



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

CAMPUS ARAGÓN

“HACIA UNA PROPUESTA DE EVALUACION DEL  
PROCESO DE CAPACITACION, COMO ESTUDIO DE  
CASO PARA LA SECRETARIA DE GOBERNACION”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A :

FIGUEROA BENITEZ/BLANCA XIOMARA

ASESOR:  
PROF. RAUL ROJAS NAVA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MÉXICO

269892

1999



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.

***A mi Mama, a mi bebe Sergio y a mi Esposo.***  
*Por su apoyo, comprensión, cariño y amor; por ser fuerza  
para la realización de mis metas y motivo de mi vida.*

***A mis hermanos Leticia, Alejandro y Jessica.***  
*Por los momentos que vivimos.*

***A mis Sobrinos: Nallely, Alejandro, Ameyaly, Omar y Paula.***

***A mi Papa.***

***A la memoria de mi hermano Guillermo.***  
*Aun cuando no estas aquí, estas en nuestros corazones.*

***Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México.***

***Gracias en especial al Profesor Raúl Rojas Nava,  
por su paciencia y por creer en mí.***

***A mis Profesores, amigos y compañeros.  
Gracias por esos momentos.***

***A Dios Nuestro Señor.***

## INDICE

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>3</b>
 <b>CAPITULO 1. EDUCACION Y CAPACITACION.</b>	
1.1. Educación y capacitación .....	8
1.2. Marco referencial .....	12
1.3. Importancia de la capacitación en México .....	18
1.3.1. Sistema Nacional de Capacitación .....	21
1.3.2. Marco legal y jurídico de la capacitación .....	22
 <b>CAPITULO 2. EL PROCESO DE LA CAPACITACION</b>	
2.1. Marco teórico conceptual .....	25
2.1.1. La evaluación desde un enfoque pedagógico .....	25
2.2. Principios de la evaluación .....	30
2.2.1. Objetivos y funciones de la evaluación .....	31
2.3. Areas y momentos de la evaluación .....	34
2.4. Instrumentos de evaluación del aprendizaje .....	40
2.5. Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje .....	43
2.5.1. Objetivos de la evaluación en el proceso enseñanza-aprendizaje ...	46
2.6. Evaluación de la capacitación .....	47
 <b>CAPITULO 3. PROCESO DE CAPACITACION EN LA SECRETARIA DE GOBERNACION.</b>	
3.1. Proceso de capacitación en la Secretaría Gobernación .....	52
3.2. Importancia del análisis y descripción de puestos en la detección de las necesidades de la capacitación en la Secretaría de Gobernación ...	57
3.2.1. Diagnóstico y detección de las necesidades de la capacitación en la Secretaría de Gobernación .....	61
3.2. Programa integral de capacitación de la Secretaría de Gobernación .....	63
3.3. El proceso administrativo y su aplicación en el proceso de capacitación de la Secretaría de Gobernación .....	66
3.3.1. Planeación-Detección de las necesidades de capacitación .....	67
3.3.2. Organización-Programación .....	71
3.3.3. Dirección-Coordiación-ejecución .....	78
3.3.4. Control-evaluación .....	82

## **CAPITULO 4. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION EN LA SECRETARIA DE GOBERNACION.**

4.1. <i>Justificación</i> .....	93
4.2. <i>Importancia de la evaluación en el proceso de capacitación</i> .....	97
4.3. <i>Elementos que requieren ser evaluados</i> .....	99
4.4. <i>Escalas estimativas</i> .....	105
4.5. <i>Instrucciones e interpretación para la aplicación de los formatos de evaluación</i> .....	111
4.6. <i>Evaluación del instructor</i> .....	114
4.7. <i>Importancia del instructor dentro de la capacitación</i> .....	116
4.7.1. <i>Formato de evaluación para el instructor antes, durante y después del curso</i> .....	118
4.7.2. <i>Formato de evaluación del instructor para el participante</i> .....	119
4.7.3. <i>Formato de evaluación del participante para el instructor</i> .....	121
4.7.4. <i>Formato de evaluación del material, recursos didácticos, servicios e instalaciones</i> .....	122
4.8. <i>Proceso de generación de información</i> .....	124
4.9. <i>Calidad y excelencia en el trabajo</i> .....	129
<b>CONCLUSIONES</b> .....	135
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	134
<b>ANEXOS</b> .....	137

## **INTRODUCCION.**

*Debido al momento histórico de cambio, avances tecnológicos y globalización por el cual atraviesa el país se hace necesario incrementar la productividad y dar a conocer la importancia del objetivo de la capacitación dentro de la Secretaría de Gobernación, este incremento en la productividad, no debe significar un incremento del personal empleado, sino de la eficiencia de los mismos, lo cual significa la maximización en la utilización de recursos tanto técnicos, materiales, financieros y humanos para el logro de esto debe ser con base en implementar un buen proceso de capacitación.*

*Considerando que la capacitación en la Secretaría de Gobernación es de suma importancia para su función, actividad y desarrollo, se crea y diseña un proceso de acuerdo a las políticas y lineamientos, con los que cuenta dicha Secretaría, con base en las necesidades que en capacitación se tiene, analizan y diseñan planes y programas de capacitación y adiestramiento para los empleados, buscando con esto obtener el mejor desempeño de sus funciones, alcanzando un cambio de actitud, el desarrollo y crecimiento profesional además la productividad de la dependencia.*

*La importancia de la capacitación surge como respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales y tecnológicos, a la necesidad de contar con un personal preparado y especializado, al imperante reto de desarrollo que tiene el hombre como tal y como ser social, el crecer, modernizarse, con un cambio de actitud hacia el progreso y lograr la unión de todo el personal hacia la consecución de los objetivos y valores de la dependencia, es la estrategia a seguir para poder cumplir con la misión que se a planteado.*

*Incrementar la eficiencia, la productividad y competitividad del personal, logrando un cambio de actitud una mejora en el servicio. donde debe prevalecer la excelencia, optimizando el uso y el buen empleo de los recursos humanos.*

*Para poder conocer con qué eficiencia se está llevando a cabo este proceso de capacitación es necesario evaluar el nivel de beneficios obtenidos y la aplicación de los recursos empleados, ya que la capacitación es vista como un costo y no como una inversión.*

*Una vez conformados los planes y programas de capacitación, surge la necesidad de contar con un herramienta de evaluación, que nos arrojen datos y resultados claros y objetivos sobre como se lleva a cabo el proceso de capacitación en la Secretaría de Gobernación.*



*Con base en la necesidad detectada se procede a diseñar una herramienta de evaluación, por lo que esta investigación pretende elaborar un procedimiento o herramientas de evaluación de las acciones de capacitación<sup>1</sup>, que de manera sencilla sin mayor complicación en su manejo e interpretación nos indique de forma objetiva, clara, oportuna y veraz los logros, avances y desviaciones obtenidos, proponiendo posibles alternativas de solución y la modificación del programa de capacitación. Proporcionando elementos teóricos - conceptuales, y metodológicos para el diseño del mismo.*

*Este procedimiento de evaluación deberá de contemplar dos aspectos:*

- ✓ *El Cuantitativo.*
- ✓ *El Cualitativo.*

*De manera cuantitativa se evaluarán diversos aspectos de la capacitación, el cual consiste en brindar dentro del proceso enseñanza-aprendizaje los elementos necesarios para adquirir conocimientos, habilidades y actitudes, mediante el reforzamiento y retroalimentación continua, en base a una metodología estratégica y funcional que conlleve a lograr la eficiencia y eficacia del desempeño de las funciones, orientadas a optimar el desarrollo profesional y personal de los empleados y de la institución.*

*En el aspecto cualitativo la capacitación busca generar un cambio positivo de conductas y hábitos a lo que es un cambio de actitudes. los cuales sirven para mejorar el desempeño de las funciones y lograr el desarrollo personal y profesional de los empleados.*

*Esta investigación fue realizada dentro de la Secretaría de Gobernación, en base a mi experiencia laboral, donde surge una propuesta pedagógica, en el diseño y elaboración de un procedimiento o instrumento de evaluación de las acciones de la capacitación, iniciando en la Dirección General de Personal, en el departamento de Capacitación y Desarrollo. Esta propuesta fue diseñada de acuerdo al proceso de capacitación de la dependencia y se retomaron algunos aspectos de los lineamientos generales de la capacitación para el sector público y los lineamientos legales que la conforman, retomando diferentes aspectos de la Comisión Mixta de Capacitación en el sector público. Considerando siempre el fin y el objetivo de la evaluación y de la capacitación desde una perspectiva pedagógica.*

*Se lleva a cabo una capacitación, de manera que se cumplan y cubran las necesidades de capacitación, esto de acuerdo a lo establecido; No obstante aquí se evalúa desde el principio del proceso con la detección de las necesidades de la*

---

<sup>1</sup>Acciones de capacitación: Se considera como la ejecución de los planes y programas de la capacitación(cursos, contenidos temáticos, acción didáctica de los instructores, el proceso enseñanza-aprendizaje, recursos didácticos y materiales).

capacitación, programación, la ejecución, y se lleva el control y seguimiento de cursos, tipos áreas, personal a las que son dirigidas, personal capacitado, etc., Surge la necesidad de evaluar las acciones de la capacitación, es decir, lo que es directamente la capacitación que es la enseñanza aprendizaje y la metodología que la rodea, en el cual nos indique de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de eficiencia y deficiencia de las metas y objetivos determinados.

Lo anterior contribuirá al reforzamiento del proceso de capacitación, mediante el establecimiento de una evaluación objetiva, oportuna y veraz, de fácil manejo e interpretación.

Con la implementación de este procedimiento de evaluación se busca:

- ✓ Obtener resultados objetivos de la ejecución de las acciones del proceso de capacitación.
- ✓ Determinar que se lleve en forma adecuada la función específica de la capacitación en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- ✓ Detectar y corregir las posibles desviaciones en la ejecución del proceso de capacitación.
- ✓ Cuantificar en forma objetiva los avances logrados en la materia.
- ✓ Coordinar y controlar en forma eficiente la ejecución de los planes y programas de capacitación.
- ✓ Valorar las metas alcanzadas para mejorar el servicio y corregir las posibles deficiencias.

Lo anterior será realizado mediante la aplicación de diferentes instrumentos de evaluación con criterios y parámetros sencillos que nos indiquen de manera rápida, clara, oportuna y veraz los avances, alcances y desviaciones de los planes y programas de capacitación que se encuentran en el capítulo cuatro de esta investigación.

Se elaborarán instrumentos para evaluar:

- ✓ El curso, contenido temático, objetivos, etc. a través del instructor, en su acción didáctica. antes, durante y después, de su ejecución
- ✓ Al instructor, por los participantes.
- ✓ A los participantes, por el instructor, el aprendizaje.
- ✓ Los recursos materiales e instalaciones.

*Es importante considerar que la evaluación se ubica como una etapa de la capacitación, como la fase que compara los objetivos alcanzados con las necesidades detectadas, con un elemento que mide la eficiencia de todo el proceso; sirve de parámetro para hacer ajustes necesarios, además podría justificar el costo beneficio de la capacitación .*

*Si bien es cierto que la evaluación es un proceso que implica elementos cuantitativos y cualitativos que indican el avance logrado e incluye objetivos menos medibles que abarcan al trabajador mismo, al grado de alcanzar la satisfacción en el trabajo, o la solución entre los elementos de la producción de servicios, al apoyo de su incremento de la institución, y al propio entorno personal profesional y social del trabajador.*

*Para el diseño y elaboración de los cuestionarios o formatos de evaluación se consideró el de opción múltiple, que son reactivos que se estructuran mediante una pregunta o un enunciado de acuerdo a lo que se quiere evaluar, con los reactivos considerables para obtener la información o resultados que se requiere o necesitan, donde se seleccionará la opción que se considere de acuerdo al formato que se aplicará. con un parámetro de 10(deficiente), a 50(suficiente), a 100(excelente); El evaluador sumará los puntajes obtenidos, y los dividirá entre el número de items, el resultado será la calificación cuantitativa del formato evaluado. La recopilación de esta información nos conlleva a realizar estadísticas de los cursos, en relación con el conocimiento, desempeño y el desenvolvimiento de los instructores, los participantes, así como el uso de los recursos y materiales de apoyo.*

*Con la aplicación de esta evaluación se pretende obtener resultados cuantitativos sobre el proceso de capacitación que nos conlleven a la modificación de los planes y programas de capacitación, así como retomar y valorar los beneficios que tiene una buena capacitación del personal, que se ve reflejada de manera cualitativa en la mejora en el servicio o de sus funciones, donde se alcanzarán las metas y objetivos de la dependencia.*

*"Por lo tanto, tomando en cuenta todos los antecedentes teóricos sobre los cuales se dirige esta investigación, se considera como una investigación de documental"<sup>2</sup>.*

*Estos cuestionarios nos arrojarán datos oportunos y reales sobre la acción didáctica y metodológica de los cursos y sus contenidos, así como de los instructores; identificando como se alcanza el objetivo del proceso enseñanza aprendizaje en los participantes. y si se demuestra en la mejora de sus funciones dentro de su ámbito laboral; Cuantificando los recursos materiales y didácticos que son necesarios para la impartición de los cursos y eventos de capacitación*

---

<sup>2</sup>ECO, Humberto ,Como se hace una tesis. P. 32, 33.

F.J. Mcguigan. Psicología Experimental. Enfoque metodológico. P. 20, a 25.

*que son indispensables para el desarrollo de esta dependencia; con lo siguiente se valorará y contemplará la importancia del objetivo de la capacitación para el desarrollo del personal de la Secretaría de Gobernación, en la mejora y calidad en el servicio y de las funciones tanto laborales como profesionales.*

*En el primer capítulo se retoman aspectos sobre educación y capacitación, contemplando algunos conceptos sobre tecnología educativa y su importancia dentro de la capacitación, igualmente se consideran aspectos del desarrollo organizacional, sin dejar atrás el marco legal de la capacitación en México y su ejercicio dentro del medio laboral.*

*Dentro del capítulo dos se menciona conceptos sobre la evaluación, su objetivo, funciones y áreas; considerando su importancia en la elaboración de instrumentos de evaluación para lograr el objetivo del proceso enseñanza - aprendizaje, desde diferentes puntos de vista como la evaluación curricular, como proceso de investigación que establece nociones teórico - metodológicas, se retoma el concepto de evaluación desde la postura técnico - instrumentalista.*

*En el capítulo tres se ve el proceso de capacitación desde la perspectiva del proceso administrativo con todas sus vertientes haciendo una comparación de ambos procesos, retomando aspectos sobre desarrollo organizacional en la práctica de la capacitación, también se consideran aspectos y conceptos sobre planeación estratégica.*

*Como anteriormente se menciona, el capítulo 4 es esencialmente sobre la elaboración de los instrumentos que nos ayudaran a evaluar las acciones de la capacitación, donde nos den resultados cuantitativos y cualitativos, para permitirnos detectar, los avances y desviaciones, para corregir o superar retos y alcanzar las metas, ya que estamos inmersos dentro de la filosofía de la calidad en el servicio y de la cultura del cambio, que son parte de la visión para el logro de objetivos.*

## **CAPITULO 1. EDUCACION Y CAPACITACION.**

### **1.1. EDUCACION Y CAPACITACION.**

*Se considera a la capacitación como el proceso de aprendizaje, estructurado sobre la base del conocimiento general, para desarrollar habilidades y destrezas en busca de la superación integral de la persona y del desarrollo profesional.*

*La capacitación busca la modificación de conductas, por lo cual promueve al cambio de actitudes para llevarlo a la realización de su trabajo para el llegar a la excelencia del mismo.<sup>3</sup>*

*La capacitación es un proceso mediante el cual las empresas proporcionan educación a sus recursos humanos, con el objeto de desarrollar aquellas habilidades y actitudes que les permiten contribuir en forma efectiva al logro de los objetivos institucionales, la capacitación es un bien, gracias al cual el hombre adquiere conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad; es el medio por medio del cual el individuo alcanza una mejor posición laboral al desempeñar adecuadamente sus funciones. El desarrollo es la parte que complementa la capacitación.<sup>4</sup>*

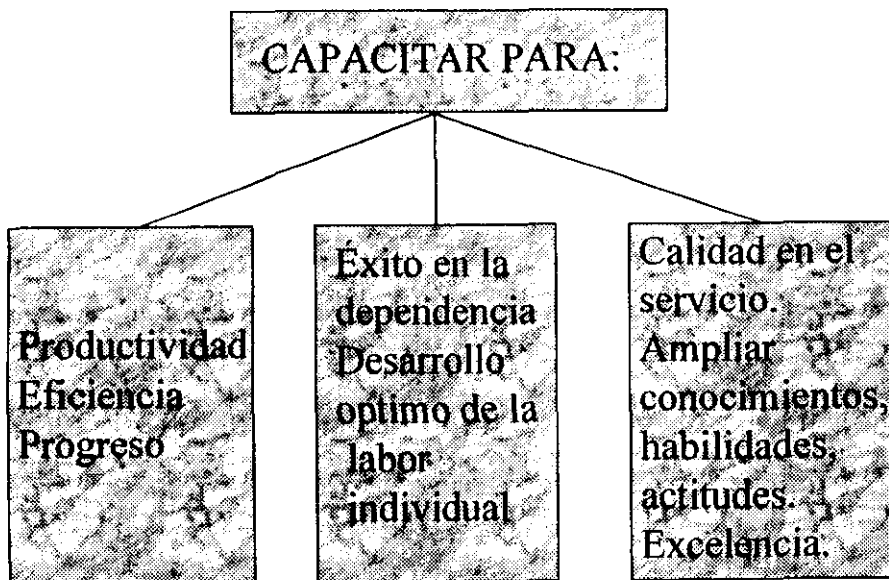
*Se considera a la capacitación y entrenamiento como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares, otros autores interpretan más ampliamente y consideran el entrenamiento como un adecuado desempeño en el cargo y extienden el concepto a una nivelación intelectual a través de la educación general, otros autores se refieren a una área genérica llamada desarrollo, y la dividen en educación y entrenamiento: el entrenamiento se significa la operación de la persona para el cargo, mientras que el propósito de la educación es el de preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.*

*La capacitación vista como un proceso de comunicación permanente, a través de las actividades de enseñanza-aprendizaje, transmitir conocimientos, incrementar habilidades y modificar las actitudes de los empleados, a fin de desarrollar de manera eficiente y eficaz las tareas inherentes a sus puesto, procurando además su realización personal.*

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Edt. Mc Graw Hill Pag.,305, 306..

<sup>4</sup> DAVIS Keith, Newstrom, John W. Comportamiento Organizacional. Edt. Mc Graw Hill. Pag. 2268.



## ***Tipos de educación.***

*A la medida de que el tiempo pasa se requiere de tener mayor conocimiento del medio en que se desarrolla, obteniendo una educación integral y continúa, ya que el individuo vive en una constante interacción con su medio ambiente, recibiendo y ejerciendo, influencias que el ser humano recibe del medio ambiente social.*

*La educación puede ser institucionalizada y ejercida no sólo de modo organizado y sistemático, como escuelas e iglesias que siguen un plan de estudios preestablecido, sino también, desarrollada de un modo difuso, desorganizado y sistemático, como en el hogar y en los grupos sociales a los cuales el individuo pertenece, sin obedecer a ningún plan preestablecido; la educación es la preparación intelectual y conductual para la vida y por la vida. se puede hablar de educación social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc.*

*La educación profesional es la institucionalizada, que tiene el objetivo de la preparación del hombre para su vida y desarrollo profesional, que comprende tres etapas:*

- ✓ La que prepara al hombre para la profesión - formación profesional;*
- ✓ La que adapta al hombre para una función - capacitación y entrenamiento.*
- ✓ La que perfecciona al hombre para una carrera-perfeccionamiento o desarrollo profesional.*

*Formación profesional, es la educación, institucionalizada o no, que prepara para el ejercicio de una profesión determinada, para concretar el campo de trabajo, denominada como educación profesional, donde sus objetivos son más amplios y mediatos, con miras a capacitar al individuo para una futura profesión, este tipo de educación se puede ofrecer en las escuelas o fuera de ellas y aun dentro de la propia empresa, para el rápido desarrollo y crecimiento es necesario exigir personal altamente especializado y calificado por nuestro acelerado desarrollo técnico - económico y social, por lo que se llega a la conclusión que es de mayor responsabilidad la formación de los recursos humanos que permanentemente necesitan y requieren de este tipo de educación.*

*Desarrollo profesional es la educación que tiene por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional y personal en determinada carrera dentro de una empresa, para estimular su eficiencia y productividad en el cargo; sus objetivos son, alcanzar un alto rendimiento de los recursos humanos a todos y en todos los niveles, persigue plazos más largos para otorgar los conocimientos que se requieran para el desempeño del cargo o del puesto actual y se preparan para asumir funciones mas complejas o de mayor responsabilidad, esto se dá directamente en las empresas interesadas en el desarrollo de su personal, donde también se pretende adaptar al empleado a la filosofía de la empresa.*

*Capacitación y entrenamiento es la educación institucionalizada o no, que tiene por objeto adaptar al empleado al ejercicio determinado de sus funciones o para la ejecución de una tarea específica, en determinada función. sus objetivos son más restringidos e inmediatos, con el fin de dar al empleado los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo o puesto actual, se adquieren conocimientos, habilidades, y destrezas para lograr la adaptación del empleado a la empresa.*

*Capacitación es la acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo.*

*Capacitación para el trabajo; es el conjunto de acciones dirigidas a desarrollar y perfeccionar las habilidades del trabajo para el mejor desempeño de su puesto de trabajo.*

*Capacitación o educación en el trabajo; conocimientos que proporciona el sistema educativo formal, acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teórico y prácticos que lo conforman.<sup>5</sup>*

*En este tema cabe mencionar lo que es la Andragogía, que es la ciencia que estudia como conducir el aprendizaje a los adultos, lo que vendría siendo la educación para adultos.<sup>6</sup> Ya que la capacitación generalmente es dirigida a los adultos.*

*En las escuelas, el objetivo principal es aprender. en las empresas, el objetivo principal es producir, en las escuelas, la orientación y plan de estudios se realizan y ejecutan en torno al círculo escolar y de la profesión misma; en la empresa, se introduce e induce al objetivo de la empresa o institución como primer plano.*

*En las escuelas, el aprendizaje es planeado para la educación como una visión a la adquisición de conocimientos, con el propósito de lograr una aplicación práctica, en particular. en la empresa, el aprendizaje es dirigido para facilitar aumentos considerables en el desempeño del cargo y del puesto que exige la aplicación del conocimiento. Aprendizaje: es el proceso que pretende lograr un nuevo conocimiento, a través de la participación del individuo, en un esfuerzo que implica una representación cognoscitiva( lo que piensa el empleado) y afectiva( lo que siente); es decir, mediante el aprendizaje los empleados adquieren capacidad para ejecutar determinadas actividades.*

<sup>5</sup> El ABC del Administrador de la Capacitación. Reza Trosino. J. Carlos. Edt. Panorama Editorial. Pags. 98,99.

<sup>6</sup> Comportamiento Organizacional. Olivares Orozco. Socorro. Edt. Banca y Comercio, S.A. y C.V. Pag. 73.



## 1.2. MARCO REFERENCIAL

*Cómo se había mencionado anteriormente, para la realización de esta investigación fue necesario retomar algunos aspectos legales y administrativos sobre la capacitación del sector público para la Secretaría de Gobernación. Los cuales se desprenden elementos de la capacitación, que es el punto de partida para iniciar e implementar un proceso para esta dependencia y por ende un programa integral de capacitación aunado a un programa de calidad y cambio de actitud en el servicio; Una vez establecido dicho proceso se culmina con la evaluación de este proceso, de aquí es donde crece la necesidad de diseñar un procedimiento de evaluación que de manera clara, sencilla y veraz nos ayude a valorar, obteniendo resultados concretos que nos conlleve a determinar la importancia de la capacitación en dicha dependencia.*

### **La capacitación en el sector público.**

*Los antecedentes contemplados, fueron retomados de los lineamientos generales de la capacitación en el sector público, creados y emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, antes Secretaría de Programación y Presupuesto en octubre de 1990, de los cuales fueron emitidos a cada una de las oficinas de las diversas dependencias del Gobierno Federal.*

*Por medio de un oficio fechado el 25 de abril de 1991 fue dirigido a la Secretaría de Gobernación, cuyos propósitos son fortalecer las acciones de la capacitación en el sector público, en lo relativo a las vertientes de actuación establecidas en dichos lineamientos: incorporándose al programa institucional de capacitación de la Secretaría de Gobernación las siguientes acciones.*

### **Acciones para la formación de instructores de capacitación:**

*Una de las acciones de la capacitación dentro del sector público es la formación de instructores que es una vertiente institucional, toda vez que es responsabilidad de esta dependencia, identificar las necesidades de capacitación como una condición indispensable para que el proceso institucional de capacitación se lleve a cabo, en la vertiente institucional<sup>7</sup>.*

*Acciones de apoyo a la carrera del servicio público, conjunto de acciones que ubican a la vertiente operativa.*

*En razón de su propósito, orienta a vincular acciones de capacitación con movilidad de los servidores públicos de la estructura escalafonaria, brindando una herramienta para el proceso escalafonario.*

<sup>7</sup>Programa de formación de instructores para la Secretaría de Gobernación.

### **Acciones de actualización de conocimientos.**

Se ubican dentro de la vertiente de responsabilidad, que tiene por objeto proporcionar a los servidores públicos una actualización permanente del desarrollo en las diferentes ámbitos del conocimiento.

Lo anterior, está ligado con uno de los objetivos de la Secretaría de Gobernación que es: "la capacitación como una de las principales actividades dentro de la modernización del país", ya que se contempla a la capacitación como el instrumento educativo, permanente y constante el cual se constituye como un medio coyuntural para el proceso de modernización"<sup>8</sup>

A partir de ello, se contemplan los siguientes lineamientos generales de capacitación en el sector público.

**Primero.-** Los presentes lineamientos serán de aplicación general en el ámbito interno de esa dependencia de Administración Pública federal.

**Segundo.-** Los lineamientos mencionados anteriormente tienen por objeto uniformar, sistematizar y dar permanencia a las acciones de capacitación de la administración pública federal, así como lograr la adecuada congruencia programática-presupuestal dichas acciones y la correcta integración de los recursos utilizados.

**Tercero.-** Las acciones de capacitación que se lleven a cabo en esa dependencia, deberán orientarse bajo las siguientes vertientes de actuación:

**Institucional.-** Es aquella que vincula las acciones de capacitación con las atribuciones de la dependencia y con las prioridades, objetivos y metas del PLAN NACIONAL DE DESARROLLO.

**Operativa.-** Es aquella que vincula las acciones de capacitación con el ascenso y movilidad de los servidores públicos, tomando en consideración la estructura escalafonaria y los tipos de capacitación que se requieren aludiendo lo siguiente:

---

<sup>8</sup>Lineamientos generales de la capacitación para la Secretaría de Gobernación. "Emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para el sector público.

**a) Inducción al puesto.-** haciendo referencia a lo que es inducción a la Secretaría de Gobernación, que es, proporcionar al servidor público de nuevo ingreso los conocimientos de las actividades, funciones y responsabilidades inherentes al puesto que se desempeña, los objetivos, estructura y funciones de la dependencia.

**b) En el puesto.-** es el que propicia un mejor desempeño de las labores y responsabilidades que le son encomendadas al servidor público, se dará por cambios tecnológicos o de otra naturaleza que impliquen actualización.

**c) Para el puesto.-** se dirige a proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades y actitudes del servidor público, que posiblemente se de un movimiento escalafonario.

**d) Para el puesto de diferente rama al mismo nivel.-** mediante el cual se propiciará a la movilidad del servidor público a otra rama laboral, en aquellos casos que por necesidades del servicio de la dependencia o del desarrollo del propio trabajador que lo requiera de los cuales sean compatibles con su formación académica y profesional.

**e) Para el puesto de diferente rama o nivel superior.-** éste promoverá la superación del servidor público para responder a los requerimientos de la administración pública federal.

**Cuarto.-** La dependencia llevará a cabo su proceso de capacitación el cual dependerá de las siguientes etapas:

**Detección de necesidades.-** es la primera etapa del proceso de capacitación que consiste en la obtención de un diagnóstico de necesidades es vinculando a las vertientes antes mencionadas.

**Programación de las acciones.-** en esta etapa se elabora el programa anual y mensual de capacitación de la dependencia, señalando sus objetivos, metas y acciones en forma calendarizada.

**Ejecución.-** abarca la integración y coordinación de los recursos humanos materiales, técnicos y financieros para llevar a cabo las acciones de la capacitación.

**Seguimiento y evaluación.-** es la última etapa del proceso En ella se llevará a cabo un seguimiento de las acciones realizadas, así

*como un control del presupuesto erogado, la evaluación consistirá en el análisis periódico de los indicadores determinados por la dependencia con el objeto de detectar desviaciones y establecer medidas correctivas y de planeación.*

**Quinto.-** *La dependencia elaborará un programa de capacitación, así como de formación de instructores, y se promoverá su difusión; La propia dependencia enviará dicho programa a la dirección general de servicio civil de la Secretaría de Hacienda.*

**Sexto.-** *La dependencia remitirá a la dirección general de servicio civil, el presupuesto de las partidas respectivas, así como de las metas correspondientes.*

**Séptimo.-** *La dependencia realizará un inventario de los recursos materiales para la ejecución de las acciones en materia de capacitación remitirá a la dirección general de servicio civil la relación de los mismos.*

**Octavo.-** *La dependencia remitirá a la dirección general de servicio civil por conducto del sistema integral de información de ingresos y gasto público, la información relativa sobre el seguimiento y evaluación de su respectivos programas de capacitación dentro de los diez días naturales posterior a la terminación de cada trimestre.*

**Noveno.-** *La dependencia procurará las acciones de capacitación que lleven a cabo, que se impartan por servidores públicos de la propia dependencia con el objeto de fortalecer la formación del personal antes mencionado y la de evitar erogaciones presupuestales fuera de la dependencia, y remitirá a la dirección general de servicio civil.*

**Décimo.-** *La dependencia en su carácter de coordinadora de sector en términos de la legislación aplicable, promoverá ante los órganos de gobierno de las entidades paraestatales bajo su coordinación, la aplicación de estos lineamientos que conforman las características particulares de cada una de ellas.*

**Décimo primero.-** *La dirección general de servicio civil de la Secretaría de Hacienda y Crédito público resolverá las dudas que al respecto se generen sobre los presentes lineamientos y se emitirán las guías técnicas - normativas que resulten necesarias.*

**Décimo segundo.-** *Corresponderá a la área o unidad administrativa, facultada en esa dependencia conforme a su reglamento interno, aplicar los presentes lineamientos informando de ello a la dirección*

*general de servicio civil dentro de los diez días siguientes a la recepción de los mismos.*

**Décimo tercero.-** *En el ámbito de su competencia, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, vigilará el cumplimiento de los presentes lineamientos.*

**Décimo cuarto.-** *los presentes lineamientos entrarán en vigor al día siguiente de su recepción en esa dependencia.*

*Lo anterior es consecuencia de que en México, un país en vías de desarrollo existe una excesiva demanda de personal calificado, por lo tanto se hace indispensable que los órganos públicos establezcan una serie de programas, periódicos de capacitación, ofreciendo el tipo de enseñanza adecuado que se requiere para capacitar al personal, tendientes a fomentar la eficiencia y eficacia institucional..*

*Además, no sólo se pretende elevar el nivel de ejecución dentro de un puesto, sino que permita, promueva e incentive al servidor público, y con esto lograr el buen desempeño de sus funciones; alcanzando un óptimo desarrollo de los objetivos que tiene la Secretaría de Gobernación en el y para país. Tal como se ha mencionado en los lineamientos a partir de éstos, se puede indicar que se cumplan con los fines básicos que marca la capacitación:*

**1.-** *"promover el desarrollo integral del personal y así como su óptimo desarrollo dentro de la organización y contribuir a los objetivos institucionales".*

**2.-** *"lograr un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficiente del puesto".*

*De ahí, que se perciba a la capacitación como un medio para el desarrollo y progreso del país, gracias a la función que tiene la capacitación dentro de la productividad; entendida como la actividad planeada y basada en las necesidades reales de la institución pública, además que se oriente a un cambio en conocimientos, habilidades y actitudes del personal que labora en ella. De esto se derivan dos puntos claves dentro del concepto de capacitación:*

**a.-** *En las organizaciones públicas, en general se deben dar bases para que los servidores públicos tengan los elementos que les permitan enfrentarse a los requerimientos que presenta el trabajo cotidiano.*

**b.-** *Para alcanzar niveles de motivación y productividad adecuados a los requerimientos institucionales que satisfagan sus necesidades.*

*La capacitación apoya a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual y sus beneficios pueden prolongarse en su vida laboral, fomentándose el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.*

*Por lo que la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en los recursos humanos.*

*Ante las disposiciones contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo 1995- 2000 la Secretaría de Gobernación responde fortaleciendo a la capacitación consolidando sus programas que atiende a las necesidades del personal, enfocándose a propiciar una mejor preparación de los servidores públicos para que asciendan a puesto de mayor responsabilidad con base sólida, sustentada en la capacitación para el óptimo desempeño en sus puestos; Así los conocimientos de las funciones, atribuciones del área y el puesto, permitirá agilizar el proceso de integración del personal de nuevo ingreso.*

*Provocando su integración al ambiente laboral considerando la instrumentación como estrategia que permita atender al personal conforme a sus diferentes niveles institucionales y funciones a desempeñar. La capacitación esta en estrecha relación con el sistema escalafonario a través del sistema de seguimiento del personal capacitado.*

### 1.3. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN MEXICO

*El capacitar y adiestrar a los trabajadores en México no es una actividad nueva, ya que existen referencias históricas que detectan dicha información<sup>9</sup>.*

*El método de la instrucción para el trabajo, originalmente consistía en que una persona, experimentada en determinado oficio o actividad, instruía a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades, por lo tanto, debe considerarse a este proceso de aprendizaje elemental, siendo que ya existen procesos y programas de capacitación mejorados y actualizados para adaptar a los trabajadores a su medio de trabajo y a su superación en su vida laboral, profesional y personal.*

*Desde entonces, la capacitación y el adiestramiento es considerado como proceso enseñanza - aprendizaje, ya que han evolucionado al ir surgiendo nuevas técnicas pedagógicas y didácticas que han encontrado su aplicación en ellos.*

*El crecimiento del país y de la industria a fines de siglo y principios del presente provocó que la actividad de capacitar y adiestrar a la mano de obra se formalizara, comenzaba a existir una fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer las necesidades que originaba la nueva tecnología y la expansión de las empresas.*

*Por ello, fueron apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar el fenómeno; en 1870 el código civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje; en 1931, la ley federal de trabajo destinó su título tercero al contrato de aprendizaje; con la nueva ley federal de trabajo en 1970, se suprime el contrato de aprendizaje y se establece, a través de la fracción XV del artículo 132, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.*

*En la década de los 70's se inicia una etapa de desarrollo con relación a esta materia, ya que el concepto de educación y sus nuevos enfoques son importantes para el desarrollo de los recursos humanos así como las aspiraciones de orden personal y social, adquieren un gran significado, al comenzar a detectar deficiencias en el aparato productivo, debido al acelerado crecimiento tecnológico, la gran cantidad de mano de obra calificada y la enorme demanda de profesionistas actualizados en sus diferentes áreas. Durante las décadas actuales se manifiesta como una necesidad prioritaria, lograr mejores índices de productividad y el sector obrero organizado (sindicatos) que lucha por el mejoramiento de los niveles de vida de los trabajadores; por lo que es indispensable plantear el establecimiento de un sistema nacional de capacitación y adiestramiento que tuviera características adecuadas a las requeridas.*

---

<sup>9</sup>"Manual de Capacitación y Desarrollo". ed. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dirección de Capacitación y Adiestramiento. Méx. 1970. p. 5, 8, 20

*Ante esto el Gobierno Mexicano elevó a rango constitucional el derecho a la capacitación y al adiestramiento y se crea el Sistema Nacional de Capacitación y adiestramiento.*

*Esta reforma, decretada el 27 de diciembre de 1977, modificó la ley reglamentaria correspondiente, es decir, La Ley Federal de Trabajo; tales modificaciones fueron aplicadas en el diario oficial de la federación el 28 de abril de 1978 entrando en vigor el 1o de mayo de ese mismo año.*

*La capacitación y el adiestramiento implica un reto para los mexicanos, ya que siendo una garantía en favor de los trabajadores y un beneficio para las instituciones y los empresarios, ya que dependen de la participación de todos y cada uno de los individuos involucrados en los procesos productivos.*

*Esto es, si el país necesita mayor productividad, una mejor calidad de las funciones y de vida de los mexicanos; mano de obra suficientemente calificada y en general, un bienestar social, político y económico con la finalidad de aspirar a un desarrollo integral como nación, es importante que estrategias como la capacitación y el adiestramiento sean verdaderos factores que provocan el cambio en los individuos a los cuales se dirigen.*

*Uno de los factores para el incremento de la productividad, es la eficiencia y la eficacia en el trabajo, es la capacitación y el adiestramiento otros factores para que éste se realice adecuadamente, para mejorar los niveles de calificación de la mano de obra.*

*Por otra parte, el desarrollo conlleva a una serie de cambios en sectores productivos; uno de ellos es la modificación tecnológica, cuyo avance requiere que los trabajadores estén en aptitud de operar mecanismos y aparatos que las necesidades de los procesos requieren el tener los conocimientos adecuados para ejecutar la función que se determine. También, entre mayor complejidad tecnológica son mas los riesgos en el trabajo las cuales aumentan el índice de accidentes en la empresa y obstaculizan el bienestar del trabajador, de la familia y a la productividad de la empresa o institución. En tales condiciones, al establecerse la capacitación y el adiestramiento al interior de las empresas o instituciones, se tiene como objetivos los señalados en el artículo 153, a lo que se refiere:*

*a) actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de una nueva tecnología o información sobre la empresa o institución.*

*b) preparar al trabajador para ocupar un puesto o vacante de nueva creación.*



**c) prevenir riesgos en el trabajo.**

**e) Incrementar la productividad y mejorar las aptitudes del trabajador**

*En conclusión la capacitación y el adiestramiento es una obligación de lo cual se debe de dar tal como señala la ley, aplicarla de acuerdo a lo que corresponde dándole seguimiento e impartirla constantemente para determinar su beneficio. La institución o empresa tiene que estar consciente de la importancia de la capacitación, siguiendo cada uno de sus objetivos y no ser considerada como una imposición del estado, sino como una solución a los problemas de productividad.*

### **1.3.1. SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

*La sustitución del contrato de aprendizaje en el año de 1970 motivada en que se había constituido un instrumento de explotación del trabajador, señala el inicio de una etapa de investigación y análisis en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como paso previo a la elaboración de un proyecto nacional en materia de formación profesional de los trabajadores<sup>10</sup>.*

*De lo cual, se llevaron a cabo estudios e investigaciones a nivel nacional se efectuaron análisis comparativos de experiencias realizadas en este aspecto en otros países. Los resultados de las actividades desarrolladas en esta etapa condujeron a plantear la necesidad de emprender acciones globales, mediante la implantación de una estructura que estableciera una estrecha vinculación entre los aspectos que inciden en el proceso de capacitación y adiestramiento y de los trabajadores, se procura la intervención activa y comprometida de los factores productivos.*

*Conforme a lo establecido, se elaboró el planteamiento técnico del sistema nacional de capacitación y adiestramiento, posteriormente se promovieron reformas constitucionales y legales que constituirían el fundamento jurídico para el establecimiento del mismo.*

---

<sup>10</sup>"La capacitación en México", p. 16. "Secretaría del Trabajo y Previsión Social.", 1970.

### 3.4. MARCO LEGAL Y JURIDICO DE LA CAPACITACION.

#### *Reformas constitucionales.*

*En relación a las modificaciones que en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores se introdujeron en la ley fundamentada, es preciso señalar que en el artículo 123 constitucional establece lo referente al trabajo y el derecho a la capacitación.*

*Las reformas introducidas al apartado "A" del artículo 123 configura lo siguiente:*

- ✓ *La reforma a la fracción XIII consagró la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores conforme a los sistemas, métodos y procedimientos que determine la Ley Federal del Trabajo.*
- ✓ *Mediante la reforma a la fracción XXXI se federalizó la aplicación de las leyes laborales con respecto a nuevas ramas industriales, así mismo se establece la competencia exclusiva de las autoridades respecto a la aplicación de las disposiciones de trabajo en lo que toca al cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a sus trabajadores, así como en materia de seguridad e higiene como en su área de trabajo<sup>11</sup>.*

*Estas reformas a la ley federal de trabajo se publicaron en el diario oficial de la federación el 9 de enero de 1978.*

*Conforme a lo anterior el Ejecutivo Federal sometió a consideración al H. Congreso de la Unión, la iniciativa de Decreto encaminada a modificar la ley federal del trabajo en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores y de seguridad e higiene.*

*Respecto a las modificaciones propiciadas a lo correspondiente en materia de capacitación y adiestramiento, se expusieron motivos de la iniciativa de Decreto y se expresa:*

*En materia de capacitación y adiestramiento para los trabajadores y desde un punto de vista sustantivo, la reforma, permitirá la elaboración de un sistema nacional de capacitación que abarque al todo el país, que se trate de igual manera los aspectos de seguridad e higiene en el trabajo.*

*Dicho sistema se ha pensado quedar abierto a las influencias del medio; ser eminentemente participativo y flexible, a fin de que pueda adaptarse, oportunamente a los cambios que surjan en el país sin la necesidad de cambiar su estructura.*

<sup>11</sup>Reformas Jurídicas de la Comisión Mixta de Capacitación, Para el Sector Público, 1989

*Aprobadas las que fueron las reformas al ordenamiento laboral, se publicaron en el Diario Nacional de la Federación el 28 de abril de 1978.*

*Estructura y características generales del sistema nacional de capacitación y adiestramiento.*

*Las reformas constitucionales y legales antes dimensionadas constituyen el fundamento jurídico conforme al cual se procedió a instrumentar este sistema, a tales fines dichas reformas establecen una estructura básica, dotadas de mecanismos que permiten la adaptación del sistema a nuevas instancias, sin necesidad de alterar sustancialmente su estructura; ya que su modificación en algunos de sus aspectos sólo será para fines de modernización y actualización.*

*Las nuevas normas incluidas en el ordenamiento laboral instituyen derechos y obligaciones, señalan procedimientos y crean el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación (hoy en día el servicio nacional de carrera). Asimismo, disponen la constitución de algunos órganos de integración paritaria a fin de garantizar la activa participación de los factores productivos.*

*El sistema se estructura en cuatro niveles, a saber:*

- *El primer nivel lo forman las Comisiones Mixtas de Capacitación y adiestramiento, que deben constituirse en cada empresa del país, dichos organismos son la base del sistema.*
- *El segundo nivel corresponde a los Comités Nacionales de Capacitación y adiestramiento, por la rama industrial o actividad económica, órganos auxiliares de la UCECA.*
- *En el tercer nivel se encuentran los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento, y el Consejo Consultivo de la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, órganos asesores de dicha unidad.*
- *En el cuarto nivel se coloca la UCECA, organismo al que, en materia de capacitación y adiestramiento, la ley asigna actividades de organización, promoción, supervisión, así como de registro de las constancias de habilidades laborales.*

*En lo relativo a métodos, procedimientos y modalidades implantadas al interior de las empresas e instituciones para proporcionar capacitación a sus trabajadores, los mismos serán establecidos por acuerdo entre el patrón y sindicato, o a la falta de éste, entre el patrón y los trabajadores. A las comisiones mixtas de*

*capacitación que se constituirán en cada empresa y que compete la vigilancia de las acciones que se desarrollen.*

*Conforme al acuerdo, atento al carácter participativo de lineamientos básicos respecto a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores en aquellas empresas que rigen reformas legales señaladas anteriormente introdujeran nuevas disposiciones en relación al contenido de los convenios colectivos de trabajo.*

*Respecto a los contratos colectivos, la ley estatuyó la obligación de incluir cláusulas relativas a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, así como estipular las bases de la integración de las respectivas Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.<sup>12</sup>*

*Los contratos-ley además de las normas precedentemente mencionadas, contendrán también reglas a las que deberán apegarse a los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la respectiva rama industrial.*

*Asimismo, congruente con el Sistema implantado, se han establecido modificaciones en relación al derecho de ascenso.*

*En tal sentido, es preciso, mencionar que respecto a los trabajadores que hubieren aprobado un curso de capacitación tienen derecho a una constancia respectiva, documento que surte efectos para fines de ascenso en la empresa donde se proporcionó la capacitación y el adiestramiento.<sup>13</sup>*

---

<sup>12</sup>COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA LA SECRETARIA DE GOBERNACION.

<sup>13</sup> Artículo 153-v Ley Federal de Trabajo.

## **CAPITULO 2. EL PROCESO DE CAPACITACION**

### **2.2. MARCO TEORICO CONCEPTUAL.**

#### **2.2.2. LA EVALUACION DESDE UN ENFOQUE PEDAGOGICO.**

*En términos generales entendemos por evaluación la acción de determinar un criterio a partir de una información desprendida directa o indirectamente de la realidad evaluada, o bien atribuir o negar calidades al objeto evaluado o finalmente establecer reales valoraciones en valor de lo enjuiciado<sup>14</sup>.*

*Por ende, los juicios pueden ser desde muy simples, hasta muy elaborados y relativos, desde objetivos, hasta subjetivos, particulares a generales, pero todos incluyen como mínimo de elemento un objeto o un criterio de juicio o valoración.*

*Con referencia al campo educativo la evaluación recae en diferentes aspectos: El sistema educativo globalmente considerado, la administración escolar y el personal docente, los procedimientos de enseñanza, las instalaciones etc. En función de estos aspectos es factible enjuiciar utilizando diversos criterios y evaluaciones: La utilidad, el rendimiento, la eficiencia, la educación, la flexibilidad, la orientación etc., lo cual nos abre casi hasta el infinito la serie de consideraciones educativas susceptibles de ser construidas sobre esta área.*

*Por otra parte en el proceso de evaluar se considera incluir el juicio de los sujetos que evalúan; sus intereses, posiciones, conocimientos y preparación, para redondear y delimitar que ha de ser la funcionalidad de las evaluaciones.*

*Nos centraremos en aquellos planeamientos (objetivos criterios y valoraciones) que competen de modo más directo al personal docente por estar íntimamente vinculados a la naturaleza de su actuación, ámbito de influencia y metas de trabajo. Tales planteamientos son aquellos que consideran al rendimiento del aprendizaje; aquí, la evaluación nos dirá hasta que punto se está cumpliendo con los fines de la enseñanza, cuyo responsable es cada instructor que en ella participa, considerando la posibilidad de intervención, favoreciendo o interfiriendo otros factores.*

*En el diccionario de las Ciencias de la Educación se define a la evaluación como la actividad sistemática y continua, integrada al proceso educativo que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso reajustando sus objetivos revisando planes y programas, métodos y recursos, y facilitando la máxima ayuda y orientación a los evaluados.*

<sup>14</sup>Carreño, Fernando. "Enfoques y principios teóricos de la evaluación". Pag. 19.

Se considera a la evaluación como el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados<sup>15</sup>.

En términos generales, "evaluar significa proporcionar información a través de medios formales, tales como criterios, mediciones y estadísticas, que sirvan como bases racionales para la valoración de juicios".

Se considera a la evaluación como una actividad sistemática y continúa, ya que está en constante movimiento pero debe tener permanencia, evidentemente que para el caso del fenómeno educativo y de los procesos de capacitación deberá verse en su interior, de tal manera que la evaluación se considere como un proceso orientado a la toma de decisiones<sup>16</sup>. Proporciona información, datos, opiniones, actitudes, puntos de vista etc., acerca de los complejos fenómenos educativos o de capacitación, un solo fragmento parte, o bien del macrosistema en el cual estén insertos. Los medios a emplear para obtener información, se basan en criterios que establece el investigador o que adopta de otros. Su propósito es para tomar decisiones tendientes o aumentar, disminuir, replantear o incluso eliminar un sistema, un proceso, o un procedimiento.<sup>17</sup>

La evaluación educativa surge como un parte del fenómeno educativo y como proceso de conformación de todos aquellos componentes que directamente y/o indirectamente intervienen dentro del mismo. En general ésta aparece vinculada a la práctica de la educación, ya que toda actividad se puede evaluar y por tal motivo es necesario que cada institución diseñe sus modelos y estrategias para evaluar acorde a las necesidades de cada uno de los procesos académicos, administrativos que estén inmersos en campo de la educación; para que a su vez la evaluación adecuó a toda institución educativa a la demanda del mercado de trabajo, llevando implícitas las siguientes funciones:

- Controlar el gasto institucional como sistema educativo.
- Conservar la legitimidad socio-económica ante los sectores productivos.
- Eliminar la subjetividad en la toma de decisiones.

De lo anterior se puede decir que existen un sinnúmero de variables de la evaluación educativa, sin embargo, solo se retomarán dos vertientes: la evaluación desde un corte cuantitativo como es la medición y la evaluación desde

<sup>15</sup> Abad Cája, Julian. et al Diccionario de las Ciencias de la Educación. Publicaciones Dignonal Santillana para profesores. Nuevas técnicas educativas, S. A. México, D.F. 1987 p.603.

<sup>16</sup> Educación Superior, "La evaluación de la Educación Superior y Modernización Educativa. México 1989-1994", México D.F.1993. Num.5, pp.36.

<sup>17</sup> STUFF Lelocan, Daniel y Shirfield Anthony, Evaluación sistemática, Paidós.

*un corte cualitativo; ya que éstas permiten generalidades sobre el ámbito educativo.*

*La evaluación como medición, es una de las más utilizadas, que fundamenta la postura técnico-instrumentalista; considerándola como un proceso sistemático, dinámico que conlleva a un diagnóstico acumulativo y continuo que permite valorar los recursos, métodos, técnicas, planes de estudio y programas; que faciliten el análisis del desarrollo de las condiciones reales de una institución de tal manera que la evaluación, desde esta perspectiva es retomada sólo en términos de cuantificación, es decir, obtener resultados, efectos o ejecuciones; para ello se da prioridad al diseño y elaboración de instrumentos que coadyuven a la mayor aproximación de los resultados y acciones que producen una serie de datos con algún tipo de esquema descriptivo<sup>18</sup>.*

*La metodología en la cual se apoya, se describe a continuación:*

- 1) Identificar las cualidades o atributos a ser medidos.*
- 2) Elaborar un instrumento acorde a las necesidades de la institución, tomando en cuenta las características propias de las mismas.*
- 3) Establecer un conjunto de procedimientos para la aplicación del instrumento.*
- 4) Comparar los resultados con un criterio que permita retroalimentar y tomar decisiones, tomando en cuenta las necesidades y tipos de información que sea más conveniente para cada programa a fin de aumentar sus cualidades.*

*De esta manera, se puede señalar que la evaluación es un proceso, que permite tomar decisiones para el futuro; sin embargo en la actualidad es menester que se reflexione acerca del campo de la evaluación como medición, con el propósito de hacer un análisis global cualitativo y cuantitativo que reconozca un funcionamiento real de las diferentes actividades de el programa de acción.*

*La evaluación como un proceso de corte cualitativo, es otra de las vertientes que se manejan en el actual discurso científico sobre la educación en donde existe una relación entre investigación y evaluación como aspectos teóricos-metodológicos que permiten establecer criterios conforme a la realidad de un programa educativo, para ello se requiere de acuerdo a Isaias Alvarez, de lineamientos similares al proceso de investigación científica el cual proporciona cuatro características que debe contener todo proceso de evaluación:*

*Ser válida, confiable, oportuna y de alguna manera aplicable con el propósito de dar apertura a la evaluación curricular, como proceso de investigación que*

<sup>18</sup> U.N.A.M.-E.N.E.P. Aragón, Unidad de Planeación, "Planeación y Evaluación Educativa Vol. II", México, Ed. U.N.A.M. Año 1, Vol. 2 cuaderno trimestral.



establezca nociones curriculares a nivel teórico-metodológico, así como analizar la realidad del programa o de la institución<sup>19</sup>.

El término *evaluación* también se utiliza para describir un proceso que incluye la recolección cuidadosa de evidencias acerca del logro de los objetivos, la formación de juicios en base a esa prueba y la apreciación de dicha evidencia a la luz de los objetivos. Los juicios pueden ser formulados según algún tipo de criterio o norma, tal como el promedio nacional, la determinación de las expectativas o los objetivos enunciados.<sup>20</sup>

La *evaluación* como un proceso complejo que comienza con la formulación de objetivos que involucra la toma de decisiones sobre los medios para asegurar la evidencia de su cumplimiento, los procesos de interpretación para llegar al significado de esta evidencia y los juicios sobre las seguridades y las deficiencias de los estudiantes y que finaliza con las decisiones acerca de los cambios y las mejoras que necesita el currículo y la enseñanza.

Esta definición ubica a la *evaluación* en la corriente de las actividades que aceleran el proceso educacional; estas actividades pueden ser reducidas en cuatro pasos esenciales: identificación de los objetivos educacionales, determinación de las experiencias que los estudiantes deben tener para alcanzar estos objetivos, conocimiento suficiente de los alumnos para proyectar las experiencias apropiadas y *evaluación* de la medida en la cual los alumnos alcanzan estos objetivos (Tyler, 1951, pag. 48).

Es un error confundir a la *evaluación* con la medición, (esto desde el punto de vista de Hilda Taba). Ya que la medición es sólo una parte de la *evaluación* que se refiere al proceso de obtener una representación cuantificada de cierta característica, tal como ciertos tipos de rendimiento o aptitudes escolásticas. El proceso de la medición es fundamentalmente descriptivo, en tanto como indica mediante una cantidad el grado en el cual se posee una determinada característica. La medición educacional usualmente tiende a concentrarse sobre características limitadas, específicas y bien definidas. Si bien la *evaluación* depende de la medición, su campo de acción abarca un perfil mas amplio de características y logros.

La *evaluación* es el proceso de determinar en qué consisten estos cambios y de estimarlos con relación a los valores representados en los objetivos, para describir hasta que punto se logran los objetivos de la educación.

Los métodos de *evaluación* comprenden todos los medios para obtener evidencia válida con respecto al logro de los objetivos.

<sup>19</sup> U.N.A.M. "Antología de la evaluación curricular". México, Edit. U.N.A.M. 1989, Pp. 11

<sup>20</sup> Elaboración del currículo. Teoría y práctica, TABA, Hilda. Edit. Troquep. 19889. Pp. 407

*Otra función importante de la evaluación es la de proporcionar información acerca de las deficiencias y los aciertos del currículo o programa educativo mediante la determinación de las mismas características en el rendimiento de los estudiantes.<sup>21</sup>*

### **Características de la evaluación.**

*Con base en las definiciones antes expuestas se obtiene que la evaluación debe ser objetiva, es decir, real, sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarla metódica, basada en modelos o métodos ampliamente experimentados y probados en su efectividad. Completa, considerando en su análisis la mayor cantidad de variables, para que la interpretación sea completa.*

*Adicionalmente a las características antes mencionadas, la evaluación debe ser: interpretativa, permanente, útil, factible, ética y exacta, entre otras.*

*a) La evaluación es un proceso para juzgar el progreso logrado por un conjunto de actividades en términos de un objetivo previamente aceptado.*

*b) Es función de la evaluación Retroalimentar al mismo sistema de evaluación, al sistema integral de capacitación y al sistema de la empresa.*

*c) Existen factores cualitativos que no siempre son factibles de reducción cuantitativa.*

*d) La capacitación es un sistema y la evaluación es un subsistema que atiende a todo y cada una de las partes interrelacionadas en corregir o perfeccionar en el logro de los objetivos del sistema.*

---

<sup>21</sup> Elaboración del currículo. Teoría y práctica. TABA, Hilda. Edit. Troquep., 1989. Pp. 408,409,410,411. y 413.

## 2.2. PRINCIPIOS DE LA EVALUACION.

Los principios de la evaluación son requisitos que fundamentan su existencia en el proceso de acción de la capacitación de la empresa en general, los requisitos son los siguientes:

**a) Validez:** se entiende que la evaluación cumple con este requisito cuando evalúa y mide de alguna forma demostrable y controlable y en tanto mide lo que tiene que medir. Existen diferentes métodos de evaluación:

- ✓ Validez pragmática: consiste en encontrar un criterio exterior al instrumento de medida para relacionarlo con las puntuaciones obtenidas.
- ✓ Validez predictiva que se comprueba con los resultados obtenidos a futuro.
- ✓ Validez concurrente: que contrasta resultados con otros elementos de juicio y tipos de validez pragmática.

**b) Confiabilidad:** Una evaluación es confiable o segura cuando es aplicada repetidamente a un mismo individuo o grupo, al mismo tiempo por investigadores diferentes, proporciona resultados iguales.

**c) Objetividad:** Se deben de evaluar los hechos tal como se dan en la realidad sin proyectar sobre ellos la opinión o manera de pensar de los evaluadores de una forma distorsionada de la misma realidad.

**d) Practicidad:** Aquí también juega una importancia central el criterio de la utilidad de poco sirve realizar evaluaciones con instrumentos muy sofisticados, cuando lo que se pretende puede lograrse con procedimientos más sencillos y menos complejos en el análisis de resultados.

**e) Oportunidad:** Dado que la evaluación debe ser aplicada en un momento en el que sea posible introducir correctivos en el programa o proceso; de lo contrario se realizará un esfuerzo de escaso o nulo interés práctico, puesto que los resultados y conclusiones de la evaluación ya no podrán aplicarse.

Los requisitos o principios de la evaluación le han dado un lugar muy importante en el proceso tanto administrativo como en el aprendizaje, ya que en los juicios a que se refieren a partir de ellas, están fundamentados conforme a los principios que le dan sentido útil dándole también a los objetivos de la evaluación la información veraz, confiable y objetiva que se requiere para comprobar y comparar resultados analizados por el evaluador. Esto con la confianza de reconocer en ellos una situación real dentro de la empresa y de sus necesidades así como de los objetivos o metas que se pretende alcanzar.

## 2.2.1. OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA EVALUACION.

*La evaluación no sólo es un proceso analítico, cuantitativo y cualitativo su trascendencia va más allá de la limitada calificación con la que nos referimos a está. Ya que con los alcances de su información se apoya la actividad gerencial para mejorar la forma como se estructura y funciona un sistema; para poder lograr lo anterior la evaluación se centrará en tres indicadores básicos.*

✓1.-Eficiencia.

✓2.-Congruencia.

✓3.-Eficacia.

*Son elementos que por su consistencia, le dan a la evaluación un sentido utilitario para la empresa en general.*

*Evaluar significa establecer la relación entre objetivos y resultados, es decir, entre lo que se pretende lograr y lo que realmente se obtiene; la eficiencia es la relación que existe entre los resultados alcanzados y los recursos al utilizarlos, en la consecución de estos, es una forma de medir la productividad.*

*La congruencia representa la adecuación de como cada acción se relaciona respecto a la programación así como de cada uno de los componentes que conforma la acción.*

*La eficacia representa como se aplica la evaluación de manera oportuna, en el momento en el que verdaderamente se requiere y que los resultados que se obtengan sean de manera veraz.*

*Así entonces con el apoyo de las características anteriores, pasaremos a la evaluación sobre proyectos, por lo que es importante retomar el concepto de evaluación. "el objetivo es medir los efectos de un programa en comparación con las metas que se propuso alcanzar, a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes, acerca del programa y para la mejora y eficacia de la programación".*

**De está noción de evaluación, surgen dos objetivos principales:**

**1) Medir el grado de propiedad idoneidad, efectividad y eficiencia de un proyecto.**

✓ **Propiedad:** Capacidad que tiene el proyecto para resolver la situación-problema que le ha dado origen.

- ✓ **Idoneidad:** Capacidad que tiene el proyecto de hacer coherentes las actividades y tareas con las metas y objetivos propuestos.
- ✓ **Efectividad:** Capacidad que tienen las actividades y tareas de un proyecto para alcanzar los objetivos y metas que el mismo define, calidad, cantidad y tiempo.
- ✓ **Eficiencia:** El índice de productividad del proyecto, es decir, la relación existente entre los bienes y servicios, finales con los insumos requeridos para su realización.

2) *Facilitar el proceso de toma de decisiones para mejorar y/o modificar un programa o proyecto, estas decisiones pueden ser de la siguiente índole:*

- ✓ Continuar o interrumpir el proyecto que se está evaluando.
- ✓ Mejorar sus prácticas o procedimientos.
- ✓ Añadir o desechar técnicas en relación con las que se están empleando.
- ✓ Modificar la estrategia y desarrollo.
- ✓ Establecer proyectos semejantes a las realidades que sean más o menos similares.
- ✓ Tratar de asignar recursos escasos a programas que compitan entre sí siempre y cuando sea posible por su magnitud en sus acciones.
- ✓ Aceptar o rechazar un determinado enfoque o teoría sobre proyectos en ejecución.

**En sí el objetivo de la evaluación del aprendizaje es:**

- ✓ Conocer los resultados de la metodología empleada en la enseñanza y, en su caso, hacer las correcciones de procedimientos pertinentes.
- ✓ Retroalimentar el mecanismo del aprendizaje, ofreciendo al alumno una fuente extra de información en la que se reafirman los aciertos y corrijan los errores.
- ✓ Dirigir la atención del alumno hacia aspectos de, mayor importancia, conclusivos o centrales en el material de estudio.

- ✓ *Orientar al alumno en cuanto al tipo de respuestas o formas de reacción que de él espera.*
- ✓ *Mantener consciente al alumno de su grado de avance a nivel de logro en el aprendizaje, evitándose la inmediata reincidencia en los errores.*
- ✓ *Reforzar oportunamente las áreas de estudios en que el aprendizaje haya sido insuficiente.*
- ✓ *Asignar calificaciones justas y representativas del aprendizaje ocurrido.*
- ✓ *Juzgar la viabilidad de los programas a la luz de las circunstancias y condiciones reales de operación.*
- ✓ *Planear las siguientes experiencias de aprendizaje atendiendo tanto a la secuencia lógica de los temas, como la coherencia estructural del proceso.*

*Sólo a través del proceso de la evaluación, sistemáticamente utilizada y aprovechada, es factible transitar con cierta seguridad por los caminos del que hacer pedagógico, en la realización de las tareas que implica.<sup>22</sup>*

---

<sup>22</sup>SMITT J. Barry. et-al. El ABC de la capacitación práctica. pags.24.

## 2.3. AREAS Y MOMENTOS DE EVALUACION.

### **Momentos.**

*La evaluación del aprendizaje se podrá aplicar al inicio del programa(diagnóstica o previa), durante el desarrollo(evaluación formativa o parcial), y al final(sumaria).*

*Los diferentes tipos de evaluación que existen se dan según el momento en que se apliquen, así que se puede diferenciar tres tipos de evaluación y éstos son aplicables a la capacitación:*

**1)Evaluación Diagnóstica o Previa.-** *Es una exploración inicial que permite conocer el estado que guardan del alumno o del capacitando en relación con el objeto de conocimiento y aprendizaje al realizar las tareas laborales. Esta aporta datos que permitan calcular cuales conocimientos pueden ser aplicables o no, esto es, que los participantes ya poseen algunos conocimientos y habilidades relacionados con los cursos de capacitación en tanto que no poseen otros, lo que implica que se evalúe con toda objetividad el comportamiento inicial de los capacitados, para inferir y apoyar los juicios posteriores de la evaluación.*

*Esta evaluación también es considerada como evaluación previa.- de igual manera se aplica como en la diagnóstica se realiza al inicio del proceso de enseñanza - aprendizaje. Permite verificar el verdadero nivel del conocimiento de los participantes con la relación al tema a tratar. Sus principales funciones son: detectar el nivel real del alumno o de un grupo sujeto a un proceso educativo o de capacitación, independientemente del currículum vitae, tanto académico como laboral, que posea; determinar carencias de conocimiento acerca del tema en cuestión, que pueda obstaculizar el proceso normal de aprendizaje de los participantes; observar conocimientos previos que el capacitando posea, para ajustar el programa a sus verdaderas expectativas y necesidades. Aquí en esta evaluación entra lo que es la detección de las necesidades de la capacitación.*

**2)Evaluación continua o Formativa.-** *La cual se realiza durante el desarrollo de un programa o proyecto y sirve para introducir correcciones en caso de que sea necesario, en la marcha del mismo.*

*Se trata de una forma de evaluación permanente orientada a revisar y analizar constantemente el trabajo realizado; el instructor continuamente deberá reconocer el desempeño de los capacitados, para saber si éstos están alcanzando los objetivos, debiéndolo de hacer después de cada actividad del aprendizaje.*

*También es conocida como evaluación formativa.- de igual manera se realiza durante el proceso enseñanza-aprendizaje, su propósito es para detectar deficiencias o desviaciones en los objetivos de aprendizaje. No es una evaluación medida que pretenda una calificación o etiquetas a los participantes, sino es para*

detectar debilidades, errores y deficiencias éstos, durante su proceso educativo. Sus principales funciones son: retroalimentar al capacitando y al instructor con relación al proceso de capacitación para detectar y corregir deficiencias; enseñarle al instructor la situación grupal e individual de sus participantes, para decidir caminos tendientes a mejorar el proceso; y, percibir aspectos no desarrollados con precisión que pudiera afectarlo. Será necesario verificar o detenerse a revisar algunos temas en los cuales haya confusiones, errores y lagunas o el mejor de los casos continuar con el programa previsto. Los instrumentos para revisar el avance pueden ser: cuestionarios de preguntas respuesta, abiertos o cerrados, opción múltiple, correlación, orales, de ensayo, o en su caso se pueden aplicar escalas estimativas, listas de cotejo, inventarios de actitudes, etc..

**3)Evaluación Final o Sumativa.-** Es aquella que se realiza una vez terminando el programa o proyecto; bajo esta modalidad la evaluación constituye la etapa final del proceso metodológico de capacitación y está orientada a medir, analizar y estimar el desarrollo total del proceso.

*Esto es, la evaluación que se realiza al final del evento de capacitación tiene el propósito de determinar con toda precisión si los objetivos que se fijaron fueron alcanzados, de esta manera también se pueden diagnosticar las causas que provocaron que no se alcanzaran, pudiendo impartir una instrucción correctiva posteriormente.*

*Esta evaluación se conoce como evaluación sumativa.- También se lleva a cabo al finalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo principal consiste en verificar que los participantes hayan alcanzado los objetivos institucionales establecidos en el programa de capacitación y adiestramiento, o en el curso/evento de que se trate. Sus funciones son: mostrar al alumno su nivel o grado de aprovechamiento o de conocimientos en relación a un tema por lo tanto este tipo de evaluación debe ser individualizada; mostrar al instructor el grado de aprovechamiento de su grupo, con el afán de revisar sus contenidos, materiales, métodos de enseñanza, etc. Los instrumentos de medición a emplear pueden ser los mismos señalados en el punto anterior.*

*La importancia de estos tres tipos de evaluación, está dado por la misma definición, así como de sus características, el hecho de que se mencionen aquí es por la propuesta que se tiene sobre evaluación de la capacitación que así lo requiere, y en ella implicamos los principales momentos que arrojarán una información muy importante en el objetivo del proceso de capacitación de la dependencia para la cual se realizó esta investigación.*

*Otro de los métodos para obtener resultados es "La autoevaluación; es la revaloración de los resultados del aprendizaje o de cualquier otra actividad hecha por el propio sujeto que aprende y actúa, reconocimiento que se expresa mediante un juicio de valor".*



*Un enfrentamiento de nuestra realidad en donde se reconocerán las necesidades y las capacidades que se tienen y que se obtiene de un proceso de aprendizaje, la importancia de este tipo de evaluación no ha sido tomado muy en cuenta, debido al revestimiento de subjetividad que pudiesen tener los criterios arrojados en los resultados finales, sin embargo deben de tomarse en cuenta como otra fuente importante de evaluación general.*

*La autoevaluación consiste en que el estudiante emite la autopreciación de su propia conducta, donde aprende a conocerse a sí mismo y a darse a conocer con los demás<sup>23</sup>.*

*Los instrumentos que se pueden utilizar son cuestionarios o formularios.*

### **Areas.**

*Para que la evaluación resulte operativa dentro de los programas y planes, hay que circunscribir los aspectos y áreas que se han de evaluar:*

#### **1) Area de coherencia interna:**

- a) Evaluación del perfil estructural y funcional de la empresa, desde la cuál se realiza el programa y diagnóstico de necesidad de capacitación(DNC).*
- b) Evaluación de la fase de la programación o diseño.*
- c) Evaluación de la ejecución del proyecto.*
- d) Evaluación de los procedimientos utilizados.*

#### **2) Area de coherencia externa:**

- a) Evaluación de resultados en cuanto a costo-beneficio.*
- b) Análisis de la evaluación de los resultados.*
- c) Seguimiento.*

*La evaluación del perfil estructural y funcional de la empresa, desde la cual se realiza el programa y diagnóstico de necesidades de capacitación(DNC).*

---

<sup>23</sup> Enciclopedia de Didáctica Aplicada. MILLO, Adolfo. Tomo I . Edit. Labor. S.A. Barcelona España. 1973. P.p. 695.

*Iniciaremos por señalar la importancia de la evaluación institucional. La realización de una evaluación institucional, puede tener un carácter estratégico por cuanto podría ser motivo y fundamento de un salto hacia una verdadera planeación, entendida ésta como el proceso dirigido a regular la marcha de una institución dada en función de una realidad predeterminada bajo el supuesto de que tal evaluación proporcionará los conocimientos y las evaluaciones acerca del estado real en la que se encuentra dicha institución.*

*La autoevaluación, se piensa que si se basa la empresa o institución en el conocimiento fiel de sus condiciones, retomando las experiencias que con anterioridad se ejecutaban como diagnósticos, proyectos, evaluaciones; darán pauta para establecer lineamientos para el desarrollo y evaluación de procedimientos eficaces con los cuales afrontarían sus problemas.*

*Cabe señalar que las condiciones y necesidades de cada empresa son diferentes, de ahí la importancia de que se realice una autoevaluación empresarial, la cual marcará la pauta para la realización de los programas de capacitación que realmente requiere para cumplir con sus objetivos, y para lo que fue creado.*

*Es importante que en un primer momento se dé la autoevaluación como condición para alcanzar los objetivos propuestos, ya que el prefijo auto denota el hecho de que aún cuando se consulten expertos externos a la empresa, la interpretación del estado de desarrollo competereá únicamente a los sujetos de la empresa y, por lo tanto la dirección que tomará el uso de los resultados y de las decisiones.*

*La autoevaluación tiene como objetivo diagnosticar el estado de desarrollo de la empresa y detectar las variables que le afectan de manera determinante, para posteriormente programar cambios a esas variables de una manera participativa y racional.*

*La intencionalidad y la organización de procedimientos de la autoevaluación está dirigida a obtener una caracterización integral de la empresa. Se aboca a indagar todo en todos los elementos constitutivos de la empresa.*

*Para tal efecto se describe brevemente el modelo de autoestudio asesorado, este modelo fue diseñado por Pablo Latapí, en donde cada estudio respondía a necesidades y motivaciones diferentes.*

*El estudio persigue dos objetivos esenciales.*

- ✓ Elaborar un plan de desarrollo.*
- ✓ Capacitar a la empresa para regular su futuro.*

*El procedimiento aplicado es el siguiente: Se procede primero a realizar un diagnóstico mediante las premisas generales de toda la evaluación, entre los*

*objetivos de la empresa y la situación concreta del estado en el que se encontraba en el momento del estudio.*

*Basado en el diagnóstico se diseñarán alternativas de acción considerando los resultados disponibles. El proceso sucesivo es similar a otros modelos de planeación, Toma de decisiones, programación, implantación y evaluación de la acción programada.*

*Para caracterizar la situación actual de la empresa se procedió a buscar información relevante al caso de manera comprensiva, para tal efecto se realizaron entrevistas cuestionarios, etc, que nos proporcionarán tal información.*

*La autoevaluación debe considerar dos principios según Carmen Carreón:*

*El primer principio es la noción de comparar entre el deber ser, y entre una idealidad de institución, lo que se pretende que sea y lo que realmente es.*

*La idealidad está dada por la filosofía explícita o implícita de la institución, el deber ser está dado por los principios axiológicos, por las normas que se regulan, por los propósitos finales que en materia educativa conforman la vida institucional. Por su naturaleza subjetiva el deber ser está matizado por las interpretaciones que de estos principios hacen los involucrados en la tarea.*

*El segundo principio que define el acto evaluativo es la emisión de un juicio de valor sustentado en la comparación objetiva entre el deber ser y la realidad institucional.*

*La evaluación desde un punto de vista del desarrollo organizacional va a determinar las desviaciones, el deber ser o la situación esperada y el ser o situación real de la empresa. Por esto es importante considerar que al realizar una evaluación dentro de cualquier área de la empresa, a través de un diagnóstico que determine los problemas y las posibles alternativas de solución para la empresa en general. Esto dará la pauta de acción para que se retomen otros aspectos en base al conocimiento del estado real de la empresa la cual puede en un momento dado limitar o apoyar la acción según sea su importancia y los recursos con que se cuenten.*

*De lo anterior se proponen instrumentos que dará la información requerida para llevar a cabo la auto evaluación de la empresa.*

*Un formulario de análisis y evaluación dará elementos para reconocer las condiciones de la empresa desde la cual se efectuará la capacitación, analizando previamente que las problemáticas sean de capacitación y no de organización, estructura, políticas y administrativas actuales de la empresa o institución; otro aspecto importante que se reconoce con lo anterior es ver si la empresa cuenta*

con los recursos suficientes para llevar a cabo la capacitación, para ello se necesita de la autoevaluación de la empresa en varios aspectos, como el de tener cuadros de análisis de puestos que nos dará elementos de lo que se requiere para ocupar cada puesto y finalmente el análisis de puesto con enfoques de la capacitación, esto para reducir en qué aspectos de trabajo hay cierta problemática, incidiendo y apoyando esta información con la comparación de los datos arrojados por el D.N.C. aplicados directamente al trabajador o al personal que esta a cargo en cada área o departamento.

De lo anterior se procede a una situación más concreta como la D.N.C., es importante tener en cuenta que la capacitación es la solución de algunos problemas de la empresa cuando sus causas se relacionan con diferencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores, pero cuando los problemas son de tipo administrativo o económico, es indudable que no se resolverán con cursos de capacitación, sino con cambios que deberán ser en la organización de la empresa como se menciona anteriormente.

Por esto la determinación de necesidades de capacitación es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desarrollar perfectamente las acciones propias de su puesto.

Entre los beneficios que proporciona un buen estudio de D.N.C. Se encuentran:

- ✓ Conocer que trabajadores requieren de capacitación y en que área.
- ✓ Identificar las características de los trabajadores.
- ✓ Conocer los contenidos en que se necesita capacitar.
- ✓ Establecer las directrices de los planes y programas.
- ✓ Determinar con precisión los objetivos de los cursos y temas.
- ✓ Optimizar los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.

Lo anterior es parte del proceso de evaluación, ya que el D.N.C. brinda las pautas sobre las cuales se trabajará, esto es las metas y objetivos propuestos para la capacitación que se tendrán que cubrir, es importante señalar que la evaluación para que se de debe tener claros los objetivos, bajo los cuales se pretende actuar. de lo contrario la evaluación sólo servirá para medir aspectos y no como un verdadero proceso analítico.

## 2.4. INSTRUMENTOS DE EVALUACION DEL APRENDIZAJE.

*La tarea de evaluar el rendimientos del participante o capacitando tiene gran trascendencia en el trabajo del profesor, por las implicaciones que posee y las consecuencias a que dá lugar; para llevarla a cabo, debe servirse de todos los recursos a su alcance, siempre y cuando su empleo no redunde en entorpecimiento o alteración del desarrollo mismo del proceso de enseñanza-aprendizaje.*

*Para evaluar el aprendizaje el instructor puede recurrir a distintas técnicas y medios (observación directa, interrogatorio verbal, examen práctico, autoinforme, prueba, etc.) e incluso es conveniente que pluralice las fuentes de sus estimaciones, a fin de juzgar sobre bases más amplias la eficiencia de la actividad educativa.*

- ✓ *Las pruebas son imprescindibles, ya que por sus características proporcionan las estimaciones más realistas del rendimiento escolar.*
- ✓ *Justo en el momento adecuado podemos aplicar las pruebas, planear sus alcances y estructura, efectuarlas simultáneamente con grandes grupos o la totalidad de los alumnos, capacitandos o participantes.*
- ✓ *Nos aportan índices de rendimiento mejor estructurados que cualquier otro mecanismo exploratorio escolar.*
- ✓ *Pueden asumir distintas formas o tipos, pero guardando entre sí el común denominador de corresponder a situaciones "probatorias".*

*Para la aplicación de los diferentes tipos de instrumentos de evaluación se puede utilizar o basarse en la taxonomía de Bloom del dominio cognoscitivo que se refiere al conocimiento, comprensión aplicación, análisis, síntesis y evaluación; aquí se clasifican todas aquellas conductas en las que predominan los procesos mentales o intelectuales, que van desde la simple memorización hasta la aplicación de criterios y la elaboración de juicios que requieren de una actividad intelectual mas compleja. Asimismo se evalúa el dominio afectivo que son aquellas conductas que ponen de manifiesto las actitudes, emociones y valores, en esta área destacan: el tono emocional, el grado de aceptación o rechazo, aquí se verifica desde la simple atención hasta las cualidades del carácter y la conciencia.*

*Algunos instrumentos, técnicas o reactivos de evaluación del aprendizaje son:*

**Falso-verdadero.-** *Son reactivos en los cuales el participante, ante una oración o cláusula que expresa una opinión, una información o una idea, responde complementando la frase con falso o verdadero.*

**Ejemplo.-** Otra variante de este método puede observarse de la siguiente manera en un listado, relativo a los procesos legal y básico de capacitación, indique dentro del paréntesis correspondiente con una letra "L" cuando se refiera al proceso legal y con una "B" cuando se relacione con lo básico.

**Opción o selección múltiple.-** Son reactivos que estructuran con una pregunta directa o un enunciado incompleto y se incluyen con la elección de una o más opciones que se muestran en el listado.

**Correlación, apareamiento o agrupamiento.-** En este tipo de exámenes, cada respuesta se elige dentro de un grupo de alternativas. Se colocan dos columnas, de manera que el participante vincule la información entre ambas.

**Complemento.-** Consiste en completar un enunciado del cual se han omitido una o varias palabras, que se encuentran en las alternativas, con sus respectivos distractores.

**Jerarquización.-** Es un enunciado o problema cuyos componentes deben ser ordenados por el participante, de conformidad con determinadas normas o reglas, aprendidas previamente.

**Gráficas o pictóricos.-** Estos reactivos pueden conformarse con dibujos gráficos. Son de utilidad para apreciar el conocimiento sobre sistemas, planos, esquemas e identificación de instrumentos. Son de gran ayuda cuando las personas examinadas tienen dificultades para leer o bien cuando el curso es práctico o técnico.

**Ensayo.-** Consiste en solicitar al capacitando una descripción del proceso o fenómeno a evaluar. Por regla general se le solicita una introducción, la tesis fundamental o desarrollo del tema y conclusiones y recomendaciones. Es muy subjetivo para determinar el aprovechamiento ya que depende en gran manera del criterio del evaluador el cual no siempre es justo.

Estas son algunas pruebas entre otras que son ideales para la evaluación del conocimiento o del dominio cognoscitivo.

Dentro de los objetivos del aprendizaje según la taxonomía de Bloom no sólo se evalúa el dominio cognoscitivo, sino también los aspectos de dominio afectivo y el psicomotor, estos dominios corresponden a tres campos de la conducta humana, el pensar, el sentir, y el hacer.

*La taxonomía ayuda a especificar los objetivos de aprendizaje de tal manera que resulte la forma más sencilla para planificar las experiencias de aprendizaje y preparar los medios adecuados para la evaluación.<sup>24</sup>*

*En la capacitación no sólo se evalúa el dominio cognoscitivo sino también el dominio psicomotor, donde dominaran las conductas en el que predominen las habilidades físicas o neuromusculares y que incluyen diferentes grados de destrezas físicas.*

*El tipo de instrumento o técnica de evaluación que se requiere para esta área son las siguientes.*

**Respuesta observada o de percepción.-** *Incluyen conductas que demuestran una preparación de los órganos sensoriales para percibir objetos, cualidades o relaciones con el medio; aquí se aplica una evaluación de observación directa, entrevista formal o informal.*

**De disposición.-** *Conjunto de conductas que demuestran un ajuste preparatorio voluntario o involuntario para facilitar un tipo particular de acción; aquí se aplica observación, en el manejo de una máquina de escribir, una computadora o una maquina enorme de producción, o entrevista informal, registro anecdótico, que son comentarios acerca del desarrollo del tema o del curso, sobre el aprendizaje obtenido o de las experiencias que se tiene sobre el tema, esta se realiza en forma escrita o verbal; o bien la escala de calificación, que consta en un rango de valores mediante el cual se clasifican aspectos del aprendizaje que se desarrolla a lo largo de cada clase en la ejecución de técnicas didácticas y/o dinámicas grupales o individuales, (sobre el manejo de alguna maquina de oficina o industrial etc.). Se puede aplicar en forma verbal, escrita o de forma activa o de acción.*

**De respuesta guiada.-** *Seguimiento de habilidad que son componentes de una habilidad más compleja; aquí se aplica la entrevista, lista de comprobación, observación directa,*

**Mecanización.-** *Conjunto de respuestas que se convierte en un hábito neuromuscular, habilidad en la ejecución del acto motor; aquí se aplica la observación directa, entrevista informal*

**Respuesta compleja observable.-** *Ejecución de un acto motriz en combinación con otros de mayor o igual grado de dificultad; aquí se aplica la observación directa, entrevista informal.*

<sup>24</sup> Bloom, S.B. Taxonomía de los objetivos de la educación , pag. 4

## **2.4. EVALUACION DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.**

*Evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, significa ponderar, (colectiva e individualmente, total y parcialmente) los resultados obtenidos de la actividad que conjunta a profesores y alumnos en cuanto al logro de los objetivos de la educación. La propia evaluación queda definida como: el conjunto de operaciones que tiene por objeto determinar y valorar los logros alcanzados por los alumnos en dicho proceso, con respecto a los objetivos planteados en los programas de estudios.*

*Tradicionalmente enseñar es un proceso de transmisión (acción de dar) y aprender, era un proceso de recepción (acción de recibir), que se daba normalmente entre dos sujetos: el maestro (transmisor) y el alumno (receptor).*

*Actualmente se considera al proceso Enseñanza-aprendizaje fundamentalmente dinámico, en el que interviene tanto el maestro como el alumno. El maestro deja de ser un mero expositor de la materia del conocimiento y se convierte en el guía que estimula y orienta el aprendizaje de sus alumnos utiliza con habilidad el conjunto de recursos didácticos y fuerzas psicológicas que actúan en este proceso.*

*Se puede afirmar que la enseñanza es el proceso que consiste en promover en forma intencionada y sistemática, el aprendizaje de los alumnos, incentivándoles y orientándoles con técnicas y recursos didácticos apropiados. El aprendizaje por su parte es el proceso de interacción entre el sujeto-objeto que modifica o transforma las pautas de las conductas del sujeto y en alguna forma a los objetos mismos.*

*Para evaluar con efectividad el aprendizaje o nivel de conocimiento que el alumno ha adquirido en el aula, durante el proceso educativo al que se haya sometido será necesario contar con una planeación completa del curso/evento o actividad de enseñanza-aprendizaje, en la que existan objetivos claramente definidos y expresados en términos de metas susceptibles de ser alcanzadas. Así también será necesario no perder de vista que el evento de capacitación, tuvo que llevarse a cabo en las mejores condiciones posibles.*

### **Enseñanza y aprendizaje.**

*Hasta hace pocos años, solía relacionarse única y exclusivamente con conocimientos, de tal manera que el mejor aprendizaje era aquel en el que, el alumno lograba repetir y asimilar el mayor número de conocimientos, y la mejor enseñanza era aquella que lograba obtener de los alumnos el mejor rendimiento en este aspecto<sup>25</sup>.*

<sup>25</sup> Ardila, Ruben. "Psicología del aprendizaje". Pag. 17



Los cambios de los que se habla hoy en día, no se refieren exclusivamente a conocimientos, ni siquiera los abarca en un primer plano. Los cambios se refieren en igual forma a conocimientos, habilidades, actitudes, hábitos, y destrezas. de lo que traerá como consecuencia una verdadera formación integral del individuo.

Enseñar entonces, desde la corriente del conductismo no es un proceso de dar, sino de promover. Aprender no es un proceso de recibir, sino de transformar, la modificación de la conducta.

**Enseñanza:** Es un proceso sistemático intencional, incentivador y orientador en la adquisición de conocimientos, hábitos, habilidades, destrezas, actitudes, etc

**Aprendizaje:** Es el proceso dinámico, transformador, significativo, práctico y crítico; La enseñanza no es la causa del aprendizaje sino uno de sus factores condicionales más decisivos. Existe una gran diferencia entre el saber acumulado y el utilizado. El primero enajena y el segundo enriquece la tarea y al ser humano.

En la didáctica, y mas ampliamente en la educación tradicional, se maneja un concepto receptivista del aprendizaje, porque se le concibe como la capacidad para retener y repetir información. Es decir, la acción cognoscitiva registra los estímulos procedentes del exterior y el producto de este proceso de conocimiento, es un reflejo cuya génesis está en la relación mecánica del objeto sobre el sujeto. En este modelo los educandos no son llamados a conocer sino a memorizar, el papel del profesor es el de un mediador entre el saber y los educandos.<sup>26</sup>

En la tecnología educativa, en tanto se apoya en los supuestos teóricos de la psicología conductista, entiende al aprendizaje como un conjunto de cambios y/o modificaciones en la conducta que se operan en el sujeto como resultado de acciones determinadas, y a la enseñanza como el conjunto de la situación en la que ocurre el aprendizaje en si el aprendizaje consiste en la modificación de la conducta que se opera en el sujeto.

La sistematización de la enseñanza como una de las expresiones de la tecnología educativa, reconoce como punto de partida de la programación didáctica, la especificación de los objetivos del aprendizaje, los cuales se definen como la descripción y la delimitación clara, precisa y unívoca de las conductas que se espera que el estudiante logre y manifieste al final de un ciclo o un programa educativo que puede corresponder a un tema, a una unidad, un capítulo, un curso, una área.

Para la tecnología educativa, la enseñanza se define como el control de la situación en la que ocurre el aprendizaje. Una noción complementaria al respecto en la que se explica la tecnología como cualquier cosa que se realice en el salón

<sup>26</sup> Instrumentación Didáctica. Moreno Oviedo, Porfirio. P.p. 173,173,174,175.

de clase para enseñar. Es decir, como apunta Esther Carolina Pérez "La enseñanza se centra en el reforzamiento de las conductas y en consecuencia en la programación de las circunstancias emergentes" (desde el punto de vista del conductismo).

El aprendizaje significativo es la piedra angular de la educación centrada en la persona, consiste en hacer propio lo externo en asimilar e integrar así lo que se ha de aprender, este aprendizaje implica un contenido afectivo, ya que el ser humano es una unidad indivisible que funciona en forma integral de manera que es por demás trazar solo con su aspecto intelectual, abstraído de la totalidad de sus procesos. Los aspectos mas importantes del aprendizaje significativo son:

- 1) Los contenidos, la información, la conducta, habilidades para aprender.
- 2) El ser humano en sus dimensiones biológicas, psicológicas y sociales.
- 3) Sus necesidades actuales y el medio ambiente.

Para que este tipo de aprendizaje se lleve a cabo, es necesario tomar en cuenta no sólo el contenido, sino también el funcionamiento de la persona integralmente, para Carls Rogers, las características básicas del aprendizaje significativo son:

- 1) Abarca toda la persona con sus pensamientos, sentimientos, y acciones, la búsqueda y la curiosidad, comprensión y el descubrimiento de algo nuevo que lo lleva a un cambio en su percepción
- 2) Modificar actitudes valores y conductas e incluso la personalidad de quien aprende.

El aprendizaje significativo se produce en el individuo cuando se enfrenta a situaciones problemáticas. La primera condición básica es el contacto real con los intereses las inquietudes y los problemas importantes de su existencia. El aprendizaje significativo, se dará, cuando exista una verdadera atención hacia la persona a su individualidad y a su propio proceso de desarrollo (Desde el punto de vista de la corriente humanista).

Cuando el facilitador del aprendizaje tiene la habilidad de comprender las reacciones del grupo, entonces aumenta la probabilidad de un aprendizaje significativo.

## **2.5. OBJETIVO DE LA EVALUACION DEL APRENDIZAJE.**

La evaluación del aprendizaje permitirá entre otros aspectos:

- a) Conocer los resultados de la metodología empleada en la enseñanza, y en su caso, hacer correcciones de procedimientos pertinentes.**
- b) Retroalimentar el mecanismo de aprendizaje, ofreciendo al alumno participante una fuente de información en la que se reafirmen los aciertos y se corrijan los errores.**
- c) Orientar al alumno o al participante en cuanto al tipo de respuestas o formas de reacción esperadas.**
- d) Reforzar oportunamente las áreas de estudio, cuando el aprendizaje haya sido insuficiente.**
- e) Establecer controles para seguir el avance del alumno o el participante y en su caso, determinar las causa de posibles deficiencias.**
- f) Estimular al alumno o participante en su interés por aprender, al informarles sus resultados.**
- g) Corregir oportunamente los materiales y ayudas empleadas en la enseñanza.**

La evaluación del aprendizaje podrá aplicarse al inicio del programa: previa o diagnóstica, durante el desarrollo: proceso o formativa, y al termino: final o sumativa.<sup>27</sup>

En la corriente de la tecnología educativa la evaluación del aprendizaje se concibe directamente relacionada con los objetivos de aprendizaje y, por supuesto, con el concepto de aprendizaje mismo. Ya que se concibe el aprendizaje como la modificación de la conducta, como resultado de la experiencia.

---

<sup>27</sup>CARRASCO, José G. "Cómo evaluar el aprendizaje" Ed. Trillas.

## 2.6. EVALUACION DE LA CAPACITACION.

*Un aspecto importante para la consolidación del sistema de Capacitación, es la evaluación tanto de los procedimientos existentes, como de las innovaciones introducidas.*

*Es frecuente que la evaluación de la capacitación sea practicada con procedimientos desordenados, poco rigurosos y con recursos inadecuados, dándose lugar tan sólo a la recopilación de opiniones expertas, que carecen de validez y confiabilidad para informar sobre el nivel de madurez del sistema de capacitación, limitando así su desarrollo y consolidación.*

*La evaluación del entrenamiento es el proceso que sirve para obtener información útil para retroalimentar al sistema y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorar y validar técnicas, profesionalmente para la capacitación en función de sus resultados*

*Si bien la medición es un aspecto básico de la evaluación, esta última no puede limitarse solamente a la obtención cuantitativa de aquellas variables fácilmente mensurables, se requiere además del diseño de estrategias para sistematizar información sobre las variables que aunque difícilmente de evaluar influyen en la eficiencia del sistema de capacitación; de tal manera que los resultados de la evaluación fundamenten la toma de decisiones en lo referente a la planificación e implementación de innovaciones al sistema.*

*En este sentido, la evaluación debe ser ubicada como la fase de la capacitación que compara las necesidades detectadas con los objetivos alcanzados, su propósito no es solamente medir la eficiencia y eficacia del sistema de capacitación, sino ubicar las causas que afectan su desarrollo en cada uno de los subsistemas que la integran. La evaluación es considerada como un subsistema del sistema de capacitación.*

*Las categorías de una evaluación en materia de capacitación son: la evaluación macro que pretende revisar aspectos generales del funcionamiento del sistema de capacitación que exista al interior de la empresa u organización, entre los que destacan el diagnóstico organizacional y el diagnóstico de necesidades de capacitación; se le conoce también como evaluación Micro, que se encarga de revisar los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, a través del análisis del comportamiento de los participantes, de los instructores, de las condiciones ambientales, de las instalaciones y equipos necesarios, del alcance de objetivos instruccionales, del aprovechamiento del aprendizaje, etc., a esta categoría se le conoce también como evaluación de insumos, procesos y de retroalimentación, en la magnitud que le corresponde a este nivel de análisis.*

Así, las dimensiones de la evaluación se contemplan en dos niveles que son: la Microevaluación y la Macroevaluación o evaluación. También consideradas como:

**Macroevaluación o evaluación de la función.-** es la combinación de información evaluativa de los distintos subsistemas que integran la función de entrenamiento, tanto desde el punto de vista técnico como instruccional y legal.

Este nivel de la evaluación se basa en la información disponible sobre los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que integran un sistema de capacitación, es decir, que la evaluación del sistema implica la validación de los esquemas, estructura, procedimiento, instrumentos, métodos y recursos utilizados para hacer la capacitación, desde el punto de vista técnico, administrativo, financiero y legal.

Con base en lo anterior, podemos afirmar que la Macroevaluación, es una evaluación de tipo integral que se dá en todos los momentos del proceso del entrenamiento y no sólo durante el proceso instruccional.

Las áreas de acción de la macroevaluación es donde interviene y vincula todos los subsistemas que conforman la capacitación, proporcionando información que sirve para normar la toma de decisiones sobre el desarrollo del trabajo, dándose generalmente en las siguientes áreas:

- ✓ - En el sistema de capacitación adoptado.
- ✓ - En el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ✓ - En los métodos y técnicas de análisis para efecto de DNC.
- ✓ - En los procedimientos de ejecución y control.
- ✓ - En las políticas generales y particulares.
- ✓ - En la estructura organizacional formal que adapta la función.
- ✓ - En los recursos humanos, financieros y materiales, empleados.
- ✓ - En la estrategia legal.
- ✓ - En todas las fases y momentos del cuadrante de la capacitación.

El alcance de la evaluación dentro del proceso del entrenamiento está en relación directa a la profundidad que se le imprima al propio sistema de acuerdo al grado de tecnología de la empresa y a la vinculación que ésta tenga, en relación con el grado de especialización requerido en los trabajadores.

Si la evaluación atiende a los efectos de la capacitación considerándola estrechamente vinculada con los procesos productivos, entonces se establece la evaluación mediata. Si la capacitación se considera como sinónimo de efectividad organizacional y se enmarca en un proceso planeado de Desarrollo Organizacional que contemple claramente la problemática a resolver por medio del entrenamiento, éste se convierte en un instrumento que capta la problemática organizada con gran amplitud.

*Es aquí donde la capacitación cobra toda su plenitud técnica y los resultados que arroja son estratégicos para la empresa, en este caso nos referimos a la evaluación de la efectividad del sistema de entrenamiento<sup>28</sup>.*

*La evaluación considera ciertos límites como son.*

**Limites de la evaluación por razones internas en el proceso de capacitación.-**

- ✓ *Falta de una correcta determinación de necesidades.*
- ✓ *Definición de objetivos desvinculados de las causas, que justifican la acción capacitadora.*
- ✓ *Falta de objetivos instruccionales, o bien, objetivos instruccionales que no son susceptibles de medir.*
- ✓ *Selección equivocada de estrategias, enfoques, métodos, técnicas e instrumentos de análisis y de conducción instruccional.*
- ✓ *Manejo equivocado de procedimientos legales y administrativos.*
- ✓ *Carencia de procedimientos de ejecución y control.*
- ✓ *Carencia o deficiencia en la propia estructura del sistema.*
- ✓ *Falta de políticas y lineamientos que normen el entrenamiento y que sean respetados.*
- ✓ *Falta de manuales de instrucción y apoyos didácticos.*
- ✓ *Selección y entrenamientos deficientes de instructores o falta de reforzamientos e incentivación del subsistema de instrucción.*
- ✓ *Carencia de personal calificado a cargo del entrenamiento o por creer que la capacitación se puede delegar con personas que no encuentran acomodo en otros puestos.*

<sup>28</sup>ASTIN Alexander, W. " Evaluación de programas educativos." Ed U. N. A. M. 1983.

### **Limites de la evaluación por razones internas en el proceso de capacitación.**

- ✓ *Carencia de información y en general de insumos para la realizar el entrenamiento,*
- ✓ *Resistencia, rechazo, falta de apoyo y conciencia de que el entrenamiento es responsabilidad de un área, sino también es responsabilidad de los jefes y supervisores.*
- ✓ *Carencia de una estructura organizacional y sistemas estables de trabajo.*
- ✓ *Falta de recursos financieros, técnicos, físicos, materiales y humanos, o creer que el entrenamiento se puede dar sin escatimar esfuerzos, tiempos y presupuestos.*
- ✓ *Falta de concientización e importancia de la capacitación y entrenamiento dentro de la empresa y en cada una de las áreas que la componen, esto por parte de las autoridades.*

### **Micro evaluación.**

*Este nivel de evaluación se dirige a la recopilación y análisis de la información sobre la percepción y resultados de aprendizaje, productos del proceso instruccional; proporcionando al capacitador los primeros datos objetivos sobre el desarrollo del sistema, que le sirven para considerar los ajustes que conviene introducir, con el propósito de reducir o evitar las desviaciones entre lo planeado y lo realizado. En este nivel, se ubica la evaluación de la reacción o del impacto y la evaluación de resultados.*

### **Evaluación de reacción o de seguimiento.**

*La información que se obtiene de la evaluación de reacción permite conocer a través de datos objetivos la percepción y el nivel de satisfacción, en tanto que proporciona datos cuantitativos sobre la percepción y conocimientos de los participantes al curso de capacitación.*

*Está evaluación responde a las preguntas ¿cuánto gustó, y qué no gustó a los participantes el curso o la capacitación en general?, ¿cuántos participantes asistieron?, ¿de qué área?, ¿cuáles han sido los logros y avances de la capacitación?.*

*Este tipo de evaluación mide las reacciones de los sujetos inmediatamente después de haber participado en los cursos del programa de capacitación.*

*Es importante realizar este tipo de evaluación para tener información útil y objetiva para la toma de decisiones en forma inmediata.*

*Los estudios de seguimiento están encaminados a establecer la retención del aprendizaje y manejo de los conocimientos, así como habilidades adquiridas en los cursos de capacitación. Esto es, permite seleccionar algunos de los capacitandos o participantes para realizar un estudio intensivo de la conducta del mismo que se utilizará para extraer algunas informaciones que servirán para darse cuenta de lo que se está haciendo con la capacitación, que desde el modelo costo-beneficio son los resultados evidentes del programa que se ve reflejado en el incremento de la productividad, lograr un servicio con calidad, y la superación personal y profesional del individuo, esto conlleva a la mejora en la realización de sus funciones con eficiencia y eficacia que se reflejará dentro de la dependencia.*



## **CAPITULO 3. LA CAPACITACION EN LA SECRETARIA DE GOBERNACION**

### **3.1. PROCESO DE CAPACITACION EN LA SECRETARIA DE GOBERNACION.**

*A efecto de sistematizar y dar permanencia a las acciones de capacitación en la administración pública federal, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público emitió los lineamientos dentro de los cuales se define el proceso de capacitación; en este se contempla el desarrollo de cuatro etapas: detección de necesidades, programación de las acciones de capacitación, ejecución, evaluación y seguimiento.<sup>29</sup>*

*De esta manera se considera de suma importancia el proceso de capacitación dentro de la Secretaría de Gobernación, en este proceso se observa un grupo de acciones tendientes a definir, operar y evaluar el programa de capacitación de esta dependencia, sin embargo, la generalidad de los conceptos expresados no previene la definición específica de los procedimientos, a fin de ser más funcional este procedimiento se apoya con la orientación que se otorga a las vertientes de actuación, esto es la planeación de las acciones donde se incluye la detección de las necesidades, la programación, ejecución y la evaluación y seguimiento de las acciones misma de la capacitación<sup>30</sup>.*

*Una vez establecido este procedimiento en esta dependencia se llega a un acuerdo de modernizar dicho proceso. por tanto la modernización del proceso de capacitación requiere de una reestructuración interactiva, global e integral, donde se actualiza cada una de las fases de este proceso, apeándose directamente a la realidad de las necesidades requeridas en materia de capacitación en esta dependencia, con el estudio y análisis del catalogo específico de puestos de la Secretaría de Gobernación de esta forma la uniformidad de las acciones será funcional permitiéndose aprovechar los recursos con los que cuenta y dispone la Secretaría y posibilitando el seguimiento de información del personal del Gobierno Federal que permita la movilidad de los trabajadores en cualquier estructura de la Administración Pública federal, logrando de esta manera ubicar al personal más idóneo para reemplazar y ocupar las vacantes o plazas disponibles dependiendo de sus características y atribuciones detectadas, alcanzando un mejor nivel remuneración. vinculándose a los mecanismos escalafonarios a nivel capacitación y de escalafón entre las diferentes dependencias del Ejecutivo Federal.*

*Dos han sido los factores más controvertidos en la administración de la capacitación, el primero es el relacionado con la evaluación y seguimiento; este factor se ha limitado a evaluar al personal en cuanto a las calificaciones que*

<sup>29</sup>"Lineamientos Generales de capacitación para la Secretaría de Gobernación". Emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

<sup>30</sup>"Proceso de capacitación para la Secretaria de Gobernación.

*obtiene por curso que toma y el seguimiento se efectúa atendiendo al número de personal capacitado y por unidad administrativa.*

*El segundo factor lo representa la falta de reforzamiento o estímulo al personal que se capacita que tiene una alta incidencia en la motivación del personal hacia tomar cursos de capacitación.*

*De esta forma el impacto de la capacitación sólo se ha medido en términos de la cobertura de personal capacitado, esto en lo cuantitativo descuidando los factores cualitativos de la acción y por ende la vinculación con el incremento de la productividad a partir de la capacitación.*

*Para conocer el impacto de su dimensión total habrá que valorar el desempeño del personal antes y después de la capacitación y correlacionar los resultados con la metodología utilizada, la apertura programática instrumental y la investigación, asimismo comparar los resultados con los contenidos del catalogo de puestos y con los manuales de organización y procedimiento del área o unidad de la que se trate, también, el seguimiento deberá permitir la capacitación de la información del personal capacitado a efecto de llevar un historial del personal y de los niveles de capacitación alcanzados, los mismos que su desarrollo laboral en la estructura.*

### **Estructura y Funcionamiento del Programa de Capacitación.**

*Lo mencionado anteriormente nos conduce a definir lineamientos específicos para la estructuración y funcionamiento del programa de capacitación, por lo cual en cuanto a su estructuración deberá de:*

*a) Atender a los mecanismos básicos de apoyo a que se ha hecho mención con anterioridad a fin de que la conceptualización del programa se sustente debidamente en la esfera jurídico-administrativo de las entidades del Poder Ejecutivo Federal y su función en el contexto del desarrollo del país.*

*b) Revisar e instrumentar medidas tendientes a dimensionar los recursos humanos, técnicos y tecnológicos de que se dispone y reorientar el proceso de capacitación en la parte final y sustantiva del mismo confiriendo un apego irrestricto al sentido programático de la acción.*

*Por lo que se refiere al funcionamiento del mismo, éste deberá incluir:*

*a) Un sistema operativo que permita el control, evaluación y comunicación interactiva con otros sistema y con el sistema de capacitación interno.*

*b) La definición de procedimientos y dispositivos específicos que permitan la visión del personal hacia una orientación clara y objetiva de la capacitación.*

*c) Una metodología propia a las características del proceso y sus beneficiarios, ya que las características de la enseñanza-aprendizaje obligan a la instrumentación de medidas didácticas y las necesidades programáticas.*

*d) Dispositivos específicos para el seguimiento de las acciones toda vez que el impacto del proceso dependerá de la permanencia, ampliación o rendimiento de sus partes.*

*e) La vinculación específica con los procesos para incentivar al personal de conformidad con los lineamientos emitidos en la materia.*

*f) Especificar un mecanismo de comunicación y reporte capaz de alimentar al banco de información del personal del Gobierno Federal.*

*g) Reconsiderar el flujo del proceso de capacitación que actualmente se maneja a fin de ajustarlo a los planeamientos aquí expuestos.*

### **Reglamentos de las Comisiones Nacionales Mixtas de Escalafón de Capacitación y Productividad.**

*La generalidad de los conceptos vertidos en el reglamento interior de la Secretaría de Gobernación obliga a adquirir medidas supletorias a fin de clasificar la función de administrar los recursos humanos, asimismo en el marco de las acciones no se puede ni debe soslayar la presencia de la representación sindical por lo que la instalación de comisiones nacionales mixtas es un hecho obligado a fin de otorgar mayor fuerza a las acciones.*

*De esta manera en cada dependencia del Ejecutivo Federal deberá operar un mecanismo similar mediante el cual se dé cause a las inquietudes sindicales. En el caso de la Secretaría de Gobernación la comisión mixta de escalafón dentro del capitulado de su reglamento contempla tres títulos mediante los cuales se define su objeto, sujeto al concepto de competencia, denominación, supletoriedad, presupuesto, interpretación, obligaciones de los sujetos; así como la estructura de la comisión, de las subcomisiones, de la unidad, de los cuadros y del escalafón; finalmente, especifica las funciones de la comisión y de los órganos, factores escalafonarios y tabulación, los concursos, el recurso de reconsideración, excusas y recusaciones y medidas disciplinarias.*

*Como se observa se encuentran previstos los procedimientos para la promoción escalafonaria; sin embargo, el procedimiento escalafonario no puede operar por sí mismo en forma aislada, sino que habrá de vincularse estrechamente con otros mecanismos y medidas supletorias a efecto de lograr el incremento de la*

productividad a fin de que los ascensos tengan necesaria incidencia en la elevación de este nivel en la dependencia<sup>31</sup>.

De igual manera en cada dependencia del Ejecutivo Federal deberá operar una comisión nacional mixta de capacitación y productividad u organismo similar. para la Secretaría de Gobernación, la comisión respectiva regula su actuación mediante lo previsto en los cinco capítulos que componen el reglamento interno y de los cuales se define el objeto de la comisión, supletoriedad y la interpretación así, como la estructura de la comisión y de las subcomisiones, su funcionamiento y las bases para implementar y operar las prestaciones adicionales y finalmente las medidas disciplinarias que procedan en su caso.

Como se desprende de su denominación este órgano tiene como finalidad el emitir las políticas y normas para la elaboración de programas de capacitación en la dependencia; la presencia en esta estructura es de especial trascendencia toda vez que mediante el mismo se integra a la operatividad del programa el respaldo de la organización sindical a las acciones en la materia, lo anterior no como medida de sujeción a esa organización sino en un acto de concentración operativa.

Ambas comisiones regularán en la esfera política-administrativa los procedimientos relativos en su materia; sin embargo al punto de incidencia de ambas se da a través de los factores de capacitación por tanto, es necesario conceptualizar los aspectos funcionales y estructurales de la misma en sus interrelaciones con la definición del sistema de capacitación.

Las propuestas de cambio formuladas por las entidades de la Administración Pública Federal y obtenidas fielmente en el plan nacional de desarrollo 1995-2000, definen; toda vez que el plan ofrece acuerdos, estrategias y líneas de política concretas, motivadas por las demandas reales del país y sus instituciones, éstas son presentadas en un concierto de prioridades en el plano nacional atendiendo a las necesidades reales de la nación<sup>32</sup>.

Dentro del acuerdo nacional para el mejoramiento productivo del nivel de vida, se destaca el punto 6.1 relativo a la creación de empleos productivos y protección del nivel de vida de los trabajadores donde la línea de política para mejorar, ampliar, la educación y fortalecer la capacitación y la productividad para promover el aumento de las remuneraciones reales, define un trinomio de acción concreto a instrumentarse esto es:

**capacitación = productividad = aumento de remuneraciones**

<sup>31</sup>"Programa Nacional de Capacitación para el Sector Público. emit. por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público".

<sup>32</sup>Plan Nacional de Desarrollo, 1995-2000, Presidencia de la República. p.145.

*Es por tanto que se habrá de estructurar el programa nacional de capacitación que no sólo atienda a elevar el nivel de ejecución dentro de un puesto si no que permita, promueva e incentive la movilidad del personal con el afán de apoyar la instauración del servicio civil.*

*A efecto de la adquisición de medidas supletorias (ejemplo: escalafón, análisis y evaluación de puestos, inventarios de recursos humanos, entre otros) coadyuvará a clasificar la mecánica operativa para su instrumentación.*

*Este apartado tiene la finalidad de dar a conocer la importancia de los lineamientos generales de capacitación en el sector público, ya que a partir de que fueron emitidos, se inicia con la implementación del proceso de capacitación en la Secretaría de Gobernación y la creación del programa integral de capacitación, que se lleva a cabo en la dependencia, y en los órganos desconcentrados que dependen de ésta, así como las acciones que en materia deben aplicar cada una de las unidades administrativas que la componen.*

### **3.2. IMPORTANCIA DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.**

*La Secretaría de Gobernación cuenta con un proceso de análisis y descripción de puestos teórico administrativo donde nos señala la importancia de la valoración de los puestos dentro de la secretaría siendo que se cuenta con un gran número de puestos, en la materia que compete y la importancia que tiene esta dependencia dentro del Ejecutivo Federal.*

*En esta dependencia del gobierno federal se define al análisis de puestos como un proceso teórico-administrativo, que tiene un fundamento en la teoría de la administración pública y con bases en lo sustentado en el reglamento interior de la Secretaría de Gobernación, que consiste en determinar los elementos que componen un puesto, haciendo referencia de las características de cada uno de los puestos que componen la plantilla de puestos de esta Secretaría. el análisis de puestos determina la descripción de cargos, la relación detallada de las atribuciones y responsabilidades del puesto.(lo que se realiza en el puesto), la indicación de los métodos empleados para la ejecución de sus atribuciones, responsabilidades o tareas del cargo( como se realiza en el puesto), los objetivos del puesto( para que lo realiza). se considera, básicamente como un inventario escrito de los principales hechos y actividades significativos sobre la ejecución del puesto.*

*Para la aplicación de este proceso se establece mediante un esquema de descripciones y especificaciones del puesto, la descripción de los cargos presentan las atribuciones y responsabilidades que determina los requisitos exigidos para el empleado. así, los cargos se definen de acuerdo a esas descripciones y especificaciones; para que el aspirante al puesto reúna las características determinadas al puesto o cargo a desempeñar de acuerdo a lo mencionado el análisis de puestos es una relación escrita y sustentada donde se delinean los deberes, tareas, atribuciones, y responsabilidades, así, también se determinaran las condiciones y características del personal quien ocupe dicho puesto .Se define al análisis de puestos como el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. esas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de cargos. para hacer el análisis, cada cargo es dividido y estudiado con base en las partes o elementos componentes que son llamados factores de especificación.*

*El análisis y descripción de puestos, es vista como una herramienta fundamental de la administración del personal: es un proceso de investigación de las actividades de la función a desempeñar y de las demandas sobre los trabajadores, es el proceso de analizar un cargo especialmente el de determinar sus principales características o dimensiones.*

*La descripción y análisis de puestos presenta las tareas, deberes y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de cargos se*

*preocupan de los requisitos exigidos al empleado. así los cargos se llenan de acuerdo con esas descripciones y especificaciones donde el aspirante tiene que tener las características determinadas para ocupar el puesto.*

*La descripción de puestos es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto, proporciona datos sobre lo que el aspirante, hace, como lo hace y por que lo hace. se define como el procedimiento que consiste en determinar los elementos o hechos que compone la naturaleza del puesto y que lo diferencia de entre los demás puestos dentro de la dependencia, es la relación detallada de las atribuciones y responsabilidades del puesto.*

*El análisis de puestos incluye información contenida en la cédula de la valuación de puestos de la Secretaría de Gobernación.*

*Para la Secretaría de Gobernación la valoración de puestos representa la determinación de las remuneraciones del puesto que es el objetivo principal de esta valoración donde a partir de conocer funciones, responsabilidades y atribuciones se considera el nivel salarial, y con esto se determinará una clave presupuestal. El objetivo del análisis y descripción de puestos es la determinación exacta de lo que son los puestos dentro de la Secretaría de Gobernación, así como las funciones generales y específicas, de su rama y grupo, además conocer sus conocimientos y aptitudes, responsabilidades, condiciones, cadena de mando y su relación escalafonaria, lo que se considera analizar donde se inicia y donde termina cada puesto donde se describirá detalladamente cada puesto, lo que es definir exactamente cada puesto<sup>33</sup>.*

---

<sup>33</sup>“Catalogo de valuación de puestos de la Secretaría de Gobernación”. Depto. de Selección de personal de la Dirección General de Personal.

## **IMPORTANCIA DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS PARA LA DETECCION DE LAS NECESIDADES DE LA CAPACITACION.**

*Para la Secretaría de Gobernación es de suma importancia partir del análisis y descripción de puestos, para realizar un diagnóstico de detección de las necesidades de capacitación, que es a partir de la obtención de los datos de este proceso, continúa con la detección de las necesidades; este proceso se efectúa de acuerdo a lo que la dependencia señala en este aspecto, es decir, de acuerdo a la metodología que sigue para la obtención de los datos del diagnóstico. Este proceso llega a localizar la necesidad que se tiene en la materia y para determinar el objetivo y el fin de ésta, esto en proporcionar la instrucción de la inducción al puesto, en el puesto y para el puesto, así mismo verificar a que unidad administrativa, área y personal se dirigirá la capacitación y actualización del personal, así alcanzar la modernización de los objetivos de la dependencia, el desarrollo personal y profesional del personal adscrito a esta Secretaría.*

*Una vez contemplada la cartilla de personal con la que cuenta la Secretaría y de haber realizado un análisis y de descripción de puestos se determina algunas de las necesidades de capacitación, se obtiene este dato y se continúa con la investigación de otras necesidades; registrados algunos datos se procede a la aplicación de un inventario para detectar otras de las necesidades que requiere el personal, es a partir de este punto donde se inicia con el proceso de capacitación*

*Una vez concluido con la primera etapa del proceso se procede a iniciar con el programa de modernización del servidor público, ya que se contempla a la capacitación como el medio para la modernización y actualización del servidor público es decir su personal. Este programa consta en dar un cambio de actitud hacia los empleados, modernizar y actualizar a los empleados en su área de trabajo con conocimientos de gran importancia para el buen desempeño de las funciones y lograr con esto un cambio de actitud y un servicio con calidad..*

*En la actualidad se hace imprescindible revisar retrospectivamente los acontecimientos que revisten a la sociedad para poder actualizarlos e ir al paso del tiempo, un tiempo de modernización y actualización, en el que se pretende incorporar a México, a un proceso de avances constantes para lograr el desarrollo del país.*

*Para la incorporación de dichos avances es necesario implementar un proceso educativo, permanente y continuo donde se determinará el aprender y cuestionar sobre lo ya aprendido.*

*Esté aprendizaje se refleja en el proceso de capacitación donde se transmiten conocimientos que darán experiencias significativas que serán utilizadas en la realización y desempeño de las funciones.*



*El continuo aprender tanto a nivel personal como institucional contrae la mayor preparación del trabajador, ya que mediante cursos y eventos de capacitación se obtendrá un gran beneficio para la dependencia, cumpliendo con los parámetros determinados para ejecutar las actividades específicas del puesto, en el puesto y para el puesto, (datos obtenidos del análisis y descripción de puestos) realizando su trabajo eficaz y eficientemente con mejor calidad a corto y mediano plazo, obteniendo resultados satisfactorios en lo requerido en los objetivos planteados y planeados, donde se alcanzará mayor productividad, calidad y excelencia en el desempeño de los empleados de esta dependencia.*

*Para determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos se contempla una evaluación, la cual nos determinará hasta qué punto se está cumpliendo con los objetivos y fines establecidos. Se contempla un concepto de evaluación el cual nos menciona; la evaluación como el medio para determinar y valorar los logros y fines alcanzados que tiene por objeto determinar y valorar lo alcanzado con respecto a los objetivos planteados en lo programado.*

*Para la obtención de datos en cuestión al cumplimiento de los parámetros de las funciones, habilidades y cargos de cada puesto, el determinar el avance que el empleado tiene en el puesto, y del desarrollo para alcanzar un nivel más alto es necesario conocer las condiciones laborales de la Secretaría de Gobernación, donde se requiere de una información confiable y válida que coadyuve a la definición e implantación de medidas para el desarrollo integral de los recursos humanos.*

*Es por ello que la Secretaría de Gobernación a través de la Dirección de Personal hace presente y contempla "a la capacitación como un instrumento para el progreso, modernización y desarrollo del país". el cual se hace extensivo a todas las unidades administrativas de la Secretaría de Gobernación en el área correspondiente se analizan las expectativas del empleado en cuanto a su puesto, conociendo así la parte de sus experiencias laborales, de capacitación y desarrollo educativo que se trasladan en el aprender-para la mejora en el desempeño de sus funciones específicas, nuevamente se hace referencia en que la capacitación se apoya en el análisis de puestos y de la existencia de un profesiograma que nos especifique el orden jerárquico de los puestos a desempeñar de lo cual nos determinara el tipo de capacitación que se necesita; cabe mencionar la importancia del análisis de puestos como el primer paso que se hace indispensable para la optima planeación de la capacitación del personal dentro de la Secretaría de Gobernación, así mismo, es un instrumento que permite detectar las acciones, funciones y responsabilidades del puesto para ser realizados por el personal, es decir, que permite conocer los recursos humanos con los que cuenta y los que se necesitan, y para partir con la capacitación que necesitan cada uno de los puestos de los que consta.*

### **3.2.1. DIAGNOSTICO Y DETECCION DE LAS NECESIDADES DE LA CAPACITACION.**

*Una vez determinada la función del análisis de puestos, la importancia que tiene, y de contemplar la práctica de éste dentro de la Secretaría de Gobernación se prosigue un diagnóstico de detección de necesidades de la capacitación (D.N.C.), donde se detectan los requerimientos de los empleados y de la dependencia.<sup>34</sup>*

*La capacitación o entrenamiento en las empresas y dependencias forma parte de una educación formal e integral del personal, así que se considera el entrenamiento de los trabajadores como el vínculo de aprendizaje para el desempeño de las actividades a realizar que contribuyen a su formación personal y profesional. Al adquirir un aprendizaje por medio de la capacitación trae consigo un cambio de conducta, el cual debe ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo, la determinación de las necesidades de capacitación es la parte esencial en el proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una institución a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de la capacitación.*

*Las necesidades se refieren específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar, reforzar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones de su puesto. Cuando se realiza el diagnóstico de las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre "el deber ser" o de la situación esperada "el ser" o situación real; lo que nos permite conocer en qué área se requiere capacitar, a quién se va a capacitar, y qué aspectos específicos del área se deben de brindar, una vez determinado cómo se va a dar la capacitación se establece la profundidad de ésta y las prioridades en la adquisición de la capacitación.*

*En el diagnóstico se manifiesta el estado real de la dependencia sus problemas y desviaciones, la determinación de posibles soluciones. con esto podemos decir que la D.N.C. es una investigación sistemática y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un empleado en materia de capacitación, por lo que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones de su puesto, busca obtener la información necesaria que sirva de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por lo que no debe considerarse como una investigación al azar, si no como un análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los empleados.*

*Por otro lado también el D.N.C. nos permite obtener información sobre otros hechos y situaciones importantes que se encuentran directamente relacionadas con la capacitación, esto es en cuanto a lo que la persona hace y logra (resultados*

<sup>34</sup>"Programa Integral de capacitación y desarrollo". Secretaría de Gobernación.

*esperados y resultados obtenidos); pero que afectan los resultados planteados, como pueden ser; deficiencias en la estructura organizacional, limitaciones en los canales de comunicación, condiciones de trabajo, duplicidad de funciones etc. las necesidades de capacitación pueden ser definidas como la deficiencia entre los objetivos del área, de la unidad, y de dependencia, ya que la capacitación está a dirigida a dos objetivos, perfeccionar el personal y para desempeñar eficaz y eficientemente sus funciones, creando condiciones para que se pueda llegar a ocupar un nivel más alto. Al determinar la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el nivel de eficiencia deseado significa una necesidad de entrenamiento y capacitación.*

*A grandes rasgos se define lo que es el análisis y descripción de puestos y el diagnóstico de las necesidades de capacitación, así como la importancia de éstos procedimientos para Secretaría de Gobernación. en la realización de esté proyecto no se pudo obtener una información mas profunda debido a las políticas de la misma Secretaría, por lo que se transcribe en esta investigación es simplificada y meramente veraz, otorgada directamente por el personal indicado de la Dirección de Personal de la Secretaría de Gobernación de los departamentos de Reclutamiento de Personal y del departamento de Capacitación y Desarrollo de esta dependencia.*

*Lo anteriormente mencionado tiene fundamentos en diferentes conceptos de diversos autores y fechas que fueron retomados para la realización de estos procedimientos para Secretaria de Gobernación.*

### **3.3. PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACION EN LA SECRETARIA DE GOBERNACION.**

*Para poder llevar a cabo el programa integral de capacitación se establece un proceso de capacitación, que está encaminado al cambio de actitud y un servicio con calidad, al trato amable, eficiente, oportuno, solidario y sobre todo a prácticas constantes de honestidad hacia el público usuario, para lograr estos objetivos se han proyectado las siguientes políticas de capacitación:*

- 1).-** *toda acción de capacitación debe formar parte del programa integral de capacitación del servicio público.*
- 2).-** *Los funcionarios de esta Secretaría deben formar parte de este programa integral de capacitación, como instructores y consultores, para que sean quienes impartan cursos de capacitación en el momento en que se detecte la necesidad, en el tiempo y lugar determinado.*
- 3).-** *Es obligación de todos los directores y superiores propiciar e invitar a la capacitación, así como proporcionar la información adecuada y verídica para realizar la detección de las necesidades de capacitación.*
- 4).-** *En base al diagnóstico de la detección de las necesidades de capacitación, se tiene la obligación de dar a todo el personal las facilidades para que participen en los diversos eventos de capacitación, dentro del programa integral de capacitación donde se contempla un subprograma que es la de formación de instructores.*

**A la formación.-** *se considera como un proceso que proporciona los conocimientos y habilidades al personal para desarrollar en forma óptima las funciones de un determinado puesto de trabajo.*

**Al instructor.-** *como la persona que aprende y logra el desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes, a través de la impartición de cursos directos y en cascada.*

*La estrategia a seguir para la realización de este programa, será en primer término la capacitación en cascada, cuya finalidad es dar de manera homogénea y simultánea en diferentes áreas y contenidos la capacitación, es decir, empezar con los directores y superiores para continuar con el personal operativo, es por esto la importancia en la formación de instructores, manejando temas y los contenidos correspondientes al área, a la que será dirigida la capacitación.*

*Se recibirá a nivel regional, la instrucción directamente de las áreas centrales, la capacitación didáctica, a fin de que se cuente con los elementos básicos de comunicación, motivación, técnicas y métodos didácticos, de ejecución y evaluación del aprendizaje y conducción de grupos.*

*La capacitación juega un papel muy importante para los objetivos de esta dependencia, la capacitación directa, la cual consiste en actualizar de manera personal al trabajador dentro de la dependencia que demanda la capacitación.*

*Los procesos formativos en los que se instrumentará el programa de capacitación será dirigido al personal operativo y a los mandos medios.*

### **SUBPROGRAMAS:**

**a).- Nuevo ingreso:** enfocado a brindar conocimientos básicos al nuevo personal para ingresar al puesto. Que consta de dos vertientes:

**Inducción a la Secretaría de Gobernación.-** Es decir dar a conocer los aspectos necesarios referentes a la Secretaría de Gobernación, y lo relacionado a la administración del personal (condiciones generales de trabajo), y del área a la que preste su servicio, esto con el propósito de tener conocimiento de la organización a nivel genérico específico.

**Capacitación de inducción al puesto.-** Adquirir conocimientos básicos y fundamentales requeridos para realizar actividades correspondientes al puesto.

**b) Capacitación en el puesto.-** Brindar conocimientos específicos y necesarios correspondientes para el desarrollo de las funciones en el puesto,

**c) Capacitación de actualización.-** Comprende la adquisición de conocimientos sobre las modificaciones o adecuaciones del marco legal de la organización y sus procedimientos, así como actualizar al personal sobre los avances políticos, científicos y tecnológicos en el país para así lograr la modernización del personal y de la dependencia.

*El programa integral de capacitación, a partir de las políticas y aspectos establecidos y determinados, se lleva a cabo con una serie de eventos y cursos de acuerdo a lo establecido por cada área en materia de capacitación, se definen los cursos y eventos a ejecutar tanto en sector central como foráneo, cada área consta de un número determinado cursos, con el plan de estudio y contenido programático básico y esencial que cubre el objetivo de cada uno de los cursos, que satisficará las necesidades de capacitación a todos los niveles desde operativos a mandos medios.*

*Para la ejecución de estos cursos se cuenta con una cartera de instructores internos y externos (con apoyo de este, se menciona un subprograma que es la formación de instructores, esto como una fase importante del programa integral de capacitación, cuyo objetivo es brindar los conocimientos adecuados para la*

*impartición de cursos de capacitación, apoyándose en las diversas técnicas didácticas de exposición, recursos, y materiales didácticos, así como las estrategias esenciales para el control de grupos e individuos; cabe mencionar la importancia del instructor dentro de la ejecución de la capacitación como un factor que conlleva a la realización de los objetivos de la misma.*

*Ya que funge como profesor, líder, expositor etc., en el desarrollo de un curso de capacitación ante un número indeterminado de participantes; pretende capacitar y adiestrar a otros trabajadores que ocupen puestos en relación con los cuales cuente con conocimientos y experiencia práctica, se determina como una persona habilitada para esta función, ya que debe contar con los conocimientos, habilidades y destrezas, necesarios para cumplir con el objetivo del instructor,*

*Para esta dependencia es de suma importancia el entrenar y formar sus propios instructores, ya que los contempla dentro de su programa brindándole el apoyo y la confianza en la adquisición de conocimientos y en su acción, exigiéndole responsabilidad, eficiencia, excelencia y calidad en su trabajo, alcanzando a su vez un asenso, además que se reducen costos.*

*En el área de trabajo, la importancia que tiene el instructor se manifiesta en el momento en que puede cubrir las necesidades de superación del mismo, de los compañeros y de la capacitación misma, ya que es capaz de conducir e inducir a incrementar sus conocimientos y habilidades para el logro de sus funciones de manera eficiente, es necesario tener presente que las personas que presten sus servicios como instructoras son capaces de transmitir conocimientos de manera concreta y clara.*

*El instructor en su responsabilidad consigo mismo y con la dependencia, se obliga a examinar a fondo cuáles son sus conocimientos reales sobre los que va a basar sus enseñanzas, para pasar a una superación continua de carácter personal con vista a tener actualizados los conceptos y conocimientos que presentará.*

*El conocimiento es el fruto del estudio, de la experiencia diaria, del estudio, de la práctica y de la investigación personal, es todo aquello que ha pasado a formar parte de nosotros mismos, lo que se asimila y comprende, que estamos en posibilidad de presentar por nuestros propios medios y formas.*

*Para la Secretaría el proceso de capacitación se implementa en base a los fundamentos teóricos administrativos que contempla cualquier proceso de capacitación.*

### **3.4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN.**

*En la implementación del proceso de capacitación es necesario retomar algunos fundamentos teórico-administrativos para apoyar la realización de dicho proceso, así como retomar aspectos de los lineamientos generales de capacitación para el sector público, emitidos para la Secretaría de Gobernación.*

*Dentro del contenido de los lineamientos generales de capacitación se menciona que la dependencia llevará a cabo su proceso de capacitación, el cual comprenderá las siguientes etapas:*

**Detección de las necesidades.-** *es la primera fase del proceso que consiste en la obtención de un diagnóstico de necesidades vinculadas con las vertientes de capacitación de esta dependencia.*

**Programación de acciones.-** *se elabora un programa anual, mensual y semanal de los cursos y eventos de capacitación, señalando objetivos, metas, características de los participantes y acciones en forma calendarizada.*

**Ejecución.-** *abarca la integración de la coordinación de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para llevar a cabo las acciones de la capacitación.*

**Seguimiento y evaluación.-** *es la última etapa del proceso, en ella se llevará a cabo un seguimiento de las acciones realizadas, así como un control del presupuesto erogado, la evaluación consistirá en el análisis periódico de los indicadores predeterminados por la dependencia con el objeto de detectar desviaciones y establecer medidas correctivas y de planeación.*

*De esta manera el proceso de capacitación queda para la Secretaría de Gobernación, fundamentada en teorías administrativas mismas que son de suma importancia para llevar a cabo este proceso.*

### **3.4.1. PLANEACION-DETECCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION**

*Para el proceso de capacitación de esta Secretaría comienza su función una vez que se ha delimitado y autorizado; se retoman aspectos del proceso administrativo mismo que se considera para la elaboración y la ejecución de las acciones del mismo.*

*Para obtener buenos resultados en las acciones de adiestramiento y capacitación, es necesario partir de bases sólidas y reales, en esta investigación se presenta de manera práctica, algunos aspectos técnico-pedagógicos aplicables en el momento de iniciar la capacitación*

*La planeación en la capacitación es importante para lograr que las acciones correspondientes se lleven a cabo, que los objetivos estén enfocados a resolver las verdaderas necesidades de los empleados. Para que la instrucción se realice conforme a los criterios y lineamientos determinados, es necesario la planeación, tomando en cuenta las etapas del proceso.<sup>35</sup>*

*Cómo en todo proceso, la planeación cuestiona qué se quiere hacer, qué se va hacer; planear los propósitos y objetivos que se quieren alcanzar establecer procedimientos, estrategias y políticas, para la determinación de programas, y presupuestos.*

*Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible precisar los resultados que se pretende alcanzar, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que funcione eficazmente, esto se puede lograr a través de la planeación. La planeación, consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo, los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y el establecimiento de tiempo y números necesarios para su realización, la determinación de objetivos y metas por obtener a futuro, delimitar los pasos a seguir para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.*

*Se considera a la planeación como el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio.*

*La planeación es el proceso de decidir las acciones que se van a realizar en un futuro. consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones.*

*Analizando los conceptos anteriores se considera a la planeación cómo:*

---

<sup>35</sup> Administración de empresas. Teoría y Práctica. Reyes Ponce. Agustín. Edt. Limusa Pags. 165, 166.



*La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un plan de trabajo, de acción.*

*La planeación es esencial para la realización de cualquier proyecto, para el adecuado funcionamiento de éste, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios, por otra parte, permite reconocer hacia donde se dirige cada acción.<sup>36</sup>*

*Una vez definido lo que es la planeación y su utilidad para este proceso nos damos cuenta que la planeación comienza a partir de la detección de las necesidades de la capacitación(D.N.C.), aquí se detectarán los requerimientos de cada uno de los empleados y de cada área en la que se requiera, se considera al D.N.C. como la parte medular del proceso, ya que tiene el fin de establecer y delimitar los objetivos, metas y acciones a seguir.*

*Las necesidades se refieren específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y aptitudes que cada persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente sus funciones. Cuando se realiza el D.N.C., destacan las desviaciones o discrepancias entre "el deber ser" o situación esperada y "el ser" o situación real; lo que nos permite conocer a qué personas se debe capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo la profundidad y las prioridades. Busca obtener información necesaria que sirva de base para la elaboración de los planes y programas de capacitación, por lo que se considera como un análisis dirigido y planeado de los factores que intervienen en el desempeño, además del desarrollo del proceso de capacitación.*

*Por otro lado el D.N.C. nos permite obtener información sobre otros hechos y situaciones importantes que no se encuentran directamente relacionadas con la capacitación. esto es en cuanto a la persona " hace y logra (resultados esperados, contra resultados obtenidos); pero que afectan los resultados, como pueden ser; deficiencias en la estructura organizacional, limitaciones en los canales de comunicación, condiciones de trabajo, duplicidad de las funciones entre otras.<sup>37</sup>*

### **Sus beneficios son:**

- ✓ Conocer lo que los trabajadores requieren en capacitación y en qué área
- ✓ Identificar las características de esas personas.
- ✓ Conocer los contenidos en que se necesita capacitar.
- ✓ Establecer las directrices de los planes y programas.
- ✓ Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- ✓ Identificar instructores especializados en determinada área.

<sup>36</sup> Munch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Edt. Trillas. Pags. 63, 64,65.

<sup>37</sup>Reyes Ponce, A. "Administración de Personal, edit linusa p.35

- ✓ Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- ✓ Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

### **Diversas clases de necesidades:**

- ✓ Necesidades de la empresa (organizacionales).
- ✓ Necesidades del área (ocupacionales)
- ✓ Necesidades de un trabajador (individuales)

### **Necesidades a nivel tiempo**

- ✓ Necesidades urgentes.
- ✓ Necesidades a corto plazo.
- ✓ Necesidades de desarrollo a largo plazo.

### **Desde las raíces y orígenes de los problemas:**

- ✓ Necesidades de conocimiento, habilidades y actitudes.
- ✓ Necesidades por carencias en recursos materiales e instalaciones.
- ✓ Necesidades en cuestión costos y salarios.
- ✓ Necesidades de capacitación humanista y técnica.

*Esta clasificación de necesidades nos permite elaborar el instrumento adecuado, que pretende detectar claramente los requerimientos en cuanto a su desempeño laboral del trabajador, dentro de cada vertiente de capacitación de la Secretaría.*

*Una vez que se obtienen los resultados de la investigación se procede a la planeación y determinación de los cursos; en concreto a la acción que habrá de seguirse, fijando los principios que han de presidir y orientar, la secuencia de las operaciones necesarias, esto para alcanzar lo definido y precisar los tiempos, recursos humanos materiales y financieros, etc., necesarias para su ejecución.*

*En la Secretaría de Gobernación se inicia el proceso con la D.N.C. donde se obtienen resultados que nos harán partir a la realización de principios de acción, es decir, conformar y establecer políticas de actuación. A continuación se elaborarán procedimientos de operación o métodos para iniciar con lo establecido, se procede a la delimitación de programas, objetivos, tiempos, recursos humanos, materiales y financieros "presupuestos".*

*Se procede a la implementación de un programa de capacitación donde satisfecerá la demanda de necesidades de cada uno de los empleados y en cada una de las áreas, direcciones generales con un fin específico que conforma la Secretaría. Para cubrir cada una de las expectativas se continúa con la planeación y programación de cursos y eventos que nos ayudarán a satisfacer dichas demandas.*

*La capacitación es dirigida al personal a nivel operativo, mandos medios y superiores en sus diferentes áreas como son:*

- *área administrativa.*
- ✓ *área jurídica y penal.*
- ✓ *área médica.*
- ✓ *área de cómputo e idiomas.*
- ✓ *área en desarrollo humano.*
- ✓ *área secretarial.*
- \* *área técnica.*
- \* *área en seguridad nacional y civil.*
- \* *área de seguridad e higiene en el trabajo.*
- \* *área contable - financiera.*

*En cada una de estas áreas se desarrollan planes y programas estableciendo objetivos y contenidos de acuerdo a lo que se espera o con lo que se quiere obtener de cada uno de ellos; estableciendo métodos y técnicas didácticas, desde una perspectiva pedagógica que nos ayudarán a la aplicación de éstos y así cubrir satisfactoriamente las expectativas. Se elaboran de acuerdo al personal al que va dirigido, utilizando adecuadamente los contenidos y temas, a su vez se contacta con un buen instructor tanto interno como externo que nos ayudará a llevar a cabo una de las acciones de la capacitación.*

### **3.4.2. ORGANIZACION - PROGRAMACION**

#### **Programación**

*Una vez realizado la planeación (del análisis de puestos y D.N.C.) se hace necesaria la programación y organización, del programa integral de capacitación que nos señale objetivos, contenidos, métodos y fines de éste, sin dejar de considerar a dónde y a quién va dirigido.*

*A continuación se procede a la programación de cursos y eventos de capacitación (de manera calendarizada). Para la programación y organización de cada curso o evento se indicará en un formato de tipo calendario, el curso dependiendo de la duración, tiempos, fecha, la secuencia modular, área, progresiva o por niveles, autónomos. La programación se realiza de manera anual, semestral, trimestral, mensual y semanal, esto permite hacer cualquier ajuste, adaptación o modificación, ya sea por cuestión tiempos, nuevos contenidos o la adquisición de materiales didácticos o tecnológicos, así como fallas y faltas personales o una posible reprogramación.*

*La calendarización se elabora de acuerdo a las necesidades de capacitar, en cada área y/o unidad administrativa, tomando en cuenta las vertientes de acción obtenidas en los lineamientos generales para la capacitación, para que en el marco de cada una se lleven a cabo.*

*Una de las vertientes específica lo relativo a la formación de instructores para la capacitación, ubicada en la vertiente institucional; es la obligación de la dependencia promover entre los servidores públicos la formación de instructores.*

*En la planeación integral de la capacitación, es de suma importancia considerar al instructor, el número, disposición, preparación, especialidad, calidad y versatilidad de cada uno con los que se cuentan, tanto externos como internos. En este aspecto se consideran de acuerdo a los objetivos, metodología, convenientes a cada tipo de curso o evento de capacitación.*

*Una vez determinado, clasificados y detectados los instructores se procede a su selección esto es tanto internos como externos, contemplados en una cartera de instructores, posteriormente cuentan con una clasificación y calificación que quedará registrada conforme a lo estipulado en apoyo al programa de carrera del servidor público ubicada en la vertiente operativa. Los instructores contarán con los conocimientos y habilidades necesarios para la impartición y aplicación de cursos y programas de capacitación. En la vertiente de responsabilidad se ubican las acciones para la actualización de conocimientos básicos en la dinámica de los avances que están dando diferentes ámbitos del conocimiento; de lo cual se tiene que estar actualizados.*

*Se inducirá al personal de la dependencia en el conocimiento de la misma, así como actualizar conforme a los avances técnicos en cuanto a su materia y área de desarrollo lo requiera, para el buen desempeño de sus actividades.*

*por otro lado, el catálogo de cursos se estructura atendiendo la definición y descripción de puestos, por grupo, rama, y nivel (apoyándose en el catálogo de puestos así como en la D.N.C.). El propósito de programar cursos y eventos es lograr la participación informativa y formativa de los trabajadores, con lo que se hace necesario establecer objetivos claros y contundentes para que nos conduzcan al mejoramiento de la dependencia y personal, esto es, el por qué, para qué y para quién de cada curso.*

*En el medio educativo, un programa o carta descriptiva permite concretar las diferentes concepciones teóricas e ideológicas que sobre el acto administrativo sustentan las personas que lo integran. Se define por programa, una Formulación hipotética de los aprendizajes que se pretenden lograr en una unidad didáctica de los que componen un plan de estudios; éste marca la Formulación de las unidades que lo conforman, como son: planeación, ejecución y finalmente la evaluación. Estas etapas involucran lo que se pretende alcanzar con un curso o programa.*

*La carta descriptiva facilita la tarea docente del instructor, especifica el contenido del curso, sugiere los procedimientos, metodología de enseñanza y recursos materiales y didácticos que se manejarán así como tiempos de acción, proporcionando la secuencia a seguir y ofreciendo recomendaciones para la evaluación, ofrece el medio para verificar que se cumplan cuidadosamente cada uno de los pasos a seguir, también concentra la atención del instructor y del grupo en áreas donde se necesita retroalimentar algún aspecto del curso.<sup>38</sup>*

*La carta descriptiva o guía didáctica, es el documento que orienta la actividad del instructor, basado en un objetivo general y una serie de objetivos específicos; sugiere las actividades instruccionales a seguir para alcanzarlos con efectividad.*

*Es una guía flexible que puede ajustarse a las necesidades concretas de cada grupo e instructor en particular.*

*La descripción de las actividades del curso tiene varias formas y se presentan con títulos que van desde programa de capacitación, guía de instrucción, ya que tienen el mismo propósito y los mismos componentes básicos. Existen para clasificar los contenidos y metodología para su impartición, son mapas orientadores del que hacer docente durante el curso. La carta descriptiva, en sí es un plan de clase que presenta una visión general y sintética del curso; cabe mencionar lo que se entiende como curso, es la unidad didáctica que marca*

<sup>38</sup>Gago Huguet, Antonio. Elaboración de Cartas Descriptivas. Edt. Trillas Pags.20, 21.

*énfasis en la comprensión de los aspectos teóricos de una área determinada del conocimiento más que en el desarrollo de habilidades y destrezas específicas.*

*El curso puede proporcionar una visión panorámica a nivel de introducción, o bien, a una temática específica. El curso como un conjunto de actividades para la enseñanza-aprendizaje, dirigidas hacia la adquisición o actualización de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos por un alumno o un trabajador en este caso para desempeñar correctamente sus funciones. La unión de cursos o actividades de capacitación conforman los distintos programas. El curso como el eje central de las actividades de capacitación, de él se deduce las categorías superiores(plan y programas) y las inferiores(módulo y evento).*

*Es necesario mencionar el concepto de un programa y su función; el programa es garantía de que se adquiera un aprendizaje cumpliendo cada uno de los objetivos que se establecen. Un programa de capacitación es un conjunto de técnicas y tácticas a seguir, para la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, estructurado por área específica o por puesto, que es donde se dirige la capacitación cuya reunión constituye un plan.*

*Para la elaboración de una carta descriptiva los principales elementos a considerar son: objetivo genérico o general y específicos; la secuencia del objetivo en términos de módulos, temas y subtemas; actividades de aprendizaje a realizar; apoyos didácticos; instrumentos de evaluación que se aplicarán y tiempo empleado por actividad o en total para cada curso y para el alcance de cada uno de los objetivos.*

*A partir de los objetivos terminales o generales se obtienen indicadores que permiten delimitar el contenido temático y redactar objetivos específicos, los que sean necesarios; además, sin precisar cual será el desempeño terminal que se espera del aprendiz o alumno no es posible efectuar una evaluación válida ni planear experiencias de aprendizaje y etapas didácticas. Los objetivos terminales no pueden ofrecerse como sugerencia, para indicar el aprendizaje mínimo que se pretende lograr en un curso, constituyen la clave para la organización de la actividad docente.*

*Con relación a los objetivos que dirigen el aprendizaje, se considera en su Formulación a:*

**Los generales**, cuyos enunciados muestran las conductas que se esperan de los participantes al concluir un curso o evento de capacitación. Las reglas de Formulación son: que manifieste comportamientos complejos para hacer derivaciones o desagregados de los contenidos temáticos y que se relacione con temas de amplio conocimiento. Ejemplo: "Utilizar las técnicas de presentaciones efectivas como una herramienta de aplicación en su trabajo cotidiano".

**Objetivos particulares**, se desprenden de un objetivo general, son un grupo de especificaciones que muestran los comportamientos a alcanzar, en el análisis de un tema o unidad. Las reglas para su diseño consisten en detallar el comportamiento o la conducta a lograr y expresar el contenido del tema a que se refieran. *Ejemplo:*

*Curso: Presentaciones efectivas.*

*" Revisar las principales fórmulas y métodos para hacer distintas presentaciones ante diferentes auditorios, con alto índice de efectividad".*

*Unidad temática: fórmulas y métodos. Comportamiento final: revisar y hacer.*

**Objetivos específicos**, emanan de los objetivos particulares y se relacionan con los contenidos temáticos unitarios o mínimos de una unidad de aprendizaje. Las reglas para su elaboración son: Deberá contener QUIEN demostrará el comportamiento o conducta; la manifestación de la CONDUCTA, utilizando un verbo activo detallándola con precisión; el CONTENIDO, por medio del cual se alcanzará el propósito u objetivo; las CIRCUNSTANCIAS que estarán en torno a la ejecución de la conducta o comportamiento esperado; y, el NIVEL o GRADO DE EJECUCIÓN que se pretende dominar.

Para la formulación de los objetivos específicos, deberán considerar los siguientes aspectos:

La utilización de alguna taxonomía de objetivos. Existen diferentes clasificaciones, por ejemplo de Benjamín Blom para el dominio cognoscitivo. Esta consiste en ubicar, en orden de complejidad ascendente, la actividad o comportamiento que se espera del participante al finalizar algún curso, en términos del nivel de dominio requerido partiendo del conocimiento, la comprensión, la aplicación, el análisis la síntesis y la evaluación.

El nivel de dominio que se pretenda alcanzar, no podrá rebasar el nivel máximo establecido en los objetivos general y particulares.

La claridad en la exposición del objetivo es mucho más importante que la perfección en su redacción.

En la carta descriptiva también se considera los siguientes aspectos<sup>39</sup>:

- Temas y subtemas.
- Actividades de aprendizaje.
- Evaluación.

<sup>39</sup>Gago Huguet. Antonio. "Elaboración de cartas descriptivas", edit Trillas. p. 25.

- Bibliografía
- Técnicas de enseñanza.
- Apoyos didácticos.
- Tiempos de ejecución.

### **Organización.**

*La organización es el puente entre la planeación y la programación por lo que es importante tener una buena organización, ya que de ella dependerá el logro de los objetivos y el desarrollo eficaz de lo que se pretende alcanzar.*

*Diversos autores conciben a la organización; como el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, e indicación de la autoridad y las responsabilidades, asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones*

*Se considera a la organización como: "el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.*

*La organización vista como un método de distribución de la autoridad y de las responsabilidades, sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre grupos*

*La organización es como una unidad social dentro de la que existe una relación estable, entre sus integrantes con el fin de facilitar la obtención de los objetivos y metas establecidas.*

*Reyes Ponce se refiere a la organización como la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones, y las actividades, y obligaciones, individuales necesarias en un organismo para el logro de su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados*

*En la organización se hace la pregunta ¿cómo se va hacer?*

*Después de haber implementado, estructurado y aprobado el programa de capacitación y la programación de cursos y eventos, en el área correspondiente, dentro de la Secretaría, se establece y organiza cómo se realizarán o se llevarán a cabo cada una de las etapas del proceso de capacitación; esto es delegar al personal responsable, es decir, la persona que tendrá la autoridad que hará posible la capacitación de manera adecuada y eficaz a cada unidad, área y nivel*



correspondiente, y hacer cumplir los objetivos de lo programado, verificando que se realicen correctamente para evitar que se cometan desviaciones y errores a la hora de la ejecución. También se delegarán funciones y obligaciones especificando, cómo, quién y cuándo se hará cumplir con las diferentes actividades, esto es designar las obligaciones de cada una de las personas que participaran en la ejecución y desarrollo del fin de la capacitación(en este caso el jefe de la oficina de capacitación y sus subordinados, es decir, de trabajo en equipo).

En el departamento de capacitación de la Secretaría de Gobernación, después de haber determinado el personal que se hará responsable se procede a la programación de manera calendarizada de las actividades para la ejecución de la capacitación; esto quiere decir que se delimitan cursos, contenidos programáticos, temas, tiempos, lugar, recursos humanos, materiales y financieros, se continúa con la ejecución y desarrollo de los cursos y eventos antes programados; una vez localizado y canalizado el instructor, se designa el tema y curso así como el lugar e instalaciones que se requieren para impartir un curso; aquí es donde se inicia con la tercera etapa del proceso, que es la ejecución de las acciones de la capacitación y al mismo tiempo se contará con la dirección y supervisión del personal encargado y especializado. Esto se aplicará dando prioridad a la demanda y a la necesidad de capacitar en alguna área o unidad específica. Se es necesario, entre otras, realizar las siguientes acciones:

#### **Acciones genéricas.**

- ✓ Diseñar todos los eventos de integración, motivación, adiestramiento, capacitación, para su impartición por primera vez o para su actualización.
- ✓ Diseñar los materiales didácticos, audio-escrito-visuales, para los participantes e instructores, determinando por medio del diagnóstico de las necesidades de capacitación.
- ✓ Dirigir la producción o la reproducción del material didáctico diseñado.
- ✓ Evaluar la calidad técnica y didáctica de los materiales producidos.

#### **Acciones específicas:**

- ✓ Diseñar y probar metodologías para la preparación de eventos, cursos y conferencias y sesiones para la capacitación del personal.
- ✓ Proponer mecanismos para trabajar conjuntamente e interdisciplinariamente con especialistas, a fin de crear o actualizar eventos y materiales.
- ✓ Diseñar materiales de apoyo(manuales de los participantes).

- ✓ *Diseñar estructuras impresas de formatos como: listas de participación, fichas de registro, invitaciones, de evaluación entre otras.*
- ✓ *Investigar y estudiar sobre educación para adultos(para el logro más efectivo del fin de la capacitación).*
- ✓ *Diseñar los cursos, materiales y apoyos didácticos necesarios para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, utilizando los medios más actualizados y tecnológicos cómo guiones audiovisuales, grabaciones de audio y televisión, audiovisuales, audioconferencias, programas vía satélite, programas y paquetes de cómputo educativos.*
- ✓ *Planear, diseñar, y elaborar una estrategia e instrumentos de evaluación para todas las acciones de la capacitación, formular y aplicar todos instrumentos necesarios de evaluación para llevar un control adecuado de seguimiento, de calidad y productividad, costo-beneficio.*
- ✓ *Aplicar dicho procedimiento de evaluación cuantas veces se necesite para obtener resultados en el momento que se requiera.*

### 3.3.3. DIRECCION - COORDINACION - EJECUCION

*Dirección.- es impulsar coordinar y vigilar las acciones del proceso de capacitación y de los miembros que participarán en su desarrollo, con el fin de que todos los involucrados de todas las áreas realicen adecuadamente cada uno de los aspectos y objetivos de los planes establecidos<sup>40</sup>.*

*Es aquí donde una vez calendarizados y programados los cursos y el personal, se inicia con la ejecución de los cursos y eventos de capacitación.*

*La coordinación de los eventos de capacitación tiene por objeto armonizar todos los elementos que intervienen en la realización de un evento, de tal manera que éste cumpla con el objetivo para el cual se lleva a cabo.*

**Una buena coordinación contempla los siguientes aspectos:**

- ✓ *La calendarización: Independientemente de que al estructurar el programa se hayan calendarizado los eventos que se incluyen en él, al coordinar un evento en concreto conviene considerar aspectos que pudieron haberse olvidado. En este sentido, conviene considerar:*
  - *Calendario civil en relación con el calendario de cursos.*
  - *Disponibilidad de locales e instalaciones apropiados para el evento en cuestión.*
  - *Disponibilidad de los participantes.*
  - *Disponibilidad de instructores.*
- ✓ *Los recursos financieros y materiales: Posibilidad de contar con los recursos y equipos necesarios en las fechas propuestas. En el caso de aulas adecuadamente acondicionadas; puede ocurrir que otros factores interfieran en la posibilidad de uso de material. Por otro lado, un acertado control presupuestal, ya que previene la posibilidad de suspender o cambiar fechas de los cursos o eventos antes programados.*
- ✓ *La promoción.- Antes de iniciar con un curso se difunde cada uno de ellos, es decir, a través de carteles, posters, invitaciones, comunicados, tanto personales como por área, se invita y motiva al personal para que asista a los cursos. Una buena información oportuna, eficaz y suficiente sobre el evento; ésta incluye el objetivo, contenido temático, fecha de inicio y termino, duración,*

<sup>40</sup>MUNCH Galindo, Lourdes, GARCIA Martínez José. Fundamentos de administración. Ed. Trillas. México, 1989 p.p.147,148..

*horarios y todas las condiciones que el participante necesita conocer para que conozca del evento y se logre su participación conociendo con anterioridad, y las expectativas adecuadas.*

*La promoción debe enviarse a los posibles participantes con tiempo suficiente para que programen su participación afectando en medida mínima aspectos tales como: sus funciones diarias, solicitud de viáticos y el pago a efectuarse. Así mismo, los programas deberán hacerse del conocimiento de los jefes y supervisores, o a las personas encargadas en las distintas áreas, sindicatos Comisiones Mixtas de Capacitación, escalafón, higiene, y productividad; una vez canalizada la gente a participar se realizan listados para llevar el control del número de participantes, estos datos se obtendrán con el llenado de una ficha de inscripción que contienen todos los datos del participante como son: nombre del curso, fecha y lugar, nombre del instructor, nombre del participante, número de registro puesto, área en la que labora, registro federal de causantes, nombre y cargo del jefe del área, así como su ubicación para su localización. La ficha de inscripción la deberá requisitar al momento de iniciar el curso o evento correspondiente, también se podrá llenar días o semanas antes para asegurar su asistencia con anticipación; debiendo tener cuidado en su correcto llenado en poner claramente y sin abreviaturas lo que se le pida.*

*La coordinación, promoción y ejecución de los cursos o eventos de capacitación, tienen a su cargo, que es satisfacer las necesidades del personal y que hayan sido captadas por medio de un diagnóstico confiable y completo.*

*Su objetivo consiste en dar a conocer, ofrecer y coordinar los servicios y alcances del sistema de capacitación a todos los actores involucrados en él, con el afán de satisfacer sus expectativas. Para estar en posibilidad de alcanzar el objetivo, será imprescindible llevar a cabo los siguientes acciones.*

### **Acciones genéricas.**

- ✓ *-Coordinar y desarrollar los proyectos planeados, según los lineamientos dados en la planeación y evaluación.*
- ✓ *-Difundir en toda la dependencia los eventos de capacitación a fin de promover la participación del personal.*
- ✓ *-Aplicar los procedimientos de evaluación que se proponen en la planeación.*
- ✓ *-Retroalimentar continuamente a los tres subsistemas sobre el desarrollo de los eventos de capacitación.*

**Acciones específicas.**

- ✓ *Certificar y registrar la participación del personal en cualquier evento de capacitación.*
- ✓ *Hacer los reajustes a los calendarios de proyectos, con base en las contingencias que se presenten.*
- ✓ *Coordinar la participación de los involucrados en cada proyecto (capacitandos, instructores, asesores, especialistas, autoridades, miembros de las comisiones mixtas, etc.).*
- ✓ *Alimentar y dar mantenimiento al sistema interno de información o banco de datos.*
- ✓ *Verificar o solicitar oportuna y claramente los requerimientos de equipo, materiales, e instalaciones.*
- ✓ *Realizar el levantamiento de datos de los participantes a cualquier evento que se realice consignando los datos correspondientes al registro.*
- ✓ *Concretar la información que se obtenga, en formatos o medios previstos, a fin de alimentar al sistema de información.*
- ✓ *Difundir oportunamente, a través de los diversos medios de comunicación interna, a todas las áreas de la dependencia, sobre los distintos programas de capacitación que se realicen a fin de promoverlos oportunamente*
- ✓ *Verificar que la información difundida llegue a sus diferentes destinatarios y en caso de no ser así, hacer una nueva difusión o aclaración de lo enviado.*
- ✓ *Aplicar los instrumentos de evaluación que determine el subsistema de planeación, siguiendo con las indicaciones precisas.*
- ✓ *Rescatar y procesar la información obtenida a través de los instrumentos de evaluación que se presentan.*
- ✓ *Redactar informes mensuales o las veces que se requieran acerca del desarrollo general del proceso, y específicos de los programas, para alimentar constantemente a la toma de decisiones o áreas de control interno y externo.*

*Para llevar adecuadamente una coordinación y ejecución de los eventos de capacitación es necesario contar con políticas y normas de acción o de operación (esto se realiza en la planeación), se elaborará un manual de políticas, que,*

*contengan las políticas globales, y específicas de las acciones de la capacitación, así como políticas para la coordinación de los cursos y eventos de capacitación, también se realizarán políticas y funciones de los instructores, normas a seguir para los participantes a la capacitación.*

*De igual manera se elaborará un manual de normas, políticas o lineamientos, en forma global específica, para la solicitud de la capacitación, así como un programa general de capacitación de manera, anual, semestral, trimestral, mensual o semanal, específica los cursos especiales por área, todos los programas y actividades que se pretendan, de igual forma un manual de políticas para el coordinador de cursos y eventos, así como también políticas y funciones de instructores tanto internos como externos, del catálogo de instructores y del catálogo de cursos y eventos.*

### 3.3.4. CONTROL- EVALUACION

*A partir de los lineamientos generales y de las vertientes de acción y de ejecución de la capacitación, antes mencionadas se procede a la evaluación. Se establece, clasifica, determina y, se conceptualizan dichas vertientes, haciendo necesario la evaluación de las acciones de capacitación, de lo cual se tiene la necesidad de diseñar y elaborar un procedimiento de evaluación.*

*Asimismo, se dará la evaluación a partir de las etapas que comprende dicho proceso concluyendo con el seguimiento del personal capacitado. El proceso de capacitación debe ser evaluado de manera integral por lo tanto, se habrá de evaluar desde la detección de las necesidades de la capacitación, la programación, la ejecución y el seguimiento en sus interacciones de correspondencia.*

*Las características que forman las etapas y aspectos específicos de la evaluación, así como el modelo de interacción son:*

*Atendiendo el carácter integral de la evaluación, se contemplan los siguientes factores:*

#### **Cuando evaluar.**

- ✓ *Evaluación preliminar.- En esta etapa se prevé la evaluación previa a la aplicación del proceso.*
- ✓ *Evaluación del desarrollo.- En esta etapa se planea y analiza el desarrollo del proceso de capacitación y se establecen evaluaciones periódicas del mismo, para evitar desviaciones del programa establecido.*
- ✓ *Evaluación de seguimiento.- Esta etapa sugiere la valoración del impacto de las acciones del proceso.*

#### **Como evaluar.**

- ✓ **Evaluación cuantitativa.-** *se refiere a la información obtenida del desarrollo de las etapas anteriores expresadas en términos numéricos, susceptibles de ser cuantificados y expresados objetivamente.*
- ✓ **Evaluación cualitativa.-** *Se pretende valorar el impacto de las acciones mediante la aplicación de formularios tendientes a captar aquellos aspectos que sean cualitativos y que se generen durante el desarrollo de las etapas anteriores.*

**Que evaluar.**

- ✓ **Evaluación del desempeño.**- Está enfocada a valorar el desempeño en el trabajo en la etapa preliminar y en la etapa de seguimiento de la capacitación, con el objeto de determinar los efectos de la misma.
- ✓ **Evaluación de la acción docente.**- Busca valorar la labor del instructor antes, durante y al final del curso a su cargo.
- ✓ **Evaluación de la labor docente.**- Está enfocada a evaluar el aprovechamiento del personal capacitado de manera cuantitativa.
- ✓ **Evaluación didáctica.**- Es la tendencia a valorar la dedicación y aplicación de las técnicas didácticas hacia los contenidos temáticos del curso.
- ✓ **Evaluación técnica.**- Busca valorar la adecuación de los métodos, medios y técnicas utilizadas en el proceso de la didáctica en el desarrollo de cada curso.
- ✓ **Evaluación sustantiva.**- Mediante este factor se pretende obtener el índice de personal acreditado en los cursos, comparando con el número de personal inscrito, por cada unidad administrativa, por cada área y por el número de personal inscrito externamente, por cada vertiente, por cada grupo, rama y puesto.
- ✓ **Evaluación de impacto.**- Se busca valorar la correlación entre el personal capacitado y las promociones o prestaciones adicionales que reciban, así como la calidad y productividad en su trabajo.
- ✓ **Evaluación de recursos.**- Mediante este factor se prosigue a evaluar el aprovechamiento y el uso de los recursos humanos, materiales, técnicos tecnológicos y financieros asignados.

Visto de este modo, la evaluación tiene por objeto descubrir que tan verdaderos son los resultados que se dieron a partir de la ejecución de las acciones de capacitación, determinando los aciertos y errores de la misma. Lo cual significa que el proceso de evaluación precisa en que medida estas acciones satisfacen los objetivos planeados, ya que el fin consiste esencialmente en lograr cambios que operan interna y externamente en los individuos, las transformaciones positivas en ellos. Aquí resaltan dos aspectos importantes: 1) Juzga la conducta de los empleados, la modificación de la conducta y de actitudes que se persigue con la capacitación; 2) La evaluación no debe limitarse a realizar sólo la valoración de un momento específico, sino también el comprobar la existencia de posibles cambios, siendo indispensable hacer estimaciones, al inicio, durante y al final del proceso, con la intención de identificar y medir lo que en ese momento pudiera producirse.



*Debido a que la evaluación es la acción de juzgar, inferir juicios que se desprenden de la adquisición de una información. Igualmente puede atribuir o negar calidades y cualidades a lo que se evalúa, además de establecer valoraciones reales en relación con aquello de lo cual se toma de un juicio evaluativo, que se va desde algo muy simple hasta algo muy elaborado y relativo; desde lo objetivo y lo subjetivo, desde lo particular hasta lo general, que incluyen un objeto y un criterio de juicio o valoración (la evaluación se inicia antes de comenzar un curso y las acciones que se realizan para ella; también se inicia cuando especifican sus propósitos).*

*Como la capacitación es el instrumento educativo permanente, dentro del proceso de modernización del país y la evaluación referida al campo de la educación puede reincidir en diferentes objetos: los procedimientos de enseñanza, las instalaciones, el personal docente, es función factible de enjuiciar la utilidad, el rendimiento, la eficiencia, la educación, la flexibilidad y la orientación de una serie de consideraciones educativas (se debe entender a la capacitación como la educación permanente del hombre para el desarrollo de sus tareas o funciones y su bienestar con quien interactúa).*

*Por otra parte se deben incluir a los sujetos que evalúan, ya que sus intereses, posición y preparación para delimitar lo que será la funcionalidad de las evaluaciones que se efectuarán para la verificación de las funciones y operaciones del proceso de enseñanza-aprendizaje. (se aplican a todas aquellas propiedades de un objeto o acción que lo hace adecuado para aquello a lo que se destina).*

*Evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje significa tomar en cuenta los resultados obtenidos en la actividad que conjunta a docentes y educandos para el logro de los objetivos de la capacitación (son aquellas actividades que se realizan en un momento determinado y que involucran a uno o más individuos a interactuar y para desarrollar sus actitudes y habilidades).*

*Así, que cabe mencionar nuevamente que la evaluación se define como el conjunto de operaciones que determinan y valoran los logros alcanzados por los sujetos dentro del proceso enseñanza-aprendizaje en relación con los objetivos planeados en los programas de capacitación.*

*De este modo, la función de la evaluación es incrementar la calidad y el rendimiento de proceso enseñanza-aprendizaje sometiéndola en toda sus fases y momentos, a una constante revisión de los resultados que aportan indicadores y regulan transformaciones a favor del proceso del incremento de calidad.*

*La evaluación de los aprendizajes nos remite a la concepción del hombre, como un sistema de almacenamiento y emisión de información, y al aprendizaje no como un resultado acabado. Ahora hay que adentrarse a entender al sujeto no*

sólo como un objeto de enseñanza sino como un sujeto que aprende; analizando las condiciones externas e internas. Es así como la evaluación es en realidad una medición, un conjunto de operaciones que no tiene finalidad por sí misma, únicamente adquiere valor en función del servicio que presta para la toma de decisiones en el mejoramiento y aprovechamiento del proceso enseñanza-aprendizaje.

La evaluación tiene un procedimiento definido y exclusivo, el de constatar, y probar el aprendizaje a fin de otorgar un valor (calificaciones, que en realidad son una descripción de monto o volumen de lo aprendido). De ahí la importancia de la exploración durante el curso, ya que indica cuánto conocimiento y retención tiene el sujeto. Medir y adjudicar calificaciones son pasos previos a la verdadera evaluación, esto por el rango de objetividad que confiere a la información y a las facilidades que reporta para su manejo.

La mejor evaluación se da en el análisis, precisión de la estrategia y en la crítica permanente la cual indica que las pautas y los instrumentos que se seleccionan para la evaluación deben ser los más sistemáticos, flexibles y dinámicos con los que se debe constar, para una organización que permita la creación de mecanismos capaces de rescatar la experiencia y la participación de todos los elementos involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Con respecto a lo que se debe llevar a cabo en una evaluación se puede señalar lo siguiente:

- a) Saber qué se desea evaluar y para qué se utilizarán los resultados.
- b) Obtener los resultados que describan al momento qué se desea evaluar.
- c) Establecer los criterios y los niveles de eficiencia con los cuales se comparan los resultados obtenidos.
- d) Emitir un juicio valorativo el cual será la base para las acciones futuras como son:
  - ✓Especificar lo que deseamos evaluar y la razón para ello.
  - ✓Determinar los objetivos que se desean lograr.
  - ✓Seleccionar las variables relevantes que son necesarias para definir el alcance de una información objetiva y confiable.
- e) Diseñar y elaborar los medios e instrumentos para obtener la información.
- f) Diseñar las situaciones y fijar la muestra que servirá de base para obtener la información.

**g)** *Procesar y analizar los resultados de la recolección de datos, para obtener las informaciones que permitan el diagnóstico de lo que se desea evaluar.*

**h)** *Formular y proveer las informaciones valorativas, demostrando las posibles alternativas de acción y su efecto probables para el logro de los objetivos.*

**i)** *Tomar decisiones para ejecutar las acciones que nuevamente se requieren. La evaluación centra su acción y preocupación en el desarrollo integral de los empleados para el máximo desempeño de sus funciones laborales.*

*De todo lo anterior se derivan cuatro tipos de evaluación:*

- ✓ *Evaluación diagnóstica,*
- ✓ *Evaluación formativa,*
- ✓ *Evaluación sumativa,*
- ✓ *Evaluación de seguimiento.*

*La Evaluación Diagnóstica; como ya se ha mencionado es la que se lleva a cabo antes de iniciar el proceso y las acciones de capacitación; su objetivo es verificar el nivel de preparación de los empleados para enfrentarse a los objetivos que se esperan que alcance.*

*En algunas ocasiones puede suponerse que los empleados, han logrado con anterioridad dominar uno o varios de los objetivos que se proponen para una determinada área. Por lo regular al iniciar un curso de capacitación se parte de una serie de disposiciones que incitan a la pérdida de tiempo, errores, confusiones y múltiples dificultades para el desarrollo del mismo y del propio proceso de capacitación. Pero a su vez permite verificar estas suposiciones y encontrar una posible solución.*

**Las funciones de la evaluación diagnóstica son:**

- ✓ *Establecer el nivel real de un empleado antes de iniciar una etapa del proceso de capacitación independientemente de su experiencia laboral.*
- ✓ *Detectar carencias o puntos confusos que hay que solucionar antes de pretender alcanzar los objetivos propuesto en el curso.*
- ✓ *Detectar las aptitudes y habilidades que hayan sido dominadas por los empleados en etapas anteriores y planear nuevos objetivos que permitan profundizar más de lo que se plantea en un curso.*
- ✓ *Dar elementos para planear objetivamente ajustes o modificaciones al programa de capacitación, pero nunca en el sentido de empobrecer o suprimir los objetivos propuestos, sino cambiar la orientación de alguno,*

agregando objetivos necesarios para el logro de los propios del programa de capacitación.

- ✓ Diseñar las actividades que se necesitan antes de emprender el trabajo propiamente del curso de capacitación.

*Evaluación Formativa; dentro de la capacitación es aquella que se realiza durante el desarrollo de los cursos es para localizar las deficiencias y errores oportunamente y que ahora están en posibilidad de remediarse. No pretende calificar el desempeño del empleado, sino poner de manifiesto sus puntos débiles, errores y deficiencias para corregirlos; busca mostrar al evaluador cuáles situaciones son las que vive el empleado para que pueda decidir sobre la necesidad de cambiar o modificar algunos puntos del programa de capacitación.*

*Significa que debe tratar de obtener los tipos de evidencias que resultarán útiles en el proceso, también el buscar el método más eficaz para informar acerca de la evidencia y tratar de encontrar formas de reducir el efecto negativo asociado en la evaluación.*

*El aspecto más importante de la evaluación formativa es la ayuda que proporciona el sujeto en el aprendizaje de temas y conductas para cada unidad de aprendizaje.*

*Su uso más eficaz radica en la determinación del ritmo de aprendizaje de los empleados, establece metas para el aprendizaje y plazos para cada unidad de aprendizaje.*

**Las funciones de la evaluación formativa son:**

- ✓ Retroalimentar al evaluador y al empleado acerca del desarrollo del curso, poniendo de manifiesto lo que cada uno debe hacer para mejorarlo.
- ✓ Distinguir lo que se ha logrado, y dominando así los puntos en que se dieran confusiones y errores.
- ✓ Decretar el grado de avance hacia el logro de los objetivos del curso.

*La evaluación sumativa; es la que se realiza al término de un curso y que da la propia institución con fines de calificar, certificar y evaluar el progreso sobre la eficiencia de un curso o plan de capacitación.*

*La característica esencial es la de formular un juicio sobre el empleado en relación con la eficiencia y eficacia de la instrucción o el aprendizaje que se alcanza una vez que se ha llevado a cabo.*

**Las funciones que debe cumplir la evaluación sumativa son:**

- ✓ *Hacer un juicio de valor sobre los resultados de un curso.*
- ✓ *Verificar si un empleado domina una habilidad o un conocimiento, si es capaz de realizar un función o una actividad, si está capacitado para continuar con sus funciones o enfrentarse específicamente a una responsabilidad.*
- ✓ *Al finalizar un curso de capacitación se realizará una evaluación sumativa, pero también, se podrán utilizar o aplicar otras formas de evaluaciones sumativas durante el desarrollo del curso, con intervalos más o menos largos entre una y otra aplicación de las mismas.*
- ✓ *Debe enfocarse a aquellos objetivos que tienen características de síntesis o de integración, por lo tanto implica el dominio de otros objetivos parciales o más concretos.*
- ✓ *Debe ser individual, porque el aprendizaje es necesariamente personal.*

**Evaluación de Seguimiento;** *es aquella que funciona como una estrategia para el análisis del proceso de capacitación, ofrece una oportunidad de mejorar dicho proceso. además es un aproximación ligada a visiones institucionalistas de los fenómenos que se van desarrollando en el interior del proceso. Se utiliza para observar en qué medida se incrementa o distorsiona un curso de capacitación, así como de su contenido.*

*El seguimiento como estrategia de evaluación tiene el objetivo de determinar si funcionan o no los programas de capacitación que se implementaron. Se dirige a estudiar las experiencias del proceso en que está inmerso el empleado para evaluar, los plazos definidos, para recopilar la información y el número de veces que se hace.*

**Las funciones que debe cubrir la evaluación de seguimiento son:**

- ✓ *Determinar el propósito de la evaluación.*
- ✓ *Definición de los atributos a evaluar.*
- ✓ *Especificar la población o momento que se va a evaluar.*
- ✓ *Tener un plan de trabajo.*
- ✓ *Recopilación de datos.*
- ✓ *Análisis de datos.*
- ✓ *Presentación de resultados.*
- ✓ *Determinar los recursos necesarios para su realización.*

*Es importante señalar que el seguimiento de un problema o definición de errores o discordancias, no dependen de la persona o personas que realizan esta evaluación, se tienen que precisar los criterios a evaluar y estandarizar con lo que se va a comparar los resultados obtenidos. Igualmente se deben precisar las características de los participantes, ya que a partir de ellos se va a evaluar el curso y establecer acciones de capacitación.*

*✓Este tipo de evaluación se utiliza como un elemento de retroalimentación*

## **Control.**

Varios autores definen al control; como la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.<sup>41</sup>

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos. Se considera como un proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado<sup>42</sup>.

Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlas e impedir que se produzcan nuevamente. Es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes diagnosticados, la razón de las desviaciones y tomar las medidas correctivas necesarias.

Los aspectos en los que coinciden estas definiciones son, entre otros: a) La evaluación o control debe de relacionarse con lo planeado, es decir, para evaluar algo, antes y necesariamente, debió haberse planeado, y revisar si su operación, la planeación o el control mismo fueron correctos en su ejecución. b) Debe permitir la medición cuantitativa y/o el análisis cualitativo del fenómeno sometido a juicio. c) Facilita la detección de las desviaciones, ya que la evaluación se hace para detectar discrepancias entre lo que sucedió y lo que debió pasar. d) Debe ser útil para establecer medidas correctivas o preventivas, intentándose corregir el o los errores que pudieran haberse cometido.

Considerando los aportes de varios autores se entenderá por evaluación a: La revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los propósitos que generaron un curriculum o plan de capacitación, en cuanto a sus características estructura, alcances, actores involucrados en él, contenidos, etc. Evidentemente que esta revisión o examen comprensivo y constructivo, podrá referirse a la totalidad de los elementos que integran el curriculum, el plan o los programas que lo integran, o bien una parte de su estructura y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas, entre otros factores de análisis.

Es la última fase del subsistema que se relaciona con la administración del control de las actividades de la capacitación.

<sup>41</sup> REYES PONCE A. "Administración de Personal" Edit. Trillas.

<sup>42</sup> MUNCH G. Lourdes. "Fundamentos de administración". Edit. Trillas. Méx. 1989. Pp. 171, 172.

*Su objetivo consiste en proporcionar el sustento logístico para el óptimo funcionamiento del sistema, para alcanzar el estado ideal de este propósito es pertinente desarrollar algunas acciones, considerar algunas políticas y establecer alcances tales como:*

**Acciones genéricas:**

- *Proporcionar apoyo logístico a los restantes subsistemas, programas, planes, etc.*
- *Administrar el presupuesto del sistema.*
- *Relacionar el uso y cuidar los bienes materiales y equipo para la capacitación.*
- *Informar oportunamente a las entidades reguladoras del sistema sobre las actividades realizadas.*

**Acciones específicas:**

- *Adquirir y conseguir en préstamo los materiales, mobiliario y cualquier otro recurso físico para el desarrollo de los programas y proyectos de capacitación.*
- *Adquirir y proporcionar el servicio de mantenimiento a todo el equipo y mobiliario del sistema.*
- *Programar según los requerimientos, el y uso de aulas, equipos y materiales.*
- *Mantener la información actualizada relativa a las existencias del sistema.*
- *Vigilar y dar mantenimiento a las instalaciones.*
- *Administrar y controlar los recursos humanos y materiales.*
- *Alimentar y operar el banco de datos de la capacitación, para la toma de decisiones.*
- *Hacer estimaciones y cálculos de los costos de capacitación.*
- *E laborar y presentar, con oportunidad y suficiencia, la información contable, del manejo del presupuesto y de los costos, necesaria para la administración efectiva del sistema.*



- Realizar trámites pertinentes para el desplazamiento del personal en la capacitación.
- Realizar listas de verificación.
- Tramitar, con oportunidad, cursos externos como internos, así como los diferentes tipos de eventos de capacitación, que se realicen fuera y dentro de la dependencia.
- Elaborar las políticas para la operación, sobre todas las actividades necesarias de la capacitación.

**Alcances:**

Administración y control será el soporte logístico de todo el sistema, actuará como alcance con otras áreas de la dependencia para obtención de recursos y la realización de trámites de registro y contables.

Los objetivos, actividades, políticas, y alcances de este subsistema, son enunciativos, no limitativos. Por lo cual, en el momento de su operación deberán considerarse como guías iniciales que se complementarán haciendo los ajustes pertinentes.

## **CAPITULO 4. DISEÑO Y ELABORACION DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION.**

### **4.1. JUSTIFICACION.**

*En base a la necesidad de no contar con una herramienta de evaluación, donde se obtengan, resultados e información real en la ejecución de las acciones de la capacitación en la Secretaría de Gobernación, se implementa un procedimiento de evaluación del cual se obtendrán datos que nos indicarán los alcances y posibles desviaciones de la capacitación, resultados que son de suma importancia para el logro de las metas y las expectativas de lo que se pretende lograr con la capacitación.*

*Para poder llevar a cabo este procedimiento de evaluación, se hace necesario contar con una herramienta de fácil manejo e interpretación que nos permita una información concreta, precisa, veraz y oportuna con resultados reales que comprueben los fines deseados y con esto el cumplimiento de los objetivos. Así mismo detectar deficiencias y desviaciones de las metas y recursos establecidos en la capacitación.*

*Dichas instrumentos de evaluación son creados para satisfacer las necesidad de evaluar la ejecución de las acciones de la capacitación. Para lo cual se retoman aspectos pedagógicos sobre evaluación, educación y capacitación, así como aspectos de planes y programas de capacitación de la dependencia.*

*La evaluación de la capacitación comprende varios aspectos, ya que se evalúa a partir de la detección de las necesidades de la capacitación, que se realiza a través de encuestas y cuestionarios establecidos y autorizados por el personal encargado de la capacitación de la dependencia, la cual se aplica a todo el personal, en sus diferentes áreas desde los niveles operativos a los superiores, donde se obtienen resultados que nos indicarán a quién, dónde, cuándo, se llevará a cabo la capacitación, posterior a la obtención de estos datos se continúa con la etapa de la programación y a continuación con la ejecución de las acciones de la capacitación (como se menciona en el capítulo anterior).*

*Posteriormente se procede a la evaluación y al seguimiento del proceso; la Secretaría cuenta con un procedimiento para evaluar y dar seguimiento de la capacitación esto consiste en proporcionar datos a través de entrevistas o encuestas, a los empleados capacitados, de igual manera se aplica a jefes y a superiores donde se recaban datos que mencionarán lo que se obtuvo con la capacitación, en el desempeño y desarrollo de las funciones, el cambio de actitud hacia el trabajo de los capacitados, alcanzando la eficiencia y eficacia en los trabajadores logrando una mayor y mejor productividad, cuánta gente se capacitó, de qué área, de qué puesto y qué cursos fueron los que se impartieron y quién los tomó. Pero hasta ahí llega la evaluación de la capacitación, en la Secretaría no*

*existe ningún otro tipo de evaluación no hay evaluación de cursos, de instructores, de los programas educativos, de recursos materiales, del desempeño personal capacitado dentro del curso, en cuestión a los conocimientos adquiridos, al inicio, durante y después de la capacitación, del desempeño del instructor o el facilitador que dará los cursos, no existe ningún dato al respecto sólo lo que se obtiene con la evaluación de seguimiento, por lo que los datos que obtienen son incompletos y no indican nada, sólo para asuntos financieros o políticos de la institución, por lo que se tiene la necesidad de crear, diseñar y elaborar técnicas, instrumentos y un sistema de evaluación que proporcione los datos que se requieren, para verificar el fin de la capacitación.*

*Considerando la importancia de la evaluación en las acciones de la capacitación se procede al diseño y a la elaboración de un sistema de evaluación donde el objetivo principal es el de obtener datos y resultados reales y oportunos para determinar el fin y el objetivo de la capacitación dentro de la dependencia, así como comprobar la función que emerge en la eficiencia y eficacia en las funciones de los empleados. cabe reiterar lo antes mencionado, ya que es el fin que se espera de la capacitación que es el formar personal competitivo para el logro de los objetivos de la Secretaría.*

*Por lo que este proyecto es un análisis teórico práctico sobre la importancia de la evaluación, siendo que ésta es determinante para la conclusión de este proceso y para la obtención de resultados tanto cuantitativos como cualitativos de la capacitación.*

*Para la evaluación, los resultados obtenidos se dan mediante la valoración y la medición de las metas establecidas de la capacitación nos permite conocer un avance de lo que hasta el momento se ha logrado o lo que se alcanzará, a través de los elementos, criterios y estándares delimitados.*

*Ya que se define a la evaluación como una fase de la capacitación que compara los objetivos y metas determinadas con las alcanzadas, y con las necesidades detectadas; vista como un elemento que mide la eficiencia y la eficacia de todo el proceso de capacitación, hacer ajustes necesarios a lo establecido; justifica el costo-beneficio del esfuerzo empeñado en su realización.*

*Las dimensiones y niveles de la evaluación están relacionados directamente con los alcances del procedimiento implantado, con grados de avance de resultados, con un enfoque, estrategias, y tecnología de la institución y la vinculación que ésta tiene con la capacitación del personal.*

*Este proceso de evaluación consiste en valorar la ejecución de la capacitación, detectando de manera cuantitativa el impacto que se tiene dentro de la dependencia por lo que se implanta este sistema.*

Para la elaboración y diseño de este sistema se contemplan los siguientes aspectos a evaluar:

- ✓ *Evaluación del curso (contenido temático, objetivos, planes). Se evaluará antes, durante y después del curso.*
- ✓ *Evaluación del instructor (metodología de ejecución, comportamiento y recursos didácticos).*
- ✓ *Evaluación de la enseñanza-aprendizaje ( se evaluará el aprendizaje obtenido por los capacitados).*
- ✓ *Evaluación de recursos materiales y técnicos ( recursos didácticos, materiales de apoyo, instalaciones y cafetería etc.).*

*Se establecerán criterios, estándares, elementos y características de tipo numérico que constituyen un instrumento útil para realizar la evaluación, por lo que el proceso para efectuarla debe ser permanente, de fácil manejo, interpretación y aplicación, de manera que su aplicación puede ser periódica y constante; ya que se debe evaluar las metas alcanzadas y las desviaciones, para ellos es necesario comparar los resultados con los objetivos planeados al comienzo del periodo donde se estudiarán las desviaciones y se propondrán alternativas de solución*

*Para la realización de este sistema se apoyará con la elaboración de formatos que nos presentarán los ítems considerados a valorar en cada una de las áreas que sean evaluadas. Las principales características de los formatos son:*

- ✓ *Fáciles de comprender e interpretar.*
- ✓ *Fáciles de resolver*
- ✓ *Se evaluarán sólo los aspectos relacionados con lo que se pretende.*
- ✓ *Cumplir con el objetivo que tiene la evaluación.*
- ✓ *Que sean objetivos, claros y concisos los aspectos a evaluar.*
- ✓ *Evaluar realmente lo más relevante en la ejecución de la capacitación.*

*En los formatos diseñados se toman en cuenta diferentes escalas tanto cuantitativas como cualitativas para poder obtener estadísticas en base a cada una de ellas.*

*Se determinó o que la evaluación que se practicara fuera a través de formatos porque es lo más opcional, práctico y de fácil manejo e interpretación para el evaluado así como para el evaluador, para obtención de resultados de manera inmediata, ya que su aplicación como su interpretación es sencilla y lo que se valora es muy específico, de lo cual arrojará datos verdaderamente específicos, en el momento adecuado y cuando se requiera; los formatos serán aplicados y llenados por el personal adjudicado a realizar la evaluación (entrenado previamente para su aplicación) de una manera clara y objetiva, debido a que de no hacerlo así la información obtenida será errónea y distorsionará los resultados reales, y lo que se pretende lograr. Se consideran los formatos, o cuestionarios como instrumentos de apoyo para efectuar la evaluación de una manera más fácil y rápida, donde la información que se obtenga sean los resultados que se pretenden, de los cuales serán datos significativos para la Secretaría.*

## **4.2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACION EN EL PROCESO DE CAPACITACION**

*Para lograr los objetivos de cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje no basta con formularlos en términos del comportamiento que se espera de los capacitandos, al hacer un análisis detallado de los conceptos conocimientos y habilidades que se necesitan alcanzarlos como también seleccionar las técnicas de instrucción y los recursos didácticos. Sin duda alguna, son todos los elementos que se requieren indispensables e insustituibles para realizar un curso de capacitación, pero también para conocer el grado en que los capacitadores expongan los comportamientos descritos en los objetivos es preciso evaluarlos.*

*La evaluación es también un sistema de control de calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, que se efectúa fundamentalmente por dos razones:*

- a)** *Identificar el grado en que los capacitandos alcanzan los objetivos propuestos, es decir, controlar la calidad del desempeño.*
- b)** *Cuando no se alcanzan los objetivos, descubrir las deficiencias, errores y problemas en las estrategias adoptadas, analizar las causas de dichas deficiencias y hacer las correcciones necesarias y pertinentes.*

*La evaluación, no pretende simplemente saber si los participantes alcanzan o no los objetivos, sino que trata de proponer la información necesaria para aumentar al máximo el rendimiento en las funciones de cada uno en sus diferentes áreas. Una vez determinada la necesidad de diseñar un procedimiento o herramienta de evaluación se procede a la elaboración de dicho procedimiento.*

*Como se había mencionado anteriormente el proceso de capacitación dentro de la Secretaría Gobernación es como cualquier administración, de lo cual incluye los siguientes subsistemas:*

- ✓ *Planificar la capacitación.*
- ✓ *Determinar las necesidades de capacitación.*
- ✓ *Formular planes y programas de capacitación.*
- ✓ *Ejecutar la capacitación.*
- ✓ *Evaluar cada subsistema( o mejor dicho controlar el sistema).*

*A continuación se menciona brevemente qué se incluye en la evaluación y control de la capacitación.*

*Los propósitos que persigue este sistema, es determinar la efectividad de la capacitación, identificar los beneficios que ha obtenido para la Secretaría y sus colaboradores con la función de capacitar, así como proporcionar información útil que permita el mejorar el diseño, habilitación y operación del proceso.*

Los elementos de este sistema son:

- ✓ *Elaborar informes del instructor en base a evaluaciones de aprendizaje.*
- ✓ *Evaluar el grado de aplicación en el trabajo, del aprendizaje obtenido (también llamada etapa de seguimiento).*
- ✓ *Realizar un análisis costo-beneficio.*
- ✓ *Evaluar cada subsistema o etapa con los resultados alcanzados.*
- ✓ *Si bien, todas las etapas, elementos, y actividades de éstos, juegan un papel importante en la capacitación del personal en una organización, son los relacionados, con la evaluación.*

La determinación de necesidades de capacitación involucran tres pasos:

- a) *Definir "qué debe hacerse o lograrse", de acuerdo a lo establecido en la Secretaría, ya sea en uno o todos los objetivos y actividades que se espera de un puesto.*
- b) *Evaluar el desempeño laboral del personal. es decir, especifica " lo que hace".*
- c) *Investigar las causas o variables que influyen en aquellas discrepancias y que se solucionen a través de un proceso de instrucción.*

### 4.3. ELEMENTOS QUE REQUIEREN SER EVALUADOS.

*En el proceso de capacitación se hace necesario, la planeación antes del curso donde el instructor será evaluado en cuanto al conocimiento del programa del curso que impartirá así como los objetivos, contenido temático y métodos de enseñanza.*

*Lo anterior garantiza el éxito de la ejecución, paso posterior a este; donde la experiencia y la efectiva administración permitirá al instructor verificar si lo que está haciendo se realiza como se había planeado, de ahí la importancia de la planeación.*

*Al tener una visión general del contenido del programa le facilita la tarea porque, especifica la temática del curso, así como la sugerencia de los procedimientos de enseñanza y recursos materiales que se pueden emplear.*

*La importancia de la propiedad y claridad de los objetivos dentro del programa, nos dice mucho, ya que serán las metas a las que se pretende llegar; también en ellos se precisan las conductas que se pretenden de los capacitandos distinguiendo las áreas de aprendizaje, conocimiento actitudes y habilidades; en cuanto al ámbito educativo deberán ser objetivos generales particulares y específicos y por su proyección temporal; corto, largo y mediano plazo.*

*Los contenidos, tenderán a ser los conocimientos, habilidades y aptitudes que el capacitando debe adquirir para lograr los objetivos. La secuencia lógica y progresiva de una buena adecuación de estos contenidos al programa, facilita enormemente el aprendizaje ( exactitud, funcionalidad y actualización de los contenidos).*

*El uso de material didáctico facilita el aprendizaje, ya que esclarece el conocimiento y lo afirma con los medios, visuales, auditivos, audiovisuales; y el manejo de técnicas de enseñanza, que dinamizan la clase y de alguna manera expone y evalúa en tanto el conocimiento, dando eficacia al proceso de enseñanza. Esto ofrece un plan definido de lo que se espera del curso, para inferir sobre lo que se realizará en el interior del grupo, lo que nos garantiza un buen aprendizaje.*

*La puesta en marcha del programa de capacitación requiere de una planeación para la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempo del personal involucrado en la realización de los eventos de capacitación; el desempeño de los instructores, es importante, ya que la eficacia en su desempeño se reflejará en el logro de los objetivos del curso.*



De igual manera se evaluarán los servicios que rodean a la capacitación misma.

**Servicios internos.** De los servicios internos con los que generalmente se cuenta en una dependencia, se tienen los siguientes:

- ✓ Servicios generales para apoyo en limpieza de salones, mantenimiento de sus instalaciones.
- ✓ Imprenta.
- ✓ Servicios de diseño y dibujo.
- ✓ Promoción y relaciones públicas, en cuanto a la promoción y difusión de los programas de capacitación, etc.

Para lograr estos apoyos se requiere conocer toda la capacidad instalada de la organización, así como adecuarse a las normas, procedimientos y presupuestos establecidos para conseguirlos por la vía formal o informal, dependiendo de las habilidades del capacitador.

**Coordinación de eventos.** Se efectúa con el propósito de realizar y programar las actividades que tendrán que llevarse a cabo antes, durante, y después del curso de capacitación, éstos son:

**Registro de participantes.** Es conveniente abrir tarjetas o kárdex individuales que contengan la información relativa a los cursos que se efectuarán y a los que ya han sido incorporados, para detectar los que hacen falta cubrir de acuerdo al programa de capacitación. Por lo regular estos registros contienen el nombre del empleado, escolaridad, puesto actual, antigüedad, área de trabajo a la que pertenecen, cursos en los que han participado, fechas y duración. Mantener actualizados estos datos permite planear con oportunidad los cursos, el número de participantes y detectar problemas de cupo; también ayudan a localizar en forma personal o por teléfono a los participantes que deben asistir a un curso, o cuando existen cambios imprevistos en la programación; así también a mantener la eficiencia administrativa del sistema de capacitación, estableciendo una comunicación efectiva.

**Formulación de invitaciones.** Se debe poner especial cuidado en informar a los participantes oportunamente, esto con el propósito de incentivarlos y motivarlos con respecto al curso en el que habrán de participar, para lo cual una invitación personal es la más efectiva y acertada, así también hacerles llegar invitaciones por escrito conteniendo lo siguiente: nombre de la persona, nombre del curso, objetivo y contenido del curso y una breve explicación sobre los beneficios de éste, el contenido temático, duración, fechas y horario, nombre del instructor y lugar donde se desarrollará.

**Difusión.** Es importante entregar las invitaciones personalmente y por los menos ocho días hábiles antes del curso para que las personas tengan tiempo de organizar su trabajo.

**Apoyos de instrucción.** Es necesario que se cuente con todos los apoyos de instrucción en perfecto estado de funcionamiento para evitar contratiempos; para ello se debe solicitar al instructor una lista de los apoyos que utilizará y revisar las condiciones en que se encuentran, contando con tiempo para hacer reparaciones en caso de que sea necesario.

**Inauguración y clausura.** Lo más recomendable es formular un orden de las actividades que se llevarán a cabo y a quién corresponde realizar cada una de ellas:

- ✓ Que sean dos personas las dirigentes, cuya intervención personal no rebase los cinco minutos.
- ✓ Cuidar de no sacar a flote conflictos ni frustraciones tanto personales como de la institución.
- ✓ Mostrar seguridad sobre lo que se ofrece sin prometer lo que no se puede cumplir, ni justificar posibles fallas que pudieran presentarse.
- ✓ Mostrarse cortés y amable durante la exposición.

En los momentos de inauguración y clausura, las personas que dirigen el evento deben estar atentas para captar las inquietudes de los participantes y encauzarlas hacia el objetivo del mismo.

**Refrigerios.** Se deben planear periodos de descanso durante cada sesión de estudio para evitar la fatiga del grupo y del instructor, por lo que es conveniente realizar un descanso entre diez y quince minutos por cada tres horas de estudio; sirve también de estímulo a los participantes, son momentos percibidos como un rasgo de atención por parte de los organizadores por lo que se debe cuidar que no falte el café, las galletas y los refrescos.

**Cambios imprevistos.** Es común que durante la capacitación se presenten situaciones que alteren el desarrollo de las actividades de instrucción, sobre las cuales el instructor debe atender como lo son:

- ✓ El instructor no se presenta a la sesión o llega tarde cuando el grupo ya se retiraba.
- ✓ Los materiales no son entregados a tiempo por la imprenta.

- ✓ *Las aulas no fueron preparadas a tiempo, según las especificaciones.*
- ✓ *Se presentan fallas en los aparatos y equipo necesarios para la instrucción.*

*Siempre que ocurra cualquiera de estas situaciones, el instructor debe hacer uso de su talento e imaginación para resolverlas airoosamente, con paciencia y madurez para conocer los errores, actuando con rapidez sin buscar culpables.*

**Recalendarización.** *Se efectúa cuando hay cambios en la programación del curso de capacitación, haciendo los ajustes necesarios, para avisar oportunamente al instructor y participantes los motivos de la suspensión y las fechas en que se realizará el curso posteriormente, a fin de que no decaiga el interés.*

**Conclusión de eventos.** *El responsable de la capacitación debe estar pendiente de todas las actividades que constituyen un curso, desde el inicio hasta la clausura; donde se sensibilice a los participantes sobre los resultados que se esperan de ellos y los invite a llenar las hojas de evaluación a su vez.*

**Supervisión de actividades.** *La supervisión en la fase de ejecución juega un papel primordial, en virtud de que se tiene que verificar paso a paso el desarrollo de todas y cada una de las actividades implicadas en la realización de un evento, con el objeto de asegurar que se cumplan objetivos esperados.*

#### **Procedimientos para la evaluación.**

- ✓ *Identificar el objetivo terminal y los objetivos específicos.*
- ✓ *Identificar el área de la conducta a la que se dirigen:*
  - *Cognoscitiva.*
  - *Psicomotriz.*
  - *Afectiva.*
- ✓ *Diseñar el instrumento de evaluación.*
- ✓ *Aplicarlo a los participantes.*
- ✓ *Retroalimentar al participante con base a sus resultados de aprendizaje.*

### **Instrumentos para evaluar el área cognoscitiva.**

El instrumento más apropiado para evaluar los resultados de aprendizaje cognoscitivo son las denominadas pruebas de lápiz y papel, en las que se ubican la pruebas de:

- ✓ Ensayo.
- ✓ Respuesta guiada.
- ✓ Selección de respuestas.

**Ensayo.-** este tipo de prueba consiste en formular una pregunta para que el participante la desarrolle con libertad, permitiéndole organizar sus respuestas de acuerdo con su propio nivel de comprensión y expresar e integrar las ideas con la profundidad que le parezca apropiada. La desventaja de este tipo de prueba es que le da margen a apreciaciones subjetivas por parte del que califica, por lo que en muchas ocasiones queda entredicho su confiabilidad y validez.

**De respuesta guiada.-** esta prueba consiste en un conjunto de preguntas que señalan ciertas restricciones a la forma y contenido de la respuesta. Para elaborar este tipo de pruebas deben tomarse en cuenta las mismas recomendaciones que para la prueba de ensayo; es decir, que las preguntas deben ser claramente redactadas para no confundirse.

**De selección y opción múltiple.-** en este tipo de prueba se ubican las preguntas de opción múltiple de relación, Este tipo de pruebas presentan la ventaja de ser objetivas en su construcción y calificación, ya que no admiten más que una sola respuesta correcta sin embargo, es limitado en tanto que no mide conductas que requieren del pensamiento creativo.

### **Instrumentos para evaluar el área psicomotriz.**

Cuando los objetivos a los que se refiere el curso se dirigen a cubrir las necesidades del área psicomotriz, se utilizan las pruebas prácticas que comprueben la adquisición de destrezas y habilidades para llevar a cabo determinada tarea, en este tipo de pruebas se evalúa tanto la realización de los procesos, como el producto final. Este tipo de pruebas consiste en la ejecución por parte del participante de un trabajo en el que muestre su habilidad para realizarlo, obteniendo un producto que se apegue a las características requeridas.

*El registro de los resultados se anota en una lista de cotejo o comprobación.*

***Instrumentos para evaluar el área afectiva.***

*El resultado de aprendizaje más difícil de evaluar en forma objetiva se refiere a los cambios de actitud hacia el trabajo, el instrumento que ayuda a realizar esta evaluación es la escala estimativa.*

***Elaboración***

- ✓ *Seleccionar las características más representativas de lo que va a ser evaluado.*
- ✓ *Tener en cuenta que los rasgos y características serán conductas claramente observables en el campo del trabajo.*
- ✓ *Los rasgos a calificar deberán describirse de modo más único posible.*

#### **4.4. ESCALA ESTIMATIVA PARA LA APLICACION DE LA EVALUACION DE LOS EVENTOS DE CAPACITACION.**

*Para interpretar una evaluación, es necesario que adquiriera un valor pedagógico; es decir, la toma de decisiones en el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje en la escala estimativa.*

*Se entenderá por escala estimativa; "Una sucesión de puntos que son números que representan valores con determinada variable y la estimación es asignarles un valor".<sup>43</sup>*

*Después de este concepto de escala estimativa, es importante tomar en cuenta el concepto de escala de calificaciones: es un conjunto de características y cualidades por juzgar algún tipo de escala para indicar el grado hasta el cual se haya presente cada atributo.*

*En el ámbito educativo un símbolo numérico (6, 4, 10, etc.) solo indica cuánto sabe el alumno y no qué se sabe el alumno, por lo tanto si lo trasladamos al ámbito de capacitación la escala de calificaciones se aplica para:*

- 1. Dirigir la observación hacia aspectos específicos del área de trabajo.*
- 2. Suministrar un cuadro común de referencia para comparar a todos los trabajadores según el mismo conjunto de características en el desempeño de su trabajo.*
- 3. Finalmente nos proporciona un reto conveniente para registrar un juicio de los capacitadores.*

*La Evaluación considerada como Medición, pretende eliminar la subjetividad del capacitador mediante instrumentos que se puedan manejar matemáticamente y estadísticamente.*

*En un curso de capacitación, los capacitadores o docentes, deben cuestionarse sobre los tipos de escalas de calificaciones para saber de qué manera manejarla. Así los tipos son los siguientes:*

*a) Escala numérica de calificaciones.- Quien califica, tacha un número o lo encierra en un círculo. A cada una de las series de números se les asigna una descripción o característica que los diferencia de otro.*

---

<sup>43</sup>CARREÑO, Fernando "Enfoques y principios teóricos de la evaluación". Ed. Trillas.

**b) Escala gráfica descriptiva de calificaciones.** - Recurre a frases descriptivas para identificar los puntos en la escala. Este tipo de escalas es el que se representa en todos los formatos para la evaluación de cursos de la Secretaría de Gobernación.

Para este tipo de evaluación, se utilizará la escala estimativa en la cual se consideró la numeración 10-50-100, que son indicadores ubicados en los extremos y a la mitad respectivamente, y que nos permiten describir y dar una interpretación a los mismos.

Además se consideró para cada numeración un significado en la recta numérica (ver cuadro 1).

La controversia de las calificaciones surge cuando estas son interpretadas como índices universales de aprovechamiento académico.

"Las calificaciones pueden significar simplemente que el alumno está propenso a olvidar lo aprendido", sin embargo son la base para la recompensa honorífica y la promoción a otro ciclo escolar, a otro puesto o de un examen.<sup>44</sup>

En la Secretaría de Gobernación extrapolando esto, a los cursos de capacitación que imparte a los niveles institucional, de responsabilidad, y operativo que da orientación de la siguiente manera:

- ✓ Primero se diseña un proyecto de detección de las necesidades de los trabajadores, para conocer cual es el rango de labores que llevan a cabo, sus intereses, eficiencias o deficiencias en el área de trabajo.
- ✓ Segundo se revisa el análisis de puestos para conjuntar o comparar dichas actividades del ramo en que ocupa.
- ✓ Tercero se realiza la programación, se ejecuta, se evalúa y se concreta con el seguimiento en los cursos que imparte al personal.

Para la asignación de calificaciones se parte de los objetivos de aprendizaje que se entenderá: " Un propósito que expresa con claridad y precisión una conducta que se observará en el alumno (capacitando) cuando haya concluido el proceso de aprendizaje".<sup>45</sup>

En este sentido, si estamos en el tercer paso dentro de la evaluación significa que en un curso de capacitación es imprescindible que se planteen objetivos

---

<sup>44</sup>ROCKWELL, Elise. "La Escuela lugar del trabajo docente". p. 12

<sup>45</sup>MORENO, Guadalupe. "Dinámica, fundamentos y práctica". p. 56

*congruentes en cada uno de estos para lograr en el trabajador un aprendizaje individual y colectivo para mejorar la calidad y eficiencia en y de su trabajo.*

*Para la interpretación de los formatos o cuestionarios, de esta investigación que será la evaluación de la capacitación se utilizará la siguiente escala estimativa:*

<b>NOTACION</b>	<b>INTERPRETACION</b>
10	<i>pésimo</i>
20	<i>deficiente</i>
30	<i>muy malo</i>
40	<i>malo</i>
50	<i>insuficiente</i>
60	<i>suficiente</i>
70	<i>regular</i>
80	<i>bueno</i>
90	<i>muy bueno</i>
100	<i>excelente</i>

*Como se puede observar, que el aspecto que más se toma en cuenta dentro de la evaluación es precisamente la asignación de calificaciones.*

*Otro aspecto importante a resaltar es que mediante esta escala (dentro del ámbito escolar) el obtener un "10" o un "6" significa que existe un dominio del conocimiento en menor o mayor medida. Pero el sacar un "6", implica que hay ciertos aspectos que no se dominan y como el "6" es una calificación aprobatoria: no hay preocupación por superar las fallas del aprendizaje que hicieron que alumno obtuviera un "6" y no un "10". Desafortunadamente el obtener una calificación aprobatoria es lo único y lo más importante para el sistema educativo.*

*No obstante, en el Departamento de Personal de la Secretaría de Gobernación gracias a sus cursos de capacitación que dan prioridad a la calidad y excelencia en el trabajo, permite discernir más que una calificación en las verdaderas necesidades, preocupaciones y expectativas de los trabajadores para que vayan acorde con la asimilación de conocimientos y a la práctica más nítida en el desempeño de sus actividades en el área de trabajo. Es por ello que una Institución como la Secretaría de Gobernación, hace de sus cursos el lema de "CAPACITACIÓN PARA LA CALIDAD Y LA EXCELENCIA EN EL TRABAJO" y no importa una calificación, sino se preocupa por detectar esas fallas en una escala y canalizarlas en el trabajo y de cada empleado sea de nivel operativo, altos mandos o de responsabilidad.*

*La propuesta de la escala con sus respectivas asignaciones nos permite los criterios de confiabilidad; es decir, para obtener mediciones (calificaciones)*




*referidas al objetivo (de cada formato). De esta confiabilidad se desprende la valoración de una escala estimativa y para que se lleve a cabo:*

*✓ La escala que contempla de 10 al 50 implica una "reprobación", es decir que el trabajador el cual está laborando en una determinada área de trabajo, no está apto, para realizar esa actividad, esto cuando la capacitación sea para el trabajo. Por lo que se le considera no aprobado. Además de que hace falta la incentivación, u otro tipo de capacitación seapor parte de su jefe inmediato o de los compañeros de trabajo cuando se trate de evaluar un curso de capacitación puede referirse al desinterés del empleado.*

*✓ La escala que contempla del 60 al 100 implica una "aprobación" en todos los aspectos que le incumben al empleado, sea de un curso, sea de relaciones humanas, de comunicación, etc., pero tomando en cuenta que el 60 es suficiente esto nos permite muy bien canalizar que se tienen fallas en determinados ámbitos de la vida laboral.*

# ESCALA ESTIMATIVA



100	Excelente
90	Muy Bueno
80	Bueno
70	Regular
60	Suficiente
50	Insuficiente
40	Malo
30	Muy malo
20	Deficiente
10	Pesimo

*Para ello, es importante hacer un seguimiento como forma de compenetrarse en su vida laboral.*

*Para llevar a cabo el proceso de medición con la escala estimativa correspondiente, se aplicará al final del curso de capacitación, se le entregará al participante o capacitando, un formato para que lleve a cabo la evaluación sobre el curso, al instructor, al material didáctico, al mismo tiempo que al facilitador o instructor, que evaluará al participante, para verificar si se cumplió el objetivo del curso en cuanto conocimiento; el coordinador evaluará; posteriormente se llevará el conteo de los diversos ítems propuestos. Una vez determinadas las*

calificaciones para cada ítem, la persona que evalúa que en este caso es la coordinación, hará la suma correspondiente y se obtendrán los resultados necesarios y requeridos.

Finalmente se obtendrá una calificación que se tomará en cuenta en esta escala para puntualizar en qué grado quedó el participante, el instructor, el curso en su contenido temático.

Entonces al estar evaluando y llegar a conclusiones de calificación en un formato, nos ahonda en el conocimiento de cada uno de los trabajadores en su desempeño. Cabe señalar, que una escala estimativa puede variar dependiendo de los objetivos a desarrollar en una actividad que difiere de hacer los conteos adecuados a dichos objetivos para la mejor comprensión y reflexión al interpretarlos en el formato; además de que una calificación nos remite a la cantidad pero no a la calidad; de ahí que la escala estimativa como instrumento de evaluación sea un paso cualitativo para cada símbolo numérico.

#### **4.5. INSTRUCCIONES PARA LA APLICACION E INTERPRETACION DE LOS FORMATOS DE EVALUACION.**

Como ya se ha mencionado a lo largo de esta investigación, la evaluación es de suma importancia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que se da en la capacitación. De ahí que se realiza este instrumento de evaluación; que no sólo se queden con la información impresa en ellos, sino que se dé pauta al conocimiento claro, a través de estos instrumentos. La importancia de los datos obtenidos radica en que, en base a los resultados podemos obtener información, la cual nos proporciona una imagen clara del cumplimiento de los objetivos del programa, del proceso de capacitación y del desarrollo de éste dentro de la Secretaría, con los que a través de dichos resultados se dará a conocer la importancia de la capacitación,

En los formatos se toma en cuenta una escala estimativa que difiera en calificaciones en cuestión cualitativa (bueno, malo pésimo, etc.) y cuantitativamente para tener un rango estadístico de cada formato a evaluar.

Esto nos conlleva a las instrucciones de los formatos, que permiten al evaluador calificar los formatos y que tenga una línea a seguir. En este sentido, cuando el evaluador califica debe evitarse las influencias por su simpatía, antipatía o prejuicios personales, porque entonces se hace una evaluación errónea y nos conduce a otro camino que no es el de contemplar las posibles soluciones que se pretende.

Los formatos evalúan: tanto el desenvolvimiento del capacitador, como el del capacitando, con respecto al curso de capacitación.

#### **INSTRUCCIONES:**

- ✓ El evaluador escribirá los datos de identificación, en la sección dedicada a ello.

#### **Ejemplo:**

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_ AREA: \_\_\_\_\_  
 INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_ EVALUO: \_\_\_\_\_  
 DURACION: \_\_\_\_\_ RESULTADO: \_\_\_\_\_  
 FECHA DEL CURSO: \_\_\_\_\_ FECHA DE EVALUACION: \_\_\_\_\_

- ✓ El evaluador completará los formatos objetivamente, de acuerdo a lo que considere, llenará los cuadros en base a la Escala Estimativa que se presenta.

**Escala estimativa.**

10	pésimo
20	deficiente
30	muy malo
40	malo
50	insuficiente
60	suficiente
70	regular
80	bueno
90	muy bueno
100	excelente

**Ejemplo:**

**DIFUSION DEL CURSO**

**INSTRUCCIONES:** Llene el cuadro que de respuesta a cada una de las cuestiones que se indican.

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Invitaciones				*						
Carteles					*					
Fichas de Registro								*		
Lista de Asistencia								*		
	Deficiente			Suficiente				Excelente		

✓ El evaluador sumará los puntajes obtenidos, y los dividirá entre el número de ítems. En este caso, y aludiendo al ejemplo anterior.

$$\begin{array}{r}
 40 \\
 50 \\
 160 \\
 \hline
 250
 \end{array}
 \qquad
 \begin{array}{l}
 250 / 4 \text{ (que son el numero de ítems)} \\
 = a 62.5
 \end{array}$$

El resultado será la calificación cuantitativa del formato evaluado.

**Resultado es: 62.5**

✓ Se podrá obtener un resultado a simple vista contemplando la gráfica que resulte de la unión de las calificaciones de cada ítem, éste es:

**Ejemplo:***DIFUSION DEL CURSO*

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<i>Invitaciones</i>				*						
<i>Carteles</i>					*					
<i>Fichas de Registro</i>								*		
<i>Lista de Asistencia</i>								*		
	<i>Deficiente</i>			<i>Suficiente</i>				<i>Excelente</i>		

- ✓ *La recopilación de esta información nos conlleva a realizar estadísticas de los cursos, en relación con el conocimiento, desempeño y el desenvolvimiento de:*
- ✓ *los instructores.*
  - ✓ *los participantes.*
  - ✓ *así como el uso de los recursos materiales, didácticos, servicios e instalaciones.*

*Para obtener así mejores resultados.*

*\* En este caso, el resultado no es muy favorable, ya que se cuenta con puntajes muy bajos.*

#### 4.6. EVALUACION DEL INSTRUCTOR.

*El instructor realizará y ordenará los contenidos del curso, seleccionará sus experiencias de aprendizaje, técnicas y dinámicas, recursos didácticos, así como disponer las condiciones físicas, administrativas y personales en las que se desarrollará la capacitación, en función de los comportamientos que se espera del capacitando y que constituyen los objetivos del curso.*

*El instructor deberá tener conocimiento de las necesidades de los participantes para poder determinar los materiales de enseñanza; donde deberá también discutir y organizar las actividades y los recursos en función del tiempo y presupuesto destinado al curso. Deberá manejar los conceptos y mostrar habilidades necesarias para alcanzar los objetivos; ya que con esto los capacitandos aprenderán durante el curso. La planeación de los programas de capacitación, es una tarea difícil que tiene que englobar las características de la empresa y las características y necesidades de los empleados, éstas, vistas por los regular como un aumento de la productividad y mejor desempeño en las tareas a realizar. De antemano se sabe que la aplicación de cualquier programa de capacitación es de acuerdo a las necesidades que detecten los empleados y la empresa de las cuales quedarán cubiertas.*

*El manejo de los objetivos mediante el desarrollo de las sesiones, implica la desenvoltura del instructor ante el grupo; cómo se dirige a él, qué lenguaje utiliza, cuál es la entonación de su voz, cómo explica los conceptos, así como si propicia la participación del grupo y resuelve dudas, el instructor debe saber de antemano que a cada curso que se presente se encuentra ante responsabilidades diferentes, ya que el auditorio nunca va a ser el mismo. Las características antes mencionadas del instructor, son las que deberá poseer para cubrir los objetivos programados por la institución tanto a corto como a largo plazo, con el fin de lograr una mayor productividad con una verdadera eficacia.*

*Las características a evaluar se plasman en los formatos que a continuación se presentan, tomando en cuenta:*

- ✓ *Al instructor y la relación con el contenido programático.*
- ✓ *Al instructor y su acción didáctica.- Al instructor y su actitud frente al grupo.*

*Dentro de la Secretaría existen dos tipos de instructores que son, el instructor interno y el instructor externo.*

***Instructor interno.-*** *es aquel que, independientemente de sus labores cotidianas de trabajo, capacita o adiestra a otros trabajadores o compañeros de la empresa, sobre el área en la que se desempeña u otras que son de su experiencia profesional o laboral, en los términos establecidos en las condiciones generales de*

*trabajo o, en el reglamento interno de capacitación y adiestramiento o, en las políticas internas de administración de recursos humanos.*

**Instructor externo.-** *es la persona física o moral, formalmente registrada como tal ante la autoridad competente, que imparte cursos, conferencias o eventos de capacitación, adiestramiento, entrenamiento y desarrollo de recursos humanos.*



#### **4.7. IMPORTANCIA DEL INSTRUCTOR EN LA CAPACITACION.**

*El instructor es la persona que desempeña el papel de líder, expositor, etc., en el desarrollo de un curso, es la clave de éxito de todo evento de capacitación, es la persona que es capaz de transmitir un conocimiento de una manera clara y concreta esto en base a una experiencia dentro de la docencia.*

*La importancia del instructor para esta dependencia es que en él se deposita la confianza al considerarlo preparado en tanto a sus conocimientos como en la responsabilidad en ejecutar su labor.*

*En el área de trabajo, la importancia del instructor se manifiesta en el momento en que puede cubrir las necesidades de los participantes, ya que es capaz de conducir e incrementar sus conocimientos y habilidades para el logro eficiente y eficaz de las funciones; el instructor en su responsabilidad consigo mismo, se obliga a examinar sus conocimientos reales sobre los que va a basar sus enseñanzas, a mantenerse siempre actualizado para estar a la vanguardia de los avances científicos y tecnológicos.*

#### **Características, funciones y actitudes del instructor.**

*El instructor es la persona que domina teórica y prácticamente una o varias especialidades u oficios cuya misión es transmitir conocimientos y experiencias, enseñarlas a otras personas que lo requieren para desempeñarse en un puesto. Domina metodología de enseñanza-aprendizaje, acordes con el tipo de conocimientos a impartir y al tipo de capacitación utilizado en el proceso formativo.*

*Por ser su tarea la capacitación y el desarrollo de otras personas quienes a su acción obtendrán nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en su que hacer laboral, personal y profesional; un instructor especializado cuenta:*

- ✓ *Con un amplio conocimiento tanto en su temas a impartir como en diversos*
- ✓ *Poseer conocimientos básicos sobre aspectos psicológicos, sociológicos económicos y políticos*
- ✓ *Conocer técnicas de manejo en conducción e integración de grupos.*
- ✓ *Manejo amplio y versátil en técnicas y apoyos didácticos.*
- ✓ *Un buen manejo del lenguaje, identificando a que tipo de personal y área es a la que se dirige.*
- ✓ *Control de su conducta ante situaciones imprevistas o sobresaltos por parte de la coordinación o de los participantes.*

- ✓ *Discreción en la información que se otorgue*
- ✓ *Y una actualización constante.*

### ***Funciones del instructor***

- ✓ *Trasmitir nuevos conocimientos.*
- ✓ *Control sobre el grupo en la enseñanza, como en la participación.*
- ✓ *Lograr una buena comunicación y relación, instructor-participante.*
- ✓ *Cubrir y desarrollar los objetivos determinados.*
- ✓ *Manejo de técnicas y dinámicas grupales.*
- ✓ *Supervisar instalaciones y recursos materiales.*

### ***Actitudes del instructor.***

- ✓ *Presentarse adecuadamente y en buen estado anímico.*
- ✓ *Buen manejo control dentro del aula manteniendo una buena relación participante-instructor .*
- ✓ *No presentar posturas grotescas o vulgares.*
- ✓ *Dirigirse especialmente a los participantes.*
- ✓ *No ridiculizar a los participantes. etc. etc.*

#### **4.7.1. FORMATOS DE EVALUACION PARA EL INSTRUCTOR ANTES, DURANTE Y DESPUES DEL CURSO.**

*El responsable de la evaluación aplicará el formato A-1 al inicio del curso, que a través de una entrevista al instructor y en base a su programa contenido temático, carta descriptiva y material entregado nos indicará el nivel de conocimientos, la aplicación de los objetivos programáticos, la adecuación de los contenidos a los objetivos; durante la entrevista el evaluador se dará cuenta del promedio que alcanza en cada uno de los reactivos a aplicar.*

*En el formato, A-2, se aplicará durante el curso en su acción didáctica, es decir en su comportamiento y en la ejecución de la impartición del curso, tales como la motivación en el desarrollo del curso, integración grupal, manejo de contenidos, etc. ya que en base al desenvolvimiento del instructor nos indicará su calificación.*

*En el formato A-3 se evalúa al instructor después del curso donde se señalará, como, la asistencia, interés que demostró, la relación del instructor con los participantes, contenidos programáticos, etc., ya que sabemos que la relación afectiva como las actitudes que resulte del instructor con el participante es satisfacer algunas de las necesidades del mismo.*

*Es importante reconsiderar la importancia que tiene la función del instructor al impartir un curso, ya que se requiere de personal sumamente calificado, el cual extenderá sus conocimientos a otras personas y éstos deben ser los adecuados y necesarios, que es a partir de los mismos se da el proceso enseñanza-aprendizaje.*

#### **4.7.2. FORMATO DE EVALUACION PARA EL INSTRUCTOR POR EL PARTICIPANTE.**

*El cuestionario que se presenta a continuación, tiene la intención de ser aplicado por los participantes con respecto a la forma en que el instructor imparte determinado curso, para detectar insuficiencias dando soluciones óptimas que eleven la calidad del instructor y del participante, así como obtener un mayor aprovechamiento.*

*Buscando que exista la retroalimentación del proceso enseñanza-aprendizaje, donde la participación del participante es primordial para el mejor desempeño del instructor.*

*Es importante que la valoración de la acción educativa sea llevada a cabo en el proceso de capacitación, ser redituada a través de las personas relacionadas con la vivencia directa de la experiencia educativa, rescatando así la esencia misma del proceso, contemplando así los aspectos más relevantes. Esta propuesta parte de las metodologías participativas, bajo el convencimiento de que esta opción concibe a la evaluación como un proceso en que los involucrados asumen alternativamente el rol de sujetos y objetos de la evaluación.*

*El instructor que es responsable de enseñar en un curso de capacitación tiene la tarea de escoger la metodología, es decir, el proceso que se seguirá para que los participantes logren los objetivos que el programa marca.*

*La intervención del instructor es un requisito técnico en la adecuación programática que se lleva a cabo al planear los cursos, función que consiste en llevar los programas a las situaciones concretas y en revisar las previsiones metodológicas correspondientes.*

*La participación del instructor no termina con la propuesta inicial de trabajo, su rol de promotor exige que dada su experiencia y progresivo dominio de los contenidos y aspectos didácticos ofrezca a los participantes opciones de trabajo e instrumentos técnicos que propicien transformaciones en relación con su trabajo laboral dentro de la Secretaría de Gobernación.*

*Esta evaluación se aplicará antes del curso a través de una entrevista en donde responderá de acuerdo a sus conocimientos( formato A-1)la aplicación de los objetivos del programa, la adecuación de los contenidos a los objetivos, en base a la aplicación de éstos nos daremos cuenta de los conocimientos del instructor y la aplicación de los mismos en la impartición de los cursos.*

**Formato A-3.-** Este formato será proporcionado al participante para que evalúe el desempeño del instructor frente al grupo, así como que si favoreció la integración del grupo, motivación, interés respecto a su labor docente y el logro del interés del grupo, y si el instructor cubrió las expectativas y objetivos que pretendía el participante al integrarse a una capacitación, en la adquisición de nuevos conocimientos.

### **4.7.3. FORMATO DE EVALUACION PARA EL PARTICIPANTE POR EL INSTRUCTOR.**

*Gracias a los aportes de la Pedagogía en el proceso enseñanza-aprendizaje, que coadyuva a las relaciones humanas a interactuar en sus expectativas y que la Secretaría de Gobernación ha tomado en cuenta como base, para la invitación a todo el personal que labora en ella; ha compaginado a que esta "interacción" se genere en la participación de cada curso.*

*De ahí que se elaboró el **formato B-1**, que especifica las expectativas del sujeto y que antecede al interés personal y laboral para que tome determinado curso de capacitación.*

*De esa manera se presentan los siguientes ítems:*

- 1. Conocimiento adquirido, aquí se valora el aprendizaje que se logró o por el participante y el grado en se alcanzó después del curso,*
- 2. Puntualidad y asistencia son dos valores de suma importancia porque es el interés que tiene el empleado en acudir los días del curso con puntualidad para que no haya distracciones tanto del participante como de él.*
- 3. En cuanto a las participaciones, sabemos que es el eje central de un curso de capacitación.*

*Entendemos por participación: "Al proceso social de indagación con respecto a su realidad". La preocupación como pedagogos en las tareas evaluativas es, por consiguiente la introducción de metodologías participativas que involucren el rol de sujetos y objetos de la evaluación.*

*Esto genera el desempeño dentro del aula en cuanto a la elaboración de tareas y realización de actividades, el cambio de actitudes que son el indicio de los conocimientos de ambos.*

*Entre otros ítems que se evalúan dentro de este formato que son de suma importancia para el logro de lo que se pretende en esta evaluación.*

#### **4.7.4. FORMATO DE EVALUACION DE MATERIAL Y RECURSOS DIDACTICOS, SERVICIOS E INSTALACIONES.**

*El material didáctico tiene su base de sustentación en los mecanismos psicológicos que ponen en juego el proceso de aprendizaje, de manera particular en las sensopercepciones.*

*Aristóteles afirmó: "No hay nada en la mente que no pase a través de los sentidos"; Leonardo Da Vinci escribió: " Todos nuestros conocimientos tienen su origen en las percepciones".*

*La percepción es la interpretación significativa de las sensaciones, representantes de los objetos externos, es el conocimiento aparente de lo que está ahí fuera, lo que nos rodea; Las percepciones son las únicas representaciones internas de los objetos externos, es decir, la reflexión de la materia en la mente. Como algunas representaciones internas dependen de varias sensaciones, se considera que en la medida en que interviene durante el proceso enseñanza-aprendizaje, el mayor número de vías sensoriales, las experiencias son más profundas y el aprendizaje más efectivo; esto es según sea el número de sentidos estimulados y el material didáctico y la situación vital en que se utilice, serán las interpretaciones que se produzcan, la eficiencia y la asimilación de los individuos.*

*El material didáctico es en la enseñanza, el nexo entre las palabras y la realidad; lo ideal sería que todo aprendizaje se llevase a cabo dentro de una situación real de vida. Al no ser posible, el material didáctico debe sustituir a la realidad, representándola de la mejor forma posible, de modo que se facilite el hacerlo objetivo, prescindible y necesario tanto para el instructor como para el participante.*

**La finalidad del material y apoyos didácticos son:**

- ✓ *Aproximar al participante a la realidad que se quiere enseñar, ofreciéndole una noción más exacta de los hechos o fenómenos estudiados.*
- ✓ *Facilitar la percepción y la comprensión de los hechos y de los conceptos.*
- ✓ *Concretar e ilustrar lo que se está exponiendo verbalmente.*
- ✓ *Economizar esfuerzos para contribuir a la fijación del aprendizaje.*
- ✓ *Dar oportunidad para que se manifiesten aptitudes y el desarrollo de las habilidades específicas, como el manejo de equipo o la construcción de los mismos por parte de los participantes.*

### **Requisitos del material y apoyos didáctico.**

Los requisitos y apoyos didácticos, no son suplentes del instructor, por consiguiente, para ser más eficaces deben reunir los siguientes requisitos:

- ✓ Relacionarse con el tema o materia que se este impartiendo, y ser el adecuado.
- ✓ De fácil manejo y control.
- ✓ Estar en perfectas condiciones de funcionamiento, sobre todo tratándose de aparatos.

Existen diferentes tipos y clasificaciones de materiales y apoyos didácticos, como son, los audiovisuales como: el proyector de cuerpos opacos, grabadora, video, televisión, filmaciones etc. y ahora se cuenta con nuevos y modernos aparatos que son cada vez de mayor ayuda como son las pantallas y guidores electrónicos, pantallas de mica de cuarzo que se conectan a una computadora con algún tipo de programa y la computadora misma. Otro tipo de material es el tradicional como es el pizarrón gises, rotafolios, plumones, hojas, franelógrafo, mapas, cartulinas, cualquier tipo de ilustraciones, periódicos, revistas, libros entre otros.

El material didáctico, es un eslabón que permite llegar de una manera más efectiva el aprendizaje en este caso de incrementar los conocimientos y lograr una motivación que se brinda en un curso de capacitación; es por esto que se considera como un factor importante para la evaluación por lo que se elaboró un formato que se refiere al material y apoyos didácticos que se utilizarían por curso y los que emplearía cada instructor de acuerdo a la modalidad de cada uno, estos serían con los recursos que cuenta la Secretaría de Gobernación.

La aplicación de este formato tendrá la misma mecánica que los anteriores, del cual sólo se evaluará el material y recursos de apoyo que se requieran en el curso, si fue el adecuado al tema o si su funcionamiento fue el esperado, y finalmente se valorarán resultados.

De igual manera se aplicarán y valorarán formatos como: son la difusión del curso, servicios e instalaciones que son de suma importancia para cubrir correctamente las necesidades de la capacitación.<sup>46</sup>

<sup>46</sup>CHVEZ M, Alfonso "El proceso Enseñanza-Aprendizaje y su Didáctica. Guia básica". p..54.



#### **4.8. PROCESO PARA LA GENERACION DE INFORMACION.**

*Es difícil establecer con precisión indicadores numéricos del seguimiento de la capacitación; sin embargo, pueden hacerse esfuerzos tendientes a verificar si los objetivos de los programas se formularon correctamente, si se cumplieron o no, si ha mejorado el comportamiento del entrenamiento.*

*Los pasos a seguir para generar, obtener, analizar, interpretar y presentar datos y la información pertinente para el seguimiento de procesos y programas de entrenamiento, fueron tomados de la metodología de obtención de información generada por el Centro Nacional de Información y Estadísticas del Trabajo, CENIET, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social(1978), los pasos son:*

##### **a) Determinación de requerimientos de información.**

*En esta etapa se precisan las necesidades de información que es necesario generar e interpretar, en términos de lo que se pretende analizar. Se caracteriza al usuario de la información en los términos que a continuación se explican.*

*Para ello, es necesario hacerse una serie de preguntas, tales como:*

***¿Qué se desea obtener?:*** *La información que permita revisar qué opinan. los actores involucrados directos en el proceso de capacitación (capacitandos, instructores, jefes o supervisores).*

***¿Para qué se necesita la información?:*** *Para conocer los rumbos que ha seguido el programa/evento/curso/actividad, según corresponda y revisar si es pertinente continuar igual o modificar algunas de sus partes o hacer un replanteamiento.*

***¿Cómo se necesita la información?:*** *Objetiva, verídica y oportuna para la correcta toma de decisiones.*

***¿Quiénes son los usuarios principales?:*** *Los decisores de la dependencia que deseen aprovechar la información para corregir si lo creen prudente, los rumbos de los planes y programas de entrenamiento. Los capacitandos para verificar su actuación en su puesto de trabajo y los supervisores para emitir juicios acerca de la efectividad del entrenamiento.*

***¿Quiénes deben proporcionar sus opiniones, opciones o punto de vista?:*** *Los capacitandos, los supervisores. los directivos y ejecutivos de la dependencia o bien a quien va dirigida la capacitación.*

## **b) Organización y determinación de la muestra.**

La primera actividad de esta etapa consiste en formular un cronograma de actividades para guiar los caminos del trabajo.

Se hace el diseño de labor de gabinete y de campo, se revisa la bibliografía básica necesaria y se determinan los indicadores a seguir para obtener información valiosa, se diseñan los cuadros de salida de información y se determinan los públicos o actores involucrados a encuestar, asimismo se decide el tipo de preguntas a formular y se realizan los primeros borradores de los formatos que serán los instrumentos de capacitación de información en este caso.

Se diseña la muestra a investigar tomando en cuenta la exactitud de la información a obtener aunque se considera que: "las muestras consideradas son no probabilísticas ya que no se conocen las probabilidades de cada individuo o elemento de ser incluidos en la muestra. Evidentemente que esto presenta un serio obstáculo a la generalización, sin embargo, dada la magnitud del universo, será considerado como un estudio de opinión de algunos casos encuestados", no por ello deja de ser fundamental el estudio de casos.

Respecto a la última afirmación, expresada en el párrafo anterior Anderson<sup>47</sup> dice que "nadie quiere que su investigación sea tildada de inválida", y en este sentido cuando se presentan trabajos basados en parte en el análisis de casos, el investigador puede toparse con alguien que no comparta su punto de vista; sin embargo, gran cantidad del conocimiento en materia educativa y de capacitación para la toma de decisiones ha sido obtenida vía este tipo de análisis.

Los estudios de caso son investigaciones con profundidad; constituyen un laboratorio que facilita reconstruir la complejidad de un fenómeno social, a través de identificar la trama compacta y de detalles que lo estructuran, de ahí que el estudio de casos, aunque con sus limitaciones ha sido un factor importante en el desarrollo de la teoría educativa y ha facilitado los senderos de la indagación en este campo.

## **c) Captura de información.**

Además de una profunda investigación documental que sustenta teóricamente el trabajo de evaluación, se realiza, también una investigación de campo para determinar los puntos de vista que, acerca de los planes y programas para el entrenamiento que manifiestan algunos actores involucrados

---

<sup>47</sup>ANDERSON Gray L. La validez de los estudios etnográficos. implicaciones metodológicas". UNAM/Centro de Investigaciones y Estudios Educativos. México, 1991 P.35.

Los instrumentos a utilizar, tales como. entrevista, trabajo grupal, observación, tormenta de ideas, encuesta y cuestionario son algunas herramientas empleadas en una investigación, para está investigación se empleo el cuestionario con preguntas opcionales y de opción múltiple.

Para capturar la información necesaria tienen que diseñarse los instrumentos que permitan esta actividad.

Inicialmente se formula un primer cuestionario dirigido a los sujetos a investigar. Se piloteo y se hicieron ajustes.

Se elaboró un segundo cuestionario, el cual contempla las correcciones que lo hagan accesible a las personas a encuestar. Este se aplicó para obtener la información deseada.

#### **d) Tratamiento de la información.**

La información de las observaciones y de la revisión bibliográfica en datos cuantificables y la explicación cualitativa del fenómeno de estudio, es la labor fundamental del tratamiento de la información.

La interpretación de la información que se obtenga se lleva a cabo inmediatamente después de tener todos los cuadros de salida elaborados, esto es con el objeto de fundamentar cada argumento, al tener presente la visión de conjunto.

En el ejemplo que a continuación se estudia, el encuestado tendrá que responder cruzando con una "X", del numero 1 al 5, según represente su opinión o punto de vista. Precisamente con esa misma idea, el tratamiento de la información se hará considerando los parámetros establecidos en este caso de la tabla que a continuación se presenta.

Valor absoluto	Valor relativo	Cualidad
1	20%	Deficiente
2	40%	Deficiente/Aceptable
3	60%	Aceptable
4	80%	Acep./Excelente
5	100%	Excelente

El 3 ó 60% es un punto de vista aceptable, pero no el deseable (debería mejorarse), lo ideal son puntajes arriba del 4 u 80%.

Si se pensara en los términos de las calificaciones tradicionales, el 10 representa la excelencia, el 8 un término aceptable sobre todo para los niveles de posgrado,

abajo de esa calificación, se considera que no se cuenta con los conocimientos suficientes para ser promovido al siguiente grado de estudio.

### **e) Soporte o diseminación de la información.**

*Pensando en los usuarios finales de la información aquellas personas que revisarán y emitirán sus juicios acerca del trabajo desarrollado, o quienes pueden tomar alguna decisión tendiente a replantear el plan, los programas, los contenidos, los cursos/eventos, etc., se torna prudente hacer un informe que satisfaga los requerimientos de información para el análisis y tratamiento que cumplieran asimismo, los requerimientos de suficiencia, claridad, coherencia y profundidad.*

### **Tópicos susceptibles de evaluarse.**

- ✓ *Algunos tópicos pueden evaluarse, vía el seguimiento de programas son:*
- ✓ *Credibilidad hacia la capacitación.*
- ✓ *Competencia de instructores.*
- ✓ *Problemática de jefes que no dejan ir a su personal a capacitarse.*
- ✓ *Aceptación de la capacitación por los trabajadores.*
- ✓ *Un numero reducido de programas, cursos/eventos de capacitación.*
- ✓ *Pobreza de los programas de capacitación.*
- ✓ *Seguimiento de los programas.*
- ✓ *Improvisación en la administración de la capacitación.*
- ✓ *Presupuesto insuficiente.*
- ✓ *Involucramiento de la alta dirección.*
- ✓ *Falta de personal especializado en la rama.*
- ✓ *Entre otros que se pueden considerar.*

*Para concluir en la actualidad estamos en un mundo de constante cambio de competitividad, apertura y penetración de nuevos mercados, tecnologías avanzadas con nuevos equipos, valores agregados a los productos, técnicas de investigación científica, un impulso a la calidad, rapidez en la toma de decisiones,*

*etc., y sólo queda enfrentarse a estos retos. La capacitación es una de las formas más efectivas de enfrentar el cambio, de adecuarse a la modernidad de nuestros tiempos, de modificar actitudes, de desempeñar las funciones con calidad y excelencia desaparecer vicios ancestrales, en pocas palabras tratar de hacer mejor nuestro trabajo y aprovechar las oportunidades que se dan en la capacitación para la mejora profesional y personal.*

*Es importante para cualquier empresa o dependencia el capacitar a su personal hacia una nueva cultura que es el servicio con calidad, el introducir el cambio de actitudes en lo que es la calidad en el trabajo.*

#### **4.9. CALIDAD Y EXCELENCIA EN EL TRABAJO.**

*El crecimiento de nuestro país, el mayor intercambio comercial, cultural, turístico, tecnológico, obliga a las empresas a adaptarse al ritmo de estos nuevos requerimientos.*

*Crecer, conquistar horizontes, modernizarse con el máximo del fuerza e imaginación, con un **cambio de actitud** y lograr la unión de todo el personal hacia la consecución de los objetivos y valores de la empresa, es la estrategia a seguir para poder cumplir con nuestra misión.*

*Los objetivos de una organización son fundamentales ya que permiten conocer hacia donde debemos orientar nuestro esfuerzo y son el punto de referencia que rige nuestras acciones como integrante de la misma organización, brindando un servicio en donde debe prevalecer la excelencia y la calidad, optimando el uso y el buen empleo de los recursos humanos ,materiales y financieros, la toma de decisiones adecuadas, es crear en todos y cada uno de los que la integran, un cambio de cultura hacia el trabajo a través del respeto a la persona la confianza y el trabajo en equipo, el adecuado ejercicio de la autoridad(vista como líder), la detección y prevención de errores, creando con ello un ambiente laboral optimo.*

*Involucrar y comprometer al servidor público en el ejercicio de la calidad en todos y cada uno de los servicios, alcanzando la eficiencia requerida, el uso y desarrollo del potencial de trabajo dirigido a la excelencia, manteniendo un ambiente de trabajo que conduzca a la participación y a la mejora continua del desarrollo del personal.*

*Capacitar y entrenar a todos quienes conforman la institución a la nueva filosofía del cambio para satisfacer las expectativas que se pretenden .*

*Incrementar la eficiencia, productividad y competitividad del personal de las empresas y dependencias gubernamentales, logrando un cambio de actitud al servicio en donde debe prevalecer la excelencia, optimizando el uso y el buen empleo de los recursos humanos, materiales y financieros.*

*Crear en todos y cada uno de los que integran una empresa una nueva filosofía al cambio de actitud al servicio a través del respeto a la persona, la confianza y el trabajo en equipo, el adecuado ejercicio de la autoridad (la autoridad vista como líder ), la detección y prevención de errores, creando con ello un ambiente laboral optimo.*

*Involucrar y comprometer al empleado en el ejercicio de la calidad en todos sus funciones, actividades y servicios, alcanzando la eficiencia requerida por el objetivo de la empresa, el uso y desarrollo del potencial de trabajo dirigido a la excelencia, manteniendo un ambiente que conduzca a la total participación y a la mejora continua del desarrollo personal.*

*Capacitar y entrenar con calidad a todo el personal es la misión de la Secretaría de Gobernación, proporcionar una capacitación adecuada y dirigida a todo el personal que conforma la dependencia desde altos mandos hasta intendencia.*

*Es aquí donde entra el papel de la capacitación, ya que es el factor más importante para dar a conocer lo que es la calidad, su función, para que es y en qué beneficia a la empresa, al empleado, es a partir de la capacitación donde se reflejaran resultados, es el momento cuando se concientizará al personal a desempeñar sus funciones con calidad; el de una mejora continua hacia un cambio de actitud involucra comprometer al equipo de trabajo en el ejercicio de la calidad en todos los servicios , alcanzando la eficiencia requerida, el uso y desarrollo del potencial de trabajo dirigido a la excelencia, inspirar en nuestro personal un compromiso por la calidad en todo lo que se hace, manifestando una actitud de servicio y cortesía hacia nuestros usuarios.*

*nuestra misión es otorgar con eficiencia y eficacia cada una de las funciones y actividades que se realizan y de lo cual se obtendrán beneficios como:*

- ✓ *Una buena imagen de nuestro país.*
- ✓ *Favorecer el acercamiento con el usuario.*
- ✓ *La formación de un equipo profesional, confiable y entusiasta.*
- ✓ *La excelencia en nuestro servicio, actividades y funciones.*
- ✓ *Un enfoque creativo e innovador que permita diseñar nuevas estrategias para el mejoramiento del ambiente de trabajo.*
- ✓ *Una visión objetiva del trabajo.*
- ✓ *El contar con estructuras ágiles y flexibles al cambio.*
- ✓ *El compromiso de cada uno de nosotros para con México y para la empresa para la que se trabaja.*

- ✓ *El sentido de oportunidad y constancia en la toma de decisiones.*

*La calidad se encuentra en mantener siempre un alto grado de profesionalismo para obtener una actitud siempre positiva hacia el trabajo tanto individual como en equipo, el mejorar día a día el desempeño en base a los estándares establecidos en los procedimientos, sistemas, servicios y trabajo que ofrecemos y corregir de inmediato las deficiencias y si es posible prevenirlas, al investigar constantemente las necesidades y expectativas de servicio de atención al público, reducir al mínimo necesario los tiempos de respuesta de las solicitudes de servicio del usuario.*

*Es importante el medio ambiente que nos rodea, y es necesario crear un ambiente favorable para hacer confortable la estancia del usuario y de los compañeros mismos, es aquí donde se pueden obtener resultados superiores a los demandados.*

*Utilizar efectiva y adecuadamente, cada uno de los recursos, herramientas, técnicas, métodos y tiempos con los que se dispongan para cubrir exactamente los objetivos de la empresa.*

*Hablar de calidad es un tema muy actual y rico en conceptos por lo que sólo se mencionará aspectos generales sobre tan importante filosofía.*

**¿Qué es calidad?, calidad es;** *una forma de vida a la que debemos aspirar todos los pueblos, sociedades, dependencias, familias, personas, una nueva forma de vivir, producir, dar, hacer y recibir con excelencia, sin carencias siendo una filosofía básica de administración, una nueva forma de trabajar de todos en la empresa; donde debe prevalecer el respeto a la persona, la confianza y el trabajo en equipo.*

**La calidad;** *siempre debe ser reflejada en cada actitud y actividad que desarrollemos.*

**La calidad;** *es otro ritmo de mentalidad que no se acopla al artificio, apatía, morosidad, mediocridad y cotidianidad, porque aspira a una categoría de excelencia.*

**Calidad;** *como un nivel de excelencia que conlleva a crear y promover un clima organizacional que nos conduce a su búsqueda constante.*

**Calidad y productividad;** *significa una completa eficiencia en el aprovechamiento total de recursos, en la simplificación de procedimientos; es el mejor empleo de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.*



**Calidad;** es el optimo uso de nuestros servicios, es hacer mejor lo que nos toca hacer, ser reconocidos por nuestro desempeño, tolerancia, cortesía y diligencia; que nuestros usuarios sientan que estén siendo atendidos de la mejor manera posible y se nos distinga por nuestra calidad y desempeño profesional.

Se describe a la calidad como una nueva filosofía al cambio de actitud, como un método innovador de herramientas, técnicas y de una metodología de la práctica de la calidad, también considerada como una forma de trabajo, una estrategia de competitividad para lograr la mejora de nuestro desarrollo profesional y personal.

Es el camino para dar alcance a las metas establecidas de un proyecto redituable que debe ser obligatorio.

El reto actual de todos los grupos humanos es adaptarse al cambio ser parte de él. Los aspectos mas importantes son:

*Tener una actitud de servicio.*

*Dar y recibir calidad de vida en el trabajo.*

*Involucrar a todo el personal en un programa de capacitación motivando, estimulando y valorando con los resultados alcanzados.*

*Ser líderes y preparar al personal para tener espíritu emprendedor y de servicio de lo cual generará un ambiente favorable y cordial de trabajo y a su vez de compañerismo y lealtad.*

*Mejorar constantemente la forma de nuestras funciones y servicios.*

*Eliminar el desperdicio de recursos humanos, materiales, y financieros.*

*Promover el éxito constante con estímulos y recompensas y perseverancia hacia los aspectos negativos.*

*Asumir siempre una responsabilidad social y compromiso con uno mismo para la mejora en un alto índice del servicio y nuestras funciones.*

*Crear actividades y planes de comunicación para proyectar los valores de calidad.*

*Crear estrategias claves para involucrar a todos los niveles .*

*Crear acciones que demuestren la importancia de los valores de la calidad.*

*Promover y compartir el conocimiento de la filosofía de la calidad.*

*Desarrollar planes estratégicos de calidad en la planeación, organización, coordinación y evaluación.*

*Promover la cooperación y compromiso de los trabajadores.*

*Encaminar los esfuerzos de todos para desarrollar y obtener el potencial total de fuerza de trabajo en equipo.*

*A grandes rasgos se mencionaron algunos conceptos y aspectos de calidad y excelencia, su importancia, función y valor dentro de una empresa o dependencia gubernamental, considerando que la capacitación es el medio para dar a conocer tan importante filosofía, y la evaluación como el medio a valorar las metas contempladas para el logro de los objetivos de la empresa y el alcance de una máxima productividad.*

## CONCLUSIONES.

*Como anteriormente se ha manejado la importancia de la evaluación en la capacitación; la evaluación como un subsistema de la capacitación, para valorar el desempeño del personal, del costo-beneficio, dentro de las empresas considerando a la evaluación como un factor muy importante y desde el punto de vista pedagógico.*

*Y es importante considerar que se retomaron varios aspectos de la evaluación, del proceso enseñanza-aprendizaje y diferentes aspectos importantes para esta investigación y de igual manera la importancia de la intervención del pedagogo en la realización de este tipo de investigaciones, que de acuerdo a su perfil y a su formación tiene el conocimiento para cubrir este tipo de demandas que son de suma importancia para cualquier tipo de institución, empresa o dependencia publica cual sea su función o fin, es decir del área administrativa, del área educativa, área medica, y del área política jurídica, del área psicológica, y porque no decirlo de cualquier tipo de área de donde se requiera de un pedagogo para la investigación. puesto que se puede manejar y desempeñar en un amplio grupo multidisciplinario considerando su formación como profesionista dentro de U.N.A.M.*

*En la aplicación de esta evaluación se obtendrán los resultados y datos oportunos en una forma veraz, que la dependencia valorará para sus fines, ya que los aspectos a evaluar son los indicados y necesarios para detectar lo que se requiere de la capacitación y como se menciona en esta investigación saber de como se lleva acabo el programa de capacitación, sus avances, alcances y sus desviaciones, detectarlas a tiempo y hacer los cambios pertinentes, se considera que con este instrumento se alcanzara lo acordado en el planteamiento del problema de esta investigación que es el análisis correspondiente que sobre capacitación tiene la Secretaría de Gobernación así como la hipótesis planteada que es el evaluar al personal capacitado. la aplicación de sus conocimientos en el área de trabajo, el cambio de actitudes, el desempeño de sus funciones, el trabajo con calidad, el servicio eficiente, lograr una mejora continua, inicialmente se pretende que con la aplicación de estos cuestionarios se logre satisfacer la demanda de información.*

*El marco teórico que soporta esta investigación es la postura de investigación teórica documental y en la elaboración de los instrumentos de evaluación la constructivista y participativa.*

**BIBLIOGRAFÍA.**

- ✓ **"Antología de la evaluación curricular"**. Cuadernos de planeación universitaria. UNAM, México. 1989.- pag. 557.
- ✓ **ANDUEZ, María.** " **Dinámica de grupos en la educación**". Edit. Trillas. México, 1986.
- ✓ **ARIAS Galicia, Fernando.** " **Administración de recursos humanos**". Edit. Trillas. 1983.
- ✓ **ARDILA, Rubén.** " **Psicología del aprendizaje**". Edit. Siglo veintiuno. México, 1989.
- ✓ **ARMO.** " **Pedagogía del adiestramiento**". Armo, Tomos I y V. México 1977.
- ✓ **AUSTIN Alexander, M.** " **Evaluación de programas educativos**". Edit. U.N.A.M..1983.
- ✓ **AXOTLA Muñoz, Víctor L.** " **Auxiliares de la comunicación**". Edit. U.N.A.M.-E.N.E.P. - ARAGON, México, 1985.
- ✓ **CARRASCO, José S.** " **Cómo evaluar el aprendizaje**". Edit. Anaya, 1985
- ✓ **CARREÑO, Fernando,** " **Enfoques y principios teóricos de la evaluación**". Ed. Trillas. México, 1987.
- ✓ **CRAIG, Roberto L. et-al.** " **Manual de entrenamiento y desarrollo de personal**". Ed. Diana. México 1985.
- ✓ **CASTRO Herrera, Benjamín et-al.** " **Capacitación, diseño tecnológico de recursos**". Ed. Limusa México 1975.
- ✓ **CALDERON Córdova, Hugo.** " **Manual para la administración del proceso de capacitación**". Ed. Limusa. México 1982.
- ✓ **CHAVEZ Maury, Alfonso, MEDINA Gómez, Cecilia.** " **El proceso enseñanza-aprendizaje y su didáctica. Guía básica**". Ed. Edamex México, 1987.
- ✓ **CHIAVENATO, Idaiberto.** " **Administración de recursos humanos**". Ed. McGraw-Hill, 1983.
- ✓ **DAVIS Keith, NEWSTROM, John W.** " **Comportamiento organizacional**". Ed. McGraw-Hill. México, 1990.
- ✓ **DIAZ Barriga, Angel.** " **Ensayos sobre la problemática curricular**". Ed. Trillas México 1987.
- ✓ **ESTRADA Rodríguez, Mauro.** " **Administración de la capacitación**". Ed. McGraw-Hill. México, 1990.

- ✓ GAGO Huguet, Antonio. **"Elaboración de cartas descriptivas"**. Ed. Trillas. México 1990,
- ✓ GOMEZ Pazuela, Luz María. **"La evaluación del aprendizaje en el adiestramiento"**. Ed. Armo. México 1977.
- ✓ HENEMAN, Herbet. **"Administración de los recursos humanos y personal"**. Ed. C.E.C.S.A., 1987.
- ✓ HERRERA Castro, Benjamín. **"Capacitación diseño tecnológico de recursos"**. Ed. Limusa/Noriega. México, 1962.
  
- ✓ J.M. Juran. **"Juran y la filosofía de la calidad"**. Edit. Diaz Santos. Mexico 1990
  
- ✓ MUNCH Galindo, Lourdes, MARTINEZ García José. **"Fundamentos de la administración"**. Ed. Trillas. México, 1990.
- ✓ PADUA, Joege. **"Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales"**. El Colegio de México, Ed. Fondo de Cultura Económica. México 1982.
- ✓ PARDINAS, Felipe. **"Metodología y técnicas de investigación"**. Ed. Siglo XXI. México 1973.
- ✓ PANSZA Margarita. et.al. **" Fundamentos de la didáctica"**. Tomo 1 Ed. Gernika. México 1988.
- ✓ PANSZA Margarita. et.al. **" Operatividad de la didáctica"**. Tomo 2 Ed. Gernika. México 1988.
- ✓ REYES Ponce, Agustín. **"Administración de empresas"**. Ed. Limusa, México 1990.
- ✓ REYES Ponce, Agustín. **"Administración de personal"**. Ed. Limusa, México 1991.
- ✓ SMITH j., Barry. **"El abc de la capacitación práctica"**. Ed. Mc grawill, México 1990.
- ✓ SILICEO, Alfonso. **"Capacitación y desarrollo del personal"**. Ed. Limusa México 1989.
- ✓ TABA, Hilda. **"Elaboración del currículo"**. Ed. Troquel, Argentina.
- ✓ **"La producción de audiovisuales de apoyo didáctico"**. Encuentro universitario en la Universidad Iberoamericana. Centro didáctico. México, 1992
- ✓ **"Calidad y productividad en el trabajo"**. Curso intersemestral. Universidad iberoamericana. Centro de educación continua. México 1993.

- ✓ **"Evaluación de la capacitación a través del modelo costo-beneficio".** Curso taller. Facultad de psicología de la U.N.A.M. División de educación continua. México 1994.
- ✓ **"Manual de la capacitación".** Secretaría del Trabajo y Prevención Social. Ed. Talleres Gráficos de la Nación. México, 1997.
- ✓ **"Para esta investigación fue necesario retomar algunos aspectos internos de la Secretaría de Gobernación sobre capacitación y desarrollo, y de su función dentro del gobierno federal. sirviendo como referencia; Los Lineamientos Generales de la Capacitación en el Sector Público para la Secretaría de Gobernación, creados y emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en 1990; Así como se considero el proceso de capacitación de la Secretaría; La Comisión Mixta de Capacitación; el Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación del art. 5to, Frac. I y de los arts. 21, 30, 59, VII;61, V, IX, 62, IX; 86; y de las Condiciones generales de Trabajo de la misma dependencia sobre la estructura y funcionamiento de la Comisión Mixta de Escalafón; También se retomo sobre la Estructura y Funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Productividad de los Servidores Públicos de la Secretaría de Gobernación".**
- ✓ **"Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000".** Edt. Talleres Gráficos de la Nación. México, 1990
- ✓ **"Así como también se contó con el apoyo del personal, oficios y documentos oficiales y extraoficiales del departamento de Capacitación y Desarrollo, del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la Dirección General de Personal de la Secretaría de Gobernación.**

# ***ANEXOS.***



SECRETARIA DE GOBERNACION

FORMA C. 1.1

DIRECCION GENERAL DE PERSONAL  
DIRECCION DE PLANEACION Y DESARROLLO  
SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y EMPLEO

OFICIO No. B636/96

México, D.F., 26 de septiembre de 1996.

09045

A QUIEN CORRESPONDA:

El que suscribe, Subdirector de Capacitación y Empleo, de la Dirección General de Personal, hace constar que la C. BLANCA XIOMARA FIGUEROA BENITEZ, prestó sus servicios en el Departamento de Capacitación y Desarrollo, como Jefe de la Oficina de Planeación, del dieciseis de febrero de mil novecientos noventa y dos - al treinta y uno de agosto de mil novecientos noventa y tres.

Que dentro de sus funciones, realizó un proyecto de investigación sobre una -- Propuesta Pedagógica en el Diseño y Elaboración de un instrumento de evaluación, de las acciones de la capacitación para esta Secretaría.

Se extiende la presente a petición de la interesada para los fines a que haya lugar, a los veintiseis días del mes de septiembre de mil novecientos noventa y seis.

A T E N T A M E N T E .  
SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION.  
EL SUBDIRECTOR.

LIC. HERIBERTO RAMIREZ DUEÑAS.

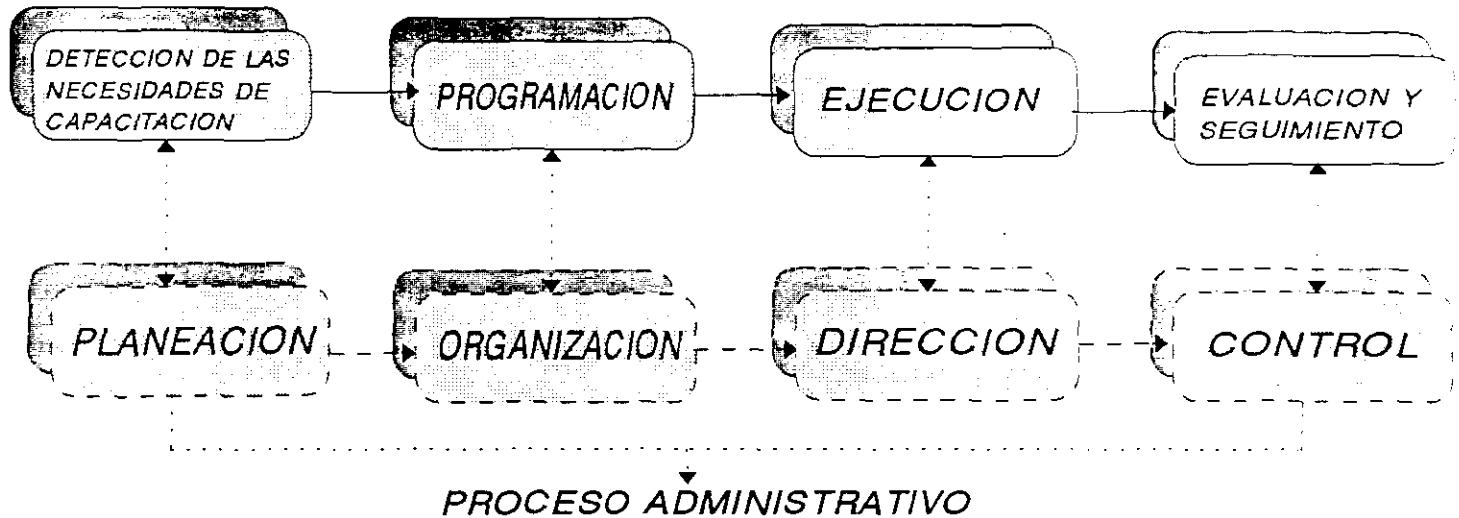
SECRETARIA DE GOBERNACION  
DIR. GENERAL DE PERSONAL  
**DECLASIFICADO**  
SET. 30 1996

c.c.p.- LIC. J. MARIANO CARLÓN FDEZ., Director de Planeación y Desarrollo.-  
Para su conocimiento.

HRD/mliv.



# PROCESO DE CAPACITACION



**SECRETARIA DE GOBERNACION  
OFICIALIA MAYOR  
DIRECCION GENERAL DE PERSONAL  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO**

FORMATO A-1

**EVALUACION DEL INSTRUCTOR (CONTENIDO TEMATICO)**

NOMBRE DEL CURSO:  
INSTRUCTOR:  
DURACION

FECHA DE EVALUACION:  
EVALUO:  
RESULTADO

INSTRUCCIONES : LLENE EL CUADRO QUE DA RESPUESTA A CADA UNA DE LA PREGUNTAS QUE SE INDICAN.

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Conocimiento del contenido programatico										
Propiedad y Claridad en los objetivos										
Adecuación del contenido a los Objetivos										
Adecuación del contenido del programa.										
Adecuación al nivel del grupo										
Precisión de los contenidos										
Funcionalidad de los contenidos										
Actualización de los contenidos										
Relación de los contenidos con su trabajo.										

DEFICIENTE

SUFICIENTE

EXCELENTE

**SECRETARIA DE GOBERNACION**  
**OFICIALIA MAYOR**  
 DIRECCION GENERAL DE PERSONAL  
 DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

FORMATO A-2

**EVALUACION DEL INSTRUCTOR (ACCION DIDACTICA)**

NOMBRE DEL CURSO:  
 INSTRUCTOR:  
 DURACION:

FECHA DE EVALUACION:  
 EVALUO:  
 RESULTADO:

INSTRUCCIONES : LLENE EL CUADRO QUE DA RESPUESTA A CADA UNA DE LA PREGUNTAS QUE SE INDICAN.

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Motivación en el desarrollo del curso.										
Manejo de recursos y materiales didácticos										
Manejo adecuado de método y técnicas de enseñanza-aprendizaje										
Asignación de actividades y creatividad										
Tiempo de Trabajo										
Logro de los objetivos programados										
Fomento del interés de los participantes										

**DEFICIENTE**

**SUFICIENTE**

**EXCELENTE**







**SECRETARIA DE GOBERNACION  
OFICIALIA MAYOR  
DIRECCION GENERAL DE PERSONAL  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO**

FORMATO B-2

**EVALUACION DE SERVICIOS Y MATERIAL DIDACTICO**

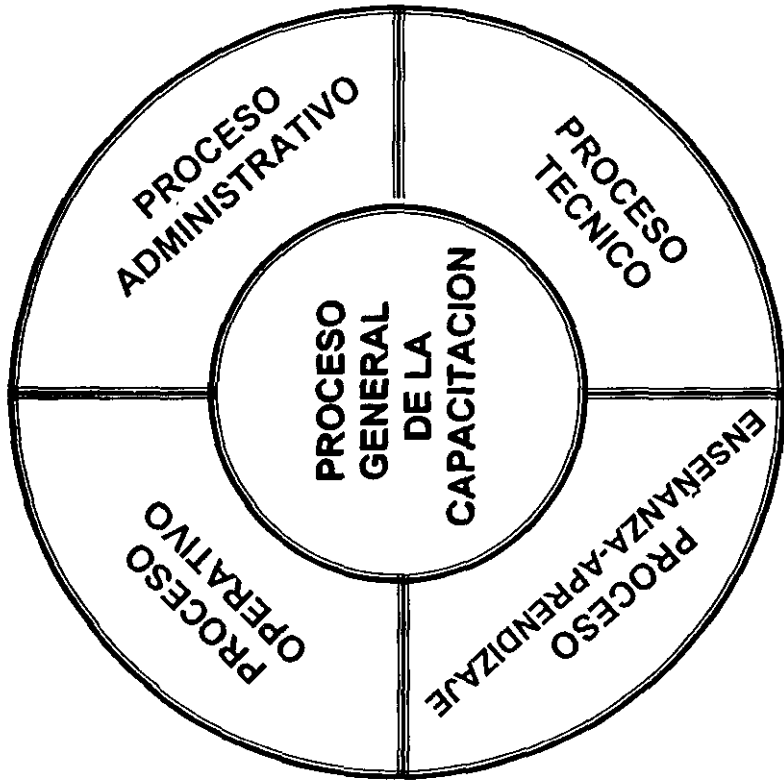
NOMBRE DEL CURSO:  
INSTRUCTOR:  
DURACION

FECHA DE EVALUACION:  
EVALUO:  
RESULTADO

INSTRUCCIONES : LLENE EL CUADRO QUE DA RESPUESTA A CADA UNA DE LA PREGUNTAS QUE SE INDICAN.

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
Servicio de cafetería.											
Atención y actitud del personal de servicios											
Servicios de Fotocopiado											
Invitación y registro de asistentes											
Aulas											
Sanitarios											
Equipamiento y mobiliario											
Uso de material didáctico. (rotafolios, acetatos, pizarrón, otros.)											
Recursos de apoyo.(proyector de acetatos, grabadora, videos, otros.)											
		<b>DEFICIENTE</b>				<b>SUFICIENTE</b>				<b>EXCELENTE</b>	

**PROCESO GENERAL DE LA CAPACITACION**

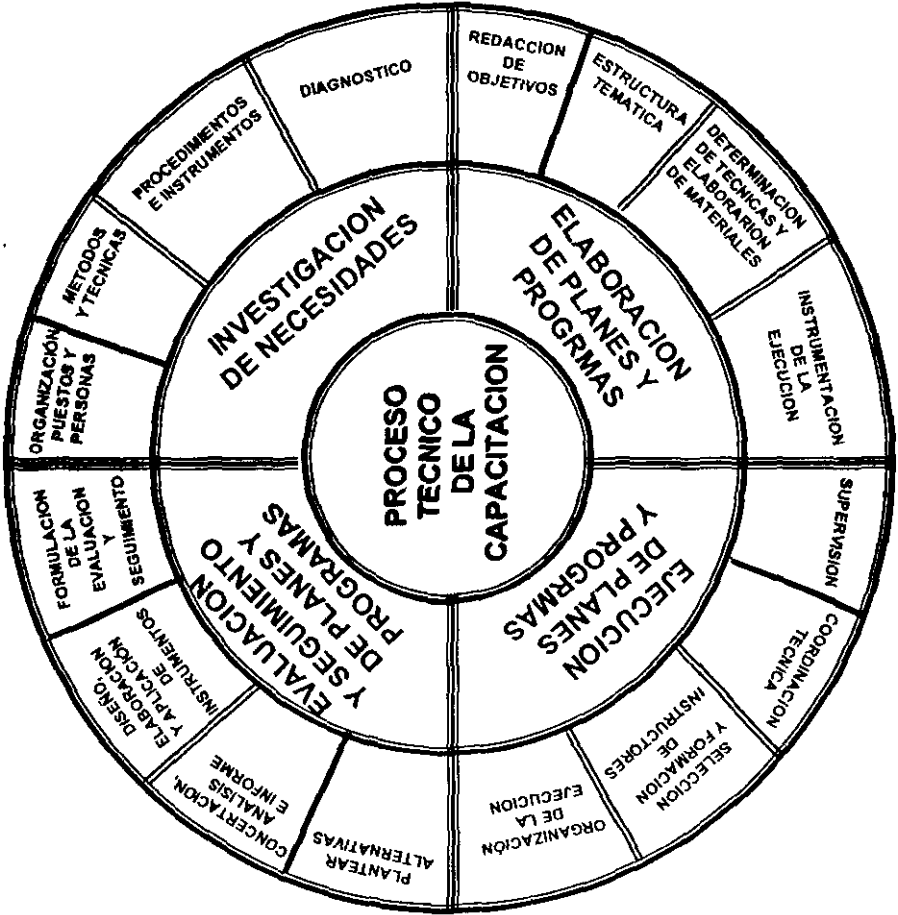


# PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION

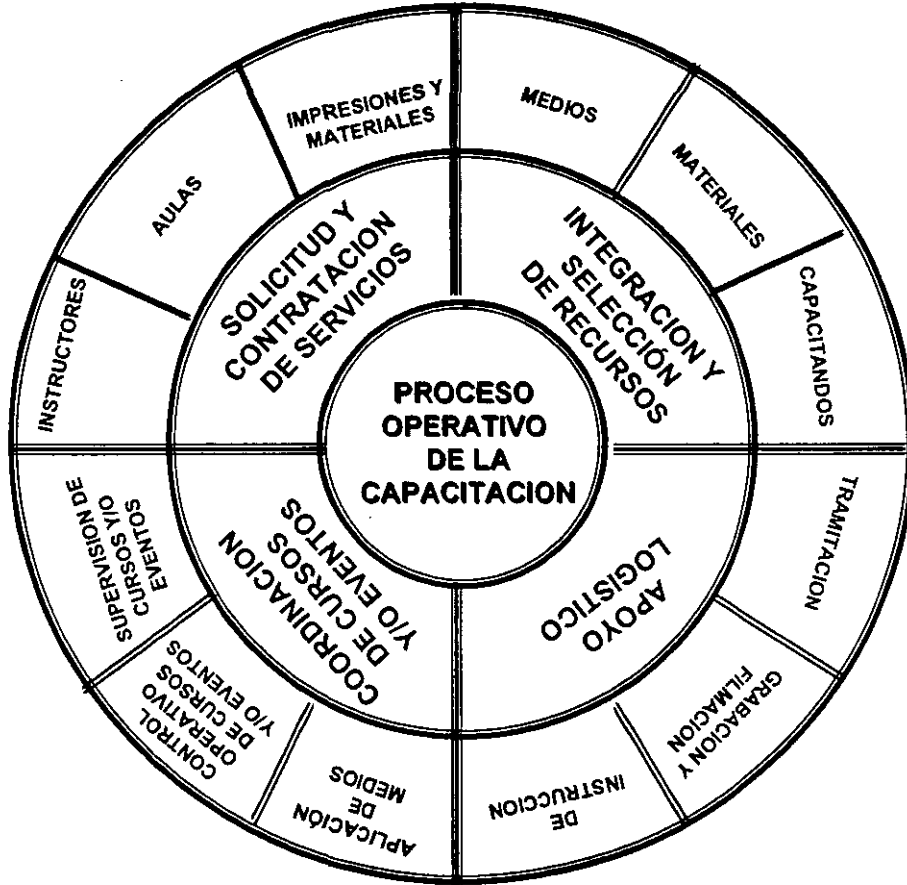




**PROCESO TECNICO DE LA CAPACITACION**



# PROCESO OPERATIVO DE LA CAPACITACION



# PROCESO ENSEÑANZA- APRENDIZAJE DE LA CAPACITACION

