

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS**

**COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**“CAPACITACIÓN LABORAL A TRAVÉS DEL DIPLOMADO DE “HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA EL ALTO RENDIMIENTO”, DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO DEL PODER JUDICIAL FEDERAL”**

**INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA:**

**IRMA SANTOS JÁUREGUI**

**ASESORA:**

**LIC. EMMA MARGARITA FREGOSO IGLESIAS**

**MÉXICO, D.F., CIUDAD UNIVERSITARIA 2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 mis padres:**  
por su dedicación y sacrificio.

**A mis hermanos:**  
por sus consejos y apoyo.

**A mi esposo e hijas:**  
por su cooperación y compañía.

**A mis maestros:**  
por sus conocimientos y tolerancia.

**A Dios:**  
por la vida.

# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>Introducción</b>	<b>IV</b>
<b>CAPÍTULO 1. SEMBLANZA DE MI TRAYECTORIA LABORAL</b>	<b>1</b>
1.1 Delegación de Coyoacán	1
1.2 Instituto Fleming	4
1.3 Editorial Trillas	4
1.4 Instituto de Investigación para el Desarrollo de la Educación (IIDEAC)	10
1.5 CAPRE	11
1.6 IMIX, asesoría organizacional y capacitación integral	12
1.7 DCI, Consultign S. A. de C. V.	14
<b>CAPÍTULO 2. QUÉ ES GRUCAAM Y MI RELACIÓN CON ESTE DESPACHO</b>	<b>16</b>
2.1 Misión y visión	16
2.1.1 Misión	16
2.1.2 Visión	16
2.2 Principales clientes 2002 – 2005	16
2.3 Áreas y cursos de capacitación	17
2.4 Programas modulares	22
2.5 Equipo de instructores	26
2.6 Mi desempeño profesional dentro de GRUCAAM	26
<b>CAPÍTULO 3. DIPLOMADO PARA EL PODER JUDICIAL FEDERAL (PJF)</b>	<b>29</b>
3.1 Estructura general del Poder Judicial Federal	31
3.1.1 Consejo de la Judicatura Federal	32
3.2 Diplomado para el PJF	35

3.2.1	Justificación del diplomado	35
3.2.2	Población a la que se dirige	36
3.2.3	Estructura del Diplomado	37
3.2.4	Evaluación	43
<b>CAPÍTULO 4. DISEÑO Y DESARROLLO DEL MÓDULO IX. “MEJORA CONTINUA: CAMINO A LA EXCELENCIA”</b>		<b>47</b>
4.1	Justificación del módulo	48
4.1.1	Supuestos básicos del DO	49
4.1.2	Características del DO	51
4.2	Educación no formal	53
4.2.1	Capacitación	54
4.2.2	Educación para adultos	56
4.2.2.1	¿Cómo aprende el adulto?	56
4.3	Objetivos específicos del módulo IX	58
4.4	Contenido	60
4.5	Metodología	72
4.6	Recursos didácticos, técnicas y materiales	73
4.7	Evaluación	75
<b>CAPÍTULO 5. VALORACIÓN CRÍTICA DE MI ACTIVIDAD PROFESIONAL RESPECTO AL DISEÑO Y DESARROLLO DEL MÓDULO IX DEL DIPLOMADO IMPARTIDO EN EL PODER JUDICIAL FEDERAL Y PROPUESTA PEDAGÓGICA</b>		<b>84</b>
5.1	Propuesta pedagógica, a manera de conclusiones	89
5.2	Mis expectativas sobre los resultados con los participantes del Módulo IX	92
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>93</b>

# INTRODUCCIÓN

Las condiciones socioeconómicas en las que hemos vivido en estos últimos años me hicieron posponer el proceso de titulación; sin embargo, cada día se exige a todos los profesionistas concluir los ciclos escolares, por lo que se hace indispensable contar con el título profesional que, además de respaldar las actividades que se realizan, hace factible iniciar estudios de Posgrado.

Desde que concluí con mis estudios de pedagogía he tenido la oportunidad de aplicar mis conocimientos en varias áreas relacionadas con mi carrera, lo cual me ha permitido adquirir una experiencia valiosa para mi formación profesional. Por tal motivo, opté por la modalidad de titulación a través del Informe Académico de Actividad Profesional, ya que es una oportunidad invaluable de sistematizar las experiencias vividas en la práctica profesional.

El objetivo de este informe es sustentar mi labor pedagógica dentro del campo de la capacitación, ya que mis actividades se han orientado, desde 1997, principalmente a ésta. Dentro de la labor de capacitación que he estado desarrollando, quiero enfocar mi atención hacia la que estoy aún llevando a cabo en el despacho GRUCAAM, a través del Diplomado “Herramientas administrativas para el alto rendimiento”, el cual va dirigido al personal operativo del Poder Judicial Federal (PJF). Esta labor se relaciona con el diseño y elaboración de materiales didácticos e instrumentos de evaluación para la impartición de diferentes módulos, pero en especial al del módulo IX: “Mejora continua: camino a la excelencia” que se ofrecerá próximamente.

Para describir las actividades mencionadas y sistematizarlas dentro del informe académico utilicé el método interpretativo o analítico, puesto que, en la mayoría de los capítulos relacionaré los hechos con conceptos básicos que me permitan explicar las situaciones, esbozar conclusiones e incluso sugerir recomendaciones.

Este informe se compone por cinco capítulos. En el capítulo 1, expongo las actividades que realicé dentro de las siete principales instituciones con las cuales colaboré durante los últimos 19 años.

En el capítulo 2, presento los servicios y políticas que tiene el Grupo de Capacitación y Asesoría Multidisciplinaria S. C (GRUCAAM); ya que éste es el consultor externo responsable de impartir el diplomado, mencionado anteriormente, dentro del PJF. Además, enlisto otras actividades que realizo con este mismo despacho.

Dentro del capítulo 3, describiré el origen del PJF en nuestro país y delimitaré su principal función. También enmarcaré las funciones del Consejo de la Judicatura Federal, ya que este órgano auxiliar regula la capacitación. Conocer los anteriores factores facilitará ubicar a la población a la cual va dirigido el diplomado y entender el impacto que quiere lograr la institución en su personal.

En el capítulo 4 describo la aportación profesional que realicé dentro del diplomado, ubicando, mediante el objetivo general del mismo, la teoría administrativa en que se basan, que es el Desarrollo Organizacional. Después, para sustentar mi labor pedagógica, describo y retomo el concepto de *educación no formal*, ya que considera los programas de capacitación que se pueden impartir a personas de cualquier edad, dentro o fuera de una institución educativa. Por último, describo las características de la educación para adultos. Con todos los elementos anteriores se constituye el marco que permite desarrollar los elementos pedagógicos para el módulo.

En este mismo capítulo presenté el desarrollo de los objetivos específicos que elaboré para cada una de las líneas temáticas; describo los diferentes contenidos curriculares que componen el módulo; refiero la metodología participativa como principio para lograr los objetivos del módulo; indico todos los recursos didácticos, técnicas y materiales empleados y por último, comento sobre los instrumentos de evaluación que elaboré para el módulo.

Para finalizar, en el capítulo 5, realizo la valoración crítica de mi actividad profesional dentro del PJJ y la propuesta pedagógica en tres perspectivas: a) Poder Judicial Federal; b) Despacho GRUCAAM y c) Mi formación como pedagoga.



# **CAPÍTULO 1**

## **SEMBLANZA DE MI TRAYECTORIA LABORAL**

Siempre que un egresado busca por primera vez una oportunidad laboral, la tarea puede resultar sumamente difícil y frustrante. En lo particular, no fui la excepción.

Por lo general, el principal obstáculo que me impedía obtener un puesto relacionado con el área de Pedagogía era la falta de experiencia. Pensaba que sólo por el hecho de haber terminado el Plan de Estudios de la carrera me abriría un sinfín de oportunidades laborales, pero no fue así. De todas maneras, busqué todos los días esa oportunidad.

Después de casi diez meses de haber concluido con mis estudios, un día me encontré por casualidad a una compañera que tuve en la Delegación de Coyoacán, donde realicé mi Servicio Social. Me comentó que fuera a la oficina porque estaban buscando una pedagoga y como ya conocían mi trabajo y sabía el movimiento de cada uno de los programas que se manejaban era probable que me aceptaran; sin perder tiempo me entrevisté ese mismo día con la Jefa del Departamento de Servicios Educativos y afortunadamente me resolvió al momento. Me había aceptado y empecé a laborar inmediatamente. (Enero de 1987).

### **1.1 Delegación de Coyoacán**

Fueron diversas las funciones que tuve dentro de esta institución, a continuación las menciono:

a) Coordinación del programa de “Hábitos de estudio” para los alumnos de sexto grado de las escuelas primarias de gobierno de la Delegación. Afortunadamente, pude ampliar la cobertura de estas conferencias a los alumnos del 1° año de las escuelas secundarias. Las actividades que realicé dentro de este programa fueron:

- ❖ Planear con las escuelas el día y el horario de la conferencia
- ❖ Elaborar material didáctico
- ❖ Presentar informe mensual a la oficina de la población cubierta

Durante esta labor me percaté que se cree que los estudiantes fracasan en las tareas escolares principalmente porque les falta inteligencia o habilidad escolar. Sin embargo, observé que los estudiantes fracasaban porque no sabían estudiar. Por tal razón, era necesario darles herramientas prácticas para que desarrollaran nuevas actitudes y habilidades que dieran como resultado un mejor nivel de estudios y mayor eficacia en el aprendizaje.

b) Coordinación del programa de “Orientación vocacional para los alumnos de 3° de secundaria”. Las actividades que realicé para cubrir esta función fueron:

- ❖ Investigar las diferentes opciones que tenían los alumnos para ingresar al nivel medio superior.
- ❖ Realizar conferencias para dar a conocer la información de los planes y programas de estudio de las Instituciones que les brindaba la posibilidad de cursar el bachillerato y/o al mismo tiempo concluir con una carrera técnica que les permitiera empezar a laborar y además continuar con estudios de licenciatura. Gracias a la cooperación de las diferentes escuelas pude adquirir folletos para que los alumnos tuvieran mayor información sobre las

preinscripciones, la documentación necesaria para realizar los trámites correspondientes y las fechas de exámenes de admisión.

c) Coordinación del programa de “Cursos de regularización de verano”, para las escuelas primarias. Las actividades de esta función fueron:

- ❖ Promover el evento en mayo a través de cartelones que se colocaban en las escuelas cercanas a la sede
- ❖ Realizar las inscripciones que iniciaban en junio
- ❖ Reclutar a los maestros
- ❖ Elaborar los horarios correspondientes

Los cursos de regularización se centraban en las áreas de español y matemáticas; adicionalmente se les daba educación física y actividades manuales.

d) Alfabetizadora en el programa “Emergente de Alfabetización para adultos” dirigido a los trabajadores de la misma Delegación. La principal actividad fue:

- ❖ Enseñar a leer y a escribir a cinco personas del departamento de recolección de basura.

En diciembre de 1988, por la disminución de presupuesto asignado a la delegación, se tuvieron recortes de personal y por tener contrato eventual mi relación de trabajo se dio por terminada.

El trabajo en esta dependencia me permitió adquirir una experiencia invaluable en mi ámbito profesional, además de consolidar mis conocimientos de manera práctica y con ello poder optar por otras oportunidades laborales.

## **1.2 Instituto Flemig**

Otra oportunidad laboral la encontré en este instituto, donde solicitaban pedagogos para colaborar como docentes. Esta escuela contaba con las carreras técnicas en Puericultura y Secretariado. Las asignaturas que impartí de enero de 1989 a enero de 1990 fueron: Conocimiento de la infancia, Psicología y Taller de lectura y Redacción. Las actividades específicas que realicé fueron:

- a) Presentar el temario desarrollado de cada una de las materias que iba a impartir, al inicio de cada trimestre.
- b) Elaborar el avance programático semanal por asignatura
- c) Diseñar y desarrollar los ejercicios que se iban a emplear en cada unidad.
- d) Hacer el material didáctico para los temas que así lo requirieran
- e) Realizar los exámenes mensuales y finales.

Al empezar con mis clases pude percatarme que el nivel de estudios del alumnado era muy variado, ya que, al ser estudios que no necesitan reconocimiento oficial algunas alumnas tenían la secundaria terminada, pero otras sólo la primaria. Por lo tanto, tenía que manejar el contenido de las clases de manera sencilla y práctica. Es una lástima que el contenido curricular de estas escuelas sea tan superficial, por si fuera poco eliminaron las materias de Conocimientos de la infancia y Psicología y las sustituyeron por taller de manualidades, lo cual repercute en el desarrollo profesional de los egresados.

## **1.3 Editorial Trillas**

En esta editorial colaboré como Editora (febrero de 1990). El primer año fue muy difícil por la cantidad de conocimientos teóricos y prácticos que tuve que adquirir. Paralelamente al desempeño de las funciones como editor me capacitaban en los

procesos de corrección y revisión de textos. La editorial me asignó al área de Veterinaria y Zootecnia donde realicé las siguientes actividades:

a) Presentar al Consejo Técnico Editorial la evaluación de las obras desarrolladas por los autores para su aprobación y posible publicación. Era fundamental analizar la obra para determinar si contaba con los lineamientos siguientes:

- ❖ Incluir el objetivo general del libro
- ❖ Estar estructurado en Unidades, capítulos y subcapítulos
- ❖ Que el lenguaje utilizado correspondiera al nivel de la audiencia al que estuviera dirigido
- ❖ Que sirviera como libro de apoyo para alguna asignatura del área a la que se dirigiera
- ❖ Si contenía cuadros, tablas o esquemas tenían que ser entendibles y presentar datos exactos y actuales
- ❖ Si presentaba ilustraciones que éstas fortalecieran los temas tratados
- ❖ Investigar con el departamento de promoción y ventas el nivel de demanda del tema que presentaba el autor, materiales ya existentes en el mercado; así como los precios que manejaban otras editoriales

Una vez que se cumplían con los requisitos anteriores se establecía una fecha para llevar a cabo una junta con el Consejo Editorial, quienes con la información que también presentaba el departamento de producción sobre el costo de papel, tintas, pastas, fotografías etc., declinaban o no la producción del libro. En una sola junta podían aprobar de uno hasta 10 o 15 libros, de acuerdo a la demanda que tuviera el área.

b) Con las obras aprobadas, tenía que empezar cuanto antes el proceso editorial de cada título, el cual consistía en:

- ❖ Contactar con el autor para hacer la notificación y contar con su aprobación para asignarlo a un corrector de estilo.
- ❖ Tramitar con el departamento jurídico el contrato que regula la relación autor-editorial.
- ❖ Elegir al corrector de estilo que manejara el tema, entregarle el material y establecer fecha de entrega.
- ❖ Supervisar el trabajo del corrector de estilo una vez que me entregaba el material. Verificaba si había dudas en cuanto al contenido del libro que sólo pudiera resolver el autor.
- ❖ Aclaraba las dudas directamente con el autor y obtenía su autorización sobre los cambios en redacción o contenido que se le había realizado a su obra.
- ❖ Si el autor aprobaba los puntos anteriores se continuaba con los demás pasos del proceso editorial, de lo contrario se tomaba nota de las indicaciones del autor y se volvía a trabajar el texto en la corrección de estilo, hasta que ambas partes quedaran satisfechas con lo realizado.
- ❖ Una vez aprobado el texto verificaba si el autor tenía fotografías, dibujos, cuadros o esquemas, para que yo pudiera marcar directamente en el texto el lugar que era más apropiado desde un punto de vista didáctico.
- ❖ Si el autor no contaba con el material anterior, yo realizaba el marcado de posibles ilustraciones y enviaba al departamento de Investigación documental y al departamento de Diseño copia del texto y del listado para que empezaran a elaborar y/o conseguir originales de fotografía.
- ❖ Después de recibir el material propuesto por estos departamentos, hacía otra cita con el autor para que seleccionáramos, conjuntamente, lo más adecuado para el texto.

- ❖ Ya con el material seleccionado el autor redactaba los pies de figura o cuadros.
  - ❖ Posteriormente, asignaba la numeración de cada material de acuerdo al número de capítulo y al lugar que ocuparían dentro del texto.
  - ❖ También, iniciaba con la numeración de las citas bibliográficas que utilizadas en toda la obra o las llamadas de atención que realizaba el autor para dar alguna explicación adicional dentro del libro.
  - ❖ Para poder enviar a producción la estructura final del libro elaboraba unos formatos llamados preliminares. Éstas contienen la información que lleva la primera, segunda, tercera y cuarta de forros de los libros.
  - ❖ Al mismo tiempo tenía que solicitar a la biblioteca el ISBN que le correspondería al libro en cuestión.
  - ❖ Finalmente, le daba al Jefe del departamento de Producción todo el paquete para que lo empezaran a procesar.
  - ❖ A pesar de que el libro ya estaba en otra área siempre tenía la información del proceso en el que se encontraba hasta que éste se publicaba.
  - ❖ Cuando el libro salía de producción me enviaban los ejemplares correspondientes para archivo y para entregar al autor los que le correspondían del primer tiraje.
- c) Si declinaban el libro se le entregaba al autor todo el material que había proporcionado.
- d) Dentro del área no sólo manejaba libros nuevos también estaban a mi cargo los libros que se iban a reeditar. Las actividades de este proceso son las siguientes:

- ❖ Preguntar al autor si iba a realizar cambios en el libro como: incluir algún otro capítulo, modificaciones parciales o totales, o bien cambiar algún cuadro o ilustración.
  - ❖ Cualquier modificación se tenía que marcar directamente en un ejemplar de la edición más reciente, anexarle los cambios y señalar su inserción en el texto.
  - ❖ Si había modificaciones debía pasar por otra revisión de estilo y redacción.
  - ❖ Una vez incorporados los cambios y aceptadas las correcciones por el autor se lleva al departamento de reimpresión.
- e) La editorial también manejaba convenios con editoriales extranjeras, las responsabilidades bajo mi cargo fueron:
- ❖ Mantener una relación directa con las editoriales extranjeras para seleccionar aquellas obras que tuvieran la oportunidad de ser aceptadas en el mercado mexicano.
  - ❖ Solicitaba un ejemplar de las obras seleccionadas para evaluarlo y presentarlo en el Consejo Editorial para su aprobación.
  - ❖ Si se aprobaba la obra se le comunicaba a la editorial extranjera para iniciar los trámites del contrato correspondiente, así como la compra de los negativos si era un libro ilustrado.
  - ❖ Paralelamente contactaba con un traductor que fuera experto en el tema para traducir la obra.
  - ❖ La obra traducida la mandaba a corrección de estilo y redacción.
  - ❖ Revisaba los negativos conjuntamente con el departamento de producción para verificar si cumplían con la calidad necesaria.
  - ❖ Cuando el libro cumplía con todos los requisitos, se elaboraban las preliminares y se entregaba al departamento de producción para su impresión.



- ❖ Al publicar el libro, enviaba los ejemplares que le correspondían a la editorial extranjera.
- ❖ Cuando la SEP llevó a cabo la Modernización educativa tomó la medida de aprobar primero cualquier libro de texto para secundaria que hubiera en el mercado (1993), el Director general de la editorial asignó a diferentes editores algunos de los libros para que apoyaran en su proceso editorial, ya que las fechas de entrega a la SEP eran muy cortas y se debería entregar un producto con la máxima calidad posible. Gracias a esto tuve la suerte de realizar los libros de Civismo e Inglés.

La relación que tuve con las autoras del libro de Civismo fue muy fructífera. Siempre me manifestaban su satisfacción con mi manera de trabajar y el seguimiento que llevaba en cada uno de los procesos de su libro. A través de ellas tuve la oportunidad de conocer la labor del Instituto de Investigación para el Desarrollo de la Educación (IIDEAC). Este organismo proporciona asesorías a Instituciones Educativas en la Formación Curricular o en la elaboración de Herramientas de evaluación de los procesos educativos; a través del departamento de Formación continua del Instituto actualizan a los docentes desde preescolar hasta universidad en toda la República. Algunos de las actividades que ofrecían eran: Seminarios-taller de Microenseñanza (cuatro módulos); Seminarios Taller de Desarrollo de Habilidades Directivas (cuatro módulos); Taller de didáctica de las matemáticas; Taller de didáctica del español; Taller de Relaciones Humanas, entre otros.

Cada vez más me entusiasma la idea de poder incursionar en la capacitación en las instituciones educativas. A principios de mayo de 1996, me propusieron trabajar con ellas.

## **1.4 Instituto de Investigación para el Desarrollo de la Educación (IIDEAC)**

En este instituto comencé a laborar a principios del mes de junio y las actividades que empecé a realizar como Coordinadora del departamento de formación continua fueron:

- ❖ Coordinar las inscripciones de los cursos a realizar dentro de las instalaciones del Instituto.
- ❖ Elaborar las listas de cada grupo.
- ❖ Revisar las notas técnicas de cada evento.
- ❖ Verificar que todo el material didáctico a utilizar en cada taller estuviera listo.
- ❖ Realizar convenios con los hoteles cercanos al Instituto para los maestros que venían del interior de la República.
- ❖ Actualizar la base de datos de las Escuelas y de los profesores.
- ❖ Informar de los demás servicios que brindaba el Instituto a las personas que lo solicitaran.
- ❖ Ofrecer promociones y establecer las condiciones necesarias para que los servicios se impartieran dentro de las escuelas que así lo desearan.
- ❖ Supervisar el desempeño de los instructores durante los cursos.
- ❖ Aplicar los formatos de evaluación de los talleres.
- ❖ Proporcionar los diplomas de participación de los diferentes talleres.
- ❖ Tramitar los pagos de los instructores.

Después, me asignaron otras funciones que me permitieron irme preparando para ser instructora de algunos talleres, entre las cuales están:

- ❖ Corregir y actualizar las notas técnicas que se utilizaban en cada tema de los diferentes talleres.

- ❖ Actualizar o proponer nuevas dinámicas para reforzar los conocimientos teóricos que se impartían.
- ❖ Hacer un concentrado de la información que se obtenía de las evaluaciones que se aplicaban en cada módulo.
- ❖ Proponer, a partir de las necesidades expresadas por los participantes, los posibles talleres a desarrollar.
- ❖ Buscar nuevos clientes.
- ❖ Elaborar los horarios de los cursos abiertos.
- ❖ Elaborar la carta de invitación a los cursos abiertos.
- ❖ Coordinar el envío masivo de cartas para difundir el periodo de cursos abiertos en toda la República.

Tuve la oportunidad de tomar los talleres de Microenseñanza y habilitarme como instructora, lo cual me abrió otras oportunidades laborales.

## **1.5 CAPRE**

Dentro de este despacho, inmediatamente, me habilitaron para participar como instructora con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para impartir el curso de “Sensibilización al cambio” a nivel Nacional. La finalidad era sensibilizar a los participantes sobre los cambios que se llevarían a cabo internamente, entre los cuales se transformaría la cultura organizacional para apoyar la calidad en el servicio, así como fortalecer la imagen de la institución frente a la sociedad.

En este proyecto impartí 15 cursos en diferentes estados de la República. Mi función como instructora se apegaba a las especificaciones del manual del participante, el manual para el instructor, la guía didáctica y el desarrollo de cada una de las dinámicas estructuradas; ya que era de vital importancia recoger las conclusiones a las que llegaban los participantes en determinados ejercicios para entregarlas a la coordinación.

Debido al resultado de las evaluaciones sobre mi desempeño que hicieron mis participantes, CAPRE me volvió a dar la oportunidad de participar como instructora del curso “Desarrollo de habilidades en la comunicación eficaz” diseñado para Servicio Panamericano. Se me habilitó y entregó la paquetería del curso ya desarrollada.

Este despacho me habilitó en otros temas como:

- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Manejo de conflicto y negociación.
- ❖ Calidad en el servicio.

## **1.6 IMIX; asesoría organizacional y capacitación integral**

Al mismo tiempo que trabajaba con CAPRE comencé a tener la inquietud de abrir mi propio despacho que ofreciera servicios a las Instituciones educativas de todos los niveles; pero no sólo dirigido a la actualización docente, también a cubrir las necesidades de orientación y apoyo a los padres de familia y a los mismos alumnos.

Así que formé IMIX. Esta es una organización integrada por un grupo interdisciplinario de especialistas, cuyo objetivo es proporcionar servicios educativos de alta calidad, que coadyuven al desarrollo integral de las organizaciones e instituciones educativas a través de soluciones creativas en capacitación y asesoría. Algunos de los servicios que ofrecemos son:

- ❖ Seminarios Taller de Actualización Docente (de preescolar hasta licenciatura).
- ❖ Conferencia para padres de familia.
- ❖ Talleres para los alumnos.

- ❖ Detección y solución de necesidades de capacitación.
- ❖ Selección y reclutamiento de personal.
- ❖ Evaluación de personal.
- ❖ Coordinación de programas.
- ❖ Asesoría en problemas de aprendizaje y conducta.
- ❖ Valoración psicométrica.
- ❖ Orientación vocacional.
- ❖ Terapia familiar.
- ❖ Elaboración de material didáctico, entre otros.

Las funciones que desempeñan en el despacho son:

Directora general:

- ❖ Promover y vender los servicios que se ofrecen.
- ❖ Desarrollar y actualizar temarios de los cursos que ofrecemos de manera abierta
- ❖ Desarrollar y/o proponer temarios de cursos que solicita cada institución
- ❖ Desarrollar manuales para cada evento
- ❖ Elaborar material didáctico
- ❖ Instructora
- ❖ Desarrollar conferencias para escuelas para padres dentro de los Colegios

Al principio es difícil comenzar a abrir mercado, sin embargo, poco a poco las instituciones han reconocido nuestra labor como una institución que ofrece un servicio profesional, algunas de las instituciones educativas con las que he podido colaborar son: José Ma. Morelos y Pavón, Colegio Acrópolis, Edwar Damian, Jean Piaget, Colegio las Américas de Aragón y Cuahutitlan Izcalli, Monte Rosa, Colegio

Hebreo Monte Sinai, Instituto Jan Amos Komensky, Colegio México de San Juan Itzhuatepec, Instituto Montessori, entre otros.

Paralelamente seguí prestando mis servicios a otros corporativos.

## **1.7 DCI, Consulting, S. A. de C. V**

En 1999, comencé a colaborar con este despacho. Desde entonces las funciones que realizo con ellos son:

- ❖ Instructora de cursos de: Trabajo en equipo, Imagen secretarial, Manejo de conflictos, Negociación, Comunicación, Inteligencia emocional, Atención al público, Creatividad laboral, Manejo de la conducta infantil, Autoestima, Asertividad, Motivación, Ortografía y redacción, entre otros.
- ❖ Elaborar manuales para participantes e instructores de los diferentes talleres.
- ❖ Elaborar cartas descriptivas de cada curso.
- ❖ Elaborar material didáctico.
- ❖ Desarrollar temarios.
- ❖ Actualizar temarios
- ❖ Dar asesorías de Español para la Comisión Federal de Electricidad que participa con CENEVAL, para la acreditación de los estudios de bachillerato y licenciatura de sus empleados

Uno de los proyectos importantes de DCI desde enero de 2005 fue el Diplomado de “Gestión de Calidad”, que ofrece al Gobierno del Estado de México. Dentro de este diplomado se imparten tres módulos enfocados al Desarrollo Organizacional y tres a todo lo que se refiere al ISO 9001 de calidad. Los módulos que me competen son:

- ❖ Módulo 1. Sensibilización al cambio
- ❖ Módulo 2. Calidad es la gente
- ❖ Módulo 3. Trabajo en equipo

De los módulos 1 y 3 desarrollé:

- ❖ El temario y los manuales correspondientes
- ❖ Material didáctico
- ❖ Presentación en PowerPoint
- ❖ Cartas descriptivas
- ❖ Las dinámicas vivenciales
- ❖ Evaluaciones inicial y final

En la actualidad, todavía continúa colaborando con el Estado de México, y debido a sus resultados promete seguir con su función en el 2006. Por otro lado, también tiene a su cargo todos los cursos de Profesionalización del mismo Gobierno del Estado de México.

Con este despacho he tenido la oportunidad de trabajar con organizaciones como: Delegaciones: Venustiano Carranza y Coyoacán, Policía Federal de Caminos; Programa CIMO de la Cámara del Comercio, Afore XXI, DIF estatal y Nacional, entre otros.

En el siguiente capítulo describiré al despacho GRUCAAM donde colaboro desde 2003 y donde realicé el trabajo que presento como Informe de actividad profesional para obtener mi título de licenciatura.

## **CAPÍTULO 2**

### **QUÉ ES GRUCAAM Y MI RELACIÓN CON ESTE DESPACHO**

Es un despacho cuyas siglas significa: Grupo De Capacitación Y Asesoría Multidisciplinaria S. C. Está conformado por diversos profesionales destacados en cada una de sus áreas, quienes combinan una reconocida capacidad didáctica y un compromiso constante para lograr los objetivos institucionales.

#### **2.1 Misión y visión**

##### **2.1.1 Misión**

Proporcionar, mediante sus asesores – consultores, servicios integrales en el área de capacitación y desarrollo de personal.

##### **2.1.2 Visión**

Configurar una organización que ofrezca altos índices de confiabilidad para aquellas empresas que contraten los servicios. Todo ello basado en un espíritu de servicio, donde el cliente es lo más importante.

#### **2.2 Principales clientes 2002 – 2005**

1. Universidad Nacional Autónoma de México:
  - a) División de Educación Continua (DEC) de Contaduría y Administración.



b) DEC de Psicología.

2. Universidad Iberoamericana.
3. Poder Judicial Federal (PJF).
4. Secretaría de Transporte y Vialidad.
5. DIF nacional.
6. Dirección General De Obras Públicas del Distrito Federal.
7. DIF D. F.
8. Servicio Médico Social (Clínica Londres).
9. Pronósticos para la Asistencia Pública.
10. Subdirección de Empleo y Capacitación del GDF.
11. Instituto de Educación Media Superior del GDF.
12. Delegación Magdalena Contreras.

### **2.3 Áreas y cursos de capacitación**

La capacitación es una herramienta indispensable para incrementar la calidad y productividad de cualquier empresa. Mediante ella se modifican y fortalecen algunas aptitudes; se profundizan determinados conocimientos y capacidades; y además, se establecen diversos valores organizacionales que permiten mayor calidad, productividad y competitividad.

#### **ÁREA: CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

- Mejora continua.
- Círculos de calidad.
- Cultura de calidad.
- Calidad en el servicio.
- Paradigmas de calidad.
- Calidad y productividad.

- Aseguramiento de la calidad.
- Administración de la calidad total.
- Herramientas estadísticas para la calidad.

### **ÁREA: DESARROLLO DIRECTIVO**

- Planeación estratégica.
- Reingeniería de procesos.
- Desarrollo organizacional.
- Valores para la excelencia.
- Los hábitos de la gente efectiva.
- Liderazgo y excelencia ejecutiva.
- Técnicas de supervisión efectiva.
- Técnicas de concertación y persuasión.
- Integración de equipos de alto desempeño.
- Análisis de problemas y toma de decisiones.

### **ÁREA: DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO**

- Calidad de vida.
- Cambio de actitudes.
- Desarrollo integral.
- Excelencia personal.
- Manejo de conflictos.
- Sensibilización al cambio.
- Creatividad e innovación.
- Motivación y desarrollo personal.
- Relaciones interpersonales.

- Relaciones humanas.
- Manejo efectivo del estrés.
- Mejora continua.

## **ÁREA: ADMINISTRACIÓN**

- Taquigrafía Pitman.
- Taquigrafía Greg.
- Ortografía básica.
- Redacción jurídica.
- Contabilidad básica.
- Ortografía avanzada.
- Corrección de estilo.
- Técnicas de redacción.
- Redacción de informes.
- Taquigrafía alfabética.
- Contabilidad avanzada.
- Redacción profesional.
- Organización de oficinas.
- Redacción administrativa.
- Actualización secretarial.
- Contabilidad gubernamental.
- Archivo y control de gestión
- Administración de recursos humanos
- Administración de documentos activos.
- Administración de recursos materiales.
- Administración de recursos financieros.
- Administración de almacenes e inventarios.
- Administración de documentos semiactivos e históricos.

- Administración de documentos con base en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

### **ÁREA: COMUNICACIÓN**

- Comunicación efectiva.
- Técnicas para hablar en público.
- Negociación y comunicación eficaz.
- Desarrollo de habilidades comunicativas.
- Profesionalización de la expresión verbal.
- Laboratorio de técnicas para hablar en público.

### **ÁREA: ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

- Técnicas didácticas.
- Formación de instructores.
- Actualización de instructores.
- Elaboración de programas de capacitación.
- Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Procesos de enseñanza – aprendizaje en adultos.
- Elaboración y utilización de materiales didácticos.

### **ÁREA: SEGURIDAD E HIGIENE**

- Protección civil.
- Primeros auxilios.
- Seguridad e higiene.
- Técnicas de rescate.

- Seguridad industrial.
- Auditorías de seguridad.
- Prevención de incendios.
- Organización de simulacros.

### **ÁREA: JURÍDICA Y NORMATIVA**

- Ley de obras.
- Ley de adquisiciones.
- Código financiero.
- Derecho procesal administrativo.
- Ley de amparo.
- Ley de responsabilidades de los servidores públicos.
- Ley del ISSSTE.

### **ÁREA: INFORMÁTICA**

- Internet.
- Microsoft office.
- Correo electrónico.
- Introducción a redes.
- Windows (todas las versiones).
- Word (básico, intermedio y avanzado).
- Excel (básico, intermedio y avanzado)
- Access (básico, intermedio y avanzado)
- Corel Draw (básico, intermedio y avanzado).
- Page Maker (básico, intermedio y avanzado).
- PowerPoint (básico, intermedio y avanzado).

- Adobe Illustrator (básico, intermedio y avanzado).
- Microsoft Publisher (básico, intermedio y avanzado).

## 2.4 Programas modulares

En la búsqueda constante de ofrecer servicios integrales de capacitación, GRUCAAM S. C. ha desarrollado una serie de programas modulares que permiten actualizar y especializar a los empleados de un área específica.

Estos programas modulares se adecuan a las necesidades de su organización. La mayoría de ellos están registrados en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y pueden impartirse mediante la modalidad de diplomados.

### **CALIDAD Y EXCELENCIA SECRETARIAL**

- *ACTUALIZACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN ORTOGRÁFICA*
- *REDACCIÓN ADMINISTRATIVA*
- *ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS CON BASE EN LA LTAIPG*
- *ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEL TRABAJO SECRETARIAL*
- *INFORMÁTICA SECRETARIAL*
- *CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL SERVICIO*
- *EL RETO DE LA EXCELENCIA SECRETARIAL*

### **CALIDAD Y EXCELENCIA EN ATENCIÓN AL PÚBLICO – USUARIO**

- *MOTIVACIÓN AL CAMBIO*
- *PRINCIPIOS DE CALIDAD Y SERVICIO*
- *PROCESOS DE CALIDAD EN EL SERVICIO*
- *CORTESÍA Y EFICACIA TELEFÓNICA*
- *LABORATORIO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO – USUARIO*

## **FORMACIÓN DE ASISTENTES ADMINISTRATIVOS**

- *MOTIVACIÓN LABORAL*
- *ORTOGRAFÍA BÁSICA*
- *TÉCNICAS DE REDACCIÓN*
- *ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE OFICINAS*
- *ARCHIVO Y CONTROL DE GESTIÓN*
- *CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO*

## **PROGRAMA INTEGRAL PARA EL DESARROLLO DE INSTRUCTORES**

- *FORMACIÓN DE INSTRUCTORES*
- *ELABORACIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO*
- *DINÁMICAS DE GRUPO*
- *MICROENSEÑANZA*
- *ELABORACIÓN DE MANUALES*

## **CALIDAD Y ESTILO EN LA REDACCIÓN INSTITUCIONAL**

- *CONVIRTIÉNDOSE EN UN EXPERTO EN ACENTOS*
- *DE LA A A LA Z EN EL USO DE LETRAS*
- *LA GRAMÁTICA COMO BASE PARA REDACTAR*
- *TÉCNICAS DE REDACCIÓN GENERAL*
- *REDACCIÓN DE DOCUMENTOS OFICIALES*
- *ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS EJECUTIVOS*
- *SEA SU PROPIO CORRECTOR DE ESTILO*

## **COMUNICACIÓN EFICAZ PARA LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL**

- *EXCELENCIA ORTOGRÁFICA*
- *REDACCIÓN EJECUTIVA Y CORRECCIÓN DE ESTILO*
- *PRESENTACIONES EFECTIVAS EN PÚBLICO*
- *COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA EFICAZ*
- *NEGOCIACIÓN Y COMUNICACIÓN CON PNL*

## **DESARROLLO DE HABILIDADES DIDÁCTICO – EXPOSITIVAS**

- *ACTUALIZACIÓN DE INSTRUCTORES – EXPOSITORES*
- *ELABORACIÓN TECNOLÓGICA DE RECURSOS Y MATERIALES DIDÁCTICOS*
- *TÉCNICAS DE EXPOSICIÓN EN PÚBLICO*
- *LABORATORIO DE PRESENTACIONES EN PÚBLICO*

## **GESTIÓN DE LA CALIDAD**

- *HACIA LA CALIDAD TOTAL*
- *INTERPRETACIÓN DE REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001-2000*
- *DOCUMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD CON BASE EN LA NORMA ISO 9001-2000*
- *INTERPRETACIÓN DE REQUISITOS DE LA NORMA ISO 14000*



## SERVICIO DE MANTENIMIENTO E INSTALACIÓN DE REDES

- *ESTRUCTURA E INGENIERÍA DE LOS EQUIPOS DE CÓMPUTO*
- *MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EQUIPOS DE CÓMPUTO Y PERIFÉRICOS*
- *PLANEACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE REDES*
- *INSTALACIÓN Y PUESTA EN SERVICIO DE SERVIDORES*
- *ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE REDES*
- *INSTALACIÓN Y MANEJO DE BASES DE DATOS Y SOFTWARE DENTRO DE LA RED*

## ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS CON BASE EN LA LEY FEDERAL DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA GUBERNAMENTAL

- *PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DOCUMENTAL*
- *ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS ACTIVOS*
- *ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS SEMIACTIVOS*
- *ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS HISTÓRICOS*
- *LEY DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN*

## 2.5 Equipo de instructores

Los instructores de GRUCAAM se distinguen por tener las cualidades siguientes:

➤ Formación profesional de excelencia
➤ Reconocida capacidad didáctica
➤ Compromiso permanente con el logro de objetivos
➤ Experiencia y vocación por la enseñanza
➤ Experiencia promedio de 12 años en la capacitación
➤ Colaboración en procesos de enseñanza – aprendizaje en el sector público
➤ Actualización constante en su especialidad
➤ Registro ante la STPS

## 2.6 Mi desempeño profesional dentro de GRUCAAM

Desde marzo de 2003, GRUCAAM empezó a colaborar con la DEC de la Facultad de Contaduría y Administración (UNAM) para impartir el Diplomado de “Comunicación escrita y oral” para el personal del Poder Judicial Federal. Yo me incorporé en este proyecto hasta mayo. Mi principal función fue impartir los ocho módulos que lo conformaban.

En los meses de enero a marzo de 2004 no se impartieron cursos, ya que el presupuesto dentro del PJJ lo liberaron hasta mediados de marzo. En ese lapso, a 10 de los 35 instructores nos solicitaron revisar y corregir los manuales que se utilizaron en el diplomado del 2003. También, nos pidieron desarrollar nuevas técnicas y materiales didácticos para cada uno de los módulos.

A principios del mes de marzo se empezó a escuchar el rumor que la Universidad Iberoamericana estaba en pláticas con el PJJ para quedarse con el diplomado y desgraciadamente, también, a mediados de marzo se confirmó la noticia. Lo único favorable fue que la Directora de Capacitación del PJJ le puso de condición a la Universidad Iberoamericana que tenía que contratar a GRUCAAM para que fueran sus instructores los que siguieran impartiendo el diplomado.

Por los excelentes resultados que logró el despacho en el Diplomado antes mencionado durante el 2004, el Poder Judicial solicitó el diseño y desarrollo del Diplomado de **“Herramientas administrativas para el Alto Rendimiento”**. Para cumplir con tal objetivo, GRUCAAM seleccionó, de su plantilla de instructores, a aquellos que contaran con las competencias y experiencia necesarias para llevar a cabo esta labor, de acuerdo a los parámetros de calidad establecidos.

Afortunadamente, tuve la oportunidad de ser seleccionada para desarrollar el contenido temático del Módulo 9: **“Mejora continua: camino a la excelencia”**, elaborar el manual del participante, el manual del instructor, la guía didáctica que incluyera las actividades educativas para cada uno de los temas y las evaluaciones inicial y final. Esta labor se desarrolló en los meses de febrero a abril de 2005 y se empezó a dar el diplomado a mediados del mes de mayo. De este mes a noviembre impartí: Módulo 1. Paradigmas Institucionales y Módulo 4. Clima Organizacional y productividad.

También, participé con GRUCAAM en las dependencias siguientes:

1. ISSSTE, instructora de cursos de Ortografía y Redacción y, Archivo y correspondencia.
2. División de Capacitación Continua de la Facultad de Psicología (UNAM).

## CAPÍTULO 3

### DIPLOMADO PARA EL PODER JUDICIAL FEDERAL (PJF)<sup>1</sup>

Antes de describir en qué consiste el Diplomado que se desarrolló para esta organización es necesario conocer en qué consiste este Poder como concepto y ubicar al Consejo de la Judicatura Federal que es el área que, entre otras funciones regula la capacitación de todo el personal que trabaja dentro del PJF.

El Poder Judicial surge de la necesidad de regular los diferentes procesos legales y de evitar que el poder se concentre en una sola persona. Desde que el hombre surgió sobre la tierra tuvo que esforzarse por convivir con sus semejantes. Para resolver los problemas que se iban presentando entre los diversos individuos, inventó leyes para regular el comercio, pagar impuestos y hasta para contraer matrimonio; desafortunadamente, algunos gobernantes abusaron de estas leyes y decidieron que ellos podían crearlas y aplicarlas a su antojo. Más aún, creyeron que, en caso de que alguien no estuviera de acuerdo con este proceso, ellos mismos podían juzgarlo y castigarlo. Esto provocó descontento entre los ciudadanos y, a la larga, causó desorden y revoluciones.

Algunos pensadores, como el barón de Montesquieu (1748), en Francia, y John Locke, en Inglaterra (1689), empezaron a promover la idea de que el poder no debía concentrarse en una sola persona. Sostuvieron que, para fortalecer a una nación, era necesario que existieran diversos órganos del Estado que tuviesen funciones distintas; unos elaborarían las leyes, otros las aplicarían y unos terceros las interpretarían y resolverían los conflictos derivados de su aplicación.

---

<sup>1</sup> Poder Judicial Federal *¿Qué es el poder Judicial de la Federación?* Folleto Informativo. Poder Judicial de la Federación. México D. F., marzo de 2004, p. 13.

Esta división de poderes, así como la independencia que existe entre éstos, constituye la base de un Estado democrático. En México, nuestra Constitución establece que el poder público, o Supremo Poder de la Federación, se ejerce a través de tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y **Judicial**.

Así, se puede definir al *Poder Judicial* como un organismo de la Nación que se encarga de impartir justicia para resolver los conflictos que surgen al aplicar las leyes a nivel federal o estatal. Estos problemas pueden surgir entre las autoridades y los ciudadanos o, incluso, entre las propias autoridades. Una de las funciones más importantes del PJF es proteger los derechos que otorga la Constitución a todos los mexicanos.

## **El sistema Federal**

México es una República Federal. Esto quiere decir que su sistema político abarca todo el país (ámbito federal), los Estados (ámbito estatal) y los municipios (ámbito municipal). Cada uno de estos órdenes de gobierno tiene facultades distintas. Nuestra Constitución expresa el Pacto Federal que los une y establece cuáles de estas facultades le corresponden a las autoridades de cada uno de los órdenes de gobierno.

En nuestro sistema político existen leyes federales, leyes estatales (o locales) y ordenamientos municipales (sólo en los municipios).

Cuando se presenta un conflicto o un problema de interpretación legal que afecta a toda la República –las vías generales de comunicación, el patrimonio histórico o las elecciones de presidente de la República, por ejemplo-, son los jueces federales (jueces de Distrito, magistrados de Circuito o electorales o, bien ministros) los que conocen el asunto. Cuando el conflicto sólo afecta al Estado –

un impuesto sobre la propiedad, un robo simple o el cumplimiento de un contrato entre particulares, por ejemplo-, son los jueces y los magistrados locales, reunidos en el Tribunal Superior de Justicia de cada Estado o, en algunos casos, el Tribunal de los Contencioso Administrativo, los que deben decidir quién tiene la razón.

De acuerdo con el artículo 94 de la Constitución, el ejercicio del PJF se deposita en la Suprema Corte de Justicia de la Nación, el Tribuna Electoral, los Tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito y los Juzgados de Distrito.

En el Distrito Federal, el Poder Judicial está organizado de conformidad con el artículo 122, apartado C, base cuarta de la Constitución Federal. Se integra por un Tribunal Superior de Justicia, Juzgados de Primera Instancia, Juzgados de Paz y un Consejo de la Judicatura.

### 3.1 Estructura general del Poder Judicial Federal

Dentro de la estructura del Poder Judicial Federal existen áreas sustantivas y áreas adjetivas<sup>2</sup>.

Un **área sustantiva** es cada uno de los órganos que tiene el PJF para poder realizar sus funciones de manera óptima y así cubrir las necesidades de nuestro país en la materia que le corresponde. Las áreas sustantivas son:

1. La Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN).
2. El Tribunal Electoral del Poder Judicial Federal (TEPJF).
3. Los Tribunales Colegiados de Circuito.

---

<sup>2</sup> Poder Judicial Federal. *Manual del Módulo I: Cambio de paradigmas laborales* del Diplomado: Herramientas administrativas para el alto rendimiento, México, UIA, 2005. p. 10.

4. Los tribunales Unitarios de Circuito.
5. Los Juzgados de Distrito.
6. El Consejo de la Judicatura Federal.
7. El Jurado Federal de Ciudadanos.
8. Los Tribunales de los Estados y el Distrito Federal.

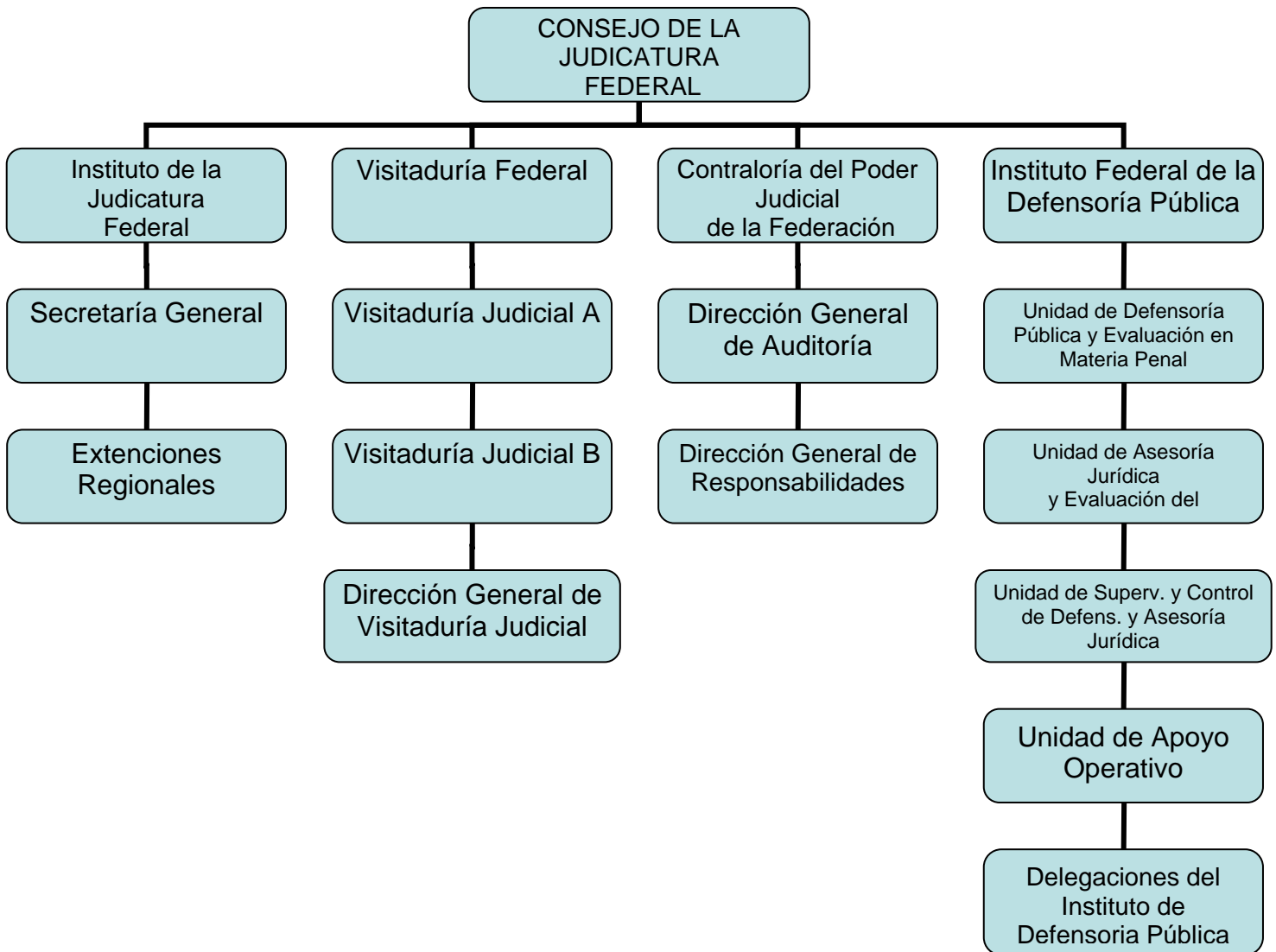
Las **áreas adjetivas** componen la estructura orgánica (organigrama) de cada una de las áreas sustantivas del PJF.

### **3.1.1 Consejo de la Judicatura Federal**

Es el órgano que se encarga de la administración, vigilancia, disciplina y Carrera Judicial del PJN, a excepción de la SCJN y del Tribunal Electoral. Este órgano es el que solicitó desarrollar e implementar el diplomado de “Herramientas administrativas para el alto rendimiento”. Por las diversas funciones que realiza este Consejo, sólo presentaré la parte del organigrama que regula las actividades educativas y de capacitación dentro del PJF.



## ORGANIGRAMA PARCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA FEDERAL



El Consejo se integra por siete personas. Está encabezado por el presidente de la SCJN quien es, al mismo tiempo, presidente del Consejo de la Judicatura Federal. Tres de los consejeros son miembros del Poder Judicial, quienes son designados por la Suprema Corte, con base en sus méritos como juzgadores. Otros dos consejeros son designados por el Senado y uno más por el presidente de la República. Esta pluralidad, en la designación de los consejeros, garantiza que los problemas administrativos, de vigilancia, de disciplina y de carrera judicial se enfoquen desde diversos ángulos. Es importante subrayar que los consejeros designados por el Senado o el presidente de la República no representan ni al

Senado ni al presidente de la República. Salvo el presidente del Consejo, los demás consejeros duran cinco años en su cargo y no pueden elegirse para un nuevo periodo.

## **Funciones**

El CJF administra juzgados y tribunales federales. Apoya a estos órganos, proporcionándoles los recursos materiales –oficinas, muebles, papelería...- y el personal capacitado para que funcionen adecuadamente. Para seleccionar al personal –inclusive a los propios jueces y magistrados-, el Consejo aplica rigurosos exámenes de oposición y también se encarga de su capacitación permanente.

Dentro del PJF existe un sistema de formación y ascenso denominado **Carrera Judicial**. Ésta debe ser seguida por todos aquellos que pretendan formarse y ascender dentro de las categorías judiciales. Para que una persona llegue a ser magistrado de un tribunal Colegiado, antes tiene que ser juez de Distrito. Para las categorías de secretario de un tribunal, primero tiene que ser actuario y después secretario de juzgado. En cada una de esas promociones tienen que presentarse diversos exámenes para que los candidatos acrediten su experiencia y conocimientos.

Para realizar su labor, el Consejo de la Judicatura Federal cuenta con cuatro órganos auxiliares:

- a. **Instituto de la Judicatura.** Es la Escuela del Poder Judicial Federal que se dedica a la investigación jurídica, la preparación, la capacitación y la actualización de quienes trabajan o desean trabajar en juzgados y tribunales. Asimismo, aplica las evaluaciones correspondientes.

- b. **Visitaduría Judicial.** Es el órgano que agrupa a los visitadores judiciales, que son los funcionarios que inspeccionan –por lo menos dos veces al año- el funcionamiento administrativo de los tribunales de Circuito y de los juzgados federales. Asimismo, supervisan la conducta de quienes trabajan en ellos.
- c. **Contraloría del PJF.** Es el órgano que vigila el cumplimiento de las normas y disposiciones legales sobre el funcionamiento administrativo de los tribunales y juzgados y, en general, de los empleados del PJN, con excepción de la SCJN y de algunos funcionarios del Tribunal Electoral.
- d. **Instituto Federal de Defensoría Pública.** Se encarga de que existan defensores de oficio en todos los juzgados y tribunales federales en materia penal, pues la Constitución señala que, cuando no tengamos un defensor particular, es nuestro derecho contar con un defensor de oficio si nos acusan en un juicio de carácter penal.

## 3.2 Diplomado para el PJF

### 3.2.1 Justificación del diplomado

El Consejo de la Judicatura es, como ya se mencionó, el organismo que, por sus funciones, estructuró el Diplomado de “Herramientas administrativas para el alto rendimiento”. Lo anterior con el fin de cumplir con una obligación que regula el **artículo 153-A** de la “*Ley Federal de Trabajo*”, que dice:

“...Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad,

conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.<sup>3</sup>

También, retoma el apartado **F** de este mismo artículo al pretender que el objetivo de la capacitación y el adiestramiento dentro del PJJ sea:

- I. ...”Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle la información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar el trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.”<sup>4</sup>

### **3.2.2 Población a la que se dirige**

El diplomado se dirigió al personal operativo como: choferes, oficiales judiciales, actuarios y secretarías ejecutivas. Sin embargo, se han tenido como participantes a algunos Secretarios (de Acuerdos, Técnicos, de Estudio y Cuenta, Proyectistas, de Tesis y Particulares), de los jueces de todas las áreas sustantivas del PJJ, que se ubican de los mandos medios hacia abajo.

El cargo de Oficial Judicial no entra dentro de la Carrera Judicial, ya que el nivel de estudios de éstos varía. La mayoría tienen la carrera de derecho trunca, algunos ya son abogados pero no tienen experiencia; otros estudian la licenciatura en derecho y una minoría cuenta únicamente con nivel de bachillerato. Los grupos fueron heterogéneos en cuanto al nivel profesional.

---

<sup>3</sup> Baltasar Cavazos Flores, Baltasar Cavazos Chena, Humberto Cavazos Chena, J. Carlos Cavazos Chena y Guillermo Cavazos Chena. *Nueva Ley Federal del Trabajo, tematizada y sistematizada*. 3º Reimpresión. Trillas. México, marzo de 2005. p. 215.

<sup>4</sup> Ibid, p. 216.

El nivel de estudios de los actuarios es de licenciatura en derecho. Algunos de ellos ya se encuentran realizando estudios de maestría; además de tomar los cursos específicos que imparte el Instituto de la Judicatura.

Es necesario remarcar que los conocimientos, actitudes y habilidades que aprendan los participantes en el diplomado, sólo los podrán aplicar a las actividades administrativas de sus puestos; ya que para los procesos de resolución de los casos que maneja cada órgano del PJF (Suprema Corte de Justicia, juzgados, tribunales Colegiados) no tienen validez.

Algunas de las *actividades genéricas* de estos puestos operativos son:

- ❖ Entregar los avisos de citatorios o resoluciones a cada una de las partes involucradas en algún conflicto.
- ❖ Tomar las declaraciones de cada una de las partes de un conflicto.
- ❖ Abrir los expedientes de cada uno de los casos.
- ❖ Coser los legajos que se van formando de cada asunto.
- ❖ Sacar las copias necesarias de cada caso.
- ❖ Turnar los expedientes a los jueces.
- ❖ Archivar expedientes.
- ❖ Recabar las firmas de los jueces.

### **3.2.3 Estructura del Diplomado**

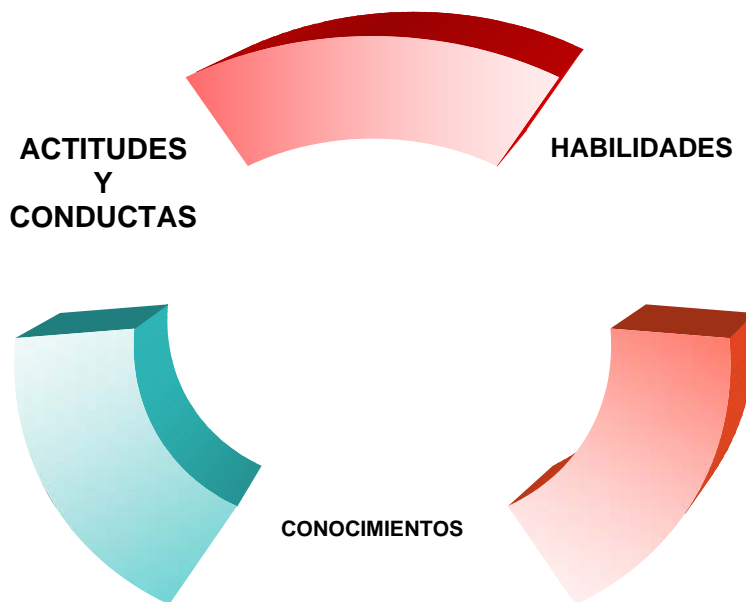
El PJF pretende influir en el cambio de pensamientos y actitudes de las personas que lo conforman, y con ello poder contribuir a fortalecer la imagen institucional.

Intenta que el personal asimile que el cambio no sólo se realizará modificando las instalaciones o mejorando la tecnología, sino que, el cambio innovador es aquel que realizará el ser humano de manera interna.

Los principales objetivos de la capacitación dentro del PJJ son:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
3. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Por lo anterior, el diplomado aspira a cubrir tres áreas que permitan el cambio en el personal operativo:



El **objetivo general** del diplomado, planteado por el Consejo de la Judicatura Federal en mayo de 2005, cuando éste comenzó, es el siguiente:

**El participante obtendrá herramientas administrativas y fortalecerá sus actitudes para lograr el alto rendimiento**

A continuación presento los módulos que conformaron el diplomado.

**Módulo I. Cambios de paradigmas laborales**

**Objetivo particular.** El participante identificará la trascendencia y los nuevos paradigmas de trabajo en el PJF, para fortalecer una actitud proactiva que le permita desarrollar una visión personal–institucional positiva.

**Líneas temáticas**

- ❖ Los nuevos paradigmas del trabajo.
- ❖ Entre las áreas sustantivas y adjetivas.
- ❖ Nuevos paradigmas organizacionales del PJF.
- ❖ Manejo de los cambios laborales a nivel personal.
- ❖ Análisis proactivo de funciones y actividades.

**Módulo II. Optimización del teclado 1**

**Objetivo particular.** El participante desarrollará habilidades en el manejo adecuado del teclado para realizar la captura de información, de manera rápida y sin errores de digitación. Además, aplicará técnicas para obtener una imagen telefónica institucional.

**Líneas temáticas**

- ❖ Memorización y precisión del teclado.
- ❖ Posición correcta.

- ❖ Técnicas de digitación.
- ❖ Captura de textos y llenado de formatos.
- ❖ Cortesía, imagen y eficacia telefónicas.
- ❖ Precisión en la toma de recados.

### **Módulo III. Introducción al derecho**

**Objetivo particular.** El participante conocerá las diferentes instituciones jurídicas que conforman la figura del derecho y su relación con el Poder Judicial de la Federación.

#### **Líneas temáticas**

- ❖ Inducción al derecho.
- ❖ El mundo del ser y del deber ser.
- ❖ El derecho positivo.
- ❖ Conceptos jurídicos fundamentales.
- ❖ Interpretación de la ley.
- ❖ Dinámica del derecho.

### **Módulo IV. Clima organizacional y productividad**

**Objetivo particular.** El participante identificará los elementos favorables para la conformación de un clima organizacional propicio para la productividad institucional.

#### **Líneas temáticas**

- ❖ El clima organizacional y la productividad.
- ❖ Imagen y mística organizacional.



- ❖ Hacia un manejo adecuado del conflicto personal-laboral.
- ❖ El estilo personal para analizar y solucionar problemas.
- ❖ Fortaleciendo las habilidades para trabajar en equipo.
- ❖ Desarrollo de actitudes asertivas.

## **Módulo V. Administración de archivos**

**Objetivo particular.** El participante administrará los archivos de acuerdo con las políticas y lineamientos institucionales para lograr una óptima salvaguarda y localización de los expedientes en el PJF.

### **Líneas temáticas**

- ❖ Introducción a la archivonomía
- ❖ El ciclo vital del documento
- ❖ Procesos técnicos de la archivonomía
- ❖ Normas y políticas archivónicas
- ❖ Problemática de los archivos y propuesta de soluciones
- ❖ Lineamientos archivísticos de la LFTAIPG
- ❖ Glosario de términos archivísticos

## **Módulo VI Hacia una imagen personal e institucional**

**Objetivo particular.** El participante valorará la importancia de una imagen ejecutiva, a niveles personal e institucional.

## **Líneas temáticas**

- ❖ Hacia una personalidad institucional.
- ❖ La importancia de la imagen institucional.
- ❖ Identificación de fortalezas y debilidades en la imagen.
- ❖ Elementos de etiqueta y urbanidad.

## **Módulo VII Calidad y estadística**

**Objetivo particular.** Conscientizar a los participantes sobre la importancia y ventaja competitiva que trae consigo la orientación a la calidad, a fin de que se sensibilicen y estén en capacidad de aplicar algunos de los principios de ésta filosofía organizacional en su trabajo diario, como puede ser el uso de la estadística básica.

## **Líneas temáticas**

- ❖ Perfil de la institución competitiva, hoy
- ❖ Estrategias de la calidad: La necesidad del cambio
- ❖ Normas de calidad: uso de la estadística en la calidad
- ❖ Principales herramientas estadísticas de la calidad
- ❖ El uso de la estadística para medir el trabajo diario
- ❖ Integrando un plan de acción

## **Módulo VIII Optimización del teclado 2**

**Objetivo particular.** El participante incrementará la calidad en los procesos de captura de información y aumentará la velocidad en el llenado de formatos para lograr una mayor productividad laboral.

## **Líneas temáticas**

- ❖ El manejo del teclado y la productividad
- ❖ Estándares de calidad en los procesos de captura
- ❖ Técnicas para incrementar la velocidad mecanográfica
- ❖ Métodos para crear accesos directos a carpetas y archivos

## **Módulo IX. Mejora continua: camino a la excelencia**

**Objetivo particular.** El participante aplicará los principios de la excelencia y la mejora continua para establecer un programa de superación personal–profesional.

### **Líneas temáticas**

- ❖ Principios de la excelencia.
- ❖ La mejora continua como filosofía de vida.
- ❖ Detección de fortalezas y debilidades (FODA).
- ❖ El reto del éxito personal–profesional.
- ❖ Programa personal de superación personal–profesional.

### **3.2.4 Evaluación**

El CJF estableció que en cada módulo se iban a aplicar dos tipos de exámenes: **inicial y final.**

El objetivo de la evaluación inicial fue hacer un diagnóstico del conocimiento que tenían los participantes de los temas que se iban a tratar. Se aplicaba en la

primera sesión, antes de dar a conocer el objetivo del módulo y su contenido. La calificación que obtenían en este examen no les afectaba en su calificación final.

El objetivo de la evaluación final fue obtener la evidencia del aprendizaje de los participantes. Para poder realizarlo, los educandos tenían que haber cumplido con el 80% de asistencia.

La elaboración de estos exámenes fue responsabilidad de los instructores que desarrollaron los diferentes módulos. Por lo que, en el capítulo 4 hablaré de mi aportación en la elaboración de estos instrumentos.

Para obtener la calificación final de los módulos se promediaban los siguientes aspectos:

- ❖ Calificación del examen final
- ❖ Participación en clase
- ❖ Asistencia y puntualidad

Si algún participante no realizaba el examen final, no se le podía promediar los otros aspectos. Por lo tanto, reprobaba el módulo automáticamente.

La calificación mínima aprobatoria para cada módulo es de ocho. Sólo los participantes que aprueban todos los módulos tienen la posibilidad de obtener el Diploma que extiende la Universidad Iberoamericana. Los participantes que reprobaban algún módulo, únicamente recibirán las constancias de los módulos que hayan aprobado por parte del CJF.

El CJF todavía no establece el procedimiento que tendrán que realizar las personas que quieran recuperar algún módulo para completar su Diplomado.

Para obtener el Diploma, los aspirantes tendrán que presentar una tesina que deberá sujetarse a los lineamientos siguientes:

1. Podrá ser presentado a través del desarrollo de un tema o caso práctico.
2. Deberá referirse a uno o varios de los módulos del diplomado.
3. Deberá ser un reflejo de los conocimientos adquiridos.
4. Se realizará en forma individual o en equipos de máximo tres personas.
5. El mínimo de cuartillas aceptado será de 15 y el máximo de 25.
6. La estructura del trabajo se integrará como a continuación se indica:
  - ❖ Carátula.
  - ❖ Contenido.
  - ❖ Introducción.
  - ❖ Marco de Referencia (Módulo o Módulos seleccionados del Diplomado).
  - ❖ Desarrollo del tema o investigación.
  - ❖ Conclusiones.
  - ❖ Bibliografía.
  - ❖ Anexos (en su caso).
7. La entrega se efectuará al Administrador Regional, representante de la Dirección de Capacitación del Consejo de la Judicatura Federal o a quien ellos específicamente designen para cada localidad. La persona que reciba obtendrá las firmas de los participantes que entreguen en una lista de asistencia y turnará los trabajos y una copia de la lista al instructor que imparta el Módulo 9.

Esta tesina la irán realizando conforme vayan avanzando en los módulos y pueden pedir asesoría a los instructores de los diferentes módulos.

## CAPÍTULO 4

### DISEÑO Y DESARROLLO DEL MÓDULO IX. “MEJORA CONTINUA: CAMINO A LA EXCELENCIA”

En virtud de que no pude participar en el diseño general del diplomado que, como ya se mencionó en el capítulo 3, fue estructurado por el PJJ, mi aportación profesional la llevé a cabo en este capítulo; donde propongo un abordaje y un desarrollo más acorde a las necesidades de los participantes, que aunque no puedan cambiar las normas institucionales, sí pueden mejorar en lo individual y en sus relaciones interpersonales para optimizar su trabajo; ya que, como instructores o como se nos denomina, en la actualidad, dentro del medio “facilitadores del aprendizaje”, solamente se nos proporcionó: el nombre del módulo, el objetivo particular, el tiempo de duración y las líneas temáticas a saber:

#### **Módulo IX. Mejora continua: camino a la excelencia**

**Objetivo particular.** El participante aplicará los principios de la excelencia y la mejora continua para establecer un programa de superación personal–profesional.

**El tiempo** para impartir el módulo fue de quince horas.

#### **Líneas temáticas**

- ❖ Principios de la excelencia.
- ❖ La mejora continua como filosofía de vida.
- ❖ Detección de fortalezas y debilidades (FODA).
- ❖ El reto del éxito personal–profesional.
- ❖ Programa personal de superación personal–profesional.

Para desarrollar el módulo IX, comencé por ubicar las líneas temáticas dentro de alguna de las teorías administrativas, en virtud de que este tipo de educación no formal se ofrece en los centros de trabajo y por tanto, corresponde al concepto de capacitación y a los requerimientos del sector público con respecto a la relación con sus trabajadores. Esto me permitiría fundamentar y delimitar el desarrollo del contenido de los temas, así como planear las actividades y elaborar las evaluaciones correspondientes.

#### **4.1 Justificación del Módulo IX**

Antes de diseñar las estrategias para desarrollar el módulo y promover el cumplimiento de su objetivo particular fue necesario analizar diferentes teorías administrativas y pude ubicar que la teoría del Desarrollo Organizacional (DO) era la que más se apegaba a las expectativas del Consejo de la Judicatura Federal respecto del módulo IX, ya que engloba tanto a la organización como a los individuos para generar un cambio significativo y con visión. A continuación presento: el origen, los supuestos y características de esta teoría.

Surge en el año de 1962, en Estados Unidos. Es el resultado de un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo de estos agentes. El DO, según Idalberto Chiavenato (1999)<sup>1</sup>, no es una teoría propiamente dicha, sino un movimiento que congrega varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento (en especial la teoría del comportamiento) a la administración.

Este movimiento no sólo considera los aspectos estructurales de la organización (organigrama que muestra la división del trabajo, autoridad, responsabilidad, niveles jerárquicos, amplitud de control, etc.), sino también los procesos individuales y las

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos humanos*, 5º ed., 1999. Colombia, McGraw-Hill. p. 628.



relaciones que se dan entre los individuos. En el DO los procesos y las relaciones tienen que ver con las normas culturales que determinan el ambiente de una organización, la calidad de la comunicación humana, los cargos y funciones asumidos por las personas dentro de sus grupos, la manera como se abordan y resuelven los conflictos y se toman las decisiones, los valores y métodos de la organización, el modo de ejercer el liderazgo y la autoridad, la competencia y la cooperación entre grupos<sup>2</sup>.

#### 4.1.1 Supuestos básicos del DO

A pesar de que existen diferentes ideas y enfoques bastante diversificados sobre el DO, los autores coinciden en los supuestos básicos que lo fundamentan:

1. *Variación rápida y constante del ambiente*: el mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos y constantes, en progresión exponencial. Hay cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc., que actúan e influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones en general (empresas fabriles, empresas de servicios, administración pública, hospitales, universidades, etc.).
2. *Necesidad de adaptación continua*: el individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos vivos cuya adaptación, ajuste y reorganización son condiciones básicas para la supervivencia en un ambiente en continuo cambio.
3. *Interacción entre la organización y el ambiente*: el ambiente y la organización están en estrecha y continua interacción. Una organización sensible y flexible tiene la capacidad y versatilidad para distribuir rápidamente sus recursos, de manera que pueda maximizar su aplicación, mejorar su rendimiento y alcanzar sus objetivos dentro de un ambiente inestable, y tiene que adaptarse

---

<sup>2</sup> *Administración de Recursos humanos*. Op cit. p. 632.

constantemente a las condiciones creadas por la innovación, en el menor tiempo y con los menores gastos.

4. *Interacción del individuo con la organización*: si se hace de la organización un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrán crecer, desarrollarse y encontrar su mayor satisfacción y autorrealización al promover los objetivos de la organización. Es plenamente posible hacer un esfuerzo para conseguir que las metas de los individuos se integren en los objetivos de la organización, en un plano en que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante, y brinde la posibilidad de desarrollo personal.
5. *Cambio organizacional planeado*: el liderazgo personal o por intuición debe ser sustituido por un liderazgo organizacional basado en el diagnóstico y la planeación de las decisiones, en el que prevalezca la autoridad del conocimiento sobre la autoridad jerárquica del cargo. Para cambiar una empresa es necesario imponer formas sistémicas de análisis para lograr el modelo empresarial de excelencia que se desea alcanzar.
6. *La necesidad de participación y compromiso*: el cambio planeado es una conquista colectiva y no el resultado del trabajo de unas pocas personas. El aprendizaje de nuevos comportamientos a través de técnicas variadas (desarrollo de equipos, reuniones de confrontación, capacitación, etc.) introduce, además de la cooperación interpersonal mayor adaptabilidad a los cambios.
7. *Correcta comprensión y aplicación de los conocimientos acerca de la naturaleza humana*: las ciencias del comportamiento buscan localizar y crear en las organizaciones el ambiente de trabajo óptimo, el que cada individuo pueda dar lo mejor de sí mismo teniendo conciencia, al mismo tiempo, de su potencial. Así mismo, las ciencias del comportamiento se emplean para hacer modificaciones y cambios con el mínimo de perturbación y de interferencias negativas. Esto se reflejará en el incremento de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización.

8. *Variedad de modelos y estrategias del DO:* existen varios modelos y estrategias más o menos adecuados para determinadas situaciones o problemas frente a las variables involucradas y el diagnóstico efectuado.
9. *El DO es una respuesta a los cambios.* Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización para que ésta pueda adaptarse mejor a las exigencias ambientales, caracterizadas por nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos problemas y desafíos.
10. *Las organizaciones son sistemas abiertos.* Podemos llamarles así porque tienen límites y capacidad para autoperpetuarse y desarrollarse. Intercambian materia, energía e información con el ambiente, y las transforman dentro de sus límites. El propósito fundamental de las organizaciones, como el de todos los sistemas, es la supervivencia o el mantenimiento de su estabilidad interna<sup>3</sup>.

#### **4.1.2 Características del DO**

La propia definición de DO presupone características como:

1. *Focalización sobre la organización.* Es un programa amplio que busca asegurar que todas las partes integrantes de la organización funcionen de modo coordinado e integrado.
2. *Orientación sistémica.* El DO se orienta hacia las interacciones de las diversas partes de la organización: las relaciones laborales entre las personas y la estructura, y los procesos organizacionales. Lo importante es cómo se relacionan dichas partes y no cómo funcionan por separado.
3. *Solución de problemas.* El DO no sólo analiza los problemas en teoría, sino hace énfasis en las soluciones. Mediante la investigación-acción se dedica a resolver problemas reales.

---

<sup>3</sup> *Ibid.* pp. 648-651.

4. *Aprendizaje experimental.* El DO ayuda a aprender de la propia experiencia, a solidificar o recongelar nuevos aprendizajes y a responder los interrogantes que se presentan en las personas.
5. *Procesos grupales y desarrollo de equipos.* Realiza un claro esfuerzo para desarrollar equipos, mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas. Fundamentalmente antiautoritario, su objetivo es construir mejores equipos en la organización para obtener cooperación y compromiso.
6. *Retroalimentación.* Suministra información de retorno sobre su comportamiento y estimula a las personas para que comprendan las situaciones en que se desenvuelven, y a emprender las acciones autocorrectivas más eficaces en esas situaciones.
7. *Orientación situacional.* El procedimiento del DO no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia las contingencias. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares diagnosticadas previamente<sup>4</sup>.

En la actualidad, el DO es una alternativa humanista, democrática y participativa muy interesante para la renovación y revitalización de las organizaciones.

Una vez ubicada la teoría administrativa que sustentan los cambios que se pretenden dentro del PJJ, mi tarea siguiente fue limitar la corriente educativa que contribuyera, de manera rápida, al desarrollo personal y profesional de los participantes dentro de su organización.

Para lograr lo anterior, tomé en cuenta las características de la población a la que va dirigido el diplomado; las condiciones físicas de las sedes en donde se iban a impartir y principalmente el objetivo particular del módulo.

---

<sup>4</sup> *Ibid.* pp. 651-653.

## 4.2 Educación no formal

Para fines de mi trabajo retomaré a la *educación no formal*, ya que ésta alude a programas educacionales de poca duración, y a programas de entrenamiento o capacitación que se pueden impartir adentro o afuera de una institución educativa, destinado a personas de cualquier edad. A continuación presento algunas definiciones de ésta, así como sus características.

Coombs (1978) y sus colaboradores propusieron una definición de *educación no formal* que es ampliamente aceptada:

“...Cualquier actividad educacional organizada fuera del sistema formal establecido; cuyo propósito es servir a clientelas identificables y objetivas de aprendizaje y cuyas actividades deben ser:

- ❖ Organizadas y estructuradas (de otro modo serían clasificadas como informales).
- ❖ Diseñadas para un grupo meta identificable; – organizadas para lograr un conjunto específico de objetivos de aprendizaje”<sup>5</sup>.

Según los distintos contextos nacionales, la educación no formal puede abarcar programas de alfabetización de adultos, educación básica no escolarizada, formación práctica, capacitación laboral y cultura general. Su operación puede estar a cargo de organizaciones gubernamentales, particulares, universidades y colegios<sup>6</sup>.

Por lo tanto, la educación no formal es la que ofrece complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos en nuestro país.

---

<sup>5</sup> Coombs, Philip H. (1978) *La crisis mundial de la educación*, Buenos Aires, Península, p. 95.

<sup>6</sup> García González, Eva Laura; Gamboa Méndez, Monserrat E. y Néstor Fernández Sánchez. *Gestión de la Educación Continua y la Capacitación*. México, Manual Moderno, 2004, p. 3.

Como ya mencioné, la educación no formal abarca a la **capacitación**. Debemos recordar que es por medio de ésta que el CJF forma para el trabajo a su personal de manera específica. Por lo tanto, también es el espacio en donde hice mi aportación pedagógica; al establecer el conjunto de acciones formativas que cumplieran con el contenido del módulo y que se encaminaran a la mejora continua de los trabajadores y la organización.

Por ser una parte fundamental del desarrollo de las instituciones, en el apartado siguiente me referiré a la capacitación.

#### **4.2.1 Capacitación**

La *capacitación* es un proceso educativo no formal, que busca adaptar al hombre a determinado cargo o una función de manera sistemática y organizada. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo. Cumple un programa preestablecido y tiene en cuenta una acción sistemática que busca la rápida adaptación del hombre al trabajo. Puede aplicarse en todos los niveles o sectores de la organización<sup>7</sup>.

La *capacitación* es: “un proceso que facilita y propicia la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que tienen que ver con el ámbito social y cultural en el que actúa el educando”<sup>8</sup>

En relación con las definiciones anteriores, el contenido de la capacitación puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento<sup>9</sup>:

---

<sup>7</sup> Administración de Recursos humanos. *Op. cit*, p. 556.

<sup>8</sup> De Landsheere G. *Diccionario de la evaluación y de la investigación educativa*. Oikostau, México, 1995, p 77.

<sup>9</sup> Administración de Recursos humanos. *Op. cit* p. 558.

1. *Desarrollo de conocimiento.* El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir información entre los capacitados como un cuerpo de conocimiento. A menudo, la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, su servicio, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.
2. *Desarrollo de habilidades.* Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
3. *Desarrollo o modificaciones de actitudes.* En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como en el caso de capacitación de vendedores, promotores, etc.), o con técnicas de venta.
4. *Desarrollo de conceptos.* La capacitación puede estar dirigida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Desde esta perspectiva, el módulo IX por su contenido pretende desarrollar, principalmente, modificaciones de actitudes a nivel intrapersonal, interpersonal e intergrupales.

## 4.2.2 Educación para adultos

Para lograr que la capacitación cumpliera, de manera adecuada y significativa, con sus objetivos era necesario que tomara en cuenta algunos de los principios psicopedagógicos básicos sobre la educación para adultos (aspecto que también engloba la educación no formal). Los cuales, expongo a continuación.

### 4.2.2.1 ¿Cómo aprende el adulto?

La necesidad de educar al adulto se basa fundamentalmente en que la naturaleza del ser humano lo impulsa hacia la perfección; por eso se afirma que la educación es un proceso de mejora continua que se da de manera progresiva, adaptándose a los diferentes campos de actividad del hombre<sup>10</sup>.

El desarrollo de una sociedad se logra si la persona tiene la oportunidad de luchar por conseguir su plena realización como ser humano. En consecuencia, la educación para adultos tiene una incidencia social, por ser una de las dimensiones en que se hace realidad el concepto de educación permanente<sup>11</sup>.

Malcom Tighth ha definido la educación para adultos como:

“El proceso por el cual hombres y mujeres (solos, en grupos, o en reuniones institucionales) buscan mejorar personalmente o mejorar su sociedad, incrementando sus habilidades, conocimientos o sensibilidades”.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> EDAC. “La mujer, educadora natural”, en: *Mujer y educación*, México, Trillas, 1999, p. 34.

<sup>11</sup> León, Antoine. *Psicopedagogía del adulto*, Madrid, PUF, 1998, p. 8.

<sup>12</sup> Malcom, Tighth and the Open University, *Adult Learning and Education*. Ed. University of London, Inglaterra, 1990, p. 32.



El adulto, como persona madura, posee distintas características físicas, psicológicas y mentales que lo llevan a aprender y educarse de manera muy diferente a como lo hacen los niños.

Algunas de las características que se dan en el adulto al asumir el rol de educando son:

1. Se acerca al acto educativo con disposición para aprender, responsable y consciente de la elección del tema a atender.
2. Es capaz de pensar en términos abstractos, emplea la lógica y el razonamiento deductivo, plantea hipótesis y proposiciones para enfrentar situaciones problemáticas.
3. Aprovecha su cúmulo de experiencias como fuente de aprendizaje, tanto para sí mismo como para los que le rodean.
4. Mantiene una actitud de participación dinámica, pero desaprueba ser tratado como infante.
5. Rechaza la rigidez e inflexibilidad pedagógica con que es tratado por los profesores que frenen indirectamente el proceso de autorrealización.
6. Busca una calidad de vida con fuertes exigencias a fin de que se respete su posibilidad de crecer como persona y se le acepte como crítico, racional y creativo.
7. Parte de su propia motivación para aprender y se orienta hacia el desarrollo de tareas específicas.
8. Busca la aplicación y práctica inmediata de aquello que aprende.
9. Se centra en la resolución de problemas más que en la aplicación de conocimientos teóricos.<sup>13</sup>

Además, la educación de adultos debe cumplir con los aspectos siguientes:

---

<sup>13</sup>Gestión de la Educación Continua y la Capacitación. *Op. cit.* p. 66.

1. Ser *reparadora*, ya que debe cubrir o complementar estudios y experiencias que normalmente se realizan en edades anteriores.
2. Ser de *integración* en el mundo de valores, en actividades y responsabilidades correspondientes al adulto mismo y en ejercicio de su solidaridad social.
3. Ser de *actualización* de cultura general y profesional a todos los niveles.
4. Ser de *readaptación* y promoción profesional.
5. Ser de *estímulos* a la autoeducación y al correcto empleo del ocio, se orienta a educar la sensibilidad y formación de la personalidad individual.
6. Ser *catártica*, de eliminación de actitudes negativas para la vida individual y social<sup>14</sup>.

### 4.3 Objetivos específicos del módulo IX

Debo remarcar que el Consejo de la Judicatura Federal estableció el objetivo *general* del Diplomado y los objetivos *particulares* de cada módulo. Sin embargo, una de mis aportaciones al módulo fue establecer los *objetivos específicos* de cada una de las líneas temáticas que conformaban el mismo. De acuerdo con Frida Díaz Barriga (2005), los *objetivos o intenciones educativos* son enunciados que describen, con claridad, las actividades de aprendizaje y los efectos que se pretenden conseguir en el aprendizaje de los participantes al finalizar una experiencia o sesión<sup>15</sup>.

Los objetivos deben ser construidos en forma directa, clara y entendible. Se debe utilizar una redacción y un vocabulario apropiados para los participantes; de igual manera deben estar enunciadas con claridad las actividades, contenidos y/o resultados esperados (lo que interese más enfatizar) que deseamos promover en la situación pedagógica<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> EDAC. *Op. cit.* p. 41.

<sup>15</sup> Frida Díaz-Barriga Arceo y Gerardo Hernández Rojas. ***Estrategias docentes para un aprendizaje significativo, una interpretación constructivista***. 2° ed. México, Mc Graw Hill, 2005. p. 465.

<sup>16</sup> EDAC. *Op. cit.* p. 103.

A continuación presento los objetivos específicos que elaboré:

### **Tema 1. Principios de la excelencia**

**Objetivo específico:** Que los participantes, mediante una técnica grupal, se reconozcan como personas de potencial de excelencia.

### **Tema 2. La mejora continua como filosofía de vida**

**Objetivo específico:** Que los participantes identifiquen, a través de ejercicios, el tipo de pensamiento y las actitudes que tienen frente a la vida.

### **Tema 3. Detección de fortalezas y debilidades (FODA)**

**Objetivo específico:** Que los participantes, por medio de diversos ejercicios, reconozcan sus fortalezas y áreas de oportunidades, así como las de su institución.

### **Tema 4. El reto del éxito personal–profesional**

**Objetivo específico:** Que los participantes, mediante la matriz FODA, visualicen y establezcan sus objetivos a corto, mediano y largo plazo que los conviertan en triunfadores.

### **Tema 5. Programa personal de superación personal–profesional**

**Objetivo específico:** Que los participantes elaboren su plan personal de mejora continua.

## 4.4 Contenido

El principal reto que se persigue con el diplomado es lograr que los participantes adquieran aprendizajes que apliquen, de manera inmediata, tanto en su vida personal como profesional. Para lograr esto, tomé en cuenta los tres tipos de contenidos curriculares que, de acuerdo con Frida Díaz Barriga (2005) se podrían requerir para abordar las líneas temáticas y cumplir con los objetivos del módulo. Estos contenidos son: a) *declarativos*, b) *procedimentales* y c) *actitudinales*. A continuación definiré cada uno de ellos y señalaré en las líneas temáticas y en los subtemas cómo los incorporé.

**a) Los contenidos declarativos.** Se enfocan a la competencia de contenidos de datos, hechos, conceptos y principios o sea al “*saber qué*”. Se le denomina declarativo, porque es un saber que se dice, que se declara o que se conforma por medio del lenguaje<sup>17</sup>.

Dentro de los contenidos declarativo encontramos una división con consecuencias pedagógica importantes: el contenido factual y el contenido conceptual.

*Contenido factual:* es el que se refiere a datos y hechos que proporcionan información verbal y que los educandos deben aprender en forma literal. Se da bajo una lógica reproductiva o memorística y poco importan los conocimientos previos de los alumnos<sup>18</sup> (este tipo de contenido no se manejó para el módulo).

*Contenido conceptual:* se construye a partir del aprendizaje de conceptos, principios y explicaciones, los cuales se aprenden abstrayendo su significado esencial o identificando las características definitorias y las reglas que los componen. Para este tipo de aprendizaje es imprescindible el uso de los conocimientos previos que posee el alumno. Este contenido sí lo incorporé en el desarrollo de las líneas temáticas. En

---

<sup>17</sup> Estrategias de Aprendizaje... . *Op. cit.*. pp. 52-53.

<sup>18</sup> *Ibid.* p. 53.

la tabla 1, muestro los temas y subtemas en los cuales lo apliqué, y también presento el concepto específico que los participantes deben interpretar.

**Tabla 1.** Contenido conceptual del módulo IX

<b>Línea temática</b>	<b>Subtema</b>	<b>Concepto</b>
1. Principios de la excelencia	a) Elementos de excelencia personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconfianza</li> <li>• Autococimiento</li> <li>• Autorrespeto</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Pensamiento positivo</li> </ul>
3. Detección de fortalezas y debilidades (FODA)	a) Fortalezas y oportunidades b) Debilidades y amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortaleza</li> <li>• Oportunidades</li> <li>• Debilidades</li> <li>• Amenazas</li> </ul>
4. El reto del éxito personal-profesional	a) La importancia de visualizar objetivos personales b) Establecimiento de objetivos profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivo</li> <li>• Rol</li> <li>• Áreas de desarrollo</li> </ul>
5. Programa personal de superación personal-profesional	a) Que los participantes elaboren su plan personal de mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan</li> <li>• Mejora continua</li> </ul>

**b) Los contenidos procedimentales.** Es el conocimiento que se refiere al “*saber hacer*”, a la ejecución de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades, destrezas, métodos etc. Por lo tanto, este conocimiento es de tipo práctico, ya que está basado en la realización de varias acciones u operaciones<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> *Ibid.* p. 54.

Durante el aprendizaje de procedimientos es importante clarificar al aprendiz: la meta a lograr, la secuencia de acciones a realizar y la evolución temporal del mismo<sup>20</sup>.

Frida Díaz Barriga (2005) dice que el aprendizaje de estos contenidos ocurre en las siguientes etapas:

1. *La apropiación de datos relevantes respecto a la tarea y sus condiciones.* En esta etapa se resalta el conocimiento declarativo, sin ser todavía de ejecución de la tarea. Se centra en proporcionar al aprendiz la información o conocimiento factual relacionado con el procedimiento en general y las tareas puntuales a desarrollar, explicar las propiedades y condiciones para su realización, así como las reglas generales de aplicación.
2. *La actuación o ejecución del procedimiento,* donde al inicio el aprendiz procede por tanteo y error, mientras el instructor lo va corrigiendo mediante episodios de práctica con retroalimentación. En esta fase, se llega a manejar un doble código: declarativo y procedimental. Debe culminar con la fijación del procedimiento.
3. *La automatización del procedimiento,* como resultado de su ejecución continua en situaciones pertinentes. Una persona que ha automatizado un procedimiento muestra facilidad, ajuste, unidad y ritmo continuo cuando lo ejecuta
4. *El perfeccionamiento indefinido del procedimiento,* para el cual en realidad no hay final. Marca claramente la diferencia entre un experto (el que domina el procedimiento) y el novato (el que se inicia en su aprendizaje)<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Coll C. y Valls E. *El aprendizaje y la enseñanza de los procedimientos.* Madrid, Santillana, 1992. p. 127

<sup>21</sup> Estrategias de Aprendizaje... *Op. cit.* pp. 54-55.

El aprendizaje de los procedimientos, como el de los otros tipos de contenido, implica un proceso gradual en el que deben considerarse varias dimensiones (que forman cada una de ellas un continuo, desde los momentos iniciales de aprendizaje hasta los finales del mismo). Estas dimensiones relacionadas entre sí son las siguientes:

1. De una etapa inicial de ejecución insegura, lenta e inexperta, hasta una ejecución rápida y experta.
2. De la ejecución del procedimiento realizada con un alto nivel de control consciente, hasta la ejecución con un bajo nivel de atención consciente y una realización casi automática.
3. De una ejecución con esfuerzo, desordenada y sujeta al tanteo por ensayo y error de los pasos del procedimiento, hasta una ejecución articulada, ordenada y regida por representaciones simbólicas (reglas)
4. De una comprensión incipiente de los pasos y de la meta que el procedimiento pretende conseguir, hasta una comprensión plena de las acciones involucradas y del logro de una meta plenamente identificada<sup>22</sup>.

Un instructor debe considerar las anteriores dimensiones para promover intencionalmente que la adquisición de los procedimientos sea en forma, comprensiva, pensante funcional y generalizable a variados contextos.

Los principales recursos instruccionales empleados en un proceso de enseñanza-aprendizaje de tipo procedimental deben incluir:

1. Repetición y ejercitación reflexiva.
2. Observación crítica.

---

<sup>22</sup> *Ibid.* pp. 55-56.

3. Imitación de modelos apropiados.
4. Retroalimentación oportuna, pertinente y profunda.
5. Establecimiento del sentido de las tareas y del proceso en su conjunto, mediante la evocación de conocimientos y experiencias previos.
6. Verbalización mientras se aprende.
7. Actividad intensa del alumno, centrada en condiciones auténticas, lo más naturales y cercanas a las condiciones reales donde se aplica lo aprendido.
8. Fomento de la *metacognición*: conocimiento, control y análisis de los propios aprendizajes<sup>23</sup>.

En la tabla 2 presento las líneas temáticas que incluyen el contenido procedimental.

---

<sup>23</sup> *Ibid.* p 56.



**TABLA 2. CONTENIDOS PROCEDIMENTALES DEL MÓDULO IX**

<b>Línea temática</b>	<b>Subtema</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Recursos</b>
3. Detección de fortalezas y debilidades (FODA).	<p>a) Fortalezas y oportunidades.</p> <p>b) Debilidades y amenazas.</p>	Que los participantes, por medio de diversos ejercicios, reconozcan sus fortalezas y áreas de oportunidades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retomar conceptos de fortaleza y debilidad.</li> <li>2. Identificar fortalezas y debilidades propias.</li> <li>3. Reflexión, en grupos, sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conocen todas sus fortalezas?</li> <li>• ¿Cuáles fortalezas les han permitido llegar a sus metas?</li> </ul> </li> <li>4. Determinar, en grupos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Dominan todas sus debilidades?</li> </ul> </li> <li>5. Cuáles debilidades han obstruido el logro de sus metas.</li> <li>6. Plenaria para constatar que todas las personas tienen fortalezas y debilidades y que las manejan de manera peculiar.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acetatos con conceptos de: fortaleza, debilidades, autoconfianza, autoconocimiento, autorrespeto, autocontrol y pensamiento positivo.</li> <li>2. Ejercicio ¿Quién soy yo?.</li> <li>3. Ejercicio: Análisis de nuestra realidad</li> <li>4. Ejercicio: Qué le ha sucedido a usted</li> <li>5. Película: "El milagro más grande del mudo".</li> </ol>

**TABLA 2. CONTENIDOS PROCEDIMENTALES DEL MÓDULO IX (Continuación)**

<b>Línea temática</b>	<b>Subtema</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Recursos</b>
4. El reto del éxito personal-profesional.	a) La importancia de visualizar objetivos personales.	Que los participantes, mediante la matriz FODA, visualicen y establezcan sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, que los conviertan en triunfadores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retomar conceptos de: misión, visión, objetivo, tipos de objetivos, rol y áreas de desarrollo.</li> <li>2. Practicar, en plenaria, la limitación y redacción de objetivos a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>3. Analizar en plenaria las acciones que nos ayudan a lograr los objetivos y el éxito.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acetatos con conceptos de: misión, visión, objetivo, tipos de objetivos, rol y áreas de oportunidad.</li> <li>2. Casos reales de los participantes.</li> </ol>
	b) Establecimiento de objetivos profesionales.		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Redactar objetivos, de manera individual, en las diferentes áreas de desarrollo personal.</li> <li>5. Redactar, de manera individual, objetivos profesionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Acetatos de Cómo convertir los objetivos en realidad.</li> <li>4. Acetato de los cinco pasos hacia el éxito.</li> <li>5. Ejercicio Mis objetivos.</li> <li>6. Matriz FODA.</li> </ol>

**TABLA 2. CONTENIDOS PROCEDIMENTALES DEL MÓDULO IX (Continuación)**

<b>Línea temática</b>	<b>Subtema</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Recursos</b>
5. Programa personal de superación personal-profesional.	a) Detección de áreas de oportunidad y desarrollo.	Que los participantes elaboren su plan personal de mejora continua.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar conceptos de: plan y mejora continua</li> <li>2. Resolver la prueba diagnóstica de necesidades o áreas de oportunidad</li> <li>3. Jerarquizar las necesidades o áreas de oportunidad detectadas</li> <li>4. Elaborar, de manera individual, con base en los resultados de la prueba el plan de mejora continua</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acetatos de: plan, mapa y mejora continua</li> <li>2. Prueba de detección de necesidades</li> <li>3. Ejercicio: Mi plan de acción personal</li> </ol>

Como podemos observar los contenidos declarativos y procedimentales se complementan. En particular, la enseñanza de alguna competencia procedimental debe enfocarse en un doble sentido: a) para que el participante conozca su forma de acción, uso y aplicación correcta, y b) sobre todo para que al utilizarla enriquezca su conocimiento declarativo.

**c) Contenidos actitudinales.** Éstos se enfocan al “*saber ser*”. Para comprender estos contenidos, primero presentaré algunos conceptos de actitud y valor.

Las *actitudes*, según Frida Díaz B. son constructos que median nuestras acciones y se encuentran compuestas de tres elementos básicos: un componente cognitivo, un componente afectivo y un componente conductual. También se ha destacado la importancia del componente evaluativo en las actitudes, señalando que éstas implican una cierta disposición o carga afectiva de naturaleza positiva o negativa hacia objetos, personas, situaciones o instituciones sociales<sup>24</sup>.

Las *actitudes* son también experiencias subjetivas (cognitivo-afectivas) que implican juicios evaluativos, que se expresan en forma verbal o no verbal, que son relativamente estables y que se aprenden en el contexto social. Las actitudes son un reflejo de los valores que posee una persona<sup>25</sup>.

De acuerdo con Sarabia un valor es “una cualidad por la que una persona, un objeto- hecho despierta mayor o menor aprecio, admiración o estima. Los valores pueden ser económicos, estéticos, utilitarios o morales. Puede afirmarse que los valores morales son principios éticos interiorizados respecto a los cuales las personas sienten un fuerte compromiso “de conciencia”, que permiten juzgar lo adecuado de las conductas propias y ajenas”<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> *Ibid.* p. 57.

<sup>25</sup> *Ibid.* p. 57.

<sup>26</sup> Sarabia, B. *El aprendizaje y la evaluación de las actitudes* (1992), citado en: Frida Díaz-Barriga Arceo y Gerardo Hernández Rojas. *Op. cit.* p. 57.

Los proyectos educativos institucionales toman postura a favor de los valores que se orientan al bien común al desarrollo armónico y pleno de la persona, y a la convivencia solidaria en sociedades caracterizadas por la justicia y la democracia. La base de los programas educativos se sustenta en la promoción de los derechos humanos universales, así como en la erradicación de los llamados antivalores (discriminación, autoritarismo, maltrato, explotación, etcétera)<sup>27</sup>.

El aprendizaje de las actitudes es un proceso lento y gradual, donde influyen distintos factores como las experiencias personales previas, las actitudes de otras personas significativas, la información y experiencias novedosas, y el contexto sociocultural<sup>28</sup>.

De acuerdo con Vendar y Levie, hay tres aproximaciones que han demostrado ser eficaces para lograr el cambio actitudinal, a saber:

1. Proporcionar un mensaje persuasivo.
2. El modelaje de la actitud.
3. La inducción de disonancia o conflicto entre los componentes cognitivo, afectivo y conductual<sup>29</sup>.

Dichos autores recomiendan que se planteen situaciones donde éstas se utilicen en forma conjunta.

En los contenidos actitudinales es evidente que la enseñanza no puede centrarse en la recepción repetitiva de información declarativa o procedimental, sino que requieren experiencias de aprendizaje significativas, que permitan no sólo adquirir información valiosa, sino que incidan realmente en el comportamiento de los alumnos, en la manifestación del afecto o emoción moral, en su capacidad de comprensión crítica

---

<sup>27</sup> *Ibid.* p. 57

<sup>28</sup> *Ibid.* p. 58.

<sup>29</sup> *Ibid.* p 58

de la realidad que la circunda, en el desarrollo de habilidades específicas para el diálogo, al autodirección, la participación activa, la cooperación o la tolerancia<sup>30</sup>.

En la tabla 3 muestro en qué línea temática apliqué el contenido actitudinal.

Más que aprendizaje nuevo, se reforzarán las actitudes y valores que se promovieron en los módulos I y II del diplomado. A partir de las técnicas (individuales o grupales) que se establecieron en la planeación, el participante se enfrentará a la autorreflexión y autoevaluación de las actitudes negativas, los *antivalores* y los pensamientos negativos que debe erradicar por completo para su beneficio; así como reconocerá aquellos valores, pensamientos y actitudes positivos que lo estén fortaleciendo para seguir practicándolos.

A partir de la conjunción de los tres contenidos curriculares, procuraré que los participantes se enfrenten a experiencias de aprendizaje significativo, que les permita no sólo adquirir información o habilidades específicas, sino que también les ayude a generar cambios positivos en su actitud total, en beneficio de ellos mismos y de la organización.

---

<sup>30</sup> *Ibid.* p. 60.

**TABLA 3. CONTENIDOS ACTITUDINALES DEL MÓDULO IX**

Línea temática	Subtema	Objetivo específico	Actitudes	Recursos
2. La mejora continua como filosofía de vida.	a) El proceso de la mejora continua.	Que los participantes identifiquen de manera individual y grupal, a través de ejercicios, el tipo de pensamiento y los valores que tienen frente a la vida.	a) Manifestación de: autoestima, pensamientos positivos y valores para el bien común.  b) Expresar valores que lleven a la excelencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Fortaleza</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Orden</li> <li>• Respeto</li> <li>• Laboriosidad</li> <li>• Perseverancia</li> <li>• Humildad</li> </ul> c) Identificar el tipo de pensamiento que tienen frente a la vida como base del éxito o fracaso	a) Acetatos de autoestima baja, pensamiento positivo y valores.  b) Ejercicio: Torres gigantes  c) Ejercicio: Qué visión se esconde  d) Película: "el tren".

## 4.5 Metodología

El hecho de que un instructor o facilitador domine a la perfección un área de conocimiento o una tarea, no le asegura poder instruir a otras personas en la tarea que ella domina; necesita saber algo más; saber cómo enseñar.

En el éxito o fracaso de la enseñanza intervienen:

1. El interés que manifiestan los participantes por aprender.
2. La actividad personal que realizan los educandos durante el proceso.
3. La forma de guiar a los participantes hacia los objetivos.
4. El modo en que se cumplan las condiciones de un buen aprendizaje.

Por lo anterior y para lograr los objetivos del módulo, establecí la metodología **participativa**; ya que ésta abarca la utilización de técnicas de aprendizaje que promueven la actividad de quienes integran un grupo de estudio. Es la metodología más personal, pues trata de aprovechar las mejores aportaciones basadas en la experiencia individual de cada participante<sup>31</sup>. Es importante establecer una optimización entre actitud y técnica, que contemple: objetivos, recursos, tiempos, material didáctico, número de participantes, descansos, ritmo de cada sesión, flexibilidad y exigencia, así como conseguir el equilibrio entre permisividad, conducción y guía.

En un grupo de estudio, la participación hace toda la diferencia entre un comportamiento humano pasivo y un comportamiento activo, es decir, que se dinamiza y se motiva la iniciativa personal. Este principio se aplica, ya sea en el

---

<sup>31</sup> EDAC. *Op. cit.* p.109.



tratamiento de un tema, en la búsqueda de soluciones a un problema o en la tarea de relacionar la práctica y la teoría<sup>32</sup>.

A través de la metodología participativa, pretendí sustituir los ciclos de conferencias y otras técnicas tradicionales que no arrojan los mismos resultados en cuanto al desarrollo y aprendizaje de las personas que participan.

#### **4.6 Recursos didácticos: medios y materiales<sup>33</sup>**

Con el fin de facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje se pueden emplear una serie de medios y materiales didácticos. Ambos hacen posible que las actividades empleadas, para cumplir un proceso de aprendizaje, se realicen de modo fácil y eficiente.

Las *técnicas didácticas* son maneras prefijadas de enseñar, que han sido comprobadas por la experiencia como eficientes para conducir un proceso de aprendizaje. Son una serie de pasos organizados que permiten al participante lograr los objetivos deseados y facilitar actividades de cooperación, responsabilidad e independencia en el trabajo. En la tabla siguiente presento el nombre de las técnicas didácticas empleadas, así como sus objetivos

---

<sup>32</sup> *Ibid.* p. 110.

<sup>33</sup> *Ibid.* pp. 115-116.

**TABLA 4. TÉCNICAS DIDÁCTICA EMPLEADAS EN EL MÓDULO IX.**

<b>Técnica didáctica</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Tu distinción personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar una atmósfera que propicie el aprendizaje</li> <li>• Incrementar la apertura de los participantes</li> </ul>
<b>Planteamiento de expectativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar expectativas</li> <li>• Reducir temores</li> <li>• Establecer las reglas de comportamiento durante el curso</li> </ul>
<b>Torres gigantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar actitudes que nos lleven a la excelencia</li> </ul>
<b>Qué visión se esconde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el tipo de pensamiento que han mantenido frente a la vida</li> </ul>
<b>Quién soy yo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer que las fortalezas y debilidades son factores que permiten la superación personal e institucional</li> </ul>
<b>Análisis de nuestra realidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar que las debilidades deterioran la imagen de la organización frente a la sociedad</li> </ul>
<b>Qué le ha sucedido a usted</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptar que las debilidades personales deterioran el servicio que presta la institución y por ende la imagen de la institución frente a la sociedad</li> </ul>
<b>Mis objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular objetivos que abarquen cada una de las áreas de desarrollo del individuo</li> </ul>
<b>Ubicación personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar objetivos profesionales que lo lleven a la mejora continua de inmediato</li> </ul>
<b>Mi plan de acción personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un plan de mejora continua</li> </ul>
<b>Prueba de detección de necesidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar sus áreas de oportunidad para que con base en ellas realice un plan de mejora profesional</li> </ul>

La expresión de *medios didácticos* se refiere al conjunto de herramientas, instrumentos o aparatos que apoyan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Con estos recursos presentamos diferentes materiales que capta el participante por medio de los sentidos. Por lo tanto, éstos pueden ser visuales, auditivos, kinestésicos, olfativos o gustativos. A continuación enlisto los medios didácticos que se utilizan en el módulo IX.

- ❖ Televisión.
- ❖ Videocassetera.
- ❖ Retroproyector de acetatos.
- ❖ Cañón.
- ❖ Computadora.
- ❖ Pizarrón.

Los *materiales didácticos* son vehículos de información, comprenden los contenidos necesarios para alcanzar el objetivo concreto de aprendizaje. Los materiales son recursos tangibles, observables y manejables. Además, propician la comunicación entre el instructor y los participantes, y hacen más objetiva la información.

Los materiales deben seleccionarse de acuerdo con las actividades que vaya a realizar el participante, de tal manera que la información obtenida a través de un material, apoye la técnica utilizada. Los principales materiales didácticos que utilicé a lo largo del módulo fueron:

- ❖ Acetatos.
- ❖ Películas.
- ❖ Láminas de rotafolio.
- ❖ Formatos de ejercicios individuales y grupales.

## 4.7 Evaluación

Para desarrollar este punto primero se darán dos definiciones sobre evaluación:

La *evaluación* es el proceso que consiste en examinar y clasificar alumnos, al medir sus capacidades individuales con base en normas objetivas y el trabajo de otros<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup>Yelon, Stephen L. y Weinstein Grace W. *La Psicología en el aula*. Trillas. México, 1998. p. 484.

La *evaluación* es una fase del proceso didáctico, porque determina si se han alcanzado los objetivos planeados<sup>35</sup>.

Si tomara como referencia las definiciones anteriores, no tendría congruencia el haber diferenciado los otros contenidos curriculares que integran mi trabajo. Ya que, para estos axiomas sólo interesan los aprendizajes verbalistas o memorizados al “pie de la letra”, y no importa cómo se vinculó la información nueva con las experiencias previas. De esta manera, seguiría realizando prácticas evaluativas tradicionales, en las cuales sólo se califica y se asigna un número que refleja “supuestamente” si se aprendió o no.

A continuación presento dos definiciones de evaluación desde el punto de vista constructivista:

1. “La *evaluación* es una actividad que debe realizarse tomando en cuenta no sólo el aprendizaje de los alumnos, sino también las actividades de enseñanza que realiza el docente y su relación con dichos aprendizajes<sup>36</sup>”.
2. “...proceso a través del cual el profesor y el alumno aprecian en qué grado logró este último los aprendizajes que ambos perseguían; además de proporcionar una visión clara de los errores para corregirlos, de los obstáculos para superarlos y de los aciertos para mejorarlos<sup>37</sup>”.

Bajo esta perspectiva lo que debe evaluar el instructor es:

---

<sup>35</sup>EDAC. *Op. cit.* p. 112.

<sup>36</sup> Coll C, y Martín E. “*La evaluación del aprendizaje en el currículo escolar: una perspectiva constructivista*” (1993), citado en: Frida Díaz-Barriga Arceo y Gerardo Hernández Rojas. *Op. cit.* p. 354.

<sup>37</sup> Morán Oviedo. *La evaluación en los aprendizajes y sus implicaciones sociales*, 1980, en: **Perfiles educativos** núm. 3 México. p. 30.

- ❖ “El grado en que los alumnos han construido, gracias a la ayuda pedagógica recibida y al uso de sus propios recursos cognitivos, interpretaciones significativas y valiosas de los contenidos revisados.
- ❖ El grado en que los alumnos han sido capaces de atribuir un valor funcional (en relación con la utilidad que estos aprendizajes puedan tener para otros futuros) a dichas interpretaciones<sup>38</sup>”.

Para lograr lo anterior, es necesario que el instructor cuente con la mayor cantidad de criterios, indicadores e instrumentos para estimar con mayor objetividad un proceso determinado. Situación que tomé en cuenta para evaluar a los participantes del módulo IX.

Por un lado, tuve que respetar los lineamientos que marca el Consejo de la Judicatura, ya que exige que en cada módulo se apliquen dos tipos de evaluación: la **diagnóstica** y la **sumaria**, mediante el instrumento de prueba escrita, el cual contiene reactivos cerrados de tipo falso y verdadero, y de ensayo. A continuación describiré en qué consisten estos tipos de evaluación y cómo diseñé cada uno de los instrumentos.

*Evaluación diagnóstica o inicial.* Se utiliza al inicio de cualquier proceso de aprendizaje, ya sea individual o grupal, para reconocer si los participantes poseen o no una serie de conocimientos prerrequisitos para poder asimilar y comprender en forma significativa los que se les presentarán en el mismo. También se podrá evaluar, a través de ésta, el nivel de desarrollo cognitivo y la disposición para aprender.

*Evaluación sumaria.* Es aquélla que se realiza al término de un proceso de aprendizaje para constatar el logro de los objetivos y los efectos de la enseñanza o intenciones educativas. Con la información obtenida, mediante esta evaluación, se pueden tomar las decisiones pertinentes sobre la acreditación o no de los

---

<sup>38</sup> Estrategias de Aprendizaje... *Op. cit.* pp. 359-360.

participantes para saber si los participantes serán o no capaces de aprender otros nuevos contenidos en un ciclo posterior; pero también, arrojará datos sobre las habilidades del docente, la pertinencia de los contenidos, medios y materiales e incluso, de la propia institución que ofrece el programa.

Esta evaluación debe enfatizar siempre la amplitud y profundidad de los aprendizajes logrados, así como la funcionalidad y flexibilidad de los mismos como indicadores importantes de los aprendizajes significativos conseguidos<sup>39</sup>.

Es importante señalar que, los resultados de la evaluación sumaria son importantes para mejorar los próximos procesos de aprendizaje para las nuevas generaciones.

Respecto al diseño de los instrumentos, como se comentó, se me exige que sean pruebas escritas, cada una de las cuales consta de diez reactivos. Para ser congruente con los contenidos (conceptual, procedimental y actitudinal), elaboré preguntas referentes a cada uno de estos aspectos que se muestran las tablas 5 y 6.

---

<sup>39</sup>*Ibid.* p. 414.

**TABLA 5. REACTIVOS PARA EL EXAMEN DIAGNÓSTICO**

Línea temática	Objetivo	Tipo de contenido	Reactivos
<b>1. Principios de la excelencia</b>	Que los participantes, mediante técnicas de grupo, se reconozcan como personas de potencial de excelencia	Conceptual	<b>Cerrados.</b> <b>Instrucciones:</b> Abajo de cada afirmación escribe una V si es verdadera o una F si es falsa 6. No se recomienda que las personas detecten sus fortalezas y debilidades 7. La tendencia natural de una organización es crecer y desarrollarse 8. Una persona exitosa se mantiene al margen de los problemas. 9. Un profesional encaminado a la excelencia defiende sus objetivos.
<b>2. La mejora continua como filosofía de vida</b>	Que los participantes identifiquen, a través de ejercicios, el tipo de pensamientos y las actitudes que tienen frente a la vida	Actitudinal	<b>Abierto:</b> 1. Describa cuatro conductas positivas que muestra el servidor público dentro de su ámbito laboral.-
<b>3. Detección de fortalezas y debilidades (FODA)</b>	Que los participantes, por medio de diversos ejercicios, reconozcan sus fortalezas y áreas de oportunidades, así como las de su institución.	Conceptual	<b>Abierto:</b> 2. Escriba dos debilidades que tenga su institución y explique en qué áreas de la misma recae el perjuicio.
<b>4. El reto del éxito personal-profesional</b>	Que los participantes, mediante la matriz FODA, visualicen y establezcan sus objetivos a corto, mediano y largo plazo que los conviertan en triunfadores.	Conceptual y procedimental	3. Qué pasos debe seguir para llegar al éxito personal y profesional (abierto). 4. Escriba dos acciones que nos ayuden a convertir en realidad los objetivos de cualquier área (abierto). Señale si la siguiente afirmación es falsa o verdadera: 10. Misión es la razón de ser de una institución y de una persona (cerrada).
<b>5. Plan propio de superación personal-profesional</b>	Que los participantes elaboren su plan personal de mejora continua.	Conceptual	(cerrada) 5.Cuál es el resultado de la fórmula siguiente: Buenas metas + buenos planes =

**TABLA 6. REACTIVOS PARA EL EXAMEN SUMARIO.**

Línea temática	Objetivo	Tipo de contenido	Reactivos
<b>1. Principios de la excelencia</b>	Que los participantes, mediante técnicas de grupo, se reconozcan como personas de potencial de excelencia	Conceptual	<p><b>Instrucciones:</b> Para las preguntas cerradas, escribe, abajo de cada afirmación, una V si es verdadera o una F si es falsa.</p> <p>6. La excelencia o la calidad no radica en las organizaciones sino en las personas (cerrada).</p>
<b>3. La mejora continua como filosofía de vida</b>	Que los participantes identifiquen, a través de ejercicios, el tipo de pensamientos y las actitudes que tienen frente a la vida	Actitudinal	<p>7. Aprovecharse de la gente es una virtud del servidor público (cerrada).</p> <p>8. La colaboración es un defecto que limita las relaciones interpersonales (cerrada).</p>
<b>3. Detección de fortalezas y debilidades (FODA)</b>	Que los participantes, por medio de diversos ejercicios, reconozcan sus fortalezas y áreas de oportunidades, así como las de su institución.	Conceptual y procedimental	<p>1. ¿Por qué es fundamental que un individuo conozca sus fortalezas y debilidades? (abierta)</p> <p>9. Las fortalezas de los individuos que trabajan en una institución hacen que ésta pueda ser competitiva. (cerrada).</p> <p>10. Las debilidades son las limitaciones internas que reflejan tanto las instituciones como los individuos que requieren corrección (cerrada).</p>
<b>4. El reto del éxito personal-profesional</b>	Que los participantes, mediante la matriz FODA, visualicen y establezcan sus objetivos a corto, mediano y largo plazo que los conviertan en triunfadores.	Conceptual y procedimental	<p>2. Mencione dos características que deben poseer los objetivos de cualquier área y explíquelas (abierta).</p> <p>3. Escriba tres ejemplos de acciones que nos ayudan a acrecentar la seguridad en nosotros mismos (abierta).</p> <p>4. Explique qué significado tiene para usted ser profesional (abierta).</p> <p>5. Enliste, por orden, los pasos necesarios para llegar al éxito (abierta).</p>



Por otro lado, además de las evaluaciones obligatorias, para contar con varios criterios de evaluación emplearé la *evaluación formativa o continua*. El propósito esencial de ésta, es proporcionar información permanente para adecuar el contenido y los procedimientos que se están desarrollando, a las características y expectativas del grupo, así como para indicar el grado en que se van logrando los objetivos establecidos. De acuerdo con Frida Díaz Barriga y Gerardo Hernández Rojas:

“En la evaluación formativa interesa cómo está ocurriendo el progreso de la construcción de las representaciones logradas por los alumnos. Además, importa conocer la naturaleza y características de las representaciones y, en el sentido de la significatividad de los aprendizajes, la profundidad y complejidad de las mismas; es decir, la riqueza cualitativa de las relaciones logradas entre la información nueva a aprender y los conocimientos previos, así como el grado de compartición de significados que se está logrando por medio de la situación pedagógica.”

También importan los errores cometidos por los participantes, los cuales son valorados porque ponen al descubierto la calidad de las representaciones y estrategias construidas por ellos, así como lo que éstas les faltarían para refinarse o completarse en el sentido instruccional propuesto<sup>40</sup>.

Tomando en cuenta las características de este tipo de evaluación, la aplicaré todos los días a través de la observación del desarrollo, y los resultados de los ejercicios y técnicas realizadas por los participantes. A través de ésta, interpretaré lo que dicen y hacen para ayudarlos a organizar y codificar mejor la información revisada.

Considero que para llevar a cabo la evaluación formativa puedo combinar algunas técnicas informales como las siguientes, pero también puedo tomar en cuenta su

---

<sup>40</sup> Estrategias de Aprendizaje... *Op. cit.* p. 406.

desempeño a través de los ejercicios y técnicas que se aplican para el aprendizaje de los contenidos:

**Observación.** Es una técnica de evaluación informal que se puede usar de manera incidental o intencional al enseñar y/o cuando los alumnos aprenden en forma más autónoma. Por medio de la observación es posible valorar los aprendizajes de los distintos contenidos curriculares. En la medida que sea más informal y menos artificial o instrumentada, los participantes se sentirán menos observados y evaluados<sup>41</sup>.

**Exploración.** La cual se puede llevar a cabo a través de preguntas que realizará con el fin de estimar el nivel de comprensión de los participantes sobre algunos de los temas que se estén revisando y, con base en ello, proporcionar de manera oportuna algún tipo de ayuda requerida (repeticiones, reformulaciones o aclaraciones). Por ejemplo: para recapitular los aspectos más importantes de cada sesión y al inicio de sesión para reforzar lo del día anterior.

“...debe decirse que la elaboración de preguntas hechas por el profesor precisan ser confeccionadas: a) sobre la base de las intenciones u objetivos de clase, o de la temática abordada; b) de manera que demuestren pertinencia y no disgreguen la atención de los alumnos hacia asuntos irrelevantes, y c) para explorar (e indirectamente inducir) un procesamiento profundo de la información (grado de comprensión, capacidad de análisis, nivel de aplicación etc.) y no sólo soliciten la mera reproducción de la información aprendida<sup>42</sup>”.

---

<sup>41</sup> *Ibid.* p. 367.

<sup>42</sup> *Ibid.* p. 371.

Para otorgar la acreditación que requiere una calificación mínima de 8, se promedia la calificación del examen final y se toman en cuenta diferentes aspectos formativos como el cumplimiento, la participación, la disposición, la colaboración, entre otros.

## **CAPÍTULO 5**

# **VALORACIÓN CRÍTICA DE MI ACTIVIDAD PROFESIONAL RESPECTO AL DISEÑO Y DESARROLLO DEL MÓDULO IX DEL DIPLOMADO IMPARTIDO EN EL PODER JUDICIAL FEDERAL Y PROPUESTA PEDAGÓGICA**

La valoración crítica de mi actividad profesional girará en torno a los aspectos que se enlistan a continuación, para posteriormente hacer, a manera de conclusiones, una propuesta pedagógica respecto a cada uno de ellos:

1. El Poder Judicial Federal
2. El Despacho GRUCAAM
3. Mi formación como pedagoga

### **1. El Poder Judicial Federal**

Es un organismo que por su función, hasta hace algunos años, había escogido los medios más eficientes para lograr los objetivos institucionales, desgraciadamente sólo tenían en cuenta éstos y no los objetivos de quienes participaban en la institución. Lo anterior provocó que los empleados actuaran como simples autómatas, dando órdenes a los subalternos y a los usuarios y se olvidaran de que su trabajo es un servicio que requiere una actitud positiva. Sin embargo, en la actualidad, el Consejo de la Judicatura Federal quiere mejorar la imagen institucional a partir del cambio en: a) la estructura organizacional descentralizada, b) la cultura organizacional y c) la administración de personal.

Otra problemática, que de no atenderse sería un obstáculo para el cambio que se requiere, es la actitud de los altos mandos hacia sus colaboradores. Dentro del PJF existen muchos magistrados y jueces que comenzaron su carrera judicial dentro de

la misma organización. Estos funcionarios son parte de la historia de la institución y están conscientes que es necesario generar un cambio en las relaciones interpersonales dentro de la organización. Ellos mismos son agentes positivos y activos del cambio que se pretende establecer.

Asimismo, podemos encontrar magistrados y jueces muy jóvenes (33 años) que recibieron su nombramiento al empezar a crecer de manera acelerada el PJF. De alguna manera, esta oportunidad que se les brindó fue tan favorable que sirvió para que también se convirtieran en agentes positivos de cambio.

Sin embargo, es lamentable detectar que otros magistrados, jueces o secretarios demuestran una actitud de prepotencia hacia sus colaboradores ya que asignan de manera nepotista a su personal. Asimismo, estos funcionarios son personas muy rígidas que han alcanzado su nivel jerárquico cumpliendo con una serie de requisitos extremadamente estrictos (por ejemplo: la presentación de varios exámenes de oposición que se caracterizan por un alto grado de dificultad, promedios mínimos de 9 en sus especialidades etc.). Lo anterior ha provocado que sean inflexibles e intolerantes a: los errores en sus áreas; los cambios en la estructura tradicional y la integración de su personal a los cursos de capacitación. En apariencia, los participantes cuentan con el permiso y el apoyo de sus jefes para asistir, pero la realidad es contraria.

En consecuencia, un número importante del personal operativo no quiere compartir experiencias o conocimientos, ni siquiera hablar sobre su situación laboral por algunas represalias que se puedan tomar. Pierden el sentido de colaboración entre compañeros, entre las áreas y las demás dependencias. Rechazan los cursos de capacitación porque saben que lo que aprendan, sus titulares no los van a dejar aplicar en las áreas de adscripción.

Por la problemática expuesta, las actitudes, habilidades y conocimientos adquiridos por la gente que sí llega a concluir los diplomados o cursos específicos, al no

aplicarlos los olvidan y pierden el interés por continuar preparándose para lograr los cambios que quiere establecer la organización.

## 2. El Despacho GRUCAAM

Es el despacho de asesoría externa responsable de desarrollar e impartir los diplomados de “Herramientas administrativas para el alto rendimiento” y el de “Comunicación escrita y oral”. Es un despacho que como otros, al momento de ser contratado por una organización (en este caso por el PJJ) acepta el proyecto sin tener una visión completa de:

- ❖ Quién es el cliente (antecedentes, personalidad, filosofía, etc.).
- ❖ Cuáles son sus necesidades reales de capacitación.
- ❖Cuál será la influencia que como agente asesor tendrá con respecto al proyecto.
- ❖ Cuáles serán las condiciones reales de algunas de las sedes para impartir los cursos.

Además, se comprometió a entregar los materiales (manuales, guías didácticas, técnicas, acetatos e instrumentos de evaluación) para todos los módulos en una semana. Esto provocó, que los materiales tuvieran errores y que los instructores recibieran los reclamos de los participantes.

A pesar de esto, gracias a la experiencia y capacidad que tienen los instructores en el manejo de los temas y de los grupos, los resultados que entregó el despacho fueron óptimos para el cliente y hasta rebasaron las expectativas de la institución.

### 3. Mi formación como pedagoga

Antes de centrarme en la crítica de mi formación profesional como base para analizar mi actuación dentro del proyecto del PJJF comentaré, por recomendación de uno de mis sinodales, qué conocimientos me proporcionó la carrera y qué conocimientos tuve que adquirir fuera de ella para poder desempeñar esta labor.

Fueron trascendentales los conocimientos sobre las diferentes teorías pedagógicas; ya que tuve que analizar algunas de éstas para ubicar el tipo de capacitación que se pretende y desarrollar los aspectos de las líneas temáticas del módulo dentro de los enfoques constructivistas, para cubrir óptimamente las demandas de los participantes y ayudar a que alcancen satisfactoriamente los objetivos del curso.

Los conocimientos de didáctica, que imparte el Colegio, son importantes ya que a partir de éstos pude estructurar, de manera congruente, los principales elementos que conformaron el módulo (objetivos particulares, técnicas, medios, materiales, evaluaciones, tiempo, etc.).

También, a través de los conocimientos obtenidos en cuatro asignaturas referentes a la comunicación educativa he podido establecer buena relación con los grupos que he trabajado. He tenido que demostrar que tengo el conocimiento y las habilidades para conducir al grupo hacia las metas establecidas; a través de la promoción de relaciones interpersonales efectivas, de la empatía y la motivación para querer trabajar juntos.

Ahora, uno de los conocimientos que no se abordan dentro del plan de estudios de la licenciatura en Pedagogía, y que tuve que adquirir para realizar mi trabajo, fue la Andragogía, con el fin de establecer las características del adulto y entender su proceso de aprendizaje.

También, tuve que estudiar diferentes teorías administrativas, para ubicar el enfoque que utilizan tanto el despacho en el que laboro como la institución en la que se está impartiendo el diplomado (PJF) con el fin de lograr la congruencia o promover los cambios necesarios en beneficio de sus colaboradores, de ella misma y de la sociedad.

Dentro del desarrollo de este proyecto, al igual que en el despacho, mi desempeño como profesional no fue la más acertada; ya que, con tal de tener una fuente de ingresos una se involucra en los compromisos que adquiere el despacho con el cliente.

El primer problema que tuve que sortear fue elaborar tanto el manual, materiales didácticos, guía didáctica, instrumentos de evaluación y estructurar técnicas para el módulo IX en una semana. Con este requerimiento, uno se acostumbra a hacer un trabajo “al vapor”, con pocos fundamentos y congruencia entre los elementos.

Otro aspecto importante que me generó ciertos errores con los grupos, fue la ignorancia que tenía de las características institucionales del PJF. Este factor era determinante para ajustar los contenidos, las técnicas y ejemplos utilizados a su realidad.

Otro inconveniente fue el tiempo que se determinó para impartir el módulo pues considero que no es el adecuado, ya que las líneas temáticas son amplias y vamos a marchas forzadas; en consecuencia, hay temas que se tocan de manera muy general y tampoco podemos reforzar el aprendizaje con más ejercicios.

Por último, otra dificultad que cambiaba la planeación era el desconocimiento de las condiciones en que se iba a trabajar con algunos grupos, pues se preveía que parte de los materiales que utilizaría el facilitador fueran acetatos y algunas sedes no tenían el retroproyector y a veces, ni siquiera un pizarrón. Asimismo, se planeaba la



aplicación de técnicas grupales, pero en algunas sedes el módulo se daba en sus oficinas, entre los escritorios; por lo tanto, no se podían realizar los ejercicios.

No obstante, el facilitador siempre tiene que entregar resultados y no fui la excepción. Esto ocasiona que vayamos restándole importancia a la planeación y nos convirtamos en profesionales improvisados.

## **5.1 Propuesta pedagógica, a manera de conclusiones**

### **1. El Poder Judicial Federal**

Para que se genere un cambio trascendental en cualquier institución se debe proporcionar una capacitación organizada y sistemática en todos los niveles y áreas de la organización, con el fin de lograr una verdadera innovación. Sin embargo, es importante que, antes de que comience la capacitación se sensibilice, mediante ciertos cuestionamientos o un curso diseñado especialmente para tal fin, a los participantes para que se involucren, tanto en lo personal como en lo profesional y se logre la disposición positiva ante el cambio, lo cual efectivamente redundará en beneficio de los empleados y de la institución.

Ya que un conocimiento o habilidad que se aplica de inmediato se fija mejor, es necesario que la institución planee, dentro de las áreas, oportunidades en las cuales el participante aplique lo aprendido.

También, es importante brindar a los participantes la oportunidad y las facilidades necesarias para que asistan a los cursos, ya que es un derecho que tiene como trabajadores.

## 2. El Despacho GRUCAAM

Un consultor externo, en este caso el Despacho GRUCAAM, antes de comenzar un proyecto, debe conocer el origen, historia y desarrollo del cliente para proporcionar un servicio personalizado y con calidad. Esto permitirá el manejo adecuado de algunos temas relacionados con la institución y ajustar los ejercicios a las características institucionales. Asimismo, se podrá sensibilizar de manera real a los participantes.

El despacho sólo debe aceptar compromisos que se ajusten con las políticas de calidad que manifiesta al ofrecer sus servicios. Sobre todo, a los que se refieren a la elaboración y diseño de material didáctico e instrumentos de evaluación. También, es necesario que habilite a los instructores que participan en la impartición de los diferentes módulos del diplomado, ya que así se unificarán criterios didácticos y de evaluación que permitirán alcanzar el mismo nivel en todos los grupos y se facilitará el logro del objetivo general.

Otro aspecto importante que debe fomentar el despacho es la realización de juntas entre los responsables de la capacitación del Consejo de la Judicatura y los facilitadores. De esta manera, los primeros conocerían los principales obstáculos que afectan a los participantes y que limitan los resultados óptimos de la capacitación, para intervenir oportunamente.

## 3. Mi formación como pedagoga

Al determinar los conocimientos que me proporcionó la carrera y los que me faltaron, lo que puedo recomendar para mejorar el plan de estudios de pedagogía sería:

- a) Vincular más la teoría con la práctica desde los primeros semestres.

- b) Establecer convenios con organizaciones o instituciones incorporadas a la UNAM (no sólo para servicio social), para que los alumnos pudieran trabajar en un contexto real.
- c) Incluir como asignatura la Andragogía.

Como profesional de la educación, debo buscar en cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje cubrir las expectativas reales de los participantes y de la organización, para lograr un servicio de calidad.

Para resolver el problema de la improvisación y los trabajos al “vapor” es fundamental insistir en el uso de la planeación educativa como herramienta indispensable para diseñar y desarrollar los elementos didácticos de cualquier diplomado, módulo o curso. De esta manera se tendrán una relación congruente y coherente que justificará la inclusión de éstos. Asimismo, es importante dedicar el tiempo necesario para que se lleven a cabo las actividades precisas y se logren los aprendizajes previstos.

Es muy importante tener apertura, flexibilidad y pericia ante la necesidad de hacer cambios a los programas, para adecuarse a las necesidades específicas de los participantes o de las sedes en las que se llevan a cabo los módulos, ya que de ello depende, en gran parte, que no decaiga el ánimo o que se cancele la actividad.

En todo momento se debe promover un clima de aceptación, reconocimiento y participación de los educandos, de tal manera que la misma sinergia del grupo nos ayude a lograr los objetivos de aprendizaje.

El participante debe descubrir en cada técnica empleada los beneficios que obtendrá al modificar su conducta. Esto hará que su motivación sea más fuerte y logre cambiar sus hábitos de manera rápida y positiva.

Siempre se debe tener presente que los participantes cuentan con ritmos y estrategias de aprendizajes diferenciales.

Propiciar en las sesiones sentimientos de respeto, generosidad, simpatía, amistad y entusiasmo, ya que con éstos se puede obtener un clima de serenidad, confianza y bienestar que puede desarrollar en sus áreas de trabajo.

Realizar evaluaciones objetivas y periódicas dentro de las áreas de trabajo para establecer qué cambios conductuales se están aplicando y cuáles deben ser reforzadas en cursos posteriores.

## **5.2 Mis expectativas sobre los resultados con los participantes del Módulo IX**

Lo que pretendo lograr con los participantes de este módulo, es:

- ❖ Que se interesen en practicar el proceso del autoconocimiento durante toda su vida; con el fin de incrementar su seguridad como personas.
- ❖ Que sean personas optimistas y entusiastas.
- ❖ Que se reconozcan como responsables de sus propios actos, asumiendo las consecuencias de los mismos. Para controlarlo, deben planear todas las áreas que integran su vida, a partir de objetivos reales y congruentes con su realidad.
- ❖ Que analicen si las actividades que desempeñan en la institución son el medio por el cual pueden llegar a la autorrealización.
- ❖ Que al retomar en sus vidas los aspectos anteriores, ellos se puedan definir como personas exitosas y felices; para que en esa medida, puedan apoyar a los que les rodean en la búsqueda de esa mejora continua.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Baltasar Cavazos Flores, Baltasar Cavazos Chena, Humberto Cavazos Chena, J. Carlos Cavazos Chena y Guillermo Cavazos Chena. ***Nueva Ley Federal del Trabajo, tematizada y sistematizada***. 3° Reimpresión. México, Trillas, 2005.
2. Coll C. y Valls E. ***El aprendizaje y la enseñanza de los procedimientos***. Madrid, Santillana, 1992.
3. Coombs, Philip H. ***La crisis mundial de la educación***. Buenos Aires, Península, 1978.
4. De Landsheere G. ***Diccionario de la evaluación y de la investigación educativa***. México, Oikostau, 1995.
5. EDAC. “La mujer, educadora natural”, en: ***Mujer y educación***. México, Trillas, 1999.
6. Frida Díaz-Barriga Arceo y Gerardo Hernández Rojas. ***Estrategias docentes para un aprendizaje significativo, una interpretación constructivista***. 2° ed. México, Mc Graw Hill, 2005.
7. García González, Eva Laura; Gamboa Méndez, Monserrat E. y Néstor Fernández Sánchez. ***Gestión de la Educación Continua y la Capacitación***. México, Manual Moderno, 2004.
8. León, Antoine. ***Psicopedagogía del adulto***. Madrid, PUF, 1998.
9. Malcom, Tight and the Open University. ***Adult Learning and Education***. Inglaterra, University of London, 1990.

10. Morán Oviedo. “*La evaluación en los aprendizajes y sus implicaciones sociales*”, en: ***Perfiles educativos núm. 3***. México, UNAM, CISE, 1980.
11. Poder Judicial Federal. ***¿Qué es el poder Judicial de la Federación?*** Folleto Informativo. México, Poder Judicial de la Federación, 2004.
12. Poder Judicial Federal. Manual del ***Módulo I: Cambio de paradigmas laborales*** del Diplomado: Herramientas administrativas para el alto rendimiento. UIA, México, 2005.
13. Yelon, Stephen L. y Weinstein Grace W. ***La Psicología en el aula***. México, Trillas, 1998.