



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ARAGÓN  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

TEPIS  
PROPUESTA PARA DESARROLLAR EL PROCESO DE  
CAPACITACIÓN RAPIDO EN NORMAS TÉCNICAS DE  
COMPETENCIA LABORAL EN EL SISTEMA NACIONAL PARA EL  
DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA

PARA OBTENER EL TÍTULO  
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PREPENTA  
CARMEN YESENIA PEREZANO AVILA

ASESOR  
MTRA. MIRIAM DELGADO BANCANFANT

"POR MI RAZA HABLA EL ESPÍRITU"



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.

---

## AGRADECIMIENTOS

Al dador de la vida por permitirme  
pisar este hermoso mundo y  
colmarme de bendiciones día a día.

A mis padres, *Lupita y niño Pedrito*,  
quienes forjaron en mí un espíritu  
emprendedor y de responsabilidad.

Gracias por estar conmigo en los  
momentos más difíciles tendiéndome  
la mano e invitándome a continuar.

A mi hermana, *Yada*, que con su  
presencia en este mundo me enseña  
a tener esperanza en el futuro.

A mis amigas y amigos que son más  
que eso... son compañeros de vida.

A la Mtra. Miriam quien sin  
conocerme confió en mí para llevar a  
cabo este trabajo de investigación.

Y todos y cada uno de mis maestros  
quienes desde la más tierna infancia  
construyeron en gran medida lo que  
soy.

*Un ser humano sin sueños es imposible,  
la educación sin utopía es simplemente inconcebible.*

---

## **INDICE**

|  | Pag |
|--|-----|
| I. ANTECEDENTES  | 5   |
| I.1 Panorama de la Capacitación en México  | 5   |
| I.2 Inicios de la Capacitación Basada en Competencias Laborales                            | 13  |
| I.3 El constructivismo en la Capacitación Basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral | 19  |
| II. EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN  | 22  |
| II.1 Educación y Capacitación  | 22  |
| II.2 La capacitación y sus etapas  | 28  |
| II.3 Objetivos de la Capacitación  | 32  |
| III. REQUERIMIENTOS DE LA CAPACITACIÓN BASADA EN NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL    | 34  |
| III.1 Definición y Objetivo del Análisis Funcional   | 34  |
| III.2 Procedimiento de Elaboración del Análisis Funcional                                  | 37  |
| III.3 Obtención del Mapa Ocupacional   | 40  |
| IV. NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL   | 45  |
| IV.1 Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral                       | 45  |
| IV.2 Sistema de Normalización de Competencia Laboral                                       | 47  |
| IV.3 Sistema de Certificación de competencia Laboral                                       | 54  |
| V. CASO PRÁCTICO: SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA               | 62  |
| V.1 Antecedentes   | 62  |
| V.2 Misión, visión y Objetivos del DIF   | 63  |
| V.3 Clientes-Beneficiarios   | 67  |
| V.4 Estructura Orgánica del SNDIF  | 68  |
| V.5 El Proceso de la Capacitación en la Entidad  | 71  |
| V.6 Implantación del Modelo de Calidad INTRAGOB  | 76  |
| V.7 Elaboración del Mapa Funcional   | 95  |
| V.8 Identificación de las NTCL   | 99  |
| V.9 Diseño de Programas de Capacitación Basados en Normas Técnicas de Competencia Laboral  | 120 |
| CONCLUSIONES   | 195 |
| BIBLIOGRAFÍA   | 196 |
| ANEXOS   | 200 |

---

## **INTRODUCCIÓN**

A lo largo de los años los cambios en las esferas de lo humano, sean: lo económico, político, social y cultural, se vinieron dando paulatinamente, permitiendo las adecuadas adaptaciones a sus modificaciones. Sin embargo, hoy día es indudable que nuestro mundo cambia a pasos vertiginosos, a lo cual tendremos una vez más que acoplarnos, pero ahora con mayor rapidez y claro está, con gran seguridad.

Como consecuencia, las organizaciones buscan mecanismos adecuados para garantizar que su recurso más valioso, el capital humano, cuente con las características necesarias para desempeñar sus actividades con calidad, productividad, efectividad y, sobre todo, con creatividad.

Cabe en este punto detener un poco la mirada para conceptualizar pedagógicamente el término capital humano. Desde una postura administrativa clásica se puede inferir que el capital humano es un recurso necesario dentro de una organización, un elemento tan importante como el financiero y el material, que puede ser manejado y controlado de igual manera que estos dos últimos. Empero, desde la Pedagogía es vital retomar la espiritualidad humana para lograr deconstruir dicho término como la articulación entre la personalidad del trabajador, su capacidad intelectual, sus aptitudes, sus actitudes y sus conocimientos.

En este sentido, la Capacitación Basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral (CBNTCL), retoma este sentido constructivista del capital humano y se presenta como una herramienta que permite la adquisición de los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para desempeñar una actividad, al tiempo que presenta una base sólida para cimentar de manera específica las necesidades educativas en una organización.

Los primeros pasos para utilizar la CBNTCL en México fueron dados en 1995 dentro de la Administración Pública Federal en la búsqueda de mejorar sus servicios. Una de sus paraestatales es el centro de la presente investigación, el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, en el cual existen una serie de aspectos importantes a considerar para lograr este tipo de educación laboral.

La inquietud de realizar este trabajo nace en un primer momento por el deseo de conocer más profundamente la realidad que vive día a día la institución de la cual fui parte, en segundo término por la clara necesidad de reestructurar los sistemas de capacitación y finalmente por brindar una alternativa viable para certificar al personal del DIF nacional tal como indica el Modelo de Calidad INTTRAGOB, el cual se está implantando en estos momentos en la institución.

---

Este trabajo representa no sólo una opción para rediseñar el proceso capacitador en el DIF, también es una invitación a mirar a la Pedagogía desde otro ángulo y darnos cuenta de sus diferentes campos de acción, así como la estrecha relación con diferentes objetos de estudio que le conciernen y que aún no han sido del todo explorados, analizados y reflexionados.

## I.- ANTECEDENTES

*“La búsqueda de una vida más  
humana debe comenzar por la  
educación”<sup>1</sup>*  
*Ernesto Sabato*

### I.1.- PANORAMA DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

Para abordar una problemática en particular el primer paso es esbozarla, delimitarla de tal forma que sea comprensible por cualquiera que intente acercarse a ella y más aún para aquellos que deseen continuar investigándola. Así pues, el problema u objeto de estudio requiere de una construcción histórica particular y relativa a los aspectos que involucra.

Tomando en consideración esta premisa, es necesario dar una pequeña mirada a los antecedentes que envuelven a la Capacitación Basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) en nuestro país; acción nada sencilla debido a que este objeto de estudio está compuesto por dos elementos: la propia capacitación y las NTCL.

Para comenzar esbozemos los terrenos que ha atravesado la primera en México, destacando antes que nada la diferencia entre la capacitación *para el* trabajo y la capacitación *en el* trabajo.

En México se conoce como “capacitación *para el* trabajo una formación técnica, generalmente de corta duración, que tiene por objeto proporcionar al individuo las competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) complementarias a su educación básica que son necesarias para su desempeño satisfactorio en un puesto o en una familia de puestos iniciales o de entrada en empresas en el sector moderno de la economía o bien para desarrollar actividades independientes trabajando por su cuenta en oficios”<sup>2</sup>

La capacitación *para el* trabajo se imparte en el Sistema Nacional de Educación Tecnológica en sus dos modalidades: la capacitación formal y la capacitación no formal.

---

<sup>1</sup> SABATO, Ernesto, *La resistencia*, Edit. Six Barral, México, 2000, p. 79.

<sup>2</sup> TALÁN, Raúl, Educación tecnológica y empresa, Edit. Limusa e Instituto Politécnico Nacional, México, 2005, p. 138.

La *capacitación formal para el trabajo* es aquella que tiene una duración superior a 250 horas y que se imparte en la modalidad escolarizada para preparar personal para el autoempleo en oficios o bien, para su ingreso en empresas en puestos iniciales o de entrada como operarios semicalificados o calificados. El perfil de egreso de dichos programas corresponde al perfil de ingreso para empleos ubicados en los niveles dos y tres de acuerdo a la clasificación del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)<sup>3</sup>.

Las especialidades ofertadas por instituciones de capacitación públicas y privadas que se ofertan en México tienen por objeto el preparar a los capacitandos para el desempeño de un oficio o bien para desarrollar eficientemente tareas en una o varias posiciones iniciales o de entrada en empresas de producción o servicios. En los sectores modernos de la economía, esta preparación corresponde a la necesaria para desempeñarse como operarios semicalificados o calificados; en el caso de servicios corresponde a la de auxiliar administrativo.

Por otro lado se entiende por "*capacitación no formal para el trabajo* a aquellos cursos que tienen por objeto dar a los capacitandos una introducción al mundo del trabajo en alguna área ocupacional. Esta introducción se desarrolla mediante cursos de muy corta duración (de 20 a 80 horas) que no requieren antecedentes escolares y que pueden considerarse como un primer escalón de la formación para el trabajo"<sup>4</sup>.

La capacitación *en el trabajo* es aquella que se proporciona al trabajador en activo durante el curso de su vida productiva, al respecto el primer antecedente se presenta en 1938 cuando en el gobierno de Lázaro Cárdenas del Río (1934-1940) se hace evidente la necesidad de crear un sistema de capacitación ante la expropiación petrolera y la tan anhelada Industrialización Nacional. En este momento se reconoce la carencia de personas que contaran con los conocimientos necesarios para apoyar el proyecto de nación. En consecuencia, el presidente Cárdenas creó el Instituto Politécnico Nacional (IPN) con el objetivo de crear a los profesionistas que fungirían como punta de lanza en la industrialización del país.

A pesar de que el IPN fue creado hacia finales de la década de los 30' es importante subrayar que los avances legislativos en materia de educación laboral empezaron desde 1870 cuando el Código Penal incluyó un capítulo destinado al aprendizaje; para 1931 la Ley Federal del Trabajo dedicó su título tercero al Contrato de Aprendizaje, el cual fue suprimido con la nueva Ley de 1970, la que estableció –en su fracción XV del Artículo 132- la obligación patronal de capacitar a los trabajadores<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Cfr. *Ibidem*, pág. 141.

<sup>4</sup> *Ibidem*, pág. 146.

<sup>5</sup> Cfr. Revista Educación de Adultos en <http://bibliotecadigital.conevit.org.mx/servicios/hemeroteca/066/066006.pdf>

Ya para 1977 el presidente José López Portillo envió una iniciativa de Ley donde se elevaba a rango de garantía social la capacitación. El 9 de enero de 1978, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado "A" del Artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores y finalmente, para el 28 de abril de 1978 se publican en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamentan la norma constitucional relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores entrando en vigor en mayo del mismo año<sup>6</sup>.

Así, el resultado de todas estas acciones se plasman de manera general en el artículo 123 constitucional en su fracción XIII, que a la letra establece: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

Derivado de lo anterior se establece el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo<sup>7</sup> que en sus incisos A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W y X detalla las características de la educación laboral que se brinde en nuestro país, así como de las instituciones que la impartan y/o regulen. Debido a su importancia a continuación se rescata el artículo 153 y sus 27 incisos.

**Artículo 153-A.-** Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**Artículo 153-B.-** Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

**Artículo 153-C.-** Las instituciones que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

---

<sup>6</sup> SILICEO, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, Limusa-Noriega Editores, México, 1999, p. 75.

<sup>7</sup> *Ley Federal del Trabajo*, Editorial PAC, México, 2004

**Artículo 153-D.-** Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

**Artículo 153-E.-** La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la que la ocupación desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

**Artículo 153-F.-** La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II.- Preparar al 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.

**Artículo 153-G.-** Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

**Artículo 153-H.-** Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I.- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II.- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y

III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

**Artículo 153-I.-** En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

**Artículo 153-J.-** Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

**Artículo 153-K.-** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para construir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas Industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

I.- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II.- Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.

III.- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV.- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V.- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

VI.- Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

**Artículo 153-L.-** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

**Artículo 153-M.-** En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

**Artículo 153-N.-** Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

**Artículo 153-P.-** El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I.- Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II.- Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III.- No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3º. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

**Artículo 153-O.-** Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I.- Referirse a períodos no mayores de cuatro años;

II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV.- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V.- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

**Artículo 153-R.-** Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

**Artículo 153-S.-** Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

**Artículo 153-T.-** Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación ya adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

**Artículo 153-U.-** Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

**Artículo 153-V.-** La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

**Artículo 153-W.-** Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

**Artículo 153-X.-** Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

A pesar de que son numerosos los artículos que legislan la capacitación en nuestro país, como se observa párrafos atrás, también es cierto que en incontables ocasiones la normatividad queda en el olvido y se muestra más como un deber ser que como una práctica cotidiana en las empresas.

Así pues, la capacitación se desarrolla sin que sus actores principales conozcan cuales son sus derechos frente a la educación laboral, al tiempo que otros tantos de sus actores realizan sus funciones sin el apego total al Artículo 123 Constitucional.

Este problema debe resolverse a través de la colaboración de las empresas y de los trabajadores, por un lado se deben ejecutar cada una de las acciones que marca la ley y por el otro se debe conocer la normatividad para poder exigir su cumplimiento, además de que se requiere de la concientización de ambas partes para reconocer que sólo con la capacitación podrán crecer conjuntamente.

## 1.2.- INICIOS DE LA CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES

### *La experiencia internacional*

Bajo la premisa de que para construir nuevos conocimientos en torno a un objeto de estudio es vital conocer el terreno en el cual se encuentra, es necesario realizar un pequeño esbozo acerca del desarrollo de las Competencias Laborales en algunos países modernizados los que son referencias interesantes para la construcción y consolidación de este modelo en nuestro país.

De tal suerte, a continuación se abordarán experiencias como las de Reino Unido, Francia y Estados Unidos para vislumbrar el contexto de las Competencias Laborales.

**REINO UNIDO.**- Desde la Década de los 80', el sistema de calificaciones de esta nación pasó por diversos cambios, gracias a un minucioso proceso de evaluación de calificaciones realizado de 1985 a 1986 y que culminó en el 2000 con la creación del Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales (NCVQ, por sus siglas en inglés). Pero ¿cuál fue el origen de una revisión tan exhaustiva?. En el Reino Unido se manifestaron diversos requerimientos, tales como :

- La necesidad de mayor coherencia y transparencia.- Ya que era clara la desvinculación entre las calificaciones profesionales y laborales, así como la nula existencia de un organismo que normara e integrara su emisión.
- La necesidad de pertinencia.- Debido a que los representantes de la fuerza laboral no eran incluidos en el sistema, creando así una brecha entre lo aprendido y lo solicitado en el campo laboral.
- La necesidad de una certificación integral.- Puesto que se otorgaban calificaciones únicamente para quienes cubrían un programa específico de educación y capacitación y no se consideraban las competencias adquiridas en el trabajo. Lo cual tenía un fuerte impacto sobre los trabajadores, puesto que no se les reconocían los conocimientos y/o habilidades adquiridas en empresas anteriores, y para los empleadores, debido al alto costo que representaba capacitar al personal en actividades específicas de su organización. Impidiendo así la transferibilidad.
- La necesidad de fomentar la formación continua.- Con el objetivo de brindar las herramientas cognoscitivas y procedimentales para enfrentar los cambios tecnológicos.

- La necesidad de mejorar la educación obligatoria.- Era imprescindible proporcionar una educación obligatoria más efectiva para integrar a los jóvenes en el mundo laboral, así como brindarles las oportunidades para continuar con sus estudios a nivel profesional.

Gracias al nacimiento del NCVQ, se llevaron a cabo reformas a la educación y la capacitación profesional originando dos calificaciones complementarias:

1. Calificaciones Profesionales Nacionales (NVQ, por sus siglas en inglés): se basan en normas de desempeño establecidas para diferentes áreas ocupacionales. Como se apoyan en el trabajo, constan de cinco niveles en un marco nacional general; su objetivo es abrir las puertas a la evaluación y facilitar la formación continua de quienes ya tienen un empleo.
2. Calificaciones Profesionales Nacionales Generales (GNVQ, por sus siglas en inglés): certifican una amplia base de conocimientos y habilidades pertinentes adquiridos a través de la preparación para ingresar al mercado laboral o para continuar con la educación superior.

A través de estas dos calificaciones, este nuevo organismo garantiza que quienes ya trabajan o quienes buscan un empleo pueden ser evaluados y certificados en función de normas nacionales, además de ser el responsable de la promoción, el desarrollo y la reglamentación de los sistemas de NVQ y GNVQ.

Actualmente, el marco de las NVQ cubre alrededor de 800 áreas ocupacionales que representan cerca del 87 % de la fuerza laboral. A la fecha, se han concentrado en los niveles 2 y 3 para satisfacer los requisitos de trabajadores calificados y de técnicos. En estos dos niveles, las calificaciones son alrededor de 550.

**ESTADOS UNIDOS.-** En 1990, el Centro Nacional de Educación y Economía, un organismo no gubernamental, cuyo cometido es el desarrollo de políticas, fundó la Comisión sobre Competencias de la Fuerza Laboral de Estados Unidos. Formada por dirigentes de las comunidades comercial, laboral, educativa, de capacitación y gubernamental, estableció elaborar una serie de recomendaciones de políticas encaminadas a mejorar el desempeño comercial y el nivel de vida de los estadounidenses. Después de una serie de investigaciones en diversos países y en el propio, la Comisión propuso:

- La creación de un sistema de calificaciones, con una calificación-base para la enseñanza primaria y una serie de calificaciones técnico-profesionales para la capacitación en competencias especializadas.
- La creación de un sistema de transición de la escuela al trabajo, que ayudase a los jóvenes a pasar de la enseñanza básica al trabajo y luego a una carrera laboral satisfactoria. Un sistema de mercado laboral que sirviera a todos,

---

ofreciera oportunidades de mejorar competencias, diera la información que los trabajadores necesitaran para obtener buenos empleos y los empleadores para que consiguieran buenos colaboradores.

- La elaboración de políticas y programas para promover la proliferación de una organización laboral de alto rendimiento en los lugares de trabajo.

Presentándose estas metas como prioridades a cumplirse, en 1994 se creó la Junta Nacional de Normas de Competencias (NSSB), con la misión de estimular la generación de normas en los Estados Unidos.

Desde entonces la NSSB está encargada de emitir las directrices para respaldar las normas que son emitidas por las "Asociaciones Voluntarias", las cuales están constituidas por las industrias en conjunción con sindicatos obreros, educadores, profesionales en el desarrollo de recursos humanos y representantes de las comunidades.

**FRANCIA.**- En este país la instancia reguladora de la certificación de competencias es la Asociación para la Certificación de Competencias (ACCP), creada por el Consejo de Administración, con los siguientes objetivos:

- Organizar los procesos de certificación.
- Asesorar a los centros de validación de competencias.
- Elaborar, validar y difundir los criterios para la evaluación de competencias, en colaboración con los centros de evaluación.
- Organizar la formación y la calificación de los evaluadores, verificadores y auditores.

La ACCP acredita, a través del Certificado de Competencias Empresariales (CCE), las competencias laborales de un trabajador, independientemente de la forma en que se hayan adquirido.

El camino de competencias del trabajo ya es bien conocido en Francia; muestra de ello es que hoy día la gestión de recursos humanos se efectúa a partir de este modelo. Procesos fundamentales en una empresa como reclutamiento, capacitación, remuneración, comunicación interna y organización del trabajo son manejados desde esta perspectiva.

Aunado a lo anterior y para dar fortaleza a las normas emitidas, así como a los certificados que le correspondan, los dominios de las competencias abarcan áreas como: el comercio, administración, hotelería, turismo, informática y gestión, entre las más importantes.

Las competencias, al igual que en el Reino Unido, han llegado a las aulas, y se estructuran en Planes Regionales de Desarrollo de la Formación Profesional impactando en jóvenes entre los 16 y 25 años, con el fin de brindar los elementos fundamentales para su inserción en el campo laboral.

### *Los inicios en México*

Ante los cambios que se dieron en Inglaterra, Estados Unidos y Francia en torno a la administración de la capacitación, en la gestión de los recursos humanos y en los modelos educativos, México no quedó al margen, ya que los retos iban más allá de seguir la tendencia internacional denominada Competencias Laborales, las acciones tenían que conducirse tanto al terreno de lo laboral como al de lo educativo para satisfacer las múltiples demandas en materia de educación.

Es así como a partir de 1993 se intensificaron los esfuerzos para modernizar la educación técnica y la capacitación: se efectuaron consultas a los sectores productivo y laboral, se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación técnica y la capacitación, y se conocieron y analizaron las experiencias internacionales sobre la integración de sistemas de educación con enfoque de Competencia Laboral.

Consecuencia de estos trabajos fue la creación en septiembre de 1995 del Proyecto de Modernización Educativa Técnica y la Capacitación (PMETyC). El nacimiento del PMETyC obedeció a varias razones, entre las cuales destacan:

- ↪ El nuevo entorno mundial donde se desarrollan nuevas tecnologías y se hace imprescindible conocerlas y manejarlas.
- ↪ La situación del Sistema Educativo que en gran parte está desvinculado con el sector productivo.
- ↪ El rezago educativo que implica baja productividad en las empresas ya que no cuentan con trabajadores debidamente preparados. De la Población Económicamente Activa (41.6 millones) el 54% (22.5 millones) no tiene la escolaridad básica obligatoria y el 46% (19.2 millones) tiene como grado máximo la primaria completa<sup>8</sup>.
- ↪ Los jóvenes en riesgo, debido a que al no contar con una educación que les permita colocarse en un empleo, están expuestos al desempleo o a empleos inestables.

---

<sup>8</sup> INEGI *Censo General de Población y Vivienda*, al 14 de febrero del 2000.

- ↳ La carencia de capacitación ya que de la Población Económicamente Activa (41.6 millones) sólo 25% cuenta con algún tipo de capacitación (10.4 millones).

Para trabajar sobre estas problemáticas, el PMETyC tiene como propósito principal “sentar las bases que permitan reestructurar las diversas formas de capacitación de la fuerza laboral y propiciar que esta formación eleve su calidad, ganando pertinencia respecto a las necesidades tanto de los trabajadores como de la planta productiva nacional”<sup>9</sup>. Es decir, mejorar la calidad de la capacitación y la educación técnica a fin de satisfacer las necesidades de los trabajadores y del sector productivo nacional, de manera pertinente y flexible. Lo anterior tiene implicaciones educativas, sean:

- 📖 Que la oferta educativa proporcione a los individuos habilidades, conocimientos y valores para su pleno desarrollo personal, productivo y social.
- 📖 Que se creen mecanismos para atender a los diferentes tipos de aprendizaje.
- 📖 Que el desarrollo curricular esté basado en Competencias Laborales.
- 📖 Que la evaluación posibilite el mejoramiento progresivo y continuo.
- 📖 Que los intereses de los aprendices, las necesidades sociales y productivas sean consideradas.

Para lograr su propósito principal y atender sus implicaciones, la operación del PMETyC está en manos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), que tienen la tarea de atender la demanda de capacitación, transformar la oferta de capacitación diseccionándola hacia las Competencias Laborales y regular la certificación de los trabajadores a nivel nacional, respectivamente.

Hoy día, estas entidades trabajan coordinadamente a fin de desarrollar cada uno de los componentes que integran el PMETyC, sean:

- A. **El Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL):** encargado de definir y proponer Normas Técnicas de competencia Laboral.

---

<sup>9</sup> GARCÍA, Macías José Manuel, Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral en *2º. Foro Académico de Opciones Técnicas*, Edit. UNAM-CCH, Unidad Académica del Ciclo de Bachillerato, México, 1997.

- B. **El Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL):** encomendado a establecer mecanismos de evaluación y certificación con base en Competencias Laborales.
- C. **Transformación de la Oferta y la Demanda:** pretende organizar un sistema de formación y capacitación que se oriente por resultados y se base en normas de Competencia Laboral y que, además, sea flexible para facilitar a los individuos el tránsito entre educación y trabajo a lo largo de su vida productiva y ofrecer a las empresas servicios educativos de calidad que les permitan atender sus requerimientos de productividad y competitividad.
- D. **Estímulos de Demanda de Capacitación y Certificación de Competencia Laboral:** tienen como propósito desarrollar el mercado de la capacitación y la certificación de competencias Laborales, mediante el otorgamiento de apoyos económicos tanto a la población desempleada y trabajadores en activo, como a las empresas que participen y promuevan estos procesos.
- E. **Información, Evaluación y Estudios:** debe establecer un sistema de información que permita dar seguimiento y evaluar los impactos del Proyecto en su conjunto, así como coordinar la realización de estudios e investigaciones que retroalimenten a sus otros componentes.

El compromiso de la SEP, la STPS y el CONOCER se ilustra de la siguiente manera:

## COMPONENTES DEL PMETyC

|   |                           |
|---|---------------------------|
| <b>"A" y "B"</b>  | <b>CONOCER</b>            |
| <b>Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral</b>          |                           |
| <b>"C"</b>  | <b>SEP</b>                |
| <b>Transformación de la Oferta de Capacitación</b>                            |                           |
| <b>"D"</b>  | <b>STPS</b>               |
| <b>Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación de Competencias</b> |                           |
| <b>"E"</b>  | <b>CONOCER, SEP, STPS</b> |
| <b>Información, evaluación, Estudios e Investigaciones</b>                    |                           |

### I.3.- EL CONSTRUCTIVISMO EN LA CAPACITACIÓN BASADA EN NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

Los fundamentos teóricos sobre los cuales se cimienta la Capacitación Basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral son claramente constructivistas pero ¿cuáles son los argumentos que sustentan esta afirmación?

El constructivismo se presenta como una postura que se alimenta de diversas corrientes psicológicas asociadas a la psicología cognitiva, en donde se articulan las aportaciones psicogenéticas de Piaget, las de asimilación y aprendizaje significativo de Ausubel y las socioculturales de Vigotsky<sup>10</sup>.

Dentro de este enfoque, el sujeto no es sólo el resultado del ambiente ni el producto de disposiciones internas, sino un ser que se construye y reconstruye de manera constante e interminable, ejerciendo plenamente su voluntad humana.

En este sentido, el alumno –el participante en nuestro caso- es el responsable último dentro de su propio proceso de aprendizaje, de él depende la elaboración de nuevos esquemas y la modificación de otros, además de que sólo a partir de su inquietud, exploración, manipulación y creatividad puede aprehender.

De tal suerte, para el constructivismo la finalidad es “promover los procesos de crecimiento personal del alumno en el marco de la cultura del grupo al que pertenece”<sup>11</sup>; en otras palabras brindar las herramientas necesarias para desarrollar las potencialidades inherentes al hombre en cada hombre.

Sin embargo, ese desarrollo no sólo pretende quedarse en la persona sino por el contrario tiene la meta de extenderse a la sociedad entera, bajo la tesis de la dialéctica incesante entre sujeto-sociedad, en donde cualquier cambio en alguna de estas unidades traerá consigo una modificación en la otra.

Para lograr lo anterior existen los siguientes principios de aprendizaje:

- “El aprendizaje es un proceso constructivo interno, autoestructurante.
- El grado de aprendizaje depende del nivel de desarrollo cognitivo.
- Punto de partida de todo aprendizaje son los conocimientos previos.
- El aprendizaje es un proceso de (re)construcción de saberes culturales.

---

<sup>10</sup> Cfr. DIAZ-BARRIGA, Arceo Frida y HERNÁNDEZ, Rojas Gerardo, *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*, Edit. Mc Graw Hill, México, 1998, p. 14.

<sup>11</sup> Ibidem, p. 15.

- El aprendizaje se facilita gracias a la mediación o interacción con los otros.
- El aprendizaje implica un proceso de reorganización interna de esquemas.”<sup>12</sup>

Pero el desarrollo no sólo pretende quedarse en la persona sino por el contrario tiene la meta de extenderse a la sociedad en su conjunto, bajo la tesis de la dialéctica incesante entre sujeto-sociedad, en donde cualquier cambio en alguna de estas unidades traerá consigo una modificación en la otra. Este planteamiento nos indica que la educación constructivista “debe promover el doble proceso de socialización y de individualización”<sup>13</sup>.

En consecuencia, la función del educador es la de facilitar la creación de andamiajes entre el conjunto de saberes del sujeto y el conjunto de saberes colectivo a través de la orientación y la guía.

La relación entre esta postura del aprendizaje y la Capacitación Basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral (CBNTCL) es clara y ha sido abordada por el francés Bertrand Schwartz<sup>14</sup> quien ya desde los años 60’s contempla a la capacitación como una oportunidad educativa para los colaboradores de una empresa, y, al proveerles de las competencias necesarias para efectuar sus funciones laborales, la organización es beneficiada con mayor productividad.

De hecho, Schwartz plantea que “los talleres de expresión oral y de redacción les permitieron {a los trabajadores} progresar mucho<sup>15</sup>”, además de que desarrollaron las habilidades para resolver problemas sean “el tiempo para identificarlo, describirlo, analizarlo en grupo, buscar las informaciones complementarias y proponer una solución para ponerla a prueba”.

Es así como la capacitación con base en competencias permite a los actores que participan dentro del proceso educativo reflexionar, analizar y sintetizar los conocimientos a adquirir y reconocerse entre sí como sujetos inacabados, con experiencias y vivencias propias que contribuirán a su propia construcción, además de beneficiar a las empresas con mayor productividad.

En este sentido es imprescindible subrayar que ambas son posibles de realizar en el marco empresarial siempre y cuando modifiquemos un poco nuestro pensamiento. La rivalidad entre construcción del individuo y productividad laboral no existe, pues ambos son complementarios, incluso la rivalidad entre las máquinas y los hombres no lo es, ya que “las máquinas son una ocasión para

---

<sup>12</sup> Ibidem, p. 17.

<sup>13</sup> Ibidem, p. 15.

<sup>14</sup> SCHWARTZ, Bertrand, Modernizar sin excluir, Dirección General de Educación Tecnológica e Industrial, SEP, México, 1994.

<sup>15</sup> Ibidem, p. 171.

modernizar pero también la modernización es una ocasión para que los hombres progresen”<sup>16</sup>.

Es así como en el camino de la CBNTCL, al mismo tiempo que en el constructivismo, existen tres aprendizajes fundamentales<sup>17</sup>: *aprender a aprender* (virado hacia la autonomía de la persona), *aprender a hacer* (referente a la adquisición de habilidades y destrezas) y *aprender a ser* (relacionado con la elaboración de la personalidad). La síntesis de estos aprendizajes es aprender a estar “que es la capacidad de adaptación de la persona a los diferentes contextos donde se desenvuelve”<sup>18</sup>, ya que pondrá en juego el *aprender, el hacer y el ser*.

Finalmente, es preciso subrayar que la Capacitación Basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral en nuestro país y específicamente en las empresas se perfila como una forma de educación para el futuro, debido que a partir de ella se estructurarán nuevos esquemas y se reestructurarán otros considerando el contexto, lo multidimensional y lo complejo del conocimiento<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> Ibidem, p. 226.

<sup>17</sup> Cfr. DIAZ-BARRIGA, Arceo Frida y HERNÁNDEZ, Rojas Gerardo, *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*, Edit. Mc Graw Hill, México, 1998, p. 29-32.

<sup>18</sup> Cfr. CONALEP, Modelo Académico 1997 en [www.oei.org.mx](http://www.oei.org.mx) “Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo: CONOCER. 4. Experiencia e México de la Educación Basada en competencia Laboral”.

<sup>19</sup> MORÍN, Edgar, *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*, UNESCO, Francia, 1999, p. 14.

## II.- EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

*“De los miedos nacen los corajes, de  
las dudas las certezas.  
Cada promesa es una amenaza y cada  
pérdida un encuentro.”<sup>1</sup>  
Eduardo Galeano*

### II.1.- EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

Para comenzar a trabajar un problema de estudio en particular, se hace indispensable conceptualizarlo. En este sentido, se tiene que distinguir entre la conceptualización y la definición. Esta última se pretende como algo acabado, inamovible, nada flexible, puesto que embona perfectamente con la realidad ya construida y articulada en el discurso. Por otro lado, la conceptualización abre las puertas a nuevos planteamientos, a mirar de forma dialéctica el amplio campo del saber y reconocerle como un resultado de nuestros cuestionamientos e indagaciones. Bajo esta vertiente, el miedo a cambiar lo ya establecido se transforma en un reto para la modificación de lo ya dado.

De tal suerte, en este capítulo, nos aventuraremos a conceptualizar en torno a los objetos de estudio de la pedagogía: la formación y la educación<sup>2</sup>, sin dejar a un lado el acercamiento a la naturaleza humana, para brindar los soportes de este trabajo.

Además, se realizará un análisis del término capacitación y su relación con la educación, para continuar con la capacitación como sistema, sus etapas y sus objetivos.

#### *Educación y Formación*

Comúnmente se utiliza la palabra educación de forma un tanto cuanto subjetiva, por ejemplo: las frases “esta persona es muy educada” o “aquella tiene más educación que esta otra”; sin embargo, el término educación va más allá del conjunto de conocimientos o destrezas que puede llegar a poseer un individuo.

<sup>1</sup> GALEANO, Eduardo, *El libro de los Abrazos*, Edit. Siglo XXI, México, 2000, p. 111.

<sup>2</sup> MAARZ, Fritz, *Introducción a la Pedagogía*, Edit. Sígueme, Salamanca, 2001, p. 99.

Implica “un proceso exclusivamente humano e intencional”<sup>3</sup> que debe encausar la potencialidad espiritual y, por tanto, la impecabilidad<sup>4</sup> y la trascendencia del hombre. Analicemos poco a poco este concepto.

Se sostiene que es un proceso humano debido a que el hombre es el único ser que posee inteligencia y voluntad, dos facultades indispensables para el hecho educativo, ya que a través de ellas el ser humano es inteligible, es decir, cuenta con las capacidades psíquicas para conocer el mundo, pero además quiere acercarse al conocimiento, está habido de saberes y de nuevas experiencias que le permitan acercarse a su realidad.

La educación conlleva a la intencionalidad debido a que sólo a través de la intervención el Otro, el educando logra su impecabilidad. Cabe subrayar aquí que la voluntad juega una vez más un papel importante, puesto que a partir de ella el educador tendrá el deseo de guiar al Otro en su camino hacia la espiritualidad.

Pero ¿qué es la espiritualidad? La espiritualidad, característica única del ser humano engloba diferentes aspectos trascendentales para su desarrollo como la libertad, la independencia y la autonomía que requieren de ser guiadas hacia una integración de la persona misma...que necesitan ser educadas<sup>5</sup>. De tal suerte que podemos referirnos a la espiritualidad como la articulación en el hombre de diversos factores que le permiten constituirse como tal, ya manejarían varios autores...el ser humano sólo se humaniza entre humanos, siendo así se vislumbra como inevitable el proceso de educación el cual deberá tomar en consideración todas las capacidades y vicios del hombre para explotarlos o auxiliarlos respectivamente.

La educación retoma al ser humano como un ser hacia la libertad, el amor y la concientización de sí mismo y de su realidad. Este hecho permite afirmar que la educación no sólo es una “práctica de la libertad”<sup>6</sup> sino también como un acto de amor con y hacia el Otro como propondría Fromm, donde “el cuidado, la responsabilidad, el respeto y el conocimiento”<sup>7</sup> son vitales.

Pero, educar para la espiritualidad debe tomar en cuenta aspectos básicos como ¿qué es el hombre? y ¿qué lo integra?

---

<sup>3</sup> FERMOSE, Panciano, *Teoría de la Educación: Una Interpretación Antropológica*, Edit. CEAC, Barcelona, 1985, p. 162.

<sup>4</sup> La impecabilidad como una cualidad que permite al hombre mirarse como inacabado, como un ser en constante cambio, que debe ir hacia su emancipación.

<sup>5</sup> Así la libertad no es como lo mencionaría Yerpés –citada por VILLALOBOS, Marbella en *Didáctica Integrativa y Procesos de Aprendizaje*, México, 2000, p. 16- “una cualidad evidente y natural del hombre” sino una potencialidad que es vital explotar.

<sup>6</sup> FREIRE, Paulo, *Pedagogía del Oprimido*, Vigésima octava edición, Siglo XXI, México, 1982, p. 31.

<sup>7</sup> FROMM, Erich, *El Arte de Amar*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1970, p. 39.

En primer lugar, es posible afirmar que el hombre es un ser complejo. Esta complejidad es el resultado de su propia naturaleza puesto que posee cuatro esferas básicas: la biológica, la psicológica, la social y la espiritual.

En el aspecto biológico por ejemplo, es innegable que el hombre es un ser de carne y hueso...tiene un cuerpo, que se mantendrá vivo en tanto sus necesidades de alimento y cobijo sean cubiertas y el paso del tiempo lo permita. A partir de este cuerpo cada ser humano tiene su mundo propio y desde él se comprende así mismo, comprende al Otro y al resto del mundo, así el cuerpo es un "cuerpo-para-mi" pues es el medio a través del cual tengo contacto con los y lo demás, al tiempo que es un "cuerpo-para-otro, es decir utilizado y conocido por el prójimo"<sup>8</sup>.

Pero no sólo eso, el hombre también posee capacidades psicológicas que le permiten acercarse a nuevos conocimientos, aprender del mundo circundante y adquirir un lenguaje propio de su comunidad así como desarrollar su personalidad. Es decir, el ser humano tiene características que le permiten efectuar procesos internos a partir de los cuales va construyendo su mundo.

Por otro lado, el hombre es un ser gregario por naturaleza. La evolución y sobrevivencia del hombre no hubieran sido posibles sin la aceptación de que necesito del Otro y el Otro también requiere de mí. Inclusive la vida de cada uno de nosotros estuvo en manos de un grupo social en particular llamado familia sin el cual hubiésemos perecido en poco tiempo. Y es que "lo humano del hombre es desvivirse por el hombre"<sup>9</sup>. Siendo así, el motor principal de la realización de muchas actividades y proyectos son los demás que en realidad nunca están demás, ya que nadie es sujeto sumergido en la soledad, sino que se es sujeto entre Otros sujetos. No es exagerado entonces decir que "el hombre se volvería loco sino pudiera liberarse de su prisión y extender la mano para unirse en una u otra forma con los demás hombres"<sup>10</sup>.

Finalmente, la espiritualidad –como se mencionó párrafos atrás- es una característica única en el ser humano, una cualidad que "hace al hombre un hombre"<sup>11</sup>.

En resumen, la articulación bio-psico-social-espiritual es lo que conforma al hombre.

Hasta el momento se han abordado diferentes conceptos entre los que se encuentra el de educación, pero ¿qué relación tiene la educación con la

---

<sup>8</sup> SARTRE cfr. BOUCHÉ, Henri, FERMOSO, Panciano, et. Al., *Antropología de la Educación*, Edit. Dykinson, Madrid, 1998, p. 60.

<sup>9</sup> LEVINAS, cfr. SABATO, Ernesto, *La resistencia*, Op. Cit., 2000, p. 69.

<sup>10</sup> FROMM cfr. BOUCHÉ, Henri, FERMOSO, Panciano, et. Al., *Antropología de la Educación*, Op. Cit., p. 75.

<sup>11</sup> SCHELER cfr., *Ibidem*, p. 78.

formación?, ¿son acaso conceptos idénticos?, ¿alguno de ellos se superpone al otro? Y si es así ¿por qué?

Dentro y fuera del ambiente pedagógico existen diversas opiniones acerca de estas dos palabras. Empero, en la introducción de este apartado se aceptó el reto de construir conceptualizaciones que no sean del todo acordes con lo ya establecido, y bajo esta premisa podemos afirmar que la vinculación entre educación y formación es diferente a lo ya dado.

En la educación, como se escribía párrafos atrás, infieren dos características inherentes al hombre: la inteligencia y la voluntad, ésta última es determinante, ya que es el origen para que el Otro desee guiarme en el sendero hacia la impecabilidad. Esto quiere decir, que la educación es un proceso que se lleva a cabo desde fuera del sujeto, a partir de la acción del Otro, que quiere, que desea educarme.

Por otro lado, la formación es el proceso de construcción de la espiritualidad de cada ser humano, en donde, la inteligencia y la voluntad son igual de trascendentales que en la educación. Así pues, “la formación es la realización de sí mismo”<sup>12</sup> es como dice Pestalozzi obra de sí mismo ya que es un proceso que se da dentro del individuo.<sup>13</sup>

La formación “no es la intervención configuradora de Otro ni el resultado de esta intervención. La formación sólo puede entenderse como autoformación de la persona”<sup>14</sup>.

De tal suerte, la educación es un proceso externo a la persona y la formación un proceso interno a la misma, y ninguno de los dos es superior o inferior al Otro, ambos son equivalentes y se precisan mutuamente.

En consecuencia, la capacitación es una forma de educación enmarcada en el campo laboral.

### *Concepto de Capacitación*

Con el paso de los años el concepto de capacitación ha evolucionado, se ha modificado poco a poco según las nuevas posturas acerca del ser humano. Hace tiempo, la capacitación era sinónimo de adiestramiento y, por ende, se le concebía como la educación para adquirir “la habilidad o destreza [...] en el

---

<sup>12</sup> MARZ, Fritz, Op. Cit, p. 105.

<sup>13</sup> En este punto es importante recordar que para “Pestalozzi la finalidad de la educación es el desarrollo de todas las capacidades interiores de la naturaleza humana, elevándolas a la sabiduría”. RAMÍREZ, Paulín Alfonsina, *Teoría Pedagógica 1*, ENEP Aragón, UNAM, 2000, p. 19.

<sup>14</sup> Ibidem, p. 106.

trabajo preponderantemente físico”<sup>15</sup> y estaba dirigida a los empleados de menor categoría que en su labor cotidiana hacían uso de maquinaria o equipo.

Actualmente esta concepción es inadecuada, ya que la capacitación si bien es cierto debe ser dirigida para atender necesidades, como el aprendizaje del uso de un equipo, es también cierto que ese aprendizaje no sólo conlleva al desarrollo de habilidades sino también de conocimientos.

Otro término acuñado en el ámbito de la capacitación fue el de desarrollo al cual se le definió como “el progreso integral del hombre [que pretende] el fortalecimiento de la voluntad y la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño ejecutivo, incluyendo aquellas que tienen más alta jerarquía en la Organización”<sup>16</sup>

Desde este criterio el desarrollo sólo se proporcionó a aquellos trabajadores con mayor jerarquía. Sin embargo, esto no es válido desde el campo de la pedagogía ya que el desarrollo está involucrado con la esfera humana llamada afectividad, la cual poseemos todos y no sólo los altos mandos de una Organización.

Así, el adiestramiento y el desarrollo tomaron las capacidades motrices y afectivas del hombre para educarlas, dejando de lado su capacidad intelectual esto trajo consigo dos graves consecuencias: el olvido de la naturaleza humana y su fragmentación.

De modo que la capacitación trabajada desde la pedagogía no puede reducirse al simple adiestramiento ni al desarrollo, ni tampoco puede prestarse a ser partícipe de la exclusión educativa que representaría “adiestrar” a los trabajadores operativos y “desarrollar” a los mandos superiores.

La capacitación es el proceso educativo planeado y “basado en necesidades reales de una organización y orientado hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”<sup>17</sup>.

Así, en la capacitación con tinte pedagógico la persona es un ser integral, una totalidad, no un ser fragmentable; un ser valioso por ser único e irrepetible y por tanto su educación debe orientarse a que aprenda a aprender, aprenda a ser y así aprenda a hacer, logrando de esta manera la integralidad del hombre.

---

<sup>15</sup> REYES, Ponce Agustín, *Administración de Personal (Relaciones Humanas)*, Edit. Limusa, Vigésima Primera Reimpresión, México, 1991, p. 103.

<sup>16</sup> GUZMÁN, Valdivia Isaac, *Problemas de la Administración de Empresas*, Edit. Limusa-Wiley, México, 1987, p. 69.

<sup>17</sup> SILICEO Aguilar, Alfonso, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Op. Cit., p. 25.

La capacitación entonces debe permitir la concientización de la persona sobre su individualidad, autonomía y libertad... este es el reto pedagógico, humanizar un proceso tan necesario para el desarrollo del individuo como lo es la capacitación, proponer estrategias de enseñanza y de aprendizaje y los escenarios que permitan la individuo aprender para sí y a partir de ello aprender para los demás.

En este sentido es interesante resaltar la significativa aportación de la pedagogía en comparación con una de las profesiones que ha dominado por mucho tiempo el área de capacitación: la administración, como

Es por ello que la administración siempre abordará el proceso de capacitación como un subsistema entre muchos otros y que es necesario para incrementar la rentabilidad de un puesto, una función o una empresa en general, y por tanto implementará estrategias de adiestramiento al personal siempre con el objetivo de optimizar recursos, tiempos e inclusive personas, logrando así la fragmentación del individuo al mirarle desde una "postura taylorista donde el obrero está hecho para obedecer, como las máquinas"<sup>18</sup>

La pedagogía sin embargo, al comprender que la capacitación es un proceso educativo en el cual los individuos deben trabajar para aprender en un primer momento *para sí* y más adelante *para los demás*, propone alternativas de planes, programas, contenidos, metodologías y actividades de aprendizaje que le permiten al sujeto alcanzar su libertad.

---

<sup>18</sup> SCHWARTZ, Bertrand, Op. Cit. p. 228.

## II.2.- LA CAPACITACIÓN Y SUS ETAPAS

La capacitación debe concebirse como un proceso continuo orientado a mantener actualizadas a las personas, respecto a los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes de su función laboral; y se considera como un elemento fundamental en la formación de los individuos, lo cual impacta directamente en la productividad de las organizaciones.

En este sentido, la capacitación en las organizaciones se efectúa a través de un proceso lógico, ordenado e integral, con la identificación de las siguientes etapas:

1) Análisis situacional.- Es el primer paso del proceso capacitador y con base a la información obtenida se determinan las etapas posteriores. Consiste en la identificación, análisis e interpretación de los problemas, fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad existentes, en aspectos administrativos, tecnológicos o humanos, que limitan la dinámica organizacional; así mismo, en esta etapa se definen las estrategias que se consideran adecuadas para el óptimo aprovechamiento de los recursos en una organización, y responder así a las exigencias de calidad y productividad del entorno actual.

Entre las principales actividades a realizar para conocer el estado actual de la organización, se ubican las siguientes:

- ✓ Identificar la misión, objetivos y políticas.
- ✓ Describir el proceso productivo.
- ✓ Identificar las áreas de trabajo y las ocupaciones laborales.
- ✓ Determinar funciones y líneas de autoridad.
- ✓ Ubicar clientes, proveedores y competencia.
- ✓ Reconocer riesgos, oportunidades, fuerzas y debilidades.
- ✓ Conocer a las personas, recursos materiales y tecnológicos con que cuenta la organización.

2) Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).- Mediante el diseño y aplicación de técnicas específicas de detección de necesidades, se identifican los requerimientos de los trabajadores, para el mejor desempeño de las funciones laborales que deben realizar, así como de aquellas nuevas actividades que a futuro la Organización planea para su desarrollo.

La información obtenida en el DNC permite:

- Determinar si las necesidades detectadas se resuelven con capacitación o su satisfacción corresponde a otro tipo de acciones.
- Priorizar las necesidades de las personas y áreas que integran a la organización, de acuerdo a metas, objetivos, estrategias y políticas de calidad, productividad y competitividad.

La identificación de necesidades es importante, ya que representa el soporte para realizar la programación de las acciones de capacitación. Si no se efectúa de manera adecuada, lo que se determine repercutirá negativamente en los resultados finales.

Las necesidades son las ausencias o deficiencias de conocimientos, habilidades o actitudes, requeridas para el buen desempeño de las personas en su trabajo. En términos convencionales se consideran dos tipos básicos de necesidades de capacitación:

- Necesidades de capacitación manifiestas.
- Necesidades de capacitación encubiertas.

Las necesidades de capacitación manifiestas, como su nombre lo indica, son las que resultan evidentes, ya sea derivadas de las diferencias que existen entre el desempeño real de los trabajadores o bien del perfil de los puestos o como se indicó, de las actividades laborales que se desempeñan independientemente del puesto que les corresponde a los empleados, por ello, este tipo de necesidades se presentan por:

- Ingreso de nuevo personal
- Reubicación de personal
- Cambios en las atribuciones o en los programas de las unidades de trabajo
- Modificación en los sistemas, métodos, procedimientos y equipos de trabajo
- La creación de puestos o modificación en los perfiles de los puestos ya existentes

Las necesidades de capacitación manifiestas, como se mencionó, son relativamente sencillas de determinar. Sin embargo, existe otro tipo de necesidades que se presentan de manera no previsible o que subyacen en las unidades de trabajo, sin signos evidentes, que en consecuencia requieren de diversos mecanismos de análisis para su puntual detección.

Las necesidades encubiertas se encuentran inmersas entre los trabajadores. Las variables para determinar o detectar estas necesidades resultan de difícil identificación. Entre dichas variables se encuentran por citar sólo algunos ejemplos: las actitudes de los trabajadores, sus niveles de motivación, sus costumbres, prejuicios, cultura y en general su nivel de escolaridad. Así mismo, se pueden y deben citar las variables relativas a la institución, tales como: el estilo de liderazgo de los jefes inmediatos, el clima organizacional y el tipo de relaciones que prevalecen en el grupo.

3) Planeación de la capacitación y elaboración de programas.- Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación de actividades que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Así, la planeación “tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad, lo cual involucra, entre otros aspectos: el diagnóstico de las situaciones, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las políticas y normas que las orientarán, la secuencia de las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha”<sup>19</sup>.

Hablar específicamente de la planeación didáctica, se refiere a “la organización de los factores que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje a fin de facilitar en un tiempo la reestructuración cognoscitiva, la adquisición de habilidades y los cambios de actitudes en los participantes”<sup>20</sup>.

Esta etapa tiene gran importancia, ya que permite diseñar las acciones que se impartirán. La estructuración correcta de la planeación y de los programas garantiza la consecución de los resultados esperados en cuanto a un mejor desempeño de las personas en la empresa.

En cualquier nivel y modalidad que se dé la acción capacitadora, al momento de planear y elaborar los programas hay que responder una serie de preguntas básicas sobre ciertos aspectos que deben considerarse para garantizar que se logre el aprendizaje.

---

<sup>19</sup> REZA, Trosino Jesús Carlos, *Como aplicar con efectividad la planeación estratégica en la capacitación*, Edit. Panorama, México, 1999, p. 10.

<sup>20</sup> FURLÁN, Alfredo, et. Al., *Antología de la Maestría en Enseñanza Superior*, Edit. UNAM-ENEP Aragón, México, 1978, p. 122.

| PREGUNTAS               | ➤ | ELEMENTO DE PLANEACIÓN                        |
|-------------------------|---|---|
| ¿A partir de qué?       | ➤ | Del DNC                                       |
| ¿A quién está dirigida? | ➤ | Perfil y características de los participantes |
| ¿Para qué?              | ➤ | Objetivos                                     |
| ¿Qué se va a enseñar?   | ➤ | Contenidos                                    |
| ¿Cómo?                  | ➤ | Técnicas Didácticas                           |
| ¿Con qué?               | ➤ | Material Didáctico                            |
| ¿Cómo se evaluará?      | ➤ | Instrumentos de Evaluación                    |
| ¿Cuánto tiempo?         | ➤ | Duración                                      |
| ¿Dónde?                 | ➤ | Lugar   |

Planear y organizar debidamente estos elementos enfoca lo esencial y suprime lo superfluo, orienta las actividades de los participantes con el fin de que alcancen objetivos y resultados de aprendizaje a través de estrategias aplicadas por el instructor quien administra contenidos, materiales y tiempo de trabajo.

4) Ejecución de las acciones de capacitación.- La ejecución es la puesta en marcha del plan y programas de capacitación, implica la coordinación de intereses, esfuerzos, tiempos de las personas involucradas en la realización de los eventos, así como el registro y control de las actividades que se lleven a cabo.

Tiene como propósito principal, realizar las acciones de capacitación seleccionadas, coordinarlas y dirigir las actividades para el cumplimiento de los objetivos planteados; esto es, hacer efectivo en la práctica lo planeado en los programas de capacitación, contribuyendo en gran medida a obtener resultados concretos, y referidos a mejorar el nivel de conocimientos, cambiar las actitudes y desarrollar habilidades de las personas lo cual repercute en un mejor desempeño y por ende el cumplimiento cabal de las metas y objetivos institucionales.

5) Evaluación y seguimiento.- Al concluir la realización de las acciones de capacitación conforme a los programas establecidos, es imprescindible verificar los logros alcanzados con base en lo planeado, y así determinar el alcance del proceso capacitador, descubrir las desviaciones e indicar las acciones correctivas necesarias.

La evaluación es una etapa que requiere de un enfoque sistémico, que ayude a analizar el cumplimiento de objetivos, juzgar posibilidades y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en el proceso capacitador.

La evaluación implica:

- ❑ Establecer el grado de avance de las acciones de capacitación.
- ❑ Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.
- ❑ Implantar normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.
- ❑ Contribuir al logro de los objetivos y metas específicas del centro laboral.
- ❑ Conocer la efectividad de la capacitación.

El desarrollo del proceso de capacitación permite la organización y operación de lo que finalmente es su propósito y razón de ser: educar a los colaboradores, guiarlos hacia el saber, saber hacer y el saber ser.

### II.3.- OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

De acuerdo a Alfonso Siliceo Aguilar existen siete propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, a saber:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización. El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo –logrados invariablemente mediante procesos educativos- son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones.
3. Elevar la calidad del desempeño. Cabe señalar en este sentido que casos de actuación deficiente respecto a los estándares, pueden presentarse igualmente en el personal de reciente ingreso a la empresa y/o al puesto, como en individuos con un período razonablemente largo en el puesto.
4. Resolver problemas. La educación organizacional, en sus diferentes formas, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

5. Habilitar para una promoción. Al practicar sistemáticamente la planeación de carrera y al ser apoyada por la capacitación misma permite habilitar al trabajador para recorrer el camino desde su puesto actual hacia otro de mayor categoría.
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa. La primera impresión que tenga un trabajador de la empresa influye de manera directa en su eficacia y productividad, así este tipo de capacitación trae consigo altos beneficios.
7. Actualizar conocimientos y habilidades. La actualización es una manera de desarrollo e incluso de supervivencia.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Cfr, SILICEO Aguilar, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Op. Cit., p. 75.

### **III.- REQUERIMIENTOS DE LA CAPACITACIÓN BASADA EN NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL**

*“Si no sabes a dónde quieres ir,  
entonces no importa qué camino tomes.”<sup>1</sup>*

*Lewis Carroll*

#### **III.1.- DEFINICIÓN Y OBJETIVO DEL ANÁLISIS FUNCIONAL**

Como se mencionó en el segundo capítulo, la capacitación es el proceso educativo planeado y basado en necesidades reales de una organización y orientado hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Empero, al trabajar este proceso bajo un enfoque basado en Competencias Laborales se le incluyen nuevos elementos.

Es así como al tiempo que se realiza el Análisis Situacional se lleva a cabo el Análisis Funcional para obtener como resultado de este último el Mapa Funcional de la organización y más adelante su Mapa Funcional, a través del cual se observen claramente las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) que apliquen en cada función. Esto último, se convierte en un gran aporte para la Detección de Necesidades de Capacitación, la elaboración de los programas educativo-laborales y su posterior evaluación.

Para comprender mejor esta dinámica en la cual se circunscribe la Capacitación Basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral (CBNTCL), en el presente apartado se abordará en un primer momento, el concepto y el objetivo del Análisis Funcional, así como el procedimiento para su elaboración, para seguir con el método para la obtención del Mapa Funcional y del Mapa Ocupacional, al igual que las finalidades de cada uno de ellos.

Así, conoceremos aún mejor el proceso de capacitación, pero ahora centrándolo en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

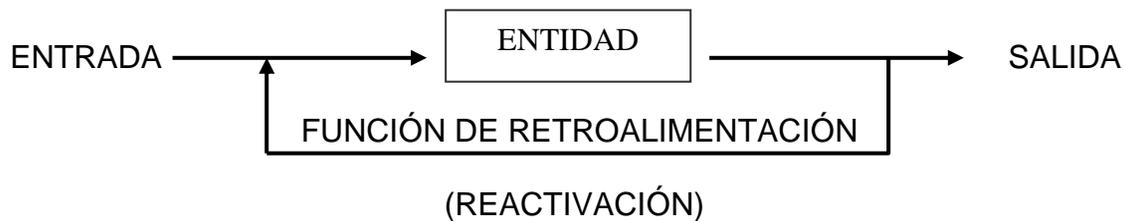
---

<sup>1</sup> CAROLL, Lewis cfr. LORÍA, Díaz Eduardo, *La Competitividad de las Universidades Públicas Mexicanas*, Edit. Plaza y Valdes, México, 2002, p. 25.

## Función y Funcionalismo

Antes de profundizar con el análisis funcional, es preciso plantear lo que se entiende por función y por funcionalismo.

Una función es una relación entre dos o más términos, entidades o aplicaciones que varían una con respecto de la otra. La idea de función es, una generalización del concepto de causa-producto. La noción de función implica un efecto de retroalimentación entre diferentes entidades y el sistema que las integra tal como se muestra en el siguiente esquema<sup>2</sup>:



La noción de función permite conceptualizar una relación de implicación con efecto de retroacción<sup>3</sup> entre los diferentes factores sociales y su sistema. Los hechos, así no son explicados unilateralmente por sus consecuencias sino también por la manera como sus propias consecuencias reaccionan sobre ellos mismos.

De tal suerte, la hipótesis funcionalista es de orden general y se puede resumir así: las actividades parciales, coordinadas y organizadas contribuyen a cumplir con la actividad total del sistema al que pertenecen y a su constante equilibrio.

Así, el equilibrio de una empresa perpetua su existencia; como sistema social, se establece para lograr la armonía y es constante la lucha para alejar todo lo que sea conflictivo; sin embargo, la empresa tiene que cambiar constantemente y siempre lo hace por causas externas que desplazan las condiciones de equilibrio hasta lograr otra vez ajustes, los cuales se logran a través del funcionalismo, ya que con su aplicación se acerca al objeto real con el ideal, logrando cambiar la realidad hacia la idealidad convirtiendo así los problemas en soluciones y resultados.

---

<sup>2</sup> cfr. CHÁVEZ, Salcedo Guillermo, *Manual para el Diseño de Normas de Competencia Laboral, Aplicación del Análisis Crítico de Competencias Laborales*, Edit. Panorama, México, 2000, p. 16

<sup>3</sup> Retroacción como la reactivación del sistema mediante parte de la información que sale del mismo, Idem.

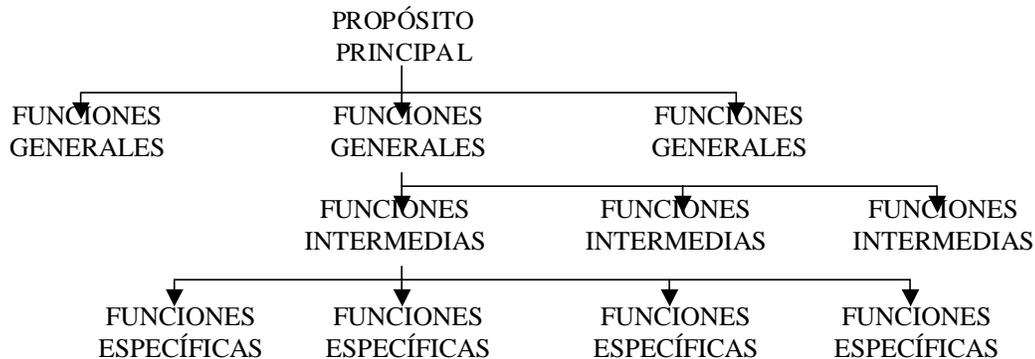
OBJETO REAL ----- OBJETO IDEAL



Específicamente el análisis funcional consiste en efectuar dos operaciones: unir las diferentes partes de una sociedad entre sí, unir las a la sociedad como un conjunto y bajo un ángulo de su contribución al ejercicio. En este sentido, es innegable que la empresa representa un sistema social, por lo cual el análisis funcional le puede ser aplicable.

Ahora bien, el análisis funcional en competencias laborales consiste en “unir las diferentes partes de una empresa entre sí, unir las a la empresa como su conjunto y bajo la perspectiva de su contribución al ejercicio y a la continuidad de este conjunto”<sup>4</sup>. También se le puede conceptualizar como “la desagregación sucesiva de las funciones laborales”<sup>5</sup>.

El objetivo del Análisis Funcional es “identificar y ordenar las funciones laborales que se llevan a cabo para lograr una función laboral global denominada Propósito Principal”<sup>6</sup> es por ello, que el Análisis Funcional parte del Propósito Principal de la empresa o de la entidad.



De tal forma, la metodología del análisis funcional se utiliza para establecer mecanismos de funcionalidad y productividad y dirigir o reencauzar las funciones realizadas hacia el propósito principal.

Cabe destacar, que el resultado final del análisis funcional se expresa mediante un mapa funcional o también llamado árbol de funciones.

<sup>4</sup> Ibidem, p. 21

<sup>5</sup> Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), *Elaboración del Mapa Funcional: Guía Técnica*, México, 2000, p. 7.

<sup>6</sup> Ibidem, p. 6.

### III.2.- PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS FUNCIONAL

De acuerdo al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer) para la realización del análisis funcional es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Determinar desde el inicio del procedimiento que el análisis funcional va de lo general a lo particular.
2. Definir del propósito principal o propósito clave de la organización.
3. Identificar funciones clave.
4. Establecer las funciones básicas o productivas.
5. Identificar la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales.
6. Determinar las funciones productivas simples -elementos de competencia- que pueden ser desarrolladas por un trabajador.
7. Crear el esquema de un mapa funcional<sup>7</sup>

Para comprender mejor cada uno de los pasos, a continuación se explica en qué consiste cada uno de ellos:

1. Determinar desde el inicio del procedimiento que el análisis funcional va de lo general a lo particular.

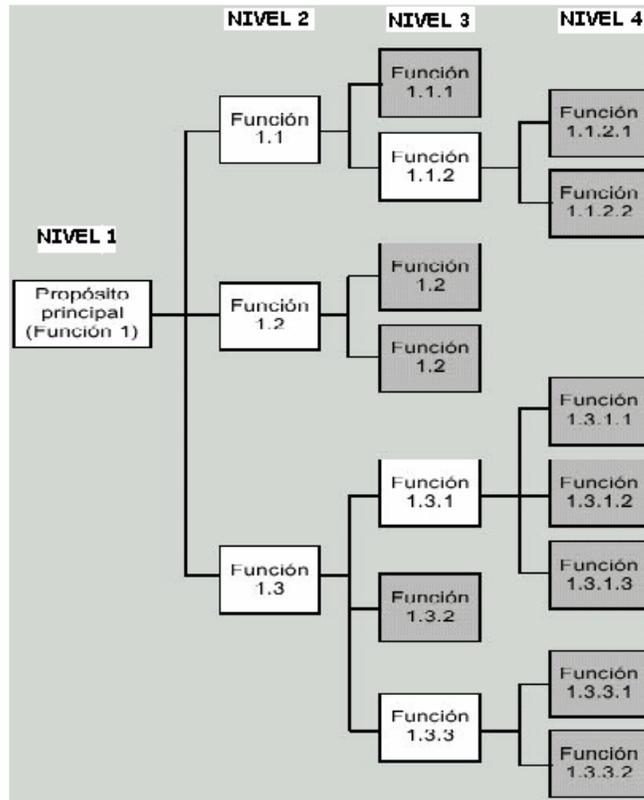
Es decir, todas las funciones que sean analizadas deben ser trabajadas a partir de la función principal que las conjunta, a fin de efectuar la desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona.

2. Definir del propósito principal o propósito clave de la organización.

Se identifica cuál es el objetivo final que debe cumplir la organización, este objetivo es a lo que se le denomina propósito principal o propósito clave. A partir de él se van desagregando las funciones que se deben efectuar para alcanzarlo.

---

<sup>7</sup> Ibidem.



Es importante subrayar que el análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

3. Identificar *funciones clave*.

Continuando con el desglose de las funciones se sigue la lógica de causa-efecto para identificar las funciones clave, las cuales por definición son el cúmulo de actividades desarrolladas por varias personas que impactan en la generación del bien o del servicio de una organización. Las funciones clave comúnmente se encuentran situadas en el nivel 2 del mapa funcional.

4. Establecer las *funciones básicas o productivas*.

La función productiva es el cúmulo de actividades que realizan una o varias personas y que están relacionadas con la generación del bien o servicio de una organización. Este tipo de funciones se localizan en el tercer o cuarto nivel del mapa funcional.

5. Determinar las *funciones productivas simples* o elementos de competencia

Las funciones productivas simples son las actividades desarrolladas por un trabajador y por lo tanto son aún más específicas que las anteriores. Aparecen en el cuarto o quinto nivel de desagregación y se traducen en lo que dentro de las NTCL se llaman elementos de competencia laboral.

6. Identificar la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales.

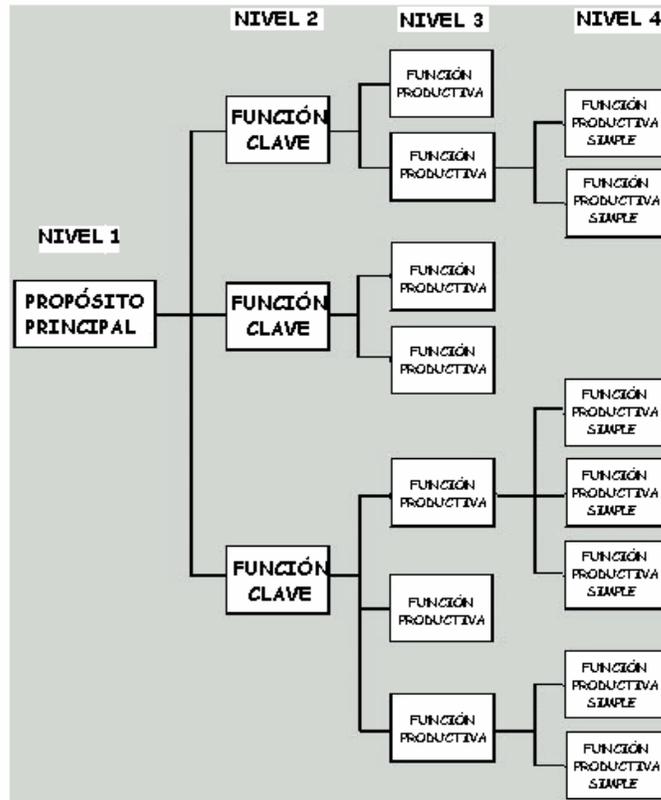
En este paso se visualiza el grado de flexibilidad de las funciones productivas para transferirse a otras áreas laborales dentro o fuera de la organización en la que se está realizando el análisis funcional.

Este paso es vital no sólo para la obtención del mapa funcional sino también para el propio proceso de capacitación enfocado en normas técnicas de competencia laboral, ya que al determinar la transferibilidad de una función es más factible encontrar una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) que aplique a esa función para posteriormente elaborar los programas de educación laboral con base en las normas.

Es preciso destacar aquí, que las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) fueron diseñadas para que las funciones que desempeñe una persona puedan ser desarrolladas en diferentes entornos laborales con el objetivo de que tenga la opción de cambiar su entorno laboral en el momento en que lo requiera.

7. Crear el esquema del mapa funcional

Como se mencionó párrafos atrás, el producto del análisis funcional es el mapa funcional que es la representación gráfica de la dinámica laboral de una organización. De tal suerte que el mapa funcional debe estructurarse de la siguiente manera:



### III.3.- OBTENCIÓN DEL MAPA OCUPACIONAL

La elaboración del Mapa funcional además de dar pauta para visualizar la relación entre las diversas áreas de una organización, es la base para determinar las NTCL que aplican en cada función, es decir, permite contrastar lo que se hace con lo que debe hacerse.

Al colocar frente a frente la actividad laboral real con la ideal es posible comenzar un nuevo análisis que como primer paso permita localizar las NTCL que están directamente relacionadas con cada una de las funciones efectuadas en la empresa. En otras palabras, se retoma cada una de las funciones productivas plasmadas en el Mapa Funcional y se procede a la investigación dentro del catálogo de NTCL existentes para la localización de las normas que indiquen cómo se deben desarrollar dichas funciones.

El segundo paso es establecer qué Unidades de Competencia (UC)<sup>8</sup> y qué Elementos de Competencia (EC) aplican a las funciones que desempeñan los trabajadores. En este sentido, hay que recalcar que tal vez en algunas áreas de la organización se requiera que los trabajadores desarrollen sus conocimientos y habilidades para aplicar todas las unidades de una NTCL en su función pero también existirán aquellas áreas en donde sólo se requiera que los colaboradores apliquen una sola unidad. Esta información es imprescindible dentro del proceso de Capacitación Basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral (CBNTCL) puesto que permite dirigir los esfuerzos educativo-laborales hacia objetivos organizacionales específicos con el mayor aprovechamiento de los recursos.

Estas acciones no son del todo sencillas, por lo cual se propone el manejo de un instrumento que hemos denominado Formato de Identificación de NTCL el cual tiene como objetivo facilitar la investigación entre las NTCL y las funciones.

Como primera acción para la utilización del Formato de Identificación de NTCL se establece la *función productiva* a analizar así como las áreas en las que se desarrolla, colocando estos datos en la parte superior izquierda del instrumento. Posteriormente, en la columna izquierda se detallan sus *funciones productivas simples*.

Al momento de concluir con la descripción de las funciones se procede a investigar entre las NTCL registradas en el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), cuáles son las Normas y las Unidades que impactan directamente en las funciones de ese puesto en particular.<sup>9</sup> De no existir una NTCL que aplique a alguna función se coloca la siguiente abreviatura: N/E que indica No Existe una NTCL que considere la mencionada función. Esta información debe colocarse en la columna derecha del formato, alineada con la función productiva a la que aplica.

A continuación se presenta un ejemplo de esta herramienta de análisis:

---

<sup>8</sup> Unidad de Competencia (UC): es el conjunto de funciones productivas simples o también llamados elementos de competencia (EC); a su un conjunto de Unidades de Competencia (UC) conforman una NTCL.

<sup>9</sup> El catálogo del CONOCER contiene más de 613 NTCL, por ello es conveniente realizar la búsqueda de Normas de manera electrónica en la página [www.connocer.org.mx](http://www.connocer.org.mx) con el objetivo de que sea más ágil y rápida la consulta.

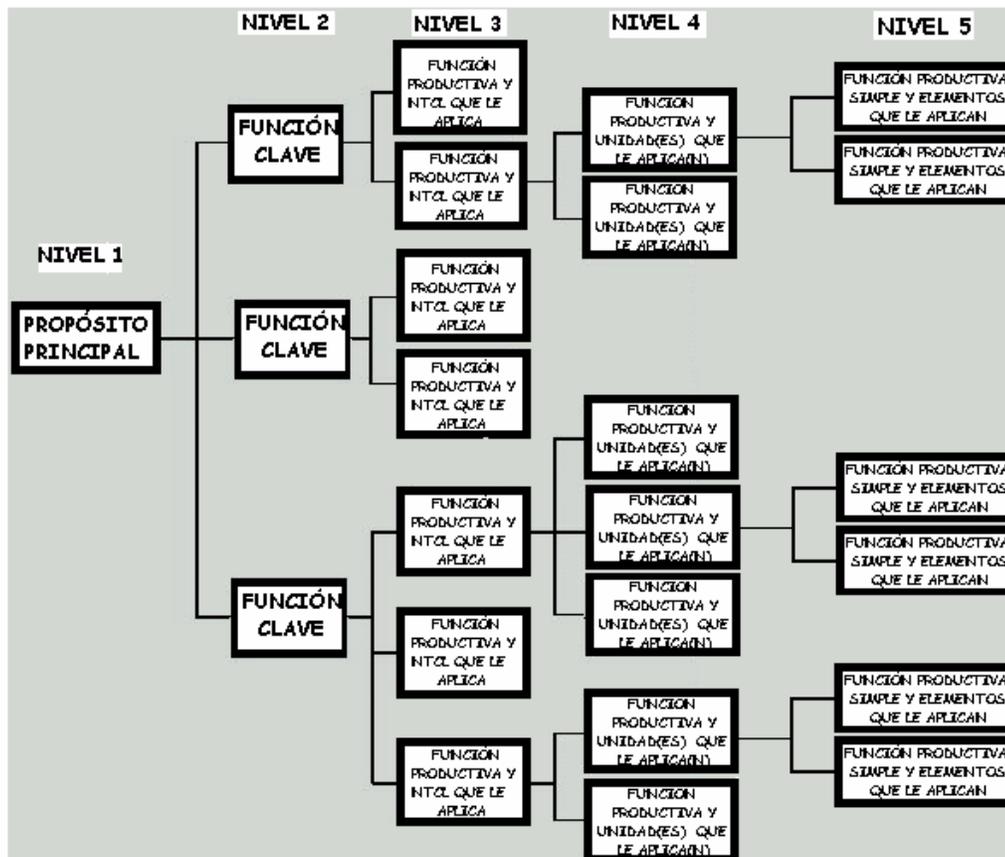
## IDENTIFICACIÓN DE NTCL

|  |
|--|
| <b>Función: Instructor Interno</b>   |
| <b>Dirección/Área a la que pertenece:<br/>Recursos Humanos, Rehabilitación y<br/>Asistencia Social, Modelos de Atención,<br/>Alimentación y Desarrollo Comunitario</b> |

| <b>Funciones</b>   | <b>NTCL Y UC APLICABLE (S)</b>   |
|--|--|
| Determina las Necesidades de Capacitación con la colaboración de las áreas solicitantes. | NTCL: CRCH0542.01 Diseño e impartición de cursos de capacitación<br>UC: URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación   |
| Desarrolla Programas de Capacitación junto con las áreas solicitantes.                   | NTCL: CRCH0542.01 Diseño e impartición de cursos de capacitación<br>UC: URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación   |
| Establece los objetivos, contenidos temáticos y evaluación de un curso.                  | NTCL: CRCH0542.01 Diseño e impartición de cursos de capacitación<br>UC: URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación<br>UC: URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación |
| Elabora manual del participante y manual del instructor.                                 | NTCL: CRCH0542.01 Diseño e impartición de cursos de capacitación<br>UC: Diseñar material didáctico para cursos de capacitación   |

Finalmente los resultados de este análisis se deben reflejar en un Mapa Ocupacional, que es la representación gráfica de la relación entre las funciones existentes en una organización y las NTCL que les apliquen.

El Mapa Ocupacional debe esquematizarse de la siguiente manera:



A partir del Mapa Ocupacional es posible determinar en los Departamentos de Capacitación:

1. La eficiencia y eficacia de las funciones, ya que las NTCL permiten distinguir si los resultados esperados de una función están siendo alcanzados y en qué medida.
2. Los factores primordiales para llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación de forma más precisa.
3. Los contenidos de los programas de capacitación, gracias a que las NTCL acotan los conocimientos, habilidades y destrezas que son necesarios para el óptimo desempeño de una función productiva.
4. Nuevos requerimientos de capacitación antes no contemplados.
5. Los mecanismos y criterios de evaluación y acreditación.

---

A manera de resumen y considerando la propuesta del CONOCER, los pasos a seguir que se proponen para desarrollar el proceso de Capacitación Basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral son los siguientes:

1. Efectuar el Análisis Funcional a partir de la revisión de la práctica actual a fin de identificar las funciones (clave, productivas o productivas simples) que se realizan en la organización para alcanzar el Propósito Principal.
2. Diseñar el Mapa Funcional de la organización.
3. Identificar las NTCL, las unidades y los elementos que le aplican a las funciones.
4. Obtener el Mapa Ocupacional.
5. “Realizar el análisis de necesidades de capacitación para confirmar tanto la necesidad como la razón de dicha necesidad de capacitación.
6. Establecer el contenido, la evaluación, los recursos y los medios detallados del programa de capacitación.”<sup>10</sup>

Finalmente, es imperativo subrayar que estos pasos no sólo permiten implementar un sistema de capacitación con base en competencias sino que también son un gran paso para comenzar a gestionar los recursos humanos desde una perspectiva integral, en el que los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño, atiendan tanto a los requerimientos de la organización como a los de los trabajadores.

---

<sup>10</sup> FLETCHER, Shirley, *Diseño de Capacitación Basada en Competencias Laborales*, Edit. Panorama, México, 2004, p. 91.

## IV.- NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL Y LA CERTIFICACIÓN

*“Si tomas tímidamente una espina te  
pinchará, si la tomas con fuerza y  
decisión se romperá”<sup>1</sup>*  
William Halsey

### IV.1.- CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

Para profundizar en el campo de las Normas Técnicas de Competencia Laboral es vital conocer, qué son, cómo se estructuran, quiénes las regulan y quiénes las evalúan. Por esta razón en el presente capítulo se abordará en un primer momento la organización del Consejo de Normalización y Certificación y los objetivos que persigue; para un segundo momento se trabajarán los componentes del CONOCER sean: el Sistema de Normalización de Competencia Laboral (SNCL) y el Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL), para comprender su funcionamiento, sus propósitos y sus beneficios, así como su interrelación. De manera que, continuemos y demos pauta para ahondar un poco más con los conocimientos en torno a las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Como se mencionó en el Capítulo I, el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y Capacitación (PMETyC) inició sus operaciones en 1995 y los responsables de ejecutarlo a partir de ese momento fueron la Secretaría de Educación Pública (SEP), la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) (ver pag. 12).

Por su parte, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) es el encargado de planear, ejecutar, fomentar y actualizar dos de los componentes del PMETyC: el Sistema de Normalización de Competencia Laboral (SNCL) y el Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL), promoviendo, conjuntamente con otras entidades, un proceso de cambio estructural tendiente a convertir la formación y la capacitación en el eje central del progreso personal y profesional de los trabajadores, así como de la productividad de las empresas.

---

<sup>1</sup> HALSEY, William, cfr. ALLES, Martha, *Gestión por Competencias, El Diccionario*, Edit. Granica, México, 2003, p. 38.

El Consejo de Normalización y Certificación (CONOCER) es un fideicomiso público sin carácter de paraestatal con apoyo del Banco Mundial, instalado por el Poder Ejecutivo Federal el 02 de agosto del 1995, con base en el Acuerdo Intersecretarial STPS-SEP publicado en el Diario Oficial de la Federación de la misma fecha<sup>2</sup>. Los objetivos hacia los cuales se dirigen sus esfuerzos son:

- ⊕ Promover la generación de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL).
- ⊕ Integrar el Sistema de Normalización de Competencia Laboral que permita orientar la educación técnica y la capacitación.
- ⊕ Desarrollar el Sistema de Certificación de Competencia Laboral, que reconozca formalmente la competencia de los individuos.
- ⊕ Proporcionar a instituciones de capacitación y educativas información sobre las NTCL.
- ⊕ Proponer a la Secretaría de Educación Pública (SEP) y a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) las reglas para la integración y operación de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral.
- ⊕ Vigilar que se cumpla con las disposiciones de las Reglas Generales una vez que sean aprobadas por la SEP y la STPS.
- ⊕ Establecer un método que permita el registro, obtención y difusión de información pertinente a los Sistemas.

Ahora bien, los beneficios en torno a la ejecución de los Sistemas de Normalización y de Certificación de Competencia Laboral por parte del CONOCER son los siguientes:

- Contar con indicadores sobre el nivel de competencia de la fuerza de trabajo que permitan precisar las necesidades de las empresas y orientar sus estrategias de capacitación, así como agilizar y reducir costos de reclutamiento, selección, contratación y rotación de personal.
- Compatibilizar el nivel de competencia del capital humano con los requerimientos de las empresas.
- Disponer de criterios comunes de desempeño laboral que den pauta para reconocer y acreditar en cada individuo la competencia laboral alcanzada, independientemente de la forma en que ésta fue adquirida.
- Contar con referencias sobre las necesidades del sector productivo, que propicien que las instituciones educativas orienten sus programas de capacitación y de educación técnica en función de la demanda.
- Incrementar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, a través de mejorar la calidad de su capital humano, reducir accidentes y riesgos de trabajo, hacer uso más eficiente de los recursos disponibles y mejorar el ambiente laboral.

---

<sup>2</sup> CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (CONOCER), Folleto *Trabajadores*, México, p. 3.

- Facilitar la transferibilidad de competencias laborales entre empresas y ramas de actividad con lo que se reducen costos ocasionados por la rotación de personal ya que se disponen de criterios ampliamente aceptados y reconocidos por el mercado.
- Formar al capital humano para que responda a los avances de la tecnología y la transformación productiva, mediante el establecimiento de un lenguaje entre la oferta de educación y capacitación y el sector productivo.
- Contar con recursos técnicos y metodológicos para el desarrollo de la Capacitación Basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral y su certificación, tanto en empresas como en centros educativos.

Así pues, tanto los objetivos del CONOCER, como el alcance de los beneficios de los Sistemas de Normalización y de Certificación de Competencia Laboral dependen de la participación, colaboración y coordinación de cada una de estas entidades.

#### IV.2.- SISTEMA DE NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

El Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) tiene como propósito “promover la construcción de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), instrumentos que definen la Competencia Laboral en términos del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para el desempeño de una función productiva a partir de las expectativas de calidad esperadas por el sector productivo”<sup>3</sup>, en otras palabras, el SNCL tiene el objetivo de generar y promover las Normas Técnicas de Competencia Laboral que vinculen de manera eficiente a los trabajadores, empleadores y prestadores de servicios de educación y de capacitación para el trabajo.

De tal suerte, las funciones generales del SNCL son:

- 1.- Crear, aplicar y actualizar de Normas Técnicas de Competencia Laboral que propicien la vinculación entre los trabajadores, empresarios y prestadores de servicios de formación y capacitación para así asegurar la correspondencia entre las normas y las necesidades de calificación
- 2.- Conformar un sistema de información de Normas Técnicas de Competencia Laboral lo cual apoye a la realización de diagnósticos sobre las necesidades del personal de las empresas y logre orientar la aplicación o adaptación de los programas de capacitación de centros de trabajo e instituciones educativas hacia el enfoque de competencia laboral.

---

<sup>3</sup> CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (CONOCER), Folleto *¿Qué es la certificación de Competencia Laboral?*, p. 2.

Para comprender mejor la tarea del Sistema Nacional de Competencia Laboral es indispensable tener claro qué es la Competencia Laboral, qué es una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) y, claro está, como se estructura esta última.

#### IV.2.1- Definición de Competencia Laboral

La Competencia Laboral es la aptitud que desarrollan las personas para desempeñar una función productiva con calidad en diferentes ámbitos de trabajo, lo cual implica poner en acción de manera armónica los conocimientos, las habilidades y las destrezas que se requieren para la ejecución de una actividad de trabajo.

#### IV.2.2-¿Qué es una Norma Técnica de Competencia Laboral?

Una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) **es el referente para juzgar si una persona tiene la aptitud para desempeñar una función productiva determinada** y su objetivo es permitir la identificación objetiva de la posesión de las capacidades necesarias para efectuar una actividad laboral.

La Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) se integra por un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para realizar una función productiva y que al ser verificados en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y el nivel de desempeño esperado por el sector productivo.

Así mismo, la NTCL describe: lo que la persona debe ser capaz de hacer en términos de los resultados que deben obtenerse (*Evidencias de producto*), la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho (*Evidencias de desempeño y conocimiento*) y las condiciones en que el individuo debe mostrar su aptitud (*Campo de aplicación*), así como las actitudes relacionadas con el desempeño de la actividad (*Evidencias de actitud*); al tiempo que refleja: la capacidad del trabajador para laborar en un marco de seguridad e higiene, la aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo, la habilidad para transferir la competencia de una situación de trabajo a otra y la aptitud para resolver aquellos problemas asociados a la función productiva.

### *Tipos de Competencia Laboral*

Las Normas Técnicas de Competencia Laboral son clasificadas básicamente en tres tipos:

- ◊ Básicas.- Que se refieren a los comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores, como lo son la capacidad de lectura, expresión y comunicación verbal y escrita y el manejo de las operaciones matemáticas elementales (suma, resta, multiplicación y división).
- ◊ Genéricas.- Que describen comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, por ejemplo la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.
- ◊ Específicas.- Que identifican comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.

### *Niveles de Competencia Laboral*

Existen diferentes niveles de Competencia Laboral, estos describen el desempeño laboral que una persona es capaz de lograr bajo determinadas condiciones. El individuo puede ascender de un nivel de Competencia a otro en la medida en que incremente la variedad de actividades que es capaz de realizar, la complejidad de las mismas y el grado de autonomía con la que las realiza.

| <b>Niveles de Competencia</b>                |          |   |  |  |                                       |  |
|--|----------|---|--|--|---------------------------------------|--|
| <b>N<br/>i<br/>v<br/>e<br/>l<br/>e<br/>s</b> | <b>5</b> | <b>A mayor:<br/><u>Variedad</u><br/><u>Complejidad</u><br/><u>Autonomía</u></b> |  |  | <b>Mayor Nivel de<br/>Competencia</b> |  |
|  | <b>4</b> |   |  |  |                                       |  |
|  | <b>3</b> |   |  |  |                                       |  |
|  | <b>2</b> |   |  |  |                                       |  |
|  | <b>1</b> |   |  |  |                                       |  |

### *Áreas de Competencia Laboral*

Una función productiva puede estar presente en distintos campos de actividad económica, en base a ello se crea el concepto de Área de Competencia, en ella se agrupan las funciones que corresponden a un mismo género de trabajo, respecto a la producción de bienes y servicios de especie similar. Dentro del PMETyC se encuentran identificadas 12 áreas de Competencia como en seguida se muestra:

| <b>Niveles</b> | <b>Áreas (12)</b>                 |                        |              |  |                    |               |            |                             |  |                           |                     |   |
|----------------|-----------------------------------|------------------------|--------------|--|--------------------|---------------|------------|-----------------------------|--|---------------------------|---------------------|---|
|                | Cultivo, crainza, aprovechamiento | Extracción y beneficio | Construcción | Tec. Mecánica, eléctrica y electrónica | Telecomunicaciones | Manufacturera | Trasnporte | Venta de bienes y servicios | Serv. de finanzas, gestión y sop. admvo. | Salud y protección social | Comunicación social | Desarrollo y extensión del conocimiento |
| 5              |                                   |                        |              |  |                    |               |            |                             |  |                           |                     |   |
| 4              |                                   |                        |              |  |                    |               |            |                             |  |                           |                     |   |
| 3              |                                   |                        |              |  |                    |               |            |                             |  |                           |                     |   |
| 2              |                                   |                        |              |  |                    |               |            |                             |  |                           |                     |   |
| 1              |                                   |                        |              |  |                    |               |            |                             |  |                           |                     |   |

Al resultado de la interrelación entre los niveles y las Áreas de Competencia se le conoce como *Matriz de Calificaciones*, en la cual se concentran las Normas Técnicas de Competencia Laboral existentes. En cada una de las celdas de la *Matriz de Calificaciones* se establece el número de NTCL que tienen estrecha relación entre el nivel y el área a la que pertenecen.

A continuación se muestra la *Matriz de Competencia* de nuestro país, en ella se concentran 613 Normas Técnicas de Competencia Laboral:

| Niveles      | Áreas (12)                        |                        |              |  |                    |               |            |                             |  |                           |                     |   |            |
|--------------|-----------------------------------|------------------------|--------------|--|--------------------|---------------|------------|-----------------------------|--|---------------------------|---------------------|---|------------|
|              | Cultivo, crainza, aprovechamiento | Extracción y beneficio | Construcción | Tec. Mecánica, eléctrica y electrónica | Telecomunicaciones | Manufacturera | Trasnporte | Venta de bienes y servicios | Serv. de finanzas, gestión y sop. admvo. | Salud y protección social | Comunicación social | Desarrollo y extensión del conocimiento | Total      |
| 5            |                                   |                        |              | 1                                      |                    |               |            | 4                           | 1  |                           |                     |   | 6          |
| 4            | 2                                 | 3                      | 1            | 2                                      | 1                  | 4             | 3          | 8                           | 8  | 1                         |                     | 1                                       | 33         |
| 3            | 19                                | 5                      | 4            | 15                                     | 13                 | 27            | 11         | 23                          | 15                                       | 10                        | 2                   | 2                                       | 146        |
| 2            | 47                                | 29                     | 23           | 65                                     | 5                  | 112           | 17         | 47                          | 15                                       | 14                        | 10                  |   | 384        |
| 1            | 6                                 | 4                      |              | 2                                      |                    | 22            | 2          | 5                           |  | 1                         | 1                   |   | 43         |
| <b>Total</b> | <b>74</b>                         | <b>41</b>              | <b>28</b>    | <b>85</b>                              | <b>19</b>          | <b>165</b>    | <b>33</b>  | <b>87</b>                   | <b>39</b>                                | <b>26</b>                 | <b>13</b>           | <b>3</b>                                | <b>613</b> |

Unidad Administradora del PMETyC<sup>4</sup>

#### Estructura de las NTCL

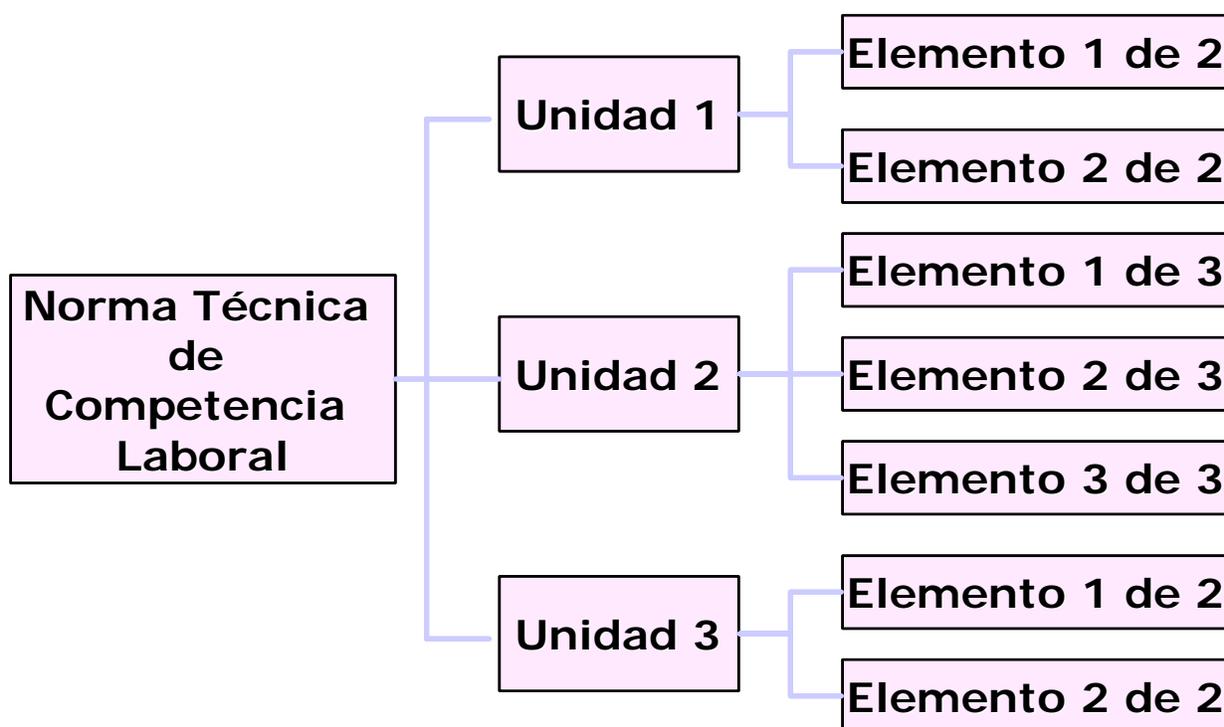
Una Norma Técnica de Competencia Laboral se encuentra integrada por Unidades de Competencia (UC) que son la descripción de un conjunto de funciones productivas organizadas en Elementos de Competencia (EC). Al respecto, los EC son las funciones básicas que debe ser capaz de hacer una persona para desempeñar adecuadamente un trabajo.

<sup>4</sup> [www.sinoe.sep.gob.mx/sinoedb/seminario\\_competencias.pdf](http://www.sinoe.sep.gob.mx/sinoedb/seminario_competencias.pdf)

Cabe en este punto hacer mención de la importancia que representa la identificación de las Unidades de Competencia y sus correspondientes Elementos de Competencia en el desarrollo del Análisis Funcional y del Análisis Ocupacional los cuales son la pauta para identificar las áreas de oportunidad en cuanto a educación laboral se refiere.

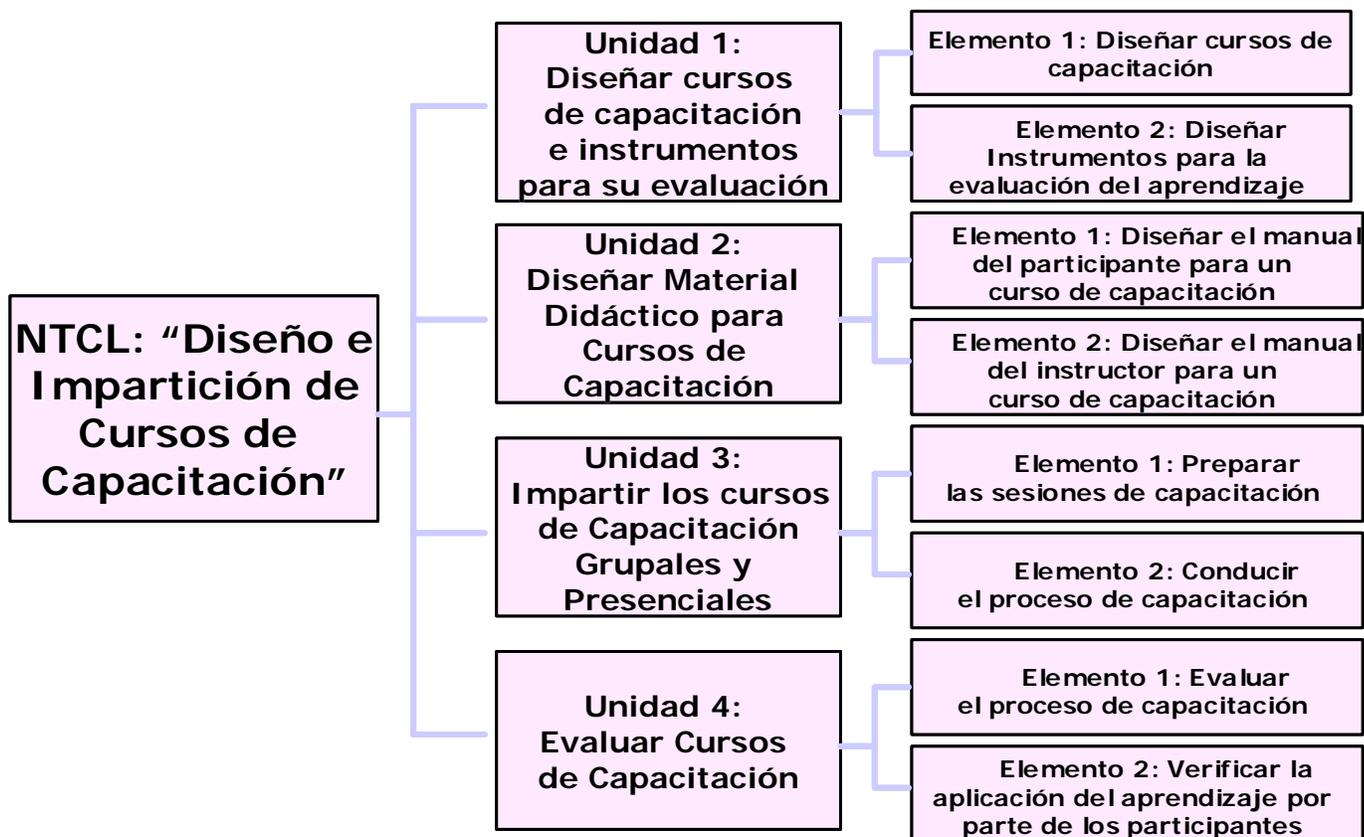
Así, una Norma Técnica de Competencia Laboral se compone por dos o más UC, que a su vez están integradas por EC. El siguiente esquema nos refleja de una mejor manera la constitución de las NTCL:

### ESTRUCTURA DE LAS NTCL



A fin de ejemplificar más claramente la estructura de las Normas Técnicas de Competencia Laboral, a continuación se muestra la conformación de la NTCL denominada “Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación”, con sus respectivas Unidades y Elementos de Competencia:

## ESTRUCTURA DE LA NTCL "Diseño e impartición de cursos de capacitación"



**Código de la NTCL: CRHCH0542.01**

Finalmente, es primordial subrayar que las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) expresan los requerimientos en términos *del saber, del saber hacer y del saber ser* para llevar a cabo una función; lo que significa combinar conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una función laboral.

### IV.3.- SISTEMA DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

Antes de comenzar a trabajar con la estructura y el funcionamiento del Sistema de Certificación de Competencias Laborales es imprescindible conocer qué es una Certificación de Competencia Laboral.

#### IV.3.1 ¿Qué es la Certificación de Competencia Laboral?

La Certificación es el proceso por medio del cual un organismo de tercera parte reconoce formalmente que una persona ha demostrado ser competente para desempeñar una función productiva determinada, independientemente de la forma que dicha función haya sido adquirida y con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral aprobada por el CONOCER.

El proceso de Certificación tiene dos aspectos de relevancia para su operación: el primero se refiere a lo administrativo, es decir al recorrido de un candidato por diferentes etapas y entidades (Organismos Certificadores y Centros de Evaluación o Evaluadores Internos) hasta alcanzar la certificación de su competencia; y el segundo, tiene relación tanto con la evaluación de la competencia del candidato como del aseguramiento de la calidad y transparencia del proceso<sup>5</sup>.

#### IV.3.2 Estructura del Sistema de Certificación de Competencia Laboral

Ahora bien, el Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL) “es el conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a establecer métodos de evaluación y Certificación de Competencia Laboral, de conformidad con las Normas Técnicas de Competencia Laboral”<sup>6</sup> publicadas en el Diario Oficial de la Federación, con el propósito de otorgar reconocimiento formal de la competencia adquirida por los individuos a lo largo de su vida, no importando el modo en que haya sido adquirida, así como de establecer los mecanismos de acreditación de las personas físicas y morales que intervienen en este proceso.

---

<sup>5</sup> CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (CONOCER), *¿Qué es la Certificación de Competencia Laboral?*, p. 4

<sup>6</sup> [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/conf/2000/gestfp/pon/consis.ppt](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/conf/2000/gestfp/pon/consis.ppt)

Bajo esta premisa, el Sistema de Certificación de Competencia Laboral dirige sus esfuerzos hacia:

- ⊕ Reconocer las habilidades y competencias de los trabajadores, adquiridas mediante la capacitación o por experiencia laboral.
- ⊕ Facilitar la adquisición y desarrollo de multihabilidades que permitan a los trabajadores adaptarse y desempeñar distintas funciones productivas, con los niveles de calidad y eficiencia requeridos por el sector productivo y de servicios.
- ⊕ Generar oportunidades para la formación continua de los individuos.
- ⊕ Facilitar la transferencia de Competencias Laborales dentro de un mismo proceso productivo, permitiendo al trabajador alcanzar rápidamente los niveles de productividad y calidad esperados.

Para lograr los objetivos antes citados, el Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL) está conformado por tres niveles de operación y responsabilidad: “en el primer nivel se encuentra el CONOCER; el segundo nivel lo constituyen los Organismos Certificadores (OC) y en el tercer nivel los Centros de Evaluación (CE) y los Evaluadores Independientes (EI)”<sup>7</sup>.

El CONOCER es el responsable de promover, autorizar y supervisar el establecimiento y funcionamiento de los Organismos Certificadores (OC) y, por su conducto, a los Centros de Evaluación (CE) y Evaluadores Independientes (EI).

En consecuencia, los Organismos Certificadores son entidades<sup>8</sup> autorizadas por el CONOCER para certificar la Competencia Laboral con base en una NTCL, garantizando que el individuo es competente en una o varias funciones productivas. De igual manera, están facultados para acreditar Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes, así como para verificar externamente los procesos que estos realicen.

En el último nivel, se encuentran los Centros de Evaluación (CE) y los Evaluadores Independientes (EI) que son instituciones o personas físicas acreditadas por un Organismo Certificador para capacitar y/o evaluar la Competencia Laboral de personas con miras a la certificación. Los CE y los EI deben realizar verificaciones internas para garantizar la confiabilidad del proceso de evaluación.

Siendo así, las actividades encaminadas a la certificación laboral están distribuidas como indica el siguiente esquema:

---

<sup>7</sup> CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (CONOCER), ¿Qué es la Evaluación de Competencia Laboral?, p. 4

<sup>8</sup> Tales como: Instituciones Educativas, Empresas o Corporativos.



#### IV.3.3 Proceso de evaluación y certificación

Al logro de la certificación de un individuo le antecede un proceso de suma relevancia: la evaluación. La evaluación de Competencia Laboral es el proceso mediante el cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, de conformidad con una NTCL para una función laboral específica y se determina un juicio sobre el individuo es competente o todavía no competente para esa función.

En este proceso intervienen tres actores principalmente: 1) el candidato a certificarse, 2) el evaluador, que es la persona destinada por el Centro Evaluador para guiar, asesorar y apoyar al candidato y 3) el verificador interno, quien revisa que las actividades de evaluación se efectúen de acuerdo a lo planeado por el candidato y por el evaluador.

La evaluación está dividida en nueve etapas que se describen en las siguientes líneas:

1. *Solicitud de Evaluación para Certificación.* Una vez que las personas interesadas solicitan entrar al proceso se les entrega el Formato "Solicitud de Evaluación"<sup>9</sup>, con el objeto de concertar la entrevista de orientación con el Centro Evaluador, y en su caso, realizar la evaluación diagnóstica.

<sup>9</sup> Anexo No. 1

2. *Entrevista de Orientación*<sup>10</sup>. Para ello los Centros Evaluadores y Evaluadores Independientes aplican la Guía de entrevista con el candidato a evaluación. La entrevista de orientación tiene por objeto dar a conocer los distintos conceptos y aspectos que enmarcan la Evaluación y la Certificación de Competencia Laboral y sus beneficios; así como todos y cada uno de los elementos que constituyen la NTCL, aclarar las dudas y expectativas del candidato.
3. *Aplicación de Diagnóstico*<sup>11</sup>. El diagnóstico es la manera por la cual se obtiene información acerca de la Competencia Laboral del candidato de acuerdo con la NTCL. Esta información permitirá tomar una decisión para ingresar a los procesos de evaluación y certificación o bien solicitar y proporcionar orientación respecto a capacitación. Así mismo, permite identificar si la experiencia laboral del candidato le ha permitido generar evidencias que pueden ser útiles en el proceso de evaluación.
4. *Plan de Evaluación*<sup>12</sup>. Una vez aplicado el autodiagnóstico el evaluador acuerda con el candidato un plan de evaluación, el cual es un instrumento mediante el que se establece la estrategia de evaluación, proporcionando transparencia al proceso para recopilar evidencias válidas y confiables que sustenten la expedición del certificado de Competencia Laboral.

El plan de evaluación es la herramienta que señala con claridad y precisión el qué, cómo, dónde y con qué se realizará la evaluación del candidato con base en los resultados del diagnóstico realizado, así como las técnicas e instrumentos seleccionados.

5. *Aplicación de Instrumentos de Evaluación*. Los instrumentos de Evaluación son proporcionados y/o aprobados por el Organismo Certificador y su aplicación corresponde a la secuencia de las actividades acordadas en el Plan de Evaluación, así como a las especificaciones de los instrumentos.
6. *Integración del Portafolios de Evidencias*. Es la compilación de evidencias y registros que documentan todo el proceso de evaluación. Cabe aquí hacer un paréntesis para clasificar los distintos tipos de evidencias que pueden incluirse en un portafolios, sean:

Evidencias de desempeño: se refieren a las actividades que el candidato debe realizar para demostrar su competencia. La apreciación de la competencia requiere que la persona sea observada durante el desempeño de la actividad que está siendo evaluada, en un ambiente laboral real o bien en un ambiente que cuente con la posibilidad de que se apliquen condiciones de simulación.

---

<sup>10</sup> Anexo No. 2

<sup>11</sup> Anexo No. 3

<sup>12</sup> Anexo No. 4

☐ Evidencias de producto: son el resultado material que se obtiene por la actividad que debe realizar el candidato para demostrar su competencia.

☐ Evidencias de conocimiento: hacen referencia a los saberes declarativos que sustentan el desempeño de una función, tales como las teorías, principios, técnicas o métodos.

☐ Evidencias de actitud: Enuncian las actitudes que se requieren para el desempeño de una función.<sup>13</sup>

Ahora bien, el portafolios auxilia al evaluador y al candidato a organizar: a) los registros de las evidencias generadas durante la evaluación de competencia, b) la documentación de la evidencia histórica identificada y c) la documentación relativa al control administrativo del Centro de Evaluación. El portafolios de evidencias debe contener:

- Ficha de identificación del candidato.
- Diagnóstico del candidato.
- Plan de evaluación acordado.
- Resumen del proceso de evaluación.
- Índice de evidencias recopiladas.
- Instrumentos aplicados para evaluar las evidencias por desempeño, por producto, de conocimiento y, en su caso, las históricas.
- Evidencias generadas por el candidato.
- Documentos de control administrativo del Centro de Evaluación.
- Contrastación de evidencias.
- Cédula de evaluación.
- Reporte de orientación.

7. *Contrastación de evidencias.*<sup>14</sup> Una vez recopiladas las evidencias, se procede a su contrastación contra los criterios de desempeño especificados en la Unidad de Competencia Laboral, es decir, se comparan los desempeños, los productos y los conocimientos que evidenció el candidato durante su evaluación, con la UCL de referencia. El objetivo de esta acción es determinar si la competencia demostrada por el candidato cumple con lo establecido en la unidad o en su caso en la norma.

8. Emisión del juicio. La emisión del juicio se realiza en base al registro de contrastación de evidencias: si en la contrastación está registrado el cumplimiento de TODAS las evidencias de la UCL en TODOS los campos de aplicación, y el porcentaje de cumplimiento es igual o mayor a 95% entonces el juicio es **Competente**; si en la contrastación está registrado

---

<sup>13</sup> cfr. CHÁVEZ, Salcedo Guillermo, *Manual para el Diseño de Normas de Competencia Laboral: Aplicación y Análisis Crítico de Competencias Laborales*, Op. Cit. p.p.. 107-111.

<sup>14</sup> Anexo No. 5

algún no cumplimiento de evidencia en algún campo de aplicación y el porcentaje es menor a 95 % entonces el juicio es **Todavía No Competente**.

9. Orientación al candidato. Es responsabilidad del evaluador concertar una entrevista con el candidato para informarle:
- ⊕ El resultado de su evaluación.
  - ⊕ Los aspectos de competencia que sobrepasaron el nivel de calidad esperado.
  - ⊕ Sus áreas de oportunidad.

Al finalizar este proceso, el evaluador entrega al candidato la encuesta de opinión sobre el proceso de evaluación a fin de que el evaluado exprese su opinión acerca del servicio otorgado. Después de ser requisitado, este formato debe pasar a manos del responsable del centro de Evaluación para su análisis y control estadístico.

Para garantizar que el proceso de evaluación se lleva a cabo de conformidad con los lineamientos establecidos por el Proceso de Certificación, y en consecuencia, los resultados que se obtengan de ella serán imparciales, transparentes y objetivos se cuenta con los procedimientos de Verificación Interna y Verificación Externa<sup>15</sup>.

El responsable de efectuar el primer procedimiento es el Verificador Interno siendo él quien verifica la realización de las diversas actividades previamente establecidas en el plan de evaluación y proporciona información, asesoría y apoyo a los evaluadores. La información recopilada constituye la base principal para el segundo procedimiento: la Verificación Externa, que está a cargo del Organismo Certificador, para asegurar que las prácticas de evaluación de los Centros de Evaluación (CE) y Evaluadores Independientes (EI) que dependen de él están apegadas a los lineamientos establecidos en el Proceso de Certificación. Al margen de la confianza con la que funcionan los Sistemas de Calidad, si el Verificador Externo detecta cualquier irregularidad en las prácticas de alguno de los CE y/o EI tiene la facultad de detener el Proceso de Evaluación.

---

<sup>15</sup> CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (CONOCER), *¿Qué es la certificación de Competencia Laboral?*, p. 7

#### IV.3.4. Beneficios de la Certificación de Competencia Laboral

Finalmente, es preciso mencionar cuáles son los beneficios que se alcanzan con la Certificación de Competencia Laboral:

##### **Para los candidatos**

- ✓ Reconocimiento formal de sus conocimientos, habilidades y destrezas, adquiridos mediante diferentes procesos y situaciones.
- ✓ Transferibilidad de sus conocimientos hacia otros campos de actividad laboral.
- ✓ Conocimiento de su situación en el marco del mercado laboral lo cual les permitirá orientarse a la búsqueda de un mejor empleo en función de sus necesidades individuales y su experiencia propia.

##### **Para las empresas**

- ✓ Mejorar la productividad y competitividad de la organización.
- ✓ Reducir los costos en los procesos de Selección y Reclutamiento de personal.
- ✓ Identificar más específicamente las necesidades de capacitación.
- ✓ Establecer a las NTCL como un referente para el diseño de programas de capacitación.
- ✓ Contar con una base para la evaluación del desempeño laboral.
- ✓ Utilizar los productos de la evaluación y la certificación para identificar las condiciones en las que se encuentra su capital humano, detectar las necesidades de formación, orientar la formación de los trabajadores y reconocer los resultados.
- ✓ Apoyar esfuerzos relacionados con normas internacionales de calidad de procesos y productos, tales como la ISO 9000, lo que elevará su productividad.

## *Programa Multifase de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias*

En el 2003 y 2004, los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencias Laborales atraviesan por una redefinición de su situación jurídica y económica, logrando en el 2005 el apoyo por los próximos seis años a partir del Programa Multifase de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias, el cual tiene por objetivo contribuir a mejorar la empleabilidad de los trabajadores y de los egresados de la formación profesional y técnica y de la capacitación en México. Para ello, es necesario:

- 1.- Mejorar la pertinencia, efectividad y calidad de los programas educativos de formación profesional y técnica y la capacitación para el trabajo.
- 2.- Promover la articulación y posibilidades de transferencia de los estudiantes entre modalidades educativas y entre rutas de aprendizaje a lo largo de la vida.
- 3.- Incrementar la pertinencia y utilización del Sistema de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) actual, aumentando el número de NTCL emitidas y demandadas por los sectores productivos y el mercado laboral, aplicadas en el reconocimiento de las competencias de las personas, utilizadas como referentes para la mejora de la pertinencia de los programas educativos.<sup>16</sup>

Hasta aquí hemos desarrollado un marco teórico, conceptual y contextual respecto a la Capacitación Basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral. Es importante resaltar, como se hizo al inicio del primer capítulo de este trabajo, que era de vital necesidad realizar este breve esbozo sobre los antecedentes de la Capacitación con el enfoque de Competencia Laboral, sobre su metodología de trabajo, sus bases conceptuales y su momento en nuestro país a fin de comprender la situación del caso práctico que a continuación se aborda y así estar en posibilidad de realizar una propuesta metodológica sobre la cual la pedagogía trabaje las competencias laborales y se afronte así los nuevos retos que la sociedad y el sector productivo le demanda.

---

<sup>16</sup>BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, *Programa Multifase de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias*, <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=428726>, 2005.

## **V.- CASO PRÁCTICO: SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA (SNDIF)**

*“El utopista no limpia el lienzo ya usado para poder pintar sobre él su imagen ideal, sino que eleva el lienzo existente, sucio y envejecido, para que todo el mundo pueda verlo, y es entonces cuando dibuja sobre el lienzo... un mundo mejor”  
Fred Polak*

### **V.1.- ANTECEDENTES**

A lo largo de los cuatro capítulos trabajados anteriormente se han abordado los antecedentes y el proceso de la capacitación, así como la historia y los requerimientos de la capacitación con base en Competencias Laborales. Ahora pues, toca el turno de aterrizar en un caso práctico todos los preceptos tocados; para tal efecto se ha elegido al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF).

De tal suerte, en este último capítulo nos ocuparemos de aspectos como los antecedentes del SNDIF, su misión, visión y objetivos, su estructura orgánica y su proceso de capacitación, para más adelante desarrollar la elaboración del Mapa Funcional, identificar las Normas Técnicas de Competencia Laboral y finalmente brindar propuestas para el diseño de programas de capacitación con base en las NTCL, no sin antes destacar la relevancia de esta modalidad de capacitación para la implantación en el SNDIF del Modelo de Calidad INTRAGOB.

El Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF), es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que tiene como propósito instrumentar, aplicar y dar plena dimensión a las políticas públicas en el ámbito de la asistencia social.

El SNDIF es heredero de programas e instituciones que, en su momento y con otras entidades, constituyeron valiosas respuestas ante las situaciones de desventaja social que han vivido muchos mexicanos.

El primer antecedente formal es el programa Gota de Leche que en 1929 aglutinaba a un sector de mujeres mexicanas quienes se encargaban de proporcionar este alimento a niñas y niños de la periferia de la Ciudad de México, en años posteriores esto dio origen a la creación de la Asociación Nacional de Protección a la Infancia encargada de ampliar los programas de alimentación y atención a niños huérfanos o abandonados.

En 1961 se crea el Instituto Nacional de Protección a la Infancia (INPI) a fin de suministrar desayunos escolares y prestar otros servicios asistenciales a la niñez mexicana. Con crecientes atribuciones el INPI se desempeñó a lo largo de 14 años, hasta que en diciembre de 1975 con miras más ambiciosas se convirtió en el Instituto Mexicano para la infancia y la Familia (IMPI) creado para promover el desarrollo de la familia y la comunidad.

De forma casi paralela, en 1968 surge el Instituto Mexicano de Asistencia a la Niñez (IMAN), con el fin de contribuir a resolver los problemas originados por el abandono y la explotación de menores.

Por un tiempo conviven el IMPI y el IMAN para que finalmente la fusión de estos dos institutos diera origen al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, que fue creado por Decreto Oficial el 13 de enero de 1977.

Para el 20 de diciembre de 1982, el gobierno de la República decreta la modificación y consolidación de la estructura orgánica y funcional del Sistema, asignándole servicios asistenciales y de rehabilitación de carácter no hospitalario; así mismo dispone que se desincorporen del SNDIF los Institutos Nacionales de Pediatría y Perinatología y los hospitales de Traumatología y Urgencias de Acapulco; por acuerdo de la misma fecha, agrupa al Sistema dentro del Sector Salud bajo la coordinación de la entonces Secretaría de Salubridad y Asistencia.

Con 27 años de vida, el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia es un organismo que tiene presencia en todos los estados de la república, incluido el Distrito Federal y en más de 1,459 municipios del país.

## V.2.- MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DEL SNDIF

### Misión

“Conducir las políticas públicas de **asistencia social** que promuevan el desarrollo integral de la familia y la comunidad, combatan las causas y efectos de la **vulnerabilidad** en coordinación con los sistemas DIF estatales y municipales e instituciones públicas y privadas, con el fin de generar capital social”<sup>1</sup>.

Caben aquí dos conceptualizaciones a partir de las cuales es más sencillo comprender la razón de ser del SNDIF.

En primer lugar es necesario concebir a la **asistencia social** como “el conjunto de acciones tendientes a modificar y mejorar las circunstancias de carácter social que impidan el desarrollo integral del individuo, así como la

<sup>1</sup> SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA, *Manual General de Organización*, México, 2004, p. 5.

protección física, mental y social de personas en estado de necesidad, indefensión, desventaja física y mental, hasta lograr su incorporación a una vida plena y productiva”<sup>2</sup>.

En segundo lugar, la **vulnerabilidad** debe ser entendida como “una condición de riesgo que padece un individuo o una familia, resultado de la acumulación de desventajas sociales, de manera que esa situación impide que esas condiciones no sean superadas por ellos mismos y queden limitados para incorporarse a las oportunidades de desarrollo”<sup>3</sup>.

## Visión

“Ser la institución nacional rectora de las políticas públicas con perspectiva familiar y comunitaria, que hace de la asistencia social una herramienta de inclusión, mediante el desarrollo de modelos de intervención, teniendo como ejes de prevención, el profesionalismo y la corresponsabilidad social”<sup>4</sup>.

Al respecto, es pertinente conceptualizar los tres ejes antes mencionados: **la prevención**, “está encaminada a detectar los factores de riesgo de vulnerabilidad y establecer programas, proyectos, servicios y acciones encaminados a disminuirlos. Se trata, entonces, de actuar antes de que se potencialicen las causales de la vulnerabilidad de manera que, en la medida de lo posible, la atención sea la última alternativa”<sup>5</sup>; **la corresponsabilidad** se puede entender bajo dos aspectos, uno relacionado directamente con el sujeto de atención; en el que el sujeto debe contribuir de manera activa en su propia transición y reincorporación social, dejando de ser pasivo y un simple receptor de atención asistencial para convertirse en protagonista, de manera que participa y define su propio devenir<sup>6</sup> y por último **la profesionalización** está dirigida a “recuperar experiencias y producir conocimiento y también a formar y capacitar en todos los niveles y ámbitos de acción, para establecer por un lado parámetros mínimos de calidad y una operación planificada, tendiente a combatir las causas y no los efectos. Profesionalizar implica también establecer normas mínimas de operación para los servicios asistenciales, las cuales permiten concretar una mejor planeación y construcción de programas y modelos de intervención que establezcan criterios mínimos de éxito en su operación”<sup>7</sup>.

<sup>2</sup> SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA, *Perspectiva Familiar y Comunitaria, Marco Referencial*, México, 2004, p. 6.

<sup>3</sup> Ibidem, p. 8.

<sup>4</sup> SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA, *Manual General de Organización*, México, 2004, p. 5.

<sup>5</sup> SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA, *Perspectiva Familiar y Comunitaria, Marco Referencial*, Ibidem, p. 10.

<sup>6</sup> Cfr. Idem.

<sup>7</sup> Idem.

### V.2.1.- LEY DE ASISTENCIA SOCIAL

El Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia como pionero de la asistencia social en México desarrolló e implementó por varios años modelos de intervención comunitaria con el objetivo de contribuir en la disminución de la población vulnerable. Sin embargo, el impacto sobre dicha población fue poco en comparación con su crecimiento; dado lo cual a partir del 2 de septiembre del 2004 con la promulgación de la Ley de Asistencia Social se da un giro radical no sólo al papel del SNDIF sino a la asistencia social en su conjunto, pues ahora los esfuerzos de las más de 6 mil organizaciones dedicadas a la atención de la vulnerabilidad, están encaminados a lograr una sinergia que tenga mayores y mejores resultados en la población objetivo.

Es así como se deposita en el SNDIF la responsabilidad de ser el coordinador del Sistema Nacional de Asistencia Social, en el que están incluidas todas las asociaciones e instituciones, sean públicas o privadas, que brindan servicios asistenciales. Este nuevo rol del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia le da las siguientes atribuciones:

- a) “ Vigilar el estricto cumplimiento de la presente ley;
- b) Elaborar un Programa Nacional de Asistencia Social conforme a las disposiciones de la ley de Planeación, los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, y demás instrumentos de planeación de la Administración Pública Federal;
- c) Con fundamento en lo establecido en los artículos 1º, 4º, 7º y 8º de la Ley para la Protección de los Derechos de las Niñas, niños y adolescentes, y atendiendo al interés superior de la infancia, El Organismo tendrá como responsabilidad coadyuvar en el cumplimiento de esa Ley;
- d) Prestar servicios de representación y asistencia jurídica y de orientación social a niñas, niños, jóvenes, adultos mayores, personas con alguna discapacidad, madres adolescentes y solteras, indigentes, indígenas migrantes o desplazados y todas aquellas personas que por distintas circunstancias no puedan ejercer plenamente sus derechos;
- e) Poner a disposición del Ministerio Público, los elementos a su alcance para la protección de los derechos familiares;
- f) Proponer para su aprobación a la Secretaría de Salud, la formulación de las Normas Oficiales Mexicanas en la materia y apoyarla en la vigilancia de la aplicación de las mismas;
- g) Proponer a la Secretaría de Salud, en su carácter de Administradora del Patrimonio de la Beneficencia Pública, programas de asistencia social que contribuyan al uso eficiente de los bienes que lo componen;
- h) Proponer a la Lotería Nacional para la Asistencia Pública y a los Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública programas de asistencia social que contribuyan al fortalecimiento de los servicios de asistencia social que presten los sectores públicos, social y privado;

- i) Promover la elaboración de Normas Oficiales Mexicanas en materia de asistencia social a través de un Comité Técnico de Normalización de Asistencia Social, que se regulará con base en lo establecido en la Ley Federal de Metrología y Normalización;
- j) Supervisar y evaluar la actividad y los servicios de asistencia social que presten las instituciones de asistencia social pública y privada, conforme a lo que establece la Ley General de Salud y el presente ordenamiento;
- k) Elaborar y actualizar el directorio Nacional de las Instituciones Públicas y Privadas de Asistencia Social;
- l) Organizar el Servicio Nacional de información sobre la Asistencia Social;
- m) Organizar, promover y operar el Centro de Información y Documentación sobre Asistencia Social;
- n) Difundir a través del Sistema la información sobre el acceso al financiamiento nacional e internacional para actividades de asistencia social;
- o) Realizar y apoyar estudios e investigaciones en materia de asistencia social;
- p) **Promover la formación, capacitación y profesionalización del personal encargado de la prestación de los servicios de asistencia social;**
- q) Operar establecimientos de asistencia social y llevar a cabo acciones en materia de prevención;
- r) Diseñar modelos de atención para la prestación de los servicios asistenciales;
- s) Operar en el marco de sus atribuciones programas de rehabilitación y educación especial;
- t) Prestar apoyo, colaboración técnica y administrativa en materia de asistencia social, a las distintas entidades federativas, al Distrito Federal y a los Municipios;
- u) Promover la integración de fondos mixtos para la asistencia social;
- v) Asignar, de acuerdo a su disponibilidad, recursos económicos temporales y otorgar apoyos técnicos a instituciones privadas y sociales, con base a los criterios que sean fijados por la junta de Gobierno;
- w) Coadyuvar con la Secretaría de Relaciones Exteriores en la representación del Gobierno Federal para la ejecución y difusión de programas en materia de asistencia social ante organismos internacionales y multilaterales;
- x) Coordinar los esfuerzos públicos y privados, para la integración social de los sujetos de la asistencia, y la elaboración y seguimiento de los programas respectivos;
- y) Promover la creación y el desarrollo de instituciones públicas y privadas de asistencia social, y
- z) Establecer prioridades en materia de asistencia social.

### V.3- CLIENTES-BENEFICIARIOS

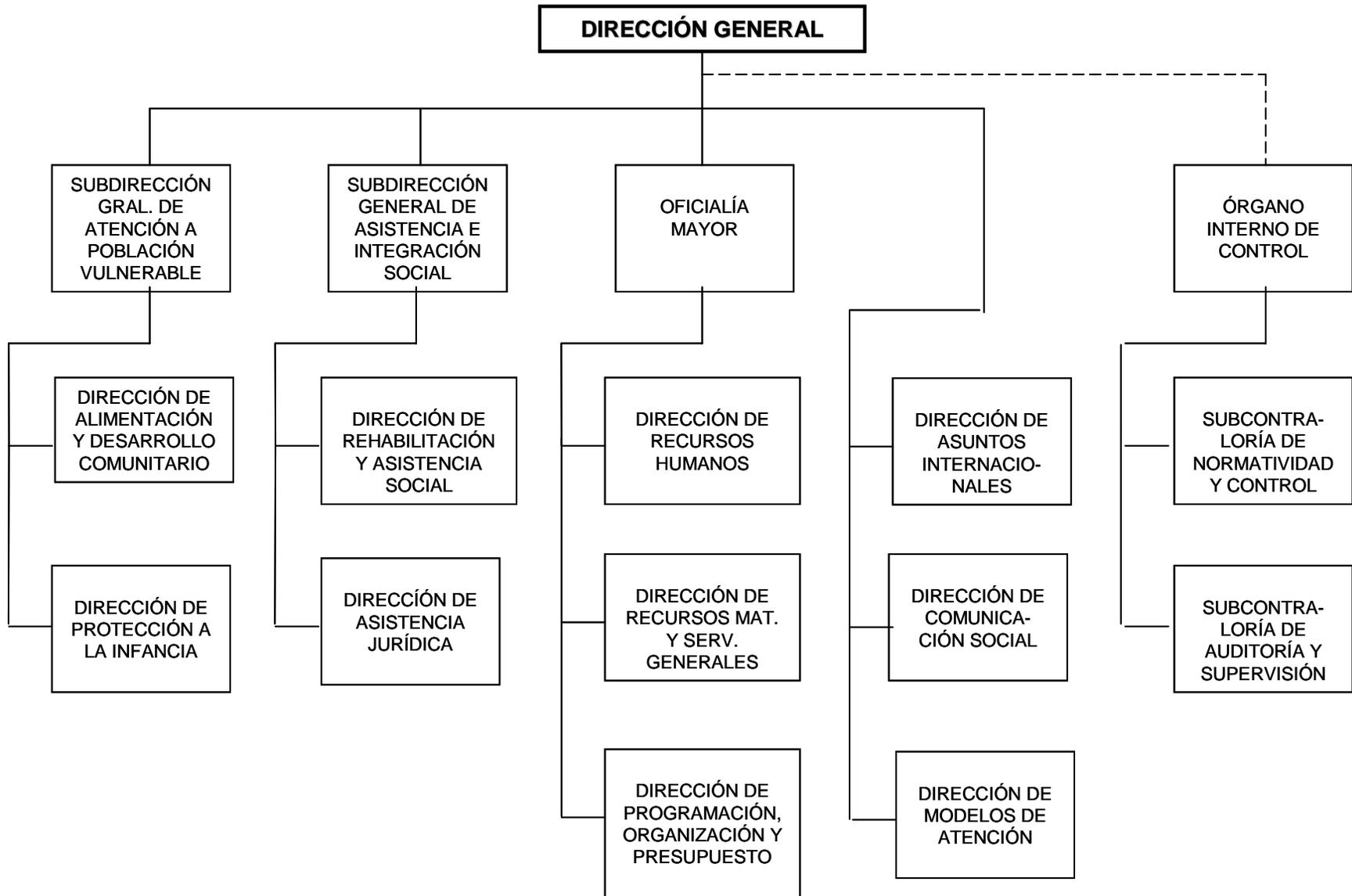
De acuerdo a las atribuciones que le brinda la Ley de asistencia Social al SNDIF, los *clientes* que ahora le demandan son los DIF Estatales y los DIF Municipales, así como todas aquellas organizaciones públicas o privadas que generen capital social.

En este sentido, el diseño de modelos de desarrollo comunitario, de protección al menor, de rehabilitación, de asistencia jurídica y social representan los ejes guía con los cuales el resto de las instituciones deberán trabajar para que su atención a los beneficiarios sea de la más alta calidad.

Así pues se reconoce al SNDIF como el experto en materia de asistencia social. Un ejemplo claro lo brindó el Centro Nacional Modelo de Atención, Investigación y Capacitación Casa Hogar Niñas, al lograr la Certificación ISO 9001:2000 en febrero del 2004, la cual permitió reconocer la excelencia en la atención a las beneficiarias de este centro de atención que alberga a más de 130 pequeñas. Sin embargo, es claro que el número de niñas en situaciones de vulnerabilidad en nuestro país sobrepasa por mucho ese número y por tanto el modelo de atención trabajado en dicho centro ya comienza a ser perneado a los clientes directos del SNDIF. Siguiendo este camino las antes llamadas Casas Hogar se comienzan a convertir en *Centros Modelo*.

De tal suerte, los esfuerzos de la institución están dirigidos hacia la creación de Modelos de Atención que sean aplicados en sus propios Centros y en el resto de las organizaciones asistenciales a fin de apoyar a los beneficiarios directos del servicio...la población en condiciones de vulnerabilidad.

V.4- ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SNDIF



#### V.4.1.- OBJETIVOS DE LAS DIRECCIONES QUE INTEGRAN EL SNDIF

A continuación se presentan cada uno de los objetivos de las Direcciones que integran al SNDIF de acuerdo a lo establecido en el Manual Organizacional de la institución.

*Dirección General.-* Favorecer el establecimiento y actualización de la Estructura organizacional, la administración óptima de los recursos humanos, materiales y financieros del Organismo, que coadyuven al cumplimiento del objetivo de la Asistencia Social, así como la adecuada aplicación y control del ejercicio del presupuesto anual conforme a los objetivos, metas y recursos autorizados e integrar y consolidar la información de resultados correspondientes a las diversas áreas del Sistema Nacional DIF.

*Dirección de Asuntos Internacionales.-* Establecer vínculos y convenios, así como desarrollar proyectos con organizaciones internacionales enfocadas a la atención de la vulnerabilidad y a la asistencia social conforme al objetivo y misión institucional.

*Dirección de Comunicación Social.-* Planear, organizar y evaluar los servicios de comunicación social y relaciones públicas proporcionadas a las áreas del organismo, así como apoyar en las giras de trabajo a la presidencia del patronato y dirección general en sus actividades de asistencia social, con el propósito de mantener la imagen e identidad institucional.

*Dirección de Modelos de Atención.-* Promover y gestionar políticas, estrategias e investigaciones para la multiplicación de los modelos de atención con los que cuenta la entidad a fin de consolidarla como la rectora de la asistencia social en el país.

*Subdirección General de Atención a Población Vulnerable.-* Dirigir, organizar y evaluar conforme a la normatividad vigente y de acuerdo a la misión y objetivos de la institución, las estrategias, políticas y lineamientos para el funcionamiento y administración de la Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario y de la Dirección de Protección a la Infancia, así como establecer convenios de coordinación con los DIF estatales y municipales, con el propósito de cumplir con los programas institucionales encaminados a la atención alimentaria, al desarrollo comunitario y a la protección del menor.

*Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario.-* Elaborar y promover estudios e investigaciones de detección, registro y diagnóstico de población vulnerable, sujeta a la aplicación de programas y modelos de asistencia alimentaria así como de desarrollo familiar y comunitario.

*Dirección de Protección a la Infancia.*- Elaborar y promover proyectos y programas para la prevención y detección de la problemática que enfrenta la infancia y adolescencia, tales como la incorporación temprana al trabajo, embarazo, adicciones, prostitución, pornografía y demás formas de explotación y abuso, así como fomentar la participación de los menores y adolescentes en actividades recreativas en los espacios en que se desenvuelven.

*Subdirección General de Asistencia e Integración Social.*- Dirigir, organizar y evaluar conforme a la normatividad vigente y de acuerdo a la misión y objetivos de la institución, las estrategias, políticas y lineamientos para el funcionamiento y administración de la Dirección de Asistencia e Integración Social y de la Dirección de Asistencia Jurídica, así como establecer convenios de coordinación con los DIF estatales y municipales, con el propósito de cumplir con los programas institucionales de rehabilitación y asistencia social y jurídica.

*Dirección de Rehabilitación y Asistencia Social* Establecer estrategias y políticas públicas para la prevención de la discapacidad, rehabilitación integral y servicios asistenciales, a través de la implementación y ejecución de programas de investigación y desarrollo tecnológico en materia de rehabilitación; así como promover la formación de médicos especialistas y personal paramédico técnico.

*Dirección de Asistencia Jurídica.*- Proporcionar en apego a la Ley de Asistencia Social, servicios de asistencia jurídica y social a la población objeto de la ley mencionada; así como prestar de acuerdo a la legislación vigente, asesoría jurídica a las áreas que integran el organismo, con el propósito de apoyarlas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

*Oficialía Mayor.*- Establecer conforme a la normatividad vigente, la sistematización integral para la administración, control y evaluación de los recursos financieros, materiales y humanos de la institución, mediante la implementación de estrategias de operación de las direcciones a su cargo, con el propósito de proporcionar servicio y apoyo a todas las áreas y crear una cultura organizacional que propicie y fortalezca el cumplimiento de los objetivos institucionales.

*Dirección de Recursos Humanos.*- Dirigir, organizar y evaluar conforme a la normatividad vigente, la administración y desarrollo de los recursos humanos de la institución, mediante el establecimiento de estrategias de planeación y operación de las áreas bajo su responsabilidad, con el propósito de lograr la integración e identificación del personal para crear y mantener una cultura organizacional que propicie y fortalezca el cumplimiento de los objetivos institucionales.

*Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales.*- Proporcionar apoyo y servicio a todas las áreas para el cumplimiento de los programas institucionales, mediante la dirección, supervisión, control y evaluación de las áreas de adquisiciones, almacenes, inventarios, abasto, transporte, servicios así como de obras y conservación.

*Dirección de Programación, Organización y Presupuesto.*- Establecer, evaluar y garantizar la integración, elaboración, aprobación y control de los programas institucionales y de presupuesto, así como vigilar la estructura organizacional y los recursos financieros, mediante la sistematización integral de la información de las áreas del organismo, dirigiendo y aplicando políticas y procedimientos ligados a la normatividad vigente, con el fin de apoyar el cumplimiento de los objetivos de la institución.

*Órgano Interno de Control.*- Dirigir, coordinar, vigilar y evaluar conforme a la normatividad vigente, los programas de auditoría para la verificación, control y seguimiento de la operación y funcionamiento de las áreas, así como establecer estrategias y planes para proporcionar asesoría, orientación y apoyo técnico en materia de control y auditoría a las mismas, con el propósito de contribuir y facilitar el desempeño de sus funciones dentro de un marco de eficacia, eficiencia y productividad para optimizar los recursos, salvaguardar los bienes y cumplir con los objetivos de la institución.

*Subcontraloría de Normatividad y Control.*- Establecer, instrumentar, supervisar y evaluar conforme a la normatividad vigente, el sistema integral de control de la institución, así como emitir y difundir los lineamientos para la operación y funcionamiento de todas las áreas, con el propósito de facilitar el desempeño en el quehacer, optimizar los recursos, corregir desviaciones y apoyar el logro de objetivos institucionales.

*Subcontraloría de Auditoría y Supervisión.*- Establecer, instrumentar, supervisar y evaluar conforme a la normatividad vigente, el programa anual de control y auditoría de la institución, mediante la práctica de auditorías de todo tipo para analizar la operación y funcionamiento de todas las áreas, encauzándolas dentro del marco de disciplina, eficacia y eficiencia, con el propósito de facilitar el desempeño en el quehacer, optimizar los recursos, corregir desviaciones y apoyar el logro de objetivos institucionales.

#### V.5.- PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LA ENTIDAD

Antes de brindar una propuesta pedagógica sobre la cual se comience el trabajo de la Capacitación Basada en Competencias Laborales, es necesario dar un acercamiento a la práctica cotidiana de la educación laboral en el SNDIF, por lo cual a continuación se abordarán las diferentes etapas que este proceso tiene dentro de la Institución que se está estudiando.

### V.5.1.- ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Una de las etapas decisivas para el éxito de las acciones de capacitación es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) ya que el conocer las necesidades del capital humano de las áreas conduce a conformar el Programa Anual de Capacitación acorde a la misión y objetivos de cada Dirección.

Para ello el apoyo de las autoridades es fundamental pues deben fungir como líderes proactivos, que promuevan los cambios que sus áreas requieren, tomando como ejes centrales la visión y misión del DIF nacional.

No menos imperativo es involucrar al capital humano en el proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación a fin de que se sientan comprometidos en la participación de acciones educativo-laborales y con ello coadyuven al logro de los objetivos institucionales y se logre brindar un servicio de calidad a los usuarios.

El DNC consiste en obtener la información específica sobre las áreas de oportunidad en las que se requiere capacitar al capital humano, a través del análisis comparativo entre los conocimientos, habilidades y actitudes inherentes a cada función y las fortalezas de los servidores públicos que las desempeñan.

En aras de efectuar dicho análisis el SNDIF tiene establecidos los siguientes lineamientos los que se encuentran apegados a la normatividad que regula la Formación Integral del Personal de la Administración Pública Federal la cual incluye la "Guía Metodológica" vigente desde el 27 de marzo del 2005 emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público:

1. La Dirección de Recursos Humanos a través del Departamento de Capacitación y Desarrollo emite el Documento Metodológico para la elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Sistema el cual es entregado a los titulares de las Unidades Administrativas de cada Dirección en el mes de mayo.
2. Los directores de área identifican sus funciones enunciadas en el Estatuto Orgánico, en la Misión, Visión, Objetivos y Programas Prioritarios a atender por el Sistema Nacional DIF.
3. A nivel de mandos medios y superiores se analizan las estructuras: organizacional, programática y presupuestal para definir fortalezas y debilidades en cuanto a capital humano se refiere.

4. Los jefes de departamento junto con los titulares de las Unidades Administrativas determinan si la capacitación es necesaria en el aspecto técnico, actitudinal o cognoscitivo con basen en una comparación entre la situación actual de sus colaboradores y su situación ideal la que debe estar apegada a las funciones sustanciales del área.
5. Establecen el nombre del curso, objetivo, contenido temático, lugar, fecha y horario de cada una de las acciones educativo laborales a solicitar.
6. Forman grupos de trabajo con aquellos trabajadores con características similares en cuanto a necesidades de capacitación se refiere.
7. Requisitan el formato de DNC y lo envían al Departamento de Capacitación y Desarrollo en el mes de junio. Procede a solicitar entrevistas con los titulares de las Áreas y las Unidades Administrativas a fin de efectuar una validación de cursos, en la que sólo se consideran aquellas solicitudes que impactan directamente en el servicio que ofrece el área.
8. Los titulares de las Áreas, de las Unidades Administrativas y el Departamento de Capacitación validan las eventos educativo-laborales que son improrrogables tomando como límite económico el presupuesto ejercido durante el año anterior.
9. El Departamento de Capacitación y Desarrollo integra subprogramas de capacitación que obedecen a requerimientos transversales, es decir, necesidades que tienen todas las direcciones tales como: informática, administración, contabilidad, protección civil y mantenimiento.
10. Elabora el antepresupuesto del siguiente año en el mes de junio considerando las validaciones ya realizadas y los subprogramas elaborados.
11. Ya con la autorización presupuestal por parte de Oficialía Mayor y de la Dirección General, el Departamento de Capacitación y Desarrollo comienza la estructuración formal del programa Anual de Capacitación (PAC).

### V.5.2.- INTEGRACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN

El PAC está integrado por varios apartados, sean tales:

- ✓ Presentación, siendo ésta una breve introducción al programa.
- ✓ Políticas, en ellas se establecen las responsabilidades, derechos y obligaciones que rigen a los mandos medios y superiores, así como al personal operativo para otorgar y/o recibir capacitación.
- ✓ Metas, las que se traducen en el número de personas contempladas para capacitar y el número de acciones instruccionales programadas; estos dos rubros son identificados por subprograma y por dirección, así como por la institución en su conjunto.
- ✓ Misión, la razón d existir del Departamento de Capacitación y Desarrollo la cual está descrita en el manual de organización de la organización.
- ✓ Visión, es la perspectiva que tienen el Departamento de sí mismo, de cómo sus acciones contribuirán al logro de los objetivos institucionales.
- ✓ Comisión Mixta de Capacitación, en el PAC se anexa el acta de designación y actualización de los miembros de la comisión Mixta de Capacitación y Productividad del SNDIF a fin de dar a conocer a las personas directamente responsables de operar el Programa.
- ✓ Objetivo general, el propósito a alcanzar por parte del Departamento y hacia el cual se dirigen todos los esfuerzos.
- ✓ Objetivos específicos, acciones concretas que en conjunto permitirán alcanzar el objetivo general.
- ✓ Tipo de Capacidad y Capacidad, de acuerdo a la clasificación que proporciona la Secretaria de la Función Pública<sup>8</sup>, se debe fijar en cada acción educativo-laboral el tipo de capacidad y la capacidad que va a atender.
- ✓ Calendarización de acciones de capacitación, en la que se determina la fecha, duración, número de participantes y tipo de instructor (interno o externo) de cada evento educativo-laboral.
- ✓ Presupuesto programado para la formación, donde se da a conocer de manera resumida el monto económico aproximado para atender tanto las necesidades cognoscitivas, técnicas y actitudinales.

---

<sup>8</sup> Anexo No. 6

- ✓ Indicadores de gestión, por medio de las que se evalúa la aplicación del PAC en la institución. Actualmente existen sólo dos indicadores que atiende al área cuantitativa del cumplimiento del programa: cursos –determina el porcentaje de cursos programados contra los realizados trimestralmente- y personas –permite conocer el porcentaje del personal acreditado en relación con el personal inscrito en los cursos de capacitación mensualmente-.

### V.5.3.- DESARROLLO DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN

El Departamento de Capacitación y Desarrollo como responsable de llevar a cabo la operación del PAC, realiza diversas actividades. En primer lugar conjunta los cursos que se efectuarán con instructor externo con base en la calendarización de acciones contenida en el PAC.

Más adelante elabora las Bases para la Licitación Pública Nacional de los cursos de acuerdo a lo establecido por la Dirección de recursos Materiales y Servicios Generales, quien es la encargada de llevar a cabo este procedimiento de adquisición de servicios<sup>9</sup>. Al mismo tiempo el Departamento de Capacitación se da a la tarea de contactar al personal que fungirá como instructor interno con miras a desarrollar y/o actualizar los cursos solicitados.

Ya con el resultado de la Licitación Pública Nacional, con los cursos adjudicados a los proveedores que presentaron las mejores propuestas técnicas y económicas y con los instructores internos el Departamento de capacitación y Desarrollo está en posibilidades de comenzar con la impartición de cursos. Para ello cuenta con tres áreas básicas: la Coordinación Técnica de Capacitación general, la Coordinación Técnica de Desarrollo y la Coordinación Técnica de Evaluación, éstas se encargan respectivamente de: la ejecución de las acciones encaminadas a fortalecer conocimientos y/o habilidades en los colaboradores; de la realización de los cursos que permitan la sensibilización humana y se traduzcan en la mejora de actitudes; y del análisis del cumplimiento del PAC y de su impacto en las diferentes áreas de la organización.

Para efectuar los cursos que cada Coordinación Técnica tiene a su cargo la los coordinadores de curso quienes son las personas encargadas de organizar y supervisar el óptimo desarrollo de las acciones de capacitación.

---

<sup>9</sup> Cabe en este punto recordar que según la Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público, decretada el 29 de diciembre de 1999, en su título tercero, capítulo primero, artículo 27 dice a la letra “las adquisiciones, arrendamientos y servicios se adjudicarán por regla general a través de licitaciones públicas”.

Al concluir un evento de capacitación el coordinador de cursos integra un expediente el cual contiene los antecedentes de la acción, documentos generados, productos obtenidos, evaluaciones iniciales y finales de cada participante, carta descriptiva, reporte de instructor, reporte de coordinador y lista de asistencia y calificaciones, para finalmente turnar dicho expediente a la Coordinación Técnica de evaluación.

#### V.5.4.- EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Como se menciona en páginas anteriores, el PAC cuenta con dos indicadores de medición que permiten evaluar su operación, sin embargo el análisis de las acciones no se detiene en esos dos criterios. La Coordinación Técnica de Evaluación también está encargada de analizar en un primer momento la evaluación diagnóstica contra la evaluación final, para determinar el aprovechamiento por participante, y la evaluación de reacción<sup>10</sup>, para detectar los aciertos y los puntos críticos de cada curso según la opinión del grupo. Ambos resultados son informados mensualmente a las Coordinaciones Técnicas del Departamento para efectuar las acciones de mejora convenientes.

Una herramienta más para evaluar la educación laboral en la Institución es la Evaluación del Impacto<sup>11</sup> la que es aplicada dos meses después de la impartición de un curso y se entrega al jefe inmediato del trabajador para que sea contestada de acuerdo a su desempeño posterior a la capacitación. Este seguimiento es de suma importancia pues se entrega a los Directores un reporte de resultados con la finalidad de retroalimentar y planear la capacitación del año siguiente.

#### V.6.- IMPLANTACIÓN DEL MODELO INTRAGOB

El SNDIF realiza actividades correspondientes a la misión institucional sin dejar de lado las disposiciones del gobierno federal. Una de ellas, dictada en el 2001, ordena que todas las Dependencias, Paraestatales e Instituciones de orden Descentralizado deben implementar el Modelo de Calidad INTRAGOB.

Al respecto, han sido importantes los avances para la implantación del modelo en la Entidad, empero antes de presentarlos es pertinente abordar conceptos como calidad y servicio (sin los cuales no es posible comprender en su totalidad el compromiso institucional que representa Intragob) así como los beneficios y la estructuración de este modelo.

---

<sup>10</sup> Anexo No. 7

<sup>11</sup> Anexo No. 8

## Calidad

Calidad es mantener la promesa de servicio<sup>12</sup>. Calidad es la medida en la cual el cliente cree que el servicio sobrepasa sus necesidades y expectativas<sup>13</sup>. Un producto o servicio es considerado de calidad, dependiendo de si cumple con las funciones para las cuales fue creado<sup>14</sup>. “Calidad etimológicamente proviene la raíz griega KALOS y del latín QUALITATEM, los cuales significan apto y propio, respectivamente. Por tanto definimos calidad como el conjunto de propiedades o cualidades que permiten apreciar y comparar los bienes y servicios como los mejores de su especie”.<sup>15</sup>

Los elementos de calidad de un servicio son: confiabilidad, responsabilidad, competencia, acceso, cortesía, credibilidad, comunicación, seguridad, conocimiento/entendimiento del cliente. Calidad es la mínima pérdida generada a la sociedad, a partir del momento en que el servicio se entrega<sup>16</sup>.

### ¿Qué es el servicio?

Es el grado en que un servicio responde a los requerimientos descritos en las especificaciones del mismo. Por servicio se comprende la intención que lleva la acción de participar a las personas que se aprecian, los bienes que se aprecian”

La calidad se aplica a cualquier organización, tanto cuando opera con fines de lucro como cuando no. La calidad se refiere a lo que la gente hace y cómo se comporta con los demás, es una función permanente en cualquier organización.

En muchos países la actividad de servicio es la más importante al dar empleo a más de dos terceras partes de la población. Existen diferentes organizaciones de servicio, entre las que se pueden mencionar:

Organizaciones de servicio:

- ⊕ Hoteles
- ⊕ Hospitales
- ⊕ Bancos
- ⊕ Escuelas
- ⊕ Restaurantes
- ⊕ Aerolíneas
- ⊕ Oficinas de Gobierno

---

<sup>12</sup> GRONROOS, Christian, *Service Management and Marketing*, Lexington Books, EUA, 1990, p. 262.

<sup>13</sup> GITLOW, Howard, *Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva*, Ventura Ediciones, México, 1989, p. 3.

<sup>14</sup> MIZUNO, Shigeru, *Company Wide Total Quality Control*, Edit. Asian Productivity Organization, Tokio, 1988, p. 4

<sup>15</sup> SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA, Manual Genérico de Innovación y Calidad cfr. *Gaceta INTRAGOB No. 2* del SNDIF, p. 2.

<sup>16</sup> TAGUCHI, G., *Quality Engineering in Production Systems*, Edit. Mc Graw Hill, New York, 1986, p. 1.

Es importante considerar que el servicio que se le presta a una persona cuenta con características muy importantes, las cuales deben ser consideradas para poder comprender qué es y cómo dar un servicio de calidad. Estas características son:

- ▶ **Perecedero.** Es efímero, pasajero. No se puede almacenar anticipando su demanda. Difícilmente se dará una segunda oportunidad para mejorarlo. Una vez que se ha prestado el servicio, ya no existe. El servicio es un proceso, no un producto. Puede repetirse más, no recobrase.
- ▶ **Heterogéneo.** El mismo servicio se proporciona de manera distinta por diferentes instituciones y a veces por la misma. Por ello los servicios implican más que fiabilidad en los productos, fiabilidad humana.
- ▶ **Simultáneo.** La producción y consumo del servicio ocurren simultáneamente, con la presencia del proveedor y del beneficiario del mismo. La calidad no puede determinarse de antemano.

Cabe señalar que los usuarios de los servicios públicos, al recibirlos y, de acuerdo con las características que se mencionan, los evaluarán en el momento en el que los reciben y este es el momento en el cual deciden si fue un servicio de calidad o no.

Evaluación de la calidad en el servicio...

- 🚦 **Ecológica.** Es la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal, materiales de comunicación, ubicación de las instalaciones.
- 🚦 **Confiable.** Es la habilidad para cumplir con el servicio prometido, con puntualidad, responsabilidad y precisión. Significa brindar el servicio en forma correcta desde el primer momento.
- 🚦 **Sensible.** Es la voluntad de ayudar al ciudadano y proporcionar un servicio rápido. También se refiere a la posibilidad que tienen los ciudadanos de entrar en contacto con el personal de la organización y la facilidad con que pueden lograrlo.
- 🚦 **Segura.** Es el conocimiento y cortesía de los servidores públicos y su habilidad para comunicar seguridad y confianza. Representa el sentimiento que tienen los ciudadanos de que sus problemas están en buenas manos.
- 🚦 **Empática.** Es el cuidado y atención personalizada que la institución proporciona a los ciudadanos. Requiere de un fuerte compromiso con el

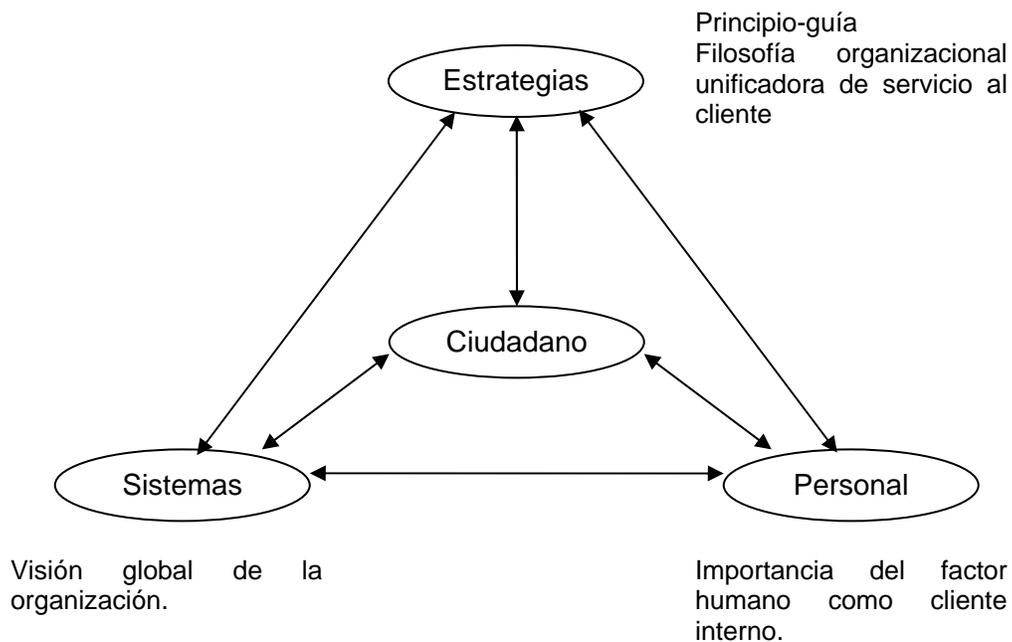
ciudadano, conocimiento a fondo de sus características y necesidades personales y de sus requerimientos específicos.

Es por medio de estas cinco dimensiones que la Administración Pública Federal puede evaluar la calidad en el servicio que están ofreciendo, así como llegar a conocer qué es lo que los ciudadanos esperan y quieren recibir de parte de los servidores públicos; esto con el fin de poder dar un servicio que cubra y llegue a sobrepasar las expectativas de los ciudadanos.

Es importante considerar que, para lograr el cumplimiento de lo que los ciudadanos quieren y poder satisfacerlos, es necesario tener una orientación al mismo y, para poder llegar a este enfoque hacia el ciudadano, se requiere de un cambio en las oficinas de gobierno.

El pensar en un vínculo entre las instituciones de gobierno y sus ciudadanos, una especie de triángulo que nos lleve a tener un enfoque en el ciudadano, ayudará a darle lo que nos pide.

### MODELO DEL TRIÁNGULO DEL SERVICIO



El triángulo del servicio representa los tres elementos de la estrategia: de servicio, gente y sistemas, los cuales giran alrededor del ciudadano en una interacción creativa.

El modelo del triángulo es radicalmente diferente a los organigramas típicos que se utilizan tradicionalmente para pensar en las operaciones. Representa un proceso más que una estructura y nos obliga a incluir al ciudadano en nuestra concepción de servicio.

A continuación se presenta una descripción de los elementos del triángulo de servicio.

- ✎ Una estrategia de servicio es bien concebida, si orienta la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del ciudadano.
- ✎ Los sistemas deben estar diseñados para la conveniencia del ciudadano y no para la conveniencia de la organización.
- ✎ El personal que tiene contacto con el público debe contar con un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayuda que impacte la mente del ciudadano como algo superior y le infunda el deseo de contarles a otros y volver por más.

En este último elemento vale la pena detenernos un poco y visualizar que cada empleado representa la oportunidad única de estrechar o romper los vínculos de relación con el ciudadano, porque para éste, el empleado es la personificación de la organización y percatarnos de que en una organización con la mentalidad y la actitud de servicio, cada servidor público siente la responsabilidad personal de conservar feliz o satisfecho al ciudadano; en estos dos aspectos la capacitación a los empleados les brinda los elementos necesarios para su mejor desempeño.

De tal suerte que la calidad de una organización de gobierno empieza con las personas que la conforman.

Un punto que podemos pasar por alto al hablar de la calidad en el servicio es el concepto de momento de la verdad el cual “es un episodio en que un ciudadano hace contacto con algún aspecto de la organización, por remoto que sea, y debido a esto tiene oportunidad de formarse una impresión”<sup>17</sup>, es decir cuando una persona se dirige a una organización de servicio se encuentra con un gran número de factores que hacen que tome la decisión de aceptar o no el servicio que ofrecen. Existen algunas otras conceptualizaciones, sean:

El concepto de momentos de la verdad ha cobrado gran importancia hoy en día en las organizaciones de servicio, Carlzon decía que era el momento en el cual el ciudadano se daba cuenta de la calidad de los servicios, los procesos, del personal y en sí, de la organización a la que se acude.

---

<sup>17</sup> CARLZON, Jan, Moments of truth, Edit. Paperback, EU, 1989, p. 27.

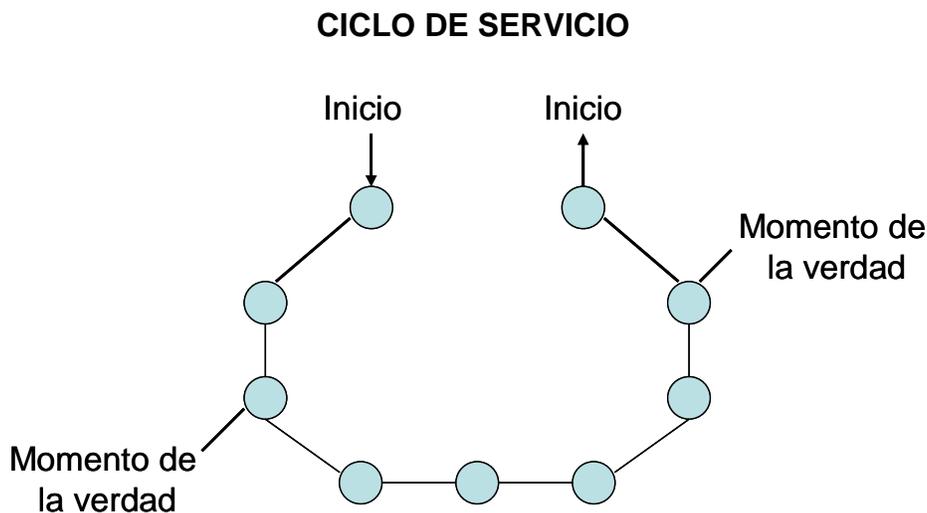
Los momentos de la verdad se clasifican en tres categorías:

- 👉 Ambientales. Son aquellas interacciones percibidas del ambiente y que causan molestias cuando se perciben negativamente.
- 👉 Transaccionales. Se refiere a las transacciones rutinarias entre el servidor y el ciudadano. Existe una definición clara de lo esperado y hay expectativas de perfección.
- 👉 Asistenciales. Son aquellos en los que el ciudadano no es capaz de precisar de antemano sus deseos y necesita la ayuda del servidor para hacerlo. Se requiere un servidor confiable y competente.

El concepto de los momentos críticos de la verdad es una de las bases fundamentales en la teoría de servicio. El resultado de no manejar los momentos de la verdad adecuadamente, es que la calidad de nuestro servicio llega a la mediocridad ante los ojos de los beneficiarios.

El colocar los momentos de la verdad en una secuencia lógica nos permite identificar aquellos encuentros exactos por los cuales somos responsables; la forma de hacer esto es aprender a crear lo que Karl Albrecht llama ciclos de servicio.

Un ciclo de servicio es un mapa de todos los momentos de la verdad a medida que los experimentan los ciudadanos. El ciclo de servicio se inicia cada vez que el ciudadano se pone en contacto con nuestra organización.



---

Los momentos de la verdad son entonces la pauta para la percepción que tienen los ciudadanos de la Administración Pública Federal, en este sentido algunos defectos de los que se percatan son:

- ☹ Desplazamientos inútiles
- ☹ Horarios inaccesibles
- ☹ Colas
- ☹ Demoras
- ☹ Gestión arcaica
- ☹ Complejidad y dificultad de los procedimientos
- ☹ Formularios incomprensibles
- ☹ Exceso de papeles
- ☹ Impenetrabilidad
- ☹ Retrasos en pagos
- ☹ Poca amabilidad
- ☹ Personal desinformado o malhumorado
- ☹ Incomodidad relacional
- ☹ Teléfonos que no contestan
- ☹ Falta de respuesta en reclamaciones
- ☹ Parcialidad y favoritismo

Para cambiar esta forma de pensar de la ciudadanía acerca de la APF es necesario implementar un modelo de calidad integral orientado hacia el ciudadano-beneficiario, estableciendo objetivos claros y alcanzables, evaluando el desempeño del personal tanto en conocimientos, habilidades y destrezas como en actitudes, invirtiendo en nuevas tecnologías para la administración de los recursos y poniendo un mayor énfasis en los valores y comportamiento apropiado de la institución en su conjunto. De manera que la organización se rija en cuatro valores fundamentales: responsabilidad, interrelación, descentralización y eficacia.

Responsabilidad significa:

- ☺ Comprender que los ciudadanos no son expedientes
- ☺ atender a los ciudadanos como clientes para que salgan satisfechos por el servicio proporcionado.
- ☺ Escuchar sus quejas y sugerencias.
- ☺ Anticipar los hechos y no sólo reaccionar.
- ☺ Ser imparciales e íntegros.
- ☺ Tener capacidad de decisión.
- ☺ Promover y acatar códigos de conducta.

Interrelación significa:

- ☺ Que la gestión no es sino un numeroso conjunto de flujos de trabajo
- ☺ Que cada colaborador es proveedor y cliente interno de otro u otros
- ☺ Que las Unidades Administrativa son proveedoras y clientes unas de otras
- ☺ Que es necesario trabajar en equipo
- ☺ Que los directivos deben apoyar y escuchar a sus empleados de la línea operativa y facilitar la cooperación lateral.

Descentralización significa:

- ☺ Que el ciudadano no es un nómada al servicio de las unidades administrativas.
- ☺ Que sus desplazamientos y esperas suponen costos que los empleados públicos y los sistemas de trabajo deben reducir hasta eliminar
- ☺ Que se desplacen la información y los documentos no las personas.
- ☺ Que hay que aprovechar el potencial de las tecnologías de la información y telecomunicaciones
- ☺ Generar la administración telefónica, postal y telemática.

Eficaz significa:

- ☺ Que no sólo hay que hacer las cosas bien, sino que hay que hacer las cosas que deben hacerse sin perderse en actividades redundantes e inútiles.
- ☺ Que sólo son justificables las actividades que devuelven al ciudadano más valor que costos. Que sólo los ciudadanos son los que juzgan la calidad de los servicios públicos.
- ☺ Calidad y excelencia
- ☺ Que la calidad es asunto de todos
- ☺ Que hay que hacer las cosas bien a la primera y en el mínimo plazo

Así pues un modelo de calidad en la APF se torna como indispensable y es por esta razón que el Gobierno Federal promueve la implantación en todas sus Dependencia y Entidades el Modelo de Dirección por Calidad INTRAGOB.

#### V.6.1 ¿Qué es INTRAGOB?

Es una nueva filosofía de gestión de la Administración Pública Federal orientada a satisfacer las expectativas de los ciudadanos en forma integral, a mantener y mejorar los resultados, y a desarrollar una visión preventiva que promueva el impulso de estrategias y planes de acción a través de procesos y sistemas.

Su objetivo es la transformación radical de la APF que se refleje en la calidad de los procesos, productos y/o servicios y en una dignificación de la imagen de los servidores públicos, así como de las Dependencias y Entidades, todo ello evaluado desde el punto de vista de la ciudadanía.

El Modelo de Calidad INTRAGOB hace énfasis en los siguientes elementos:

- ✓ Mejorar la calidad de los productos y servicios del Sector Público que tienen un alto impacto en la ciudadanía, en el corto plazo.
- ✓ Consolidar una cultura de calidad en el servicio público.
- ✓ Lograr una Administración Pública Federal íntegra y transparente.
- ✓ Rendir cuentas y resultados en forma sistemática.

- ✓ Impulsar el ahorro y aprovechamiento de los recursos.
- ✓ Unificar una visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de las Dependencias y Entidades del Gobierno Federal.

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, el Modelo de Calidad INTRAGOB contribuye a las seis estrategias de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno:

1. Gobierno que cueste menos, reduciendo el gasto que no agrega valor para ofrecer mayores beneficios a la sociedad.
2. Gobierno de calidad, satisfaciendo o superando las expectativas de los clientes y ciudadanos en los servicios que les brinda.
3. Gobierno profesional, atrayendo, motivando, desarrollando y reteniendo a las mejores personas en el servicio público.
4. Gobierno digital, permitiendo que los clientes y ciudadanos obtengan información del gobierno y tengan acceso a los servicios que ofrece desde la comodidad de su casa u oficina.
5. Gobierno desregulado, garantizando que los clientes, ciudadanos y los servicios públicos puedan efectuar trámites con facilidad, seguridad y rapidez.
6. Gobierno honesto y transparente, recuperando la confianza de la sociedad.

#### *Premio Intragob*

En aras de fomentar la implantación del Modelo en las instituciones gubernamentales, la Oficina de Presidencia de la República otorga anualmente el Premio Intragob a las mejores prácticas de calidad total en el Gobierno y es entregado a las instituciones que se distinguen por su nivel de madurez en la implantación de la cultura de calidad.

Este premio es una herramienta que permite evaluar los avances de los sistemas y procesos orientados hacia la calidad identificando la cadena y la propuesta de valor de las Instituciones hacia la sociedad.

La información de cada Entidad o Dependencia es analizada tomando en cuenta:

- ✓ El proceso sostenido de mejora continua e innovación hacia la Calidad Total, en las áreas de servicio en la administración.
- ✓ La creación de valor hacia la sociedad.
- ✓ Los sistemas y procesos para lograr la Calidad Total, así como los resultados cuantitativos y cualitativos alcanzados.

### *Principios de Calidad*

Los siguientes principios constituyen una plataforma de despliegue del Modelo de Calidad INTRAGOB:

Satisfacción del cliente y ciudadano.- Identificar y conocer profundamente las necesidades y expectativas de los clientes, ciudadanos y de la sociedad en su conjunto para satisfacerlas plenamente, mediante la administración de sistemas de medición de calidad.

Calidad en el servicio.- Atender las expectativas de los clientes y ciudadanos con responsabilidad, integridad, transparencia y profesionalismo, así como manifiesta actitud de servicio, cuyo valor agregado sea evidente a través de una atención respetuosa, honesta, oportuna y cordial.

Calidad de vida en el trabajo.- Los servidores públicos impulsan y apoyan los procesos de calidad, innovación, competitividad y transparencia de las Dependencias y Entidades dentro de un clima de respeto, orden, disciplina y austeridad.

Comunicación organizacional.- Se impulsa la participación de todo el personal de la organización para generar sinergias al utilizar medios de comunicación interna y externa para difundir permanentemente las estrategias, planes, programas institucionales y sus resultados, en forma clara, directa y abierta.

Uso eficiente de los recursos.- El capital humano y los recursos financieros y materiales utilizados en la organización se deben administrar racionalmente con responsabilidad, efectividad, eficiencia, integridad y transparencia.

Respeto al entorno.- Las actividades de la Administración Pública Federal deben realizarse conservando y mejorando el medio ambiente y respetando el entorno cultural de las comunidades en donde se localizan en armonía con la sociedad para fortalecer un desarrollo sustentable.

Integridad, transparencia y honestidad.- Los servidores públicos deben actuar privilegiando la verdad garantizando el acceso a la información gubernamental que tenga carácter público.

### *Valores de Calidad*

Son los comportamientos que distinguen a los servidores públicos y que les permiten actuar con integridad y transparencia para dignificar la función pública.

Liderazgo participativo.- Es el compromiso permanente de los titulares y representantes sindicales para impulsar y facilitar el desarrollo de una cultura de calidad, competitividad, integridad y transparencia.

Vocación de servicio.- Es la actitud entusiasta de los servidores públicos para cumplir sus funciones con oportunidad, cortesía y esmero; comprometidos con la misión de su Dependencia o entidad y así desempeñar un servicio oportuno, completo, confiable y transparente.

Trabajo en equipo.- es la dinámica organizacional que permite la colaboración de todo el personal en la operación diaria y mejorar los procesos y sistemas de manera sinérgica con el fin de alcanzar las metas de mejora continua, innovación y competitividad.

Orden y disciplina.- Es el conjunto de acciones del personal orientadas a lograr respeto y armonía en el trabajo al cumplir con las políticas, reglamentos y procedimientos institucionales en el contexto de la calidad.

Reconocimiento.- Son los estímulos que el personal percibe y recibe en todos los niveles de la estructura de la organización y que le motiva a desarrollar su potencial para el logro de resultados con estándares competitivos.

### V.6.2 Beneficios

Hacia la calidad de los servicios.

- Un gobierno eficiente y efectivo con un Modelo de Dirección por Calidad
- Un gobierno confiable en sus políticas, procesos y servicios, a través de la certificación de sus Sistemas de Gestión de Calidad.
- Un gobierno con resultados tangibles y mejorados que permanentemente aplique mediciones en la definición de estrategias e implantación de sus acciones y le permita evaluar, tanto la gestión de los recursos como el impacto de sus proyectos.

## Hacia la integridad de los servidores públicos

- Servidores públicos con un alto espíritu de compromiso y servicio hacia los ciudadanos, una actitud de mejora continua, una cultura de trabajo en equipo, la adopción de esquemas que faculten su participación, la transparencia en el manejo de recursos, y toma de decisiones basada en hechos y datos.

## Hacia la percepción de la sociedad

- Implantación de acciones que permitan una sana convivencia y una mejor calidad de vida de la sociedad. Quien reciba servicios con valor agregado, a través de conocer claramente sus expectativas y de acuerdo a estándares internacionales. Así mismo, conocer el grado de satisfacción percibida por los clientes y ciudadanos para el mejoramiento continuo de los servicios públicos.

### V.6.3 Integración del Modelo de Calidad INTRAGOB

El Modelo de Calidad INTRAGOB se encuentra conformado por ocho criterios, sean:

1. Satisfacción del cliente y ciudadano
2. Liderazgo
3. Desarrollo del personal y del capital intelectual
4. Administración de la información y la tecnología
5. Planeación Estratégica
6. Gestión y mejora de procesos
7. Impacto en la sociedad
8. Resultados

A continuación se realiza una descripción de los requisitos a considerar en cada uno de los criterios del Modelo de Calidad INTRAGOB.

#### *1. Satisfacción del cliente y ciudadano*

1.1 Conocimiento de necesidades y expectativas del cliente y ciudadano. Implica el desarrollo de sistemas formales que permitan identificar y determinar las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes y ciudadanos, dentro del ámbito de las atribuciones que su marco legal le confiere.

1.2 Comunicación con los clientes y ciudadanos, capacidad de una respuesta oportuna a sus quejas y reclamaciones. Escuchar, responder y relacionarse con efectividad con los clientes y ciudadanos en términos de calidad de los servicios que se proporcionan, de integridad, atención, cortesía,

---

comunicación, oportunidad y con información fidedigna y transparente que se obtiene para conocer sus necesidades y requisitos.

1.3 Sistemas para determinar el nivel de satisfacción de los clientes y ciudadanos. A través del diseño e implantación de sistemas incluyendo estudios comparativos realizados dentro de las Dependencias y Entidades.

## *2. Liderazgo*

2.1 Las Dependencias y Entidades deben implantar e impulsar sistemas, métodos y prácticas para mejorar el liderazgo participativo y la promoción de los principios y valores de calidad, integridad y transparencia, traducidos en códigos de conducta compartidos por todos los miembros de la organización.

## *3. Desarrollo del personal y del capital intelectual*

3.1 Trabajo en equipo. Diseñar e implantar sistemas que impulsen la participación de todo el personal en el logro de las metas de calidad, productividad, competitividad, ahorro y transparencia.

3.2 Profesionalización y desarrollo del personal. Desarrollo del individuo y del grupo contemplando aspectos esenciales sobre principios, valores, códigos de conducta, estrategias, enfoques y herramientas de mejoramiento de calidad, productividad, competitividad, superación profesional y superación individual.

3.3 Es el conjunto de conocimientos y habilidades de las personas, la tecnología, los procesos y las características de cada organización.

3.4 Reconocimiento. Mediante sistemas de remuneraciones, ascensos, promociones y estímulos al personal, por sus avances y cumplimiento de resultados y metas en calidad, productividad, competitividad, ahorro y por la aplicación de valores y códigos de conducta.

3.5 Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo. Propiciar un ambiente de bienestar, salud, economía, seguridad, atención, trato digno y respetuoso dentro de la entidad.

3.6 Ambientación permanente para la calidad. Establecer sistemas para una adecuada familiarización y apropiación del Modelo de Calidad INTRAGOB por parte de todos los involucrados.

#### *4. Administración de la información y la tecnología*

4.1 Administración de la información. El Gobierno Federal dispone de sistemas de información en sus Dependencias y entidades en las diferentes etapas de los procesos productivo, administrativo, comercial y de comunicación con los clientes y ciudadanos. Mediante estos sistemas se analiza la información para la planeación estratégica, la mejora e innovación de los procesos y la administración e indicadores de medición del desempeño de la organización.

4.2 Administración de la tecnología. Las dependencias y Entidades deben establecer sistemas para:

- Identificar conocimientos, tecnología y expertos en los procesos.
- Compartir las innovaciones y conocimientos aprendidos.
- Estimular, administrar y proteger el conocimiento, la tecnología y la experiencia generada.
- Impulsar a través de la Administración de la tecnología el facultamiento del personal, el trabajo en equipo, la planeación estratégica, la rentabilidad y actualización de los proyectos tecnológicos, la satisfacción de los clientes y ciudadanos, la integridad y la transparencia.
- Estimular la generación del conocimiento.

#### *5. Planeación*

5.1 Planeación Estratégica. Mediante el sistema de planeación estratégica se deben implantar y evaluar la visión, misión, prioridades, objetivos, estrategias, indicadores de desempeño, indicadores de efectividad, indicadores de eficiencia, estudios de costo/beneficio, líneas de acción, programas y proyectos de innovación y tecnología de cada Dependencia y Entidad, incluyendo las aportaciones de todo el personal.

5.2 Planeación Operativa. La planeación operativa implica la implantación de planes y desarrollo de sistemas, arquitectura tecnológica y procesos formales, a través de los cuales se llevan a efecto las acciones productivas para la calidad, productividad, innovación, competitividad, integridad, transparencia y comportamiento honesto, mediante programas de trabajo que determinan metas y recursos.

#### *6. Gestión y Mejora de Procesos*

6.1 Desarrollo de servicios y procesos. Comprende lo relativo al diseño y rediseño de los servicios y procesos de mayor impacto, incluye los sistemas y procedimientos, así como su orientación hacia el mejoramiento continuo,

otorgándose especial énfasis a los procesos técnicos, tecnológicos y administrativos de las Dependencias y Entidades para asegurar que los clientes y ciudadanos reciban consistentemente un valor superior en los productos y servicios.

6.2 Implantación de sistema de gestión. Los aspectos de gestión de calidad, administración ambiental y de seguridad y salud en el trabajo son compromiso y responsabilidad de todo el personal del Gobierno Federal, involucran un conjunto de medidas, acciones, programas y procedimientos tendientes a mejorar los procesos productivos y administrativos de cada Institución para incrementar la productividad de la Dependencia y Entidad.

6.3 Proveedores. Implantar, mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad de los suministros y el sistema de evaluación y desarrollo de proveedores, asegurando que los procesos de contratación sean transparentes.

## *7. Impacto en la Sociedad*

7.1 Se deben incrementar los esfuerzos tendientes al mejoramiento de su ámbito de influencia en el entorno legal, físico, social y económico, mediante el establecimiento de sistemas y acciones concretas para promover la cultura de calidad, minimizar los impactos ambientales y estimular y facilitar que otras organizaciones de la comunidad desarrollen sus propios programas.

## *8. Resultados*

8.1 Valor creado para el personal y la Dependencia o entidad. Se deben analizar los resultados de los sistemas correspondientes a los criterios de Liderazgo, Desarrollo del Personal y Gestión del Capital Intelectual, Administración de la Información y de la Tecnología, Planeación Estratégica, Gestión y Mejora de Procesos con el propósito de identificar su impacto cuantitativo y cualitativo en la satisfacción del personal, el crecimiento, rentabilidad, ahorro, productividad, integridad y transparencia, logro de objetivos y desempeño de cada Dependencia o Entidad.

8.2 Valor creado para los clientes, ciudadanos y la sociedad. Se deben analizar los resultados de los sistemas correspondientes a los criterios de Satisfacción del Cliente y Ciudadano, Administración de la Información y de la Tecnología, Planeación Estratégica, Gestión y Mejora de procesos, Impacto en la Sociedad con el propósito de identificar su impacto social cuantitativo y cualitativo en los clientes y ciudadanos, los ecosistemas y en la comunidad de cada Dependencia o Entidad.

8.3 Valor creado por la cultura de calidad. Es necesario analizar los resultados de los sistemas de Satisfacción del Cliente y Ciudadano, Desarrollo del Personal y Gestión del Capital Intelectual, con la finalidad de evaluar las mejoras en la posición competitiva, incremento en la capacidad de respuesta, transparencia e integridad, capacidad de cambio, aprendizaje y crecimiento de los centros de trabajo.

8.4 Los indicadores para medir el valor creado para la Dependencia o Entidad, los clientes, ciudadanos y la sociedad y por la cultura de calidad, integridad y transparencia se correlacionan con la madurez del Modelo de Calidad INTRAGOB.

#### *Avance de Implantación Acciones Desde 2001*

En el 2001 la H. Junta de Gobierno determina sea constituido el Comité de Calidad en cada instancia gubernamental a fin de implementar el Modelo INTRAGOB. Desde entonces se ha trabajado en el SNDIF para alcanzar los estándares de eficacia y eficiencia en los servicios de atención a población vulnerable.

Los esfuerzos han sido numerosos:

Se realizó el Autodiagnóstico 2001 en la institución y se sistematizaron los elementos para elaborar un Manual de Criterios de Gestión que permitiera visualizar las funciones a nivel Directivo.

Los subdirectores generales, directores y subdirectores de áreas, coordinadores administrativos y jefes de departamento asistieron en el 2002 al curso ISO-9000 a fin de adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la certificación en esa norma. En ese mismo año se realizó el Autodiagnóstico institucional, manteniendo reuniones de trabajo entre el Comité de Calidad y los Mandos Superiores del Sistema.

Se brindó formación como auditores internos a personal directivo del CNMAIC Casa Hogar para Niñas a fin de acreditar los procesos de este centro asistencial en la norma ISO-9000, lo cual fue logrado en diciembre del 2003; y, finalmente, la capacitación a todo el personal directivo del SNDIF de octubre a diciembre de ese mismo año.

En 2004 se realizó un Diagnóstico que permitió mirar en retrospectiva el pasado de la institución, así como identificar el momento en que se encontraba y visualizar los devenires esperados. En este estudio se retomaron los resultados de los Autodiagnósticos 2001, 2002 y 2003 para analizarlos de manera detallada y con la mayor objetividad posible, contando con la participación del personal operativo estratégico y los Mandos Medios y Superiores a fin de detectar los

errores cometidos durante el llenado de estos reportes que, idealmente, permiten determinar el avance de las diferentes Direcciones en cuestión de calidad.

Se determinaron las áreas sólidas y de oportunidad del Sistema, entendiendo que las primeras eran un punto clave para el avance y consolidación de las segundas.

Se efectuó el Autodiagnóstico del 2004, para conocer cuáles habían sido los avances en materia de mejora y verificar el compromiso de las áreas ante la implantación del Modelo Intragob.

La emisión de la Ley de Asistencia Social (2004) trajo consigo la modificación de la Misión, Visión y Objetivos institucionales, la cual estuvo a cargo de los Mandos Medios y Superiores,

Se alinearon las misiones, visiones y objetivos de las Direcciones a las nuevas responsabilidades del SNDIF.

En ese mismo año se sensibilizó para el cambio al personal del Sistema a través de los cursos “Autoconocimiento y Valores” “Trabajo en Equipo”.

Se capacitó al personal en el área de Calidad a través de cursos y conferencias.

Se integró la Estructura de Calidad en la cual estuvieron incluidos colaboradores de todas las áreas para contribuir con la implantación del Modelo.<sup>18</sup>

Se integró el Reporte Anual 2004 y se entregó a la Oficina de Premio Nacional, a fin de participar para obtener el Premio Intragob.

En el 2004 el SNDIF se colocó entre las 10 Instituciones gubernamentales que rebasaron el nivel de madurez “sobresaliente”

Se continuó con la sensibilización del personal a través de acciones educativo laborales como “Educación Familiar”, “Familia y Trabajo” y “Trabajo en Equipo II”.

Se identificaron, rediseñaron y documentaron los procesos clave y los procedimientos que apoyan al logro de la misión institucional.

Se determinó continuamente el avance de la implantación del Modelo con la colaboración de evaluadores internos.

Se realizaron sesiones de promoción de la calidad de manera mensual, informando a cada trabajador los resultados obtenidos por la Entidad.

---

<sup>18</sup> Anexo No. 9

Finalmente, se elaboró el Reporte de Avance 2005, del cual se esperan los resultados por parte de la Oficina de Premio Nacional.

#### V.6.4 IMPORTANCIA DE LA PROFESIONALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Uno de los criterios que integran el Modelo de Calidad Intragob es el denominado “Desarrollo del Personal y del Capital Intelectual”, a través de él se fomenta a las instituciones gubernamentales a contemplar el crecimiento de su personal como un fenómeno laboral que impacta positivamente en el logro de los objetivos organizacionales y por tanto es de suma importancia fomentarlo.

Este punto es claro para el SNDIF...sólo mediante la continua capacitación podrá alcanzar las metas establecidas y ello se demuestra en los resultados que el Departamento de Capacitación brinda.<sup>19</sup>

Sin embargo y a pesar del alto nivel de planeación, organización y control que tiene en las acciones de capacitación, es claro que aún no cuenta con un sistema que permita darle la continuidad adecuada.

En este sentido la profesionalización marca la diferencia. La profesionalización implica no sólo educar al trabajador sino darle el adecuado seguimiento de acuerdo a la función que realiza en la organización permitiendo así alinear sus conocimientos, habilidades y actitudes a las Normas Técnicas de Competencia Laboral para una certificación.

Al respecto, una parte de los colaboradores del SNDIF cuentan con amplia experiencia laboral en varias funciones productivas, sin embargo en muchos de los casos es necesaria una alineación que les permita reconocer todo ese cúmulo de conocimientos para ser certificados. Por tanto es imprescindible capacitar bajo el modelo de competencias laborales para estructurar programas de educativos considerando los roles organizacionales y promover así el mutuo crecimiento colaborador-empresa.

Finalmente hay que subrayar que, de acuerdo a lo trabajado durante el capítulo III, la certificación trae consigo beneficios tanto a los trabajadores como a las empresas pero sobre todo apoya a alcanzar el objetivo principal de TODA empresa: la calidad en la atención del cliente-beneficiario, a través de personal

---

<sup>19</sup> De acuerdo a los resultados, en el 2005 cada trabajador asistió por lo menos a un curso de capacitación.

## V.7 ELABORACIÓN DEL MAPA FUNCIONAL

A fin de utilizar eficientemente la metodología del análisis funcional planteada en el capítulo 2 de este trabajo, fue necesaria la participación de los titulares de las Unidades Administrativas de las diferentes Direcciones y Subdirecciones Generales que integran el SNDIF.

En primer momento se les convocó a una reunión general para darles a conocer las características del Proyecto de Capacitación con Base en Competencias Laborales, sean: objetivo general, beneficios, alcance y metodología. Para comenzar a llevar a cabo el proyecto, establecieron el Propósito Principal del SNDIF y las funciones clave acordando trabajar sobre las funciones básicas, siempre y cuando el Departamento de Capacitación le diera seguimiento a los trabajos aportados.

De tal suerte, el segundo momento lo constituyeron las reuniones y entrevistas con cada una de las áreas a fin de obtener la información referente a las funciones productivas y a las funciones productivas simples. Sin embargo, existieron algunas áreas que por cargas de trabajo se vieron imposibilitadas en brindar mayor información. De cualquier manera, consideramos que todos los datos que a continuación se presentan son de gran utilidad para comenzar los trabajos de la Capacitación con base en el modelo que se ha venido abordando.

Así pues veamos los primeros avances del proyecto.

### Resultados del Análisis Funcional

Propósito Principal (Nivel 1):

Conducir las políticas públicas de **asistencia social** que promuevan el desarrollo integral de la familia y la comunidad, combatan las causas y efectos de la **vulnerabilidad** en coordinación con los sistemas DIF estatales y municipales e instituciones públicas y privadas, con el fin de generar capital social

Funciones Clave (Nivel dos)

1.- Dirigir, organizar y evaluar las estrategias, políticas, lineamientos y modelos de intervención para brindar atención alimentaria, desarrollo comunitario y protección al menor en coordinación con los DIF estatales y municipales e instituciones públicas y privadas.

2.- Dirigir, organizar y evaluar las estrategias, políticas, lineamientos y modelos de intervención para brindar rehabilitación, asistencia social y jurídica en

coordinación con los DIF estatales y municipales e instituciones públicas y privadas.

3.- Gestionar la administración, control y evaluación de los recursos financieros, materiales y humanos de la institución.

#### Funciones Productivas (Nivel tres)

1.- Elaborar y promover políticas, estrategias e investigaciones para la multiplicación de los modelos de atención con los que cuenta la entidad.

2.- Elaborar y promover estudios e investigaciones de detección, registro y diagnóstico de población vulnerable, sujeta a la aplicación de programas y modelos de asistencia alimentaria así como de desarrollo familiar y comunitario.

3.- Elaborar, promover y coordinar proyectos y programas para la prevención y detección de la problemática que enfrenta la infancia y adolescencia así como fomentar la participación de los menores y adolescentes en actividades recreativas en los espacios en que se desenvuelven.

4.- Establecer estrategias, modelos y políticas públicas para la prevención de la discapacidad, rehabilitación integral y servicios asistenciales así como promover la formación de médicos especialistas y personal paramédico técnico.

5.- Proporcionar servicios de asistencia jurídica y social a la población objetivo así como prestar asesoría jurídica a las áreas que integran el organismo.

6.- Dirigir, organizar y evaluar la administración y desarrollo de los recursos humanos de la institución.

7.- Dirigir, supervisar, controlar y evaluar las áreas de adquisiciones, almacenes, inventarios, abasto, transporte, servicios así como de obras y conservación para apoyar al alcance de los objetivos institucionales.

8.- Establecer, evaluar y garantizar la integración, elaboración, aprobación y control de los programas institucionales y de presupuesto, así como vigilar la estructura organizacional y los recursos financieros.

9.- Dirigir, coordinar, vigilar y evaluar los programas de auditoría para la verificación, control y seguimiento de la operación y funcionamiento de las áreas.

#### Funciones Productivas Simples (Nivel Cuatro)

1.- Instruir a personal de la entidad y de otras organizaciones en materia de modelos de atención\*

2.- Realizar la preparación de alimentos para el personal y los albergados en el Centro Nacional Modelo de Atención Investigación y Capacitación

3.- Coordinar las actividades orientadas hacia el desarrollo intelectual de los albergados en el Centro Nacional Modelo de Atención Investigación y Capacitación

4.- Coordinar las actividades médicas en el Centro Nacional Modelo de Atención Investigación y Capacitación

5.- Coordinar las actividades de trabajo social en el Centro Nacional Modelo de Atención Investigación y Capacitación

6.- Dirigir de acuerdo a los proyectos vigentes el Centro Nacional Modelo de Atención Investigación y Capacitación.

7.- Realizar actividades de lavandería en beneficio de los albergados en el Centro Nacional Modelo de Atención Investigación y Capacitación

8.- Brindar atención médica

9.- Supervisar la preparación de alimentos

10.- Brindar tratamiento terapéutico físico a los pacientes

11.- Almacenar productos farmacéuticos del Centro Nacional Modelo de Atención Investigación y Capacitación

12.- Supervisar la ejecución de los programas educativos del Centro Nacional Modelo de Atención Investigación y Capacitación

13.- Brindar atención psicológica a los beneficiarios

14.- Realizar actividades secretariales\*

15.- Coordinar los movimientos de los recursos humanos por área\*

16.- Supervisar el suministro de los recursos materiales, financieros y humanos por áreas\*

17.- Resguardar artículos de las áreas\*

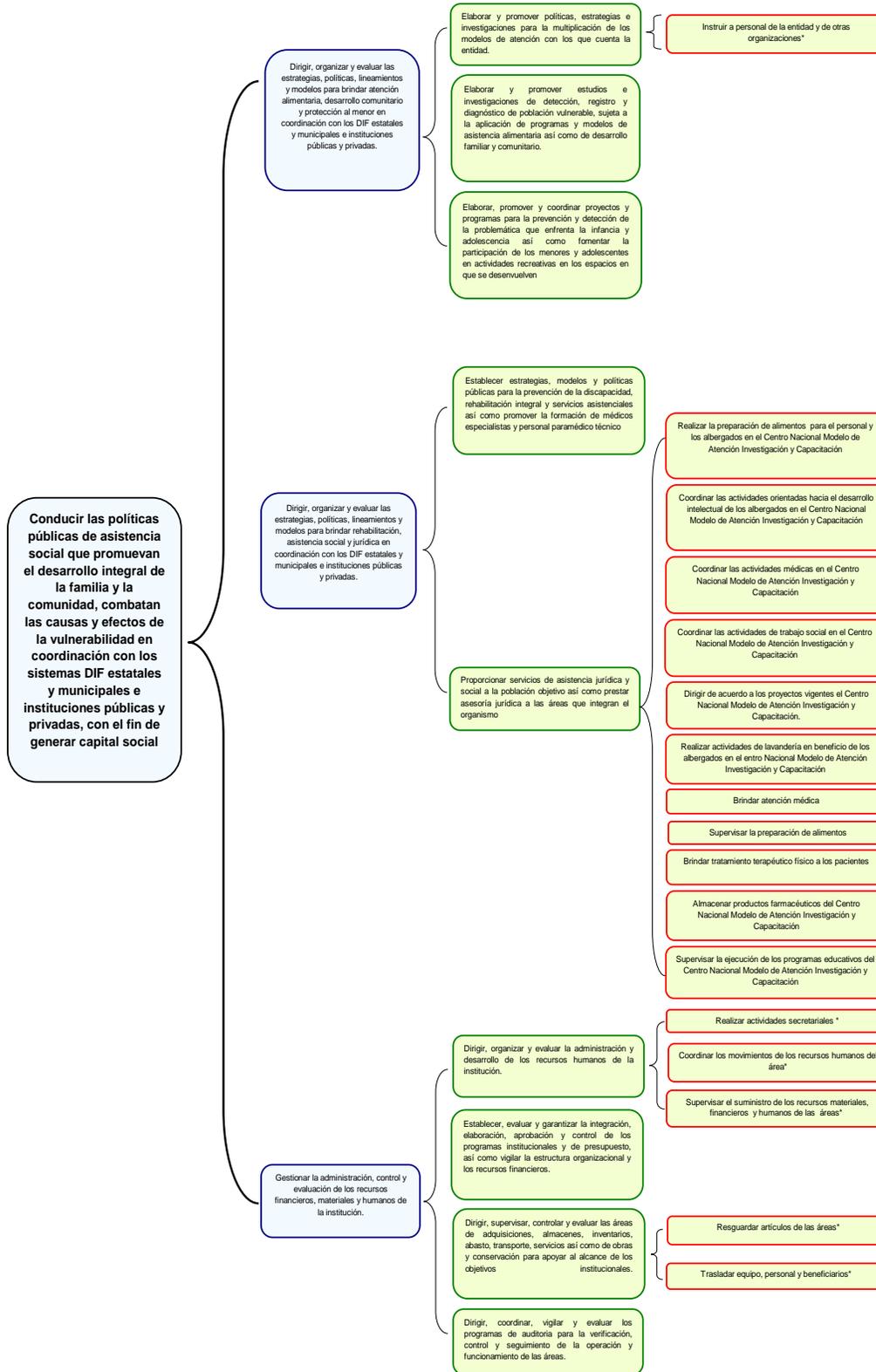
18.- Trasladar equipo, personal y beneficiarios\*

---

\*

\* Funciones productivas transversales, es decir son necesarias para la operación de varias Direcciones.

## V.7.2 MAPA FUNCIONAL



## V.8 IDENTIFICACIÓN DE LAS NTCL

De acuerdo al Mapa Funcional presentado se realizó una investigación en el catálogo de Normas Técnicas de Competencia Laboral para detectar las normas que le corresponden a cada función obteniendo los siguientes resultados:

|  |
|--|
| <b>Función: Director de Unidad Asistencial</b>   |
| <b>Dirección/Área a la que pertenece: CNMAIC Casa Cuna Coyoacán, CNMAIC Casa Cuna Tlalpan, CNMAIC Casa Hogar para Niñas, CNMAIC Casa Hogar para Varones, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Arturo Mundet, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Vicente García Torres, CNMAIC para la Rehabilitación Iztapalapa, CNMAIC para la Rehabilitación Zapata.</b> |

| <b>Funciones</b>   | <b>NTCL Y UC APLICABLE (S)</b>                        |
|--|---|
| Participar con la Subdirección General de Asistencia e Integración Social en la formación y difusión de políticas y lineamientos de la Unidad de trabajo a su cargo.                   | NA  |
| Supervisar la elaboración y funcionamiento de proyectos, planes y programas de la unidad. .  | NA  |
| Planear, coordinar, supervisar y evaluar la instrumentación de sistemas y procedimientos para el funcionamiento de planes y programas de trabajo de la Unidad bajo su responsabilidad. | NTCL: CSED0264.01 Desarrollo de Programas y Proyectos |
| Elabora el Anteproyecto de necesidades de la Unidad a su cargo.  | NTCL: CSED0264.01 Desarrollo de Programas y Proyectos |
| Propone a la Subdirección General de Asistencia e Integración Social las medidas de modernización administrativas en el ámbito de su competencia.                                      | NTCL: CSED0264.01 Desarrollo de Programas y Proyectos |
| Elaborar el Plan de Trabajo y el Programa de la Unidad a su cargo, así como coordinar las actividades necesarias para cumplir con los mismos.  | NTCL: CSED0264.01 Desarrollo de Programas y Proyectos |

|  |
|--|
| Supervisar el manejo y la actualización de formatos y controles de área.                         |
| Coordinar y supervisar la distribución de funciones y responsabilidades del personal a su cargo. |
| Controlar y evaluar los recursos de los programas establecidos en su área.                       |

|   |
|---|
| NTCL: CSED0264.01 Desarrollo de Programas y Proyectos |
| NTCL: CSED0264.01 Desarrollo de Programas y Proyectos |
| NTCL: CSED0264.01 Desarrollo de Programas y Proyectos |

|   |
|---|
| <b>Función: Coordinador Administrativo</b>  |
| <b>Dirección/Área a la que pertenece: Dirección General, Subdirección General de Asistencia e Integración Social, Subdirección General de Atención a Población Vulnerable, Oficialía Mayor, Dirección de Asuntos Internacionales, Dirección de Modelos de Atención, Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario, Dirección de Protección a la Infancia, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales, Dirección de Programación, Organización y Presupuesto, Dirección de Rehabilitación y Asistencia Social, Dirección de Asistencia Jurídica, Órgano Interno de Control, CNMAIC Casa Cuna Coyoacán, CNMAIC Casa Cuna Tlalpan, CNMAIC Casa Hogar para Niñas, CNMAIC Casa Hogar para Varones, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Arturo Mundet, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Vicente García Torres, CNMAIC para la Rehabilitación Iztapalapa, CNMAIC para la Rehabilitación Zapata.</b> |

| <b>Funciones</b>  | <b>NTCL Y UC APLICABLE (S)</b>   |
|---|--|
| Participar con la Dirección del área o del CNMAIC según sea el caso, en la elaboración del anteproyecto de presupuesto.   | CSED0265.01 Presupuestación de programas y proyectos.  |
| Coordinar la recepción y captura de la información de las Jefaturas de Departamento o Coordinaciones Técnicas según sea el caso, relativa al Programa Anual de Necesidades.   | CINF0276.01 Elaborar documentos mediante herramientas de computo.<br>USED0606.01 Determinar escenarios futuros, con base en necesidades y tendencias del sector.<br>USED0607.01 Organizar el levantamiento y la recopilación de información de acuerdo a necesidades.<br>USD0608.01 Preparar la información para su análisis, conforme a la metodología correspondiente. |
| Coordinar, controlar y supervisar de acuerdo con la normatividad vigente el registro y control del ejercicio al presupuesto asignado.   | CSED0265.01 Presupuestación de programas y proyectos.<br>UCOM0348.01 Organizar y coordinar los recursos de la empresa de acuerdo con las metas y programas.  |
| Dotar de recursos humanos, materiales y financieros a las Jefaturas de Departamento de su Dirección o a las Coordinaciones Técnicas de los CNMAIC, según sea el caso para cumplir con los objetivos y programas establecidos. | UCOM0348.01 Organizar y coordinar los recursos de la empresa de acuerdo a las metas y programas.   |
| Realizar las comprobaciones correspondientes que den fluidez al manejo de recursos.   | UADM1691.01 Captar información de registros administrativos.   |

|   |
|---|
| Facilitar la operación y funcionamiento de la Dirección o del CNMAIC según sea el caso a través de la prestación de servicios generales y mantenimiento.                              |
| Realizar el control y seguimiento de los almacenes de la Dirección o el CNMAIC según sea el caso.   |
| Coordinar los programas de protección civil y de seguridad en el trabajo en la Dirección o CNMAIC.  |
| Participar en el diagnóstico de necesidades de capacitación.  |
| Supervisar las actividades relativas a la administración de los recursos humanos en la Dirección o CNMAIC   |
| Coordinar la atención de las solicitudes de las Jefaturas de Departamento o de las Coordinaciones Técnicas, según sea el caso, relativas a servicios computo, de obra y reparaciones. |
| Coordinar los trámites y movimientos del personal: altas, bajas, cambios y licencias.   |
| Supervisar el envío de reportes de asistencia.  |
| Supervisar la aplicación de los programas de: el empleado del mes, premios, estímulos y recompensas.  |

|   |
|---|
| UCOMO349.01 Control de las operaciones y recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa.  |
| CTUR0124.01 Planeación y control de los recursos materiales.  |
| CSEG0443.01 Verificación de las condiciones de seguridad e higiene del centro de trabajo.   |
| UCON0351.02 Diagnosticar la situación actual de la empresa.   |
| CRCH0201.01 Operación del sistema administrativo de gestión humana.   |
| UTOF0476.01 Manejar la información documental de acuerdo a los procedimientos de operación.<br>CTOF0200.01 Atención a clientes mediante información documental. |
| CAPE0440.01 Gestión de las Prestaciones y Remuneraciones de Personal  |
| CAPE0440.01 Gestión de las Prestaciones y Remuneraciones de Personal  |
| CAPE0440.01 Gestión de las Prestaciones y Remuneraciones de Personal  |

|  |
|--|
| Supervisión de la entrega de documentación a los trabajadores, nómina, nombramientos, actas administrativas y justificación de plazas. |
| Controlar, registrar y comprobar el ejercicio del fondo revolvente.  |

|  |
|--|
| CAPE0440.01 Gestión de las Prestaciones y Remuneraciones de Personal |
| UCOM0349.01 Controlar las operaciones y los recursos.                |

|   |
|---|
| <b>Función: Coordinador de Recursos Humanos</b>   |
| <b>Dirección/Área a la que pertenece: Dirección General, Subdirección General de Asistencia e Integración Social, Subdirección General de Atención a Población Vulnerable, Oficialía Mayor, Dirección de Asuntos Internacionales, Dirección de Modelos de Atención, Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario, Dirección de Protección a la Infancia, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales, Dirección de Programación, Organización y Presupuesto, Dirección de Rehabilitación y Asistencia Social, Dirección de Asistencia Jurídica, Órgano Interno de Control, CNMAIC Casa Cuna Coyoacán, CNMAIC Casa Cuna Tlalpan, CNMAIC Casa Hogar para Niñas, CNMAIC Casa Hogar para Varones, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Arturo Mundet, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Vicente García Torres, CNMAIC para la Rehabilitación Iztapalapa, CNMAIC para la Rehabilitación Zapata.</b> |

|   |
|---|
| <b>Funciones</b>                              |
| Control y trámite de incidencias del personal |

|  |
|--|
| <b>NTCL Y UC APLICABLE (S)</b>                                       |
| UAPE1135.01 Controlar las remuneraciones y prestaciones del personal |

|  |   |
|--|---|
| Requisitar formatos de movimientos de plantilla.   | CAPE0440.01 Gestión de las Prestaciones y Remuneraciones de Personal<br><br>UAPE1135.01 Controlar las remuneraciones del personal |
| Captura del empleado del mes.  | UAPE1135.01 Controlar las remuneraciones del personal   |
| Elaboración de incidencias económicas.   | UAPE1135.01 Controlar las remuneraciones del personal<br><br>CINF0276.01 Elaborar documentos mediante herramientas de computo.    |
| Elaborar actas por abandono de empleo o accidentes de trabajo.                             | UAPE1135.01 Controlar las remuneraciones del personal<br><br>CINF0276.01 Elaborar documentos mediante herramientas de computo.    |
| Elaboración de oficios por Lactancia, guardería, cambios de horario y prorroga de horario. | UAPE1135.01 Controlar las remuneraciones del personal<br><br>CINF0276.01 Elaborar documentos mediante herramientas de computo.    |
| Elaboración de prima dominical.  | UAPE1135.01 Controlar las remuneraciones del personal   |

|  |
|--|
| Elaborar oficios por cualquier tipo de licencia.   |
| Recibir, archivar y controlar documentos relacionados con el personal adscrito a su área |

|  |
|--|
| UAPE1135.01 Controlar las remuneraciones del personal<br><br>CINF0276.01 Elaborar documentos mediante herramientas de computo. |
| UTOF0474.01 Controlar la información de acuerdo a los requerimientos del cliente.  |

|  |
|--|
| <b>Función: Coordinador de Trabajo Social</b>  |
| <b>Dirección/Área a la que pertenece: CNMAIC Casa Cuna Coyoacán, CNMAIC Casa Cuna Tlalpan, CNMAIC Casa Hogar para Niñas, CNMAIC Casa Hogar para Varones, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Arturo Mundet, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Vicente García Torres, CNMAIC para la Rehabilitación Iztapalapa, CNMAIC para la Rehabilitación Zapata.</b> |

|  |
|--|
| <b>Funciones</b>   |
| Participar con la Dirección del centro conforme a la normatividad vigente en la difusión y cumplimiento de políticas en materia de atención social para los beneficiarios. |

|                                |
|--------------------------------|
| <b>NTCL Y UC APLICABLE (S)</b> |
| NA                             |

|  |   |
|--|---|
| Elaborar y presentar a la Dirección del centro el programa de trabajo y metas programadas en materia de atención social.       | USED0617.01 Realizar la programación de acuerdo a la normatividad vigente.  |
| Coordinar y supervisar la realización de actividades socioculturales dentro y fuera del centro en beneficio de los residentes. | UTUR1572.01 Preparar el servicio para eventos de negocios social y cultural |
| Brindar la atención a las personas que soliciten los servicios del centro.   | UREG1046.01 Atención al público.  |
| Realizar seguimiento social a la vinculación del albergado o paciente con sus familiares                                       | NA  |

**Función: Coordinador Médico**

**Dirección/Área a la que pertenece: CNMAIC Casa Cuna Coyoacán, CNMAIC Casa Cuna Tlalpan, CNMAIC Casa Hogar para Niñas, CNMAIC Casa Hogar para Varones, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Arturo Mundet, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Vicente García Torres, CNMAIC para la Rehabilitación Iztapalapa, CNMAIC para la Rehabilitación Zapata.**

| <b>Funciones</b>   | <b>NTCL Y UC APLICABLE (S)</b>   |
|--|--|
| Participar con la Dirección del centro conforme a la normatividad vigente en la difusión y cumplimiento de políticas en materia de atención social para los beneficiarios. | NA   |
| Elaborar y presentar a la Dirección del centro el programa de trabajo y metas programadas en materia de atención médica.   | USED0617.01 Realizar la programación de acuerdo a la normatividad vigente. |

Supervisar la integración adecuada de los expedientes médicos de los residentes albergados en el centro.

USSA156.01 Estandarizar información médica para morbilidad.

Coordinar, controlar y evaluar de acuerdo a las directrices emitidas por la dirección del centro nacional, el plan de trabajo del área para promover la inducción, la atención médica, odontológica, de enfermería y nutricional para los albergados.

CSED0264.01 Desarrollo de programas y nuevos proyectos.

**Función: Coordinador de Psicopedagogía**

**Dirección/Área a la que pertenece: CNMAIC Casa Cuna Coyoacán, CNMAIC Casa Cuna Tlalpan, CNMAIC Casa Hogar para Niñas, CNMAIC Casa Hogar para Varones, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Arturo Mundet, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Vicente García Torres**

**Funciones**

**NTCL Y UC APLICABLE (S)**

Participar con la Dirección del centro conforme a la normatividad vigente en la difusión y cumplimiento de políticas en materia de atención social para los beneficiarios.

NA

Elaborar, coordinar y supervisar la ejecución y cumplimiento de los programas pedagógicos para promover el desarrollo de las facultades intelectuales de los albergados.

NA

Elaborar, coordinar y supervisar la ejecución y cumplimiento de los programas de atención psicológica para incidir en la estabilidad emocional de los albergados.

NA

**Función: Lavadero**

**Dirección/Área a la que pertenece: CNMAIC Casa Cuna Coyoacán, CNMAIC Casa Cuna Tlalpan, CNMAIC Casa Hogar para Niñas, CNMAIC Casa Hogar para Varones, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Arturo Mundet, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Vicente García Torres**

| <b>Funciones</b>  | <b>NTCL Y UC APLICABLE (S)</b>                         |
|---|--|
| Recoger, clasificar y contar la ropa que se va a lavar                    | CSDO0274.02 Servicio de lavado y planchado de prendas. |
| Lava, seca y plancha la ropa a mano o a máquina                           | CSDO0274.02 Servicio de lavado y planchado de prendas. |
| Opera y vigila el funcionamiento de las máquinas lavadoras y planchadoras | CSDO0274.02 Servicio de lavado y planchado de prendas. |
| Acomoda la ropa para su almacenamiento y/o entrega.                       | CSDO0274.02 Servicio de lavado y planchado de prendas. |

**Dirección/Área a la que pertenece: Dirección General, Oficialía Mayor, Subdirección General de Atención a Población Vulnerable, Subdirección General de Asistencia e Integración Social, CNMAIC Casa Cuna Coyoacán, CNMAIC Casa Cuna Tlalpan, CNMAIC Casa Hogar para Niñas, CNMAIC Casa Hogar para Varones, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Arturo Mundet, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Vicente García Torres, CNMAIC para la Rehabilitación Iztapalapa, CNMAIC para la Rehabilitación Zapata.**

| <b>Funciones</b>  | <b>NTCL Y UC APLICABLE (S)</b>            |
|---|---|
| Transporta trabajadores y beneficiarios, equipo, materiales, paquetería y documentos.                                       | UAUT0127.02 Operar y vigilar el vehículo  |
| Revisa las condiciones mecánicas generales del vehículo y lleva a éste a servicio de mantenimiento preventivo y correctivo. | UAUT0127.02 Operar y vigilar el vehículo. |
| Asea y conserva en buen estado el vehículo  | UAUT0127.02 Operar y vigilar el vehículo. |
| Abastece el vehículo de combustible   | UAUT0127.02 Operar y vigilar el vehículo. |
| Realiza el reporte diario del estado del vehículo al término de la jornada.   | UAUT0127.02 Operar y vigilar el vehículo. |

**Función: Cocinero**

**Dirección/Área a la que pertenece: CNMAIC Casa Cuna Coyoacán, CNMAIC Casa Cuna Tlalpan, CNMAIC Casa Hogar para Niñas, CNMAIC Casa Hogar para Varones, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Arturo Mundet, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Vicente García Torres**

| <b>Funciones</b>  | <b>NTCL Y UC APLICABLE (S)</b>                |
|---|---|
| Prepara y elabora alimentos conforme a las indicaciones del nutriólogo.                             | CTUR607.03 Preparación de alimentos.          |
| Realiza actividades de cocción, horneado, freído, condimentado, aderezo y sazonado de los alimentos | USD6805.03 Elaborar platillos a nivel básico. |
| Verifica que los alimentos y utensilios estén perfectamente limpios.                                | USD6805.03 Elaborar platillos a nivel básico. |
| Conserva los alimentos higiénicos y refrigerados.   | USD6805.03 Elaborar platillos a nivel básico. |
| Realiza la limpieza de las áreas de cocina.   | USD6805.03 Elaborar platillos a nivel básico. |

**Función: Almacenista de farmacia**

**Dirección/Área a la que pertenece: CNMAIC Casa Cuna Coyoacán, CNMAIC Casa Cuna Tlalpan, CNMAIC Casa Hogar para Niñas, CNMAIC Casa Hogar para Varones, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Arturo Mundet, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Vicente García Torres**

| <b>Funciones</b>   | <b>NTCL Y UC APLICABLE (S)</b>                                 |
|--|--|
| Organiza y controla la entrada y salida de los medicamentos y artículos médicos. | CCOM046.02 Dispensación y manejo de medicamentos en farmacias. |
| Verifica los artículos médicos y medicamentos.                                   | CCOM046.02 Dispensación y manejo de medicamentos en farmacias. |
| Clasifica y acomoda los materiales médicos y medicamentos que entran al almacén. | CCOM046.02 Dispensación y manejo de medicamentos en farmacias. |
| Actualiza el registro de los movimientos y existencias del almacén.              | CCOM046.02 Dispensación y manejo de medicamentos en farmacias. |
| Realiza inventarios físicos.   | CCOM046.02 Dispensación y manejo de medicamentos en farmacias. |
| Verifica y documenta vales de salida y entrada del almacén.                      | CCOM046.02 Dispensación y manejo de medicamentos en farmacias. |

**Función: Terapeuta**

**Dirección/Área a la que pertenece: CNMAIC para la Rehabilitación Iztapalapa, CNMAIC para la Rehabilitación Zapata, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Arturo**

**Mundet, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Vicente García Torres**

| <b>Funciones</b>  | <b>NTCL Y UC APLICABLE (S)</b>   |
|---|--|
| Recibe y orienta a pacientes sobre su tratamiento.  | CSSA0409.01 Contribución en la recuperación de las capacidades físicas del paciente. |
| Prepara el equipo y material para la aplicación del tratamiento prescrito por el médico               | CSSA0409.01 Contribución en la recuperación de las capacidades físicas del paciente. |
| Realiza actividades de evaluación y examen muscular, arcos de moa, sensibilidad y funcionalidad.      | CSSA0409.01 Contribución en la recuperación de las capacidades físicas del paciente. |
| Aplica técnicas terapéuticas en la rehabilitación de pacientes con problemas físicos y psicosociales. | CSSA0409.01 Contribución en la recuperación de las capacidades físicas del paciente. |
| Evalúa el grado de complicación o evolución del tratamiento.  | CSSA0409.01 Contribución en la recuperación de las capacidades físicas del paciente. |
| Elabora informe de actividades realizadas.  | CSSA0409.01 Contribución en la recuperación de las capacidades físicas del paciente. |

**Función: Nutriólogo**

**Dirección/Área a la que pertenece: CNMAIC Casa Cuna Coyoacán, CNMAIC Casa Cuna Tlalpan, CNMAIC Casa Hogar para Niñas, CNMAIC Casa Hogar para Varones, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Arturo Mundet, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Vicente García Torres.**

| <b>Funciones</b>   | <b>NTCL Y UC APLICABLE (S)</b>                             |
|--|--|
| Organiza y vigila la preparación de los regímenes alimenticios para los albergados del centro. | UTUR1102.01 Supervisar el área de producción de alimentos. |
| Elabora el cuadro básico de alimentos.   | UTUR1102.01 Supervisar el área de producción de alimentos. |
| Elabora los pedidos de víveres y las requisiciones de materiales para el servicio.             | UTUR1102.01 Supervisar el área de producción de alimentos. |
| Revisa la calidad de los pedidos.  | UTUR1102.01 Supervisar el área de producción de alimentos. |

**Función: Médico**

**Dirección/Área a la que pertenece: CNMAIC Casa Cuna Coyoacán, CNMAIC Casa Cuna Tlalpan, CNMAIC Casa Hogar para Niñas, CNMAIC Casa Hogar para Varones, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Arturo Mundet, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Vicente García Torres, CNMAIC para la Rehabilitación Iztapalapa, CNMAIC para la Rehabilitación Zapata.**

| <b>Funciones</b>  | <b>NTCL Y UC APLICABLE (S)</b>   |
|---|--|
| Brinda servicios higiénicos médicos y consultas generales a los albergados o pacientes del centro, así como a los trabajadores del mismo. | CSSA0409.01 Contribución en la recuperación de las capacidades físicas del paciente. |
| Diagnostica y prescribe a los albergados, pacientes o trabajadores del centro.  | CSSA0409.01 Contribución en la recuperación de las capacidades físicas del paciente. |
| Elabora historiales clínicos  | CSSA0592.01 Codificación de la información médica.                                   |

**Función: Secretaria**

**Dirección/Área a la que pertenece: Dirección General, Subdirección General de Asistencia e Integración Social, Subdirección General de Atención a Población Vulnerable, Oficialía Mayor, Dirección de Asuntos Internacionales, Dirección de Modelos de Atención, Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario, Dirección de Protección a la Infancia, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales, Dirección de Programación, Organización y Presupuesto, Dirección de Rehabilitación y Asistencia Social, Dirección de Asistencia Jurídica, Órgano Interno de Control, CNMAIC Casa Cuna Coyoacán, CNMAIC Casa Cuna Tlalpan, CNMAIC Casa Hogar para Niñas, CNMAIC Casa Hogar para Varones, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Arturo Mundet, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Vicente García Torres, CNMAIC para la Rehabilitación Iztapalapa, CNMAIC para la Rehabilitación Zapata.**

| <b>Funciones</b>   | <b>NTCL Y UC APLICABLE (S)</b>  |
|--|---|
| Elabora documentos en computadora.                                       | CINF0276.01 Elaboración de documentos mediante herramientas de cómputo.           |
| Recibe, turna y actualiza documentación.                                 | UTOF0474.01 Controlar la información de acuerdo a los requerimientos del cliente. |
| Atiende a clientes internos y/o externos personalmente o vía telefónica. | UREG1046.01 Atención al público.  |

**Función: Coordinador de Educación y Formación**

**Dirección/Área a la que pertenece: CNMAIC Casa Hogar para Niñas, CNMAIC Casa Hogar para Varones**

| <b>Funciones</b>   | <b>NTCL Y UC APLICABLE (S)</b>   |
|--|--|
| Elaborar y presentar a la Dirección del centro el programa de trabajo y metas programadas. | USED0617.01 Realizar la programación de acuerdo a la normatividad vigente. |
| Diseñar y proponer normas y lineamientos para inculcar hábitos en los menores albergados.  | CSCS0565.01 Atención de los niños y niñas en centros de atención.          |

|   |  |
|---|--|
| <p>Coordinar y supervisar los reportes de conducta y hábitos de los menores para determinar las acciones a seguir en cada uno de los casos.</p> | <p>CSCS0565.01 Atención de los niños y niñas en centros de atención.</p> |
| <p>Supervisar, orientar y coordinar al personal adscrito al área en cumplimiento de sus funciones.</p>  | <p>CSCS0565.01 Atención de los niños y niñas en centros de atención.</p> |

**Función: Almacenista**

**Dirección/Área a la que pertenece: Dirección General, Subdirección General de Asistencia e Integración Social, Subdirección General de Atención a Población Vulnerable, Oficialía Mayor, Dirección de Asuntos Internacionales, Dirección de Modelos de Atención, Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario, Dirección de Protección a la Infancia, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales, Dirección de Programación, Organización y Presupuesto, Dirección de Rehabilitación y Asistencia Social, Dirección de Asistencia Jurídica, Órgano Interno de Control, CNMAIC Casa Cuna Coyoacán, CNMAIC Casa Cuna Tlalpan, CNMAIC Casa Hogar para Niñas, CNMAIC Casa Hogar para Varones, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Arturo Mundet, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Vicente García Torres, CNMAIC para la Rehabilitación Iztapalapa, CNMAIC para la Rehabilitación Zapata.**

| Funciones  | NTCL Y UC APLICABLE (S)   |
|--|---|
| Recoger artículos del almacén general  | UCOM0181.01 Manejar y controlar la mercancía en almacenes de acuerdo con los procedimientos.  |
| Revisar y llevar un control de la entrada y salida de los artículos solicitados.                           | UCOM0181.01 Manejar y controlar la mercancía en almacenes de acuerdo con los procedimientos.  |
| Resguarda en el almacén de la dirección o centro los artículos manteniendo condiciones óptimas de higiene. | UCOM0181.01 Manejar y controlar la mercancía en almacenes de acuerdo con los procedimientos.  |
| Elaborar vales de entrega de material  | UCOM0181.01 Manejar y controlar la mercancía en almacenes de acuerdo con los procedimientos.  |
| Elaborar reportes comparativos del gasto de material   | UTOF0476.01 Manejar la información documental de acuerdo con los procedimientos de operación. |

**Función: Instructor Interno**

**Dirección/Área a la que pertenece: Dirección de Modelos de Atención, Dirección de Alimentación y Desarrollo Comunitario, Dirección de Protección a la Infancia, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Rehabilitación y Asistencia Social, Dirección de Asistencia Jurídica, CNMAIC Casa Cuna Coyoacán, CNMAIC Casa Cuna Tlalpan, CNMAIC Casa Hogar para Niñas, CNMAIC Casa Hogar para Varones, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Arturo Mundet, CNMAICG Casa Hogar para Ancianos Vicente García Torres, CNMAIC para la Rehabilitación Iztapalapa, CNMAIC para la Rehabilitación Zapata.**

| Funciones  | NTCL Y UC APLICABLE (S)  |
|--|--|
| Determina las Necesidades de Capacitación con la colaboración de las áreas solicitantes. | NTCL: CRCH0542.01 Diseño e impartición de cursos de capacitación<br>UC: URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación |
| Desarrolla Programas de Capacitación junto con las áreas solicitantes.                   | NTCL: CRCH0542.01 Diseño e impartición de cursos de capacitación<br>UC: URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su            |

|  |
|--|
|  |
| Establece los objetivos, contenidos temáticos y evaluación de un curso.    |
| Elabora manual del participante y manual del instructor.                   |
| Elabora Carta Descriptiva y Plan de Sesión de cada evento de capacitación. |
| Imparte cursos de capacitación   |

|  |
|--|
| evaluación   |
| NTCL: CRCH0542.01 Diseño e impartición de cursos de capacitación<br>UC: URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación<br>UC: URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación |
| NTCL: CRCH0542.01 Diseño e impartición de cursos de capacitación<br>UC: Diseñar material didáctico para cursos de capacitación   |
| NTCL: CRCH0542.01 Diseño e impartición de cursos de capacitación<br>UC: URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación   |
| UC: Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales  |

## V.9 DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN BASADOS EN NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

Como es notorio existen muchas funciones detectadas en el SNDIF que pueden ser dirigidas hacia el modelo de competencias laborales a beneficio tanto de los trabajadores como de la institución misma. Ahora la tarea será elaborar programas de capacitación con base en la información obtenida. En este aspecto, el presente y último apartado es determinante para la continuación del proyecto en toda la institución, pues a continuación se brindará una propuesta de un programa de capacitación que servirá para realizar la primera acción educativo-laboral del modelo.

La NTCL que se ha decidido trabajar es la de Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación, puesto que a pesar de no ser una función que interviene directamente en todas las áreas del Sistema, sí tiene ingerencia en las más primordiales y por tanto tiene una gran importancia para el logro de las funciones clave.

Así pues a continuación se presenta la metodología para derivar el programa de capacitación a partir de la NTCL mencionada.

Es importante mencionar que se han retomado algunos aspectos de la Metodología para la Elaboración de Paquetería Didáctica de la Dirección General de Centros de Formación en el Trabajo, sin embargo se efectuaron diversas aportaciones metodológicas en aras de mejorar la propuesta realizada por la DGCFT.<sup>20</sup>

Al respecto, dicha Dirección plantea para la realización de Programas con base en NTCL cuatro momentos clave:

1. Elaboración de Programas de Capacitación
2. Elaboración de Guías Pedagógicas
3. Elaboración de Guías Didácticas
4. Elaboración de Guías de aprendizaje

Cabe mencionar que los momentos uno y dos tuvieron mayores modificaciones estructurales ya que de acuerdo a nuestro análisis no contaba con una secuencia lógica de elaboración. Sin embargo, los momentos cuatro y cinco fueron retomados de dicha metodología.

---

<sup>20</sup> DGCFT (Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo), *Manual Metodológico y de Procedimientos para la Elaboración de Paquetería Didáctica*, SEP, México, 2002

*Momento No. 1: Elaboración de Programas de Capacitación*

Para comenzar el momento número 1, es necesario **brindarle el título al Programa de capacitación** para lo cual es posible tomar el mismo nombre de la NTCL o modificarlo de tal forma que sea representativo de la Norma seleccionada.

Por ejemplo:

| NTCL  |
|---|
| CINF0276.01 Elaboración de documentos mediante herramientas de cómputo. |

| PROGRAMA DE CAPACITACIÓN                                   |
|--|
| Elaboración de documentos mediante herramientas de cómputo |

| NTCL  |
|---|
| CSCS0565.01 Atención de los niños y niñas en centros de atención. |

| PROGRAMA DE CAPACITACIÓN                   |
|--|
| Atención de menores en centros de atención |

Siendo así, en nuestro caso el Programa educativo laboral se denomina: *“Diseño e impartición de cursos de capacitación”*.

Ahora bien, el siguiente punto consiste en cuestionar ¿qué cambios de conducta deseo lograr en las personas que trabajen sobre este curso? o en otras palabras ¿qué objetivo de aprendizaje tendrán los participantes de esta acción educativa?

Los objetivos de aprendizaje son enunciados a través de los que se expresan los cambios conductuales que se desean lograr en los participantes como resultado de la capacitación. Es decir, los objetivos son el a dónde se llegará después de todos los esfuerzos del capacitando y del capacitador: allí radica su trascendencia pues son los ejes guía para ambos personajes.

En el mismo sentido, los Objetivos Generales expresan conductas últimas, capacidades adquiridas por el participante cuando todo el proceso de aprendizaje de un curso ha concluido; lograrlo requiere pues, que se alcancen otras conductas, por eso decimos que estos expresan “conductas últimas” (cita) .

Es por ello, que **la construcción del Objetivo General de aprendizaje se torna como el segundo paso en esta Metodología para la Elaboración de Programas de Capacitación Basados en NTCL.**

Para comenzar, se debe identificar el nivel de la Norma con la que se está trabajando. De acuerdo a lo abordado en el capítulo cuatro de este documento

quedo claro que existen cinco niveles en los que se clasifican en nuestro país las NTCL: con base en la variedad de actividades que se deben realizar, la complejidad de las mismas y el grado de autonomía con que se efectúan.

Lo anterior, permite tener una visión de la complejidad de los conocimientos que se deben impartir, así como del nivel de operatividad de la función productiva a capacitar y del peso que tendrán las actitudes que se deben fomentar.

Esta actividad es un primer acercamiento a la Norma que permite detectar qué área del conocimiento será la más trabajada durante el proceso de capacitación: aquella referente al conocimiento de hechos, datos, teorías o principios, llamada área cognoscitiva o del *Saber qué*; la enmarcada en la ejecución de técnicas, habilidades y destrezas, denominada área procedimental o del *Saber hacer*; o la que se encuentra relacionada con los valores, emociones y actitudes de la persona, el área afectiva o del *Saber Ser*.

Ya con el área de conocimiento detectada se procede a seleccionar el verbo más apegado a la conducta final esperada en los capacitandos a partir de la Taxonomía de Verbos de Bloom<sup>21</sup> y conjugarlo en tiempo futuro y en tercera persona.

Por ejemplo:

| <b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>                            | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b> | <b>VERBO</b> |
|--|-----------------------------|--------------|
| Elaboración de documentos mediante herramientas de cómputo | Psicomotriz                 | Elaborará    |

| <b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>            | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b> | <b>VERBO</b> |
|--|-----------------------------|--------------|
| Atención de menores en centros de atención |                             | Atenderá     |

De tal suerte, para el curso que se está trabajando los primeros avances serían los siguientes:

| <b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>                | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b> | <b>VERBO</b>         |
|--|-----------------------------|----------------------|
| Diseño e impartición de cursos de capacitación | Cognoscitiva                | Diseñará e impartirá |

Para continuar, se establece sobre qué o quién recaerá el verbo a lo cual se le llama contenido del objetivo; siguiendo con el programa que nos compete:

<sup>21</sup> Anexo No. 10. Cabe subrayar que la clasificación de Bloom debe ser considerada como una guía en la selección de verbos y por tanto es posible utilizar otros verbos a pesar de que no se encuentren enlistados en dicha taxonomía.

|                      |
|----------------------|
| <b>VERBO</b>         |
| Diseñará e impartirá |

|                               |
|-------------------------------|
| <b>CONTENIDO DEL OBJETIVO</b> |
| cursos de capacitación        |

Acto seguido se delimitan las circunstancias bajo las que actuará el participante, así como los recursos que utilizará para demostrar las competencias adquiridas; en otras palabras se enmarcan las condiciones. En este aspecto se retoman las Evidencias de Conocimiento, Evidencias por Producto y Evidencias de Actitud, en virtud de que a través de ellas el capacitando demostrará sus alcances en el *saber, saber hacer y saber ser*, logrando así la integralidad de los conocimientos.

Aquí es de suma relevancia consultar con el especialista de la función productiva qué evidencias engloban a otras, por ejemplo, en la NTCL Diseño e impartición de cursos de Capacitación una evidencia de producto es “*un juego de instrumentos de evaluación*”, a priori de ésta evidencia se encuentran otras como “*los reactivos que integran un instrumento de evaluación*” y “*las instrucciones para un instrumento de evaluación*”, sin embargo éstas últimas se concentran en la primera mencionada. De tal suerte que el experto en la actividad se convierte en un asesor en el momento de ubicar las condiciones del objetivo.

Ahora pues, antes de colocar en el enunciado la evidencia se debe utilizar un verbo auxiliar en gerundio.

En el ejemplo:

| VERBO                | CONTENIDO DEL OBJETIVO | VERBO AUXILIAR EN GERUNDIO | CONDICIONES                            |                        |
|----------------------|------------------------|----------------------------|--|------------------------|
|                      |                        |                            | EVIDENCIA DE CONOCIMIENTOS             | EVIDENCIA POR PRODUCTO |
| Diseñará e impartirá | cursos de capacitación | utilizando                 | los principios de educación de adultos | la guía instruccional  |

Otro elemento no menos importante a considerar en la elaboración del Objetivo General es Nivel de Calidad siendo éste el grado de precisión o exactitud esperada en el desarrollo de la conducta final. Para expresarlo, se deben contemplar: los tiempos de ejecución de la acción y la calidad con la que debe realizarse el proceso.

Por ejemplo:

| VERBO | CONTENIDO DEL OBJETIVO | VERBO AUXILIAR EN GERUNDIO | CONDICIONES          |               | NIVEL DE CALIDAD |
|-------|------------------------|----------------------------|----------------------|---------------|------------------|
|       |                        |                            | EVIDENCIA DE CONOCI- | EVIDENCIA POR |                  |
|       |                        |                            |                      |               |                  |

|                      |                        |            | <b>MIENTOS</b>                         | <b>PRODUCTO</b>         |                           |
|----------------------|------------------------|------------|--|-------------------------|---------------------------|
| Diseñará e impartirá | cursos de capacitación | utilizando | los principios de educación de adultos | y la guía instruccional | con un 90 % de eficiencia |

La redacción última del Objetivo General no comienza con el Verbo en futuro, antes de él se debe asentar cuándo –al concluir el curso- y quién –el egresado- logrará la conducta final.

Para terminar el Objetivo General se incluye(n) el(los) nombre(s) y códigos de la(s) norma(s) que se tomaron para la realización del Programa de Capacitación y las Unidades de Competencia en las cuales el egresado del programa podrá certificarse.

En resumen, para la elaboración del Objetivo General de un Programa educativo laboral basado en NTCL debe seguir los siguientes pasos:

1. Establecer cuándo se alcanzará la conducta final
2. r quién tendrá que lograr esa conducta
3. Identificar el nivel de la NTCL generadora del Programa
4. Determinar el área de conocimiento más abordada en la NTCL
5. Seleccionar el verbo principal
6. Establecer el contenido del objetivo
7. Enmarcar las condiciones
8. Determinar el nivel de calidad esperado
9. Nombre(s) y código(s) de la NTCL que se retoma
10. Unidades de Competencia en las que el participante puede evaluarse y certificar

Considerando lo anterior, el Objetivo General del Programa Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación es el siguiente:

Al finalizar el programa el egresado diseñará e impartirá cursos de capacitación utilizando diferentes técnicas instruccionales, principios de educación para adultos y herramientas didácticas como la guía de instrucción, plan de sesión, manual del participante y del instructor instrumentos de evaluación de aprendizaje, reporte final y reporte de seguimiento que el mismo elaborará con un 90% de eficiencia.

Este curso para el *Diseño e impartición de Cursos de Capacitación* está basado en la NTCL:

CRCH9542.01 *Diseño e impartición de cursos de capacitación*

El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en las siguientes Unidades de Competencia Laboral:

URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación

URCH1427.01 Diseñar material didáctico para cursos de capacitación  
 URCH1428.01 Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales  
 URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación

O en la norma completa.

Para llegar a esta conducta última se requiere lograr otras a priori denominadas **Objetivos Particulares**. La redacción de estos objetivos es el **tercer paso en la Metodología para la Elaboración de Programas de Capacitación Basados en NTCL** e implica un desglose de las Unidades y Elementos de la NTCL.

Para iniciar se identifican las Unidades de Competencia Laboral (UCL) que contiene la Norma y se transforman en Módulos de Aprendizaje. En nuestro ejemplo:

| UCL  |
|--|
| URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación |
| URCH1427.01 Diseñar material didáctico para cursos de capacitación           |
| URCH1428.01 Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales          |
| URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación                                   |

| MÓDULO DE APRENDIZAJE   |
|---|
| 1.- Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje |
| 2.- Elaboración de material didáctico para cursos de capacitación                 |
| 3.- Impartición de cursos de capacitación   |
| 4.- Evaluación de cursos de capacitación  |

Para dar un orden didáctico a los módulos de aprendizaje que conforman un Programa se debe cuestionar al especialista de la función productiva:

- ¿Es necesario aprender el módulo 2 antes que el módulo 1?
- ¿Es necesario aprender el módulo 3 antes que el módulo 2?
- ¿Es necesario aprender el módulo 4 antes que el módulo 3?
- ¿La base para el desarrollo del programa este programa de capacitación es el módulo 1?

Dependiendo de las respuestas darle la numeración a cada uno de los módulos.

Para continuar se identifican los Elementos de Competencia (EC) de cada Unidad de Competencia Laboral para transformarlos en Temas de Aprendizaje; de existir temas relacionados o complementarios se integran como uno solo.

Así pues:

| <b>MÓDULO DE APRENDIZAJE</b>  | <b>ELEMENTO DE COMPETENCIA</b>  | <b>TEMAS DE APRENDIZAJE</b>   |
|---|---|---|
| 1.- Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje | E0429 Diseñar cursos de capacitación  | 1.1.- Diseño de cursos de capacitación                                    |
|   | E04130 Diseñar instrumentos para la evaluación del aprendizaje                | 1.2.- Diseño de instrumentos de valuación del aprendizaje                 |
| 2.- Elaboración de material didáctico para cursos de capacitación                 | E04131 Diseñar el manual del participante en un curso de capacitación         | 2.1.- Elaboración del manual del participante y del manual del instructor |
|   | E04132 Diseñar el manual del instructor de un curso de capacitación           |   |
| 3.- Impartición de cursos de capacitación   | E04133 Preparar sesiones de capacitación                                      | 3.1.- Preparar de sesiones de capacitación                                |
|   | E04134 Conducir el proceso de capacitación                                    | 3.2.- Desarrollo del proceso de capacitación                              |
| 4.- Evaluación de cursos de capacitación  | E04135 Evaluar el proceso de capacitación                                     | 4.1.- Evaluación de la capacitación                                       |
|   | E04136 Verificar la aplicación del aprendizaje por parte de los participantes | 4.2.- Aplicación de los aprendizajes                                      |

Para establecer el orden didáctico a este nivel se tienen que numerar los temas y preguntar al especialista de la función productiva.

Para aprender el tema 1.1 ¿es necesario aprender antes el tema 1.2?

Para aprender el tema 1.1 ¿es necesario aprender antes el tema 2.1?

Para aprender el tema 1.1 ¿es necesario aprender antes el tema 2.2?

Para aprender el tema 1.1 ¿es necesario aprender antes el tema 3.1?

Para aprender el tema 1.1 ¿es necesario aprender antes el tema 3.2?

Para aprender el tema 1.1 ¿es necesario aprender antes el tema 4.1?

Para aprender el tema 1.1 ¿es necesario aprender antes el tema 4.2?

Acto seguido se seleccionan y analizan todos los Criterios de Desempeño (CD) de cada elemento para transformarlos en subtemas de aprendizaje, tomando en cuenta que los criterios que no tengan relación con algún otro se transforman en un subtema, mientras que aquellos que sean a fines o se relacionen de manera muy estrecha se fusionan o complementan como un solo subtema:

| <b>MÓDULO DE</b> | <b>TEMAS DE</b> | <b>SUBTEMAS DE</b> |
|------------------|-----------------|--------------------|
|------------------|-----------------|--------------------|

| APRENDIZAJE   | APRENDIZAJE   | APRENDIZAJE   |
|---|---|---|
| 1.- Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje | 1.1.- Diseño de cursos de capacitación                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué es la planeación?</li> <li>- ¿Para qué? Objetivos</li> <li>- ¿Qué se va a enseñar? Contenido temático</li> <li>- ¿Cómo? Técnicas</li> <li>- ¿Con qué? Material Didáctico</li> <li>- ¿Cómo se evaluará? Instrumentos</li> <li>- ¿Cuánto? Tiempo</li> <li>- ¿Dónde? Lugar</li> <li>- Guía Instruccional y Plan de sesión</li> </ul> |
|   | 1.2.- Diseño de instrumentos de valuación del aprendizaje                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideraciones de la evaluación.</li> <li>- Elaboración de Instrumentos y Reactivos</li> </ul>  |
| 2.- Elaboración de material didáctico para cursos de capacitación                 | 2.1.- Elaboración del manual del participante y del manual del instructor | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración del manual del participante y del manual del instructor.</li> </ul>  |
| 3.- Impartición de cursos de capacitación   | 3.1.- Preparar sesiones de capacitación                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La lista de verificación</li> </ul>  |
|   | 3.2.- Desarrollo del proceso de capacitación                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformación de la comunidad de aprendizaje</li> <li>- Técnicas Grupales: expositiva, diálogo/discusión y demostración/ejecución</li> <li>- Conclusión de un curso</li> </ul>  |
| 4.- Evaluación de cursos de capacitación  | 4.1- Evaluación de la capacitación  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación del evento</li> <li>- Reporte del curso</li> </ul>  |
|   | 4.2.- Aplicación de los aprendizajes                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación del Impacto de la Capacitación</li> <li>- Reporte de resultados</li> </ul>  |

Aquí es vital destacar que es viable incluir otros subtemas a pesar de que no estén contemplados por los criterios de desempeño de la norma siempre y cuando cuenten con el análisis y la valoración del experto en la función productiva. En el mismo sentido, las evidencias de conocimiento son también una herramienta importante dentro de la planeación temática de un curso.

Por ejemplo, a pesar de que en los CD de la NTCL Diseño e impartición de cursos de capacitación no se incluye la necesidad de elaborar conceptos en torno

a la capacitación, se han contemplado como indispensables para la conformación de una conciencia en el facilitador de lo significativo de su labor.

Vale la pena que antes de plantear el contenido temático final de un programa, una vez más se ordenen didácticamente los temas y subtemas, puesto que si se incluyeron temas o subtemas no contemplados en la norma es necesario articularlos recurriendo a la lógica cognitiva.

Siendo así, el contenido temático final para la práctica que se está realizando es.<sup>22</sup>

*Módulo I*  
DISEÑO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN E INSTRUMENTOS DE  
EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

I.1.- Introducción a la Capacitación

- I.1.1.- ¿Qué es Educación?
- I.1.2.- Trascendencia de la Educación
- I.1.3.- Concepto de Capacitación
- I.1.4.- La Capacitación como Sistema
- I.1.5.- Etapas de la Capacitación
- I.1.6.- Objetivos de la Capacitación
- I.1.7.- Aspectos Básicos en la Capacitación
- I.1.8.- Resumen

I.2.- Teorías de Aprendizaje

- I.2.1.- ¿Qué es el aprendizaje?
- I.2.2.- Teoría Conductista
- I.2.3.- Teoría Cognoscitiva
- I.2.4.- Teoría Significativa
- I.2.5.- Resumen

1.3.- Andragogía en la Capacitación

- 1.3.1.- Concepto de Ser Humano
- 1.3.2.- Principios de Andragogía
- 1.3.3.- Personalidad del Adulto
- 1.3.4.- Características que influyen en el aprendizaje del adulto
- 1.3.5.- ¿Cómo es la educación de adultos?
- 1.3.6.- Características de la educación para adultos
- 1.3.7.- Principios del Aprendizaje de los Adultos Según Malcom Knowles
- 1.3.8.- Diferentes estilos de aprendizaje
- 1.3.9.- Función del instructor
- 1.3.10.- Perfil del instructor de capacitación
- 1.3.11.- Características del instructor

---

<sup>22</sup> Los temas que están subrayados están directamente relacionados con los Criterios de Desempeño de la NTCL “Diseño e impartición de cursos de capacitación”

1.3.12.- Resumen

I.4.- Diseño de Cursos de Capacitación

I.4.1.- ¿Qué es la Planeación?

I.4.2.- ¿Para qué?: Objetivos

I.4.3.- ¿Qué se va a Enseñar?: Contenidos

I.4.4.- ¿Cómo?: Técnicas

I.4.5.- ¿Con Qué?: Material Didáctico

I.4.6.- ¿Cómo se Evaluará?: Instrumentos

I.4.7.- ¿Cuánto? Tiempo

I.4.8.- ¿Dónde?: Lugar

I.4.9.- La Guía Instruccional y el Plan de Sesión

I.4.10.- Resumen

I.5.- Diseño de Instrumentos de Evaluación

I.5.1.- Definición de la evaluación

I.5.2.- Tipos de evaluación

I.5.3.- Consideraciones de la evaluación

I.5.4.- Características de la evaluación

I.5.5.- Instrumentos y Reactivos

I.5.6.- Elaboración de Instrumentos y Reactivos

I.5.7.- Criterios para la elaboración de instrumentos

I.5.8.- Criterios para la elaboración de reactivos

I.5.9.- Estructuración o armado del instrumento

I.5.10.- Pruebas objetivas

I.5.11.- Técnicas de observación

I.5.12.- Escalas estimativas

I.5.13.- Condiciones de la evaluación

I.5.14.- Evaluación del evento

I.5.15.- Reporte del curso

I.5.16.- Resumen

*Módulo II*  
ELABORACIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO PARA  
CURSOS DE CAPACITACIÓN

II.1.- Elaboración del manual del participante y del manual del instructor

II.1.1.- Integración del manual del participante

II.1.2.- Integración del manual del instructor

II.1.3.- Resumen

### *Módulo III*

## IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

III.1- Preparar sesiones de capacitación

III.1.1.-Indispensable: la lista de verificación

III.1.2.- Resumen

III.2.- Desarrollo del proceso de capacitación

III.2.1.- ¿Qué es un Grupo?

III.2.2.- Dinámica de grupos

III.2.3.- Etapas de desarrollo grupal

III.2.4.- Formación de la Comunidad de Aprendizaje

III.2.5.- Tipos de Participantes

III.2.6.- Tipos de Liderazgo

III.2.7.- Manejo de Conflictos

III.2.8.- Motivación

III.2.9.- Teoría de Maslow

III.2.10.- Teoría de McClelland

III.2.11.- Conclusión o Cierre de la Capacitación

III.2.12.- Algunos Consejos Finales

III.2.13.- Resumen

### *Módulo IV*

## EVALUACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

IV.1- Evaluación de la capacitación

IV.1.1.- Definición de la evaluación

IV.1.2.- Tipos de evaluación

IV.1.3.- Consideraciones de la evaluación

IV.1.4.- Características de la evaluación

IV.1.5.- Instrumentos y Reactivos

IV.1.6.- Elaboración de Instrumentos y Reactivos

IV.1.7.- Criterios para la elaboración de instrumentos

IV.1.8.- Criterios para la elaboración de reactivos

IV.1.9.- Estructuración o armado del instrumento

IV.1.10.- Pruebas objetivas

IV.1.11.- Técnicas de observación

IV.1.12.- Escalas estimativas

IV.1.13.- Condiciones de la evaluación

IV.1.14.- Evaluación del evento

IV.1.15.- Reporte del curso

IV.1.16.- Resumen

IV.2.- Aplicación de los aprendizajes

IV.2.1.- Evaluación del Impacto de la capacitación

IV.2.2.- Reporte de resultados

IV.2.3.- Resumen

Con el contenido temático del Programa de capacitación identificado, se procede a redactar los Objetivos Particulares de cada módulo de aprendizaje a partir de:

1. Establecer cuándo se alcanzará la conducta, en este caso la intermedia o modular.
2. Fijar quién tendrá que lograr esa conducta
3. Determinar el área de conocimiento más abordada en la UCL o lo que es lo mismo en el módulo.
4. Seleccionar el verbo principal
5. Establecer el contenido del objetivo
6. Enmarcar las condiciones
7. Determinar el nivel de calidad esperado
8. Nombre(s) y código(s) de la UCL que se retoma
9. Unidad de Competencia en las que el participante puede evaluarse y certificarse

De tal suerte, a continuación se presentan los Objetivos Particulares del Programa Diseño e impartición de cursos de capacitación:

| <b>MÓDULO DE APRENDIZAJE</b> | <b>OBJETIVO PARTICULAR</b>                               |
|------------------------------|--|
| 1.- Diseño de cursos         | Al concluir el módulo el participante diseñará cursos de |

|   |  |
|---|--|
| de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje      | <p>capacitación y sus instrumentos de evaluación considerando las teorías de aprendizaje y los principios de educación de adultos de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación.</p> <p>El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación.</p>   |
| 2.- Elaboración de material didáctico para cursos de capacitación | <p>Al concluir el módulo el participante elaborará manuales de participante y manuales de instructor de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1427.01 Diseñar material didáctico para cursos de capacitación.</p> <p>El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1427.01 Diseñar material didáctico para cursos de capacitación.</p>  |
| 3.- Impartición de cursos de capacitación                         | <p>Al concluir el módulo el participante será capaz de impartir cursos de capacitación considerando la formación de la comunidad de aprendizaje, las características de los grupos y los participantes, así como las teorías de motivación de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1428.01 Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales..</p> <p>El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1428.01 Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales.</p> |
| 4.- Evaluación de cursos de capacitación                          | <p>Al concluir el módulo el participante elaborará y será capaz de aplicar instrumentos de evaluación para los participantes, evaluaciones del evento, evaluaciones del impacto de la capacitación, reportes del curso y reportes de resultados de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación.</p> <p>El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación.</p>   |

Ya con esta información es viable **calcular la duración de cada subtema, tema, módulo y del curso en general**. Siendo esta actividad la número cuatro de la Metodología propuesta.

Para determinar de manera didáctica los tiempos de un curso se elabora una Tabla de Duración por Tema, la cual está compuesta por el título del módulo de aprendizaje y el tema en la parte superior y los subtemas a abordarse en la primera columna. De izquierda a derecha se ubican: el Tiempo Optimista (donde las actividades sugeridas se llevan a cabo sin complicaciones ni dificultades), el Tiempo Normal (es el que se ocupa normalmente para desarrollar el módulo), el Tiempo Pesimista (las actividades ocupan más tiempo de lo cotidiano ya que se presentan dificultades) y el Tiempo Calculado.

### TABLA DE DURACIÓN POR TEMA

| Módulo de aprendizaje: Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje |                                       |                                    |                                       |   |
|--|---------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|---|
| Tema: Introducción a la Capacitación   |                                       |                                    |                                       |   |
| Subtema  | Tiempo Optimista (to)<br>(valor de 1) | Tiempo Normal (tn)<br>(valor de 4) | Tiempo Pesimista (tp)<br>(valor de 1) | Tiempo Calculado (TC)<br>$\frac{to(1)+tn(4)+tp(1)=TC}{6}$ |
| ¿Qué es educación?   |                                       |                                    |                                       |   |
| Trascendencia de la educación  |                                       |                                    |                                       |   |

Cabe subrayar que para calcular cada uno de los tiempos se recomienda tomar en cuenta la experiencia del especialista para después continuar con el cálculo algebraico para cada subtema y así obtener el Tiempo Calculado:

| Módulo de aprendizaje: Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje |        |        |        |                  |
|--|--------|--------|--------|------------------|
| Tema: Introducción a la capacitación   |        |        |        |                  |
| Subtema  | Tiempo | Tiempo | Tiempo | Tiempo Calculado |

|                                     | Optimista<br>(to)<br>(valor de 1) | Normal<br>(tn)<br>(valor de 4) | Pesimista<br>(tp)<br>(valor de 1) | (TC)<br>$\frac{to(1)+tn(4)+tp(1)}{6}=TC$ |
|-------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--|
| ¿Qué es educación?                  | 15 min.                           | 20 min.                        | 25 min.                           | 20 min.                                  |
| Trascendencia de la Educación       | 25 min.                           | 30 min.                        | 35 min.                           | 30 min.                                  |
| Concepto de Capacitación            | 15 min.                           | 20 min.                        | 25 min.                           | 20 min.                                  |
| La Capacitación como Sistema        | 20 min.                           | 25 min.                        | 30 min.                           | 25 min.                                  |
| Etapas de la Capacitación           | 15 min.                           | 20 min.                        | 25 min.                           | 20 min.                                  |
| Objetivos de la Capacitación        | 20 min.                           | 25 min.                        | 30 min.                           | 25 min.                                  |
| Aspectos Básicos de la Capacitación | 20 min.                           | 25 min.                        | 30 min.                           | 25 min.                                  |
| Resumen                             | 25 min.                           | 30 min.                        | 35 min.                           | 30 min.                                  |
|                                     |                                   |                                | Total                             | 195 min. =<br>3 hrs 15 min.              |
|                                     |                                   |                                | Total en horas                    | Se redondea a<br>4 hrs.                  |

| Módulo de aprendizaje: Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje |                  |               |                  |                       |
|--|------------------|---------------|------------------|-----------------------|
| Tema: Teorías de Aprendizaje   |                  |               |                  |                       |
| Subtema  | Tiempo Optimista | Tiempo Normal | Tiempo Pesimista | Tiempo Calculado (TC) |

|                         | (to)<br>(valor de 1) | (tn)<br>(valor de 4) | (tp)<br>(valor de 1) | $\frac{to(1)+tn(4)+tp(1)}{6}=TC$ |
|-------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------------------|
| ¿Qué es el aprendizaje? | 50 min.              | 60 min.              | 70 min.              | 60 min.                          |
| Teoría Conductista      | 35 min.              | 45 min.              | 35 min.              | 45 min.                          |
| Teoría Cognoscitiva     | 35 min.              | 45 min.              | 35 min.              | 45 min.                          |
| Teoría Significativa    | 35 min.              | 45 min.              | 35 min.              | 45 min.                          |
| Resumen                 | 25 min.              | 30 min.              | 35 min.              | 30 min.                          |
|                         |                      |                      | Total                | 225 min. =<br>3 hrs 45 min.      |
|                         |                      |                      | Total en horas       | Se redondea a<br>4 hrs.          |

Módulo de aprendizaje: Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje

Tema: Andragogía en la Capacitación

| Subtema | Tiempo Optimista | Tiempo Normal | Tiempo Pesimista | Tiempo Calculado (TC) |
|---------|------------------|---------------|------------------|-----------------------|
|---------|------------------|---------------|------------------|-----------------------|

|   | (to)<br>(valor de 1) | (tn)<br>(valor de 4) | (tp)<br>(valor de 1) | $\frac{to(1)+tn(4)+tp(1)}{6}=TC$ |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------------------|
| Concepto de ser humano  | 35 min.              | 45 min.              | 55 min.              | 45 min.                          |
| Principios de andragogía                                      | 20 min.              | 25 min.              | 30 min.              | 25 min.                          |
| Personalidad del adulto                                       | 25 min.              | 30 min.              | 35 min.              | 30 min.                          |
| Características que influyen en el aprendizaje del adulto     | 25 min.              | 30 min.              | 35 min.              | 30 min.                          |
| ¿Cómo es la educación de adultos?                             | 25 min.              | 30 min.              | 35 min.              | 30 min.                          |
| Características de la educación para adultos                  | 20 min.              | 25 min.              | 30 min.              | 25 min.                          |
| Principios de aprendizaje de los adultos según Malcom Knowles | 35 min.              | 45 min.              | 55 min.              | 45 min.                          |
| Diferentes estilos de aprendizaje                             | 25 min.              | 30 min.              | 35 min.              | 30 min.                          |
| Función del facilitador                                       | 20 min.              | 25 min.              | 30 min.              | 25 min.                          |
| Perfil del facilitador  | 20 min.              | 25 min.              | 30 min.              | 25 min.                          |
| Características del facilitador                               | 15 min.              | 20 min.              | 25 min.              | 20 min.                          |
| Resumen   | 25 min.              | 30 min.              | 35 min.              | 30 min.                          |
|   |                      |                      | Total                | 360 min. =<br>6 hrs              |
|   |                      |                      | Total en horas       | 6 hrs.                           |

| Módulo de aprendizaje: Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje |                  |               |                  |                       |
|--|------------------|---------------|------------------|-----------------------|
| Tema: Diseño de Cursos de Capacitación   |                  |               |                  |                       |
| Subtema  | Tiempo Optimista | Tiempo Normal | Tiempo Pesimista | Tiempo Calculado (TC) |

|   | (to)<br>(valor de 1) | (tn)<br>(valor de 4) | (tp)<br>(valor de 1) | $\frac{to(1)+tn(4)+tp(1)}{6}=TC$ |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------------------|
| ¿Qué es la planeación?                    | 20 min.              | 25 min.              | 30 min.              | 25 min.                          |
| ¿Para qué?<br>Objetivos                   | 25 min.              | 30 min.              | 35 min.              | 30 min.                          |
| ¿Qué se va a enseñar?<br>Contenidos       | 20 min.              | 25 min.              | 30 min.              | 25 min.                          |
| ¿Cómo?<br>Técnicas                        | 65 min.              | 80 min.              | 95 min.              | 80 min.                          |
| ¿Con qué?<br>Recursos Didácticos          | 25 min.              | 30 min.              | 35 min.              | 30 min.                          |
| ¿Cómo se evaluará?<br>Instrumentos        | 65 min.              | 80 min.              | 95 min.              | 80 min.                          |
| ¿Cuánto?<br>Tiempo                        | 20 min.              | 25 min.              | 30 min.              | 25 min.                          |
| ¿Dónde?<br>Lugar                          | 10 min.              | 15 min.              | 20 min.              | 15 min.                          |
| La guía instruccional y el plan de sesión | 65 min.              | 80 min.              | 95 min.              | 80 min.                          |
| Resumen                                   | 25 min.              | 30 min.              | 35 min.              | 30 min.                          |
| Total                                     |                      |                      |                      | 420 min. =<br>7 hrs              |
| Total en horas                            |                      |                      |                      | 7 hrs.                           |

|  |                  |               |                  |                       |
|--|------------------|---------------|------------------|-----------------------|
| Módulo de aprendizaje: Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje |                  |               |                  |                       |
| Tema: Diseño de Instrumentos de Evaluación   |                  |               |                  |                       |
| Subtema  | Tiempo Optimista | Tiempo Normal | Tiempo Pesimista | Tiempo Calculado (TC) |

|  | (to)<br>(valor de 1) | (tn)<br>(valor de 4) | (tp)<br>(valor de 1) | $\frac{to(1)+tn(4)+tp(1)}{6}=TC$ |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------------------|
| Definición de evaluación   | 20 min.              | 25 min.              | 30 min.              | 25 min.                          |
| Tipos de evaluación  | 20 min.              | 25 min.              | 30 min.              | 25 min.                          |
| Consideraciones de la evaluación   | 20 min.              | 25 min.              | 30 min.              | 25 min.                          |
| Características de la evaluación   | 20 min.              | 25 min.              | 30 min.              | 25 min.                          |
| Instrumentos y reactivos   | 20 min.              | 25 min.              | 30 min.              | 25 min.                          |
| Elaboración de instrumentos y reactivos  | 15 min.              | 20 min.              | 25 min.              | 20 min.                          |
| Criterios para la elaboración de instrumentos  | 15 min.              | 20 min.              | 25 min.              | 20 min.                          |
| Criterios para la elaboración de reactivos   | 15 min.              | 20 min.              | 25 min.              | 20 min.                          |
| Estructuración o armado del instrumento  | 15 min.              | 20 min.              | 25 min.              | 20 min.                          |
| Pruebas objetivas  | 10 min.              | 15 min.              | 20 min.              | 15 min.                          |
| Técnicas de observación  | 10 min.              | 15 min.              | 20 min.              | 15 min.                          |
| Escalas estimativas  | 10 min.              | 15 min.              | 20 min.              | 15 min.                          |
| Condiciones de la evaluación   | 10 min.              | 15 min.              | 20 min.              | 15 min.                          |
| Evaluación del evento  | 15 min.              | 20 min.              | 25 min.              | 20 min.                          |
| Reporte del curso  | 15 min.              | 20 min.              | 25 min.              | 20 min.                          |
| Resumen  | 25 min.              | 30 min.              | 35 min.              | 30 min.                          |
|  |                      |                      | Total                | 335 min. =<br>5 hrs. 35 min.     |
|  |                      |                      | Total en horas       | Se redondea a<br>6 hrs.          |
| Módulo de aprendizaje: Elaboración de Material Didáctico para Cursos de Capacitación |                      |                      |                      |                                  |
| Tema: Elaboración del manual del participante y del manual del instructor            |                      |                      |                      |                                  |
| Subtema  | Tiempo Optimista     | Tiempo Normal        | Tiempo Pesimista     | Tiempo Calculado (TC)            |

|   | (to)<br>(valor de 1) | (tn)<br>(valor de 4) | (tp)<br>(valor de 1) | $\frac{to(1)+tn(4)+tp(1)=TC}{6}$ |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------------------|
| Integración del manual del participante | 200 min.             | 240 min.             | 280 min.             | 240 min.                         |
| Integración del manual del instructor   | 200 min.             | 240 min.             | 280 min.             | 240 min.                         |
| Resumen                                 | 25 min.              | 30 min.              | 35 min.              | 30 min.                          |
| Total                                   |                      |                      |                      | 510 min. =<br>8 hrs. 30 min.     |
| Total en horas                          |                      |                      |                      | Se redondea a<br>9 hrs.          |

| Módulo de aprendizaje: Impartición de cursos de Capacitación |  |                                       |  |  |
|--|--|---------------------------------------|--|--|
| Tema: Preparar Sesiones de Capacitación                      |  |                                       |  |  |
| Subtema  | Tiempo Optimista<br>(to)<br>(valor de 1) | Tiempo Normal<br>(tn)<br>(valor de 4) | Tiempo Pesimista<br>(tp)<br>(valor de 1) | Tiempo Calculado<br>(TC)<br>$\frac{to(1)+tn(4)+tp(1)=TC}{6}$ |
| Indispensable: la lista de verificación                      | 50 min.                                  | 60 min.                               | 70 min.                                  | 60 min.  |
| Resumen  | 25 min.                                  | 30 min.                               | 35 min.                                  | 30 min.  |
| Total  |  |                                       |  | 90 min. =<br>1 hrs. 30 min.                                  |
| Total en horas   |  |                                       |  | Se redondea a<br>2 hrs.                                      |

| Módulo de aprendizaje: Impartición de cursos de Capacitación |                          |                       |                          |  |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|--|
| Tema: Desarrollo del Proceso de capacitación                 |                          |                       |                          |  |
| Subtema  | Tiempo Optimista<br>(to) | Tiempo Normal<br>(tn) | Tiempo Pesimista<br>(tp) | Tiempo Calculado<br>(TC)<br>$\frac{to(1)+tn(4)+tp(1)=TC}{6}$ |

|  | (valor de 1) | (valor de 4) | (valor de 1)   | 6                            |
|--|--------------|--------------|----------------|------------------------------|
| ¿Qué es un grupo?                        | 45 min.      | 50 min.      | 55 min.        | 50 min.                      |
| Dinámica de grupos                       | 15 min.      | 20 min.      | 25 min.        | 20 min.                      |
| Etapas del desarrollo grupal             | 15 min.      | 20 min.      | 25 min.        | 20 min.                      |
| Formación de la comunidad de aprendizaje | 25 min.      | 30 min.      | 35 min.        | 30 min.                      |
| Tipos de participantes                   | 15 min.      | 20 min.      | 25 min.        | 20 min.                      |
| Tipos de liderazgo                       | 25 min.      | 30 min.      | 35 min.        | 30 min.                      |
| Manejo de conflictos                     | 25 min.      | 30 min.      | 35 min.        | 30 min.                      |
| Motivación                               | 15 min.      | 20 min.      | 25 min.        | 20 min.                      |
| Teoría de Maslow                         | 25 min.      | 30 min.      | 35 min.        | 30 min.                      |
| Teoría de McClelland                     | 25 min.      | 30 min.      | 35 min.        | 30 min.                      |
| Conclusión o cierre de la capacitación   | 15 min.      | 20 min.      | 25 min.        | 20 min.                      |
| Algunos consejos finales                 | 15 min.      | 20 min.      | 25 min.        | 20 min.                      |
| Resumen                                  | 25 min.      | 30 min.      | 35 min.        | 30 min.                      |
|  |              |              | Total          | 350 min. =<br>5 hrs. 50 min. |
|  |              |              | Total en horas | Se redondea a<br>6 hrs.      |

| Módulo de aprendizaje: Evaluación de Cursos de Capacitación |                  |               |                  |                       |
|---|------------------|---------------|------------------|-----------------------|
| Tema: Evaluación de la Capacitación                         |                  |               |                  |                       |
| Subtema   | Tiempo Optimista | Tiempo Normal | Tiempo Pesimista | Tiempo Calculado (TC) |
|   |                  |               |                  |                       |

|   | (to)<br>(valor de 1) | (tn)<br>(valor de 4) | (tp)<br>(valor de 1) | $\frac{to(1)+tn(4)+tp(1)}{6}=TC$ |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------------------|
| Definición de evaluación                      | 20 min.              | 25 min.              | 30 min.              | 25 min.                          |
| Tipos de evaluación                           | 20 min.              | 25 min.              | 30 min.              | 25 min.                          |
| Consideraciones de la evaluación              | 20 min.              | 25 min.              | 30 min.              | 25 min.                          |
| Características de la evaluación              | 20 min.              | 25 min.              | 30 min.              | 25 min.                          |
| Instrumentos y reactivos                      | 20 min.              | 25 min.              | 30 min.              | 25 min.                          |
| Elaboración de instrumentos y reactivos       | 15 min.              | 20 min.              | 25 min.              | 20 min.                          |
| Criterios para la elaboración de instrumentos | 15 min.              | 20 min.              | 25 min.              | 20 min.                          |
| Criterios para la elaboración de reactivos    | 15 min.              | 20 min.              | 25 min.              | 20 min.                          |
| Estructuración o armado del instrumento       | 15 min.              | 20 min.              | 25 min.              | 20 min.                          |
| Pruebas objetivas                             | 10 min.              | 15 min.              | 20 min.              | 15 min.                          |
| Técnicas de observación                       | 10 min.              | 15 min.              | 20 min.              | 15 min.                          |
| Escalas estimativas                           | 10 min.              | 15 min.              | 20 min.              | 15 min.                          |
| Condiciones de la evaluación                  | 10 min.              | 15 min.              | 20 min.              | 15 min.                          |
| Evaluación del evento                         | 15 min.              | 20 min.              | 25 min.              | 20 min.                          |
| Reporte del curso                             | 15 min.              | 20 min.              | 25 min.              | 20 min.                          |
| Resumen                                       | 25 min.              | 30 min.              | 35 min.              | 30 min.                          |
|   |                      |                      | Total                | 335 min. =<br>5 hrs. 35 min.     |
|   |                      |                      | Total en horas       | Se redondea a<br>6 hrs.          |

|   |                  |               |                  |                       |
|---|------------------|---------------|------------------|-----------------------|
| Módulo de aprendizaje: Evaluación de Cursos de Capacitación |                  |               |                  |                       |
| Tema: Aplicación de los Aprendizajes                        |                  |               |                  |                       |
| Subtema   | Tiempo Optimista | Tiempo Normal | Tiempo Pesimista | Tiempo Calculado (TC) |

|   | (to)<br>(valor de 1) | (tn)<br>(valor de 4) | (tp)<br>(valor de 1) | $\frac{to(1)+tn(4)+tp(1)}{6}=TC$ |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------------------|
| Evaluación del Impacto de la Capacitación | 50 min.              | 60min.               | 70 min.              | 60 min.                          |
| Reporte de resultados                     | 25 min.              | 30 min.              | 35 min.              | 30 min.                          |
| Resumen                                   | 20 min.              | 25 min.              | 30 min.              | 25 min.                          |
|   |                      |                      | Total                | 115 min. =<br>1 hrs. 55 min.     |
|   |                      |                      | Total en horas       | Se redondea a<br>2 hrs.          |

A fin de organizar los datos obtenidos hasta el momento se realiza una Tabla Maestra de Información que estará incorporada al Programa de Capacitación:

## TABLA MAESTRA DE INFORMACIÓN

**Nombre del Programa:** Diseño e impartición de cursos de capacitación

**NTCL:** CRCH9542.01 Diseño e impartición de cursos de capacitación

**Duración Total:**

**Objetivo General:** Al finalizar el programa el egresado diseñará e impartirá cursos de capacitación utilizando diferentes técnicas instruccionales, principios de educación para adultos y herramientas didácticas como la guía de instrucción, plan de sesión, manual del participante y del instructor instrumentos de evaluación de aprendizaje, reporte final y reporte de seguimiento que el mismo elaborará con un 90% de eficiencia.

Este curso para el Diseño e impartición de Cursos de Capacitación está basado en la NTCL:

CRCH9542.01 Diseño e impartición de cursos de capacitación

El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en las siguientes Unidades de Competencia Laboral:

URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación

URCH1427.01 Diseñar material didáctico para cursos de capacitación

URCH1428.01 Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales

URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación

O en la norma completa.

| Módulo   | Objetivo particular   | Tema y duración                                   | Subtemas   |
|--|---|---|--|
| I. Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje | Al concluir el módulo el participante diseñará cursos de capacitación y sus instrumentos de evaluación considerando las teorías de aprendizaje y los principios de educación de adultos de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación.<br><br>El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación | 1.1 Introducción a la capacitación<br><br>4 horas | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es educación?</li> <li>✓ Trascendencia de la Educación</li> <li>✓ Concepto de Capacitación</li> <li>✓ La Capacitación como Sistema</li> <li>✓ Etapas de la Capacitación</li> <li>✓ Objetivos de la Capacitación</li> <li>✓ Aspectos Básicos de la Capacitación</li> <li>✓ Resumen</li> </ul>   |
|  |   | 1.2 Teorías del aprendizaje<br><br>4 horas        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es el aprendizaje?</li> <li>✓ Teoría Conductista</li> <li>✓ Teoría Cognoscitiva</li> <li>✓ Teoría Significativa</li> <li>✓ Resumen</li> </ul>  |
|  |   | 1.3 Andragogía en la capacitación<br><br>6 horas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concepto de ser humano</li> <li>✓ Principios de andragogía</li> <li>✓ Personalidad del adulto</li> <li>✓ Características que influyen en el aprendizaje del adulto</li> <li>✓ ¿Cómo es la educación de adultos?</li> <li>✓ Características de la educación para adultos</li> <li>✓ Principios de aprendizaje de los adultos según Malcom Knowles</li> <li>✓ Diferentes estilos de aprendizaje</li> <li>✓ Función del facilitador</li> <li>✓ Perfil del facilitador</li> <li>✓ Características del facilitador</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| I. Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje | Al concluir el módulo el participante diseñará cursos de capacitación y sus instrumentos de evaluación considerando las teorías de aprendizaje y los principios de educación de adultos de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación. | 1.4 Diseño de cursos de capacitación<br>7 horas     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es la planeación?</li> <li>✓ ¿Para qué? Objetivos</li> <li>✓ ¿Qué se va a enseñar? Contenidos</li> <li>✓ ¿Cómo? Técnicas</li> <li>✓ ¿Con qué? Recursos Didácticos</li> <li>✓ ¿Cómo se evaluará? Instrumentos</li> <li>✓ ¿Cuánto? Tiempo</li> <li>✓ ¿Dónde? Lugar</li> <li>✓ La guía instruccional y el plan de sesión</li> <li>✓ Resumen</li> </ul>  |
|  | El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación  | 1.5 Diseño de instrumentos de evaluación<br>6 Horas | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de evaluación</li> <li>✓ Tipos de evaluación</li> <li>✓ Consideraciones de la evaluación</li> <li>✓ Características de la evaluación</li> <li>✓ Instrumentos y reactivos</li> <li>✓ Elaboración de instrumentos y reactivos</li> <li>✓ Criterios para la elaboración de instrumentos</li> <li>✓ Criterios para la elaboración de reactivos</li> <li>✓ Estructuración o armado del instrumento</li> <li>✓ Pruebas objetivas</li> <li>✓ Técnicas de observación</li> <li>✓ Escalas estimativas</li> <li>✓ Condiciones de la evaluación</li> <li>✓ Evaluación del evento</li> <li>✓ Reporte del curso</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <p>2. Elaboración de material didáctico para cursos de capacitación</p> | <p>Al concluir el módulo el participante elaborará manuales de participante y manuales de instructor de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1427.01 Diseñar material didáctico para cursos de capacitación.</p> <p>El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1427.01 Diseñar material didáctico para cursos de capacitación</p>   | <p>2.1 Elaboración del manual del participante y del manual del instructor</p> <p>9 horas</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Integración del manual del participante</li> <li>✓ Integración del manual del instructor</li> <li>✓ Resumen</li> </ul>  |
| <p>3. Impartición de cursos de capacitación</p>                         | <p>Al concluir el módulo el participante será capaz de impartir cursos de capacitación considerando la formación de la comunidad de aprendizaje, las características de los grupos y los participantes, así como las teorías de motivación de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1428.01 Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales..</p> <p>El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1428.01 Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales.</p> | <p>3.1 Preparar Sesiones de Capacitación</p> <p>2 horas</p>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indispensable: la lista de verificación</li> <li>✓ Resumen</li> </ul>   |
|   |  | <p>3.2 Desarrollo del Proceso de capacitación</p> <p>6 horas</p>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es un grupo?</li> <li>✓ Dinámica de grupos</li> <li>✓ Etapas del desarrollo grupal</li> <li>✓ Formación de la comunidad de aprendizaje</li> <li>✓ Tipos de participantes</li> <li>✓ Tipos de liderazgo</li> <li>✓ Manejo de conflictos</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Teoría de Maslow</li> <li>✓ Teoría de McClelland</li> <li>✓ Conclusión o cierre de la capacitación</li> <li>✓ Algunos consejos finales</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 4. Evaluación de cursos de capacitación | Al concluir el módulo el participante elaborará y será capaz de aplicar instrumentos de evaluación para los participantes, evaluaciones del evento, evaluaciones del impacto de la capacitación, reportes del curso y reportes de resultados de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación.<br><br>El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación. | 4.1 Evaluación de la Capacitación<br><br>6 horas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de evaluación</li> <li>✓ Tipos de evaluación</li> <li>✓ Consideraciones de la evaluación</li> <li>✓ Características de la evaluación</li> <li>✓ Instrumentos y reactivos</li> <li>✓ Elaboración de instrumentos y reactivos</li> <li>✓ Criterios para la elaboración de instrumentos</li> <li>✓ Criterios para la elaboración de reactivos</li> <li>✓ Estructuración o armado del instrumento</li> <li>✓ Pruebas objetivas</li> <li>✓ Técnicas de observación</li> <li>✓ Escalas estimativas</li> <li>✓ Condiciones de la evaluación</li> <li>✓ Evaluación del evento</li> <li>✓ Reporte del curso</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> |
|   |   | 4.2 Aplicación de los Aprendizajes<br><br>2 horas | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación del Impacto de la Capacitación</li> <li>✓ Reporte de resultados</li> <li>✓ Resumen</li> </ul>  |

Empero, la tabla anterior aún requiere se le agreguen dos elementos más para cumplir cabalmente con la función para la que fue diseñada: el perfil de ingreso y el perfil de egreso, el primero delimita las competencias mínimas o necesarias que debe poseer el aspirante para ingresar a un curso de capacitación, mientras que el segundo es una descripción global y cualitativa de las competencias con las que podrá desempeñarse el capacitando como resultado de haber participado en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Así pues, la **Tabla Maestra de Información es el paso cinco de la metodología** y contiene:

- ✓ Perfil de ingreso
- ✓ Objetivo general
- ✓ Módulos de aprendizaje
- ✓ Objetivos particulares
- ✓ Temas de aprendizaje
- ✓ Duración de cada tema
- ✓ Subtemas de aprendizaje
- ✓ Perfil de egreso

**El siguiente paso es elaborar** un apartado donde se proporcionen las acciones rectoras del curso que le permitan al facilitador crear las condiciones para lograr el aprendizaje de las competencias señaladas en el Objetivo General y los Objetivos Particulares, para ello se crea **el Plan de Capacitación** el cual refiere el contenido temático por módulo a desarrollar para capacitar al participante en la función productiva correspondiente, las técnicas e instrumentos de evaluación para determinar el logro de su competencia, las estrategias que apoyarán a los momentos didácticos –encuadre, contextualización, teorización, ejercitación integración o resolución de problemas y reflexión-

Para su elaboración se retoma el contenido temático modular ya trabajado en la Tabla Maestra de Información y se identifican las estrategias necesarias para cubrir los momentos didácticos:

Acto seguido se describen los Recursos de Apoyo que se requieren para facilitar el proceso de capacitación, por ejemplo para el curso de Diseño e impartición de cursos de capacitación:

|                        |   |
|------------------------|---|
| Instalaciones          | Aula de capacitación, taller, entre otros.  |
| Mobiliario             | Mesas, sillas, escritorio, entre otros.   |
| Equipos y herramientas | Computadora, cañón, proyector de acetatos, tijeras, entre otros.                                  |
| Material impreso       | Manual del participante, manual del instructor, guía pedagógica, guía de aprendizaje, entre otros |
| Material de consumo    | Gises, marcadores para pintaron, hojas de rotafolio, entre otros.                                 |

---

Finalmente, el Plan de Capacitación involucra los tipos, técnicas e instrumentos de evaluación.

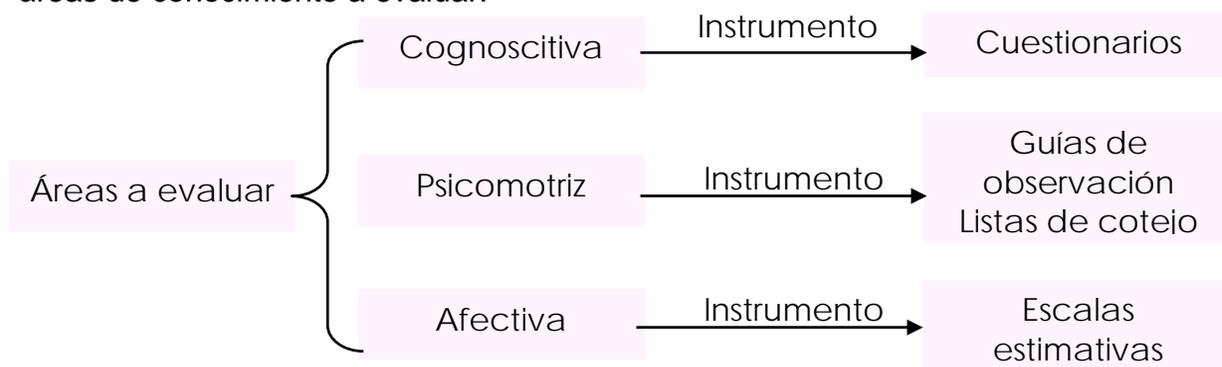
Como principio, existen cinco tipos de evaluación en el proceso educativo-laboral:

1. Exención.- Determina la no participación del personal en una acción de capacitación debido a que cuenta con el conocimiento que se trabajará en el curso.
2. Diagnóstica.- Explora el dominio y las habilidades del participante al inicio de la fase instruccional, permitiendo fundamentar la intervención pedagógica, para la toma de decisiones sobre el proceso de capacitación.
3. Formativa.- Permite recabar información sobre los avances, obstáculos y deficiencias en el aprendizaje del participante, en relación a los contenidos del curso. Esta información sirve para la emisión de juicios sobre el proceso enseñanza-aprendizaje y facilita la toma de decisiones sobre ajustes pertinentes.
4. Sumativa.- Valora el grado de dominio que el participante posee sobre un conocimiento al finalizar un proceso instruccional. La valoración debe corresponder a los objetivos curriculares. Una de las decisiones implicadas en este tipo de evaluación es la acreditación o no del trabajador.
5. Seguimiento.- Permite verificar en las áreas de trabajo de los participantes si los objetivos de la capacitación han sido aplicados en su desempeño laboral.

Es entonces como los tipos de evaluación tienen relación directa con el momento del proceso educativo-laboral que se desea valorar. Para efectos del Plan de Capacitación sólo se consideran la diagnóstica, la formativa y la sumativa.

Por otra parte, las técnicas se dividen en documentales o de campo y dependerá del área de conocimiento a evaluar que se elijan unas u otras; para el área cognoscitiva es recomendable la documental mientras que para la psicomotriz y la afectiva es recomendable la de campo.

De la misma forma, los instrumentos de evaluación se desprenden de las áreas de conocimiento a evaluar:



Así pues en el Plan de Capacitación se concentran los tipos, técnicas e instrumentos de evaluación a utilizar en el curso, por ejemplo:

| TIPO DE EVALUACIÓN | TÉCNICA    | INSTRUMENTO   |
|--------------------|------------|---|
| Diagnóstica        | Documental | Cuestionario  |
| Formativa          | Documental | Cuestionario  |
|                    | De campo   | Lista de Cotejo<br>Guía de Observación<br>Escala Estimativa |
| Sumativa           | Documental | Cuestionario  |
|                    | De campo   | Lista de Cotejo<br>Guía de Observación<br>Escala estimativa |

A continuación se presentan los cuatro Planes de Capacitación del programa Diseño e impartición de cursos de capacitación:

PLAN DE CAPACITACIÓN

Módulo de aprendizaje: Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje

| Temas/Subtemas   | Estrategias de aprendizaje  | Recursos de apoyo  | Evaluación<br>Técnicas-<br>Instrumentos  |
|--|---|--|--|
| <p>I.1 Introducción a la capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es educación?</li> <li>✓ Trascendencia de la Educación</li> <li>✓ Concepto de Capacitación</li> <li>✓ La Capacitación como Sistema</li> <li>✓ Etapas de la Capacitación</li> <li>✓ Objetivos de la Capacitación</li> <li>✓ Aspectos Básicos de la Capacitación</li> </ul> <p>Resumen</p> <p>I.2 Teorías del aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es el aprendizaje?</li> <li>✓ Teoría Conductista</li> <li>✓ Teoría Cognoscitiva</li> <li>✓ Teoría Significativa</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> <p>I.3 Andragogía en la capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concepto de ser humano</li> <li>✓ Principios de andragogía</li> <li>✓ Personalidad del adulto</li> <li>✓ Características que influyen</li> </ul> | <p>Encuadre grupal</p> <p>Informar sobre los beneficios del módulo, los objetivos, metodología de trabajo, contenidos temáticos, criterios de evaluación y duración.</p> <p>Desarrollar la comunidad de aprendizaje para facilitar la comunicación y confianza entre los miembros del grupo a través de una técnica de integración.</p> <p>Contextualización</p> <p>Explicar cada una de las definiciones</p> <p>Teorización</p> <p>Ejercitación</p> <p>Reflexión</p> | <p>Instalaciones.</p> <p>Mobiliario:</p> <p>Material y equipo audiovisual:</p> <p>Material impreso:</p> <p>Instrumentos de medición</p> <p>Herramientas</p> <p>Material de consumo</p> | <p>Evaluación diagnóstica:</p> <p>De conocimiento</p> <p>* Cuestionario</p> <p>De campo</p> <p>* Guía de observación</p> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>en el aprendizaje del adulto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Cómo es la educación de adultos?</li> <li>✓ Características de la educación para adultos</li> <li>✓ Principios de aprendizaje de los adultos según Malcom Knowles</li> <li>✓ Diferentes estilos de aprendizaje</li> <li>✓ Función del facilitador</li> <li>✓ Perfil del facilitador</li> <li>✓ Características del facilitador</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> <p>I.4 Diseño de cursos de capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es la planeación?</li> <li>✓ ¿Para qué? Objetivos</li> <li>✓ ¿Qué se va a enseñar? Contenidos</li> <li>✓ ¿Cómo? Técnicas</li> <li>✓ ¿Con qué? Recursos Didácticos</li> <li>✓ ¿Cómo se evaluará? Instrumentos</li> <li>✓ ¿Cuánto? Tiempo</li> <li>✓ ¿Dónde? Lugar</li> <li>✓ La guía instruccional y el plan de sesión</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> |  |  |  |
|--|--|--|--|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>I.5 Diseño de instrumentos de evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de evaluación</li> <li>✓ Tipos de evaluación</li> <li>✓ Consideraciones de la evaluación</li> <li>✓ Características de la evaluación</li> <li>✓ Instrumentos y reactivos</li> <li>✓ Elaboración de instrumentos y reactivos</li> <li>✓ Criterios para la elaboración de instrumentos</li> <li>✓ Criterios para la elaboración de reactivos</li> <li>✓ Estructuración o armado del instrumento</li> <li>✓ Pruebas objetivas</li> <li>✓ Técnicas de observación</li> <li>✓ Escalas estimativas</li> <li>✓ Condiciones de la evaluación</li> <li>✓ Evaluación del evento</li> <li>✓ Reporte del curso</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> |  |  |  |
|--|--|--|--|

PLAN DE CAPACITACIÓN

Módulo de aprendizaje: Elaboración de material didáctico para cursos de capacitación

| Temas/Subtemas  | Estrategias de aprendizaje  | Recursos de apoyo  | Evaluación<br>Técnicas-<br>Instrumentos   |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Integración del manual del participante</li> <li>✓ Integración del manual del instructor</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> | <p>Encuadre grupal</p> <p>Contextualización</p> <p>Teorización</p> <p>Ejercitación</p> <p>Reflexión</p> | <p>Instalaciones.</p> <p>Mobiliario:</p> <p>Material y equipo audiovisual:</p> <p>Material impreso:</p> <p>Instrumentos de medición</p> <p>Herramientas</p> <p>Material de consumo</p> | <p>Evaluación diagnóstica:<br/>De conocimiento<br/>* Cuestionario</p> <p>De campo<br/>* Guía de observación</p> |

PLAN DE CAPACITACIÓN

Módulo de aprendizaje: Impartición de cursos de capacitación

| Temas/Subtemas   | Estrategias de aprendizaje  | Recursos de apoyo  | Evaluación<br>Técnicas-<br>Instrumentos   |
|--|---|--|---|
| <p>3.1 Preparar Sesiones de Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indispensable: la lista de verificación</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> <p>3.2 Desarrollo del Proceso de capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es un grupo?</li> <li>✓ Dinámica de grupos</li> <li>✓ Etapas del desarrollo grupal</li> <li>✓ Formación de la comunidad de aprendizaje</li> <li>✓ Tipos de participantes</li> <li>✓ Tipos de liderazgo</li> <li>✓ Manejo de conflictos</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Teoría de Maslow</li> <li>✓ Teoría de McClelland</li> <li>✓ Conclusión o cierre de la capacitación</li> <li>✓ Algunos consejos finales</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> | <p>Encuadre grupal</p> <p>Contextualización</p> <p>Teorización</p> <p>Ejercitación</p> <p>Reflexión</p> | <p>Instalaciones.</p> <p>Mobiliario:</p> <p>Material y equipo audiovisual:</p> <p>Material impreso:</p> <p>Instrumentos de medición</p> <p>Herramientas</p> <p>Material de consumo</p> | <p>Evaluación diagnóstica:<br/>De conocimiento<br/>* Cuestionario</p> <p>De campo<br/>* Guía de observación</p> |

PLAN DE CAPACITACIÓN

Módulo de aprendizaje: Evaluación de cursos de capacitación

| Temas/Subtemas  | Estrategias de aprendizaje  | Recursos de apoyo  | Evaluación<br>Técnicas-<br>Instrumentos   |
|---|---|--|---|
| <p>4.1 Evaluación de la Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de evaluación</li> <li>✓ Tipos de evaluación</li> <li>✓ Consideraciones de la evaluación</li> <li>✓ Características de la evaluación</li> <li>✓ Instrumentos y reactivos</li> <li>✓ Elaboración de instrumentos y reactivos</li> <li>✓ Criterios para la elaboración de instrumentos</li> <li>✓ Criterios para la elaboración de reactivos</li> <li>✓ Estructuración o armado del instrumento</li> <li>✓ Pruebas objetivas</li> <li>✓ Técnicas de observación</li> <li>✓ Escalas estimativas</li> <li>✓ Condiciones de la evaluación</li> <li>✓ Evaluación del evento</li> <li>✓ Reporte del curso</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> | <p>Encuadre grupal</p> <p>Contextualización</p> <p>Teorización</p> <p>Ejercitación</p> <p>Reflexión</p> | <p>Instalaciones.</p> <p>Mobiliario:</p> <p>Material y equipo audiovisual:</p> <p>Material impreso:</p> <p>Instrumentos de medición</p> <p>Herramientas</p> <p>Material de consumo</p> | <p>Evaluación diagnóstica:<br/>De conocimiento<br/>* Cuestionario</p> <p>De campo<br/>* Guía de observación</p> |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 4.2 Aplicación de los Aprendizajes<br>✓ Evaluación del Impacto de la Capacitación<br>✓ Reporte de resultados<br>✓ Resumen |  |  |  |
|---|--|--|--|

Aunque son incluidos en el Plan de capacitación anterior, los instrumentos de evaluación deben definirse aún más y localizar en qué elementos y criterios de desempeño se utilizarán para determinar el grado de competencia del capacitado. Para ello, se efectúa el **paso número siete** de esta metodología: la **elaboración del Plan de Evaluación**, el cual explicita la estrategia de evaluación que será discutida y comunicada entre el instructor-evaluador y el capacitando-candidato con miras a la certificación.

Aquí se hace un análisis de cada uno de los elementos de la NTCL recopilando la información en el siguiente formato:

### SELECCIÓN DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

|   |  |
|---|--|
| Código y título de la norma                 |  |
| Código y título de la unidad de competencia |  |
| Código, número y título del elemento        |  |
| Nombre del instructor                       |  |

| CD | Contenidos de Evaluación |  |                      | Técnicas de evaluación | Instrumentos de evaluación | Fuente de información |
|----|--------------------------|--|----------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|
|    | Criterios de desempeño   | Evidencias de desempeño<br>producto<br>conocimiento<br>actitud | Campos de aplicación |                        |                            |                       |
|    |                          |  |                      |                        |                            |                       |
|    |                          |  |                      |                        |                            |                       |

En la parte superior se transcriben los datos de identificación que se solicitan. En la primera y segunda columna numerar y desagregar todos los criterios de desempeño de cada elemento de la norma, anotándolos de la siguiente manera:

|                               |        |   |
|-------------------------------|--------|---|
| Acción                        | Objeto | Condición   |
| Diseñara                      | cursos | basado en la detección<br>de necesidades o en una<br>NTCL |
| (tiempo futuro en 3ª persona) |        |   |

En la tercera columna anotar con qué evidencia (de desempeño, producto, conocimiento o actitud) se relaciona cada criterio. Para facilitar esta actividad se sugiere formular preguntas al especialista como:

¿Qué evidencias por desempeño se relacionan con el primer criterio de desempeño?

¿Qué evidencias por producto se relacionan con el primer criterio de desempeño?

¿Qué evidencias de conocimiento se relacionan con el primer criterio de desempeño?

¿Qué evidencias de actitud se relacionan con el primer criterio de desempeño?

A continuación, anotar la inicial y el número de las evidencias con las que se relaciona cada criterio de desempeño. Por ejemplo:

| Criterio de desempeño   | Evidencias (desempeño, producto, conocimiento y actitud) |
|---|--|
| Diseñara cursos basado en la detección de necesidades o en una NTCL | ED1 Un curso diseñado                                    |

En la cuarta columna registrar los campos de aplicación asociados a cada uno de los criterios de desempeño en forma directa. Cabe aquí preguntar al especialista ¿Qué campos de aplicación se relacionan con el primer criterio?

Colocar la técnica y los instrumentos de evaluación que sean más apropiados efectivos valorar el criterio de desempeño en la columna cinco y seis respectivamente.

En la columna “Fuente de Información” mencionar los documentos que sirven de consulta para la elaboración de los instrumentos de evaluación. estos datos se pueden obtener de los propios criterios de desempeño o de la información proporcionada por el especialista.

Ejemplo:

|   |  |
|---|--|
| Código y título de la norma                 | CRCH0542.01 Diseño e impartición de cursos de capacitación                   |
| Código y título de la unidad de competencia | URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación |
| Código, número y título del elemento        | E04129 Diseñar cursos de capacitación  |

| CD | Contenidos de Evaluación   |  |                      | Técnicas de evaluación | Instrumentos de evaluación | Fuente de información                              |
|----|--|--|----------------------|------------------------|----------------------------|--|
|    | Criterios de desempeño   | Evidencias de desempeño<br>producto<br>conocimiento<br>actitud | Campos de aplicación |                        |                            |  |
| 1  | Diseñara cursos basado en la detección de necesidades o en una NTCL  | ED1 Un curso diseñado  | Diversos.            | De campo               | Lista de cotejo            | Diagnóstico de Necesidades de Capacitación La NTCL |
| 2  | Incluirá en el contenido del curso las competencias requeridas por la población meta, la duración parcial y total del curso y los materiales didácticos a utilizar | ED2 El contenido de un curso diseñado                          | Diversos.            | De campo               | Lista de cotejo            | Diagnóstico de Necesidades de Capacitación La NTCL |

Esta tabla es la base para elaborar el Plan de Evaluación pues de ella se retoman varios de los datos que en dicho plan se necesitan. Es substancial decir que a diferencia del formato de Selección de Técnicas donde se considera uno por cada elemento, el Plan de Evaluación se analiza por Unidades de Competencia.

A continuación se presenta el formato propuesto para el Plan de Evaluación:

## PLAN DE EVALUACIÓN

|                             |  |               |  |
|-----------------------------|--|---------------|--|
| <b>Nombre del Candidato</b> |  |               |  |
| <b>Nombre del Evaluador</b> |  | <b>Clave</b>  |  |
| <b>NTCL y Código</b>        |  | <b>Código</b> |  |
| <b>Unidad 1</b>             |  | <b>Código</b> |  |

|                   |  |               |  |
|-------------------|--|---------------|--|
| <b>Elemento 1</b> |  | <b>Código</b> |  |
|-------------------|--|---------------|--|

| <b>Actividad A Desarrollar</b> | <b>Forma De Desarrollo</b> | <b>Instrumentos De Evaluación</b> | <b>Lugar</b> |
|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|--------------|
|                                |                            |                                   |              |
|                                |                            |                                   |              |
|                                |                            |                                   |              |

|                   |  |               |  |
|-------------------|--|---------------|--|
| <b>Elemento 2</b> |  | <b>Código</b> |  |
|-------------------|--|---------------|--|

| <b>Actividad A Desarrollar</b> | <b>Forma De Desarrollo</b> | <b>Instrumentos De Evaluación</b> | <b>Lugar</b> |
|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|--------------|
|                                |                            |                                   |              |
|                                |                            |                                   |              |
|                                |                            |                                   |              |

| <b>Fecha y hora de Evaluación documental Evidencias de Productos</b> | <b>Fecha y hora de Evaluación documental Evidencias de Conocimientos</b> | <b>Fecha y hora de Evaluación documental Evidencias de Desempeño</b> |
|--|--|--|
| Fecha: _____<br>Hora de Inicio: _____<br>Hora de Término: _____      | Fecha: _____<br>Hora de Inicio: _____<br>Hora de Término: _____          | Fecha: _____<br>Hora de Inicio: _____<br>Hora de Término: _____      |

| <b>Evaluador</b> | <b>Candidato</b> |
|------------------|------------------|
| Nombre y Firma   | Nombre y Firma   |

---

Para requisitarlo:

1. Anotar los datos de identificación en el primer recuadro.
2. Transcribir en la columna de Actividades a Desarrollar los criterios de desempeño previamente ordenados; si existieran criterios similares o que respondan de manera muy estrecha en su ejecución es posible hacer una integración de éstos.
3. Transcribir en la columna de Forma de Desarrollo las fuentes de información correspondientes a cada criterio de desempeño.
4. Completar el plan de evaluación registrando las técnicas e instrumentos de evaluación que se aplicarán para evaluar al capacitando-candidato.
5. Determinar el lugar donde se desarrollará la evaluación y registrarlo en la cuarta columna.
6. Determinar la fecha en que tendrá efecto la evaluación.

Por ejemplo:

## PLAN DE EVALUACIÓN

|  |   |               |             |
|--|---|---------------|-------------|
| <b>Nombre del Candidato/Participante</b> | XXXX  |               |             |
| <b>Nombre del Evaluador/Instructor</b>   | XXXX  |               |             |
| <b>NTCL y Código</b>                     | Diseño e impartición de cursos de capacitación                    | <b>Código</b> | CRCH0542.01 |
| <b>Unidad 1</b>                          | Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su elaboración | <b>Código</b> | URCH1426.01 |

|                   |                                |               |        |
|-------------------|--------------------------------|---------------|--------|
| <b>Elemento 1</b> | Diseñar cursos de capacitación | <b>Código</b> | E04129 |
|-------------------|--------------------------------|---------------|--------|

| <b>Actividad A Desarrollar</b>   | <b>Forma De Desarrollo</b>   | <b>Instrumentos De Evaluación</b>  | <b>Lugar/Fecha</b>                                   |
|--|--|--|--|
| Para llevar a cabo su evaluación observar el desempeño del candidato respecto a las siguientes actividades:  | Para desarrollar las actividades considerar los procedimientos, lineamientos y especificaciones técnicas señaladas en: | Para llevar a cabo su evaluación se le aplicarán las siguientes técnicas con sus instrumentos: | Para realizar las actividades acudir a en las fechas |
| Diseñara cursos basado en la detección de necesidades o en una NTCL  | Diagnóstico de Necesidades de Capacitación La NTCL   | De campo<br>* Lista de cotejo  |  |
| Incluirá en el contenido del curso las competencias requeridas por la población meta, la duración parcial y total del curso y los materiales didácticos a utilizar | Diagnóstico de Necesidades de Capacitación La NTCL   | De campo<br>* Lista de cotejo  |  |
| Redactará objetivos de aprendizaje incluyendo a quién va dirigido el curso, el resultado de aprendizaje, las condiciones de operación y el nivel de ejecución      | Diagnóstico de Necesidades de Capacitación La NTCL   | De campo<br>* Lista de cotejo  |  |
| Determinará los temas, subtemas, técnicas instruccionales y lugar  | Objetivos de aprendizaje   | De campo<br>* Lista de cotejo  |  |
| Elaborará instrumentos de medición del aprendizaje   | Objetivos de aprendizaje   | De campo<br>* Lista de cotejo  |  |
| Elaborará la guía instruccional incluyendo los temas y subtemas de aprendizaje y las actividades de instrucción  | Objetivos de aprendizaje   | De campo<br>* Lista de cotejo  |  |

|                   |   |               |        |
|-------------------|---|---------------|--------|
| <b>Elemento 2</b> | Diseñar instrumentos para la evaluación del aprendizaje | <b>Código</b> | E04130 |
|-------------------|---|---------------|--------|

| <b>Actividad A Desarrollar</b>  | <b>Forma De Desarrollo</b> | <b>Instrumentos De Evaluación</b> | <b>Lugar</b> |
|---|----------------------------|-----------------------------------|--------------|
| Elaborará instrumentos de medición del aprendizaje incluyendo datos generales de identificación, instrucciones para su aplicación y reactivos | Objetivos de aprendizaje   | De campo<br>* Lista de cotejo     |              |

| <b>Evaluador</b> | <b>Candidato</b> |
|------------------|------------------|
| Nombre y Firma   | Nombre y Firma   |

**PLAN DE EVALUACIÓN UNIDAD 1 DE LA NTCL  
DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN**

|  |   |               |             |
|--|---|---------------|-------------|
| <b>Nombre del Candidato/Participante</b> | XXXX  |               |             |
| <b>Nombre del Evaluador/Instructor</b>   | XXXX  |               |             |
| <b>NTCL y Código</b>                     | Diseño e impartición de cursos de capacitación                    | <b>Código</b> | CRCH0542.01 |
| <b>Unidad 1</b>                          | Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su elaboración | <b>Código</b> | URCH1426.01 |

|                   |                                |               |        |
|-------------------|--------------------------------|---------------|--------|
| <b>Elemento 1</b> | Diseñar cursos de capacitación | <b>Código</b> | E04129 |
|-------------------|--------------------------------|---------------|--------|

| <b>Actividad A Desarrollar</b>   | <b>Forma De Desarrollo</b>   | <b>Instrumentos De Evaluación</b>  | <b>Lugar/Fecha</b>                                   |
|--|--|--|--|
| Para llevar a cabo su evaluación observar el desempeño del candidato respecto a las siguientes actividades:  | Para desarrollar las actividades considerar los procedimientos, lineamientos y especificaciones técnicas señaladas en: | Para llevar a cabo su evaluación se le aplicarán las siguientes técnicas con sus instrumentos: | Para realizar las actividades acudir a en las fechas |
| Diseñara cursos basado en la detección de necesidades o en una NTCL considerando los principios de educación de adultos y las teorías de aprendizaje               | Diagnóstico de Necesidades de Capacitación La NTCL   | De campo<br>* Lista de cotejo<br><br>De conocimiento<br>* Cuestionario                         |  |
| Incluirá en el contenido del curso las competencias requeridas por la población meta, la duración parcial y total del curso y los materiales didácticos a utilizar | Diagnóstico de Necesidades de Capacitación La NTCL   | De campo<br>* Lista de cotejo  |  |
| Redactará objetivos de aprendizaje incluyendo a quién va dirigido el curso, el resultado de aprendizaje, las condiciones de operación y el nivel de ejecución      | Diagnóstico de Necesidades de Capacitación La NTCL   | De campo<br>* Lista de cotejo  |  |
| Determinará los temas, subtemas, técnicas instruccionales (expositiva, diálogo-discusión, demostración-ejecución) y lugar  | Objetivos de aprendizaje   | De conocimiento<br>* Cuestionario<br><br>De campo<br>* Lista de cotejo                         |  |

|   |                          |    |                               |  |
|---|--------------------------|----|-------------------------------|--|
| Elaborará instrumentos de medición del aprendizaje  | Objetivos de aprendizaje | de | De campo<br>* Lista de cotejo |  |
| Elaborará la guía instruccional incluyendo los temas y subtemas de aprendizaje y las actividades de instrucción | Objetivos de aprendizaje | de | De campo<br>* Lista de cotejo |  |

|                   |   |               |        |
|-------------------|---|---------------|--------|
| <b>Elemento 2</b> | Diseñar instrumentos para la evaluación del aprendizaje | <b>Código</b> | E04130 |
|-------------------|---|---------------|--------|

| <b>Actividad A Desarrollar</b>  | <b>Forma De Desarrollo</b> | <b>Instrumentos De Evaluación</b>                                      | <b>Lugar</b> |
|---|----------------------------|--|--------------|
| Elaborará instrumentos de medición del aprendizaje incluyendo datos generales de identificación, instrucciones para su aplicación y reactivos y considerando los diferentes tipos de instrumentos y reactivos | Objetivos de aprendizaje   | De conocimiento<br>* Cuestionario<br><br>De campo<br>* Lista de cotejo |              |

| <b>Evaluador</b> | <b>Candidato</b> |
|------------------|------------------|
| Nombre y Firma   | Nombre y Firma   |

**PLAN DE EVALUACIÓN UNIDAD 2 DE LA NTCL  
DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN**

|  |  |               |             |
|--|--|---------------|-------------|
| <b>Nombre del Candidato/Participante</b> | XXXX   |               |             |
| <b>Nombre del Evaluador/Instructor</b>   | XXXX   |               |             |
| <b>NTCL y Código</b>                     | Diseño e impartición de cursos de capacitación         | <b>Código</b> | CRCH0542.01 |
| <b>Unidad 2</b>                          | Diseñar material didáctico para cursos de capacitación | <b>Código</b> | URCH1427.01 |

|                   |  |               |        |
|-------------------|--|---------------|--------|
| <b>Elemento 1</b> | Diseñar el manual del participante en un curso de capacitación | <b>Código</b> | E04131 |
|-------------------|--|---------------|--------|

| <b>Actividad A Desarrollar</b>   | <b>Forma De Desarrollo</b>   | <b>Instrumentos De Evaluación</b>  | <b>Lugar/Fecha</b>                                   |
|--|--|--|--|
| Para llevar a cabo su evaluación observar el desempeño del candidato respecto a las siguientes actividades:  | Para desarrollar las actividades considerar los procedimientos, lineamientos y especificaciones técnicas señaladas en: | Para llevar a cabo su evaluación se le aplicarán las siguientes técnicas con sus instrumentos: | Para realizar las actividades acudir a en las fechas |
| Elaborará un manual del participante incluyendo título, objetivo general, índice, introducción, temas y subtemas, ejercicios, evaluaciones, conclusiones y bibliografía. | Lineamientos para los manuales de participante   | De campo<br>* Lista de cotejo  |  |
| Incluirá en cada uno de los temas y subtemas: los objetivos de aprendizaje, introducción, desarrollo y conclusión del tema.  | Lineamientos para los manuales de participante de la organización  | De campo<br>* Lista de cotejo  |  |

|                   |  |               |        |
|-------------------|--|---------------|--------|
| <b>Elemento 2</b> | Diseñar el manual del instructor de un curso de capacitación | <b>Código</b> | E04132 |
|-------------------|--|---------------|--------|

| <b>Actividad A Desarrollar</b>  | <b>Forma De Desarrollo</b>                                      | <b>Instrumentos De Evaluación</b> | <b>Lugar</b> |
|---|---|-----------------------------------|--------------|
| Elaborará un manual del participante incluyendo título, índice, introducción, guía de instrucción, descripción de los requerimientos del lugar de | Lineamientos para los manuales de instructor de la organización | De campo<br>* Lista de cotejo     |              |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| la capacitación,<br>requerimientos de ingreso,<br>descripción del equipo<br>requerido y<br>recomendaciones de uso,<br>sugerencias para el proceso<br>de capacitación, material<br>didáctico de apoyo,<br>instrumentos de evaluación<br>y bibliografía para el<br>instructor |  |  |  |
|---|--|--|--|

| <b>Evaluador</b> | <b>Candidato</b> |
|------------------|------------------|
| Nombre y Firma   | Nombre y Firma   |

**PLAN DE EVALUACIÓN UNIDAD 3 DE LA NTCL  
DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN**

|  |   |               |             |
|--|---|---------------|-------------|
| <b>Nombre del Candidato/Participante</b> | XXXX  |               |             |
| <b>Nombre del Evaluador/Instructor</b>   | XXXX  |               |             |
| <b>NTCL y Código</b>                     | Diseño e impartición de cursos de capacitación          | <b>Código</b> | CRCH0542.01 |
| <b>Unidad 3</b>                          | Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales | <b>Código</b> | URCH1428.01 |

|                   |                                       |               |        |
|-------------------|---------------------------------------|---------------|--------|
| <b>Elemento 1</b> | Preparar las sesiones de capacitación | <b>Código</b> | E04133 |
|-------------------|---------------------------------------|---------------|--------|

| <b>Actividad A Desarrollar</b>   | <b>Forma De Desarrollo</b>   | <b>Instrumentos De Evaluación</b>  | <b>Lugar/Fecha</b>                                   |
|--|--|--|--|
| Para llevar a cabo su evaluación observar el desempeño del candidato respecto a las siguientes actividades:  | Para desarrollar las actividades considerar los procedimientos, lineamientos y especificaciones técnicas señaladas en: | Para llevar a cabo su evaluación se le aplicarán las siguientes técnicas con sus instrumentos: | Para realizar las actividades acudir a en las fechas |
| Elaborará el plan de sesión incluyendo los objetivos del curso, los objetivos de la sesión, sus contenidos, la duración, el material de apoyo a utilizar, los requerimientos humanos, materiales y equipos, las actividades a desarrollar, las técnicas instruccionales a emplear y la forma de evaluación | Objetivos de aprendizaje   | De campo<br>* Lista de cotejo  |  |
| Elaborará y utilizará la lista de verificación de los requerimientos de la sesión  | Plan de sesión   | De campo<br>* Lista de cotejo<br>* Guía de observación   |  |

|                   |                                     |               |        |
|-------------------|-------------------------------------|---------------|--------|
| <b>Elemento 2</b> | Conducir el proceso de capacitación | <b>Código</b> | E04134 |
|-------------------|-------------------------------------|---------------|--------|

| <b>Actividad A Desarrollar</b>                          | <b>Forma De Desarrollo</b> | <b>Instrumentos De Evaluación</b>                 | <b>Lugar</b> |
|---|----------------------------|---|--------------|
| Formará la Comunidad de aprendizaje al inicio del curso | Plan de sesión             | De conocimiento<br>* Cuestionario<br><br>De campo |              |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | * Guía de observación  |  |
| Motivará al grupo durante el proceso de capacitación   | Plan de sesión                             | De conocimiento<br>*Cuestionario<br><br>De campo<br>* Guía de observación  |  |
| Utilizará ejemplos y técnicas instruccionales para mejorar la comprensión de los temas.                                | Plan de sesión                             | De conocimiento<br>* Cuestionario<br><br>De campo<br>* Guía de observación |  |
| Desarrollará el contenido de los temas utilizando las técnicas expositiva, diálogo/discusión y demostración/ejecución. | Objetivos de aprendizaje                   | De campo<br>* Guía de observación  |  |
| Realizará la presentación de la síntesis de la sesión  | Plan de sesión                             | De campo<br>* Guía de observación  |  |
| Llevará a cabo la presentación de los logros alcanzados y lo que falta por cubrir                                      | Objetivos de aprendizaje<br>Plan de sesión | De campo<br>* Guía de observación  |  |
| Realizará la evaluación del cumplimiento de las reglas y expectativas del curso  | Objetivos de aprendizaje<br>Plan de sesión | De campo<br>* Guía de observación  |  |
| Llevará a cabo la conclusión del curso y la formulación de compromisos por parte de los participantes                  | Objetivos de aprendizaje<br>Plan de sesión | De campo<br>* Guía de observación  |  |

| Evaluador      | Candidato      |
|----------------|----------------|
| Nombre y Firma | Nombre y Firma |

**PLAN DE EVALUACIÓN UNIDAD 4 DE LA NTCL  
DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN**

|  |  |               |             |
|--|--|---------------|-------------|
| <b>Nombre del Candidato/Participante</b> | XXXX   |               |             |
| <b>Nombre del Evaluador/Instructor</b>   | XXXX   |               |             |
| <b>NTCL y Código</b>                     | Diseño e impartición de cursos de capacitación | <b>Código</b> | CRCH0542.01 |
| <b>Unidad 4</b>                          | Evaluar cursos de capacitación                 | <b>Código</b> | URCH1429.01 |

|                   |                                    |               |        |
|-------------------|------------------------------------|---------------|--------|
| <b>Elemento 1</b> | Evaluar el proceso de capacitación | <b>Código</b> | E04135 |
|-------------------|------------------------------------|---------------|--------|

| <b>Actividad A Desarrollar</b>  | <b>Forma De Desarrollo</b>   | <b>Instrumentos De Evaluación</b>  | <b>Lugar/Fecha</b>                                   |
|---|--|--|--|
| Para llevar a cabo su evaluación observar el desempeño del candidato respecto a las siguientes actividades:   | Para desarrollar las actividades considerar los procedimientos, lineamientos y especificaciones técnicas señaladas en: | Para llevar a cabo su evaluación se le aplicarán las siguientes técnicas con sus instrumentos: | Para realizar las actividades acudir a en las fechas |
| Informará a los participantes sobre el momento de su evaluación, criterios, instrumentos y técnicas de la misma.  | Guía de instrucción<br>Plan de sesión<br>Contrato de comunidad de aprendizaje  | De campo<br>* Guía de observación  |  |
| Aplicará los instrumentos de evaluación a los participantes y les informará sobre sus avances   | Guía de instrucción<br>Plan de sesión<br>Contrato de comunidad de aprendizaje  | De campo<br>* Guía de observación  |  |
| Elaborará un documento de satisfacción de los participantes respecto al evento de capacitación  | Lineamientos internos de la institución para la elaboración de instrumentos de evaluación                              | De campo<br>* Lista de cotejo  |  |
| Elaborará un reporte final del curso impartido incluyendo el cumplimiento de los objetivos y expectativas, las contingencias y desviaciones encontradas y la lista de asistencia. | Objetivos de aprendizaje<br>Contrato de comunidad de aprendizaje<br>Documento de satisfacción de los participantes     | De campo<br>* Lista de cotejo  |  |

|                   |  |               |        |
|-------------------|--|---------------|--------|
| <b>Elemento 2</b> | Verificar la aplicación del aprendizaje por parte de los participantes | <b>Código</b> | E04136 |
|-------------------|--|---------------|--------|

| <b>Actividad A Desarrollar</b>  | <b>Forma De Desarrollo</b>  | <b>Instrumentos De Evaluación</b> | <b>Lugar</b> |
|---|---|-----------------------------------|--------------|
| Elaborará una guía para entrevistar a los participantes basada en los objetivos de aprendizaje y en los compromisos generados en el curso.                | Objetivos de aprendizaje<br>Compromisos de los participantes.                                   | De campo<br>* Lista de cotejo     |              |
| Elaborará un reporte de seguimiento al aprendizaje el cual contenga el resultado de las entrevistas con los participantes y la aplicación del aprendizaje | Objetivos de aprendizaje<br>Compromisos de los participantes.<br>Entrevista a los participantes | De campo<br>* Lista de cotejo     |              |

| <b>Evaluador</b> | <b>Candidato</b> |
|------------------|------------------|
| Nombre y Firma   | Nombre y Firma   |

Antes de presentar y discutir el Plan de Evaluación al capacitando-candidato se recomienda citarlo a una entrevista previa al proceso de evaluación a fin de que conozca los beneficios de la certificación, las etapas del proceso y externar todas sus dudas para que le sean aclaradas<sup>23</sup> y aplicarle una Evaluación Diagnóstica<sup>24</sup> que servirá para determinar su nivel de dominio de la NTCL y alinear el programa de capacitación a sus necesidades cognoscitivas, psicomotrices o actitudinales.

Para la elaboración de la Evaluación Diagnóstica se retoman las evidencias de producto, de conocimiento y de actitud de la NTCL en cuestión y se transforman en enunciados a evaluar; así mismo se incluyen los datos del candidato/participante y del evaluador/instructor así como las instrucciones para su contestación.

A continuación se presenta la Evaluación Diagnóstica para el Programa Diseño e impartición de cursos de capacitación:

<sup>23</sup> Se sugiere la utilización del Anexo No. 2 de este documento: Guía de Entrevista. Es importante destacar que en el capítulo cuatro se describieron los diferentes momentos de la evaluación por competencias.

<sup>24</sup> Anexo No. 3. Es importante señalar que los enunciados a evaluar son las evidencias por producto, de desempeño y de conocimiento de la NTCL a trabajar.

## EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

### NTCL “Diseño e impartición de cursos de capacitación”

|                      |     |     |     |
|----------------------|-----|-----|-----|
| Fecha de aplicación: | Día | Mes | Año |
|                      |     |     |     |

|                      |  |
|----------------------|--|
| NOMBRE DEL CANDIDATO |  |
| NOMBRE DEL EVALUADOR |  |

#### Bienvenido al mundo de la Certificación de la Competencia Laboral

Lo que usted tiene en sus manos es el Diagnóstico de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) CRCH0542.01 *Diseño e impartición de cursos de capacitación*.

La NTCL tiene funciones fundamentales:

1. Es una referencia para evaluar la competencia laboral de un individuo dentro de la función laboral específica.
2. Es una referencia para conocer el dominio de la función específica y determinar, si es necesario, una estrategia de capacitación.

Por lo tanto, el Diagnóstico es la manera por la cual usted obtendrá información acerca de su competencia laboral de acuerdo con la Norma Técnica de Competencia Laboral “*Diseño e impartición de cursos de capacitación*”.

#### Instrucciones Generales

Este instrumento consta de tres secciones, correspondientes a las evidencias de producto, evidencias de desempeño y evidencias de conocimiento de la Norma Técnica antes citada. Coloque una X en la celda **Competente** para aquellos enunciados que usted ha realizado o en la celda **Todavía No Competente** en los enunciados que describen actividades usted aún no ha realizado.

| Evidencia por producto   | Competente | Todavía No Competente |
|--|------------|-----------------------|
| 1.- Un curso diseñado basado en una NTCL o en una DNC  |            |                       |
| 2.- El contenido de un curso diseñado  |            |                       |
| 3.- Los objetivos redactados en el diseño de un curso  |            |                       |
| 4.- Los temas y subtemas a tratar en el diseño de un curso   |            |                       |
| 5.- Las técnicas instruccionales determinadas en el diseño de un curso                             |            |                       |
| 6.- Las características definidas para el lugar de instrucción en el diseño de un curso.           |            |                       |
| 7.- Los instrumentos de medición de aprendizaje en el diseño de un curso                           |            |                       |
| 8.- La guía de instrucción en el diseño de un curso  |            |                       |
| 9.- Las actividades de instrucción en el diseño de un curso  |            |                       |
|  |            |                       |
| 10.- El contenido evaluativo en un instrumento de evaluación                                       |            |                       |
| 11.- Los reactivos que integran un instrumento de evaluación                                       |            |                       |
| 12.- Las instrucciones para un instrumento de evaluación   |            |                       |
| 13.- Un juego de instrumentos de evaluación  |            |                       |
| 14.- Un manual del participante  |            |                       |
| 15.- Los temas y subtemas en un manual del participante  |            |                       |
| 16.- El contenido de cada uno de los temas y subtemas en un manual del participante                |            |                       |
| 17.- La introducción a los temas y subtemas en un manual del participante                          |            |                       |
| 18.- El contenido del desarrollo de cada uno de los temas y subtemas en un manual del participante |            |                       |
| 19.- Las conclusiones de los temas y subtemas en un manual del participante                        |            |                       |
| 20.- Los objetivos en un manual del participante   |            |                       |
| 21.- Los ejemplos presentados en un manual del participante  |            |                       |
| 22.- Los ejercicios presentados en un manual del participante                                      |            |                       |
| 23.- Las evaluaciones presentadas en un manual del participante                                    |            |                       |
| 24.- La bibliografía consignada en un manual del participante                                      |            |                       |

|  |  |  |
|--|--|--|
| 25.- Las entradas en la bibliografía en un manual del participante             |  |  |
| 26.- Un manual del instructor  |  |  |
| 27.- Las sugerencias y recomendaciones presentadas en un manual                |  |  |
| 28.- La bibliografía consignada a un manual                                    |  |  |
| 29.- Las entradas en la bibliografía en un manual                              |  |  |
| 30.- El material didáctico de apoyo necesario presentado en un manual          |  |  |
| 31.- La guía instruccional en un manual  |  |  |
| 32.- Los requerimientos del lugar de instrucción en un manual                  |  |  |
| 33.- Los instrumentos de medición del aprendizaje en un manual                 |  |  |
| 34.- El plan de una sesión de capacitación                                     |  |  |
| 35.- Contenido de un plan de una sesión de capacitación                        |  |  |
| 36.- Lista de verificación de los requerimientos de una sesión de capacitación |  |  |
| 37.- Compromiso de los participantes   |  |  |
| 38.- Un documento de satisfacción de los participantes                         |  |  |
| 39.- El reporte final del curso  |  |  |
| 40.- Las preguntas para la entrevista con los participantes de un curso        |  |  |
| 41.- Un reporte de seguimiento   |  |  |
| 42.- Un reporte de retroalimentación   |  |  |

| <b>Evidencia de desempeño</b>  | <b>Competente</b> | <b>Todavía No Competente</b> |
|--|-------------------|------------------------------|
| 43.- Comprobación de la existencia y funcionamiento de los requerimientos de una sesión de capacitación      |                   |                              |
| 44.- La identificación del nivel de dominio en la conducción en la primera sesión de capacitación            |                   |                              |
| 45.- La creación de un ambiente participativo en la conducción de una sesión de capacitación                 |                   |                              |
| 46.- La explicación del plan de ejecución en la conducción de una sesión de capacitación                     |                   |                              |
| 47.- El acuerdo sobre las reglas de operación y participación en la conducción de una sesión de capacitación |                   |                              |

|  |  |  |
|--|--|--|
| 48.- El establecimiento del propósito a alcanzar referente al aprendizaje en la conducción de un curso de capacitación                                     |  |  |
| 49.- La moderación de la discusión sobre los beneficios del curso a los participantes en la conducción de un curso de capacitación                         |  |  |
| 50.- El ajuste de las expectativas de los participantes en la conducción de un curso de capacitación   |  |  |
| 51.- La motivación al grupo para interactuar en la conducción de un curso de capacitación  |  |  |
| 52.- La sección de ejemplos en la conducción de un curso de capacitación   |  |  |
| 53.- La aplicación de técnicas para verificar la comprensión de los temas expuestos en la conducción de un curso de capacitación                           |  |  |
| 54.- El desarrollo del contenido de los temas en la conducción de un curso de capacitación   |  |  |
| 55.- El desarrollo de los temas con técnica expositiva en la conducción de un curso de capacitación  |  |  |
| 56.- El desarrollo de los temas con técnica de diálogo / discusión en la conducción de un curso de capacitación  |  |  |
| 57.- El desarrollo de los temas con técnica demostración / ejecución en la conducción de un curso de capacitación  |  |  |
| 58.- La presentación de la síntesis de lo abordado en la conducción de una sesión de capacitación  |  |  |
| 59.- La presentación de la síntesis de lo abordado en la conducción de una sesión de capacitación  |  |  |
| 60.- La conducción de la obtención del resumen general del contenido del curso por parte de los participantes en la conducción de un curso de capacitación |  |  |
| 61.- La evaluación del cumplimiento de las reglas y expectativas en la conducción de un curso de capacitación  |  |  |
| 62.- La obtención de las conclusiones de lo aprendido en la conducción de un curso de capacitación   |  |  |
| 63.- La conducción de la formulación de los compromisos individuales de los participantes en la conducción de un curso de capacitación                     |  |  |
|  |  |  |
| 64.- Información a los participantes sobre la forma de evaluación en una ocasión   |  |  |
| 65.- Aplicación de los instrumentos de evaluación del aprendizaje en una ocasión   |  |  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 66.- Comunicación a los participantes sobre el avance en el logro de los objetivos de una ocasión |  |  |
| 67.- Sugerencias de actividades para continuar el aprendizaje en una ocasión                      |  |  |

| <b>Evidencia de conocimiento</b>   | <b>Competente</b> | <b>Todavía No Competente</b> |
|--|-------------------|------------------------------|
| 68.- Principales características de las técnicas instruccionales expositiva, de diálogo-discusión y de demostración-ejecución y su aplicación en el diseño de un curso                                     |                   |                              |
| 69.- Principios de las teorías de aprendizaje (cognoscitivismo, conductismo) aplicados en el diseño de un curso  |                   |                              |
| 70.- Principios de la educación para adultos y su aplicación en el diseño de un curso  |                   |                              |
| 71.- Correspondencia entre el nivel de los objetivos parciales con el objetivo general del curso   |                   |                              |
| 72.- Instrumentos de evaluación: diferentes tipos de instrumentos de evaluación, uso de cada uno de ellos, criterios de aplicación de cada uno, ventajas y desventajas de cada uno                         |                   |                              |
| 73.- Tipos de reactivos: para evaluación de conocimientos y para evaluación de habilidades   |                   |                              |
| 74.- Procedimiento para comprobar la validez y confiabilidad de los instrumentos de evaluación   |                   |                              |
| 75.- Manejo del proceso de grupo: manejo de conflictos, formación de la comunidad de aprendizaje, cierre, retroalimentación, principios de educación de adultos en correlación a la conducción de un curso |                   |                              |

Una vez que se haya aplicado el Diagnóstico haga lo siguiente:

Cuente el número de respuestas afirmativas, si son 71 o más re recomienda prosiga con la evaluación. Si el resultado es menor a 70 recibirá orientación por parte del evaluador.

|                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
|                              |                              |
| NOMBRE Y FIRMA DEL CANDIDATO | NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR |

---

Para concluir con la elaboración del Programa de Capacitación se le incluyen elementos complementarios, tales como:

-  Portada
-  Página legal
-  Directorio
-  Índice
-  Presentación
-  Avance de las competencias
-  Créditos
-  Bibliografía

## *Momento No. 2: Elaboración de la Guía Pedagógica*

La guía pedagógica es el documento en el que se le presentan sugerencias al facilitador para que propicie el aprendizaje de las competencias requeridas en los participantes durante los módulos y temas de aprendizaje.

Está dividida en dos apartados: en el primero se presenta la información por módulo, mientras que en el segundo se hacen recomendaciones hacia el facilitador a partir de los temas de aprendizaje. A continuación se presenta la metodología para elaborar la primera parte.

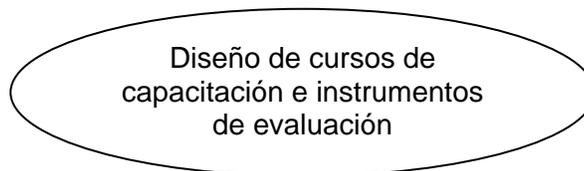
Para comenzar es importante recalcar que la Guía Pedagógica está íntimamente ligada al Programa de Capacitación por lo cual ambos documentos comparten información, de manera que la primera retoma:

- ☞ Objetivo particular del módulo
- ☞ Duración del curso
- ☞ Contenido por módulo y por tema de aprendizaje

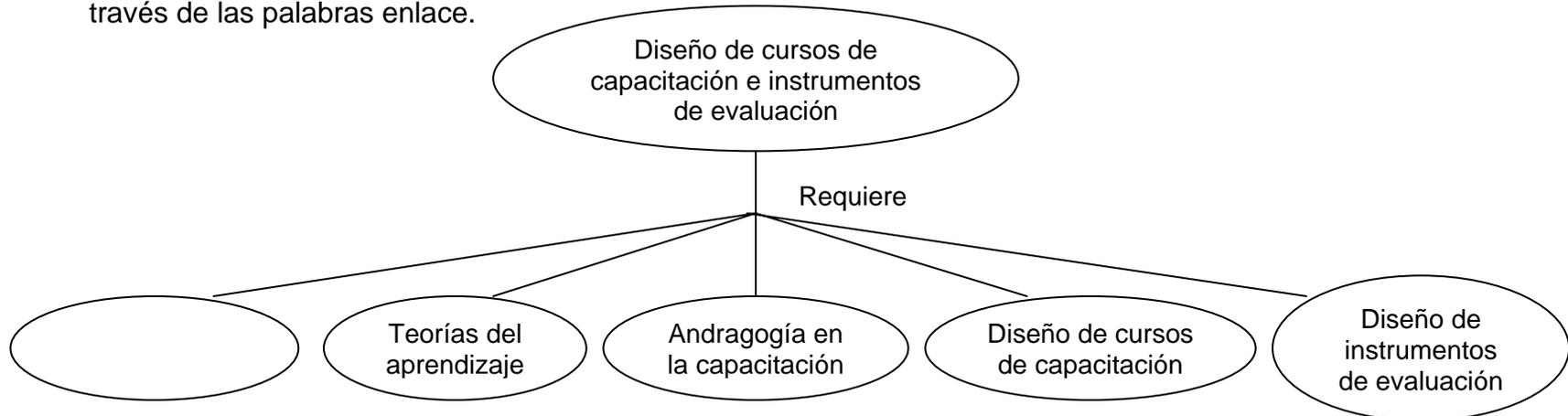
Un elemento nuevo e imprescindible en la Guía Pedagógica es el Mapa Conceptual el cual le permite al facilitador visualizar de manera ordenada la relación entre el tema central y los subtemas.

Para elaborar el Mapa Conceptual se efectúan las siguientes actividades:

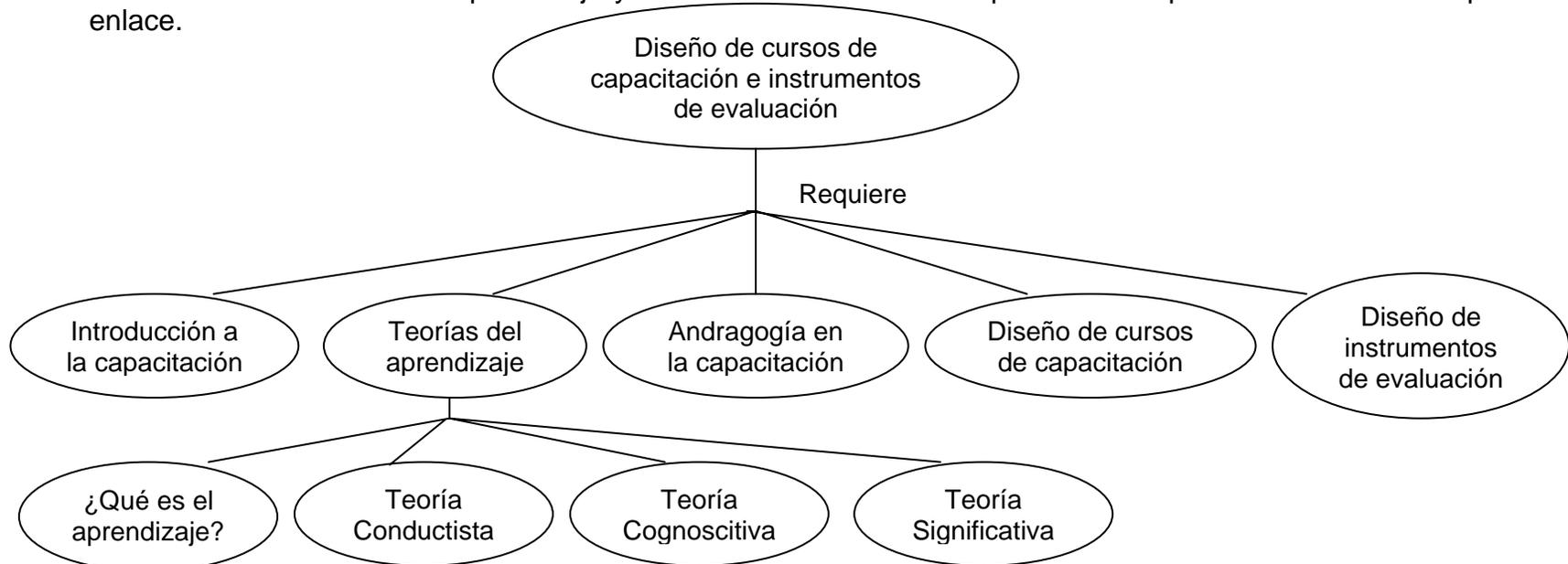
1. Identificar el título del módulo de aprendizaje y tomarlo como el concepto clave general.



2. Retomar los temas de aprendizaje como expresiones conceptuales y relacionarlos con el concepto general a través de las palabras enlace.



3. Identificar los subtemas de aprendizaje y relacionarlos con el tema que les corresponde a través de las palabras enlace.



Si bien es cierto la guía pedagógica es una herramienta para el facilitador también lo es el hecho de que presentarle a los participantes el mapa conceptual al inicio de cada módulo le aprendizaje les permite dimensionar los conocimientos que adquirirán y su estrecha relación.<sup>25</sup>

Para expresar la primera parte de la Guía Pedagógica se recomienda que sea de la siguiente manera:

**Objetivo Particular:** Al concluir el módulo el participante diseñará cursos de capacitación y sus instrumentos de evaluación considerando las teorías de aprendizaje y los principios de educación de adultos de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación.

Este módulo para el *Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación* está basado en la NTCL:

CRCH9542.01 *Diseño e impartición de cursos de capacitación*

En la Unidad de Competencia Laboral:

URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación

En los Elementos de Competencia:

E04129 Diseñar cursos de capacitación

E04130 Diseñar instrumentos para la evaluación del aprendizaje

**Duración del módulo:** 27 horas.

**Contenido temático:**

1.1.- Introducción a la capacitación

¿Qué es educación?

Trascendencia de la Educación

Conceptos de Capacitación

La Capacitación como Sistema

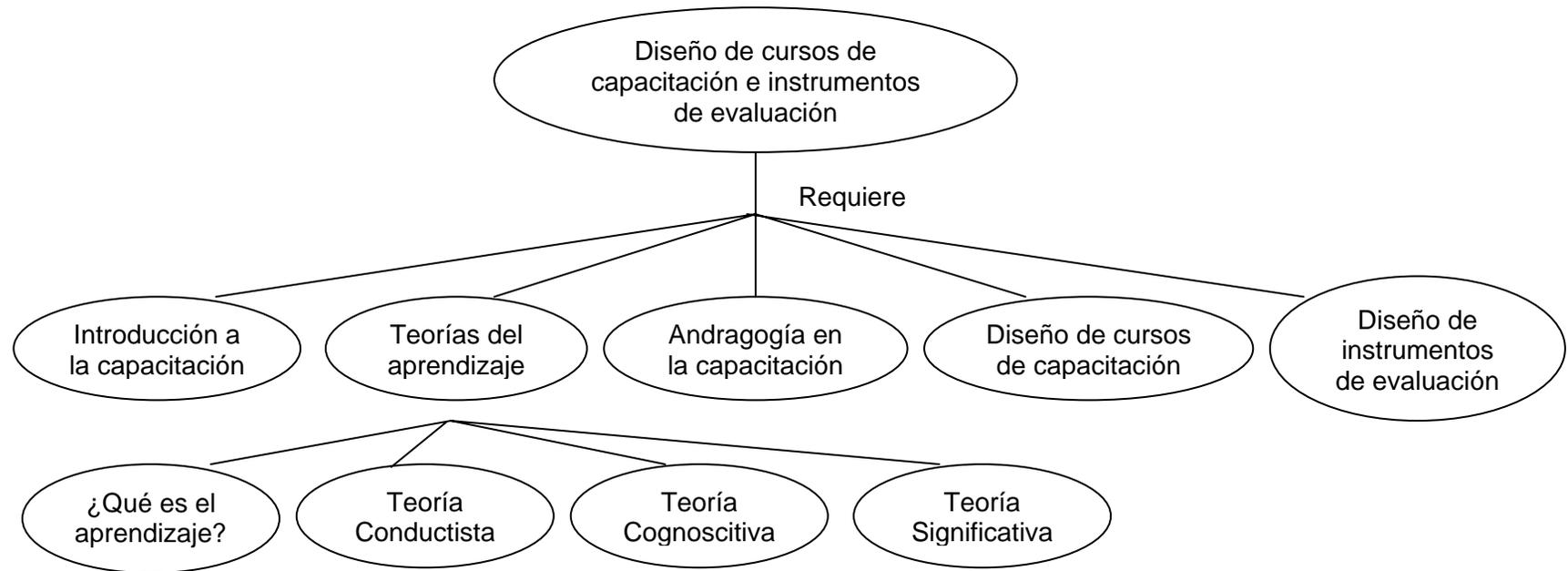
Etapas de la Capacitación

Objetivos de la Capacitación

Aspectos Básicos de la Capacitación ...

<sup>25</sup> Anexo No. 11. Guías Pedagógicas del Programa Diseño e impartición de cursos de capacitación

## MAPA CONCEPTUAL



Ya con el mapa conceptual del módulo se continúa con la segunda parte de la Guía Pedagógica en la cual se incluirán las Guías Didácticas por tema; de tal suerte que la Guía Didáctica concentra las sugerencias y recomendaciones para el facilitador por tema por lo cual debe proporcionar los siguientes datos: módulo de aprendizaje, tema, objetivo específico, actividades sugeridas, material y equipo necesario y los criterios de evaluación. En el desarrollo de las actividades sugeridas es importante considerar los seis momentos didácticos mencionados durante la elaboración del Programa de Capacitación –encuadre grupal, contextualización, teorización o identificación, ejercitación o aplicación, integración o resolución de problemas y reflexión-.

Ejemplo:

### GUÍA DIDÁCTICA

| <b>Módulo de aprendizaje:</b> Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación  |   |
|--|---|
| <b>Tema:</b> Introducción a la Capacitación  | <b>Duración:</b> 4 Horas  |
| <b>Objetivo Específico:</b> Al concluir el tema, el participante será capaz de construir y diferenciar los conceptos de educación y capacitación e identificará las etapas, los objetivos y los aspectos básicos de la capacitación. |   |
|  |   |
| Actividades Sugeridas  | Material y Equipo   |
| 1.- Informar sobre los beneficios del módulo, los objetivos, metodología de trabajo, contenidos temáticos, criterios de evaluación y duración.   | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones. |
| 2.- Desarrollar la comunidad de aprendizaje para facilitar la comunicación y confianza entre los miembros del grupo a través de una técnica de integración.  | Hojas blancas, hojas para rotafolio, reproductor de discos compactos, cds.          |
| 3.- Explicar las definiciones de educación y capacitación fomentando la participación del grupo. Brindar algunos aspectos del por qué la educación es de gran trascendencia. Exponer las etapas de la capacitación.                  | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones. |
| 4.- Integrar equipos de trabajo para que los participantes construyan sus propios conceptos de educación y capacitación a través de la elaboración de colash, Promover la discusión en el grupo para                                 | Hojas de rotafolio, tijeras, resistol, diurex                                       |

|  |   |
|--|---|
| <p>que identifiquen claramente la trascendencia de la educación en sus diferentes formas.</p> <p>5.- Determinar la comprensión de los conceptos trabajados a través del instrumento de evaluación del tema 1.</p> <p>6.- Coordinar el análisis y la reflexión de cada uno de los integrantes del grupo respecto a los conceptos trabajados en su evaluación. Profundizar en la reflexión a fin de concientizar a los participantes de su gran responsabilidad como facilitadores de conocimientos.</p> | <p>Evaluación del tema No. 1 <i>Introducción a la capacitación</i></p> <p>Pintaron, plumones.</p> |
| <b>Criterios de Evaluación</b>   |   |
| <p>Interpreta la definición de educación<br/> Interpreta la definición de capacitación<br/> Identifica las etapas del proceso de capacitación<br/> Elabora su propio concepto de educación<br/> Elabora su propio concepto de capacitación<br/> Describe la trascendencia de la educación en sus diversas modalidades<br/> Participa activamente durante la sesión, tanto de forma individual como grupal.</p>   |   |

Cabe señalar que los instrumentos de evaluación que sean incluidos en las Guías Didácticas deben integrarse, ya con sus respuestas, al final de la Guía Pedagógica pues son el referente para el facilitador de las respuestas esperadas por parte de los participantes.

Para finalizar la Guía Pedagógica se le deben incluir algunos apartados, sean:

-  Portada
-  Página Legal
-  Directorio
-  Índice
-  Presentación
-  Glosario
-  Créditos

### *Momento No. 3: Elaboración de la Guía de Aprendizaje*

La Guía de Aprendizaje es un documento dirigido al capacitando en el que se le presentan los contenidos más relevantes para que sean estudiados y ejercitados a fin de que sean interiorizados por el participante.

Este documento al igual que la Guía Pedagógica y las Guías Didácticas tiene una base relevante en el Programa de Capacitación, por lo cual retoma de este último los siguientes apartados:

- ☞ Objetivo General del Curso
- ☞ Duración del Curso
- ☞ Tabla Maestra de Información
- ☞ Mapas Conceptuales por módulo

Además de los puntos anteriores la Guía de Aprendizaje incluye las Prácticas de Aprendizaje elementos importantes para apoyar el proceso de adquisición de conocimientos, habilidades y/o actitudes en el educando.

Por lo anterior, en los siguientes párrafos nos daremos a la tarea de presentar la propuesta para desarrollarlas.

Como primer paso se debe especificar el módulo y el tema a trabajar o lo que es lo mismo la Unidad y el Elemento de Competencia, respectivamente.

Acto seguido se deben ubicar los criterios ya sean de desempeño, de conocimiento o de actitud para que, de acuerdo al área de conocimiento se recomienden actividades para desarrollar el saber, el saber hacer o el saber ser.

Por ejemplo:

## GUÍA DE APRENDIZAJE

Al finalizar el programa el egresado diseñará e impartirá cursos de capacitación utilizando diferentes técnicas instruccionales, principios de educación para adultos y herramientas didácticas como la guía de instrucción, plan de sesión, manual del participante y del instructor instrumentos de evaluación de aprendizaje, reporte final y reporte de seguimiento que el mismo elaborará con un 90% de eficiencia.

Este curso para el *Diseño e impartición de Cursos de Capacitación* está basado en la NTCL:

CRCH9542.01 *Diseño e impartición de cursos de capacitación*

El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en las siguientes Unidades de Competencia Laboral:

URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación

URCH1427.01 Diseñar material didáctico para cursos de capacitación

URCH1428.01 Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales

URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación

O en la norma completa.

Duración Total del Programa: 52 hrs.

## TABLA MAESTRA DE INFORMACIÓN

**Nombre del Programa:** Diseño e impartición de cursos de capacitación

**NTCL:** CRCH9542.01 Diseño e impartición de cursos de capacitación

**Duración Total:**

**Objetivo General:** Al finalizar el programa el egresado diseñará e impartirá cursos de capacitación utilizando diferentes técnicas instruccionales, principios de educación para adultos y herramientas didácticas como la guía de instrucción, plan de sesión, manual del participante y del instructor instrumentos de evaluación de aprendizaje, reporte final y reporte de seguimiento que el mismo elaborará con un 90% de eficiencia.

Este curso para el Diseño e impartición de Cursos de Capacitación está basado en la NTCL:

CRCH9542.01 Diseño e impartición de cursos de capacitación

El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en las siguientes Unidades de Competencia Laboral:

URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación

URCH1427.01 Diseñar material didáctico para cursos de capacitación

URCH1428.01 Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales

URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación

O en la norma completa.

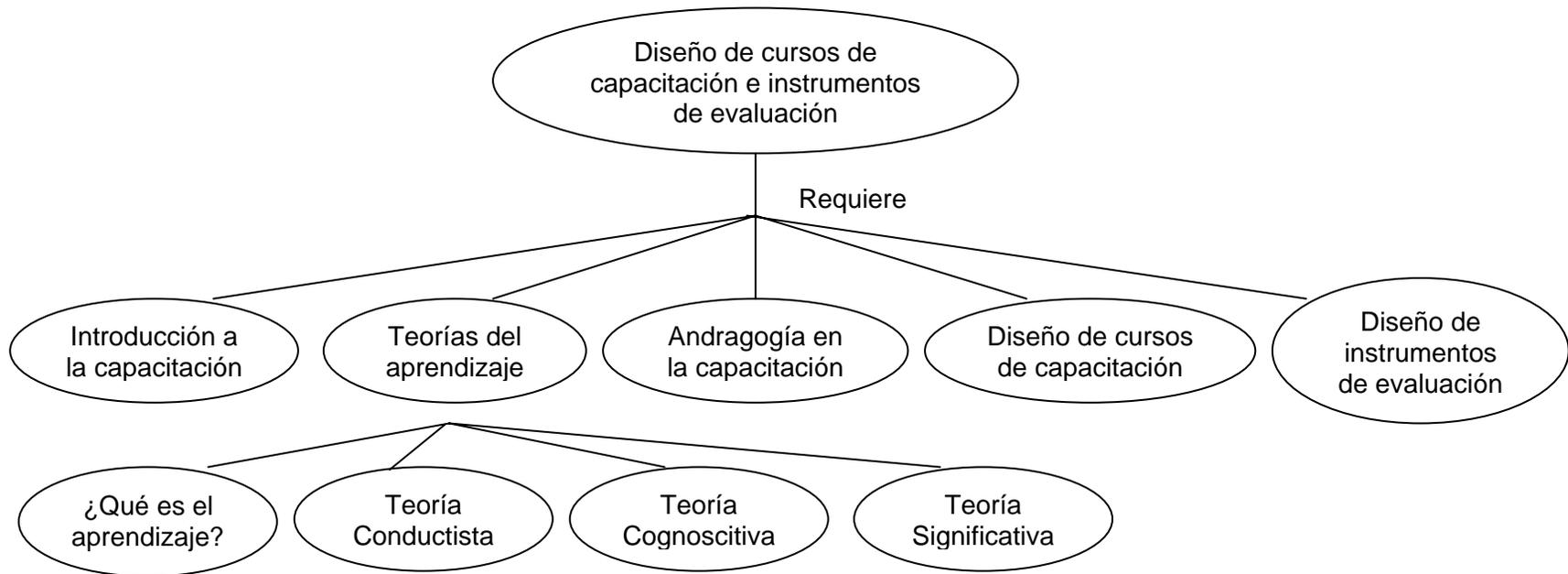
| Módulo   | Objetivo particular   | Tema y duración                                   | Subtemas   |
|--|---|---|--|
| I. Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje | Al concluir el módulo el participante diseñará cursos de capacitación y sus instrumentos de evaluación considerando las teorías de aprendizaje y los principios de educación de adultos de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación.<br><br>El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación | 1.1 Introducción a la capacitación<br><br>4 horas | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es educación?</li> <li>✓ Trascendencia de la Educación</li> <li>✓ Concepto de Capacitación</li> <li>✓ La Capacitación como Sistema</li> <li>✓ Etapas de la Capacitación</li> <li>✓ Objetivos de la Capacitación</li> <li>✓ Aspectos Básicos de la Capacitación</li> <li>✓ Resumen</li> </ul>   |
|  |   | 1.2 Teorías del aprendizaje<br><br>4 horas        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es el aprendizaje?</li> <li>✓ Teoría Conductista</li> <li>✓ Teoría Cognoscitiva</li> <li>✓ Teoría Significativa</li> <li>✓ Resumen</li> </ul>  |
|  |   | 1.3 Andragogía en la capacitación<br><br>6 horas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concepto de ser humano</li> <li>✓ Principios de andragogía</li> <li>✓ Personalidad del adulto</li> <li>✓ Características que influyen en el aprendizaje del adulto</li> <li>✓ ¿Cómo es la educación de adultos?</li> <li>✓ Características de la educación para adultos</li> <li>✓ Principios de aprendizaje de los adultos según Malcom Knowles</li> <li>✓ Diferentes estilos de aprendizaje</li> <li>✓ Función del facilitador</li> <li>✓ Perfil del facilitador</li> <li>✓ Características del facilitador</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| I. Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje | Al concluir el módulo el participante diseñará cursos de capacitación y sus instrumentos de evaluación considerando las teorías de aprendizaje y los principios de educación de adultos de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación. | 1.4 Diseño de cursos de capacitación<br>7 horas     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es la planeación?</li> <li>✓ ¿Para qué? Objetivos</li> <li>✓ ¿Qué se va a enseñar? Contenidos</li> <li>✓ ¿Cómo? Técnicas</li> <li>✓ ¿Con qué? Recursos Didácticos</li> <li>✓ ¿Cómo se evaluará? Instrumentos</li> <li>✓ ¿Cuánto? Tiempo</li> <li>✓ ¿Dónde? Lugar</li> <li>✓ La guía instruccional y el plan de sesión</li> <li>✓ Resumen</li> </ul>  |
|  | El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación  | 1.5 Diseño de instrumentos de evaluación<br>6 Horas | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de evaluación</li> <li>✓ Tipos de evaluación</li> <li>✓ Consideraciones de la evaluación</li> <li>✓ Características de la evaluación</li> <li>✓ Instrumentos y reactivos</li> <li>✓ Elaboración de instrumentos y reactivos</li> <li>✓ Criterios para la elaboración de instrumentos</li> <li>✓ Criterios para la elaboración de reactivos</li> <li>✓ Estructuración o armado del instrumento</li> <li>✓ Pruebas objetivas</li> <li>✓ Técnicas de observación</li> <li>✓ Escalas estimativas</li> <li>✓ Condiciones de la evaluación</li> <li>✓ Evaluación del evento</li> <li>✓ Reporte del curso</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <p>2. Elaboración de material didáctico para cursos de capacitación</p> | <p>Al concluir el módulo el participante elaborará manuales de participante y manuales de instructor de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1427.01 Diseñar material didáctico para cursos de capacitación.</p> <p>El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1427.01 Diseñar material didáctico para cursos de capacitación</p>   | <p>2.1 Elaboración del manual del participante y del manual del instructor</p> <p>9 horas</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Integración del manual del participante</li> <li>✓ Integración del manual del instructor</li> <li>✓ Resumen</li> </ul>  |
| <p>3. Impartición de cursos de capacitación</p>                         | <p>Al concluir el módulo el participante será capaz de impartir cursos de capacitación considerando la formación de la comunidad de aprendizaje, las características de los grupos y los participantes, así como las teorías de motivación de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1428.01 Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales..</p> <p>El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1428.01 Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales.</p> | <p>3.1 Preparar Sesiones de Capacitación</p> <p>2 horas</p>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indispensable: la lista de verificación</li> <li>✓ Resumen</li> </ul>   |
|   |  | <p>3.2 Desarrollo del Proceso de capacitación</p> <p>6 horas</p>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es un grupo?</li> <li>✓ Dinámica de grupos</li> <li>✓ Etapas del desarrollo grupal</li> <li>✓ Formación de la comunidad de aprendizaje</li> <li>✓ Tipos de participantes</li> <li>✓ Tipos de liderazgo</li> <li>✓ Manejo de conflictos</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Teoría de Maslow</li> <li>✓ Teoría de McClelland</li> <li>✓ Conclusión o cierre de la capacitación</li> <li>✓ Algunos consejos finales</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 4. Evaluación de cursos de capacitación | Al concluir el módulo el participante elaborará y será capaz de aplicar instrumentos de evaluación para los participantes, evaluaciones del evento, evaluaciones del impacto de la capacitación, reportes del curso y reportes de resultados de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación.<br><br>El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación. | 4.1 Evaluación de la Capacitación<br><br>6 horas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de evaluación</li> <li>✓ Tipos de evaluación</li> <li>✓ Consideraciones de la evaluación</li> <li>✓ Características de la evaluación</li> <li>✓ Instrumentos y reactivos</li> <li>✓ Elaboración de instrumentos y reactivos</li> <li>✓ Criterios para la elaboración de instrumentos</li> <li>✓ Criterios para la elaboración de reactivos</li> <li>✓ Estructuración o armado del instrumento</li> <li>✓ Pruebas objetivas</li> <li>✓ Técnicas de observación</li> <li>✓ Escalas estimativas</li> <li>✓ Condiciones de la evaluación</li> <li>✓ Evaluación del evento</li> <li>✓ Reporte del curso</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> |
|   |   | 4.2 Aplicación de los Aprendizajes<br><br>2 horas | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación del Impacto de la Capacitación</li> <li>✓ Reporte de resultados</li> <li>✓ Resumen</li> </ul>  |

## MAPA CONCEPTUAL MÓDULO I



## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE SUGERIDAS MÓDULO I

### **Módulo I:**

Este módulo *Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación* está basado en la NTCL:

CRCH9542.01 *Diseño e impartición de cursos de capacitación*

En la Unidad de Competencia Laboral:

URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación

En los Elementos de Competencia:

E04129 Diseñar cursos de capacitación

E04130 Diseñar instrumentos para la evaluación del aprendizaje

**Duración del módulo:** 27 horas.

| Contenido temático                   | Actividades de aprendizaje   |
|--------------------------------------|--|
| 1.1.- Introducción a la capacitación |  |
| ¿Qué es educación?                   | Redactar el concepto de educación basado en su experiencia personal e instruccional.                               |
| Trascendencia de la Educación        | Elaborar un collage donde explique la trascendencia de la educación.   |
| Conceptos de Capacitación            | Realizar por equipos de trabajo lluvia de ideas para redactar su concepto de capacitación.                         |
| La Capacitación como Sistema         | Investigar qué es un Sistema y relacionarlo con la definición de capacitación. Elaborar diagrama sistémico.        |
| Etapas de la Capacitación            | Analizar en equipos de trabajo los momentos que tiene el proceso de capacitación y elaborar un cuadro sinóptico.   |
| Objetivos de la Capacitación         | Investigar los momentos en que su empresa desarrolla el proceso de capacitación e inferir los objetivos del mismo. |
| Aspectos Básicos de la Capacitación  | Realizar un mapa mental respecto a los puntos estratégicos para realizar la capacitación.                          |

---

Para finalizar la Guía Pedagógica se le deben incluir algunos apartados, sean:

-  Portada
-  Página Legal
-  Directorio
-  Índice
-  Presentación
-  Glosario
-  Créditos

## CONCLUSIONES

El trabajo realizado a partir de esta tesis tendrá múltiples beneficios para el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.

El primero de ellos, es la sistematización de la capacitación con base en el modelo de competencias laborales, el cual ya tiene su base principal al elaborar el mapa funcional de la organización, así como la metodología para la identificación de competencias. De manera que: será más precisa la identificación de las necesidades educativas laborales de acuerdo a las funciones productivas simples, el diseño de programas se dará con base en las NTCL y por tanto proporcionará los conocimientos, habilidades y actitudes que el sector productivo requiere para efectuar servicios o productos de alta calidad; la evaluación se llevará a cabo de manera más objetiva y tangible al obtener productos de aprendizaje; y el seguimiento por función productiva será más preciso por trabajador pues en aras de la certificación se dará continuidad a cada una de sus áreas de oportunidad.

El segundo recae directamente en el apoyo hacia la implantación del Modelo de Calidad Intragob, ya que éste plantea en su criterio número tres: "Desarrollo del personal y del capital intelectual" la importancia de la capacitación y desarrollo del personal de la administración pública con el objetivo de mejorar los servicios proporcionados hacia los clientes y beneficiarios.

El tercero y de gran peso corresponde al apoyo otorgado al SNDIF a partir de la estructuración del Curso-Taller: Alineación a la Norma Técnica de Competencia Laboral el cual está dirigido a todo aquel personal que efectúa labores como instructor interno.

La próxima impartición de este curso será sin duda una base sobre la que se comenzará a trabajar el modelo de competencias y se obtendrán los primeros resultados, seguramente favorables, para los trabajadores y la institución atendiendo a su necesidad de capacitación para una posible certificación y a la mejora en sus servicios, respectivamente.

De tal suerte, el grupo de colaboradores que acrediten esta acción educativa será evaluado por un centro y de ser merecedores obtendrán una certificación de sus competencias por parte de un organismo acreditado para ello.

---

Por otro lado, es necesario destacar que la metodología para la identificación de NTCL es una gran aportación a la organización y deberá continuar con el resto de las funciones productivas. Lo anterior es pues, el cuarto beneficio de la presente empresa.

Ahora bien, este trabajo también representa un aporte a la metodología planteada por la DGCFT ya que se realizaron cambios importantes a su secuencia metodológica basándonos en la propuesta de elaboración de programas de Margarita Panza.

En el campo de la pedagogía existen tres aportaciones directas a nuestra área de conocimiento:

Al aceptar que la capacitación es una forma de educación y que la educación es una práctica hacia la libertad del individuo, se han brindado en esta empresa propuestas metodológicas para trabajar la libertad del individuo a partir del modelo de Competencias Laborales.

Se abre un nuevo camino para el quehacer pedagógico. Si bien es cierto, durante la última década la participación del pedagogo ha permeado en el campo de lo educativo-laboral, hasta el momento es poco su aporte en lo referente a la Capacitación con Base en Competencias Laborales, por lo cual debemos comenzar a trabajar sobre este aspecto.

Finalmente, la asesoría del pedagogo es necesaria en el área educativo-laboral de las organizaciones. Las instituciones mexicanas hoy día comienzan a percatarse de la necesidad de trabajar sobre la integralidad del individuo para lograr los resultados que esperan, saben, y ya no sólo en discurso, de la urgencia de permitir y, sobre todo, fomentar el desarrollo del individuo. Esta es una puerta que debemos abrir, es un reto que debemos aceptar como pedagogos; nuestra aportación a la sociedad es educar, liberar, capacitar al individuo y en consecuencia a la sociedad.

Así pues, estos son los beneficios que esta empresa trae para el desarrollo y consolidación de la capacitación basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral en el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia y para la Pedagogía en sí.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 📖 BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, Programa Multifase de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias, <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=428726>, 2005.
- 📖 BOUCHÉ, Henri, FERMOSO, Panciano, et. Al., Antropología de la Educación, Edit. Dykinson, Madrid, 1998.
- 📖 CARLZON, Jan, Moments of truth, Edit. Paperback, EU, 1989.
- 📖 LORÍA, Díaz Eduardo, La Competitividad de las Universidades Públicas Mexicanas, Edit. Plaza y Valdes, México, 2002.
- 📖 CHÁVEZ, Salcedo Guillermo, Manual para el Diseño de Normas de Competencia Laboral: Aplicación y Análisis Crítico de Competencias Laborales, Edit. Panorama, México, 2000.
- 📖 CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (CONOCER), ¿Qué es la Certificación de Competencia Laboral?, México.
- 📖 CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (CONOCER), Trabajadores, México.
- 📖 Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), Elaboración del Mapa Funcional: Guía Técnica, México, 2000.
- 📖 DIAZ-BARRIGA, Arceo Frida y HERNÁNDEZ, Rojas Gerardo, Estrategias docentes para un aprendizaje significativo, Edit. Mc Graw Hill, México, 1998.
- 📖 DGCFT (Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo), Manual Metodológico y de Procedimientos para la Elaboración de Paquetería Didáctica, SEP, México, 2002
- 📖 FERMOSO, Panciano, Teoría de la Educación: Una Interpretación Antropológica, Edit. CEAC, Barcelona, 1985.
- 📖 FLETCHER, Shirley, Diseño de Capacitación Basada en Competencias Laborales, Edit. Panorama, México, 2004.
- 📖 FROMM, Erich, El Arte de Amar, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1970.
- 📖 FURLÁN, Alfredo, et. Al., Antología de la Maestría en Enseñanza Superior, Edit. UNAM-ENEP Aragón, México, 1978.

- 📖 GALEANO, Eduardo, El libro de los Abrazos, Edit. Siglo XXI, México, 2000.
- 📖 GARCÍA, Macías José Manuel, Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral en 2º. Foro Académico de Opciones Técnicas, Edit. UNAM-CCH, Unidad Académica del Ciclo de Bachillerato, México, 1997.
- 📖 GITLOW, Howard, Planificando para la calidad, la productividad y una posición competitiva, Ventura Ediciones, México, 1989.
- 📖 GRONROOS, Christian, Service Management and Marketing, Lexington Books, EUA, 1990.
- 📖 GUZMÁN, Valdivia Isaac, Problemas de la Administración de Empresas, Edit. Limusa-Wiley, México, 1987.
- 📖 ALLES, Martha, Gestión por Competencias, El Diccionario, Edit. Granica, México, 2003.
- 📖 <http://bibliotecadigital.conevit.org.mx/servicios/hemeroteca/066/066006.pdf>
- 📖 INEGI, Censo General de Población y Vivienda, al 14 de febrero del 2000.
- 📖 Ley Federal del Trabajo, Editorial PAC, México, 2004
- 📖 MARZ, Fritz, Introducción a la Pedagogía, Edit. Sígueme, Salamanca, 2001.
- 📖 MIZUNO, Shigeru, Company Wide Total Quality Control, Edit. Asian Productivity Organization, Tokio, 1988.
- 📖 MORÍN, Edgar, Los siete saberes necesarios para la educación del futuro, UNESCO, Francia, 1999.
- 📖 REYES, Ponce Agustín, Administración de Personal (Relaciones Humanas), Edit. Limusa, Vigésima Primera Reimpresión, México, 1991.
- 📖 REZA, Trosino Jesús Carlos, Como aplicar con efectividad la planeación estratégica en la capacitación, Edit. Panorama, México, 1999.
- 📖 SABATO, Ernesto, La resistencia, Edit. Six Barral, México, 2000.
- 📖 SARRAMONA, Jaume, Fundamentos de Educación, Edit. CEAC, Segunda Edición, Barcelona, 1991.
- 📖 SILICEO Aguilar, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Edit. Limusa, Cuarta Reimpresión de la Tercera Edición, México, 1999.

- 📖 SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA, *Manual General de Organización*, México, 2004.
- 📖 SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA, *Gaceta INTRAGOB No. 2*, p. 2.
- 📖 SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA, *Perspectiva Familiar y Comunitaria, Marco Referencial*, México, 2004.
- 📖 TAGUCHI, G., *Quality Engineering in Production Systems*, Edit. Mc Graw Hill, New York, 1986.
- 📖 VILLALOBOS, Marbella en *Didáctica Integrativa y Procesos de Aprendizaje*, México, 2000, p. 16-<sup>1</sup> FREIRE, Paulo, *Pedagogía del Oprimido*, Vigésima octava edición, Siglo XXI, México, 1982.
- 📖 [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/conf/2000/gestfp/pon/consis.ppt](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/conf/2000/gestfp/pon/consis.ppt)
- 📖 [www.oei.org.mx](http://www.oei.org.mx) “Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo: CONOCER. 4. Experiencia e México de la Educación Basada en competencia Laboral”.
- 📖 [www.sinoe.sep.gob.mx/sinoedb/seminario\\_competencias.pdf](http://www.sinoe.sep.gob.mx/sinoedb/seminario_competencias.pdf)

## ANEXO No. 1

### SOLICITUD DE EVALUACIÓN PARA CERTIFICACIÓN

|               |  |              |
|---------------|--|--------------|
| <b>Norma</b>  |  | <b>Clave</b> |
| <b>Unidad</b> |  | <b>Clave</b> |

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Fecha</b>          |  |
| <b>No. de Control</b> |  |
| <b>Evaluador</b>      |  |

|                                    |                           |      |
|------------------------------------|---------------------------|------|
| <b>Nombre</b>                      |                           |      |
| <b>Lugar y Fecha de Nacimiento</b> |                           |      |
| <b>Domicilio</b>                   | Calle y Número<br>Colonia | C.P. |
| <b>Teléfono</b>                    | E-mail                    | Fax  |
| <b>Grado Máximo Académico</b>      |                           |      |
| <b>RFC</b>                         |                           |      |
| <b>CURP</b>                        |                           |      |

Adjuntar Currículo Vitae, CURP y dos fotos Tamaño Infantil

|           |
|-----------|
| Recepción |
| Fecha:    |
| Nombre:   |
| Firma:    |

## ANEXO No. 2

### GUÍA DE ENTREVISTA CON EL CANDIDATO A EVALUACIÓN

#### Objetivo:

Estandarizar los aspectos básicos de la orientación al candidato a evaluación y certificación.

#### Instrucciones:

En un ambiente de confianza y respeto el evaluador interrogará y orientará al candidato sobre:

1. ¿Cuál es **la motivación** para alcanzar la certificación?
  2. ¿Cuál es tu **actividad profesional o laboral** actual?
  3. La competencia laboral  
La competencia laboral es la aptitud de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados de calidad esperados. En este sentido una persona es competente cuando está en posibilidades de mostrar en cualquier momento sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz.
  4. La NTCL (dar a conocer la NTCL)  
En esta NTCL se precisan los conocimientos, habilidades y destrezas que una persona debe mostrar para ser considerada competente dentro de la función \*\*\*\*\*  
La NTCL describe:
    - Lo que usted es capaz de hacer.
    - La forma en la que puede juzgarse si lo que hace está bien hecho.
    - Las condiciones en las cuales debe demostrar su competencia.
    - Los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de que lo que usted hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.
- La NTCL está compuesta de diferentes partes:
- a) **Los criterios de desempeño.** Describen los resultados que usted debe mostrar y las características que tienen estos resultados.

- b) **El campo de aplicación.** Es el conjunto de circunstancias laborales en las que usted debe mostrar sus resultados.
  - c) **La evidencia por desempeño.** Describe los conocimientos y principios que usted debe manejar en relación con el desempeño demostrado.
  - d) **La evidencia de producto.** Expresa los resultados y/o productos requeridos por el criterio de desempeño y delimitados por el campo de aplicación.
5. La evaluación de competencia laboral:  
Es el procedimiento mediante el cual se recogen suficientes evidencia sobre el desempeño laboral de un individuo, de conformidad con una Norma Técnica de Competencia Laboral, lo que significa que son los referentes de la evaluación y de su consecuencia, la certificación.
6. Los Centros de Evaluación:  
Los Centros de Evaluación acreditados por un Organismo Certificador son los responsables de llevar a cabo el proceso de evaluación, emitir un juicio y en su caso solicitar el certificado de Competencia Laboral al Organismo Certificador.
7. El Organismo Certificador  
Los Organismos Certificadores de quien dependen los Centros de Evaluación son los responsables de tramitar ante el CONOCER los certificados de competencia laboral, previa ratificación por el Grupo de Dictamen del juicio emitido por el Centro Evaluador.
8. El proceso de evaluación y certificación consta de:
- a. Evaluación autodiagnóstica
  - b. Acuerdo del plan de evaluación
  - c. Integración de evidencias históricas
  - d. Recopilación de evidencias de conocimientos
  - e. Recopilación de evidencias de producto
  - f. Recopilación de evidencias de desempeño (en el área de trabajo o en condiciones similares)
  - g. Emisión del juicio
  - h. Orientación
9. Los beneficios
- Los candidatos a certificar se verán beneficiados por el reconocimiento formal de sus conocimientos, habilidades y destrezas, adquiridos mediante diferentes procesos y situaciones.
  - Encontrarán motivación para alcanzar progresivamente la certificación de las Unidades que integran una Calificación,

continuar con la certificación de otras Calificaciones o bien proseguir a los distintos niveles de competencia.

- Podrán transferir su competencia hacia otros campos de la actividad laboral.
- Podrán conocer con mayor precisión su situación en el mercado de trabajo y estarán facultados para orientar búsqueda de empleo de acuerdo a su competencia laboral.
- Los candidatos más jóvenes y los recién egresados del sistema educativo contarán con mayores posibilidades para elegir las opciones que ofrece el mercado laboral.

#### 10. Aplicación de diagnóstico

La NTCL tiene dos funciones fundamentales:

- a. Es una referencia para evaluar la competencia laboral de un individuo dentro de la función laboral específica.
- b. Es una referencia para conocer el dominio de la función laboral específica y determinar, si es necesario, una estrategia de capacitación.

Por lo tanto el diagnóstico es la manera por la cual usted obtendrá información acerca de su competencia laboral de acuerdo a con la Norma Técnica de Competencia Laboral \*\*\*\*\*

Esta información le permitirá tomar una decisión para ingresar a los procesos de evaluación y certificación o bien solicitar orientación al respecto.

#### 12. Plan de evaluación

Una vez aplicado el autodiagnóstico el evaluador acuerda con el candidato un plan de evaluación, instrumento mediante el cual se explicita la estrategia de evaluación, proporcionando transparencia al proceso para recopilar evidencias válidas y confiables que sustenten la expedición del certificado de Competencia Laboral.

#### 13. Integración del portafolio de evidencias

Con base en el plan se procede a la aplicación de los instrumentos para recopilar evidencias de desempeño, conocimientos y productos pertinentes a la competencia evaluada. El candidato asesorado por el evaluador, podrá integrar una compilación de evidencias históricas bajo los criterios de validez y veracidad. Todas las evidencias (históricas y no históricas) recabadas contrastan con los criterios de desempeño especificados en la NTCL. El resultado de esta comparación puede ser **competente** o **todavía no competente**, en el o los elementos de la o las unidades en los cuales no alcanzó la competencia.

14. Sistema de aseguramiento de la calidad

El sistema opera tanto en (*Nombre del Centro Evaluador*) como en (*Nombre del Organismo Certificador*) sobre la base de la **Verificación Interna y Verificación Externa**. La Verificación Interna garantiza que la evaluación se lleva a cabo de conformidad con los lineamientos establecidos por el proceso de certificación y por tanto, que los resultados que se deriven de ella son imparciales, transparentes y objetivos. Así mismo la Verificación Externa a cargo del (*Nombre del Organismo Certificador*) garantiza que las prácticas de evaluación del (*Nombre del Centro Evaluador*) se lleven a cabo de igual forma de conformidad con los lineamientos del proceso de certificación establecido por el CONOCER. Finalmente, un grupo de DICTAMEN convocado por (*Nombre del Organismo Certificador*), expide un veredicto sobre la procedencia de la certificación de un candidato.

## ANEXO No. 3

### EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA NTCL “ TÍTULO Y CÓDIGO ”

|                      |     |     |     |
|----------------------|-----|-----|-----|
| Fecha de aplicación: | Día | Mes | Año |
|                      |     |     |     |

|                      |  |
|----------------------|--|
| NOMBRE DEL CANDIDATO |  |
| NOMBRE DEL EVALUADOR |  |

#### Bienvenido al mundo de la Certificación de la Competencia Laboral

Lo que usted tiene en sus manos es el Diagnóstico de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) “ *Título y código* ”.

La NTCL tiene funciones fundamentales:

1. Es una referencia para evaluar la competencia laboral de un individuo dentro de la función laboral específica.
2. Es una referencia para conocer el dominio de la función específica y determinar, si es necesario, una estrategia de capacitación.

Por lo tanto, el Diagnóstico es la manera por la cual usted obtendrá información acerca de su competencia laboral de acuerdo con la Norma Técnica de Competencia Laboral “Título de la Norma”. Esta información le permitirá tomar una decisión para ingresar a los procesos de evaluación y certificación.

#### Instrucciones Generales

Lea cuidadosamente cada uno de los apartados de la Norma Técnica de Competencia Laboral, que le ha entregado el evaluador, tomando en cuenta las actividades que usted sabe hacer, bajo qué condiciones las ha hecho, cómo lo ha demostrado y qué conocimiento tiene de la actividad.

Compare lo que indica la NTCL con lo que hace en “la función productiva”.

Una vez que haya leído toda la NTCL, responda las preguntas que se incluyen, piense si lo que se solicita lo sabe y lo puede hacer, revise sus respuestas las veces que considere necesario.

Instrucciones: Marque con una X la opción que corresponda SI o NO

| ¿Ha realizado o realiza estas actividades? | SI | NO |
|--|----|----|
| 1  |    |    |
| 2  |    |    |
| 3  |    |    |
| 4  |    |    |
| 5  |    |    |

| ¿Elabora o diseña los siguientes documentos? | SI | NO |
|--|----|----|
| 1  |    |    |
| 2  |    |    |
| 3  |    |    |
| 4  |    |    |
| 5  |    |    |

| ¿Tiene conocimientos de los siguientes temas? | SI | NO |
|---|----|----|
| 1   |    |    |
| 2   |    |    |
| 3   |    |    |
| 4   |    |    |
| 5   |    |    |

### AUTOEVALUACIÓN:

Una vez que se haya aplicado el Diagnóstico haga lo siguiente:

Cuente el número de respuestas afirmativas, si son **X** o más re recomienda prosiga con la evaluación. Si el resultado es menor a **X** recibirá orientación por parte del evaluador.

|                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
|                              |                              |
| NOMBRE Y FIRMA DEL CANDIDATO | NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR |

## ANEXO No. 4

### PLAN DE EVALUACIÓN

|                             |  |               |  |
|-----------------------------|--|---------------|--|
| <b>Nombre del Candidato</b> |  |               |  |
| <b>Nombre del Evaluador</b> |  | <b>Clave</b>  |  |
| <b>Centro de Evaluación</b> |  | <b>Clave</b>  |  |
| <b>NTCL y Código</b>        |  | <b>Código</b> |  |
| <b>Unidad 1</b>             |  | <b>Código</b> |  |

|                   |               |  |
|-------------------|---------------|--|
| <b>Elemento 1</b> | <b>Código</b> |  |
|-------------------|---------------|--|

| Actividad A Desarrollar | Forma De Desarrollo | Instrumentos De Evaluación | Lugar |
|-------------------------|---------------------|----------------------------|-------|
|                         |                     |                            |       |
|                         |                     |                            |       |
|                         |                     |                            |       |

|                   |               |  |
|-------------------|---------------|--|
| <b>Elemento 2</b> | <b>Código</b> |  |
|-------------------|---------------|--|

| Actividad A Desarrollar | Forma De Desarrollo | Instrumentos De Evaluación | Lugar |
|-------------------------|---------------------|----------------------------|-------|
|                         |                     |                            |       |
|                         |                     |                            |       |
|                         |                     |                            |       |

| Fecha y hora de Evaluación documental<br>Evidencias de Productos | Fecha y hora de Evaluación documental<br>Evidencias de Conocimientos | Fecha y hora de Evaluación documental<br>Evidencias de Desempeño |
|--|--|--|
| Fecha: _____<br>Hora de Inicio: _____<br>Hora de Término: _____  | Fecha: _____<br>Hora de Inicio: _____<br>Hora de Término: _____      | Fecha: _____<br>Hora de Inicio: _____<br>Hora de Término: _____  |

| <b>Evaluador</b> | <b>Candidato</b> | <b>Verificador Interno</b> |
|------------------|------------------|----------------------------|
| Nombre y Firma   | Nombre y Firma   | Nombre y Firma             |

## ANEXO No. 5

### CONTRASTACIÓN DE EVIDANCIAS

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>NOMBRE DEL CANDIDATO</b> |  |
| <b>NTCL</b>                 |  |

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>UNIDAD 1:</b> |  |
|------------------|--|

#### EVIDENCIAS DE PRODUCTO INSTRUMENTO: LISTA DE COTEJO

| Criterio de Desempeño | Elemento 1 | Reactivos del/al | No. de reactivos | No. de cumplimientos | Cumple |    |
|-----------------------|------------|------------------|------------------|----------------------|--------|----|
|                       |            |                  |                  |                      | SI     | NO |
| 1                     |            |                  |                  |                      |        |    |
| 2                     |            |                  |                  |                      |        |    |
| 3                     |            |                  |                  |                      |        |    |
| 4                     |            |                  |                  |                      |        |    |
| 5                     |            |                  |                  |                      |        |    |

| Criterio de Desempeño | Elemento 2 | Reactivos del/al | No. de reactivos | No. de cumplimientos | Cumple |    |
|-----------------------|------------|------------------|------------------|----------------------|--------|----|
|                       |            |                  |                  |                      | SI     | NO |
| 1                     |            |                  |                  |                      |        |    |
| 2                     |            |                  |                  |                      |        |    |
| 3                     |            |                  |                  |                      |        |    |
| 4                     |            |                  |                  |                      |        |    |
| 5                     |            |                  |                  |                      |        |    |

#### EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO INSTRUMENTO: GUÍA DE OBSERVACIÓN

| Criterio de Desempeño | Elemento 1: | Reactivos del/al | No. de reactivos | No. de cumplimientos | Cumple |    |
|-----------------------|-------------|------------------|------------------|----------------------|--------|----|
|                       |             |                  |                  |                      | SI     | NO |
| 1                     |             |                  |                  |                      |        |    |
| 2                     |             |                  |                  |                      |        |    |
| 3                     |             |                  |                  |                      |        |    |
| 4                     |             |                  |                  |                      |        |    |
| 5                     |             |                  |                  |                      |        |    |

| Criterio de Desempeño | Elemento 2 | Reactivos del/al | No. de reactivos | No. de cumplimientos | Cumple |    |
|-----------------------|------------|------------------|------------------|----------------------|--------|----|
|                       |            |                  |                  |                      | SI     | NO |
| 1                     |            |                  |                  |                      |        |    |
| 2                     |            |                  |                  |                      |        |    |
| 3                     |            |                  |                  |                      |        |    |
| 4                     |            |                  |                  |                      |        |    |
| 5                     |            |                  |                  |                      |        |    |

**EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO  
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

| Criterio de Desempeño | Elemento 1: | Reactivos del/al | No. de reactivos | No. de cumplimientos | Cumple |    |
|-----------------------|-------------|------------------|------------------|----------------------|--------|----|
|                       |             |                  |                  |                      | SI     | NO |
| 1                     |             |                  |                  |                      |        |    |
| 2                     |             |                  |                  |                      |        |    |
| 3                     |             |                  |                  |                      |        |    |
| 4                     |             |                  |                  |                      |        |    |
| 5                     |             |                  |                  |                      |        |    |

| Criterio de Desempeño | Elemento 2 | Reactivos del/al | No. de reactivos | No. de cumplimientos | Cumple |    |
|-----------------------|------------|------------------|------------------|----------------------|--------|----|
|                       |            |                  |                  |                      | SI     | NO |
| 1                     |            |                  |                  |                      |        |    |
| 2                     |            |                  |                  |                      |        |    |
| 3                     |            |                  |                  |                      |        |    |
| 4                     |            |                  |                  |                      |        |    |
| 5                     |            |                  |                  |                      |        |    |

**RESUMEN:**

| Unidad De C.L.                     | Elemento De C.L. | Evidencia | Suma de Reactivos | Suma de Cumplimientos | Porcentaje | Juicio     |                       |
|------------------------------------|------------------|-----------|-------------------|-----------------------|------------|------------|-----------------------|
|                                    |                  |           |                   |                       |            | Competente | Todavía no competente |
| Título<br>1<br>2                   |                  | Prod      |                   |                       |            |            |                       |
|                                    |                  | Desem     |                   |                       |            |            |                       |
|                                    |                  | Conoc     |                   |                       |            |            |                       |
| Porcentaje Promedio de la Unidad 1 |                  |           |                   |                       |            |            |                       |

| Unidad De C.L.                     | Elemento De C.L. | Evidencia | Suma de Reactivos | Suma de Cumplimientos | Porcentaje | Juicio     |                       |
|------------------------------------|------------------|-----------|-------------------|-----------------------|------------|------------|-----------------------|
|                                    |                  |           |                   |                       |            | Competente | Todavía no competente |
| Título<br>1<br>2                   |                  | Prod      |                   |                       |            |            |                       |
|                                    |                  | Desem     |                   |                       |            |            |                       |
|                                    |                  | Conoc     |                   |                       |            |            |                       |
| Porcentaje Promedio de la Unidad 2 |                  |           |                   |                       |            |            |                       |

| <b>EVALUADOR</b>      | <b>CANDIDATO</b>      | <b>VERIFICADOR INTERNO</b> |
|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| <b>NOMBRE Y FIRMA</b> | <b>NOMBRE Y FIRMA</b> | <b>NOMBRE Y FIRMA</b>      |

## ANEXO No. 6

### TIPOS DE CAPACIDAD Y CAPACIDAD<sup>1</sup>

#### A) TIPO DE CAPACIDAD:

Se deberá anotar el tipo a la que pertenece la capacidad a desarrollar conforme a la siguiente clasificación:

- Visión del Servicio Público: consisten en los valores éticos que posean y deben practicar los servidores públicos.
- Gerenciales o Directivas. Consisten en los conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general y por el nivel de responsabilidad, deben tener los servidores públicos en puestos de carrera para el desempeño de sus funciones, como son, entre otras, la orientación a resultados y el trabajo en equipo.
- Técnicas Transversales: consisten en los conocimientos y habilidades que son útiles para diversos puestos, en aspectos o materias técnicas tales como nociones generales de la administración pública federal, informática, idiomas u otras.
- Técnicas Específicas: consisten en conocimientos y habilidades de carácter técnico-especializado que son requeridos para el desempeño de un puesto.

#### B) CAPACIDADES

Se anotará la capacidad a desarrollar por cada uno de los cursos de capacitación conforme a la siguiente clasificación:

##### 1.- Visión del Servicio Público:

Las capacidades de Visión del Servicio Público aplican para todo el personal y son:

##### 1.1.- Transparencia:

Permitir y garantizar el acceso a la información gubernamental sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la Ley. Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.

---

<sup>1</sup> Esta clasificación es proporcionada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a todas las Dependencias y Entidades.

### *1.2.- Integridad:*

Actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad. Fomentar la credibilidad de la sociedad en las instituciones públicas y contribuir a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad.

### *1.3.- Rendición de Cuentas:*

Asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad. Realizar sus funciones con eficacia y calidad y contar permanentemente con la disposición para desarrollar procesos de mejora continua, de modernización y de optimización de recursos públicos.

### *1.4.- Bien Común:*

Dirigir todas sus decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad por encima de intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad. No permitir que influyan en sus juicios y conducta, intereses que puedan perjudicar o beneficiar a personas o grupos a costa del bienestar de la sociedad.

Estar consiente que el servicio público es un patrimonio que pertenece a todos los mexicanos y que éste representa una misión que sólo adquiere legitimidad cuando busca satisfacer las demandas sociales y no cuando se persiguen beneficios individuales.

## 2.- Gerenciales o directivas.

Estas capacidades aplican a partir de los mandos medios.

Las capacidades gerenciales/directivas identificadas son:

### *2.1.- Visión Estratégica:*

Identificar tendencias estratégicas, así como sus implicaciones y posibilidades. Crear un enfoque a futuro que visualice en forma sistemática oportunidades, amenazas, escenarios y estrategias a largo plazo. Anticipar eventos, reconocer fuerzas impulsoras y restrictivas.

### *2.2.- Liderazgo:*

Establecer dirección; impulsar el compromiso con una visión de futuro compartida. Unir y alinear esfuerzos hacia un objetivo institucional común. Persuadir a través de involucrar y motivar a otros.

Mover obstáculos. Fungir como ejemplo. Reconocer e incentivar los comportamientos esperados.

### *2.3.- Orientación a resultados:*

Enfocar los esfuerzos, estableciendo prioridades para garantizar que las metas sean alcanzadas tal como fueron planeadas, con atención y servicio a la ciudadanía. Tomar acción rápida y decisiva. Demostrar perseverancia,

determinación y tenacidad. Organizar personas, recursos y actividades para lograr los objetivos acordados. mejorar la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad.

*2.4.- Trabajo en equipo:*

Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas de trabajo con los demás proporcionando un marco de responsabilidad compartida.

*2.5.- Negociación.*

Lograr acuerdos satisfactorios entre diferentes partes, basándose en el intercambio de argumentos veraces, sólidos y consistentes. Alinear objetivos, alcanzar soluciones y beneficios mutuos.

3.- Técnicas Transversales.

A la fecha están identificadas como técnicas transversales:

*3.1.- Visión Profesional de la Administración Pública Federal:*

Contar con una visión sistemática de la Administración Pública, que permite operar desde la propia posición y Dependencia en forma efectiva, identificando cómo las estructuras, normatividad, planes, programas y lineamientos establecen un contexto, impulsan y/o limitan las actividades del propio cargo.

*3.2.- Aquellas capacidades que sean necesarias en todas las áreas de la Dependencia.*

4.- Técnicas Específicas.

Serán definidas en cada Dependencia, Órgano o Entidad.

## ANEXO No. 7

### EVALUACIÓN DE REACCIÓN



**SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

#### EVALUACIÓN DE REACCIÓN DE LOS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN

Nombre Del Curso: \_\_\_\_\_

Instructor: \_\_\_\_\_

Nombre Del Coordinador: \_\_\_\_\_

Horario: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Atentamente le solicitamos nos apoye a dar respuesta a la siguiente evaluación la cual es anónima, responde únicamente al interés por conocer su opinión con respecto a la forma y contenidos que deben tener los cursos de capacitación, ya que sus respuestas claras y sinceras nos ayudarán para organizar mejor nuestros cursos.

Marque con una "X" la alternativa que mejor refleje su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

|                   |               |                   |                |                    |
|-------------------|---------------|-------------------|----------------|--------------------|
| <b>1. Muy Mal</b> | <b>2. Mal</b> | <b>3. Regular</b> | <b>4. Bien</b> | <b>5. Muy Bien</b> |
|-------------------|---------------|-------------------|----------------|--------------------|



|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Secuencia y Estructura de los Temas           |   |   |   |   |   |
| Diseño y Contenido del Manual de Participante |   |   |   |   |   |
| Prácticas para Reforzar los Conceptos         |   |   |   |   |   |

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Dominio de los temas                      |   |   |   |   |   |
| Planeación y Organización de las Sesiones |   |   |   |   |   |
| Habilidad para Transmitir Conocimientos   |   |   |   |   |   |
| Manejo de Grupo                           |   |   |   |   |   |
| Cumplimiento de los Objetivos             |   |   |   |   |   |
| Instrumentos de Medición del Aprendizaje  |   |   |   |   |   |

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Aplicación de los Conocimientos, Habilidades y Actitudes en el Ámbito Laboral |   |   |   |   |   |

(ANVERSO)

¿Cómo aplicará los contenidos trabajados durante el curso en su desempeño laboral?

¿Qué fue lo que más le gustó del curso?

¿Qué fue lo que menos le gustó del curso?

Comentarios para mejorar el servicio

(REVERSO)

## ANEXO No. 8

### EVALUACIÓN DE IMPACTO



SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

#### EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN

PARA SER REQUISITADO POR EL JEFE INMEDIATO DEL TRABAJADOR

**OBJETIVO:** Conocer el impacto de los cursos de capacitación en el desempeño de las funciones del capital humano que integra el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.

NOMBRE DEL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_

ACCIÓN: \_\_\_\_\_

OBJETIVO DE LA ACCIÓN: \_\_\_\_\_

PERIODO: \_\_\_\_\_

INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_

No. DE PARTICIPANTES INSCRITOS \_\_\_\_\_ No. DE PARTICIPANTES ACREDITADOS \_\_\_\_\_

COSTO DE LA ACCIÓN: \_\_\_\_\_ COSTO POR PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Por favor marque con una X la opción que corresponda al comportamiento de sus colaboradores después de haber asistido al curso de capacitación.

1.- ¿En qué porcentaje se lograron los conocimientos adquiridos conforme a las necesidades de capacitación detectadas?

- a) 25%
- b) 50%
- c) 75%
- d) 10%

2.- De los conocimientos adquiridos qué porcentaje aplica en su área de trabajo.

- a) 25%
- b) 50%
- c) 75%
- d) 10%

3.- De los conocimientos adquiridos de qué manera benefició en su área de trabajo.

- a) Disminución de errores
- b) Disminución de tiempo
- c) Cambió el procedimiento
- d) Todas las anteriores

(ANVERSO)

- 4.- De las respuestas anteriores marque el porcentaje alcanzado según el caso:
- a) Disminución de errores      25%   50%   75%   100%
  - b) Disminución de tiempo      25%   50%   75%   100%
  - c) Cambió el procedimiento    25%   50%   75%   100%
- 5.- ¿En qué porcentaje las actitudes de los trabajadores capacitados han favorecido al desempeño de su trabajo?
- a) 25%
  - b) 50%
  - c) 75%
  - d) 10%
- 6.- ¿Qué actitudes favorables desarrollaron los trabajadores después del curso?
- a) Compromiso
  - b) Responsabilidad
  - c) Colaboración
  - d) Integridad
  - e) Otras
- 7.- De las respuestas anteriores marque el porcentaje alcanzado según sea el caso.
- a) Compromiso                    25%   50%   75%   100%
  - b) Responsabilidad                25%   50%   75%   100%
  - c) Colaboración                    25%   50%   75%   100%
  - d) Integridad                        25%   50%   75%   100%
  - e) Otras                              25%   50%   75%   100%
- 8.- Jerarquice los factores enunciados a continuación anotando el número 1 al más importante y el número 5 al menos importante, de acuerdo a su criterio.
- ( ) Porcentaje de conocimientos adquiridos
  - ( ) Porcentaje de aplicación de conocimientos adquiridos
  - ( ) Logros alcanzados con los conocimientos adquiridos y aplicados
  - ( ) Porcentaje de actitudes que favorecen el desempeño de su trabajo
  - ( ) Actitudes favorables

Por su colaboración, muchas gracias

---

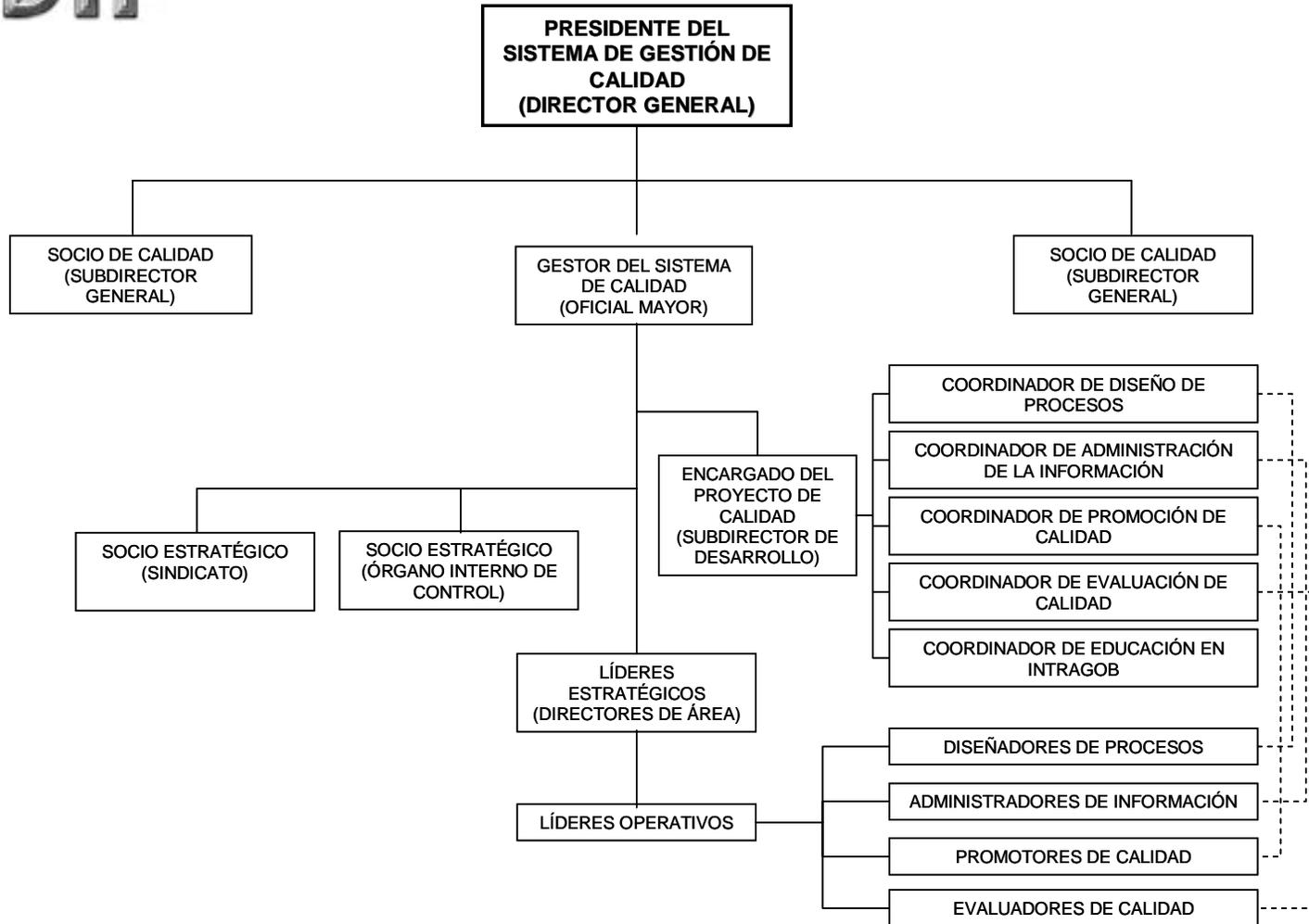
**NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO**

(REVERSO)

## ANEXO No. 9

**DIF**

### ESTRUCTURA DE CALIDAD



## ANEXO No. 10 TAXONOMÍA DE BLOOM

### Verbos para la elaboración de objetivos del área cognoscitiva

|              |             |              |              | SÍNTESIS    | EVALUACIÓN     |
|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|----------------|
|              |             |              |              | Planear     | Juzgar         |
|              |             |              | ANÁLISIS     | Proponer    | Evaluar        |
|              |             | APLICACIÓN   | Distinguir   | Diseñar     | Clasificar     |
|              | COMPRENSIÓN | Aplicar      | Analizar     | Formular    | Estimar        |
| CONOCIMIENTO | Interpretar | Emplear      | Diferenciar  | Reunir      | Valorar        |
|              | Traducir    | Utilizar     | Calcular     | Construir   | Clasificar     |
|              | Reafirmar   | Demostrar    | Experimentar | Crear       | Seleccionar    |
|              | Describir   | Dramatizar   | Probar       | Establecer  | Medir          |
|              | Reconocer   | Practicar    | Comparar     | Organizar   | Descubrir      |
|              | Expresar    | Ilustrar     | Contrastar   | Dirigir     | Justificar     |
|              | Ubicar      | Programar    | Criticar     | Preparar    | Estructurar    |
|              | Revisar     | Dibujar      | Discutir     | Deducir     | Pronosticar    |
|              | Informar    | Esbozar      | Diagramar    | Elaborar    | Predecir       |
|              | Identificar | Convertir    | Inspeccionar | Explicar    | Detectar       |
|              | Ordenar     | Transformar  | Examinar     | Concluir    | Criticar       |
|              | Seriar      | Producir     | Catalogar    | Reconstruir | Argumentar     |
|              | Exponer     | Resolver     | Inducir      | Idear       | Cuestionar     |
|              |             | Ejemplificar | Inferir      | Reorganizar | Debatir        |
|              |             | Comprobar    | Distinguir   | Resumir     | Emitir juicios |
|              |             | Calcular     | Discriminar  | Generalizar |                |
|              |             | Manipular    | Desmenuzar   | Definir     |                |
|              |             |              | Detectar     | Reacomodar  |                |
|              |             |              |              | Combinar    |                |
|              |             |              |              | Compilar    |                |
|              |             |              |              | Componer    |                |
|              |             |              |              | Relacionar  |                |

## Verbos para la elaboración de objetivos del área psicomotora

|              |                                    |                                    |                                   |                                  | REORGANIZACIÓN       |
|--------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------|
|              |                                    |                                    |                                   |                                  | AUTOMATIZACIÓN       |
|              |                                    |                                    |                                   |                                  | EJECUCIÓN CONSCIENTE |
|              |                                    |                                    |                                   |                                  | PREPARACIÓN          |
| CONOCIMIENTO |                                    |                                    |                                   |                                  |                      |
|              | Imitar gestos                      | Realizar movimientos sincronizados | Dramatizar                        | Idear nuevos productos           |                      |
|              | Operar herramientas                | Actuar con naturalidad y soltura   | Inventar nuevos pasos             | Crear nuevas melodías            |                      |
| Repetir      | Repetir movimientos                | Elaborar materiales                | Cantar                            | Idear nuevas técnicas practicas  |                      |
| Registrar    | Reproducir trazos                  | Coordinar movimientos              | Declamar                          | Solucionar problemas prácticos   |                      |
| Memorizar    | Imitar sonidos                     | Rectificar procesos                | Actuar con destreza y naturalidad | Diseñar herramienta o maquinaria |                      |
| Nombrar      | Mover diferentes partes del cuerpo |                                    | Manejar herramientas              |                                  |                      |
| Relatar      | Manejar herramientas               |                                    | Operar maquinaria                 |                                  |                      |
| Subrayar     | Manejar instrumentos               |                                    | Utilizar instrumentos             |                                  |                      |
| Enumerar     | Interpretar secuencias             |                                    | Leer en voz alta                  |                                  |                      |
| Enunciar     | Tararear una tonada                |                                    | Realizar trazos                   |                                  |                      |
| Recordar     |                                    |                                    |                                   |                                  |                      |
| Enlistar     |                                    |                                    |                                   |                                  |                      |
| Reproducir   |                                    |                                    |                                   |                                  |                      |

## Verbos para la elaboración de objetivos del área afectiva

|                                     |             |             |                    | CARACTERIZACIÓN             |
|-------------------------------------|-------------|-------------|--------------------|-----------------------------|
|                                     |             |             | ORGANIZACIÓN       | Actuar conforme a un plan   |
|                                     |             | VALORACIÓN  | Adherirse          | Influir sobre otros         |
|                                     | RESPUESTA   | Aceptar     | Formular planes    | Modificar conductas         |
| RECEPCIÓN                           | Interesarse | Admitir     | Alterar planes     | Proponerse realizar algo    |
| Escuchar                            | Conformarse | Acordar     | Integrar grupos    | Cuestionar                  |
| Atender                             | Preguntar   | Analizar    | Dirigir grupos     | Resolver problemas          |
| Recibir ordenes                     | Constestar  | Valorar     | Interactuar        | Decidir una actuación       |
| Tomar consciencia                   | Defenderse  | Reconocer   | Organizar acciones | Verificar hechos            |
| Recibir indicadores o instrucciones | Apoyar      | Evaluar     |                    | Comprometerse               |
|                                     | Participar  | Criticar    |                    | Solucionar                  |
|                                     | Desempeñar  | Seleccionar |                    | Bastarse a sí mismo         |
|                                     | Intentar    | Diferenciar |                    | Poner en práctica           |
|                                     | Reaccionar  | Discriminar |                    | Formular juicios            |
|                                     | Practicar   | Explicar    |                    | Practicar                   |
|                                     | Comunicar   | Argumentar  |                    | Compartir responsabilidades |
|                                     | Platicar    | Discrepar   |                    |                             |
|                                     | Dialogar    | Apoyar      |                    |                             |
|                                     | Cumplir     | Apreciar    |                    |                             |
|                                     | Inventar    | Comentar    |                    |                             |
|                                     | Saludar     | Debatir     |                    |                             |
|                                     | Obedecer    |             |                    |                             |
|                                     | Ofrecerse   |             |                    |                             |
|                                     | Accionar    |             |                    |                             |

**ANEXO No. 11**  
**GUÍAS PEDAGÓGICAS DEL PROGRAMA**  
**DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN**

**MÓDULO I**

**Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje**

**Objetivo Particular:** Al concluir el módulo el participante diseñará cursos de capacitación y sus instrumentos de evaluación considerando las teorías de aprendizaje y los principios de educación de adultos de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación.

Este módulo para el *Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación* está basado en la NTCL:

CRCH9542.01 *Diseño e impartición de cursos de capacitación*

En la Unidad de Competencia Laboral:

URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación

En los Elementos de Competencia:

E04129 Diseñar cursos de capacitación

E04130 Diseñar instrumentos para la evaluación del aprendizaje

**Duración del módulo:** 27 horas.

**Contenido temático:**

*1.1.- Introducción a la capacitación*

¿Qué es educación?

Trascendencia de la Educación

Conceptos de Capacitación

La Capacitación como Sistema

Etapas de la Capacitación

Objetivos de la Capacitación

Aspectos Básicos de la Capacitación

*1.2.- Teorías del aprendizaje*

¿Qué es el aprendizaje?

Teoría Conductista

Teoría Cognoscitiva

Teoría Significativa

### 1.3.- *Andragogía en la capacitación*

Concepto de ser humano

Principios de andragogía

Personalidad del adulto

Características que influyen en el aprendizaje del adulto

¿Cómo es la educación de adultos?

Características de la educación para adultos

Principios de aprendizaje de los adultos según Malcom Knowles

Diferentes estilos de aprendizaje

Función del facilitador

Perfil del facilitador

Características del facilitador

### 1.4.- *Diseño de cursos de capacitación*

¿Qué es la planeación?

¿Para qué? Objetivos

¿Qué se va a enseñar? Contenidos

¿Cómo? Técnicas

¿Con qué? Recursos Didácticos

¿Cómo se evaluará? Instrumentos

¿Cuánto? Tiempo

¿Dónde? Lugar

La guía instruccional y el plan de sesión

### 1.5.- *Diseño de instrumentos de evaluación*

Definición de evaluación

Tipos de evaluación

Consideraciones de la evaluación

Características de la evaluación Instrumentos y reactivos

Elaboración de instrumentos y reactivos

Criterios para la elaboración de instrumentos

Criterios para la elaboración de reactivos

Estructuración o armado del instrumento

Pruebas objetivas

Técnicas de observación

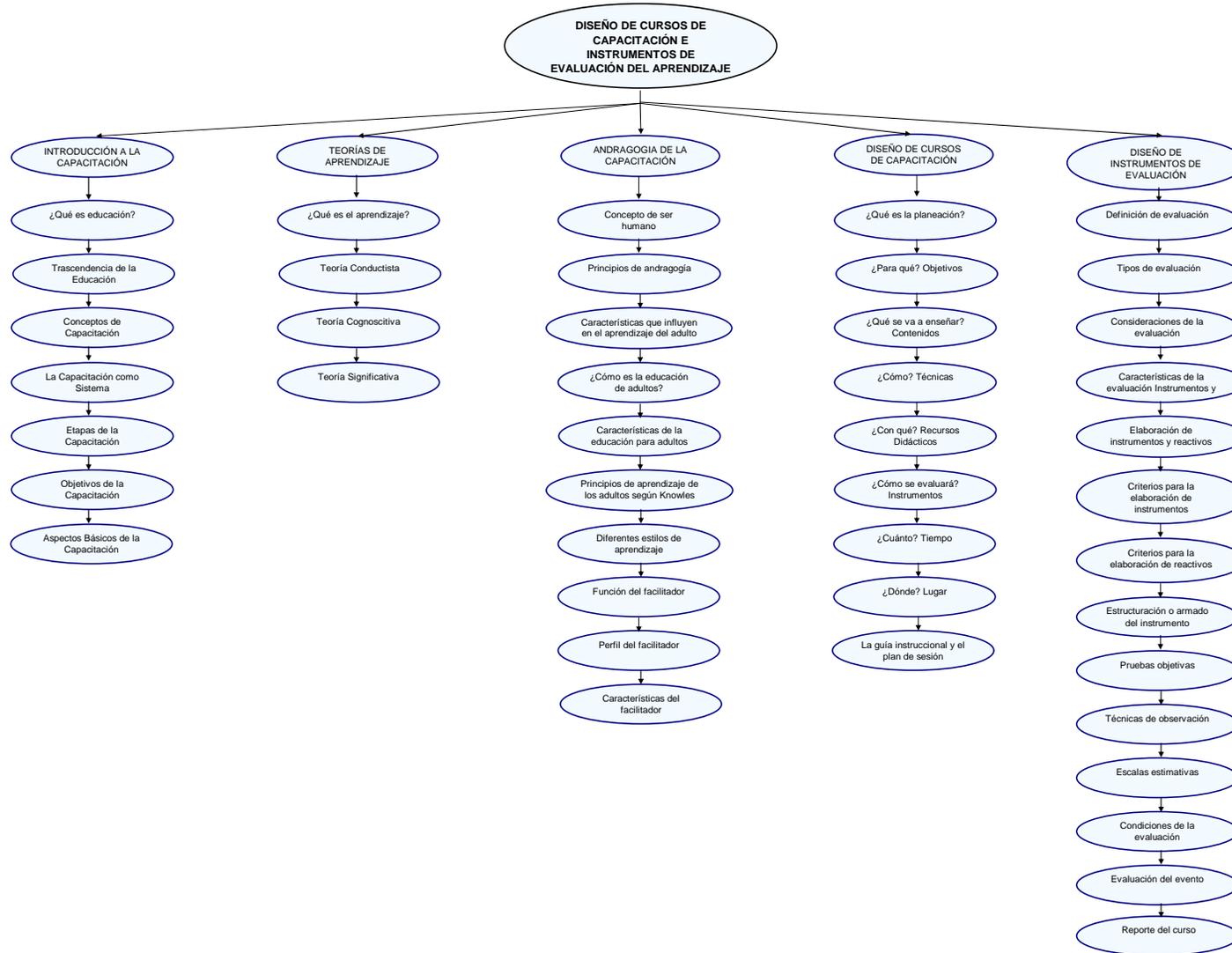
Escalas estimativas

Condiciones de la evaluación

Evaluación del evento

Reporte del curso

# MAPA CONCEPTUAL



## **MÓDULO II**

### **Elaboración de material didáctico para cursos de capacitación**

**Objetivo Particular:** Al concluir el módulo el participante elaborará manuales de participante y manuales de instructor de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1427.01 Diseñar material didáctico para cursos de capacitación.

Este módulo para la Elaboración de material didáctico para cursos de capacitación está basado en la NTCL:

CRCH9542.01 *Diseño e impartición de cursos de capacitación*

En la Unidad de Competencia Laboral:

URCH1427.01 Diseñar material didáctico para cursos de capacitación

En los Elementos de Competencia:

E04131 Diseñar el manual del participante en un curso de capacitación

E04132 Diseñar el manual del instructor de un curso de capacitación

**Duración del módulo:** 9 horas.

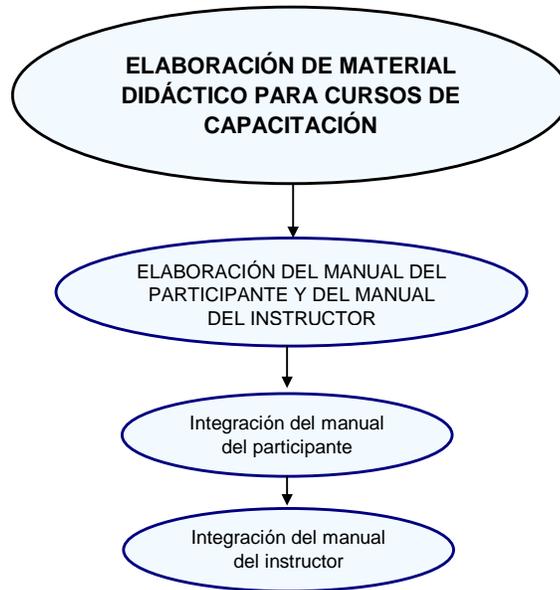
**Contenido temático:**

*2.1.- Elaboración del manual del participante y del manual del instructor*

Integración del manual del participante

Integración del manual del instructor

## MAPA CONCEPTUAL



## MÓDULO III

### Impartición de cursos de capacitación

**Objetivo Particular:** Al concluir el módulo el participante será capaz de impartir cursos de capacitación considerando la formación de la comunidad de aprendizaje, las características de los grupos y los participantes, así como las teorías de motivación de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1428.01 Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales.

Este módulo para la Elaboración de material didáctico para cursos de capacitación está basado en la NTCL:

CRCH9542.01 *Diseño e impartición de cursos de capacitación*

En la Unidad de Competencia Laboral:

URCH1428.01 Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales.

En los Elementos de Competencia:

E04133 Preparar las sesiones de capacitación

E04134 Conducir el proceso de capacitación

**Duración del módulo:** 8 horas.

**Contenido temático:**

*3.1.- Preparar Sesiones de Capacitación*

Indispensable: la lista de verificación

*3.2.- Desarrollo del Proceso de capacitación*

¿Qué es un grupo?

Dinámica de grupos

Etapas del desarrollo grupal

Formación de la comunidad de aprendizaje

Tipos de participantes

Tipos de liderazgo

Manejo de conflictos

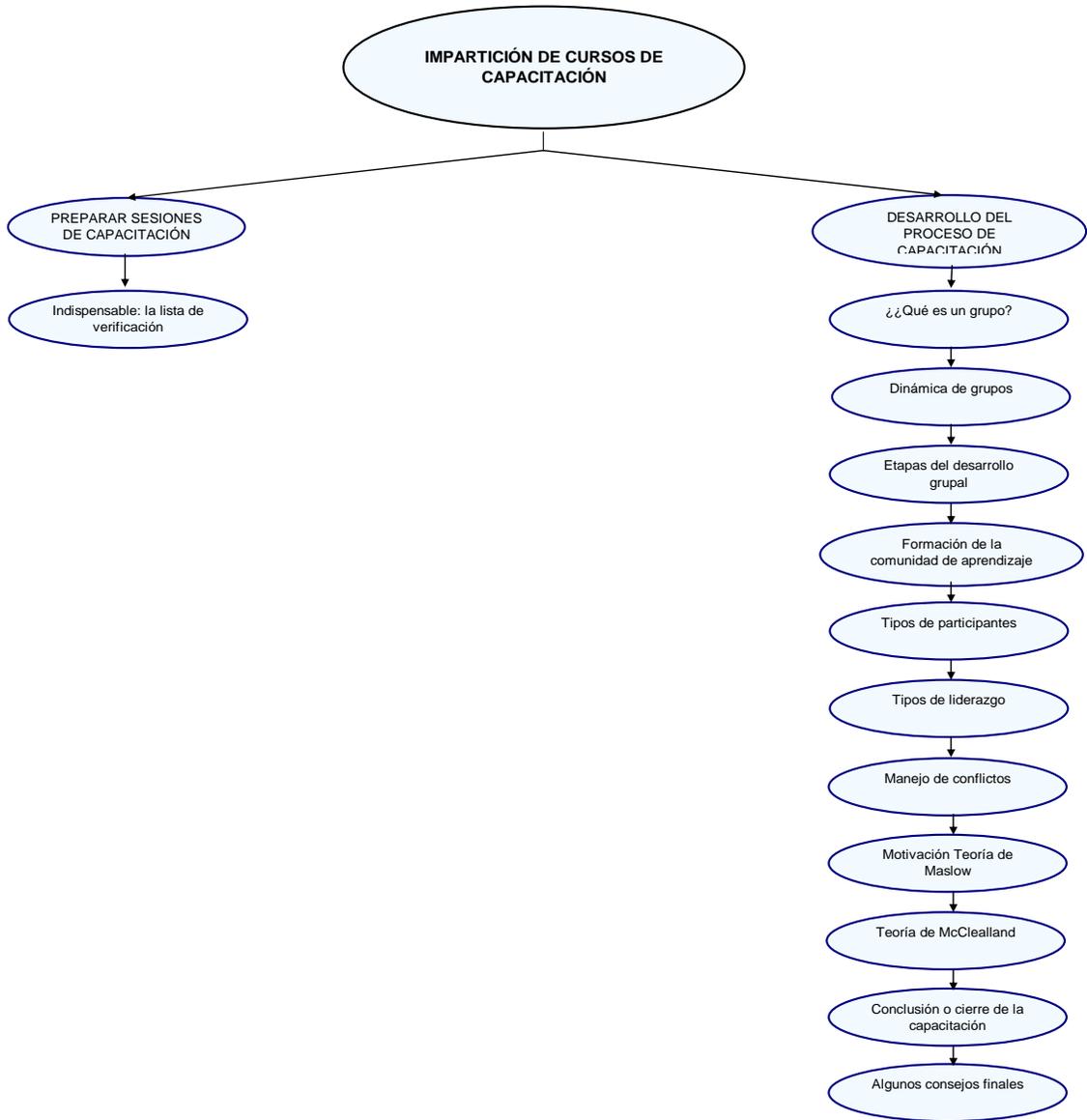
Motivación Teoría de Maslow

Teoría de McClelland

Conclusión o cierre de la capacitación

Algunos consejos finales

# MAPA CONCEPTUAL



## MÓDULO IV

### Evaluación de cursos de capacitación

**Objetivo Particular:** Al concluir el módulo el participante elaborará y será capaz de aplicar instrumentos de evaluación para los participantes, evaluaciones del evento, evaluaciones del impacto de la capacitación, reportes del curso y reportes de resultados de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación

Este módulo para la Elaboración de material didáctico para cursos de capacitación está basado en la NTCL:

CRCH9542.01 *Diseño e impartición de cursos de capacitación*

En la Unidad de Competencia Laboral:  
URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación

En los Elementos de Competencia:  
E04135 Evaluar el proceso de capacitación  
E04136 Verificar la aplicación del aprendizaje por parte de los participantes

**Duración del módulo:** 8 horas.

#### **Contenido temático:**

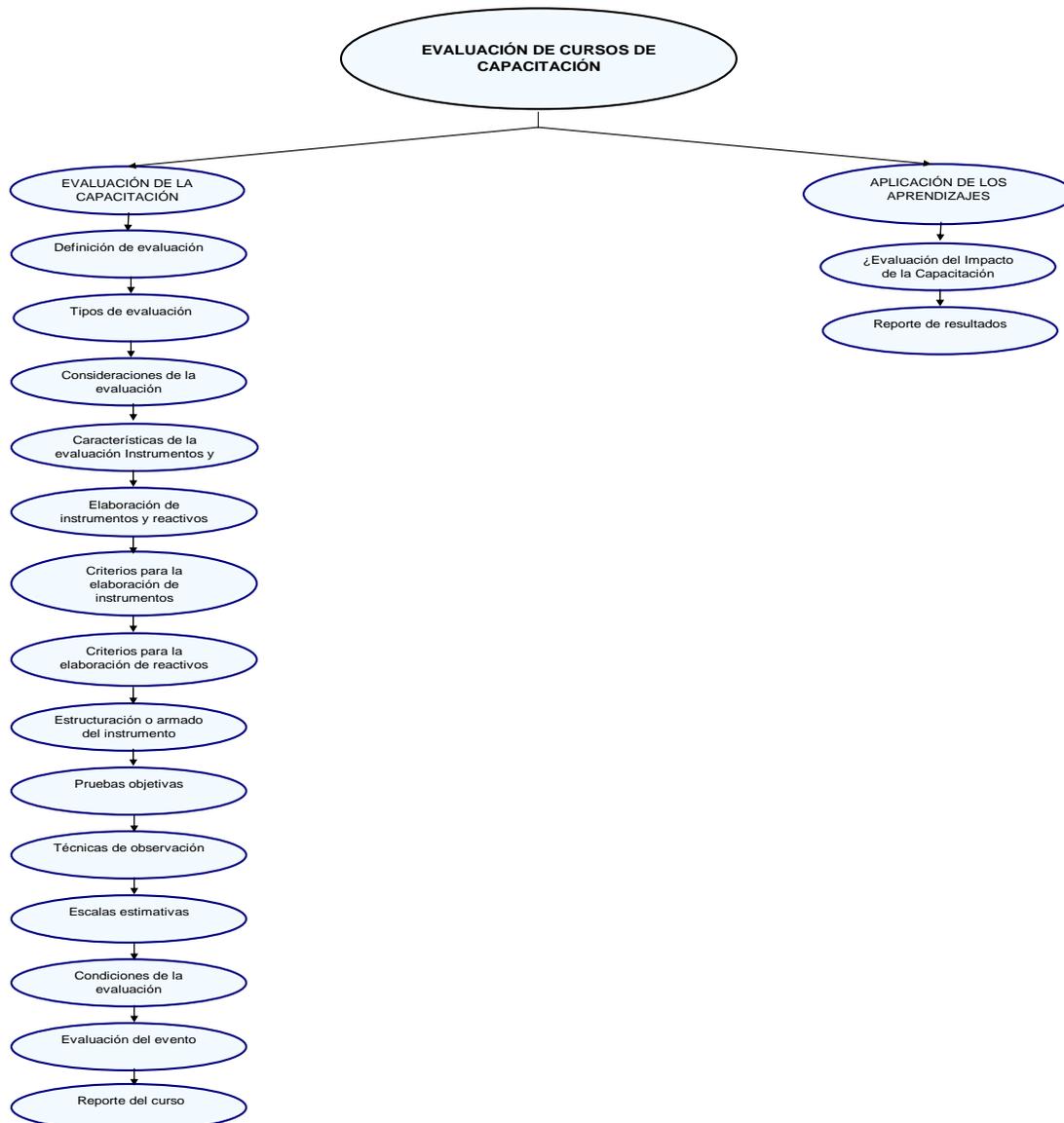
##### *4.1.- Evaluación de la Capacitación*

Definición de evaluación  
Tipos de evaluación  
Consideraciones de la evaluación  
Características de la evaluación  
Instrumentos y reactivos  
Elaboración de instrumentos y reactivos  
Criterios para la elaboración de instrumentos  
Criterios para la elaboración de reactivos  
Estructuración o armado del instrumento  
Pruebas objetivas  
Técnicas de observación  
Escalas estimativas  
Condiciones de la evaluación  
Evaluación del evento  
Reporte del curso

##### *4.2.- Aplicación de los Aprendizajes*

Evaluación del Impacto de la Capacitación  
Reporte de resultados

# MAPA CONCEPTUAL



## GUÍA DIDÁCTICA

|   |   |
|---|---|
| <b>Módulo de aprendizaje:</b> Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación   |   |
| <b>Tema:</b> Introducción a la Capacitación   | <b>Duración:</b> 4 Horas  |
| <b>Objetivo Específico:</b> Al concluir el tema, el participante será capaz de construir y diferenciar los conceptos de educación y capacitación e identificará las etapas, los objetivos y los aspectos básicos de la capacitación.  |   |
| <b>Actividades Sugeridas</b>  | <b>Material y Equipo</b>  |
| 1.- Informar sobre los beneficios del módulo, los objetivos, metodología de trabajo, contenidos temáticos, criterios de evaluación y duración.  | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones. |
| 2.- Desarrollar la comunidad de aprendizaje para facilitar la comunicación y confianza entre los miembros del grupo a través de una técnica de integración.   | Hojas blancas, hojas para rotafolio, reproductor de discos compactos, cds.          |
| 3.- Explicar las definiciones de educación y capacitación fomentando la participación del grupo. Brindar algunos aspectos del por qué la educación es de gran trascendencia. Exponer las etapas de la capacitación.   | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones. |
| 4.- Integrar equipos de trabajo para que los participantes construyan sus propios conceptos de educación y capacitación a través de la elaboración de colash, Promover la discusión en el grupo para que identifiquen claramente la trascendencia de la educación en sus diferentes formas.   | Hojas de rotafolio, tijeras, resistol, diurex                                       |
| 5.- Determinar la comprensión de los conceptos trabajados a través del instrumento de evaluación del tema 1.  | Evaluación del tema No. 1 <i>Introducción a la capacitación</i>                     |
| 6.- Coordinar el análisis y la reflexión de cada uno de los integrantes del grupo respecto a los conceptos trabajados en su evaluación. Profundizar en la reflexión a fin de concientizar a los participantes de su gran responsabilidad como facilitadores de conocimientos.   | Pintarron, plumones.  |
| <b>Criterios de Evaluación</b>  |   |
| Interpreta la definición de educación<br>Interpreta la definición de capacitación<br>Identifica las etapas del proceso de capacitación<br>Elabora su propio concepto de educación<br>Elabora su propio concepto de capacitación<br>Describe la trascendencia de la educación en sus diversas modalidades<br>Participa activamente durante la sesión, tanto de forma individual como grupal. |   |

## GUÍA DIDÁCTICA

| <b>Módulo de aprendizaje:</b> Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación  |   |
|--|---|
| <b>Tema:</b> Teorías del aprendizaje   | <b>Duración:</b> 4 Horas  |
| <b>Objetivo Específico:</b> Al concluir el tema, el participante será capaz de identificar las características, beneficios y limitaciones de tres teorías del aprendizaje, sean: conductista, cognoscitiva y significativa, a fin de aplicarlas de acuerdo al tipo de curso que diseñe.  |   |
| Actividades Sugeridas  | Material y Equipo   |
| 1.- Informar sobre los subtemas que se abordarán.  | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones. |
| 2.- Desarrollar una técnica de lluvia de ideas sobre el tópico “aprendizaje” a fin de que el grupo integró su propio concepto.   | Hojas blancas, hojas para rotafolio, reproductor de discos compactos, cds.          |
| 3.- Explicar cada una de las teorías de aprendizaje, utilizando ejemplos claros y sencillos, palpables a la cotidianidad de los participantes.   | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones. |
| 4.- Integrar tres equipos de trabajo para realizar un debate en donde cada uno de los equipos defienda una teoría en particular. Fungir como moderador.  | Hojas de rotafolio, diurex  |
| 5.- Aclarar, con base en los argumentos planteados por los mismos equipos durante el debate, que la aplicación de las tres teorías son necesarias durante un proceso de capacitación.  | Evaluación del tema No.2 <i>Teorías de aprendizaje</i>                              |
| 6.- Concluir con la explicación de algunos beneficios y limitaciones de cada una de las teorías, y solicitar al grupo elaboren un cuadro comparativo con los beneficios y limitaciones que ellos detectaron.   | Pintarron, plumones.  |
| Criterios de Evaluación  |   |
| <p>Elabora concepto de aprendizaje</p> <p>Identifica las características de las teorías conductista, cognoscitiva y significativa.</p> <p>Realiza un cuadro comparativo con los beneficios y limitaciones para la capacitación de las tres teorías abordadas.</p> <p>Participa activamente durante la sesión, tanto de forma individual como grupal.</p> |   |

## GUÍA DIDÁCTICA

| <b>Módulo de aprendizaje:</b> Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación  |  |
|--|--|
| <b>Tema:</b> Andragogía en la capacitación   | <b>Duración:</b> 6 Horas   |
| <b>Objetivo Específico:</b> Al concluir el tema, el participante será capaz de construir su propio concepto de ser humano, así como identificar la importancia de la educación para el adulto.   |  |
| Actividades Sugeridas  | Material y Equipo  |
| <p>1.- Informar sobre los subtemas que se abordarán</p> <p>2.- Solicitar al grupo que se efectúe la lectura de “Lo pequeño y lo grande” y de manera individual tomen notas importantes sobre el texto. Aplicar la técnica de lluvia de ideas para rescatar los comentarios del grupo y a partir de ello explicar el concepto de Ser Humano.</p> <p>3.- Explicar la definición de andragogía, cualidades de la personalidad del adulto y el papel trascendental de la educación de adultos en el desarrollo del individuo.</p> <p>4.- Solicitar a los participantes resuelvan de manera individual el documento “Mi cuestionario” y comenten sus respuestas ante el grupo. Explicar los principios de aprendizaje del adulto según Malcom Knowles con base en las respuestas de los participantes.</p> <p>5.- Explicar los diferentes estilos de aprendizajes, la función del instructor, así como el perfil y las características del instructor.</p> <p>6.- Solicitar al grupo elabore un mapa mental de cada uno de los principios de aprendizaje del adulto según Malcom.</p> <p>7.- Concluir el tema destacando la importancia que tiene la andragogía para el desarrollo del individuo.</p> | <p>Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones.</p> <p>Lectura “Lo pequeño y lo grande” –Anexo 3 del Manual del Instructor-, Hojas blancas, hojas para rotafolio, reproductor de discos compactos, cds.</p> <p>Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones.</p> <p>Texto “Mi cuestionario” –Anexo No. 4 del Manual del Instructor-, hojas de rotafolio, diurex</p> <p>Evaluación del tema No. 3 <i>Andragogía en la capacitación</i></p> <p>Pintarron, plumones.</p> |
| Criterios de Evaluación  |  |
| Elabora concepto de Ser Humano. Identifica la definición de andragogía. Identifica las cualidades de la personalidad del adulto y la importancia de la andragogía para su desarrollo. Distingue los principios de aprendizaje del adulto según Malcom Knowles. Identifica la relevancia de su función como instructor ante el adulto. Participa activamente durante la sesión, tanto de forma individual como grupal.  |  |

## GUÍA DIDÁCTICA

|   |   |
|---|---|
| <b>Módulo de aprendizaje:</b> Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación   |   |
| <b>Tema:</b> Diseño de cursos de capacitación   | <b>Duración:</b> 7 Horas  |
| <b>Objetivo Específico:</b> Al concluir el tema, el participante será capaz de identificar los diferentes elementos que requiere la elaboración de un curso de capacitación.  |   |
| <b>Actividades Sugeridas</b>  | <b>Material y Equipo</b>  |
| 1.- Informar sobre los subtemas que se abordarán.   | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones. |
| 2.- Explicar las definiciones: planeación, planeación didáctica y objetivos, así como de los diferentes tipos de éstos últimos. Explicar la elaboración de objetivos y solicitar al grupo elaboren dos objetivos como ejercicio.  | Hojas blancas, hojas para rotafolio, reproductor de discos compactos, cds.          |
| 3.- Explicar qué son los contenidos y cómo se articulan. Exponer qué son las técnicas de enseñanza, su funcionalidad y sus diferencias con las dinámicas grupales.  | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones. |
| 4.- Integrar equipos de trabajo para que los participantes expongan las diferentes técnicas grupales que se incluyen en su manual.  | Hojas de rotafolio, diurex  |
| 5.- Explicar qué sentidos utiliza el ser humano para aprender y ejemplificar, para dar paso a la importancia del uso de material didáctico.   | Evaluación del tema No. 4 <i>Diseño de cursos de capacitación</i>                   |
| 6.- Explicar la importancia de la administración del tiempo cuando se planea una capacitación, así como las características necesarias de un lugar para impartir un curso de capacitación.  | Pintarron, plumones.  |
| 7.- Exponer lo qué es la guía instruccional, el plan de sesión y la lista de cotejo, así como su utilización. Concluir el tema.   |   |
| <b>Criterios de Evaluación</b>  |   |
| <p>Identifica la diferencia entre planeación y planeación didáctica.</p> <p>Identifica las características para articular un contenido temático.</p> <p>Describe la funcionalidad de las técnicas de enseñanza y su realización.</p> <p>Explica la relevancia de la utilización de diferentes materiales didácticos.</p> <p>Identifica las características necesarias de un lugar para impartir un curso de capacitación. Realiza la guía instruccional, los planes de sesión de un curso de capacitación.</p> <p>Participa activamente durante la sesión, tanto de forma individual como grupal.</p> |   |

## GUÍA DIDÁCTICA

| <b>Módulo de aprendizaje:</b> Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación   |   |
|---|---|
| <b>Tema:</b> Diseño de instrumentos de evaluación   | <b>Duración:</b> 6 Horas  |
| <b>Objetivo Específico:</b> Al concluir el tema, el participante será capaz de diseñar instrumentos de evaluación de acuerdo al área de conocimiento trabajada.   |   |
| Actividades Sugeridas   | Material y Equipo   |
| 1.- Informar sobre los subtemas que se abordarán.   | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones.   |
| 2.- Explicar la definición de evaluación, así como sus características.   | Hojas blancas, hojas para rotafolio, reproductor de discos compactos, cds.  |
| 3.- Exponer los diferentes tipos de evaluación del aprendizaje.   | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones.   |
| 4.- Explicará la diferencia entre instrumentos y reactivos de evaluación, así como el proceso para su elaboración.  | Hojas de rotafolio, diurex  |
| 5.- Indicar al grupo la elaboración de un instrumento de evaluación con sus reactivos correspondientes.   | Evaluación del Evento –Anexo No. 4 del Manual del Participante- Evaluación del tema No. 6 <i>Diseño de Instrumentos de Evaluación</i> |
| 6.- Exponer en qué consiste la Evaluación del Evento y los requisitos que debe de cubrir. Recomendar la utilización del formato “Evaluación del Evento”   |   |
| 7.- Concluir el tema destacando la relevancia de la realización de un reporte final por parte del instructor sobre el curso impartido.  | Pintaron, plumones.   |
| <b>Criterios de Evaluación</b>  |   |
| Describe la definición de evaluación, así como sus características.<br>Identifica las diferencias y características de los instrumentos y reactivos de evaluación.<br>Realiza reactivos y un instrumento de evaluación.<br>Identifica las características de la Evaluación del Evento, así como del Reporte de Evaluación.<br>Participa activamente durante la sesión, tanto de forma individual como grupal. |   |

## GUÍA DIDÁCTICA

| <b>Módulo de aprendizaje:</b> Elaboración de material didáctico para cursos de capacitación   |   |
|---|---|
| <b>Tema:</b> Elaboración del manual del participante y del manual del instructor  | <b>Duración:</b> 9 Horas  |
| <b>Objetivo Específico:</b> Al concluir el tema, el participante será capaz de elaborar manuales de participante y manuales de instructor.  |   |
| Actividades Sugeridas   | Material y Equipo   |
| 1.- Informar sobre los subtemas que se abordarán.   | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones. |
| 2.- Explicar los requerimientos para la elaboración del manual del participante que solicita la NTCL.   | Hojas blancas, hojas para rotafolio, reproductor de discos compactos, cds.          |
| 3.- Solicitar a los participantes realicen un manual del participante con base en su Guía Instruccional y Planes de Sesión.   | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones. |
| 4.- Explicar los requerimientos para la elaboración del manual del participante que solicita la NTCL.   | Hojas de rotafolio, diurex  |
| 5.- Solicitar a los participantes realicen un manual del instructor con base en su Guía Instruccional y Planes de Sesión.   | Pintaron, plumones.   |
| 6.- Dar seguimiento a la realización de los manuales de participante.   |   |
| 7.- Concluir el tema resaltando la importancia del manual como instrumento de consulta por parte del capacitando.   |   |
| <b>Criterios de Evaluación</b>  |   |
| Identificar los diferentes componentes del manual del participante.<br>Realizar un manual de participante.<br>Realizar un manual del instructor.<br>Participa activamente durante la sesión, tanto de forma individual como grupal. |   |

## GUÍA DIDÁCTICA

| <b>Módulo de aprendizaje:</b> Impartición de cursos de capacitación   |   |
|---|---|
| <b>Tema:</b> Preparar Sesiones de Capacitación  | <b>Duración:</b> 2 Horas  |
| <b>Objetivo Específico:</b> Al concluir el tema, el participante será capaz de preparar sesiones de capacitación.   |   |
| Actividades Sugeridas   | Material y Equipo   |
| 1.- Informar sobre los subtemas que se abordarán.   | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones.           |
| 2.- Explicar la importancia que tiene la preparación de las sesiones de capacitación en cuestión logística.   | Hojas blancas, hojas para rotafolio, reproductor de discos compactos, cds.                    |
| 3.- Describir la funcionalidad que tiene la Lista de Verificación para preparar las sesiones de capacitación.   | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones.           |
| 4.- Solicitar a los participantes realicen un formato de Lista de Verificación.   | “Lista de Verificación” –Anexo No. 3 del Manual del Participante”, hojas de rotafolio, diurex |
| 5.- Explicar los elementos constitutivos de la Lista de verificación, retomando los trabajos realizados por los participantes. Recomendar la utilización del formato “Lista de Verificación”  | Pintaron, plumones.   |
| 6.- Concluir el tema destacando la utilidad que tiene la Lista de Verificación.   |   |
| <b>Criterios de Evaluación</b>  |   |
| Identifica una Lista de Verificación, así como su funcionalidad.<br>Describe los elementos constitutivos de una lista de verificación.<br>Realiza una Lista de Verificación.<br>Participa activamente durante la sesión, tanto de forma individual como grupal. |   |

## GUÍA DIDÁCTICA

| <b>Módulo de aprendizaje:</b> Impartición de cursos de capacitación  |   |
|--|---|
| <b>Tema:</b> Desarrollo del Proceso de capacitación  | <b>Duración:</b> 6 Horas  |
| <b>Objetivo Específico:</b> Al concluir el tema, el participante habrá adquirido los conocimientos teórico-prácticos para desempeñarse como instructor ante un grupo de capacitación.  |   |
| Actividades Sugeridas  | Material y Equipo   |
| 1.- Informar sobre los subtemas que se abordarán.  | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones. |
| 2.- Explicar qué es un grupo y las características que debe poseer para considerarse como tal.   | Hojas blancas, hojas para rotafolio, reproductor de discos compactos, cds.          |
| 3.- Describir en qué consiste la dinámica de grupos y las etapas de desarrollo de grupos.  | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones. |
| 4.- Exponer lo que es la Comunidad de Aprendizaje y enumerar los pasos que se siguen para desarrollarla. Comentar sobre la relevancia que tiene la confirmación de la Comunidad de Aprendizaje para el buen desarrollo del proceso de capacitación.  | Hojas de rotafolio, tijeras, resistol, diurex                                       |
| 4.- Solicitar la conformación de equipos de trabajo a fin de que expongan los diferentes tipos de participantes que se pueden presentar durante las capacitaciones y cómo manejarlos.  | Pintaron, plumones.   |
| 5.- Explicar dos teorías de la Motivación, sean: la de Maslow y la de Mc Clelland, a fin de recalcar los diferentes aspectos que pueden mover al individuo.  |   |
| 6.- Solicitar a un grupo de voluntarios realicen una técnica de dramatización de un conflicto. .   |   |
| Criterios de Evaluación  |   |
| <p>Interpreta la definición de educación</p> <p>Interpreta la definición de capacitación</p> <p>Identifica las etapas del proceso de capacitación</p> <p>Elabora su propio concepto de educación</p> <p>Describe la trascendencia de la educación en sus diversas modalidades</p> <p>Participa activamente durante la sesión, tanto de forma individual como grupal.</p> |   |

## GUÍA DIDÁCTICA

| <b>Módulo de aprendizaje:</b> Evaluación de cursos de capacitación  |   |
|---|---|
| <b>Tema:</b> Evaluación de la Capacitación  | <b>Duración:</b> 6 Horas  |
| <b>Objetivo Específico:</b> Al concluir el tema, el participante será capaz de construir y diferenciar los conceptos de educación y capacitación e identificará las etapas, los objetivos y los aspectos básicos de la capacitación.  |   |
| Actividades Sugeridas   | Material y Equipo   |
| 1.- Informar sobre los subtemas que se abordarán.   | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones.   |
| 2.- Explicar la definición de evaluación, así como sus características.   | Hojas blancas, hojas para rotafolio, reproductor de discos compactos, cds.  |
| 3.- Exponer los diferentes tipos de evaluación del aprendizaje.   | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones.   |
| 4.- Explicará la diferencia entre instrumentos y reactivos de evaluación, así como el proceso para su elaboración.  | Hojas de rotafolio, diurex  |
| 5.- Indicar al grupo la elaboración de un instrumento de evaluación con sus reactivos correspondientes.   | Evaluación del Evento –Anexo No. 4 del Manual del Participante- Evaluación del tema No. 6 <i>Diseño de Instrumentos de Evaluación</i> |
| 6.- Exponer en qué consiste la Evaluación del Evento y los requisitos que debe de cubrir. Recomendar la utilización del formato “Evaluación del Evento”   |   |
| 7.- Concluir el tema destacando la relevancia de la aplicación de los instrumentos de evaluación como mecanismos de retroalimentación.  | Pintaron, plumones.   |
| Criterios de Evaluación   |   |
| Interpreta la definición de educación<br>Interpreta la definición de capacitación<br>Identifica las etapas del proceso de capacitación<br>Elabora su propio concepto de educación<br>Describe la trascendencia de la educación en sus diversas modalidades<br>Participa activamente durante la sesión, tanto de forma individual como grupal. |   |

## GUÍA DIDÁCTICA

|  |   |
|--|---|
| <b>Módulo de aprendizaje:</b> Evaluación de cursos de capacitación   |   |
| <b>Tema:</b> Aplicación de los Aprendizajes  | <b>Duración:</b> 2 Horas  |
| <b>Objetivo Específico:</b> Al concluir el tema, el participante será capaz de elaborar un Reporte del Curso de acuerdo a las características requeridas por la Norma.   |   |
| <b>Actividades Sugeridas</b>   | <b>Material y Equipo</b>  |
| 1.- Informar sobre los subtemas que se abordarán.  | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones. |
| 2.- Explicar en qué consiste la Evaluación del Impacto de la capacitación así como los criterios que la componen. Solicitar a los participantes elaboren un formato de esta evaluación.  | Hojas blancas, hojas para rotafolio, reproductor de discos compactos, cds.          |
| 3.- Exponer los diferentes escenarios que se pueden presentar en un evento de capacitación, así como algunas contingencias. Explicar la necesidad de elaborar un Reporte del Curso en el cual se indiquen todas las eventualidades presentadas en un evento de capacitación. | Proyector de diapositivas, laptop, presentación en power point, pintaron, plumones. |
| 4.- Integrar equipos de trabajo para que los participantes elaboren un Reporte del Curso.  | Hojas de rotafolio, diurex  |
| 5.- Explicar, con base en los trabajos de los equipos, los requerimientos que debe de cumplir un Reporte del Curso y los elementos que lo constituyen.   | Pintaron, plumones.   |
| 6.- Solicitar a los participantes elaboren su propio formato de Reporte del Curso.   |   |
| 7.- Concluir el tema destacando la relevancia que tiene tanto para la empresa a la que se le imparte el curso como para el instructor la elaboración del Reporte del Curso.  |   |
| <b>Criterios de Evaluación</b>   |   |
| Elabora un formato de Evaluación del Impacto de la capacitación<br>Identifica los requerimientos de un Reporte del Curso<br>Elabora un formato de Reporte de Curso<br>Participa activamente durante la sesión, tanto de forma individual como grupal.                        |   |

**ANEXO No. 12**  
**GUÍAS DE APRENDIZAJE DEL PROGRAMA**  
**DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN**

Al finalizar el programa el egresado diseñará e impartirá cursos de capacitación utilizando diferentes técnicas instruccionales, principios de educación para adultos y herramientas didácticas como la guía de instrucción, plan de sesión, manual del participante y del instructor instrumentos de evaluación de aprendizaje, reporte final y reporte de seguimiento que el mismo elaborará con un 90% de eficiencia.

Este curso para el *Diseño e impartición de Cursos de Capacitación* está basado en la NTCL:

CRCH9542.01 *Diseño e impartición de cursos de capacitación*

El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en las siguientes Unidades de Competencia Laboral:

URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación

URCH1427.01 Diseñar material didáctico para cursos de capacitación

URCH1428.01 Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales

URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación

O en la norma completa.

Duración Total del Programa: 52 hrs.

## TABLA MAESTRA DE INFORMACIÓN

**Nombre del Programa:** Diseño e impartición de cursos de capacitación

**NTCL:** CRCH9542.01 Diseño e impartición de cursos de capacitación

**Duración Total:**

**Objetivo General:** Al finalizar el programa el egresado diseñará e impartirá cursos de capacitación utilizando diferentes técnicas instruccionales, principios de educación para adultos y herramientas didácticas como la guía de instrucción, plan de sesión, manual del participante y del instructor instrumentos de evaluación de aprendizaje, reporte final y reporte de seguimiento que el mismo elaborará con un 90% de eficiencia.

Este curso para el Diseño e impartición de Cursos de Capacitación está basado en la NTCL:

CRCH9542.01 Diseño e impartición de cursos de capacitación

El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en las siguientes Unidades de Competencia Laboral:

URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación

URCH1427.01 Diseñar material didáctico para cursos de capacitación

URCH1428.01 Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales

URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación

O en la norma completa.

| Módulo   | Objetivo particular   | Tema y duración                                   | Subtemas   |
|--|---|---|--|
| I. Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje | Al concluir el módulo el participante diseñará cursos de capacitación y sus instrumentos de evaluación considerando las teorías de aprendizaje y los principios de educación de adultos de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación.<br><br>El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación | 1.1 Introducción a la capacitación<br><br>4 horas | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es educación?</li> <li>✓ Trascendencia de la Educación</li> <li>✓ Concepto de Capacitación</li> <li>✓ La Capacitación como Sistema</li> <li>✓ Etapas de la Capacitación</li> <li>✓ Objetivos de la Capacitación</li> <li>✓ Aspectos Básicos de la Capacitación</li> <li>✓ Resumen</li> </ul>   |
|  |   | 1.2 Teorías del aprendizaje<br><br>4 horas        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es el aprendizaje?</li> <li>✓ Teoría Conductista</li> <li>✓ Teoría Cognoscitiva</li> <li>✓ Teoría Significativa</li> <li>✓ Resumen</li> </ul>  |
|  |   | 1.3 Andragogía en la capacitación<br><br>6 horas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concepto de ser humano</li> <li>✓ Principios de andragogía</li> <li>✓ Personalidad del adulto</li> <li>✓ Características que influyen en el aprendizaje del adulto</li> <li>✓ ¿Cómo es la educación de adultos?</li> <li>✓ Características de la educación para adultos</li> <li>✓ Principios de aprendizaje de los adultos según Malcom Knowles</li> <li>✓ Diferentes estilos de aprendizaje</li> <li>✓ Función del facilitador</li> <li>✓ Perfil del facilitador</li> <li>✓ Características del facilitador</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| I. Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación del aprendizaje | Al concluir el módulo el participante diseñará cursos de capacitación y sus instrumentos de evaluación considerando las teorías de aprendizaje y los principios de educación de adultos de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación. | 1.4 Diseño de cursos de capacitación<br>7 horas     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es la planeación?</li> <li>✓ ¿Para qué? Objetivos</li> <li>✓ ¿Qué se va a enseñar? Contenidos</li> <li>✓ ¿Cómo? Técnicas</li> <li>✓ ¿Con qué? Recursos Didácticos</li> <li>✓ ¿Cómo se evaluará? Instrumentos</li> <li>✓ ¿Cuánto? Tiempo</li> <li>✓ ¿Dónde? Lugar</li> <li>✓ La guía instruccional y el plan de sesión</li> <li>✓ Resumen</li> </ul>  |
|  | El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación  | 1.5 Diseño de instrumentos de evaluación<br>6 Horas | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de evaluación</li> <li>✓ Tipos de evaluación</li> <li>✓ Consideraciones de la evaluación</li> <li>✓ Características de la evaluación</li> <li>✓ Instrumentos y reactivos</li> <li>✓ Elaboración de instrumentos y reactivos</li> <li>✓ Criterios para la elaboración de instrumentos</li> <li>✓ Criterios para la elaboración de reactivos</li> <li>✓ Estructuración o armado del instrumento</li> <li>✓ Pruebas objetivas</li> <li>✓ Técnicas de observación</li> <li>✓ Escalas estimativas</li> <li>✓ Condiciones de la evaluación</li> <li>✓ Evaluación del evento</li> <li>✓ Reporte del curso</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <p>2. Elaboración de material didáctico para cursos de capacitación</p> | <p>Al concluir el módulo el participante elaborará manuales de participante y manuales de instructor de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1427.01 Diseñar material didáctico para cursos de capacitación.</p> <p>El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1427.01 Diseñar material didáctico para cursos de capacitación</p>   | <p>2.1 Elaboración del manual del participante y del manual del instructor</p> <p>9 horas</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Integración del manual del participante</li> <li>✓ Integración del manual del instructor</li> <li>✓ Resumen</li> </ul>  |
| <p>3. Impartición de cursos de capacitación</p>                         | <p>Al concluir el módulo el participante será capaz de impartir cursos de capacitación considerando la formación de la comunidad de aprendizaje, las características de los grupos y los participantes, así como las teorías de motivación de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1428.01 Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales..</p> <p>El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1428.01 Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales.</p> | <p>3.1 Preparar Sesiones de Capacitación</p> <p>2 horas</p>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indispensable: la lista de verificación</li> <li>✓ Resumen</li> </ul>   |
|   |  | <p>3.2 Desarrollo del Proceso de capacitación</p> <p>6 horas</p>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué es un grupo?</li> <li>✓ Dinámica de grupos</li> <li>✓ Etapas del desarrollo grupal</li> <li>✓ Formación de la comunidad de aprendizaje</li> <li>✓ Tipos de participantes</li> <li>✓ Tipos de liderazgo</li> <li>✓ Manejo de conflictos</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Teoría de Maslow</li> <li>✓ Teoría de McClelland</li> <li>✓ Conclusión o cierre de la capacitación</li> <li>✓ Algunos consejos finales</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 4. Evaluación de cursos de capacitación | Al concluir el módulo el participante elaborará y será capaz de aplicar instrumentos de evaluación para los participantes, evaluaciones del evento, evaluaciones del impacto de la capacitación, reportes del curso y reportes de resultados de acuerdo a la Unidad de Competencia Laboral URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación.<br><br>El egresado podrá evaluarse y certificarse si así lo desea en la Unidad URCH1429.01 Evaluar cursos de capacitación. | 4.1 Evaluación de la Capacitación<br><br>6 horas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de evaluación</li> <li>✓ Tipos de evaluación</li> <li>✓ Consideraciones de la evaluación</li> <li>✓ Características de la evaluación</li> <li>✓ Instrumentos y reactivos</li> <li>✓ Elaboración de instrumentos y reactivos</li> <li>✓ Criterios para la elaboración de instrumentos</li> <li>✓ Criterios para la elaboración de reactivos</li> <li>✓ Estructuración o armado del instrumento</li> <li>✓ Pruebas objetivas</li> <li>✓ Técnicas de observación</li> <li>✓ Escalas estimativas</li> <li>✓ Condiciones de la evaluación</li> <li>✓ Evaluación del evento</li> <li>✓ Reporte del curso</li> <li>✓ Resumen</li> </ul> |
|   |   | 4.2 Aplicación de los Aprendizajes<br><br>2 horas | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación del Impacto de la Capacitación</li> <li>✓ Reporte de resultados</li> <li>✓ Resumen</li> </ul>  |

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE SUGERIDAS MÓDULO I

### **Módulo I:**

Este módulo *Diseño de cursos de capacitación e instrumentos de evaluación* está basado en la NTCL:

CRCH9542.01 *Diseño e impartición de cursos de capacitación*

En la Unidad de Competencia Laboral:

URCH1426.01 Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación

En los Elementos de Competencia:

E04129 Diseñar cursos de capacitación

E04130 Diseñar instrumentos para la evaluación del aprendizaje

**Duración del módulo:** 27 horas.

| Contenido temático                   | Actividades de aprendizaje   |
|--------------------------------------|--|
| 1.1.- Introducción a la capacitación |  |
| ¿Qué es educación?                   | Redactar el concepto de educación basado en su experiencia personal e instruccional.                               |
| Trascendencia de la Educación        | Elaborar un collage donde explique la trascendencia de la educación.   |
| Conceptos de Capacitación            | Realizar por equipos de trabajo lluvia de ideas para redactar su concepto de capacitación.                         |
| La Capacitación como Sistema         | Investigar qué es un Sistema y relacionarlo con la definición de capacitación. Elaborar diagrama sistémico.        |
| Etapas de la Capacitación            | Analizar en equipos de trabajo los momentos que tiene el proceso de capacitación y elaborar un cuadro sinóptico.   |
| Objetivos de la Capacitación         | Investigar los momentos en que su empresa desarrolla el proceso de capacitación e inferir los objetivos del mismo. |
| Aspectos Básicos de la Capacitación  | Realizar un mapa mental respecto a los puntos estratégicos para realizar la capacitación.                          |

| <b>Contenido temático</b>                                 | <b>Actividades de aprendizaje</b>  |
|---|--|
| <b>1.2.- Teorías del aprendizaje</b>                      |  |
| ¿Qué es el aprendizaje?                                   | Elaborar un concepto de lo que es el aprendizaje   |
| Teoría Conductista  | Investigar cuáles son los principios de la teoría y rescatar algunos ejemplos de su vida cotidiana.  |
| Teoría cognoscitiva                                       | Investigar cuáles son los principios de la teoría y rescatar algunos ejemplos de su vida cotidiana.  |
| Teoría Significativa                                      | Investigar cuáles son los principios de la teoría y rescatar algunos ejemplos de su vida cotidiana.  |
| <b>1.3.- Andragogía en la Capacitación</b>                |  |
| Concepto de Ser Humano                                    | Elaborar un concepto de Ser Humano de acuerdo a lo trabajado durante la sesión y al manual del participante.   |
| Principios de Andragogía                                  | Elaborar un concepto de andragogía   |
| Personalidad del Adulto                                   | Realizar un listado de las características que como adulto el participante posee y contrastarlo con lo trabajado durante la sesión.  |
| Características que influyen en el aprendizaje del adulto | Elaborar un cuadro de las diferentes características y un ejemplo personal por cada una de ellas.  |
| Principios de Aprendizaje según Malcom Knowles            | Elaborar un mapa mental de cada uno de los principios.   |
| Función del facilitador                                   | Elaborar un collage sobre las diferentes funciones del facilitador.  |
| Perfil del facilitador                                    | Realizar un cuadro comparativo entre las características y el perfil del facilitador y las características propias a fin de determinar los puntos que se cumplen y las áreas de oportunidad. |
| Características del facilitador                           |  |
| <b>1.4.- Diseño de cursos de capacitación</b>             |  |
| ¿Qué es la planeación?                                    | Investigar la diferencia entre la planeación y la planeación didáctica.  |
| ¿Para qué? Objetivos                                      | Elaborar dos objetivos con base en las características que se mencionan en el Manual del Participante  |
| ¿Qué se va a enseñar?                                     | Estructurar el contenido temático de un Plan de Capacitación   |
| ¿Cómo? Técnicas   | Investigar diferentes tipos de técnicas grupales y elaborar un cuadro sobre los recursos necesarios para su aplicación, número de participantes, tiempos, etc.                               |

| <b>Contenido temático</b>                         | <b>Actividades de aprendizaje</b>  |
|---|--|
| ¿Cuánto? Tiempo                                   | Asignar tiempos a cada uno de los temas del contenido elaborado.   |
| ¿Dónde? Lugar                                     | Realizar un mapa conceptual de las características que se deben considerar para elegir un lugar para la capacitación.  |
| La guía instruccional y el plan de sesión         | Elaborar una guía instruccional y un plan de sesión de un curso.   |
| <b>1.5.- Diseño de instrumentos de evaluación</b> |  |
| Definición de evaluación                          | Investigar diferentes definiciones de evaluación y estructurar un concepto propio.   |
| Tipos de Evaluación                               | Investigar los diferentes tipos de evaluación del aprendizaje y realizar un cuadro sinóptico.  |
| Características de la Evaluación                  | Elaborar un mapa conceptual de las características que debe de cumplir toda evaluación.  |
| Instrumentos y reactivos                          | Realizar un cuadro comparativo entre las características de los instrumentos y los reactivos, así como de los criterios que se deben considerar para su elaboración. |
| Criterios para la elaboración de instrumentos     |  |
| Criterios para la elaboración de reactivos        |  |
| Estructuración o armado del instrumento           | Elaborar un listado con todos los datos que debe de tener un instrumento de evaluación.  |
| Pruebas objetivas                                 | Elaborar un instrumento con sus correspondientes reactivos.  |
| Técnicas de observación                           |  |
| Escalas estimativas                               |  |
| Condiciones de la evaluación                      | Elaborar un listado sobre las diferentes condiciones que requiere la evaluación  |
| Evaluación del evento                             | Diseñar una Evaluación del Evento  |
| Reporte del curso                                 | Estructurar el formato de un Reporte de curso.   |

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE SUGERIDAS MÓDULO II

### **Módulo II:**

Este módulo *Elaboración de material didáctico para cursos de capacitación* está basado en la NTCL:

CRCH9542.01 *Diseño e impartición de cursos de capacitación*

En la Unidad de Competencia Laboral:

URCH1427.01 Diseñar material didáctico para cursos de capacitación

En los Elementos de Competencia:

E04131 Diseñar el manual del participante en un curso de capacitación

E04132 Diseñar el manual del instructor de un curso de capacitación

**Duración del módulo:** 9 horas.

| Contenido temático  | Actividades de aprendizaje   |
|---|--|
| 2.1.- Elaboración del manual del participante y del manual del instructor |  |
| Integración del manual del participante                                   | Diseñar un Manual del Participante con base en la guía instruccional y los planes de sesión trabajados con anterioridad. |
| Integración del manual del instructor                                     | Diseñar un Manual del Instructor con base en la guía instruccional y los planes de sesión trabajados con anterioridad.   |

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE SUGERIDAS MÓDULO III

### Módulo I:

Este módulo *Impartición de cursos de capacitación* está basado en la NTCL:  
CRCH9542.01 *Diseño e impartición de cursos de capacitación*

En la Unidad de Competencia Laboral:

URCH1428.01 Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales.

En los Elementos de Competencia:

E04133 Preparar las sesiones de capacitación

E04134 Conducir el proceso de capacitación

**Duración del módulo:** 8 horas.

| Contenido temático                           | Actividades de aprendizaje   |
|--|--|
| 3.1.- Preparar Sesiones de Capacitación      |  |
| Indispensable Lista de Verificación          | Elaborar un formato de lista de verificación con base en las características que se describen en el Manual del participante              |
| 3.2.- Desarrollo del Proceso de Capacitación |  |
| ¿Qué es un grupo?                            | Elaborar un concepto de grupo a partir de lo trabajado durante la sesión   |
| Dinámica de grupos                           | Estructurar un concepto dinámica de grupos   |
| Etapas de desarrollo grupal                  | Realizar un mapa conceptual sobre las diferentes etapas del desarrollo grupal  |
| Formación de la Comunidad de Aprendizaje     | Diseñar una lista de verificación de los puntos a considerar en la conformación de la comunidad de aprendizaje.                          |
| Tipos de participantes                       | Elaborar un collage sobre los diferentes tipos de participantes y de liderazgos que puede enfrentar como instructor en una capacitación. |
| Tipos de liderazgo                           |  |
| Manejo de conflictos                         | Diseñar un mapa conceptual sobre cómo enfrentar los conflictos en un grupo de trabajo.   |
| Motivación                                   | Realizar un cuadro comparativo entre la teoría de Mc Clelland y la de Maslow   |
| Conclusión o cierre de la capacitación       | Elaborar un listado de las razones por las que deben plantearse las conclusiones en todo evento de la capacitación.                      |
| Algunos consejos finales                     |  |

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE SUGERIDAS MÓDULO IV

### **Módulo IV:**

Este módulo *Evaluación de cursos de capacitación* está basado en la NTCL:  
CRCH9542.01 *Diseño e impartición de cursos de capacitación*

En la Unidad de Competencia Laboral:

URCH1429.01 *Evaluar cursos de capacitación*

En los Elementos de Competencia:

E04135 *Evaluar el proceso de capacitación*

E04136 *Verificar la aplicación del aprendizaje por parte de los participantes*

**Duración del módulo:** 8 horas.

| Contenido temático                            | Actividades de aprendizaje   |
|---|--|
| 4.1. Evaluar el proceso de capacitación       |  |
| Definición de evaluación                      | Investigar diferentes definiciones de evaluación y estructurar un concepto propio.   |
| Tipos de Evaluación                           | Investigar los diferentes tipos de evaluación del aprendizaje y realizar un cuadro sinóptico.  |
| Características de la Evaluación              | Elaborar un mapa conceptual de las características que debe de cumplir toda evaluación.  |
| Instrumentos y reactivos                      | Realizar un cuadro comparativo entre las características de los instrumentos y los reactivos, así como de los criterios que se deben considerar para su elaboración. |
| Criterios para la elaboración de instrumentos |  |
| Criterios para la elaboración de reactivos    |  |
| Estructuración o armado del instrumento       | Elaborar un listado con todos los datos que debe de tener un instrumento de evaluación.  |
| Pruebas objetivas                             | Elaborar un instrumento con sus correspondientes reactivos.  |
| Técnicas de observación                       |  |
| Escalas estimativas                           |  |
| Condiciones de la evaluación                  | Elaborar un listado sobre las diferentes condiciones que requiere la evaluación  |
| Evaluación del evento                         | Diseñar una Evaluación del Evento  |
| Reporte del curso                             | Estructurar el formato de un Reporte de curso.   |

| 4.2.- Aplicación de los aprendizajes      |  |
|---|--|
| Evaluación del Impacto de la Capacitación | Investigar los criterios que componen una Evaluación del Impacto de la Capacitación y Elaborar un formato. |
| Reporte de resultados                     | Elaborar un formato del Reporte de Resultados.   |