



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**“PROYECTO DE CAPACITACIÓN PARA LA  
FORMACIÓN DE ESPECIALISTAS EN  
AUDITORÍA DE OBRA PÚBLICA”**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

***LIDUVINA LAGUNES YÉPEZ***

**Asesor de Tesis:**

Mtra. Susana Sánchez Solís

**Revisor de Tesis:**

L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños

BOCA DEL RÍO, VER.

2009



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.

## DEDICATORIA

A Dios Nuestro Señor, por su presencia y ayuda en mi vida, en mi familia y en mi trabajo.

A mis hijas Carla y Paty por darme tanto amor y por motivarme a confiar en mis capacidades. A Calis por el gran apoyo en la elaboración de esta tesis.

A un angelito por su gran ternura y amor, a Rosita.

A mi esposo por su apoyo en mi carrera profesional.

A mis padres y hermanos que se adelantaron en este camino de la vida.

En especial a todas las personas que han creído en mis capacidades invitándome a participar en sus proyectos laborales, doy y daré siempre lo mejor de mí en mi trabajo, sobre todo que tenga trascendencia y ayude a los demás.

## INDICE

### CAPITULO I METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Introducción.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Justificación.....	5
1.3. Objetivos .....	7
1.4. Hipótesis.....	8
1.5. Variables .....	8
1.6. Definición de las variables.....	8
1.7. Estudio .....	11
1.8. Diseño .....	12
1.9. Población y muestra.....	12
1.10. Instrumento de medición .....	13
1.11. Recopilación de datos .....	13
1.12. Proceso .....	13
1.13. Procedimiento .....	14
1.14. Análisis de datos .....	16
1.15. Importancia del estudio .....	17
1.16. Limitaciones del estudio .....	17

## CAPITULO II

## MARCO TEORICO

2.1	Antecedentes de la capacitación.....	18
2.1.1	A nivel internacional .....	19
2.1.2	En México .....	20
2.2	Conceptualización.....	21
2.2.1	Adiestramiento .....	21
2.2.2	Aprendizaje .....	23
2.2.3	Asesoramiento .....	24
2.2.4	Capacitación .....	25
2.2.5	Competencias .....	26
2.2.6	Conocimiento .....	27
2.2.7	Desarrollo.....	28
2.2.8	Destreza.....	29
2.2.9	Dirección .....	30
2.2.10	Educación .....	31
2.2.11	Entendimiento .....	32
2.2.12	Entrenamiento.....	33
2.2.13	Necesidades .....	35
2.3	Importancia de la capacitación.....	36
2.3.1	Para los trabajadores .....	37
2.3.2	Para las organizaciones.....	37
2.3.3	Para el país .....	38
2.4	Marco legal de la capacitación en México.....	38
2.5	Procedimiento para diseñar programas de capacitación .....	48
2.5.1	Determinación de necesidades .....	52
2.5.1.1	Métodos y técnicas de determinación de necesidades .....	54
2.5.2	Elaboración de planes y programas.....	54
2.5.2.1	Plan general de capacitación .....	55
2.5.2.2	Elaboración de programas .....	55

2.5.2.3. Organización logística de los eventos de capacitación .....	56
2.5.3. Formación de instructores.....	58
2.5.3.1. Cursos de formación de instructores.....	53
2.5.3.2. Características de la educación para adultos.....	55
2.5.3.3. Formación integral: Líderes de calidad .....	56
2.5.4. Diseño y ejecución de cursos.....	56
2.5.4.1. Capacitadores internos y externos: perfiles .....	57
2.5.4.2. Organización y control de los lugares físicos donde se impartirán los cursos .....	58
2.5.5. Evaluación de la capacitación.....	59
2. 5.5.1. Evaluación integral del proceso de capacitación.....	59
2. 5.5.2. Evaluación de las acciones .....	60
2.5.5.3. Seguimiento del proceso.....	61
2.5.5.4. Retroalimentación para revisar metas y objetivos de capacitación .....	66
2.5.6. La capacitación como estrategia de cambio hacia la cultura de la calidad.....	67
2.5.6.1. Cultura de calidad .....	68
2.5.6.2. Plan de desarrollo y carrera de personal .....	69
2.5.6.3. La capacitación como estrategia de cambio .....	71
2.6. Consideraciones para el presupuesto de la capacitación .....	72
2.7. Nuevas tendencias de capacitación.....	73
2.7.1. Outsourcing.....	73
2.7.2. Capacitación por competencias .....	74
2.7.3. Assesment .....	74
2.7.4. Coaching .....	84
2.7.5. Mentoring .....	87
2.7.6. Role playing .....	89
2.8 La Auditoría en Obra Pública .....	91
2.8.1. Antecedentes en México.....	92

2.8.2. Instrumentos de la Auditoría .....	95
2.8.2.1. Instrumentos jurídicos .....	95
2.8.2.2. El Auditor Externo de Obra Pública.....	96
2.8.3. Normas para la revisión .....	98
2.8.3.1. Normas de auditoría .....	98

### CAPITULO III

#### PROGRAMA DE CAPACITACION PARA AUDITORES DE OBRA PÚBLICA

3.1 Detección de necesidades .....	111
3.2 Clasificación de especialistas.....	116
3.3 Cartas Descriptivas de los cursos .....	117
3.3.1. Primer curso.....	118
3.3.2. Segundo curso .....	121
3.3.3. Tercer curso .....	125
3.3.4. Cuarto curso.....	128
3.4 Selección de capacitadores externos.....	131
3.4.1. Perfil del instructor .....	132
3.5 Programa de Capacitación.....	137
CONCLUSIONES .....	138
SUGERENCIAS .....	140
ANEXOS	
Anexo 1 .....	141
Anexo 2 .....	145
BIBLIOGRAFIA .....	147

## INTRODUCCIÓN

La Secretaría de la Función Pública, como contralor interno de todas las dependencias del gobierno federal, contempla dentro de sus objetivos la mejora de los procesos en el ámbito de sus competencias para cada dependencia.

En la mayoría de los casos, la escasez y/o malos resultados de los trabajos que realizan las dependencias, en las que se encuentra la planeación y el desarrollo de las obras básicas y de infraestructura, ha obligado a estudiar los procesos, desde la planeación hasta la utilización de las obras federales que se ejecutan, dando pauta a toda la problemática que se presenta, desde la selección de los especialistas por dependencia, la realización de los proyectos, la ejecución de las obras y su supervisión, hasta la consecución de los objetivos para su usuario final.

Derivado de la mejora de los procesos, en especial de la auditoría a obra pública, se crea un programa para promover la capacitación y certificación técnica en materia de control y auditoría a obra pública, en el que se identificarán todos los requerimientos de capacitación para formar especialistas en esa función.

El Proyecto de Capacitación para especialistas en auditoría de obra pública coadyuvará a ejecutar acciones preventivas para el control y mejoramiento de la obra pública.

Considerando lo anterior, en el capítulo uno se muestra el proceso metodológico que fundamentó el desarrollo del proyecto, donde se señala el problema a tratar, el establecimiento de objetivos y variables, así como el tipo de estudio que se desarrolló, la descripción del instrumento de medición, la recopilación de datos y el proceso de elaboración.

Posteriormente se presenta el marco teórico que permitió sustentar a través de información documental los temas que dan forma al proyecto de trabajo, como son la capacitación y la descripción de aspectos generales de la obra pública.

En el tercer capítulo se describe detalladamente el proceso para el diseño del proyecto de capacitación para la formación de especialistas en Auditoría a Obra Pública, comprobando así la hipótesis de trabajo que consideraba que dicho proyecto coadyuvará a ejecutar acciones preventivas para el control y mejoramiento de la Obra Pública.

Para finalizar se aportan las conclusiones y sugerencias que pueden servir como herramienta para que posteriormente se alcancen los objetivos institucionales de la dependencia y se tengan auditores que ejecuten acciones laborales de manera efectiva.

## Capítulo I

### Metodología de Investigación

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El Gobierno Federal por conducto de las Unidades de Evaluación y Seguimiento para el Control de la Administración Pública Federal ha identificado un área de oportunidad detectando que, en la anterior Administración Federal, 2000-2006 el 50% de las observaciones encontradas en las dependencias y entidades eran vinculadas a la obra pública y los servicios relacionados con la misma.

Para tal efecto la Secretaría de la Función Pública, que en lo sucesivo se denominará únicamente *la Secretaría*, decidió implementar varias acciones que ayudarán a complementar la estrategia con la cual se pudieran solucionar los problemas futuros:

- 1.- Analiza dentro de ese universo de observaciones en obra pública y servicios relacionados con la misma, cuáles eran los más recurrentes.

2.- Organiza el primer foro internacional de control de obra pública.

3.- Desarrolla una estructura reglamentaria y operacional de la Secretaría, dándole especial importancia a las acciones a realizarse para subsanar la problemática.

Con base en las acciones anteriores, la Secretaría:

1.- Concluyó que el principal problema con el que se encuentra la Administración Pública Federal radica en la planeación; acción que corresponde eminentemente a cada una de las dependencias como célula de origen de los planes generales.

2.- Identificó como otra problemática importante el control de dichas obras, detectando que se requería un área especializada que sirviera de soporte para las dependencias y a su vez la Secretaría desarrollara las acciones de fiscalización correspondientes.

3.- Detectó que la evaluación de los resultados estaba enfocado eminentemente más al cumplimiento de normas, que al desempeño y resultado, con escasa importancia a evaluar los beneficios que se generan para la comunidad.

4.- Detectó exceso de normatividad que genera espacios para la corrupción.

También a través del análisis de las Unidades de Evaluación, se identificó en paralelo que los tres órdenes de gobierno -el Ejecutivo, Legislativo y Judicial- sufren problemas de control similares, considerando que era importante implementar sistemas de evaluación y seguimiento de obra pública con herramientas que permitieran la interacción entre los ejecutores, los contralores y la ciudadanía.

Se determinó que era importante también, lograr una relación de eficiencia y eficacia en el ejercicio de los recursos y en la ejecución de la obra pública, así como reducir y combatir la corrupción y el costo de la ineficiencia.

“Para poder iniciar el proceso de la nueva Unidad de Control y Auditoría a Obra Pública se le dieron 4 grandes atribuciones reglamentarias”:<sup>1</sup>

- 1.- El área de planeación y control de la administración de la obra pública.
- 2.- La auditoría, fiscalización y prevención de la aplicación de las reglas y normas para el ejercicio de los proyectos.
- 3.- El área de regulación técnica para tratar de estandarizar, uniformizar y desarrollar sistemas de control.
- 4.- La capacitación del personal técnico que actuaría en el ejercicio de sus facultades en el control y en la auditoría a obra pública.

Para lograr la ejecución de las tres primeras atribuciones era indispensable la creación de la cuarta área, ya que ésta no estaba incluida en el organigrama de la Secretaría. Para tal efecto, ésta identificó que existían escasos proyectos (prácticamente nulos) de organismos y entidades que desde su particular punto de vista daban capacitación a especialistas en auditoría a obra pública.

Además se carecía del conocimiento de las necesidades y los requerimientos en materia de capacitación de esta nueva estructura y de esta nueva conceptualización, entendiéndose el control, como un área de prevención y acompañamiento para mejorar las prácticas del control y la auditoría a la obra pública.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

El área de Capacitación inició sus actividades con la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). En esta etapa se requirió primero hacer una

---

<sup>1</sup> Reglamento interior de la Secretaría de la Función Pública. Artículo 30

clasificación de los especialistas que realizarían las auditorías, estableciendo los requerimientos de formación académica, conocimientos técnicos, normativos y experiencia que se necesitaban y clasificándolos desde el pasante de cualquier rama de ingeniería afín a la rama de construcción y sin experiencia, hasta el especialista titulado que contara con más experiencia. En esta clasificación se consideró también incluir el contenido de los cursos que necesitaban recibir cada uno de los especialistas de la clasificación, para de esa manera contar con las herramientas mínimas suficientes para desempeñar su trabajo de auditores de obra pública en forma eficaz y eficiente, enfocándose siempre a la prevención y el control.

Esta detección de necesidades de capacitación es una herramienta que permite identificar las áreas de oportunidad y enfocar los conocimientos hacia los resultados que se quisieran obtener

La enseñanza y capacitación debe trascender a los intereses de la dependencia, en especial al área de prevención y control, y beneficiar tanto a la persona como a la sociedad en general, sin detrimento desde luego, del beneficio directo que dicha capacitación tiene para la dependencia que la promueve.

La enseñanza no es objetiva y válida si no se conocen las carencias o necesidades del personal en términos de preparación técnica y por tanto no se va a poder realizar exitosamente ningún evento de capacitación o desarrollo. Esta DNC se realizó con el apoyo de auditores internos de la propia dependencia, quienes tienen la conceptualización técnica en la materia y conocen además las áreas de oportunidad en el desempeño de su trabajo, en búsqueda de la prevención y el control.

La Secretaría, en concordancia con el Programa Nacional de Infraestructura, actualizó y mejoró los procesos relacionados con las áreas

vinculadas a la ejecución de obras públicas. Actualizó también sus prácticas de auditoría y desarrolló modelos de control en la realización de dichas auditorías.

Para la ejecución de la auditoría a obra pública, creó un Programa de Promoción y Capacitación de Especialistas en Auditoría, que comprendería el diseño y actividades de capacitación, así como formación profesional de especialistas en auditoría a obra pública, acorde a sus necesidades.

Para cumplir el objetivo de tener personal calificado, esta dependencia decidió desarrollar un Proyecto de Capacitación para la formación de Especialistas en Auditoría de Obra Pública.

Este proyecto se creó dentro de la misma dependencia y va dirigido a formar Especialistas en Auditoría de Obra Pública, participando el ciudadano interesado que cubra con el perfil que ella misma establece y que cuente con todos los requisitos que se señalan por ella.

¿Los Programas de Capacitación para Auditores de la Obra Pública coadyuvan a lograr los objetivos institucionales de la SFP en materia de prevención y control?

### 1.3 OBJETIVOS

Objetivo general.

Promover la capacitación y certificación técnica en materia de control y auditoría a obra pública, así como integrar los requerimientos de capacitación del personal de auditores internos y externos, mediante el diseño de contenidos de los cursos.

Objetivos específicos

- Promover la capacitación y certificación técnica en materia de control y auditoría a obra pública del personal auditor de la Secretaría, y de los Órganos Internos de Control de las dependencias, las entidades y la Procuraduría, así como de los especialistas externos.
- Diseñar los contenidos de los cursos, foros o conferencias que en materia de auditoría y control de obra pública resulten necesarios para actualizar o fortalecer los conocimientos del personal auditor de la Secretaría y de los Órganos de Control de las dependencias, las entidades y la Procuraduría, así como de los especialistas externos.
- Verificar los resultados obtenidos en la aplicación del Programa de Capacitación.

#### 1.4 HIPÓTESIS

##### Hipótesis de trabajo

El Proyecto de Capacitación para especialistas en auditoría de obra pública coadyuvará a ejecutar acciones preventivas para el control y mejoramiento de la obra pública.

##### Hipótesis nula

El Proyecto de Capacitación para especialistas en auditoría de obra pública no coadyuvará a ejecutar acciones preventivas para el control y mejoramiento de la obra pública.

#### 1.5 VARIABLES

- Variable dependiente:  
La capacitación.
- Variable independiente:

Auditoría pública.

## 1.6 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

Variable dependiente.

La capacitación.

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.<sup>2</sup>

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo”.<sup>3</sup>

Por lo tanto se puede decir que la capacitación es el proceso permanente cuyo propósito es desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes del personal para que éste se desempeñe adecuadamente en su puesto de trabajo.

Variable independiente.

Auditoría Pública.

“La auditoría pública es una herramienta fundamental del sistema integral de control y evaluación de la gestión pública, ya que permite conocer la forma en

---

<sup>2</sup> Siliceo Aguilar, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. Cuarta edición. México, D.F. Editorial Limusa. Año 2008. Página 25.

<sup>3</sup> Dessler, Gary, *Administración de personal*, 2da Edición Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana México. Año 1996. Página 48

que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal realizan su gestión"<sup>4</sup>

“La auditoría pública es una actividad independiente, de apoyo a la función directiva, enfocada al examen objetivo, sistemático y evaluatorio de las operaciones financieras y administrativas realizadas a los sistemas y procedimientos implantados; a la estructura orgánica en operación; y a los objetivos, planes, programas y metas alcanzados por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con el propósito de determinar el grado de economía, eficacia, eficiencia, efectividad, imparcialidad, honestidad y apego a la normatividad con que se han administrado los recursos públicos que les fueron suministrados, así como la calidad y calidez con que prestan sus servicios a la ciudadanía”<sup>5</sup>.

Obra pública:

Se consideran obras públicas” los trabajos que tengan por objeto construir, instalar, ampliar, adecuar, remodelar, restaurar, conservar, mantener, modificar y demoler bienes inmuebles, asimismo otros conceptos señalados en el artículo 3 de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (LOPSRM).”<sup>6</sup>

“Se entiende por Auditoría a Obra Pública la revisión y examen de una función, cifra, proceso o reporte, efectuados por personal independiente a la operación, para apoyar la función directiva de la dependencia facultada para realizar dichos trabajos “<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Boletín B. Normas Generales de Auditoría Pública. Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

<sup>5</sup> Normas y Lineamientos que regulan el funcionamiento de los Órganos Internos de Control. Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

<sup>6</sup> Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de enero de 2000.

<sup>7</sup> Manual Prácticas de Auditoría a Obra Pública y Servicios Relacionados con las Mismas. Tema 2 Conceptos, subtema 2.1 Auditoría Pública. Secretaría de la Función Pública. 2008

Por lo tanto se puede decir que la auditoría a obra pública es el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente la evidencia acerca de la planeación, desarrollo, ejecución y terminación de la obra pública, realizada total o parcialmente con recursos federales, a fin de evaluar tales declaraciones a la luz de los criterios establecidos y de la reglamentación que aplique, comunicando el resultado a las autoridades correspondientes.

## 1.7 ESTUDIO

El estudio fue considerado como confirmatorio por que a partir del área de oportunidad identificada por el Gobierno Federal en la anterior Administración Federal (2000-2006), relacionada con las observaciones encontradas en la obra pública, éstas debían disminuir y mejorar la prevención y el control en esta materia, con la finalidad de implementar acciones que ayudarían a solucionar los problemas futuros.

Una de estas acciones fue detectar las necesidades que se tenía de contar con especialistas que actuarían en el ejercicio de sus facultades en el control y en la auditoría a obra pública, personas que debían tener los conocimientos necesarios y suficientes para desarrollar eficientemente esa tan importante labor. Sobre esta base se partió para identificar las necesidades de capacitación que requería un profesionista con perfil académico de ingeniería civil, arquitectura o ramas afines a éstas, determinándose finalmente los contenidos de los cursos que se impartirían en el Proyecto de Capacitación que se iniciaba.

También fue considerada la investigación como descriptiva, porque una de las soluciones que se encontraron fue contar con especialistas que auditaran las obras públicas con los requisitos de perfil y conocimientos laborales que requiere la SFP en esta rama y se carece en la población de esta especialidad. Este

estudio se realizó analizando las necesidades de capacitación que se requería atender y sobre éstas, elaborar un Proyecto de Capacitación.

Se describió el problema, se seleccionaron técnicas para la recolección de datos (DNC), se determinó la población a quien va dirigido, se realizó la clasificación de especialistas y finalmente se realizará el Proyecto de Capacitación con verificación constante de los resultados obtenidos.

### 1.8 DISEÑO.

De Campo, porque las investigaciones se realizaron en el medio donde se desarrolla el problema que fue en la Unidad de Control y Auditoría a Obra Pública.

Confirmatorio, porque la información se basó en los resultados de estudios exploratorios y descriptivos (Detección de Necesidades de Capacitación), para llegar al planteamiento de soluciones.

### 1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA.

En la selección de técnicas para la recolección de datos (DNC) participaron aportando ideas 3 Auditores Internos de Obra Pública de la SFP y un especialista en capacitación. Esas mismas personas se involucraron en determinar la clasificación de especialistas en auditoría pública.

Para hacer las cartas descriptivas de los cursos que se impartirían en el Programa de Capacitación se involucraron 5 Auditores Internos de Obra Pública de la SFP y un especialista en capacitación.

Para definir el perfil de los instructores que impartirían la capacitación, contribuyeron 1 Auditor Interno de Obra Pública de la SFP y un especialista en capacitación y para elaborar el Proyecto y Programa de Capacitación sólo participó un especialista en capacitación.

#### 1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Este estudio se realizó a través de entrevistas informales, juntas y reuniones de trabajo, así como la aplicación de un cuestionario (ver anexo 1).

Este instrumento cuenta con las características de confiabilidad y validez, ya que se aplicó para evaluar el desempeño y fundamentar el desarrollo de cursos de capacitación efectivos que logren mejorar la eficiencia de los servidores públicos.

#### 1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS.

Las entrevistas y aplicación del cuestionario se hicieron en las oficinas de cada uno de los Auditores internos de la SFP., procediendo a lo siguiente:

Primero se les explicó el objetivo de la visita, mediante una plática informal se fue realizando el cuestionario y al final se les solicitó que aportaran sus comentarios acerca de lo que consideraban necesario para desempeñar su trabajo, qué conocimientos adicionales requerían, qué cursos de normatividad sugerían que se les impartiera, etc.

#### 1.12 PROCESO

Los pasos a seguir en este proyecto fueron:

- Identificación de las necesidades de capacitación.
- Clasificación de especialistas en auditoría de obra pública.
- Elaboración de cartas descriptivas.
- Perfiles de Instructores.
- Determinación del personal que impartiría los cursos de capacitación
- Localización de profesionistas

### 1.13 PROCEDIMIENTO

Identificación de las necesidades de capacitación. Se elaboró un cuestionario de Detección de Necesidades De Capacitación, que fue aplicado a Auditores Internos de la SFP, que cuentan con más de 5 años de experiencia en la materia.

Mediante este proceso se conocen las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere cumplir para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo.

Con los resultados obtenidos, se reunieron y analizaron los datos de conocimientos, normatividad, métodos y procedimientos, entre otros, para diseñar los contenidos de los cursos y los perfiles de los participantes.

Clasificación de especialistas en auditoría de obra pública. Esta clasificación se obtuvo después de varias reuniones con los mismos auditores a los cuales se aplicó la Detección de Necesidades de Capacitación.

Se inició preguntando : ¿cuántas personas participan en una auditoría a obra pública? y en base a ese perfil de participantes se diseñó la clasificación, que va de la “A” a la “D”, dando cabida a los que se inicien en esta función dándoles el menor rango “A”.

Elaboración de cartas descriptivas. La fuente de información para elaborar este documento surgió en su mayoría como resultado de la Detección de Necesidades de Capacitación, y se complementó con datos obtenidos en reuniones sostenidas con los Auditores. En este documento se describen los datos generales de los cursos: Objetivo general, temario, metodología, a quien va dirigido, horario propuesto, número máximo de participantes, conocimientos previos del participante y acreditación del curso.

Perfiles de Instructores. Ya establecidos los cursos y sus datos generales, faltaba describir el perfil de los instructores que impartirían los cursos, para lo cual era sumamente importante cumplir primero con las disposiciones legales en la materia, es decir, éstos debían contar con el registro como instructores ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, y los cursos a impartir debían estar registrados dentro de los Planes y Programas que se presentan ante la citada dependencia.

Determinación del personal que impartiría los cursos de capacitación: ¿Quién impartiría la capacitación? Como esta dependencia no tiene dentro de sus facultades la impartición de la capacitación se necesita orientar este proceso hacia aquellas instituciones u organismos que tienen estas funciones, motivo por el cual se dirige a los organismos que vinculados a la obra pública, pudieran desarrollar los programas apegados a las normas de la capacitación para el trabajo de acuerdo a lo que establece la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Localización de profesionistas: Ya identificado el problema, se pudo clasificar a los especialistas que se requerían para desempeñar el trabajo de auditoría de obra pública dirigido a la prevención y control, el siguiente paso sería hacia dónde dirigirse para encontrar el profesionista con los conocimientos básicos para ese perfil ya definido. En este punto no se localiza institución o universidad que preparara al profesionista que se necesita, y además se encuentra con

auditores que desarrollaban auditorías a obra pública sin tener el perfil académico para esa actividad: había contadores, abogados, etc.

#### 1.14 ANÁLISIS DE DATOS.

Después del análisis de la información, se determinó obtener los conocimientos que se requería tuvieran los especialistas que desempeñaran la auditoría a obra pública, conocimientos que se encuentran en las cartas descriptivas de los cursos a impartir dentro del Proyecto de Capacitación que se diseñó.

Estos cursos serían dirigidos no sólo a aquel profesional interesado en formarse como especialista en auditoría a obra pública, siempre y cuando cubriera el perfil requerido, sino también a los auditores internos de la Secretaría para efectos de actualización.

Como resultado de la aplicación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se obtuvieron los siguientes datos:

- Perfil académico
- Conocimientos y experiencia que requerían tener los especialistas.
- Reglamentación a aplicar.
- Documentos o Papeles de Trabajo.

### 1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

El estudio a realizarse revelará la indispensable necesidad de realizar auditorías que en forma preventiva identifiquen fallas de planeación, presupuestación, ejecución y garantías adecuadas.

Necesariamente obligará a crear un área especializada que garantice la realización de las obras en tiempo, costo y calidad prevista, dentro del marco normativo, evaluando sus resultados y la utilización adecuada de las obras.

El estudio deberá ser generador para la identificación y la creación de la norma de competencia laboral para auditoría de obra pública, que en la actualidad no existe.

De igual forma se generarán guías específicas para realizar los diferentes tipos de auditorías a las obras públicas. Deberá ser capaz de aportar valor agregado a los resultados de las mismas.

### 1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitaciones del estudio estarán circunscritas al corto período de los informes con que actualmente cuenta la Secretaría. Deseable sería tener informes estadísticos de mediano y largo alcance, para poder así desarrollar comportamientos de funcionarios y subordinados.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN

La educación es la causa fundamental del desarrollo evolutivo del hombre, así como de la evolución de las diferentes sociedades a nivel global, en donde el crecimiento y madurez profesional y emocional de la población ha sido factor determinante para el florecimiento de la cultura y legado que han dejado cada una a la humanidad.

Derivado del latín *ēdūcāre*, el verbo educar significa “dirigir, encaminar, doctrinar”, “desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales del niño o del joven por medio por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos”, “desarrollar las fuerzas físicas por medio del ejercicio, haciéndolas más aptas para su fin”, “perfeccionar, afinar los sentidos” así como “enseñar los buenos usos de urbanidad y cortesía”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Corominas, Joan (1998). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*, Editorial Gredos, S. A., Madrid, Página 326

Así mismo, derivado del latín *instrucio*, el verbo instruir significa “acción de instruir o instruirse, “caudal de conocimientos adquiridos”, “curso que sigue un proceso o expediente que se está formando o instruyendo”, “conjunto de reglas o advertencias para algún fin”

### 2.1.1. A nivel internacional

En las sociedades desde 2,000 años A.C. no existía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo. A través de la estructuración en gremios y asociaciones de estos aprendices, se establecen los primeros antecedentes de la educación tal y como se conoce hoy en día.

A principios del siglo XVIII, con el surgimiento de la era industrial aparecen las primeras escuelas destinadas a capacitar a la fuerza laboral en los métodos y procedimientos de trabajo en las fábricas, para lograr la mayor eficientización de los recursos de las empresas.

A raíz de la Primera Guerra Mundial aparece en los Estados Unidos de América un método de enseñanza aplicado al entrenamiento militar, conocido como: Método de los cuatro pasos, que son: “mostrar, decir, hacer y comprobar. Al momento de entrar EUA a la Segunda Guerra Mundial, y ante la necesidad de contar con un ejército entrenado en corto tiempo, se sistematiza y organiza el método de capacitación, y el instructor cobra importancia dentro de la organización.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Siliceo Aguilar, Alfonso (2008) *Capacitación y desarrollo de personal*. Cuarta edición. México, D.F. Editorial Limusa. Página 18

### 2.1.2. En México

En el contexto de “la organización social, económica y religiosa de los aztecas ya existía una educación para el trabajo en el tepochcalli y el calmecac, comúnmente conocidos como centros de entrenamiento de los jóvenes de la ciudad en las artes militares, la religión y la disciplina, y que también desempeñaron el papel de adiestrar a los jóvenes en el trabajo”.<sup>10</sup>

En la época colonial, se adaptó el sistema de aprendices que se explica en el punto anterior, quienes, bajo la guía y supervisión de un maestro, propietario de las herramientas y de la materia prima, tenían así la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como única paga comida y alojamiento. Una vez que los aprendices adquirían los conocimientos necesarios, ascendían a oficiales y recibían una paga por su trabajo. Durante ese entonces, “Las Cartas de Indias” establecen diversas ordenanzas que tendían a apoyar actividades laborales, como favorecer la libertad de los jóvenes para trabajar voluntariamente en obrajes, dejándoles a su libre arbitrio aprender el oficio. También se impedía a los maestros despedir a los aprendices antes de haber cumplido cuatro años de aprendizaje. Ya hacia 1800 existían artesanos jornalistas, que tenían la capacidad de emplear a otros artesanos, quienes, a su vez, tenían bajo sus órdenes a aprendices; luego de cumplir con un cierto período de aprendizaje se convertían en maestros artesanos.

La industrialización y el desarrollo tecnológico en México no se desarrollaron tan rápidamente como en otras partes del mundo. La esclavitud y la explotación del trabajador persistieron durante mucho tiempo, y el sistema de aprendices, en el que habría que incluir el aprendizaje padre-hijo, sobrevivió bastante tiempo. El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica; sin

---

10 Frost, Elsa Cecilia (1974), *El trabajo y los trabajadores en la historia de México*, México, El Colegio de México y University of California Press. Página 31

embargo, con el progreso industrial este sistema poco a poco dejó de satisfacer los requerimientos de recursos humanos que tuviesen los conocimientos y las habilidades necesarias para los nuevos procesos productivos, cada vez más complejos. Más tarde, con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico, se vio la necesidad de reemplazar el de aprendices por un sistema capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados. A partir de entonces que la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más formal y complejo.

Apenas hace 15 años aproximadamente, en México las empresas privadas y públicas le han dado mayor importancia a la educación y entrenamiento. Han surgido numerosas escuelas de capacitación a las que acuden las empresas buscando satisfacer sus necesidades tanto de personal, como de capacitación del mismo

## 2.2. CONCEPTUALIZACIÓN

Para poder entender mejor la función que cumple la capacitación en las organizaciones, es importante conocer los conceptos que acompañan el desarrollo de ésta, así como los objetivos que se persiguen al implementar los programas de capacitación en los grupos específicos de trabajadores.

### 2.2.1. Adiestramiento

El adiestramiento de personal es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en una persona las habilidades, los conocimientos y las destrezas necesarias para desempeñar un trabajo en forma eficiente. Se supone que el adiestramiento completa el proceso de selección, al instruir al nuevo empleado sobre las características propias de su trabajo. Es

importante distinguir entre adiestramiento y entrenamiento. Mientras que el primero consiste en el correcto aprendizaje de habilidades, el segundo es la repetición mecánica de una acción.

En toda organización, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas que le permitan alcanzar la misión propuesta, para ello es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad en toda empresa de implantar programas de adiestramiento que le permita desarrollar, capacitar y actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.

Dentro de este marco de referencia, “el adiestramiento del factor humano es fundamental para lograr el éxito en la organización. Es por ello que el adiestramiento no es un gasto sino una inversión”.<sup>11</sup>

Objetivos del Adiestramiento de personal:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento.
- Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renunciaciones, destituciones y otros.
- Reducir el costo del aprendizaje.

---

<sup>11</sup> Chiavenato Idalberto (1998) Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición, México Editorial Mc Graw Hill, Página 75

- Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.
- Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión de personal.
- Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Reducir el costo de operación

### 2.2.2. Aprendizaje

Se denomina aprendizaje al proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia. El aprendizaje humano se define como el cambio relativamente estable de la conducta de un individuo como resultado de la experiencia. Este cambio es producido tras el establecimiento de asociaciones entre estímulos y respuestas.<sup>12</sup>

#### Teorías del aprendizaje.

“Se han postulado 3 teorías para explicar el proceso por el cual se adquieren las pautas de conducta: el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social.

- Condicionamiento clásico: Condicionamiento en el que el individuo responde a un estímulo que de ordinario no produciría tal respuesta.
- Condicionamiento operante: Un tipo de condicionamiento en el cual un comportamiento deseado lleva a la recompensa o a la prevención del castigo.

---

<sup>12</sup> Robbins, Stephen: (1998). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición, México: Prentice Hall, Página 43

- Aprendizaje social: Teoría que afirma que las personas aprenden por experiencia y observación directa”.<sup>13</sup>

### 2.2.3. Asesoramiento

De acuerdo con el asesoramiento psicopedagógico “como un medio al servicio de la individualización de la enseñanza, esto es, como un medio para ofrecer, desde la institución escolar, respuestas educativas susceptibles de adecuarse a las condiciones y características de sus destinatarios”.<sup>14</sup>

El tratamiento de los temas en los que tiene lugar el trabajo de asesoramiento, comienza siempre con una detenida escucha acerca de las inquietudes o problemas que formulan los docentes y el grado de intervención que adopta la Asesoría está siempre en función de la que desean quienes son asesorados.

En segundo término se busca contextualizar el problema, especialmente si la consulta es formulada desde una asignatura en particular. Entonces, el contexto estará integrado, entre otras cosas por el propio ámbito en el que se desarrolla la carrera, el plan de estudios respectivo, las condiciones de cursado y evaluación correspondientes, etc.

Una vez que se ha identificado el problema más o menos integralmente, recién se inicia la búsqueda de alguna técnica que resulte adecuada para su superación.

---

<sup>13</sup> Ídem, Pagina .44

<sup>14</sup> Monereo, Carles. y SOLÉ, Isabel (1996). *El asesoramiento psicopedagógico: una perspectiva profesional y constructivista*. Madrid: Alianza Editorial. Página 108

Es deseable que la propuesta sea sostenida por un tiempo razonable para apreciar los efectos de las innovaciones introducidas en la práctica docente y a su vez evaluada apropiadamente.

Sin embargo, como la presentación del problema depende de la voluntad de cada docente y además, el grado de intervención está determinado por los que solicitan el asesoramiento, no siempre se cumplen todos los pasos hasta llegar a una evaluación conjunta, finalizando la tarea cuando el asesorado lo considera oportuno.

#### 2.2.4. Capacitación

La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. Ésta consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

De acuerdo con Alfonso Siliceo en *Capacitación y Desarrollo de Personal*, “la capacitación persigue ocho propósitos fundamentales:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales
- Elevar la calidad del desempeño
- Resolver problemas
- Habilitar par una promoción
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa

- Actualizar conocimientos y habilidades
- Preparación integral para la jubilación”<sup>15</sup>

### 2.2.5. Competencias

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando: sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización y otros) para responder a situaciones complejas; y cuando realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.

#### Tipos de competencias

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

- Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica,

---

<sup>15</sup> Siliceo Aguilar, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. Cuarta edición. México, D.F. Editorial Limusa. Año 2008, Página 29

solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

- Competencias conductuales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
- Competencias funcionales: “Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente”.<sup>16</sup>

#### 2.2.6. Conocimiento

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori) o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

Promover el conocimiento es uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo, es una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos, que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos.

---

<sup>16</sup> [www.competenciapaboral.com.cl](http://www.competenciapaboral.com.cl)

“La Epistemología es la rama de la Filosofía que trata de los problemas filosóficos que rodean la teoría del conocimiento. La epistemología se ocupa de la definición del saber y de los conceptos relacionados, de las fuentes, los criterios, los tipos de conocimiento posible y el grado con el que cada uno resulta cierto; así como la relación exacta entre el que conoce y el objeto conocido”.<sup>17</sup>

### 2.2.7. Desarrollo

“El Desarrollo humano se entiende como la adquisición por parte de los individuos, comunidades e instituciones, de la capacidad de participar efectivamente en la construcción de una civilización mundial que es próspera tanto material como espiritualmente”.<sup>18</sup>

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) define hoy al desarrollo humano como "el proceso de expansión de las capacidades de las personas que amplían sus opciones y oportunidades"<sup>19</sup>. Tal definición asocia el desarrollo directamente con el progreso de la vida y el bienestar humano, con el fortalecimiento de capacidades relacionadas con todas las cosas que una persona puede ser y hacer en su vida en forma plena y en todos los terrenos, con la libertad de poder vivir como cada persona quisiera hacerlo y con la posibilidad de que todos los individuos sean sujetos y beneficiarios del desarrollo.

La cultura no es lo más importante en el desarrollo del ser humano, también influyen el ingreso per cápita, el empleo o los índices de productividad y competitividad, lo que en conjunto cuenta decisivamente en todo proceso de

---

<sup>17</sup> Hessen, Johannes (1994) *Teoría del Conocimiento*, Ediciones Quinto Sol, México, Páginas 31-32

<sup>18</sup> Manfred Max Neef. *Desarrollo a Escala Humana*. CEP/AUR. Medellín. 1997. Página 53

<sup>19</sup> <http://www.undp.org/spanish/>

desarrollo tanto como el fortalecimiento institucional, el capital social y la movilización de la ciudadanía.

#### 2.2.8. Destreza

La destreza es una habilidad específica que utiliza o puede utilizar un aprendiz para aprender, cuyo componente fundamental es cognitivo. Un conjunto de destrezas forman una capacidad. Es una herramienta para pensar, ya que dependiendo del grado de destreza de cada persona, podrá desarrollar habilidades que le faciliten el desempeño de su trabajo.

Los administradores llevan a cabo las cuatro actividades principales de la administración pero se diferencian en relación al el tiempo al que dedican las actividades, el nivel que ocupan, el tipo de organización, etc.

Robert Katz distingue “tres tipos de destreza en toda la administración”.<sup>20</sup>

- Destreza técnica: es la capacidad de utilizar herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. Ejemplo un cirujano, contador, músico, etc.
- Destreza humana: es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos, de entenderlos y motivarlos.
- Destreza conceptual: es la capacidad de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Incluye la habilidad de entender como un cambio en una parte de la organización puede afectarla en su totalidad.

“Funciones y destrezas gerenciales”<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Katz, Robert , *Habilidades de un administrador eficiente*, Harvard Business Review, Marzo 3, 2009

- DESTREZA TÉCNICA, es la capacidad para utilizar herramientas, procedimientos y técnicas.
- DESTREZA HUMANA, es la capacidad de trabajar con personas entenderlas y motivarlas.
- DESTREZA CONCEPTUAL, es la capacidad de coordinar las actividades e interés de los participantes.
- TRABAJAR CON Y A TRAVÉS DE OTROS, es saber dar órdenes y hacer que las personas las lleven a cabo.
- RESPONSABILIDAD, es cumplir con todo lo que ha sido encomendado.
- DESTREZA ANALÍTICA, es la capacidad de dividir un problema y dar solución a todos sus componentes.
- DESTREZA DE MEDIACIÓN, es establecer prioridades y resolverlas de acuerdo a su orden.
- DESTREZA POLÍTICA, es la capacidad de crear relaciones.
- DESTREZA DIPLOMÁTICA, es la capacidad de representar a la organización.
- SER SÍMBOLO, es significar un ejemplo para los colaboradores.
- TOMA DE DECISIONES, es seleccionar las mejores opciones para la empresa.

#### 2.2.9. Dirección

Existen muchas teorías para la palabra Dirección, sin embargo bajo el enfoque educativo, se puede considerar que dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al

---

<sup>21</sup> Kats, Steven (2009) Nuevas Técnicas para líderes y directivos: los secretos de los domadores y su aplicación en el mundo de la empresa, 1era Edición Robin Book, España Página 91

fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

La Dirección es una de las 4 funciones de la gerencia, junto con la planeación, organización y control. La Dirección envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.<sup>22</sup>

#### 2.2.10. Educación

A “la educación se le define como el proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano los valores y conocimientos de una sociedad dada. También se le puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad”.<sup>23</sup>

Jaques Maritain en su libro *La Educación en este momento crucial* dice que “el objetivo de la educación es guiar al hombre en su desenvolvimiento dinámico, a lo largo del cual va formándose en cuanto persona humana, provista de las armas

---

<sup>22</sup> SISK L., Henry y Mario Sverdlik. *Administración y Gerencia de Empresas*. South Western Publishing Co. USA Año 1979. Página 638

<sup>23</sup> Siliceo Aguilar, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. Cuarta edición. Editorial Limusa, México, D.F. Año 2008, Página 15

del conocimiento, de la fortaleza del juicio y de las virtudes morales, mientras que al mismo tiempo va enriqueciéndose con la herencia espiritual de la civilización a que pertenece y queda asegurado frente a la sociedad”.<sup>24</sup>

“La Educación se refiere a la influencia ordenada y voluntaria ejercida sobre una persona para formarle o desarrollarle; de ahí que la acción ejercida por una generación adulta sobre una joven para transmitir y conservar su existencia colectiva. Es un ingrediente fundamental en la vida del hombre y la sociedad y apareció en la faz de la tierra desde que apareció la vida humana. Es la que da vida a la cultura, la que permite que el espíritu del hombre la asimile y la haga florecer, abriéndole múltiples caminos para su perfeccionamiento”.<sup>25</sup>

#### 2.2.11. Entendimiento

En términos generales, el entendimiento se refiere la facultad de pensar. Más concretamente, la capacidad humana de penetrar en las cosas sensibles y abstraer de ellas el universal representándolo en forma de concepto.

David Hume en su obra “Investigación sobre el entendimiento humano” llega a dos conclusiones:<sup>26</sup>

- a) Todo conocimiento depende de la experiencia, tanto las sensaciones, que son más vivaces, como las ideas, menos vivaces. Las sensaciones provienen directamente de los sentidos, pero en rigor toda representación, sea una sensación o una idea, proviene directa o indirectamente de la experiencia sensorial.

---

<sup>24</sup> Maritain, Jacques. *La Educación en este momento crucial*, Desclée de Brower, Buenos Aires Año 1955

<sup>25</sup> Krishnamurti, Jiddu, *Sobre la Educación*, Ed. Kairos, España Año 2009, Página 64

<sup>26</sup> Hume, David, *Investigación sobre el entendimiento humano*, 1era Edición, Ed. Istmo, España Reimpresión Año 2004 Páginas 100-120

- b) Las cuestiones de hecho (proposiciones fácticas) no son reductibles a relaciones de ideas.

Hume dice que hay dos tipos de conocimiento: el racional y el empírico. Conocimiento racional es por ejemplo  $2+2 = 4$ , que es una proposición o juicio que relaciona dos ideas. En cambio, el sol sale mañana es una proposición o juicio empírica que relaciona sensaciones. Las proposiciones racionales son necesarias pero no procuran nuevo conocimiento sobre el mundo, mientras que las proposiciones empíricas no son necesarias pero sí informan sobre él. Entiende Hume que toda creencia es una idea, o sea, una percepción débil, poco vivaz que se vive con la intensidad de una vivencia inmediata, aunque no se trata de una experiencia inmediata como puede serlo una sensación. En suma, la conclusión a la que llega Hume es que en definitiva, “es el sujeto quien determina las vinculaciones causales, vinculaciones que en rigor no están en nuestra experiencia sino en nuestras creencias. La creencia en una vinculación efectiva entre causas y efectos se deriva de una sensación real, a saber, el movimiento mismo que mentalmente se hace cuando se pasa automáticamente de la causa al efecto, y viceversa”.<sup>27</sup>

#### 2.2.12. Entrenamiento

El entrenamiento profesional es el aprendizaje que se desarrolla en el lugar de trabajo para mejorar el rendimiento de los trabajadores; supone la práctica con las herramientas, equipos, documentos o materiales que se utilizarán en forma cotidiana.

---

<sup>27</sup> Hume, David, *Investigación sobre el entendimiento humano*, 1era Edición, Ed. Istmo, España Reimpresión Año 2004  
Paginas 100-120

El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

El entrenamiento implica la transición de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

El entrenamiento como un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprende conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Se involucra el término “Educativo”, ya que a lo largo de la vida se ha estado en “un continuo aprendizaje derivado de influencias que se reciben del ambiente social, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados”.<sup>28</sup>

Se puede decir entonces, que el entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, y sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc.

En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse, este

---

<sup>28</sup> Dessler, Gary, *Administración de personal*, 2da Edición Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana México. Año 1996 Página 117

entrenamiento debe permitir el desarrollo del capital humano, al mismo tiempo que a la organización.

### 2.2.13. Necesidades

Una necesidad es la carencia de algo. Una necesidad de capacitación existe cuando las tareas y conductas de un trabajo específico son importantes y la eficiencia es baja.

Abraham Maslow elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras mas elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. "Las necesidades tienen la siguiente jerarquía:

1. Necesidades fisiológicas: aire, comida, reposo, abrigo. etc.
2. Necesidades de seguridad: protección contra el peligro y las privaciones
3. Necesidades sociales: amistad, pertenencia a grupos etc.
4. Necesidades de estima: reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.
5. Necesidades de autorrealización: realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc2.<sup>29</sup>

La detección de necesidades de capacitación es muy importante en la empresa ya que pueda detectar aquellas áreas donde se necesite mejorar y es una forma de mantener motivados a los trabajadores ya que puede tenerlos actualizados en el mercado laboral.

---

<sup>29</sup> Maslow, Abraham *Motivación y personalidad*, Ediciones Díaz de Santos, España Año 2006, Páginas 315-330

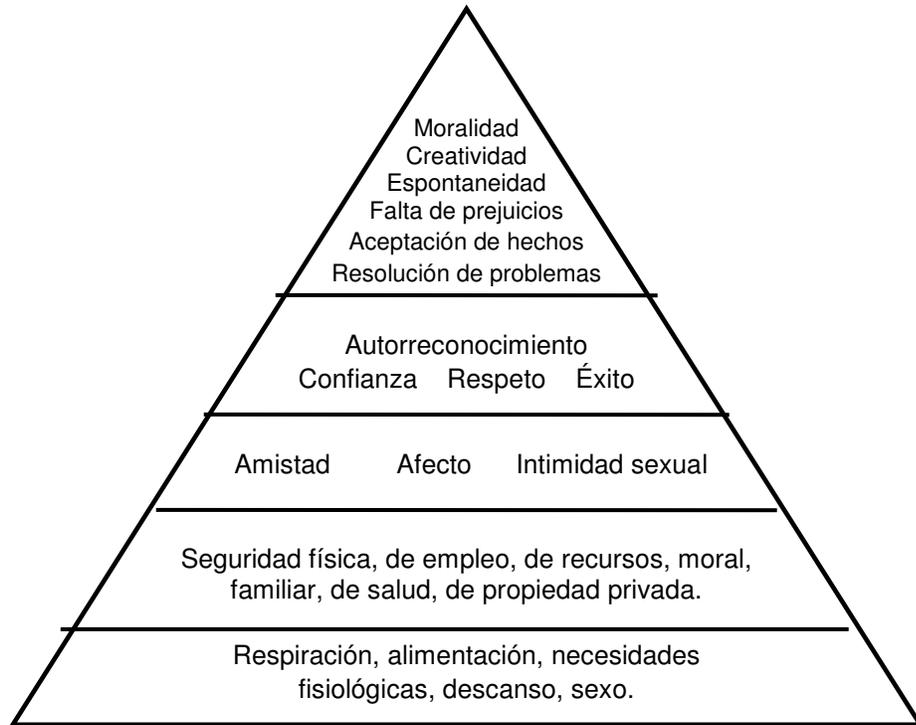


Figura 1. Pirámide de las necesidades de A. Maslow<sup>30</sup>

### 2.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación es esencial en la vida de la organización, ya que nutre de conocimientos y nuevas habilidades al personal e influye de manera directa en el aumento de productividad y en la mejora de desempeño de las labores de cada persona. Al mantenerse actualizado, el personal se motiva para realizar sus actividades, tiene más energía y se siente considerado y comprendido en la organización.

---

<sup>30</sup> Ídem Página 320

### 2.3.1. Para los trabajadores

La capacitación ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, así mismo contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.

Para los trabajadores es básica porque mejora sus aptitudes comunicativas, sube el nivel de satisfacción con el puesto y también permite el logro de metas individuales.

Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos y elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual. La capacitación continua los prepara para los retos de la vida y les ayuda a superarse día con día para alcanzar sus planes de vida y carrera profesional.

### 2.3.2. Para las organizaciones

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

### 2.3.3. Para el país

En el marco del perfeccionamiento continuo y sistemático de nuestro país y de acuerdo a los cambios en la legislatura, metodología y tecnología para el sector trabajo, la superación de la población económicamente activa se hace necesaria. Por eso es que se le da tal importancia a nivel de ley para elevar el nivel educativo de la misma.

## 2.4. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

La idea de reglamentar la Capacitación y Adiestramiento fue del presidente José López Portillo en 1977. En 1978 se elevó a rango de garantía social la capacitación y se reformó el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores. Ese mismo año se crea la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por sus siglas conocida por UCECA, como organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS); se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación y la STyPS para coordinar ambas dependencias y se nombra al IMSS como primera unidad capacitadora.

A lo largo de la historia de México, a pesar de que el tema laboral ha recibido una atención permanente, éste se orientó hacia aspectos técnicos, relacionándolo con los procesos productivos. La principal preocupación giraba preferentemente en torno a "cómo producir". Los recursos humanos se encontraban relegados a un segundo plano y no existían condiciones adecuadas para el del trabajo ni, mucho menos, una legislación que marcara los lineamientos a seguir. Por su parte, los trabajadores no gozaban de garantías ni derechos. Ante esta situación, surgió en las autoridades una inquietud en cuanto a legislar en

torno al derecho laboral. Esta inquietud quedó plasmada en la fracción XIII, Apartado A, del artículo 123 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos y en el artículo 153-A, hasta X, del capítulo III-bis, de la Ley Federal del Trabajo, refiriéndose en uno de sus puntos esenciales a la obligación que tiene el patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento, así como el derecho de los trabajadores a recibirlos.

## **Ley Federal del Trabajo**

### **Capítulo III bis**

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

#### **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 o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**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 de la ocupación que 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 constituir 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 se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

#### **Artículo 153-O.-**

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. 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-Q.-**

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 de las entidades instructoras; y,

- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de 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 y 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.

Para llevar a cabo un proceso de capacitación y adiestramiento en una organización es necesario contemplar el cumplimiento de las disposiciones legales, lo cual, además de efectuar los trámites y registros correspondientes ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, debe estar acorde con el marco legal antes mencionado. El procedimiento consiste en constituir una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la cual debe estar integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón. Además, los procedimientos legales establecen la definición de un Programa de Capacitación y Adiestramiento, que se debe registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a fin de dar cumplimiento a los artículos 153-A, 153-N, 153-Q, 153-R y 153-F, de la Ley Federal del Trabajo.

Finalmente, se estipula el seguimiento de las actividades de la capacitación una vez que el trabajador haya cursado y aprobado el programa de capacitación correspondiente al puesto que desempeña en el presente o que desarrollará en un futuro. Este seguimiento se llevará a cabo mediante las formas DC-4 y DC-5, proporcionadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los datos que allí aparezcan deberán ser congruentes con los anotados en formas anteriores.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Casique, Guerrero Alicia, et al. (1997), *El proceso administrativo de la capacitación*, México, Laboral. Página 67

## 2.5. PROCEDIMIENTO PARA DISEÑAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

“El procedimiento para diseñar programas de capacitación es el conjunto de actividades que el capacitador ha de realizar antes de emprender alguna acción de capacitación, se refiere a una etapa previa de análisis e investigación en la que se hace acopio de toda la información disponible para propiciar las condiciones más favorables para iniciar el trabajo de planeación y abarca el planteamiento de las siguientes situaciones”:<sup>32</sup>

Análisis del panorama.

El que nos proveerá un mayor conocimiento sobre el entorno organizacional.

- Estructura organizacional. Determinación del grado de centralización o descentralización de la empresa, la flexibilidad existente, los niveles organizacionales, la misión y la filosofía, las políticas y objetivos, y conocer si la estructura responde a líneas de productos, centros de distribución, sucursales, zonas regionales, etc., con el propósito de prever el alcance y la proyección del sistema de capacitación que se instrumente y determinar el número de planes y programas a diseñar.
- Antecedentes de capacitación. Indagar sobre acciones previas sobre capacitación, para conocer la imagen que tiene la gerencia y el personal en general respecto a las gestiones anteriores y sobre el éxito y fracaso de esas actividades bases para estar alertas y corregir defectos, o bien para mantener e incrementar la imagen ganada en beneficio de la gestión de la capacitación.
- Fuentes de poder. Tanto en la estructura de la empresa como en el nivel de relaciones entre sus miembros. Este se identifica principalmente por el peso que tienen sus opiniones y en la toma de decisiones. Generalmente

---

<sup>32</sup> Pain, Abraham y Sero de Botinelli Cristina, *Como realizar un proyecto de Capacitación*, Ediciones Granica, España, Año 2009 Páginas 150-170

ubicadas en las áreas sustantivas, como departamentos donde se maneja la tecnología de la empresa, como en trabajadores, líderes, en general personal que por su amplia experiencia gozan de credibilidad y reconocimiento en la empresa. Determinar estas áreas de influencia y darles tratamiento especial, ayuda significativamente en la estrategia general del capacitador.

- Áreas de oportunidad. Localizar áreas en las que la intervención de la gerencia, dirección, o departamento de capacitación mismo pueden tener un alto impacto en función de los resultados y objetivos de la empresa, sirve al capacitador para dirigir su acción con efectividad y asertividad. Estas áreas tienen que ver con la aparición de nuevos productos, el desarrollo de nuevos proyectos, la operación de nuevas plantas, cambio de tecnología, o bien pueden ser áreas de conflicto o áreas que por sí mismas demanden un servicio.

#### Determinación de Insumos.

El conocimiento que se tenga sobre la calidad y cantidad de los recursos para apoyar y desarrollar las tareas de capacitación, es de gran utilidad, ya que permite medir el alcance y posibilidades de su acción, desarrollando estrategias factibles y concretas. Se refiere a la recopilación de información sobre las características de los trabajadores y empleados, como ejemplo la carencia de conocimientos, habilidades y actitudes las cuales deberán tomarse en cuenta para dirigir la capacitación.

- Estructura de puestos. Permite ubicar en la empresa, la forma en que se organiza y distribuye la carga de trabajo en relación al número de personas que la integran, conocer el total de puestos existentes, las categorías y niveles en que se agrupan y dividen y el número de personas por cada

puesto; estos datos sirven para determinar la población potencial a capacitar.

- Inventario de personal. Permite conocer las características cualitativas que señalan diferencias entre las personas, base para determinar la profundidad de los cursos y duración, y según el área a la cual se enfoquen y las cualidades de las personas, tales como su edad, escolaridad, antigüedad en el puesto y capacitación anterior.
- Descripción de puestos. Necesario para planificar la capacitación en función de los requerimientos de cada puesto, las funciones básicas que tienen asignadas, de los objetivos señalados, el nivel de desempeño esperado, de sus niveles de dependencia o autoridad y sobre todo para ayudar a preparar a los trabajadores para ocupar otras posiciones dentro de la empresa.
- Indicadores. Se refiere a los datos medibles o información que orienten al capacitador sobre problemas que incidan en la productividad de la empresa y del personal, entre otros se tienen los niveles de ventas, de accidentes, de calidad, de desperdicios, de ausentismos, de rotación de personal, motivación, etc.

#### Sensibilización.

Etapa de alta importancia, se deberá involucrar a los niveles más altos, motivarlos y convencerlos sobre los alcances, las limitaciones y las conveniencias de la capacitación, para así obtener un compromiso de apoyo de parte de la alta gerencia y asegurar el éxito de la misma. Ofrece a su vez una gran oportunidad de proyección y respeto como instructor.

- Alcance y limitaciones de la función. Explicar las alternativas hacia las cuales debe encaminarse la estrategia de la capacitación según las necesidades y prioridades, como ejemplo se puede mencionar la reducción de problemas, mejoramiento de desempeño, satisfacción de los

requerimientos y necesidades de puestos, enfatizar el hecho de que la capacitación es aprendizaje, lo que conlleva a cambios y que la capacitación significa la específica enseñanza para la específica necesidad.

- Áreas de aprendizaje. La capacitación afecta en forma directa áreas específicas de la conducta de los individuos, las cuales se refieren a Conocimientos, Intereses y Habilidades, mismas que deberán ser atendidas según los requerimientos de los puestos de trabajo y las necesidades detectadas.
- Principios de capacitación. Deberá dejarse perfectamente claro el beneficio y principio de productividad para obtener el apoyo deseado y brindar un marco de referencia común para unificar conceptos y delimitar el ámbito de acción de la capacitación.
- Compromiso. Propiciar un acuerdo general de acuerdo al consenso general sobre la orientación, con apoyo e involucramiento de la gerencia, y convertir las conclusiones que se obtengan en el insumo más importante para determinar las políticas y lineamientos a seguir en la capacitación.

### Estrategia.

Derivado de las reuniones de sensibilización resumidas en minutas de conclusiones se marcará la orientación que tomara la capacitación y resumirlas en el diseño de la Estrategia de Trabajo.

- Acciones sustantivas. Respecto a las acciones que se desarrollen a futuro concentrar las causas principales que tienen efecto en la mayoría de los resultados, apoyándose con el análisis de las áreas de oportunidad, fuentes de poder, indicadores, y en general de toda la información disponible. Es decir, orientar el trabajo de capacitación al personal que reflejará en forma multiplicada el esfuerzo y demostrar a la gerencia la efectividad del trabajo de capacitación.

- Sondeo inicial. El propósito primordial es el de obtener información, a través del conocimiento de las opiniones, expectativas, resistencia, entusiasmo, colaboración, disposición, etc., para incorporar esta información en el diseño del plan de acción.
- Plan de Acción. Trabajo final referente a la organización, recursos, temas, programación, etc. que se seguirá para realizar los talleres de capacitación y trabajo. Establecimiento de grupos de trabajo óptimo y el diseño de la conducción de las sesiones, guiones de actividades, dotación de material de apoyo para promover la generación de ideas y facilitar el manejo de información.
- Promoción de Talleres de Trabajo. Crear un marco de expectativas y resaltar la importancia de los eventos que sirvan de base para la elaboración de un Plan de Capacitación. Deberá ser posible la aceptación de las ideas de la gerencia, incorporar sugerencias e incorporar a los principales usuarios de la capacitación (áreas de oportunidad), sin descuidar la formalidad como son las invitaciones, confirmaciones, servicios y demás relacionados a la coordinación y control de eventos.

#### 2.5.1. Determinación de necesidades

La detección de necesidades organizacionales se refieren a encontrar diferencias sustanciales entre el trabajo propiamente dicho y las habilidades del trabajador; las necesidades personales son más específicas y tienen por finalidad mostrar las áreas de oportunidad de cada trabajador.

El diagnóstico permite conocer los problemas generales y particulares que enfrenta una empresa, así como las necesidades de ésta y su satisfacción es indispensable para alcanzar sus objetivos.

La Detección de Necesidades es la base de estructuración del Plan de Capacitación, de los Programas y del Curso mismo, ¿en qué se requiere capacitar?, determinar la población que será capacitada, ¿Quién requiere qué? Análisis de necesidades por puesto.

Es la información más valiosa que obtiene el capacitador, ya que le permite cubrir la mayor parte del trabajo con el análisis del mínimo de puestos. Los puestos medios son los más representativos, donde se concentra el mayor número de trabajadores y donde se debe dedicar el mayor esfuerzo de diseño metodológico en la Guías Didácticas. Se debe realizar en diversos talleres de trabajo con los jefes y supervisores, a quienes se les involucra en todo el proceso de Capacitación. Fases recomendadas en este punto.<sup>33</sup>

Conceptualización.

La reunión debe iniciarse con una exposición que señale los puntos más destacados de la reunión con la gerencia en la fase de procedimientos iniciales de sensibilización.

Ejemplificación.

Expuesto el significado de la Determinación de Necesidades de Capacitación, su importancia y su orientación hacia el desempeño, hacia problemas y hacia el puesto, se ejemplificara con uno de los puestos más representativos de la empresa que se encuentre presente en el curso de capacitación, para obtener las necesidades de capacitación, según los siguientes puntos:

Cédula de necesidades por puesto tipo

---

<sup>33</sup> *Guía para la detección de necesidades de Capacitación*, Universidad Veracruzana 2006

- Total de puestos
- Total de personas por puesto
- Requerimiento de Capacitación por puesto ¿En qué?
- Quienes requieren Capacitación ¿Quién?
- Prioridad ¿Cuándo?

#### 2.5.1.1. Métodos y técnicas de determinación de necesidades

“La evaluación de las necesidades de capacitación permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una organización a fin de establecer los objetivos y contenidos del plan de capacitación”.<sup>34</sup>

- Con base en puesto-persona.
- Con base en problemas.
- Con base en desempeño.
- Con base en multihabilidades.
- Con base en competencias.

#### 2.5.2 Elaboración de planes y programas

“Los criterios para diseñar un programa de capacitación se derivan de los factores que el instructor debe tomar en cuenta para orientar sus acciones con el propósito de adecuarlas a las necesidades de los participantes. Algunos de estos criterios abarcan las características de las personas a las que va dirigido, la disponibilidad de tiempo y el espacio en el que se impartirá la capacitación, la naturaleza del tema a impartir, las políticas establecidas por la organización y el

---

<sup>34</sup> Buenaventura, Gabriela. *Necesidades de capacitación*, Creative Commons Enero 10, 2009

grado de participación que los participantes deben tener en la impartición de los temas.”<sup>35</sup>

#### 2.5.2.1. Plan general de capacitación

El Plan General de Capacitación se debe armar y presentar para la aprobación correspondiente y debe contener de manera desglosada cada uno de los cursos que se programaron considerando tiempos, tipo de capacitación, participantes, número de horas destinados, costo y los objetivos de cada uno.

#### 2.5.2.2. Elaboración de programas

Este paso es más específico y es consecuencia directa del Plan Maestro o General de Capacitación, aquí se deberán “definir los objetivos desglosados, la estructura de cada contenido, las actividades prácticas, los materiales que servirán de apoyo y los instrumento teórico prácticos con los que se elaborarán los cursos.”<sup>36</sup>

#### 2.5.2.3. Organización logística de los eventos de capacitación

“Es el puente entre la planeación y programación por un lado y la realización por el otro. Aplicando el método deductivo dentro de todo el proceso, en este punto se deberá considerar que tan homogéneo o heterogéneo se quiere integrar el grupo, cuantas personas habrá en cada evento, el tamaño del aula, que

---

<sup>35</sup> *Guía para la detección de necesidades de Capacitación*, Universidad Veracruzana 2006

<sup>36</sup> Rodríguez Combeller, Carlos et al. *Programas de Capacitación y Desarrollo Diseño y Conducción*, Ed. Diana, México. Año 1987. Páginas 52-53

perfil debe reunir el instructor, cual será la duración del mismo, entre otros aspectos”.<sup>37</sup>

### 2.5.3. Formación de instructores

La formación de instructores contribuye a la generación de habilidades y destrezas para una comunicación efectiva entre el capacitador y los equipos de trabajo, diseño y planificación de contenidos de instrucción, uso de medios didácticos y audiovisuales, análisis de la metodología de educación con adultos, sistemas de monitoreo y evaluación, entre otros temas de interés.

#### 2.5.3.1. Cursos de formación de instructores

El objetivo de los cursos de formación de instructores es generar capacidades para diseñar, ejecutar y evaluar programas de información y capacitación para los equipos internos de trabajo de las organizaciones.

Un ejemplo del contenido que debe de tener un curso de formación de instructores es el siguiente:<sup>38</sup>

#### Las fortalezas psico-sociales

- Desarrollo de la capacidad de integración.
- Desarrollo de la capacidad de percepción y sensibilidad.
- El rol e imagen del facilitador.
- Diagnóstico de potencialidades y limitaciones.

---

<sup>37</sup> [www.logisticaycapacitacion.com](http://www.logisticaycapacitacion.com)

<sup>38</sup> Rodríguez Combeller, Carlos et al; *Programas de Capacitación y Desarrollo Diseño y Conducción*, Ed. Diana, 1987, México. Página 34

- Desarrollo de valores y actitudes.

#### Los recursos metodológicos

- Estilos de aprendizaje en los adultos.
- Identificación y análisis del estilo individual de aprendizaje.
- El proceso metodológico de enseñanza-aprendizaje: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta e implementación activa.
- Objetivos de enseñanza-aprendizaje.
- Diseño de situaciones de aprendizaje.
- Aplicación de experiencias de aprendizaje.
- Utilización de auxiliares de conceptualización.

#### La dinámica de los grupos de aprendizaje

- La dinámica de los grupos: formación, tipos, proceso y contenido.
- La sociometría de los grupos.
- Los conflictos grupales.
- La frustración y los mecanismos de defensa.
- La comunicación: áreas de comunicación, feed-back y agendas.
- El liderazgo y las conductas que origina.
- Las motivaciones sociales del docente y del grupo.
- Las habilidades y destrezas del docente para actuar con diferentes situaciones del grupo.

#### Diseño y planificación de contenidos

- Detección de necesidades de formación, capacitación y entrenamiento.
- El programa de estudios: estructura general.
- Diseño de contenidos
- Actividades en el proceso: la flexibilidad del diseño, normas administrativas y el control docente.

- Investigación en el Internet.
- El uso y preparación de materiales didácticos y audiovisuales.
- Los equipos de apoyo didáctico: proyectores, computadores, teleconferencias, software comercial y de soporte académico.
- La preparación de informes.
- Evaluación y seguimiento.

#### 2.5.3.2. Características de la educación para adultos

La capacitación no puede verse con el mismo enfoque que la educación escolar. Existen diferentes situaciones que la hacen susceptible al enfoque que se le dé y al instructor que la imparta. El instructor debe de cuidar algunos aspectos que le permitirán ejercer con mayor facilidad su trabajo: un mayor conocimiento de sí mismo, tener un mayor cuidado personal de los aspectos físicos y emocionales, ser auténtico, ser flexible, ser optimista y tener buen humor y tener una alta tolerancia a la frustración.

La educación para adultos se basa en los principios generales de aprovechar la experiencia que trae consigo el adulto para lograr una experiencia rica y equilibrada, crítica y social, suavizar la diferencia entre las generaciones, hacer efectivo el principio de igualdad de oportunidades, valorar la teoría como el paso a la práctica que es lo importante y de lograr la participación de todos los adultos en el proceso educativo.

“La educación integral de adultos debe abarcar diversos aspectos como una formación orientada al trabajo (actualización, reconversión, renovación, perfeccionamiento), formación para el ejercicio de los derechos y

responsabilidades cívicas, formación para el desarrollo personal (creatividad, juicio crítico, participación) y la formación de base cuando ésta falte”.<sup>39</sup>

#### 2.5.3.3. Formación integral: Líderes de calidad

“Formar líderes de calidad es fomentar la excelencia en el equipo de trabajo. Los miembros de la organización deben considerar el liderazgo como una actitud básica, según John C. Maxwell los líderes valoran a sus compañeros, valoran lo que valoran sus compañeros, agregan valor a sus compañeros y se hacen más valiosos a sí mismos”.<sup>40</sup>

#### 2.5.4. Diseño y ejecución de cursos

El punto de partida de un curso es el desarrollo de competencias para el diseño y la implementación de programas, con un diagnóstico inicial de los objetivos a cubrir con el mismo, elección de las estrategias a desarrollar y consenso del diseño final con el solicitante en la organización.

“La ejecución del Programa se lleva a cabo durante el curso de especialización, con conversaciones de seguimiento de resultados y evaluación de logros. Dentro de los objetivos dentro de la ejecución están”:<sup>41</sup>

- Diseñar programas que sean oferta atractiva para la organización.
- Establecer aspectos a desarrollar en la organización y estrategias en forma consensuada.

---

<sup>39</sup> Rodríguez Combeller, Carlos et al; *Programas de Capacitación y Desarrollo Diseño y Conducción*, Ed. Diana, 1987, México. Página 35

<sup>40</sup> Maxwell, John C.; *El ABC de la Capacitación*; V & R Editoras, 2007, México

<sup>41</sup> Actualidades Investigativas en Educación Instituto de Investigación en Educación. Universidad de Costa Rica Volumen 7, Número Especial pp. 22 Año 2009

- Generar y consensuar herramientas de medición y evaluación del avance / logro del programa.
- Implementar el programa en la organización, con puntos de chequeo y reencauzamiento del mismo.
- Evaluar los resultados obtenidos en la organización y conocer el nivel de satisfacción del cliente.

#### 2.5.4.1. Capacitadores internos y externos: perfiles

La capacitación externa es la indicada para las empresas que no pueden costear una capacitación interna o para temas muy especializados que sólo instructores externos pueden impartir, pero tiene el inconveniente de que muchas veces es excesivamente costosa, poco realista y su seguimiento se dificulta.

La capacitación interna tiene la ventaja de que puede ser más adecuada a las necesidades de la empresa y de que establece una valiosa relación entre subordinado y jefe, cuando este último es el instructor o participa en la capacitación. Sin embargo, tiene la desventaja de que a veces carece de métodos didácticos adecuados y no despierta tanto interés como la externa.

Los instructores internos ayudan a multiplicar el efecto de aprendizaje y hacer de la organización una empresa de continuo aprendizaje, además de su formación básica es indispensable la actualización de las técnicas de enseñanza aprendizaje, enseñar a otros incrementa la productividad de la empresa y se reducen los costos de capacitación externa.

Ya que al formar instructores especialistas en diversos temas se puede lograr “crear una cultura de aprendizaje continuo y de especialización dentro de la

empresa, lo que se traduce en una empresa con un alto grado de especialización, habilitación y sumamente competitiva para el mercado”.<sup>42</sup>

#### 2.5.4.2. Organización y control de los lugares físicos donde se impartirán los cursos

Para tener un mejor desempeño y a su vez mejores resultados de los cursos a impartir, se deberá hacer una selección del lugar donde se impartirán los cursos, y llevar el control de la logística para evitar contratiempos que afecten la calidad y duración de los mismos.

Dependiendo de la naturaleza del tema, se podrá escoger entre el lugar de trabajo en sí mismo, la sala de juntas de la empresa, el aula de evaluación de recursos humanos o si es en un lugar externo a la organización, generalmente sería en salones adecuados y cuyo propósito fundamental es la impartición de capacitación.

Se debe avisar con tiempo a los alumnos para que programen sus actividades laborales en base a los tiempos de duración y de traslado al lugar escogido, así como a la persona encargada de llevar la agenda de usos del lugar especificado.

Es preferible que los cursos sean a puertas cerradas, para evitar la contaminación auditiva y distracciones que se puedan generar alrededor del grupo. También se debe cuidar cualquier otra fuente de distracción para el grupo, como temperatura agradable, lugares y espacios adecuados para los participantes y sanitarios accesibles.

---

<sup>42</sup> Servitje Serna Lorenzo. *Mejor capacitación, mayor productividad*, www.yoinfluyo.com Junio 3, 2009

### 2.5.5. Evaluación de la capacitación

Existen varios enfoques de sistemas en la evaluación, en este trabajo se describen los más importantes.

Dependiendo del resultado que se busca, es el enfoque que se le debe dar a los sistemas de evaluación, ya que cada uno se especializa en proveer diferentes tipos de información cuantificable.

#### 2.5.5.1. Evaluación integral del proceso de capacitación

Evaluar la capacitación es básico y fundamental para lograr el desarrollo del capital humano, es de esta manera es como se va a lograr tener una retroalimentación cierta y útil para la consecución de los objetivos de aprendizaje que deben estar diseñados para cada persona dentro de una organización.

“La capacitación, considerada como la operación de estrategias de formación y desarrollo del capital humano, tiene las características propias de un sistema, por lo que cuando se plantean preguntas como: <sup>43</sup>

- ¿Fue buena la capacitación?,
- ¿Qué efectos tuvo la capacitación?,
- ¿Se logró recuperar lo invertido?,

Se debe responder con otras preguntas:

- ¿Qué se esperaba de la capacitación?,
- ¿Qué necesidades particulares se buscaba satisfacer?,

---

<sup>43</sup> Neilson Vargas Jaime. *Evaluación del impacto de la capacitación* en Diplomado “Herramientas para una gestión efectiva de la capacitación”; Universidad Santo Tomás, Chile, 2001. Páginas 4-7

- ¿Las necesidades estaban asociadas directamente con indicadores de gestión o de resultados?

#### 2.5.5.2. Evaluación de las acciones

“Concluída la fase de operación y con el propósito de tener conocimiento preciso de los resultados logrados en relación a lo planeado, es necesario llevar a cabo un trabajo de evaluación para obtener información útil para analizar los cambios de conducta logrados en los capacitados, su desempeño en el área de trabajo, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervinieron en el proceso.

Para obtener datos objetivos y completos de esta etapa, es conveniente que se realice en tres momentos:<sup>44</sup>

- Evaluación diagnóstica

Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere.

Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al quehacer global del centro de trabajo.

- Evaluación intermedia

Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos

---

<sup>44</sup> <http://www.rrhh-web.com/Capacitacion3.html>

débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.

- Evaluación sumaria

Se enfoca a los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas a fin de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

En este momento es cuando se analiza la efectividad y funcionalidad de las acciones emprendidas a fin de reprogramar nuevas tareas.

#### 2.5.5.3. Seguimiento del proceso

“Como parte del proceso evaluador de las acciones se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización.

El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué”.<sup>45</sup>

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- Analizar el desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparar el desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- Orientar la planeación de las acciones para su mejor operación.

---

<sup>45</sup> [www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)

- Valorar las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- Identificar necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- Determinar los objetivos y metas a cubrir en la empresa.

Cuando se habla de otorgar capacitación es para lograr un desarrollo en las personas, como parte del proyecto de carrera dentro de una organización; es por esto que la parte más importante de la evaluación de la capacitación es aquella que esta orientada a poder medir de alguna manera los cambios que produjo en una persona un proceso de capacitación, adiestramiento o desarrollo. En otras palabras, lo más importante es evaluar el aprendizaje.

Este aprendizaje se puede manifestar en cuatro campos, cada uno tiene métodos y técnicas específicas de evaluación que a saber son:

#### Cognoscitivo.

El conocimiento que un individuo aprende y aprehende es el nivel más fácil para evaluar y medir. Se pueden realizar pruebas objetivas de conocimientos, como por ejemplo:

- Cuestionarios
- Encuestas
- Entrevistas
- Exámenes
- Análisis de Casos
- Síntesis y Análisis
- Pruebas objetivas
- Simulación de eventos
- Psicodrama

### Psicomotor.

Es aquí en donde se adiestra al cuerpo a adquirir nuevas habilidades o a perfeccionar las que ya se tienen. Se pueden realizar diversas pruebas de habilidad para evaluar este aprendizaje. Básicamente todas ellas se basan en la observación para corroborar que el aprendizaje se ha dado de una manera certera y veraz.

- Simulación de eventos
- Pruebas objetivas
- Psicodrama
- Entrevistas
- Observación en el campo de acción

### Actitudinal.

Las actitudes se pueden manifestar después de un proceso de capacitación y/o desarrollo. Son muy utilizadas en cursos o programas de desarrollo gerencial y directivo. Se pueden evaluar con escalas que las miden de una manera eficaz, así mismo es la observación directa el mejor método para recoger esta información.

- Lista de control
- Cámara de Gesell
- Ficha anecdótica
- Escalas estimativas
- Pruebas psicométricas
- Pruebas proyectivas

### Conductual.

Es aquí en donde se manifiestan “los aprendizajes, cualesquiera que estos hayan sido. La manera más efectiva y por excelencia es la observación. De esta

manera se puede comprobar el efecto que tuvo en las personas un programa de capacitación”.<sup>46</sup>

Es necesario que cualquier instrumento que se utilice para evaluar cuente con las tres reglas para que un instrumento o técnica sean confiables: transparencia, validez y confiabilidad.

La Evaluación de Impacto de la Capacitación, no es algo simple, que se pueda tratar livianamente y que pueda emerger como un requerimiento en cualquier momento, ya que es un proceso que involucra a todo el sistema de gestión de la capacitación, con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas, resultados, etc.

Se puede diferenciar dos grandes tipos u orientaciones metodológicas aplicables en la evaluación de la capacitación (existen otras): experimental y operacional.

La orientación experimental establece una relación causa – efecto (capacitación – resultados), considerando un grupo experimental (al que se le aplica la capacitación), y un grupo control (al que no se le aplica dicha variable).

Para realizar una evaluación con esta orientación, se han de considerar una serie de aspectos en su implementación:

- Seleccionar indicadores de resultado o impacto.
- Incorporar la dimensión temporal.
- Seleccionar los grupos de control y experimental.

---

<sup>46</sup> Rodríguez Combeller, Carlos et al; Programas de Capacitación y Desarrollo Diseño y Conducción, Ed. Diana, 1987, México.

- Recolectar información previa a la capacitación, asociada a los indicadores.

Después de realizada la capacitación, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Recolectar información de resultados posterior a la capacitación.
- Efectuar análisis estadístico, según tipos de indicadores y variables asociadas.
- Determinar resultados.

El principal inconveniente de esta orientación metodológica está dado por la necesidad de separar a las personas en dos grupos, lo que puede demorar la aplicación de una estrategia global de capacitación; otro inconveniente deriva del desconocimiento o baja aceptación de modelos de investigación al interior de las empresas. Con todo, es una metodología aplicable y cuyos resultados poseen un alto grado de validez y confiabilidad

“La orientación operacional considera aspectos de la gestión organizacional. Un modelo que está bastante difundido y que se asocia con esta orientación es el de Kirkpatrick, en que se consideran cuatro niveles de evaluación, cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso integral de la capacitación.”<sup>47</sup>

- “NIVEL I, de Reacción o satisfacción, que da respuesta a la pregunta: “¿Le gustó la actividad a los participantes?”, y que busca determinar en qué medida los participantes valoraron la acción capacitadora.
- NIVEL II, Aprendizaje, que da respuesta a la pregunta: “¿Desarrollaron

---

<sup>47</sup> Kirkpatrick, Donald; Evaluación de Acciones Formativas, los cuatro niveles; Ediciones Gestión 2000, España. Página 121

los objetivos los participantes en la acción de capacitación?”, siendo su propósito el determinar el grado en que los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos para la acción de capacitación.

- NIVEL III, Aplicación o transferencia, que da respuesta a la pregunta: “¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas?”, cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.
- NIVEL IV, Resultados, que da respuesta a la pregunta: “¿Cuál es el impacto operacional?”, cuyo propósito es determinar el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación; si el impacto puede expresarse en pesos, se puede identificar el retorno sobre la inversión (ROI).<sup>48</sup>

A modo de conclusión de “la evaluación, si la organización quiere determinar si es necesario realizar la evaluación de impacto de capacitación y orientar efectivamente su aplicación, sería importante resolver las siguientes interrogantes”:<sup>49</sup>

#### Preguntas estratégicas

- ¿Qué necesidad (es) de la empresa o de desempeño está (n) vinculada (s) a la capacitación?
- ¿Quién es el cliente de esta capacitación? (quién tiene la necesidad)
- ¿Existe una definición operacional de indicadores de gestión y/o de resultados asociados a las necesidades?

---

<sup>48</sup> Idem. Página 129

<sup>49</sup> Neilson Vargas, Jaime, Evaluación del impacto de capacitación, en Diplomado “Herramientas para una gestión efectiva de la capacitación”; Universidad Santo Tomás, Chile, 2001. Página 10

- ¿Qué condiciones del ambiente de trabajo dificultarán la transferencia de habilidades, desde la capacitación hacia el trabajo?
- ¿Cuáles son los costos y beneficios de evaluar la capacitación?

#### Preguntas Metodológicas

- ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación?
- ¿Cuáles son los resultados esperados de la capacitación?
- ¿Qué fuentes de información se prefieren y/o están disponibles?
- ¿Qué métodos de recolección de datos debieran utilizarse?
- ¿Cuánto tiempo se ha de esperar antes de medir los resultados?
- ¿Qué diseño sería el más efectivo?

#### 2.5.5.4. Retroalimentación para revisar metas y objetivos de capacitación

La retroalimentación durante y después de las sesiones de capacitación permite evaluar si las metas y objetivos de los programas y planes fueron alcanzados. Para esto se deberán utilizar formatos tanto para el instructor como para cada uno de los participantes, donde se medirán varios factores referentes a los diversos temas a tratar, para que en el futuro se mejoren dichos programas y se puedan alcanzar mayores grados de satisfacción

#### 2.5.6. La capacitación como estrategia de cambio hacia la cultura de calidad

“La Cultura de Calidad es una actitud una manera de vivir. Muchas empresas aseguran producir u ofrecer productos y servicios de calidad única y superior. La expresión "calidad" es una "etiqueta corporativa," que todo el mundo quiere y aprecia. Para transformar una empresa en una corporación de calidad única y superior, la cultura de nuestra empresa debe reconocer y promover

estándares de calidad en todos y cada uno de sus procesos y acciones cotidianas, y no solamente en la publicidad, catálogos y publicaciones”.<sup>50</sup>

En nuestro país en general aparecen y desaparecen modas relacionadas con la calidad, no se asume realmente el compromiso y dedicación que esto implica, tal como trabajar con valores y principios, que se cumpla con lo que compromete tanto los empleados como las empresas, respetando el medio ambiente y la comunidad, asegurando que todos los productos y servicios funcionen desde el primer intento, y que, desde ese primer intento, cumplan plenamente con la función para la que existen o fueron diseñados, sin inconvenientes, y si es factible a costos moderados, entre muchas otras cosas más que no se deben descuidar. Además de todo lo anterior, para que eso mismo se sostenga, se tiene que involucrar seriamente en un compromiso de mejora continua.

En la actualidad existe un cambio en nuestro país, pero es un proceso lento en comparación a otros países que asumen seriamente una cultura de calidad, avanzando a pasos agigantados en sus procesos, teniendo resultados de un nivel competitivo de excelencia.

#### 2.5.6.1. CULTURA de calidad

La cultura de calidad es una actitud y una manera de vivir, tanto para los seres humanos como para el clima organizacional de las empresas e instituciones. El cambio de filosofía, costumbres y cultura hacia la calidad se ve reflejado en los resultados del trabajo y de las tareas que a cada individuo corresponden. Las finalidades de la capacitación para la calidad son:

1. Desarrollar y fortalecer la estructura de valores del trabajador;

---

<sup>50</sup> Cantú Delgado, José Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad McGraw-Hill México. Año1997. Página 146

2. Hacer que los conocimientos, habilidades y motivaciones estén orientados a la productividad.

La cultura de calidad está sustentada en el sistema de capacitación permanente y formación de competencias del personal. Esto se logra a través de diferentes vías y formas de organización del trabajo como cursos, talleres, diplomados, encuentros, congresos y foros laborales.

Humberto Cantú engloba los aspectos que debe tener la cultura de calidad: “Es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización” Valores y hábitos son aquellas impresiones profundas que se tiene sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera correcto o incorrecto”.<sup>51</sup>

“La puesta en práctica de un plan de cultura de calidad en la empresa no es fácil; se requiere personal altamente comprometido con la empresa con los valores a implantar y altamente capacitados en el trato de personal. Además es muy costosa y requiere de la participación activa por parte de la administración de todos los niveles; y además, esta tiende a disminuir con el paso del tiempo por falta de disciplina de los empleados. Sin embargo, a pesar de las dificultades, es necesario hacer un esfuerzo para implantarla, ya que la competencia nacional e internacional obliga a que los empleados, además de hacer bien el trabajo, tengan ciertas características orientadas a la calidad de trabajo y de vida , lo cual es buscado por las empresas que pregonan la calidad mundial”.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Cantú Delgado, José Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad McGraw-Hill México. Año1997. Página 80

<sup>52</sup> Cantú Delgado, José Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad McGraw-Hill México. Año1997. Página 52

### 2.5.6.2. Plan de desarrollo y carrera de personal

En la actualidad, un número creciente de departamentos de personal considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de personal. Aunque en la práctica este servicio puede limitarse a los empleados del nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos. Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por alcanzarlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados de una organización subirá y el departamento de personal dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

“Factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización:<sup>53</sup>

- Igualdad de oportunidades.
- Apoyo del jefe inmediato.
- Conocimiento de las oportunidades.
- Interés del empleado.
- Satisfacción profesional.

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes ha de afectar. Dos elementos resultan indispensables en todo programa de planeación de carrera:

---

<sup>53</sup> Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición, México Editorial Mc Graw Hill. Año 1998  
Página 115

- La flexibilidad (la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo) y
- El enfoque activo que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr un mejor desempeño laboral.

Los departamentos de personal y la planeación de la carrera.

Con frecuencia, los departamentos de personal llevan a cabo esta función porque sus planes de recursos humanos les permiten conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significará.

### Ventajas

Entre “las ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas se cuentan:<sup>54</sup>

- Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal.
- Permite el desarrollo de empleados con promoción.
- Facilita la ubicación internacional.
- Disminuye la tasa de rotación.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado.
- Facilita la ubicación internacional.

Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras profesionales, las organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades profesionales, a estrategias de aliento, a los programas de

---

<sup>54</sup> ROBBINS, Stephen: (1998). *Comportamiento Organizacional*. 10<sup>ma</sup>. Edición, México: Prentice Hall. Año 1998 Página 90

capacitación y adelanto académico y a técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación.

Estrategias de aliento a los programas de capacitación:

Además de la información general sobre la planeación de una carrera profesional, es necesario proporcionar información específica, de carácter informativo, puede describirse como capacitación y desarrollo respecto a la organización misma.

#### 2.5.6.3. La capacitación como estrategia de cambio

Las actividades de formación adquieren en el escenario global cambiante una especial importancia ya que se las concibe como una política estratégica para generar cambios organizacionales y para actualizar los conocimientos y competencias de los trabajadores de las organizaciones. Se espera que los trabajadores puedan responder a las exigencias y demandas del entorno social y que, mediante un cambio de la cultura organizacional, se genere una organización más eficiente. Muchas veces las políticas de recursos humanos han dejado de lado las necesidades y motivaciones del sujeto de aprendizaje (un trabajador adulto) y no toma en cuenta las motivaciones y necesidades de desarrollo personal.

## 2.6. CONSIDERACIONES PARA EL PRESUPUESTO DE LA CAPACITACIÓN

En “la planeación de la capacitación existen costos que se debe tomar en cuenta para la decisión de los planes, programas y tiempos que le dedique a ésta”.<sup>55</sup>

- Salario de capacitador
- Material para la capacitación
- Costo de logística
- Equipamiento
- Transporte
- Horas “perdidas” de trabajo

Y para justificar la inversión, se detallan a continuación los beneficios que se obtienen de la misma

- Incremento en la producción
- Reducción de errores
- Reducción de rotación
- Menor necesidad de supervisión
- Cambio de actitudes
- Enriquecimiento en el trabajo
- Conduce a una mayor rentabilidad;
- Mejora las capacidades y los conocimientos en todos los niveles de la organización;
- Mejora la moral de la fuerza laboral;
- Ayuda a las personas a identificarse con las metas;

---

<sup>55</sup> Siliceo Aguilar, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. Cuarta edición. Editorial Limusa, México, D.F. Año 2008. Página 223

- Contribuye a crear una mejor imagen de la empresa;
- Fomenta la apertura y la confianza;
- Mejora las relaciones entre jefes y subordinados;
- Contribuye al desarrollo de la organización;
- Genera capital intelectual y propicia una organización inteligente.

## 2.7. NUEVAS TENDENCIAS DE CAPACITACIÓN

La actualización en técnicas de capacitación es básica para mantener el interés y ayuda a lograr las metas establecidas. Dependiendo de la naturaleza del grupo, se optará por diferentes enfoques didácticos que aplicar en el curso, haciendo uso de las técnicas y herramientas más modernas.

### 2.7.1. Outsourcing

“Outsourcing o Tercerización en capacitación (también llamada subcontratación en capacitación) es una técnica innovadora de administración de la capacitación, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal de la organización, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles”.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Schneider, Ben. *Outsourcing La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia, Año 2004 Páginas. 185-187

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la organización en la actividad principal.

También se puede definirlo como la subcontratación de servicios de capacitación que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las organizaciones se centren en lo que les es propio.

La importancia de “la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos”.<sup>57</sup>

### 2.7.2. Capacitación por competencias

De acuerdo con Donna Dunning “las competencias laborales que mejoran la capacidad de la persona para ser eficaz son: responsabilidad personal, comunicación, mentalidad abierta, productividad y proactividad. Enfocando la capacitación en estos objetivos, se establece un programa orientado a cubrir las

---

<sup>57</sup> Schneider, Ben. *Outsourcing La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia, Año 2004 Página 141.

necesidades encontradas en el análisis hecho a los líderes, colegas o clientes de la organización”.<sup>58</sup>

Uno de los objetivos principales de la competencia laboral, es romper los obstáculos que en algún momento se presentan en las organizaciones, impidiendo una mejor dinámica a la hora de capacitar a su personal. Esto se debe principalmente a no saber dirigirla en la forma mas adecuada para los objetivos de la empresa, o porque simplemente los costos son elevados, y porque de alguna u otra manera pueda mover la estructura de remuneraciones.

La experiencia a través del tiempo muestra que la introducción de las competencias ha puesto a la capacitación en la agenda de las empresas.

La principal característica en la capacitación por competencias, es su orientación a la práctica por un lado, y una inserción natural a la vida laboral de la persona,

Las ventajas de la capacitación por competencias entre otras pueden ser las siguientes:

- Considera el Cómo se aprende.
- La concentración es mayor cuando se requiere un aprendizaje profundo.
- Tiene una mayor validez que un enfoque basado en la disciplina
- Es más flexible que otros métodos.

“El enfoque de enseñanza por problemas, se combina muy bien con la formación por alternancia, (ir y venir entre la sala y la práctica), esto respondería

---

<sup>58</sup> Dunning, Donna. Capacitación, *Dirección y Asesoramiento en el Trabajo*, Grupo Patria Cultural, México. Año 2006. Página 157

los grandes problemas que tienen las empresas en el tema de capacitación, que es la actualización en la capacitación de los trabajadores”.<sup>59</sup>

Otro enfoque de la capacitación por competencias es un enfoque mas personalizado y en avance modular, con lo que permite al individuo acoplar mejor sus atributos y las capacidades personales con las necesidades de formación. También las pruebas son más estimulantes porque el estándar que se tiene para alcanzar no es un secreto sino que lo sabe la persona de antemano, dirigiendo sus esfuerzos de aprendizaje.

Las principales características de un programa de capacitación por competencias son:

- Las competencias que los alumnos tendrán que cumplir son identificadas por el personal encargado de la capacitación, como también son de conocimiento público.
- Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones son explícitamente especificadas, y también son de conocimiento público.
- La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación por cada competencia.
- La evaluación toma el conocimiento, las actitudes, y el desempeño como principal fuente de evidencia.
- El progreso de los alumnos es a un ritmo que ellos determinen y según las competencias demostradas.
- La instrucción es individualizada al máximo.
- Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
- El énfasis es en el logro de resultados concretos.

---

<sup>59</sup> Dunning, Donna. Capacitación, *Dirección y Asesoramiento en el Trabajo*, Grupo Patria Cultural, México. Año 2006. Página 205

- La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales, y experiencias en el trabajo.
- El programa es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas, y más al proceso de aprendizaje del individuo.
- Hechos, conceptos, principios, y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.
- Requiere la participación de los trabajadores y el sindicato, comenzando por identificar las competencias.

Todo esto requiere, que la oferta educativa y de capacitación, se transforme para poder dar respuesta a las normas de competencia que van apareciendo.

No son los recursos materiales de las organizaciones, los que contribuyen a una excelencia, sino que la base de la competitividad de una organización, está dada por un conjunto de Competencias que entregan las herramientas necesarias, permitiendo el acceso a nuevos productos y nuevos mercados.

“La preocupación y desarrollo de las competencias, depende exclusivamente de la organización potenciar al máximo el recurso más importante de la organización, como es el Capital Intelectual presente en todo ser humano”<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Dunning, Donna. Capacitación, *Dirección y Asesoramiento en el Trabajo*, Grupo Patria Cultural, México. Año 2006 Página 222

### 2.7.3. Assessment

Se le han otorgado varios nombres al concepto Assessment, tales como evaluación, valuación y evaluación o avalúo. No obstante, estos términos tienen su propio significado y ninguno define plenamente el concepto Assessment.

La pedagogía otorga el significado de la palabra evaluación y se refiere al juicio que hace el educador en términos de los objetivos trazados, i.e., qué logra el alumno en comparación con lo que se espera de él o ella. En el campo de la educación, la definición más aceptada del término "Assessment" es la siguiente: Assessment es el proceso de obtener, organizar y presentar información variada sobre qué aprende el alumno y cómo lo aprende, mediante el uso de diferentes técnicas y en diferentes momentos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

“El Assessment promueve el aprendizaje a través de la comunicación, la reflexión y la autoevaluación. La información obtenida se utiliza para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y para evaluar cursos o programas, entre otros usos”.<sup>61</sup>

El proceso de Assessment se ha convertido en el foco de las reformas educativas en varios países. La importancia otorgada al Assessment se debe, principalmente, a la creciente insatisfacción con los exámenes tradicionales, tales como pareo, cierto o falso y, en ocasiones, escoger la mejor alternativa, que, generalmente, miden la capacidad que posee el alumno para memorizar datos. Como resultado, ha surgido un gran interés por la búsqueda de formas alternas de Assessment y un genuino intento por crearlas en todos los niveles de enseñanza.

---

<sup>61</sup> Aguirre Ortíz, María. *Assessment en la Sala de Clases*. Puerto Rico. Publicaciones Yukiyú. Año 2001 Páginas 67-115

El reciente enfoque en torno al Assessment toma en cuenta la estrecha relación entre la enseñanza, el aprendizaje y el Assessment a la luz de las teorías contemporáneas del aprendizaje. En vez de visualizar el Assessment como una actividad separada, las nuevas tendencias lo ligan estrechamente a los otros dos procesos, de modo que las actividades educativas resulten lo más auténticas posible. El Assessment debe conducirse en forma tal que provea información útil a los docentes, los alumnos, los padres y otras personas interesadas en el aprovechamiento real de los alumnos. Entre los atributos y ventajas del Assessment pueden señalarse las siguientes:

1. Cada actividad del proceso de Assessment constituye una experiencia de aprendizaje.
2. Puede llevarse a cabo a través de una multiplicidad de técnicas, medios e instrumentos para recopilar información acerca del aprendizaje del alumno en términos de conceptos, destrezas, hábitos mentales y disposiciones hacia el aprendizaje entre otros.
3. Los datos que se recopilan son parte de un proceso de documentación y representan evidencias de ejecuciones complejas o generales.
4. Estimula la creatividad.
5. Provee los medios para que los alumnos demuestren sus competencias de acuerdo con sus múltiples inteligencias o capacidades.
6. Estimula el desarrollo del sentido de pertinencia, facilita la autorregulación y eleva la autoestima.
7. Requiere nuevos roles de parte de los miembros de la comunidad de aprendices:
  - a) del docente, en términos de los estilos de enseñanza
  - b) del alumno, porque participa activamente al convertirse en centro del proceso Enseñanza-Aprendizaje-Assessment.
8. Las actividades educativas son significativas y pueden reflejar diferentes tipos y grados de autenticidad. Por ejemplo, el alumno tiene libertad para

seleccionar el tipo de tarea en que mejor pueda mostrar sus conocimientos y habilidades, o dada la tarea, puede determinar cómo y cuándo la realizará de modo que se acomode a su estilo de aprendizaje.

9. Facilita tanto el aprendizaje individual como grupal.
10. El mismo alumno, sus pares, padres y docentes corrigen sus ejecuciones y no una máquina.

### Técnicas de Assessment

Existen diferentes técnicas de Assessment para determinar la calidad de la ejecución de los alumnos, tales como; ensayos, mapas de conceptos u otros organizadores gráficos, listas de cotejos diarios, preguntas abiertas, portafolios, pruebas de ejecución, entrevistas o conferencias y las rúbricas. Lo innovador de la estrategia de Assessment es:<sup>62</sup>

1. El uso de técnicas variadas para monitorear el progreso en el entendimiento conceptual del alumno durante el proceso de aprendizaje en vez de ocuparse sólo del producto final.
2. La manera en que se recoge e interpreta la información que se obtiene por medio de las técnicas y/o instrumentos de Assessment.
3. La reducción, y en algunos casos, la eliminación del uso de los exámenes objetivos y otras técnicas tradicionales dirigidas a medir los logros de la educación.

#### 2.7.4. Coaching

“El Coaching es un sistema que incluye conceptos, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también

---

<sup>62</sup> Aguirre Ortíz, María. *Assessment en la Sala de Clases*. Puerto Rico. Publicaciones Yukiyú. Año 2001 Páginas 121-136

un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo”.<sup>63</sup>

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en que puede ser un supervisor y a un individuo o entre un superior y su equipo.

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido Coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de Coaching.

El Coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

1. Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
2. Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
3. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la

---

<sup>63</sup> Perry, Zeus y Skiffngton Suzanne. *Guía completa de Coaching en el trabajo*. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. Año 2002. España. Pág.233

medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.

4. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
5. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

“El Coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

El Coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación”.<sup>64</sup>

El Coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. De parte del coachee: El compromiso de un resultado extraordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro. De parte del coach: El compromiso con el resultado de su coachee más grande que el del coachee mismo. Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del coachee, y de las opiniones que el coachee traiga en su relato.

---

<sup>64</sup> Ídem. Página 257

También el coach sabe, que la acción está en el lenguaje. Por lo tanto, sabrá pedir acción en su coachee y se focalizará en sus resultados.

A veces los coaches trabajan también con los estados de ánimo. Pero si bien este es un tema que tiñe la percepción de cualquier ser humano, los coaches saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo, o sólo se haría aquello que "los días buenos" lo permitan.

“El coach encara cada resultado extra-ordinario a conseguir, como quien inicia un juego. Establece reglas, establece cómo se hace un gol y cómo se gana el juego. También hace que, cuando ese juego se termina, se declare así y llama a un juego nuevo más grande”.<sup>65</sup>

#### 2.7.5. Mentoring

El Mentoring es un proceso de aprendizaje personal por el que una persona asume la propiedad y la responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional.

Para ello, se establece una relación personalizada dirigida por el mentorizado a través de la cual el mentor invierte su tiempo, comparte su conocimiento y dedica su esfuerzo para que el mentorizado disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su forma de pensar y desarrolle todo su potencial como persona y como profesional.

Con el Mentoring, el mentor ayuda al profesional a desarrollar las capacidades más acordes con su potencial y a conseguir, con sus

---

<sup>65</sup> Perry, Zeus y Skiffngton Suzanne. *Guía completa de Coaching en el trabajo*. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. Año 2002. España. Pág.260

comportamientos, aunar conocimientos y habilidades con otros colegas para satisfacer los requerimientos globales de la empresa.

“El Mentoring se concentra en los logros del individuo -incluido su desarrollo personal- para ayudarlo a convertirse en un líder efectivo y fidelizado para la empresa en que presta sus servicios”.<sup>66</sup>

La relación sirve de vehículo para el análisis, la reflexión y la acción en áreas seleccionadas entre mentor, mentorizado y empresa, y se regula mediante un acuerdo específico entre mentor y mentorizado que puede modificarse en función de la evolución de la relación.

Un programa de Mentoring, con su esquema personalizado uno a uno, proporciona una aproximación flexible, adaptable, por su propia esencia, a cada caso y en cada momento. Se trata de una vía diferente

¿Por qué el Mentoring es diferente?

- Es una relación personalizada, uno a uno en el sentido literal de la expresión.
- Está dirigida por el mentorizado, que se responsabiliza y gestiona su proceso de aprendizaje y va definiendo la evolución de sus necesidades.

En la enseñanza tradicional, el guión está definido y los contenidos se orientan al “por si acaso se necesitan”. No es así en el Mentoring. Por un lado, lo gestiona el mentorizado, no hay guión establecido, el itinerario es abierto, y por otro, se apoya en las situaciones reales del “aquí y ahora” y tiene una gran parte de intuitivo en su desarrollo.

---

<sup>66</sup> Programa Mentoring, Universidad del Deusto de Barcelona [wwwnew.unicomer.deusto.es/estudios/Mentoring.asp](http://wwwnew.unicomer.deusto.es/estudios/Mentoring.asp) Agosto 12, 2009

- El mentor invierte su tiempo, comparte sus conocimientos y dedica su esfuerzo. Se ocupa y preocupa, es decir, se compromete personalmente a que el profesional se desarrolle más allá de lo que dice el contrato.
- El profesional dispone de nuevas perspectivas, enriquece su forma de pensar y desarrolla todo su potencial como persona y como profesional. Para ello el mentor:
  - escucha atentamente para tratar de entender las preocupaciones y los problemas actuales o inquietudes de futuro del mentorizado, y;
  - con su experiencia acumulada, estimula el aprendizaje del profesional mediante una mezcla de preguntas y diálogo, sin presión, para que el profesional descubra por sí mismo que:
    - Percibe los asuntos tal como son, sin distorsiones y desde diferentes perspectivas.
    - Considera todas las alternativas y las facetas de la situación, incluidos los conflictos de valores entre los suyos personales, los de sus colegas y los de la empresa.
    - Se siente responsable de la situación, que es más que ser responsable de la situación.
    - Toma las acciones pertinentes y autoevalúa sus resultados.

#### 2.7.6. Role Playing

El Role Playing es una técnica a través de la cuál se simula una situación que se presenta en la vida real. Al practicar esta técnica debes adoptar el papel de un personaje concreto y crear una situación como si se tratara de la vida real.

El objetivo es imaginar la forma de actuar y las decisiones que tomaría cada uno de los personajes en situaciones diferentes. Después, se trata de actuar como ese personaje en casa uno de los casos.

En general, “el Role Playing presenta una serie de ventajas sobre otros métodos de formación: <sup>67</sup>

1. Promueve un ambiente de interés y de estudio en torno a la discusión de un problema. Es una técnica motivadora y participativa a través del diálogo o debate posterior, especialmente cuando el grupo se siente implicado en lo que se representa.
2. Identifica a los alumnos con el problema tratado y fomenta la reflexión sobre las actitudes que en él están implicadas. El Role Playing permite profundizar en los distintos aspectos de un problema a través de una metodología más dinámica e interactiva que la lección convencional.
3. Es un método ideal para desarrollar capacidades de trabajo en equipo y toma de decisiones, creatividad y solución de problemas transversales en funcionamiento de grupos.
4. Permite bajar del campo de las abstracciones al de las realidades y lograr que los participantes tomen conciencia de la necesidad de aprender.
5. Estimula el potencial creativo e imaginativo de la persona pues ésta debe imaginar cómo pensaría y actuaría su personaje.

Aunque el Role Playing es considerado una poderosa herramienta de aprendizaje, antes de implementarlo, es necesario reconocer sus riesgos y limitaciones: <sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> López Torres, Marcos. Técnicas de Enseñanza en grupo. Ed. Trillas. España. Año 2007. Páginas 45-46

<sup>68</sup> López Torres, Marcos. Técnicas de Enseñanza en grupo. Ed. Trillas. España. Año 2007. Página 47

1. No debe reemplazar otras metodologías de enseñanza. En particular, no debería sustituir la lectura de material bibliográfico. El Role Playing debe ser un complemento pero no la única técnica de capacitación.
2. Es poco efectivo para ciertos contenidos.
3. El Role Playing genera una alta exposición para los participantes y puede despertar ciertas inhibiciones
4. En algunos casos, su buen desarrollo requiere gran cantidad de tiempo
5. En ocasiones, se corre el riesgo de desvirtuar los propósitos de aprendizaje al poner en foco en temas que finalmente no son los centrales. Desde luego, siempre es necesario recordar que el Role Playing no busca únicamente entretener a los participantes sino formar habilidades de una forma amena y dinámica.

Con una preparación adecuada, el Role Playing puede ser un poderoso método para que el aprendizaje no quede limitado a la teoría sino que realmente se traduzca en un cambio en las actitudes y aptitudes de los miembros de la organización.

## 2.8. LA AUDITORÍA EN OBRA PÚBLICA

La Auditoría en Obra Pública es la revisión que se efectúa a las dependencias y entidades del sector público presupuestario para comprobar que la planeación, adjudicación, ejecución y destino de las obras públicas y demás inversiones físicas se hayan ajustado a la legislación y normatividad aplicables.

A través de ella se verifica el cumplimiento de los programas de obra pública; la correcta aplicación del presupuesto asignado, en términos de eficacia, eficiencia, economía y honradez; la observancia de la normatividad aplicable en la materia; la comprobación del cumplimiento de los programas de obra establecidos

en los contratos; la revisión de que las obras contratadas se inicien y concluyan en las fechas pactadas; y que se supervisen en todas las fases conforme a las normas y procedimientos que al efecto se establezcan, entre otros aspectos.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, define la auditoria "Es el proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada"<sup>69</sup>

### 2.8.1. Antecedentes en México

“José Pedro López Elías considera que la primera licitación que como tal se celebró en México, se efectuó en 1767, con la ejecución de la obra pública del desagüe de la Ciudad de México. Ahora bien, no se debe olvidar que la influencia española en los actos jurídicos que se celebraban en la época de la colonia era notoria, por lo que aún durante los primeros años del México independientes, los contratos se regían por ordenamientos jurídicos hispanos vigentes en la época colonial”.<sup>70</sup>

“Las primeras normas relativas a los contratos se dieron en torno de los contratos del Estado que verdaban sobre empréstitos públicos, entre dichos documentos normativos se encuentran los siguientes”:<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> [www.imcp.org.mx](http://www.imcp.org.mx)

<sup>70</sup> López Elías, José Pedro. *Aspectos Jurídicos de la Licitación Pública en México*. Instituto de Investigaciones Jurídicas. UNAM, México Año 1999. Página 30

<sup>71</sup> Fernández Ruíz, Jorge. *Derecho Administrativo: Contratos*. Ed. Porrúa México Año 2000, Página 112

- Decreto del 25 de junio de 1822. Referente a un préstamo de 25 a 30 millones, emitido por Agustín de Iturbide
- Decreto del 1er. De mayo de 1823. Relativo a un empréstito de 8 millones, emitido por el Congreso Constituyente después de que Iturbide fuera depuesto como Emperador
- Decreto del 27 de agosto de 1823. Referente a un empréstito por 20 millones, emitido por el Congreso de 1822-1823
- Acta Constitutiva de 1824. Expedida por el Congreso Constituyente con la que se pretendía asegurar el federalismo.
- Durante aquella época, a pesar de que comenzaban a darse los casos en los que se utilizaba la licitación, el medio jurídico más utilizado fue la concesión, especialmente en la construcción de caminos, en relación con ellos, el gobierno y el Congreso expidieron una serie de disposiciones relativas a la materia, por ejemplo:
- Decreto del 9 de octubre de 1826 por el que se autorizaba al gobierno para la apertura de los caminos de la República, constituyendo el primer documento normativo del México independiente por el cual se regulaba la obra pública y el régimen de peaje
- Ley del 29 de marzo de 1834, que fuera publicada por bando el 3 de abril de 1834, con miras a impulsar la industria nacional, reiteró el otorgamiento de facultades al gobierno para contratar la apertura o mejora de caminos del país, a través del régimen de peaje
- Ley del 11 de septiembre de 1827, sobre una junta de peajes en los caminos entonces existentes y que administraba el Consulado de México
- Decreto de Santa Ana del 24 de septiembre de 1843 que marca las reglas generales sobre los caminos, constituyendo el primer intento de sistematización normativa relativa a las vías de comunicación

- La Constitución Política de 1857 en su Art. 72, fracción XXII, determinó que es facultad expresa del Congreso de la Unión: *Dictar leyes sobre vías generales de comunicación y sobre postas y correos*, con lo que se abrió la posibilidad de contratación de obra pública relativa a vías generales de comunicación y la concesión de su explotación para recuperar el costo de la inversión
- Decreto del 17 de enero de 1868, sobre conservación de caminos y penas que debían imponerse a los que los deterioraran
- Ley del 16 de diciembre de 1881, sobre reglamentación de ferrocarriles, telégrafos y teléfonos y su Reglamento del 1 de julio de 1883.

“Ante el número elevado de disposiciones con respecto a las vías generales de comunicación, el gobierno tuvo la necesidad de decretar la creación de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, a través de la Ley de las Secretarías de Estado el 13 de mayo de 1891”.<sup>72</sup>

A partir de la Constitución Política de 1917 se encuentra el primer antecedente moderno de los contratos administrativos y la licitación pública. Fue en este año cuando la Constitución contempló por primera vez el artículo 134, que fue aprobado el 27 de enero de 1917, después de que en el proyecto de Constitución de Venustiano Carranza dicho precepto no figuraba y fue necesario que el Congreso Constituyente, a través de la Comisión de Constitución, presentara la propuesta de adición de dicho artículo:

***Artículo 134.*** *Todos los contratos que el gobierno tenga que celebrar para la ejecución de obras públicas, serán adjudicados en subasta, mediante convocatoria y para que se presenten proposiciones en sobre cerrado, que será abierto en junta pública*

---

<sup>72</sup> Fernández Ruíz, Jorge. Derecho Administrativo: Contratos. Ed. Porrúa México Año 2000, Página 113

## 2.8.2. Instrumentos de la Auditoría.

El qué, para qué, dónde y cuándo, son los determinantes de objetivos para el control de la Obra Pública. El objetivo tiene que enfocarse no sólo al control de legalidad sino también a evaluar la eficacia, eficiencia y economía en la utilización de los recursos por los organismos Ejecutores de las Obras Públicas, determinando mediante exámenes técnicos la manera en que las entidades públicas y sus servidores cumplan con sus responsabilidades administrativas, financieras y técnicas, comprometidas en una obra pública. Respondiendo al "cuándo", se hace necesaria la intervención del órgano de Control Externo desde la etapa previa a la contratación, en forma sistemática.

### 2.8.2.1. Instrumentos jurídicos

El 4 de enero de 2000 fue publicada la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas, que rige actualmente la materia de Obras Públicas en México.

Se trata de un ordenamiento que separado, nuevamente de las disposiciones relativas a las adquisiciones, formado por 91 artículos dividida en 8 títulos:

- Título Primero: Disposiciones Generales. Artículos del 1 al 16
- Título Segundo: De la Planeación, Programación y Presupuestación. Artículos del 17 al 26
- Título Tercero: De los Procedimientos de Contratación. Artículos del 27 al 44
- Título Cuarto: De los Contratos. Artículos del 45 al 69
- Título Quinto: De la Administración Directa. Artículos del 70 al 73
- Título Sexto: De la Información y Verificación. Artículos del 74 al 76
- Título Séptimo: De las Infracciones y Sanciones. Artículos del 77 al 82

- Título Octavo: De las Inconformidades y del Procedimiento de Conciliación. Artículos del 83 al 91

#### 2.8.2.2. El Auditor Externo de Obra Pública:

“Para garantizar la efectividad de la auditoría de obras públicas, el auditor debe de cumplir con ciertas condiciones básicas sociales, morales y psicológicas”:<sup>73</sup>

a) Independencia de criterio: El Auditor Gubernamental de Obras Públicas debe ser independiente del Ente Objeto de Control. No solamente independiente de hecho, sino que tiene que aparecer como tal en sus intervenciones, a efectos de hacerse merecedor de la confianza de quienes utilizan sus servicios, emitiendo juicios justos y libres de toda subjetividad.

b) Disponer de los recursos necesarios: El Auditor Gubernamental debe contar con los recursos suficientes para cumplir con sus obligaciones en forma adecuada.

c) Capacidad: Es la debida formación profesional y la permanente actualización y perfeccionamiento que garantizan que el Auditor cumpla con los requisitos de una educación permanente. Es imprescindible integrar los equipos o unidades de Obras Públicas en la Estructura de las Unidades Fiscalizadoras, y en forma interdisciplinaria. Los mismos deben contar con los recursos y capacitación que faciliten su acción.

---

<sup>73</sup> PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PRÁCTICA PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ARGENTINA , Secretariado Permanente de Tribunales de Cuentas, Órganos y Organismos Públicos de Control Externo de la República Argentina

d) Diligencia Profesional: Es el máximo interés en la planificación y en la concreción, acumulación y evaluación de las pruebas, así como en la emisión del informe sobre resultados y en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

e) Secreto Profesional: Es esencial que el Auditor Gubernamental guarde reserva absoluta acerca del objeto de la fiscalización y de los datos obtenidos durante su realización.

f) Responsabilidad: Ante sus superiores jerárquicos, por los informes que emita y ante la ciudadanía, cuando trascienda a la opinión pública todo o parte de su trabajo.

#### Tareas del Auditor:

a) Elaboración de los planes y programas de control externo de Obras Públicas: Los planes de control de Obras Públicas que serán anuales, se confeccionarán determinando prioridades ante particularidades de los entes o de las obras que serán objeto del examen, en tanto que los programas deberán elaborarse detallándose los trabajos, métodos y procedimientos a utilizar, estableciendo su extensión y oportunidad, previendo su flexibilidad por cambios circunstanciales. Tanto los planes como los programas deben propender al logro de los objetivos, ajustándose a las disponibilidades de tiempo, recursos humanos y financieros.

b) Trabajo de campo. Se debe tratar de ampliar el trabajo de control, comprendiendo todo el proceso de la obra.

c) Comunicación de resultados para toma de decisiones: Dicha comunicación debe realizarse por medio de Informes de Auditoría que deberán ser claros y completos, permitiendo -eventualmente- el proceso de determinación de responsabilidades.

### 2.8.3. Normas para la revisión

“La importancia del control de las obras públicas se fundamenta en el volumen que el Estado invierte en ellas; su incidencia en los presupuestos públicos y el riesgo que existe en la inversión; sin olvidar la finalidad social que tienen al atender las necesidades comunitarias, el impacto ecológico y riesgo ambiental. Por ello, la elaboración de una serie de normas específicas a tal fin es imprescindible”.<sup>74</sup>

#### 2.8.3.1. Normas de auditoría

“Los lineamientos referentes a la normatividad de Obras Públicas se establecen en el Manual de Normas de Auditoría a Obra Pública y Servicios Relacionados con las Mismas, publicado por la Secretaría de la Función Pública en 2006.”<sup>75</sup>

#### A) Obras por contrato

La contratación de obras públicas podrá realizarse mediante los siguientes sistemas:

---

<sup>74</sup> *Normas de Auditoría Externa para el Sector Público* (Instituto de Estudios Técnicos e Investigaciones)

<sup>75</sup> *Normas de Auditoría a Obra Pública y Servicios Relacionados con las Mismas*. Auditoría Pública. Secretaría de la Función Pública. 2008

- 1) Por unidad de medida;
- 2) Por ajuste alzado;
- 3) Por coste costas;
- 4) Por administración delegada;
- 5) Por combinación de estos sistemas entre sí;
- 6) Por otros sistemas que como excepción se puedan establecer.

Los Auditores deben abarcar el control de todas las fases de la contratación de la Obra Pública:

- 1) Relevamiento del control interno del Organismo ejecutor.
  - a) Verificar que se ejerzan los controles internos previstos en los organigramas de los organismos públicos que generalmente son controles por oposición.
  
- 2) Verificación de los requisitos previos a la realización de la Obra Pública: Que el Organismo Ejecutor haya efectuado todos los estudios de factibilidad técnica.
  - a) Que haya efectuado el estudio previo del impacto ambiental.
  - b) Que el Organismo Ejecutor tenga competencia.
  - c) Que el proyecto de la obra se encuentre aprobado, tanto que el mismo haya sido objeto de un llamado a Licitación o Concurso Público, o que haya sido elaborado por el mismo Organismo Ejecutor, constatándose además, en el caso de haberse efectuado contratación pública, legalidad de la misma y verificación de los pliegos.

- d) Que la obra cuente con el crédito presupuestario autorizado y la posibilidad de eventuales ampliaciones.
- e) Que se hayan elaborado los cómputos y el presupuesto del proyecto a ejecutarse.
- f) Que el Estado sea el titular del terreno donde se emplazará la Obra (obteniendo esta información del Registro de la Propiedad) o que existan convenios donde conste la cesión del terreno o de algún derecho sobre él.
- g) Que se haya practicado un estudio completo de las condiciones del suelo.
- h) Que se controle la selección de materiales (calidad, cantidad, cumplimiento de normas técnicas).
- i) Que se controle la incompatibilidad entre proyectista y contratista de la obra.

3) Análisis del proceso de Contratación de la Obra Pública y selección de la oferta:  
Se deben realizar las siguientes tareas:

- a) Justificación e identificación del sistema elegido, que puede ser por: ajuste alzado; unidad de medida; coste y costas; administración delegada; por combinación de estos sistemas.
- b) Verificar que la contratación de la Obra Pública haya sido efectuada por Licitación Pública, Concurso de Precios o por alguna de las excepciones previstas en las respectivas leyes.
- c) Verificar que las propuestas presentadas hayan cumplido con todos los requisitos exigidos por el pliego general y particular de la obra (garantía de oferta, certificado de capacidad de contratación, libre deuda de la DGI, requisitos económicos, financieros y técnicos).
- d) Constatar la razonabilidad de la elección de la oferta más conveniente, justificado con un informe técnico responsable, tomado como base para la

adjudicación.

- e) Controlar que la empresa adjudicataria de la obra haya sido notificada fehacientemente de tal decisión, al igual que todas las empresas que participaron en el acto público presentando sus propuestas.
- e) Controlar que se cumplan las formalidades y plazos que están previstos para la suscripción de los contratos, como también su posterior aprobación.
- g) Controlar que se cumplan los requisitos substanciales, de fondo y de forma de los contratos.
- f) Análisis de las propuestas alternativas (en caso de corresponder).
- g) Análisis de precios.

4) Condiciones establecidas en los pliegos con incidencia financiera y/o patrimonial:

a) Anticipos de Fondos:

Se controlará:

- Que los mismos no superen los topes establecidos en los Pliegos de Condiciones en la Ley de Obras Públicas.
- Que haya sido integrada la garantía en forma total y de acuerdo a lo previsto en la normativa vigente.

b) Bienes, elementos y/o servicios a proveer por el contratista:

Debe controlarse:

- Que el bien entregado y servicio prestado sea el requerido en el pliego de condiciones,
- Que se haya provisto en el plazo estipulado.
- Que en el caso que se haya reemplazado el bien solicitado por otro similar, éste cumpla con las condiciones requeridas, se haya autorizado

dicho cambio y el valor del mismo sea equivalente a lo originalmente acordado.

- Que en el caso de bienes materiales provistos, los mismos hayan sido incorporados a la obra
- Al patrimonio del organismo (esto último es el caso de la entrega de bienes para la inspección de la obra).
- Que en el caso de la provisión de servicios, exista documentación que acredite la prestación de los mismos.
- Que el contratista haya entregado al organismo los comprobantes de las garantías de los bienes o servicios provistos, de manera que éste pueda hacer valer las mismas en caso de algún desperfecto.

c) Acopio de materiales:

Deberá verificarse:

- La existencia o no de esta cláusula en el pliego, para su posterior examen.
- La integración de la garantía en la forma que prevea la normativa vigente.
- Las actas de acopio de materiales.
- Los lugares de depósito de los materiales

5) Alteraciones a las condiciones del Contrato:

- Controlar que las alteraciones en más o en menos que se produzcan en relación al monto y al plazo están comprendidas en los límites establecidos en la Ley de Obras Públicas vigente.
- En caso de verificarse lo anterior, deberá controlarse que la ampliación resultante esté debidamente autorizada sobre la base de una fundamentación técnica y que exista documentación que respalde y justifique los nuevos precios convenidos.

- Constatar la existencia de crédito presupuestario para dicha ampliación. Verificar el ajuste de las garantías del contrato y fondos de reparos.

6) Ejecución de la obra: se deben realizar inspecciones profesionales periódicas en los lugares de obra, verificando:

- Trabajos realizados
- Ensayos cumplidos
- Calidad de los materiales contratados.
- Documentación técnica de la ejecución: Órdenes de Servicios, Notas de Pedidos, Movimientos de equipos, Actas y otras.

7) Medición, Certificación y pago:

- Tomar conocimiento a través del pliego de bases y condiciones, respecto a la forma como debe ser medida y certificada la obra.
- Controlar el Acta de Replanteo de la obra.
- Controlar la correspondencia entre la medición de obra y la certificación. Verificar en cada Ítem lo certificado en relación a la curva de inversiones programada.  
Si se detecta que en algún ítem se ha ejecutado una cantidad superior a la programada, debería comprobarse la existencia del instrumento legal que autorice tal modificación.
- Controlar que los certificados de obra reúnan las formalidades de un crédito documentado a favor del contratista.
- Verificar la transferencia o cesión del certificado a terceros, en caso de corresponder (descuentos de certificados en Entidades Financieras).

Constatar toda otra cuestión que resultara de interés a la correcta gestión de la obra.

- Verificar que la empresa adjudicatario haya presentado (antes de cobrar la certificación) los comprobantes que acrediten las contrataciones de seguros previstos en los pliegos: Aseguradora de Riesgo del Trabajo, Responsabilidad Civil, Incendio, Tomados, etc.
- Controlar la correlación y homogeneidad de los datos con la certificación antecedente.
- Verificar que el certificado contenga como mínimo:
  - a) Identificación del contratista de obra y del emisor.
  - b) Especificar de qué tipo de certificado se trata.
  - c) Mes de ejecución de trabajos.
  - d) Fecha de medición.
  - e) Liquidación propiamente dicha donde deberá constar: número de ítems, cantidades autorizadas, ejecutadas (acumulada anterior, del mes, total ejecutado a la fecha, etc.) y saldo pendiente de ejecución.
  - f) Deducciones (Fondo de reparo, fondo de garantía, descuentos por acopios, multas, retenciones de impuestos, gastos.)
  - g) Monto liquido a cobrar por el contratista.
  - h) Lugar y fecha de emisión del certificado.
  - i) Firmas del contratista, inspector de obra, Jefe de Departamento Certificaciones, etc.
  - j) Numeración correlativa del tipo de certificado.
  - k) Fecha de vencimiento.
  - l) Plan de avance vigente a la fecha, de emisión con relación a la curva de inversión programada.

- Para realizar el control de certificaciones emitidas se deberá confeccionar una planilla de trabajos (Planilla de control de certificados emitidos) donde se procederá a:
- Verificar los cálculos numéricos de los certificados.
- Controlar la correcta realización de los descuentos exigidos por Ley y por el contrato
- Control de certificados deductivos, su inclusión y cálculo en los certificados positivos.
- Controlar la correcta aplicación del sistema de ajuste del contrato. (anticipas).
- Verificar en su caso, el reconocimiento o descuento por variaciones sufridas en las alícuotas impositivas.
- Controlar que cada certificado esté aprobado por la correspondiente norma legal.
- Verificar la correcta imputación presupuestaria.
- Verificar la correspondencia de la orden de pago con el certificado.
- Controlar que los pagos se hayan realizado en los términos previstos en la correspondiente Ley de Obras Públicas.
- Verificar que se hayan realizado las retenciones impositivas que correspondan.
- Controlar los certificados de intereses, en caso de corresponder éstos y su adecuación a la normativa en vigencia.

#### 8) Régimen de multas:

Se deberá controlar la aplicación de multas en los siguientes casos:

- a) Mora en el plazo de ejecución de los trabajos.
- b) Ausencia en la obra del contratista o del representante técnico.
- c) Suspensión injustificada de la obra.
- d) Incumplimiento de órdenes de servicios.

#### 9) Recepción y conservación

Se deberá controlar:

- a) El Certificado final de la obra, el correcto cumplimiento de la ejecución, que esté de acuerdo lo ejecutado con lo pasado y con los cómputos de las mediciones.
- b) El Acta de Recepción Provisoria y devolución de los fondos retenidos correspondientes.
- c) El cumplimiento de la ejecución de las obras necesarias durante el período de garantía.
- d) El Acta de Recepción Definitiva (total o parcial) y devolución de los fondos retenidos correspondientes.

Además, se verificará la existencia del Informe Final del impacto ambiental, al Organismo encargado de su control.

#### 10) Redeterminación de precios:

Deberá controlar:

- Que la redeterminación de precios cuando corresponda legalmente, sea por variaciones en los precios de los ítems previstos en la obra.
- Los ajustes de las alícuotas impositivas, previsionales y aduaneras.
- Que en los casos anteriores se hayan practicado las retenciones previstas

## 11) Gastos improductivos:

Controlar:

- Que las causas que los originaron no sean imputables al contratista.
- Que el contratista haya requerido su liquidación en tiempo y forma.
- Que exista autorización del Organismo para el reconocimiento de los mismos.
- Que la liquidación sea correcta

## 12) Rescisión o resolución del contrato y sus efectos:

Se controlará:

- a) La causa y a qué es imputable
- b) La norma legal que autoriza la rescisión
- c) El acta de recepción previsoramente extendida en razón de la rescisión
- d) En general, todas las liquidaciones efectuadas como consecuencia de la rescisión

**B) Obras por Administración:**

1) Los Auditores deben preceder a la verificación de los siguientes requisitos previos a la realización de la Obras por Administración

- a) Que el organismo Ejecutor haya efectuado todos los estudios de factibilidad técnica
- b) Que haya efectuado el estudio previo del impacto ambiental
- c) Que el Organismo Ejecutor tenga competencia.
- d) Que el proyecto de la obra esté aprobado.

- e) Que la obra cuente con el crédito presupuestario autorizado y la posibilidad de eventuales ampliaciones.
- f) Que se hayan elaborado los cómputos y el presupuesto del proyecto a efectuarse.
- g) Que el Estado sea el titular del terreno donde se emplazará la Obra (obteniendo esta información del Registro de la Propiedad) o existencia de convenios donde conste la cesión del terreno o de algún derecho sobre él.
- h) Que se haya practicado un estudio completo de las condiciones del suelo.
- i) Que se controle la selección de materiales (calidad, cantidad, cumplimiento de normas técnicas).
- j) Verificar la designación del Director de Obra; en el caso de no estar previsto en las normas, notificar al responsable del Organismo, que él tendrá la responsabilidad de la obra.

2) Examen de la documentación generada durante la ejecución de los trabajos, por el funcionario Director de la Obra.

Comprende:

- a) Registro diario de insumos incorporados a la obra (mano de obra, materiales, combustible, horas de máquinas, etc.).
- b) Libro de Actas de medición.
- c) Libro de movimiento de equipos.
- d) Ensayos de laboratorio y pruebas de calidad de materiales puestos en obras.
- e) Documentación legal, contable y técnica, de los trabajos modificatorios, adicionales o de ampliación de la obra convenidos con posterioridad a la resolución aprobatorio de los trabajos originales.

- f) Ejecución de trabajos de, morigeración o corrección de impactos ambientales negativos.
- g) Actas de recepción definitiva o de entrega de obras.

### 3) Examen de la documentación registrada:

Se cotejará la información recogida en el punto anterior, con la registrada contablemente (contabilidad de costos), verificando:

- a) La existencia del registro.
- b) La correlación entre registros y entre éstos y la correspondiente documentación comprobatoria.

### 4) Inspección de obras:

- Se deben realizar inspecciones oculares "in situ" sobre los trabajos en ejecución, verificando:
  - a) La correlación entre la entidad de los trabajos proyectados y autorizados respecto de los ejecutados.
  - b) La correlación entre la cantidad establecida por ítem y la ejecutada.
  - e) La calidad de la obra programada y la ejecutada.
  - d) El cumplimiento del plan de trabajo.
  - e) El uso de los equipos previstos.
  - f) Las condiciones de trabajo geográficas, climáticas y ambientales.
  - g) El cumplimiento de ensayos de laboratorio.
  - h) La cantidad de personal afectado a los trabajos y la calificación técnico profesional del mismo
  - i) La presencia del responsable de la Dirección Técnica.

j) La cantidad y calidad de materiales acopiados, sus condiciones de estiba, etc.

k) La cantidad y calidad de materiales incorporados a la obra.

- analizarán además los procedimientos utilizados para la ejecución de la obra a fin de medir los rendimientos de los insumos y las condiciones de calidad de los materiales elaborados.
- Se informará el equipo puesto a disposición del plantel.
- Si fuera pertinente, se recomendará la ejecución de estudios especiales.
- Se verificará la existencia del informe Final de impacto ambiental al Organismo encargado de su control.

## Capítulo III

### PROGRAMA DE CAPACITACION PARA AUDITORES DE OBRA PÚBLICA

#### 3.1 DETECCION DE NECESIDADES

El cuestionario que se utilizó de D.N.C. aportó los siguientes datos relevantes: los conocimientos y experiencia, el perfil del puesto, las áreas de oportunidad para mejorar el trabajo, procedimientos y métodos, normatividad y legislación, formatos/documentos utilizables.

Esta información proporciono todos los elementos que se requería conocer para diseñar un programa de capacitación.

El clima organizacional que también lo incluye la DNC, solamente se consideró para efectos de reporte, ya que este tema se dirige hacia otra área que lo atiende:

**CUESTIONARIO**  
**Detección de necesidades de capacitación**

**Puesto:** \_\_\_\_\_ **Antigüedad:** \_\_\_\_\_  
**Nivel y/o especialidad:** \_\_\_\_\_  
**Nombre:** \_\_\_\_\_  
**Reporta a:** \_\_\_\_\_

**CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA**

Menciona el objetivo de tu puesto

¿Qué estudios se requieren para desempeñarlo?

Si tú diseñaras el perfil de este puesto ¿qué requisitos solicitarías?

¿En qué área necesitas fortalecerte para mejorar en el desempeño de tu trabajo?

¿Qué capacitación has recibido en este año y menciona los beneficios que te ha aportado en tu actividad laboral?

## PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS

En la realización de tu trabajo ¿sigues algún método implementado por la entidad?

SI ( ) NO ( )

Describe brevemente el método

¿En qué punto del procedimiento necesitas fortalecerte?

¿Qué desviaciones te has encontrado cuando desarrollas el procedimiento?

¿Podrías aportar algo para mejorar tu trabajo?

## NORMATIVIDAD Y LEGISLACIÓN

Menciona las leyes que aplican en este puesto

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

¿En cuál necesitas fortalecerte?

¿Quién verifica que tú apliques las leyes en el trabajo que desempeñas?

--

¿Has recibido actualización en esta materia?

SI ( )                      NO ( )

**FORMATOS Y/O DOCUMENTOS**

Menciona y muestra los documentos que empleas en el desempeño de tu trabajo

--

¿Te capacitaron en el contenido y llenado de los documentos?

SI ( )                      NO ( )                      NO LO RECUERDO ( )

Aporta alguna mejora en el contenido de los documentos

SI ( )                      NO ( )

**HERRAMIENTA Y EQUIPO**

Menciona el equipo y herramienta que utilizas en el desempeño de tus labores

--

¿Cuentas con el equipo y herramienta suficiente para hacer tu trabajo?

SI ( )                      NO ( )

¿Recibes el material necesario a tiempo?

SI ( )                      NO ( )

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dentro de la escala del 1 al 10

¿Cómo calificarías el ambiente laboral que tiene tu área?	
¿Recibes instrucciones completas a tiempo?	
¿Te retroalimentan en relación con la realización de tu trabajo?	

¿Cuentas con una programación en las labores que realizas?	
¿Cuentas con una programación en las labores que realizas?	

### COMENTARIOS ADICIONALES

Si tienes alguna aportación para la mejora de tu trabajo y que no haya sido considerada en este cuestionario menciónala brevemente.

--

\_\_\_\_\_  
**Nombre del aplicador:**

**Lugar y fecha:** \_\_\_\_\_

### 3.2 CLASIFICACION DE ESPECIALISTAS

Esta clasificación partió del análisis de las personas que participan en una auditoría, en la cual hay un jefe de grupo y auditores. En base a ese perfil de participantes se diseñó la clasificación, en la cual se consideró que para un aprendiz en auditoría, previo cumplimiento del perfil, se le asignaría en la clasificación el rango “A”, hasta los expertos que se llegan a convertir en jefe de grupo que se les asignaría el rango “D”.

#### **Especialistas en auditoria de Obra Pública**

<b>ESPECIALISTA</b>	<b>ESCOLARIDAD</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>
Nivel A	Pasante Ingeniería Civil, Mecánica, Eléctrica, Arquitectura o ramas afines a Obra Pública, previa autorización de la SFP	Sin experiencia en Auditoría a Obra Pública. Haber manejado Contratos de Obra Pública Federal, Estatal o Municipal 1 año.	Cursos : 1) Prácticas de Auditoría 2) Normas Generales de Auditoría Pública .- Papeles de Trabajo
Nivel B	Pasante Ingeniería Civil, Mecánica, Eléctrica, Arquitectura o ramas afines a Obra Pública, previa autorización de la SFP	Con experiencia de 2 años en Obra Pública Federal, Estatal o Municipal y 2 años en Auditoría a Obra Pública	Cursos: 1) Prácticas de Auditoría 2) Normas Generales de Auditoría Pública .- Papeles de Trabajo 3) Elaboración del Informe de Auditoría
Nivel C	Titulado Ingeniería Civil, Mecánica, Eléctrica, Arquitectura o ramas afines a Obra Pública previa autorización de la SFP	Con experiencia de 3 años en Obra Pública Federal, Estatal o Municipal y 3 años en Auditoría a Obra Pública	Cursos: 1) Prácticas de Auditoría 2) Normas Generales de Auditoría Pública.- Papeles de Trabajo 3) Elaboración del Informe de Auditoría 4) Elaboración de

			Informes e integración de expedientes de casos de presunta responsabilidad
Nivel D	Titulado Ingeniería Civil, Mecánica, Eléctrica o ramas afines a Obra Pública	Con experiencia de 4 años en Obra Pública Federal, Estatal o Municipal y 3 años en Auditoría a Obra Pública	Cursos: 1) Prácticas de Auditoría 2) Normas Generales de Auditoría Pública.- Papeles de Trabajo 3) Elaboración del Informe de Auditoría 4) Elaboración de Informes e integración de expedientes de casos de presunta responsabilidad

### 3.3 CARTAS DESCRIPTIVAS DE LOS CURSOS

Este documento se analizó de los datos obtenidos al realizar la Detección de Necesidades de Capacitación; muestra toda la información relativa a la capacitación que se desea impartir.

Si se tiene claro el objetivo general que se desea logre el participante, la población a quien se dirige, el contenido de lo que se desea enseñar, cuánto tiempo se requiere para lograrlo y los criterios de evaluación, seguramente se tendrá éxito en la capacitación.

### 3.3.1. Primer curso

## **PRÁCTICAS DE AUDITORÍA A OBRAS PÚBLICAS Y SERVICIOS RELACIONADOS CON LAS MISMAS**

### **Objetivo general del curso:**

El participante identificará los elementos básicos del Marco Normativo y Regulatorio de la Obra Pública y Servicios Relacionados con las Mismas, así como el procedimiento de las Auditorías y su práctica en la materia, en el contexto de las funciones de la Unidad de Auditoría a Obra Pública.

### **Temario:**

Objetivo del curso

1.- Unidad de Auditoría a Obras Públicas

1.1 Antecedentes

1.2 Objetivo

1.3 Estructura y Operaciones

2.- Conceptos de Auditoría a Obra Pública y Servicios Relacionados con las Mismas

2.1 Auditoría Pública

2.2 Obras Públicas

2.3 Servicios Relacionados con las Mismas

3.- Marco Normativo y material de apoyo para la Práctica de Auditoría a Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas

3.1 Contexto jurídico de Obra Pública y Servicios Relacionados con las Mismas

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas y su Reglamento
- Políticas, Bases y Lineamientos de Obra Pública y Servicios Relacionados con las Mismas.

- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento.
- Otros instrumentos normativos

### 3.2 Normatividad y Guías para la Práctica de Auditoría Pública.

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- Ley Federal de Entidades Paraestatales
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos
- Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública
- Normas Generales de Auditoría Pública
- Guía General de Auditoría Pública
- Guía de Auditoría a Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas

## 4.- El procedimiento de la Obra Pública y los Servicios Relacionados con las Mismas.

### 4.1 Servicios Relacionados con las Mismas

### 4.2 Planeación, Programación y Presupuesto

### 4.3 Procedimiento de contratación

- Licitación Pública
- Excepciones a la Licitación Pública

### 4.4 De los Contratos

- Contrataciones
- Ejecución

### 4.5 Otros temas de relevancia

- Comités de Obras Públicas
- Obras por Administración directa
- Información y verificación
- Infracciones y sanciones, e inconformidades y procedimientos de conciliación.

## 5.- La Práctica de Auditoría a Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas

### 5.1 Etapas de la Auditoría

### 5.2 Planeación

### 5.3 Ejecución

- Etapas de ejecución
- Procedimientos y técnicas de auditoría
- Inspección física de la Obra
- Papeles de Trabajo

### 5.4 Informe de Auditoría

- Cédulas de Observaciones
- Informe

### 5.5 Resultados con presunta responsabilidad de Servidores Públicos

### 5.6 Supervisión del trabajo de Auditoría

## 6.- Casos Prácticos.

## 7.- Evaluación final.

### **Metodología:**

Curso teórico-práctico: los participantes tendrán un taller enfocado a la formulación del procedimiento de la obra pública y los servicios relacionados con las mismas, a partir de información otorgada en un documento.

### **Duración:**

20 horas.

### **Dirigido a:**

- Profesionistas con carrera de Ingeniería Civil, Mecánica, Eléctrica, Arquitectura, o carreras afines a la industria de la Construcción.
- Grado de estudios: Titulado o Pasante.
- Experiencia laboral: Mínimo un año como Supervisor o Residente de Obra en empresa privada, contratada por el gobierno federal o estatal, o que

haya trabajado para el gobierno federal o estatal, o como Auditor Técnico en Obra Pública.

- Habilidades técnicas y/o conocimientos específicos: Office, Planeación, Responsabilidad Hacendaria, Obra Pública y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas y su Reglamento.

**Horario:**

Dos sesiones de 9:00 a 18:00 horas (incluye una hora para comida)

Una sesión de 9:00 a 13:00 horas.

**Número de participantes:**

Mínimo 15 y máximo 20

**Conocimientos previos del participante:**

Office, Planeación, Responsabilidad Hacendaria, Obra Pública y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas y su Reglamento. Verificación de estos conocimientos: A través de una evaluación inicial (evaluación diagnóstica).

**Acreditación del curso:**

Asistir cuando menos al 80% de las sesiones y acreditar la evaluación final, como mínimo con 8 de calificación.

**3.3.2. Segundo curso****NORMAS GENERALES DE AUDITORÍA PÚBLICA.- PAPELES DE TRABAJO****Objetivo general del curso:**

Al término del curso el participante identificará todos los requisitos que deberá observar en el desempeño de su trabajo como Auditor Público durante el desahogo de sus programas de auditoría y realizará cuando menos dos papeles

de trabajo, uno correspondiente a la etapa de planeación de la auditoría y otro de su ejecución, específicamente en el rubro de Obras Públicas en el contexto de las funciones de la Unidad de Control y Auditoría a Obra Pública.

**Temario:**

- 1.- Antecedentes y objetivo del curso
  - 1.1 Antecedentes
  - 1.2 Objetivo del curso
- 2.- Normas personales
  - 2.1 Primera.- Independencia
  - 2.2 Segunda.- Conocimiento técnico y capacidad profesional
  - 2.3 Tercera.- Cuidado y diligencia profesionales
- 3.- Normas de ejecución del trabajo
  - 3.1 Cuarta.- Planeación
  - 3.2 Quinta.- Sistemas de control interno
  - 3.3 Sexta.- Supervisión del trabajo de auditoría
  - 3.4 Séptima.- Evidencia
  - 3.5 Octava.- Papeles de trabajo
    - 3.5.1 Para qué sirven los papeles de trabajo
    - 3.5.2 Cómo deben realizarse
    - 3.5.3 Qué deben contemplar
    - 3.5.4 Qué documentación se debe incluir
    - 3.5.5 Custodia de los papeles de trabajo
- 4.- Ejemplos de papeles de trabajo en la etapa de planeación de la auditoría
  - 4.1 Orden de auditoría
  - 4.2 Acta de inicio de auditoría
  - 4.3 Solicitud de documentación
  - 4.4 Carta planeación
  - 4.5 Marco conceptual
  - 4.6 Cronograma de actividades
- 5.- Elaboración de papeles de trabajo en la ejecución de la auditoría (taller)

- 6.- Novena.- Tratamiento de irregularidades
- 7.- Normas sobre el informe de auditoría y su seguimiento
  - 7.1 Décima.- Informe
  - 7.2 Onceava.- Seguimiento de las recomendaciones
- 8.- Evaluación final.

**Metodología:**

Curso teórico-práctico. Los participantes tendrán un taller enfocado a la formulación de varios papeles de trabajo relativos al proceso de ejecución de la auditoría. Así mismo, es importante señalar que en el desarrollo del curso se responderán todas las preguntas que se formulen.

**Duración:**

20 horas

**Dirigido a:**

- Profesionistas con carrera de Ingeniería Civil, Mecánica, Eléctrica, Arquitectura o ramas afines a Obra Pública, previa autorización de la SFP.
- Grado de estudios: Titulado o Pasante.
- Haber manejado Contratos de Obra Pública Federal, Estatal o Municipal por lo menos un año o con experiencia en Obra Pública Federal, Estatal o Municipal y en Auditoría a Obra Pública
- Habilidades técnicas y/o conocimientos específicos: Office, Planeación, Responsabilidad Hacendaria, Obra Pública, Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas y su Reglamento.

**Horario:**

Dos sesiones de: 9:00 a 18:00 horas (incluyendo una hora de comida)

Una sesión de: 9:00 a 13:00 horas

**Número de participantes:**

Mínimo 15, máximo 20

**Conocimientos previos del participante:**

El participante deberá acreditar con la constancia de habilidades laborales (formato DC-3 de la STPS) haber recibido el curso Prácticas de Auditoría a Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas. Haber leído la Guía General de Auditoría a Obra Pública, Guía de Auditoría a Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas, así como conocer el contexto jurídico de las Obras Públicas y los Servicios Relacionados con las Mismas. Verificación de estos conocimientos: A través de una evaluación inicial (evaluación diagnóstica).

**Acreditación del curso:**

Asistir cuando menos al 80% de las sesiones y acreditar la evaluación final, como mínimo con 8 de calificación.

### 3.3.3. Tercer curso

## **ELABORACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA**

### **Objetivo general del curso:**

Al término del curso el participante formulará cuando menos un informe de resultado de auditoría, atendiendo los lineamientos y cumpliendo cabalmente con los requisitos de contenido y presentación, en forma tal que se desempeñe satisfactoriamente en su labor de Auditor Público en el desahogo de sus programas de auditoría, específicamente al rubro de obras públicas en el contexto de las funciones de la Unidad de Control y Auditoría a Obra Pública.

### **Temario:**

#### 1.- Antecedentes y objetivo del curso

##### 1.1 Antecedentes

##### 1.2 Objetivo

#### 2.- Presentación del informe

##### 2.1 Forma y lineamientos

###### 2.1.1 Oportunidad

###### 2.1.2 Completo

###### 2.1.3 Exactitud

###### 2.1.4 Objetivo

###### 2.1.5 Convincente

###### 2.1.6 Claridad

###### 2.1.7 Conciso

###### 2.1.8 Utilidad

##### 2.2 Contenido

###### 2.2.1 Objetivos

2.2.2 Alcance

2.2.3 Metodología

2.3 Distribución

2.3.1 Oficio de envío de informe

2.3.2 Informe largo

2.3.2.1 Antecedentes

2.3.2.2 Objetivo

2.3.2.3 Alcance

2.3.2.4 Resultados del trabajo desarrollado

2.3.2.5 Conclusión y recomendación general

2.3.2.6 Cédulas de observaciones

2.3.2.7 Recomendaciones específicas para realizar el informe

3.- Ejemplo de lineamientos

3.1 Oportunidad

3.2 Exacto

3.3 Objetivo

3.4 Convincente

3.5 Claridad

3.6 Conciso

3.7 Útil

4.- Evaluación final.

**Metodología:**

Este curso será teórico-práctico. El taller estará enfocado a la formulación de un informe de resultado de auditoría, proporcionando a los participantes algunas circunstancias o peculiaridades determinadas en algunas revisiones de contratos de obra pública, con la finalidad de que ellos plasmen adecuadamente los mismos, atendiendo los lineamientos y cumpliendo cabalmente con los requisitos de contenido y presentación.

**Duración:**

20 horas.

**Dirigido a:**

- Profesionistas con carrera de ingeniería civil, mecánica, eléctrica, arquitectura, o carreras afines a la industria de la construcción.
- Grado de estudios: Titulado.
- Experiencia laboral: mínimo un año como supervisor o residente de obra en empresa privada, contratada por el gobierno federal o estatal, o como auditor técnico en obra pública.
- Habilidades técnicas y/o conocimientos específicos: Office, planeación, responsabilidad hacendaria, obra pública, Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas y su Reglamento, Normas Generales de Auditoria Pública.

**Horario:**

Dos sesiones de: 9:00 a 18:00 horas (incluye una hora de comida)

Una sesión de: 9:00 a 13:00 horas.

**Número de participantes:**

Mínimo 15 y máximo 20

**Conocimientos previos del participante:**

El participante deberá acreditar con la constancia de habilidades laborales (formato DC-3 de la STPS) haber recibido los cursos:

- Prácticas de Auditoría a Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- Normas Generales de Auditoría Pública.- Papeles de Trabajo.
- Haber leído la "Guía general de auditoría pública", "Guía de Auditoría a Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas".

Conocer el contexto jurídico de las obras públicas y los servicios relacionados con las mismas. Verificación de estos conocimientos: A través de una evaluación inicial (evaluación diagnóstica).

**Acreditación del curso:**

Asistir cuando menos al 80% de las sesiones y acreditar la evaluación final, como mínimo con 8 de calificación.

3.3.4. Cuarto curso

**ELABORACIÓN DE INFORMES E INTEGRACIÓN DE EXPEDIENTES DE CASOS DE PRESUNTA RESPONSABILIDAD**

**Objetivo general del curso:**

Al término del curso, el participante elaborará un informe e integrará el expediente de presunta responsabilidad, basado en una o varias observaciones determinadas en el transcurso de la auditoría correspondiente, las cuales serán proporcionadas por el instructor. Este informe deberá contener todos los puntos que se correlacionen con las observaciones presentadas, ya que son las generatrices del propio informe.

**Temario:**

I.- Consideraciones

I.1 Participación de la Secretaría de la Función Pública

I.2 Confidencialidad del expediente de presunta

II.- Objetivo del curso

III.- Marco legal

IV.- Integración del expediente

IV.1.- Cronología documental

- IV.2.- Papeles de trabajo
- IV.3.- Ordenamiento de la evidencia
- IV.4.- Integración por bloques
- IV.5.- Apartado de anexos
- IV.6.- Documentación ordenada
- IV.7.- Normatividad aplicable
- IV.8.- Servidores públicos
- IV.9.- Comentarios adicionales
- IV.10.- Documentos certificados
- V.- Elaboración de informe
  - V.1.- Proemio
  - V.2.- Antecedentes de la entidad
  - V.3.- Antecedentes de la auditoría
  - V.4.- Hechos
  - V.5.- Daño y/o perjuicio patrimonial
  - V.6.- Precisión de las irregularidades
  - V.7.- Presuntos responsables
  - V.8.- Conclusión
- VI.- Taller
  - VI.1.- Objetivo
  - VI.2.- Integración de equipos
  - VI.3 Equipo y material necesarios
- VII.- Evaluación final.

**Metodología:**

Este curso será teórico-práctico: el taller estará enfocado a la elaboración de un informe e integración del expediente de presunta responsabilidad, proporcionando a los participantes algunas circunstancias determinadas en revisiones de contratos de Obra Pública contenidas en un documento que entregara el instructor.

**Duración:**

20 horas.

**Dirigido a:**

- Profesionistas con carrera de Ingeniería Civil, Mecánica, Eléctrica, Arquitectura, o carreras afines a la industria de la construcción.
- Grado de estudios: Titulado.
- Experiencia laboral: Mínimo 4 años en obra pública federal, estatal o municipal y 3 años en auditoría a obra pública.
- Habilidades técnicas y/o conocimientos específicos: Office, planeación, responsabilidad hacendaria, obra pública, Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas y su Reglamento, así como las Normas Generales de Auditoría Pública.

**Horario:**

Dos sesiones de: 9:00 a 18:00 horas (incluye una hora para comida)

Una sesión de: 9:00 a 13:00 horas.

**Número de participantes:**

Mínimo 15 y máximo 20.

**Conocimientos previos del participante:**

El participante deberá acreditar con la constancia de habilidades laborales (formato DC-3 de la STPS) haber recibido los cursos:

- Prácticas de Auditoría a Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- Normas Generales de Auditoría Pública-Papeles de Trabajo.
- Elaboración del Informe de Auditoría.
- Haber leído la "Guía general de auditoría pública", "Guía de Auditoría a Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas".

Conocer el contexto jurídico de las obras públicas y los servicios relacionados con las mismas, así como las Normas Generales de Auditoría Pública. Verificación de estos conocimientos: A través de una evaluación inicial (evaluación diagnóstica).

**Acreditación del curso:**

Asistir cuando menos al 80% de las sesiones y acreditar la evaluación final, como mínimo con 8 de calificación.

### 3.4 SELECCIÓN DE CAPACITADORES EXTERNOS

Dentro de las atribuciones de la Secretaría no se tiene definido el “impartir capacitación”, motivo por el cual se dirigió a los organismos que vinculados a la obra pública, pudieran desarrollar los programas apegados a las normas de la capacitación para el trabajo de acuerdo a lo que establece la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Ya establecidos los cursos y sus datos generales, faltaba describir el perfil de los instructores que impartirían los cursos, para lo cual era sumamente importante cumplir primero con las disposiciones legales en la materia, es decir, éstos debían contar con el registro como instructores ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, y los cursos a impartir debían estar registrados dentro de los Planes y Programas que se presentan ante la citada dependencia.

La definición de los perfiles de los instructores se hizo dentro de la Secretaría, participando un auditor de obra pública y un especialista en capacitación.

### 3.4.1. Perfil del instructor

Para cada curso, se establece el perfil del instructor de acuerdo a los criterios establecidos en la Secretaría:

#### **Primer Curso: Prácticas de Auditoría a obras públicas y servicios relacionados con las mismas**

##### **Perfil académico:**

Profesionistas con carrera de Ingeniería Civil, Mecánica, Eléctrica, Arquitectura, o carreras afines a la industria de la construcción.

##### **Grado de estudios:**

Titulado

##### **Experiencia laboral:**

- Como supervisor o residente de obra, mínimo 5 años, o puesto similar.
- Como Auditor de Obra Pública Estatal o Federal, mínimo 1 año.
- Como instructor, mínimo de 1 año y contar con registro como instructor ante la STPS. Además haber recibido el curso: Prácticas de Auditoría a Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas, impartido por la Unidad de Control y Auditoría a Obra Pública, dependiente de la SFP.

##### **Habilidades técnicas y/o conocimientos específicos:**

- Office, planeación, responsabilidad hacendaria, obra pública, redacción de informes técnicos.
- Normatividad: Experiencia en el manejo de las siguientes leyes:
  - Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

- Ley de Obra Pública y Servicios Relacionados con las Mismas y su Reglamento.
- Normas Generales de Auditoría Pública.
- Guía de Auditoría de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley Federal de Entidades Paraestatales y su Reglamento.
- Reglamento Interior de la SFP.
- Presentación de la constancia que acredite haber recibido el curso Formación de Instructores.

### **Segundo Curso: Normas Generales de Auditoría Pública: Papeles de trabajo**

#### **Perfil académico:**

Profesionistas con carrera de Ingeniería Civil, Mecánica, Eléctrica, Arquitectura, o carreras afines a la industria de la construcción.

#### **Grado de estudios:**

Titulado

#### **Experiencia laboral:**

- Como supervisor o residente de obra, mínimo 5 años, o puesto similar.
- Como Auditor de Obra Pública Estatal o Federal, mínimo 1 año.
- Como instructor, mínimo de 1 año y contar con registro como instructor ante la STPS.
- Además haber recibido los cursos impartidos por la Unidad de Control y Auditoría a Obra Pública, dependiente de la SFP:

- Prácticas de Auditoría a Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas.
- Normas Generales de Auditoría Pública.- Papeles de Trabajo.

**Habilidades técnicas y/o conocimientos específicos:**

- Office, planeación, responsabilidad hacendaria, obra pública, redacción de informes técnicos.
- Normatividad : Experiencia en el manejo de las siguientes leyes:
  - Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
  - Ley de Obra Pública y Servicios Relacionados con las Mismas y su Reglamento.
  - Normas Generales de Auditoría Pública.
  - Guía de Auditoría de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas.
  - Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
  - Ley Federal de Entidades Paraestatales y su Reglamento.
  - Reglamento Interior de la SFP.
- Presentación de la constancia que acredite haber recibido el curso Formación de Instructores.

**Tercer Curso: Elaboración del Informe de Auditoria****Perfil académico:**

Profesionistas con carrera de Ingeniería Civil, Mecánica, Eléctrica, Arquitectura, o carreras afines a la industria de la construcción.

**Grado de estudios:**

Titulado

**Experiencia laboral:**

- Como supervisor o residente de obra, mínimo 5 años, o puesto similar.
- Como Auditor de Obra Pública Estatal o Federal, mínimo 1 año.
- Como instructor, mínimo 1 año y contar con registro como instructor ante la STPS.
- Además, haber recibido los cursos impartidos por la Unidad de Control y Auditoría a Obra Pública, dependiente de la SFP:
  - Prácticas de Auditoría a Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas. Normas Generales de Auditoría Pública.- Papeles de Trabajo.
  - Elaboración del Informe de Auditoría.

**Habilidades técnicas y/o conocimientos específicos:**

- Office, planeación, responsabilidad hacendaria, obra pública, redacción de informes técnicos.
- Normatividad : Experiencia en el manejo de las siguientes leyes:
  - Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
  - Ley de Obra Pública y Servicios Relacionados con las Mismas y su Reglamento.
  - Normas Generales de Auditoría Pública.
  - Guía de Auditoría de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas.
  - Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
  - Ley Federal de Entidades Paraestatales y su Reglamento.
  - Reglamento Interior de la SFP.
- Presentación de la constancia que acredite haber recibido el curso Formación de Instructores.

## **Cuarto Curso: Elaboración de Informes e integración de expedientes de casos de presunta responsabilidad**

### **Perfil académico:**

Profesionistas con carrera de Ingeniería Civil, Mecánica, Eléctrica, Arquitectura, o carreras afines a la industria de la construcción.

### **Grado de estudios:**

Titulado

### **Experiencia laboral:**

- Como supervisor o residente de obra, mínimo 5 años, o puesto similar.
- Como Auditor de Obra Pública Estatal o Federal, mínimo 1 año.
- Como instructor, mínimo 1 año y contar con registro como instructor ante la STPS.
- Además haber recibido los cursos impartidos por la Unidad de Control y Auditoría a Obra Pública, dependiente de la SFP:
  - Prácticas de Auditoría a Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas. Normas Generales de Auditoría Pública.- Papeles de Trabajo.
  - Elaboración del Informe de Auditoría.
  - Elaboración de Informes e Integración de Expedientes de casos de presunta responsabilidad.

### **Habilidades técnicas y/o conocimientos específicos:**

- Office, planeación, responsabilidad hacendaria, obra pública, redacción de informes técnicos.
- Normatividad : Experiencia en el manejo de las siguientes leyes:
  - Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

- Ley de Obra Pública y Servicios Relacionados con las Mismas y su Reglamento.
- Normas Generales de Auditoría Pública.
- Guía de Auditoría de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley Federal de Entidades Paraestatales y su Reglamento.
- Reglamento Interior de la SFP.
- Presentación de la constancia que acredite haber recibido el curso Formación de Instructores.

### 3.5 PROGRAMA DE CAPACITACION

Este programa se elaboró dando atención a los cuatro cursos que se diseñaron dentro del proyecto de capacitación para formar especialistas en auditoría de obra pública, además del curso de Bitácora Electrónica de Obra Pública que se imparte a la Administración Pública Federal, por su carácter obligatorio.(Ver anexo 2).

## CONCLUSIONES

El Proyecto de Capacitación para la formación de especialistas en auditoría a obra pública, parte de la necesidad de la Secretaría de tener personal calificado; de atender áreas de oportunidad referente a la planeación, al control y a la evaluación de resultados.

Este estudio está basado en necesidades reales, en objetivos institucionales de prevención y control, en dirección a las acciones necesarias para que los recursos federales aplicados a obra pública se destinen en forma adecuada y las obras se realicen en tiempo, costo y calidad previstos.

A través de la información que otorgo la Secretaría como elemento demandante de esta actividad, se diseñaron los perfiles de especialistas que se requieren, especificando los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que deben de tener para formarse como auditores de obra pública.

Para el objetivo de tener personal calificado, se decidió desarrollar un proyecto de capacitación para la formación de especialistas en auditoría a obra pública.

Dentro de los beneficios que reporta este nuevo enfoque de la auditoría a obra pública, es el que tradicionalmente se realizaba la auditoría “de papeles”, ahora se realiza también la auditoría física, en el momento en el que se desarrolla la obra pública, por lo que se requiere de personal técnico en carreras afines al tipo de obra que se realice.

Otro, es crear un mercado que se está descentralizando, es decir las auditorías no sólo se concentran a nivel federal, sino que se extienden a los estados y municipios con los mismos lineamientos.

Además de que los costos de las auditorías tienden a ser más bajos, ya que se detectan desviaciones a tiempo y se establecen mecanismos de control.

El alcance es a nivel nacional, por lo cual el candidato de cualquier estado de la república que se interese en formarse como especialista en auditoría de obra pública, puede participar en las actividades de capacitación que se incluyan.

La dependencia participo con este proyecto, considerando la generación de empleos y además, como solicitante de esta especialidad, tiene más elementos para conocer que la persona que contrate cuenta con los conocimientos y experiencia que ella requiere para la ejecución de la auditoría.

La Secretaría tiene ya desarrollada la Norma Técnica de Competencia Laboral para Coordinador de Auditoría a Obra Pública Federal, norma que ya fue revisada y entregada a la Secretaría de Educación Pública/Conocer , lo que alinea perfectamente los planes, objetivos y metas para la certificación de especialistas.

## SUGERENCIAS

El siguiente paso recomendado es la de vinculados a los sectores educativos superiores, se desarrollen las especialidades para las diferentes carreras de Auditoría a Obra Pública Federal, a nivel de diplomados, maestrías y doctorados, en la que se tendrá que desarrollar un esfuerzo complementario con dichas instituciones y el gobierno federal pensando en especialistas de mayor nivel vinculados al control y a la Auditoría de la Obra Pública.

Replicando textos en palabras del C. Secretario de la Función Pública:

*“Hicimos una Unidad de Control y Auditoría de Obra, que es un cuerpo especializado de ingenieros en la supervisión de obra pública. Resulta que teníamos abogados y contadores revisando las obras públicas, o sea... y así era como se hacían, y así se hace en la mayoría de gobiernos”*

Discurso pronunciado en la Universidad Michoacana San Nicolás de Hidalgo, el 10 de junio de 2009.

**Anexo 1**  
Cuestionario

**Detección de necesidades de capacitación**

**Puesto:** \_\_\_\_\_ **Antigüedad:** \_\_\_\_\_

**Nivel y/o especialidad:** \_\_\_\_\_

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Reporta a:** \_\_\_\_\_

**CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA**

Menciona el objetivo de tu puesto

¿Qué estudios se requieren para desempeñarlo?

Si tú diseñaras el perfil de este puesto ¿qué requisitos solicitarías?

¿En qué área necesitas fortalecerte para mejorar en el desempeño de tu trabajo?

¿Qué capacitación has recibido en este año y menciona los beneficios que te ha aportado en tu actividad laboral?

### **PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS**

En la realización de tu trabajo ¿sigues algún método implementado por la entidad?

SI ( )                      NO ( )

Describe brevemente el método

¿En qué punto del procedimiento necesitas fortalecerte?

¿Qué desviaciones te has encontrado cuando desarrollas el procedimiento?

¿Podrías aportar algo para mejorar tu trabajo?

### **NORMATIVIDAD Y LEGISLACIÓN**

Menciona las leyes que aplican en este puesto

¿En cuál necesitas fortalecerte?

¿Quién verifica que tú apliques las leyes en el trabajo que desempeñas?

¿Has recibido actualización en esta materia?

SI ( )                      NO ( )

### **FORMATOS Y/O DOCUMENTOS**

Menciona y muestra los documentos que empleas en el desempeño de tu trabajo

¿Te capacitaron en el contenido y llenado de los documentos?

SI ( )                      NO ( )                      NO LO RECUERDO ( )

Aporta alguna mejora en el contenido de los documentos

SI ( )                      NO ( )

### **HERRAMIENTA Y EQUIPO**

Menciona el equipo y herramienta que utilizas en el desempeño de tus labores

¿Cuentas con el equipo y herramienta suficiente para hacer tu trabajo?

SI ( )                      NO ( )

¿Recibes el material necesario a tiempo?

SI ( )                      NO ( )

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dentro de la escala del 1 al 10

¿Cómo calificarías el ambiente laboral que tiene tu área?	
¿Recibes instrucciones completas a tiempo?	
¿Te retroalimentan en relación con la realización de tu trabajo?	
¿Cuentas con una programación en las labores que realizas?	
¿Cuentas con una programación en las labores que realizas?	

**COMENTARIOS ADICIONALES**

Si tienes alguna aportación para la mejora de tu trabajo y que no haya sido considerada en este cuestionario menciónala brevemente.

--

\_\_\_\_\_  
**Nombre del aplicador:**

**Lugar y fecha:** \_\_\_\_\_





## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

AGUIRRE Ortiz, María. *Assessment en la sala de clases*. Publicaciones Yukiú. Puerto Rico. Año 2001

CASIQUE, Guerrero Alicia, et al. *El proceso administrativo de la capacitación*, Laboral, México. Año 1997

CHIAVENATO, Adalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Edición, México Editorial Mc Graw Hill. Año 1998

COROMINAS, Joan. *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*, Editorial Gredos, S. A., Madrid. Año 1998

Cantú Delgado, José Humberto. *Desarrollo de una cultura de calidad*. Ed. McGraw-Hill, México. Año 1997

DESSLER, Gary, *Administración de personal*, 2da Edición Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana México. Año 1996

DUNNING, Donna. *Capacitación, Dirección y Asesoramiento en el Trabajo*, Grupo Patria Cultural, México. Año 2006

FERNÁNDEZ Ruíz, Jorge. *Derecho Administrativo: Contratos*. Ed. Porrúa México Año 2000

FROST, Elsa Cecilia. *El trabajo y los trabajadores en la historia de México*, México, El Colegio de México y University of California Press. Año 1974

HESSEN, Johannes. *Teoría del Conocimiento*, Ediciones Quinto Sol, México. Año 1994

HUME, David, *Investigación sobre el entendimiento humano*, 1era Edición, Ed. Istmo, España Reimpresión Año 2004

KATS, Steven. *Nuevas Técnicas para líderes y directivos: los secretos de los domadores y su aplicación en el mundo de la empresa*, 1era Edición Robin Book, España. Año 2009

KIRKPATRICK, Donald. *Evaluación de Acciones Formativas, los cuatro niveles*; Ediciones Gestión, España. Año 2000

KRISHNAMURTI, Jiddu. *Sobre la Educación*, Ed. Kairos, España. Año 2009

LÓPEZ Torres, Marcos. *Técnicas de Enseñanza en grupo*. Ed. Trillas. España. Año 2007

MANFRED, Max Neef. *Desarrollo a Escala Humana*. CEPUR. Medellín. Año 1997

MARITAIN, Jacques. *La Educación en este momento crucial*, Desclée de Brower, Buenos Aires. Año 1965

MASLOW, Abraham. *Motivación y personalidad*, 50va. Reimpresión Ediciones Díaz de Santos, España Año 2006

MAXWELL, John C. *El ABC de la Capacitación*; V & R Editoras, México. Año 2007

MONEREO, Carles. y SOLÉ, Isabel (1996). *El asesoramiento psicopedagógico: una perspectiva profesional y constructivista*. Madrid: Alianza Editorial.

NEILSON V., Jaime; *Evaluación de Impacto de la Capacitación*, en Diplomado "Herramientas para una gestión efectiva de la capacitación"; Universidad Santo Tomás, Chile, Año 2001

PAIN, Abraham y SERO DE BOTINELLI Cristina, *Como realizar un proyecto de Capacitación*, Ediciones Granica, España, Año 2009

PERRY, Zeus y SKIFFNGTON Suzanne. *Guía completa de Coaching en el trabajo*. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. Año 2002. España

RODRIGUEZ Combeller, Carlos et al. *Programas de Capacitación y Desarrollo Diseño y Conducción*, Ed. Diana, México. Año 1987

ROBBINS, Stephen: (1998). *Comportamiento Organizacional*. 10ma. Edición, México: Prentice Hall. Año 1998

SCHNEIDER, Ben. *Outsourcing La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia, Año 2004

SILICEO Aguilar, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. Cuarta edición. Editorial Limusa, México, D.F. Año 2008

SISK L., Henry y Mario Sverdlik. *Administración y Gerencia de Empresas*. South Western Publishing Co. USA Año 1979

### **Artículos**

Buenaventura Gabriela, *Necesidades de capacitación*, Creative Commons Enero 10, 2009

Katz, Robert, Artículo: *Habilidades de un administrador eficiente*, Harvard Business Review, Marzo 3, 2009

Servitje Serna Lorenzo. *Mejor capacitación, mayor productividad*, [www.yoinfluyo.com](http://www.yoinfluyo.com) Junio 3, 2009

Actualidades Investigativas en Educación. Instituto de Investigación en Educación. Universidad de Costa Rica Volumen 7, Número Especial pp. 22 Año 2009

### **Manuales**

Boletín B. Normas Generales de Auditoría Pública. Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo

*Guía para la detección de necesidades de Capacitación*, Universidad Veracruzana 2006

Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de enero de 2000

Manual Prácticas de Auditoría a Obra Pública y Servicios Relacionados con las Mismas. Secretaría de la Función Pública. 2008

Normas y Lineamientos que regulan el funcionamiento de los Órganos Internos de Control. Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

### **Sitios Web**

[www.competencialaboral.com.cl](http://www.competencialaboral.com.cl), Julio 22, 2009

[www.imcp.org.mx](http://www.imcp.org.mx), Agosto 3, 2009

[www.logisticaycapitacion.com](http://www.logisticaycapitacion.com), Julio 27, 2009

[www.new.unicomer.deusto.es/estudios/Mentoring.asp](http://www.new.unicomer.deusto.es/estudios/Mentoring.asp) Programa Mentoring,  
Universidad del Deusto de Barcelona Agosto 12, 2009

<http://www.rrhh-web.com>, Agosto 13, 2009

*Programa de Capacitación Práctica para la Administración Pública Argentina,*  
Secretariado Permanente de Tribunales de Cuentas, Órganos y Organismos  
Públicos de Control Externo de la República Argentina