

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN**

***“APORTACIONES DE LA DIDÁCTICA CRÍTICA A LA CAPACITACIÓN
DEL PERSONAL CON FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE UNIDADES
ADMINISTRATIVAS DE LA SECRETARÍA DE SALUD”***

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

SUSTENTANTE: LUZ MARÍA CRUZ DEL VALLE

ASESORA: MTRA. HILDA DEL CARMEN PATRACA HERNÁNDEZ

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS:

- *“Es preciso atreverse en el sentido pleno de esta palabra para hablar de amor sin temor a esa palabra... que enseñamos, aprendemos y conocemos con nuestro cuerpo entero con nuestros sentimientos, emociones, deseos... con los miedos, con las dudas, con la pasión y también con la razón”.*

Paulo Freire

Es una larga lista, no existe orden de importancia todos son importantes... Ha sido mucho tiempo...

De manera muy especial a mi asesora, la Maestra Hilda Patraca Hernández que me ayudó no sólo en el contenido sino con sus palabras de aliento, su comprensión; de manera que sin usted de verdad no la habría logrado.

A mi esposo José porque para él la palabra apoyo no es suficiente, ha sido solidario y la voz de mi conciencia para alcanzar esta meta tan especial para mí, has estado conmigo en los momentos más difíciles de este trabajo, me escuchaste, me aconsejaste, me acompañaste en mis largos viajes a la escuela, tú sabes del esfuerzo para llegar hasta aquí y lo que significa en mi vida, fuiste y eres mi fortaleza, gracias a ti llegue a mi meta, contigo, por ti.

A mi hermana Martha que ha sido otra voz de mi conciencia y el ánimo a alcanzar mi sueño, siempre conté contigo Yaya.

Este trabajo de tesis lo dedico de corazón a mi padre por enseñarme a ser persistente, casi necia para alcanzar mis sueños. Un abrazo de corazón viejito

También lo dedico a mi madre y hermanos: Guadalupe, Sergio, Ramón y Raúl, que con sus palabras y oraciones me han dado mucho apoyo y fe.

A mi tío José, porque sus libros y sus ideas sobre cómo puede transformar y transformarnos la educación, han sido una clave en mis sustentos teóricos para este trabajo de tesis.

A mi Jefe el Señor Arturo Santana Carrera por su importante apoyo en nivel laboral esencial para el desarrollo de mi tesis, no sabe cuánto significó su apoyo de verdad.

A Dios por acompañarme y creer en mí a través de amigos, seres queridos y compañeros de trabajo... por ponerme a prueba para así crecer en la búsqueda de mi sueño.

Para mi abuela Rosa que me dijo un día que puedo lograr lo que quiero si me lo propongo

A la profesora Francisca Serrano Tavera por ser una voz de mi conciencia y a la Doctora Esperanza Valentín Reyes que ha sido una aliada más en este camino.

GRACIAS DE TODO CORAZÓN

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	05
CAPÍTULO I: APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA EDUCATIVA EN LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA SECRETARÍA DE SALUD CON FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	12
1.1. LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL CON FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN LA SECRETARÍA DE SALUD	16
1.1.1. Condición laboral del personal con funciones administrativas	17
1.1.2. Fundamentación y características de la capacitación con relación a la Tecnología Educativa	21
<i>1.1.2.1. Planteamientos de una Normatividad Vigente</i>	21
a) Programa Específico de Capacitación	21
b) Lineamientos que sustentan el Programa de Capacitación	22
<i>1.1.2.2. La capacitación realizada: la distancia entre el discurso y su aplicación.</i>	30
<i>1.1.2.3. Con relación a la Tecnología Educativa.</i>	39
<i>1.1.2.4. El cumplimiento de la Tecnología Educativa en la planeación y el desarrollo de la capacitación en las Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud.</i>	45
<i>1.1.2.5. Las posibilidades de la Pedagogía ante el panorama de la capacitación en las Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud.</i>	47
1.1.3. Participación del (la) Pedagogo (a)	48

CAPÍTULO II: PROPUESTAS PEDAGÓGICAS DESDE LA DIDÁCTICA CRÍTICA PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA SECRETARÍA DE SALUD CON FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	54
2.1. APORTACIONES DE LA DIDÁCTICA CRÍTICA A LA CAPACITACIÓN	59
2.2. LINEAMIENTOS PEDAGÓGICOS PARA DISEÑAR UN MODELO EDUCATIVO	78
2.2.1. Perfil del personal a capacitarse	81
2.2.2. Currículum	84
2.3. SOBRE CÓMO SE DESARROLLARÁ EL MODELO PROPUESTO	86
2.3.1. Planeación	87
2.3.1.1. <i>Visión de Capacitación Continua</i>	115
2.3.1.2. <i>Personal que podrá ser responsable de desarrollar el Modelo</i>	120
2.3.2. Elaboración	124
2.3.3. Evaluación	130
CAPÍTULO III: APLICABILIDAD DE LAS PROPUESTAS DIRIGIDAS A LA SECRETARÍA DE SALUD	145
3.1. FACTIBILIDAD DE APLICACIÓN DEL MODELO EDUCATIVO PROPUESTO	145
3.1.1. Aspectos que podrán estar a favor y en contra	146
3.1.2. Importancia del (la) pedagogo (a) en su diseño específico, aplicación y evaluación	157
CONCLUSIONES	164
BIBLIOGRAFÍA	184
ANEXOS	188
Formatos de Detección de Necesidades de Capacitación DGRH SS 2009	189
Formato de Programa Anual de Capacitación DGRH SS 2009	191
Macroevaluación: Modelo CONAGUA	192
Evaluación Reacción de la Capacitación de Jesús Carlos Reza Trosino	196

INTRODUCCIÓN

“No andes errante...
y busca tu camino.
- Dejadme-
Ya vendrá el un viento fuerte
Que me lleve a mi sitio.”

León Felipe

Un reto es un camino que se necesita andar, del mismo modo esta tesis personalmente ha significado un camino que ha sido necesario andar en un amplio sentido, más allá de lo profesional. Ahora bien, con relación al reto profesional, la idea de esta tesis surge luego de más de 15 años de desarrollo laboral dentro de la Secretaría de Salud, en el desempeño de actividades referentes a la planeación, coordinación y ejecución de la capacitación.

Esta experiencia es un criterio para visualizar un panorama real sobre la situación de la capacitación en esta dependencia gubernamental, por el conocimiento de procesos de capacitación y el ambiente laboral de tres Direcciones Generales y tres Órganos Desconcentrados. Como un elemento base en ese criterio, durante dos periodos recientes se ha laborado en la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH), la cual funge en materia de capacitación como ventanilla única en trámites de la Secretaría de Salud, con relación a Unidades Administrativas y Órganos Desconcentrados de esta Dependencia de Gobierno e incluso como base normativa; de modo que dicha Dirección General es un área que gestiona trámites en materia de capacitación a modo de enlace con otras dependencias de gobierno como son las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, así como de la Función Pública. Conforme a lo mencionado, de forma directa se han constatado diversas problemáticas de una multiplicidad de Unidades Administrativas sobre capacitación; por lo tanto, con la observación directa y cotidiana sobre la forma en que se prepara al trabajador de la Secretaría de Salud en más de una organización, así como con el conocimiento de las diversas circunstancias de áreas responsables de la capacitación, se cuenta con un punto de partida esencial en la construcción de la presente tesis.

Esta experiencia como referente en la conformación del trabajo de tesis; ha significado también la necesidad inicial de encontrar opciones de mejora a la capacitación existente. Este desarrollo laboral también ha llevado a reflexiones personales sobre el quehacer profesional del (la) pedagogo (a) en la Administración Pública; bajo estas condiciones surge el planteamiento de interrogantes decisivas para el trabajo de tesis: ¿Cómo se podrá mejorar la capacitación; cómo lograr que esto impacte en un mejor desempeño y qué puede aportar el (la) pedagogo (a) en esta materia? Cada una de estas interrogantes encierra un reto con relación a la capacitación desarrollada en la Administración Pública.

De modo que estas respuestas se buscan desde el planteamiento de los **objetivos** del trabajo de tesis:

Objetivos Generales:

- ◆ Analizar la manera en que se ha aplicado la Tecnología Educativa en la capacitación desarrollada en la Secretaría de Salud, desde la perspectiva de la Didáctica Crítica.
- ◆ Trabajar alternativas de aplicación de la pedagogía para resolver problemáticas específicas en un proceso educativo de capacitación.

Objetivos Específicos:

- ◆ Plantear una posibilidad para el campo de acción de el/la pedagogo (a)¹ en la Secretaría de Salud (SS)² y la Administración Pública, de acuerdo a las experiencias obtenidas.

¹ Según la teoría de la perspectiva de género y su análisis lingüístico, esta corriente precisa que cuando se encuentra una demanda de estudio en género femenino o masculino, bajo la connotaciones sociales, culturales o hasta económicas que esto conlleva, la palabra pedagogo como pedagogo (a), responde una carrera en la que ha predominado el sexo femenino, de modo se incluye tanto al pedagogo como a la pedagoga

² De aquí en adelante se mencionará a la Secretaría de Salud bajo las siglas SS, conforme al Decreto del 21/0//1985 en el que se reforma la entonces Secretaría de Salubridad y Asistencia y se adiciona a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal como Secretaría de Salud.

- ◆ A partir de un análisis de la situación actual de la capacitación, definir lineamientos pedagógicos para el diseño de un Modelo de Capacitación fundamentado en la Didáctica Crítica.

Así es como este trabajo de tesis tiene como referencia la Administración Pública Federal la Secretaría de Salud (SS), como sector público en el que existe un campo laboral para el (la) pedagogo (a), en el que ha ido incursionando poco a poco; concretamente en el área responsable de capacitar al personal de Unidades Administrativas, Órganos Desconcentrados, Hospitales, Institutos y Centros Nacionales. Ahora bien, como una de las funciones de la capacitación en la SS, por su trascendencia laboral destaca la preparación del personal y para el profesional de la carrera de Pedagogía éste es un campo de trabajo que puede ser amplio y múltiple, por la posible utilidad de sus conocimientos pedagógicos en lo referente a aspectos teóricos y técnicos; en consecuencia su posible aportación a las actividades; así como su participación en esta área.

Este trabajo de tesis presenta un análisis pedagógico sobre la capacitación en la Administración Pública conforme la Didáctica Crítica, para ello se tiene como referencia clave la normatividad vigente en esta materia en la SS. Con relación a la postura analítica, ésta es resultado de los conocimientos y experiencias personales de quien realiza el presente proyecto, al cuestionar un proceso educativo real desde su construcción pedagógica y su funcionalidad.

De manera que en el Primer Capítulo se plantea la situación de la capacitación en la Secretaría de Salud, de acuerdo a la normativa vigente y conforme al contexto existente en esta materia, definiéndose así cómo se desarrolla esta actividad y su efectividad real, a partir de la influencia de la Tecnología Educativa en esta institución. Con fundamento en este panorama, en el Capítulo II se definen propuestas pedagógicas a la situación planteada, al buscar una posibilidad viable para optimizar aún más lo existente a través de la Didáctica Crítica. Finalmente en el último Capítulo se abordan prospectivas sobre las propuestas definidas, bajo la óptica de una viabilidad en el contexto de la

Administración Pública Federal y el planteamiento de las posibilidades existentes que pueden favorecer su desarrollo.

En su metodología, la investigación que sustenta esta tesis es documental, por conformarse de acuerdo a una revisión de bibliografía y documentos, mediante un ejercicio analítico sustentado en la Didáctica Crítica, que se complementa con la experiencia laboral obtenida en la SS. Es así como para definir la situación de la capacitación se ha partido de elementos teóricos, desde una interpretación educativa; estos elementos han sido también la base para crear propuestas pedagógicas. A su vez, ha sido esencial el cuestionamiento de los procesos de capacitación conocidos directamente a lo largo de un desempeño laboral. Otro punto que define la situación de la capacitación en la Secretaría de Salud es el análisis de la normativa vigente al respecto en esta dependencia gubernamental.

El sustento metodológico se establece desde la postura teórica del *materialismo histórico dialéctico*³ de acuerdo a Karel Kosík en su obra *Dialéctica de lo Concreto*, desde el enfoque analítico resultado de un manejo teórico inicial que representa la transformación desde una realidad aparente (concepción inicial del problema) hacia la abstracción teórica, como un análisis de lo aparente. Posteriormente; en un segundo momento se proponen lineamientos pedagógicos para el diseño de un modelo educativo desde la Didáctica Crítica, confrontando la realidad construida y abstracta, con una interpretación basada en dicha corriente pedagógica. La propuesta que da como resultado se aplica a los requerimientos reales de la capacitación en la SS, desde una perspectiva pedagógica. Como tercer y último momento se plantea una antítesis confrontada a la propuesta creada, reflexionando sobre una aplicabilidad real del modelo propuesto, conforme a la formulación de expectativas ante posibles obstáculos y facilitadores, analizando el paso entre el proyecto y su desarrollo en la SS, todo

³ De acuerdo a la definición del *Diccionario de las Ciencias de la Educación* de Editorial Santillana, bajo el *precepto metodológico* se entiende al materialismo histórico dialéctico como el análisis histórico y sociológico que debe centrarse las condiciones “reales” (existencia material) en que vive el sujeto.

ello bajo la aportación de lo conocido desde la experiencia laboral en capacitación.

La conformación pedagógica de esta tesis metodológicamente sigue tres etapas del trabajo:

Primera etapa.- Interpretación de la situación actual de la normatividad en capacitación de la Secretaría de Salud, para lo que analizan: fundamentos normativos, utilidad de la capacitación lograda y la correspondencia de todo esto con la Tecnología Educativa. Es así como se plantean limitantes y aciertos en la normatividad, mediante una perspectiva analítica basada en la Didáctica Crítica. De manera que en esta etapa se expone de modo general una posible labor del (la) pedagogo (a) con relación a las condiciones analizadas, como un primer acercamiento al campo profesional.

Segunda etapa.- Desde esta interpretación y análisis, se formula un planteamiento de propuestas pedagógicas que lleven a un modelo educativo como alternativa de capacitación en la Administración Pública Federal; a su vez esta opción busca impactar el entorno laboral y beneficiar al trabajador, al favorecer su desarrollo técnico, profesional y personal. Este punto también cuestiona la manera en que el (la) pedagogo (a) puede apoyar esta alternativa y qué tanto éste/a profesionista puede contribuir en el desarrollo de las propuestas con sus conocimientos.

Tercera etapa: En la última fase se cuestiona la viabilidad de las propuestas logradas, de acuerdo al conocimiento de las limitantes operativas y de organización de un contexto, para ello se tiene como base la experiencia laboral en capacitación y la revisión de bibliografía sobre la Administración Pública. Cabe mencionar que esta etapa más que centrarse en la crítica, define la posibilidad de desarrollo del modelo educativo. Conjuntamente con lo anterior se plantea el panorama de acción del (la) pedagogo (a) en la creación, diseño y realización del modelo.

Para cada una de estas etapas es esencial la interpretación de documentos específicos vigentes sobre capacitación (normas, programas, reglamentos, entre otros) en la SS y en la Administración Pública Federal. Esta información se complementa con una lectura reflexiva de fuentes bibliográficas sobre Pedagogía para lograr así un ejercicio de construcción, análisis y planteamiento de propuestas desde lo pedagógico. Asimismo juega un papel fundamental la experiencia laboral en la SS, específicamente la referente a la aplicación de la Tecnología Educativa en la creación, diseño y aplicación de programas de capacitación con sus respectivos apoyos didácticos (cartas descriptivas y materiales didácticos); este aspecto implica una aportación de elementos útiles para el ejercicio crítico, por resultar de la reflexión del quehacer pedagógico, bajo una perspectiva que se ha visto confirmada con el intercambio de opiniones con responsables de capacitación y compañeras pedagogas.

Los criterios base retomados de la Didáctica Crítica para el análisis serán la *integralidad, vinculación, visión contextual y de proceso*, desde un enfoque educativo. Estos conceptos se aplicarán en el estudio de la Tecnología Educativa de la siguiente forma:

- Los elementos de este proceso educativo requieren estar en ***integralidad y vinculación***, para conformar una totalidad integrada por el currículum, el perfil de formación y el contexto laboral al que se aplicará. Cada uno de los elementos están interrelacionados entre sí y todos son esenciales. De acuerdo a la Didáctica Crítica la capacitación debe partir de un proyecto integrado y organizado bajo lineamientos pedagógicos, el cual va a sustentar las acciones, como el enfoque que define y le da forma a lo operativo.
- La ***visión contextual*** en la educación que en este caso considera problemáticas laborales existentes, así como necesidades de capacitación por parte de la organización y el trabajador; este aspecto es primordial para concretizar propuestas de capacitación, para definir la forma en que esto puede transformar el contexto productivo, así como para plantear la posibilidad de favorecer el desarrollo del servidor público con su preparación.

- La **visión de proceso** educativo indica elementos correlacionados en fases o momentos, dirigidos a una transformación de quien interviene en el proceso. Este proceso busca que quien se capacite se transforme a sí mismo al aprender y transforme su contexto luego de aprender, después de desarrollar conocimientos, habilidades, actitudes o destrezas, las cuales pueda aplicar en su entorno laboral.

Es así como esta tesis es la oportunidad de encontrar propuestas que respondan a cada reto y más que señalar deficiencias de la capacitación existente, se busca ofrecer alternativas pedagógicas acordes a la Administración Pública Federal, útiles para las Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud y que convengan al personal con funciones administrativas. En esta búsqueda incluyo la reflexión constante sobre el papel del (la) pedagogo (a), pero cabe señalar que con ello se plantea una de las múltiples aristas de su ejercicio profesional en esta dependencia de gobierno.

Se aspira así a que con ayuda de la capacitación la imagen negativa de la burocracia cambie a la de un verdadero servidor público, más que como un término, como una actitud diferente del trabajador aunada a una preparación más completa resultado de una capacitación, la cual más que ser novedosa desea lograrse como verdaderamente útil.

CAPÍTULO I.- APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA EDUCATIVA EN LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA SECRETARÍA DE SALUD CON FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

“Nuestra sociedad desprecia la mecánica, la electricidad, la química, la contabilidad y cualquier diploma de obrero calificado. Hay que eliminar la idea de que lo único que vale es la carrera universitaria. Vea usted adónde nos llevan los liberales, a la venta del país”

Elena Poniatowska⁴

PRESENTACIÓN

Desde 1943, la Secretaría de Salud ha contribuido a una mejor calidad de vida y la salud de la población del país, a partir de un Sistema de Salud. En ese año la entonces Secretaría de Asistencia se fusiona con el Departamento de Salubridad constituyendo la Secretaría de Salubridad y Asistencia, como responsable de los Servicios de salud, asistencia y beneficencia pública; en 1977 se establece el Sector Salud a partir de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; en 1983 se adhiere el derecho a la protección a la salud a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos como garantía social. Desde 1985 normativamente se determina que la entonces Secretaría de Salubridad y Asistencia cambia de nombre como Secretaría de Salud. En 1996 se oficializa la descentralización de los Servicios de Salud de los 30 estados, para ser organismos públicos descentralizados, de modo que la Secretaría se ubica dentro de un marco de acción normativo y aún vigente.

Esta Secretaría como parte de la Administración Pública Federal (en adelante APF) está constituida por Unidades Centrales, Órganos Desconcentrados; así como el conjunto de instituciones coordinadas que se encuentran bajo la autoridad del Secretario de Salud, como aquellas áreas denominadas normativas porque generan normas de atención y dan seguimiento

⁴ Diálogo novelado de un personaje inspirado en la vida de Luis Enrique Erro, dentro de la novela *La Piel del Cielo* de Elena Poniatowska.

a programas de salud en los estados; que físicamente son un conjunto de oficinas ubicadas en la Ciudad de México. También existen algunas áreas aplicativas, las cuales ofrecen servicios de salud en la Ciudad de México y al estar descentralizadas funcionan como Paraestatales.

Desde la perspectiva de la APF existe la siguiente estructura:

- **Órganos Desconcentrados** que son las Comisiones y Coordinaciones en línea de mando directa con el Secretario de Salud.
- **Unidades Administrativas** que en su presupuesto dependen del presupuesto federal, por lo que son parte de la Administración Pública Centralizada como ejemplo se considera a las Direcciones Generales dependen de una de las tres Subsecretarías.
- **Organismos Descentralizados** su presupuesto es autónomo, son áreas denominadas aplicativas u operativas de segundo nivel de atención (hospitales) y tercer nivel (Institutos y Centros Nacionales).
- **Organismos Públicos Descentralizados** de los Estados que incluyen al personal de áreas administrativas (oficinas) y aplicativas (las que otorgan servicios de salud).

De acuerdo al Reglamento Interior de la Secretaría de Salud vigente en el 2009 (desde el 2004) y a partir del Decreto de Reforma del 2006, la organización de esta Secretaría formalmente se integra de índices y apartados, bajo la siguiente lista:

Subsecretarías:

- I. Subsecretaría de Innovación y Calidad.*
- II. Subsecretaría de Prevención y Promoción de la Salud.*
- III. Subsecretaría de Administración y Finanzas.*
- IV. Comisión Coordinadora de Institutos Nacionales de Salud y Hospitales de Alta Especialidad.*
- V. Unidad Coordinadora de Vinculación y Participación Social.*
- VI. Unidad de Análisis Económico.*

Unidades Administrativas:

- a) *Dirección General de Asuntos Jurídicos.*
- b) *Dirección General de Calidad y Educación en Salud.*
- c) *Dirección General de Comunicación Social.*
- d) *Dirección General de Coordinación de los Hospitales Federales de Referencia.*
- e) *IV Bis Dirección General de Coordinación de Hospitales Regionales de Alta Especialidad.*
- f) *Dirección General de Coordinación de los Institutos Nacionales de Salud.*
- g) *Dirección General de Desarrollo de la Infraestructura Física.*
- h) *Dirección General de Evaluación del Desempeño.*
- i) *Dirección General de Información en Salud.*
- j) *Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud.*
- k) *Dirección General de Políticas de Investigación en Salud.*
- l) *Dirección General de Programación, Organización, y Presupuesto.*
- m) *Dirección General de Promoción a la Salud.*
- n) *Dirección General de Recursos Humanos.*
- o) *Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales.*
- p) *Dirección General de Relaciones Internacionales.*
- q) *Dirección General de Tecnologías de la Información.*
- r) *Dirección General de Gestión Financiera y Administrativa.*
- s) *Secretariado Técnico del Consejo Nacional Contra las Adicciones.*
- t) *Secretariado Técnico del Consejo Nacional de Salud.*
- u) *Secretariado Técnico del Consejo Nacional de Salud Mental.*
- v) *Secretariado Técnico del Consejo Nacional para las personas con Discapacidad.*
- w) *Centro Nacional para la Prevención de Accidentes.*

Órganos Desconcentrados:

- A. *Administración del Patrimonio de la Beneficencia Pública.*
- B. *Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva.*
- C. *Centro Nacional de Excelencia Tecnológica en Salud.*
- D. *Centro Nacional de la Transfusión Sanguínea.*
- E. *Centro Nacional de Trasplantes.*
- F. *Centro Nacional de Vigilancia Epidemiológica y Control de Enfermedades.*
- G. *Centro Nacional para la Prevención y el Control del VIH/SIDA.*
- H. *Centro Nacional para la Salud de la Infancia y la Adolescencia.*
- I. *Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios;*
- J. *Comisión Nacional de Arbitraje Médico.*
- K. *XI Bis Comisión Nacional de Bioética.*
- L. *Comisión Nacional de Protección Social en Salud.*
- M. *Servicios de Atención Psiquiátrica.*⁵

Cabe agregar que como parte de la Administración Pública Descentralizada están Institutos Nacionales y Hospitales (los no desconcentrados). En el Nivel Estatal existen 31 Institutos Estatales de Salud en el país, que a su vez concentran Jurisdicciones Sanitarias, Casas de Salud, Centros de Salud y Hospitales. En 2009 los Centros de Salud en la Ciudad de México han dependido de las diferentes Jurisdicciones en su estructura, Jurisdicciones que a su vez dependen del Gobierno de la Ciudad de México.

Es así como la actual tesis se va a dirigir a la Administración Pública Federal Centralizada de la Secretaría de Salud, concretamente al considerar la situación de la capacitación en las Unidades Administrativas Centrales, es decir, la preparación del personal de las Direcciones Generales las cuales establecen la normatividad en salud en el país.

⁵ Tomado del *Reglamento Interior de la Secretaría de Salud* y Decreto del 2006 que reforma el Reglamento/SS

1.1. LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL CON FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN LA SECRETARÍA DE SALUD

La presente tesis se define desde la situación de la capacitación del personal en las Unidades Administrativas Centrales, estas unidades están normadas por el Reglamento de Capacitación de la Secretaría de Salud de 1997, las Condiciones Generales de Trabajo vigentes (2006-2009) en esta Secretaría y la Norma vigente que en materia de capacitación establece la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (en adelante SHCP).

Los logros políticos y sociales de la SS, están directamente relacionados con el desarrollo del personal de oficinas, hospitales e institutos, en este sentido, la capacitación se ha perfilado como una alternativa para favorecer este desarrollo.

La importancia de la capacitación ha sido señalada desde el Plan Nacional de Salud 2001- 2006 en su Estrategia 4 denominada como *Desplegar una Cruzada por la Calidad de los Servicios de Salud*, definiéndose con relación al personal que: *"... Si los servicios de salud se ofrecen con calidad podrán satisfacerse las necesidades de los usuarios y cumplirse uno de los propósitos del sistema."*⁶ En la Cruzada mencionada, inciso iii, se enfatiza el desarrollo del servidor como el resultado de: *"...ofrecer mayores oportunidades de realización profesional a los médicos, enfermeras y todos aquellos trabajadores de la salud que participan en los procesos de atención..."*⁷ En el actual Programa Nacional de Salud 2007-2012 existe continuidad en materia de calidad en los dos gobiernos panistas al *"... situar la calidad en la agenda permanente del Sistema Nacional de Salud"*⁸ como la Estrategia número III del programa mencionado, pero del mismo modo se da prioridad al personal operativo, a quien está en unidades de atención y al personal del área de salud: técnicos, médicos y enfermeras:

⁶ Diario Oficial de la Federación, *Programa Nacional de Salud 2001-2006*, p. 62

⁷ Idem.

⁸ SS, Programa Nacional de Salud 2007-2012, p.83

*"Promover la inclusión, en los programas docentes de técnicos, médicos y enfermeras, de un área dedicada a la calidad en salud."*⁹

En las políticas mencionadas se manifiesta como una prioridad la capacitación de médicos y demás profesionales de la salud (como enfermeras) sin considerar al resto del personal a los trabajadores que también participan en la mejora continua de esta Secretaría, por ser parte esencial del servicio, que es el personal administrativo. Sin embargo, en el trato acorde a las expectativas y necesidades de la población, como se menciona en el Programa Nacional de Salud 2007- 2012 radica en el desempeño de los trabajadores de la Secretaría de Salud y por lo tanto en su capacitación como una vía para optimizarlo. En otro apartado del programa está considerado el personal con funciones administrativas, al mencionarse la necesidad de preparar al personal sobre nuevos enfoques de servicios y los derechos humanos, de modo que se menciona que esto se dará a partir de: *"...en la capacitación del personal administrativo, clínico y directivo."*¹⁰

1.1.1. Condición laboral del personal con funciones administrativas

Para el desarrollo de la capacitación, se considera la división laboral del personal en dos áreas: la administrativa y del área médica. Los servicios involucran a los trabajadores de tres ramas: la médica, la paramédica que considera al personal con funciones de apoyo y colaboración con la rama médica¹¹ y la rama afín que comprende funciones que a su vez apoyan a las ramas médica y paramédica. Desde el 2004 se ha conjuntado en la rama la administrativa con la paramédica para una homologación en los niveles en sueldos; cabe señalar que para la actual tesis se mantendrán las características planteadas sobre la rama administrativa, al hacer referencia a este personal como a aquel trabajador que desempeña funciones administrativas; en el 2009 a

⁹ Ibid, p.104

¹⁰ Idem.

¹¹ De acuerdo a la Condiciones Generales de Trabajo 2005, el personal administrativo como rama afín y en conjunto con la rama paramédica, es el personal con funciones administrativas que realiza actividades profesionales técnicas, además participa en el otorgamiento de servicios de salud por ejemplo en almacén, recepción, farmacia. La rama paramédica incluye a trabajo social, enfermería, psicología, odontología entre otras más, ya sea como técnicos o profesionistas.

este trabajador se le denomina personal afín a la rama paramédica (Condiciones Generales de Trabajo de la SS 2006-2009).

Retomando las *Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud* 2002 (Sección Segunda, Artículos del 66-71) para ver la amplitud de perfiles existentes, en dicho documento se define que el área administrativa se integra de cinco grupos que a su vez se conforman de diversas ramas con funciones específicas. A continuación se desarrollan los grupos y ramas citadas en el documento para ilustrar su diversidad ya que aún después de ser englobadas en otra rama como apoyo administrativo, todavía hasta el 2009 se están desarrollando estas funciones:

Grupo Administrativo.-

Descripción del grupo	Ramas	Descripción por rama
Procesa documentos, artículos y materiales, tiene trato al público o realiza funciones secretariales	A) Administrativa	Participa en la planeación, organización, supervisión, control y gestión de documentación, otra función es la gestión, control y despacho de materiales.
	B) Promotoría y relaciones públicas	Atiende, orienta e informa y canaliza a los usuarios, sobre los servicios de salud otorgados.
	C) Secretarial	Transcripción de documentos Médicos y Administrativos, atiende llamadas telefónicas y archiva documentos relacionados con su Centro de Trabajo

Grupo Comunicaciones.-

Descripción del grupo	Ramas	Descripción por rama
Realiza funciones ocupacionales sobre comunicación de acciones de la SS, bajo la rama de prensa y publicidad	A) Prensa y publicidad	Procesamiento de la información generada en las actividades de la Secretaría para su conocimiento, difusión y publicidad.

Grupo Educación.-

Descripción del grupo	Ramas	Descripción por rama
Realiza funciones asignadas a la capacitación, diseño de programas denominados de estudio, así como el diseño de material didáctico.	A) Capacitación	Elaboración de programas de estudio, preparación de material didáctico y la denominada impartición de actividades de capacitación.

Grupo Servicios.-

Descripción del grupo	Ramas	Descripción por rama
Realiza el mantenimiento y reparación de bienes muebles e inmuebles: opera transportes, calderas, imprenta, fotocopiadora, vehículos automotrices o equipo de comunicación.	A) Servicios mantenimiento y	Supervisión, coordinación y ejecución de actividades de limpieza de bienes; conservación y reparación de maquinaria, instalaciones, equipos y enseres de un centro de trabajo específico.
	B) Transportes	Opera vehículos automotrices para el transporte de carga o pasajeros.
	C) Calderas	Instalación, mantenimiento y reparación de equipo hidráulico, automático y de emergencia en calderas.
	D) Imprenta y fotocopiado	Coordinación, supervisión y operación de máquinas (impresoras y fotocopiado)
	E) Mantenimiento mecánico	Conservación y reparación de vehículos automotrices
	F) Mantenimiento en comunicaciones	Instalación, reparación y conservación de equipos electrónicos de comunicación.

Grupo Técnico.-

Descripción del grupo	Ramas	Descripción por rama
Sus funciones son especializadas en formulación, aplicación y análisis de procedimientos operativos o sistemas de informática, a partir de una asesoría técnica, considerándose la asistencia de personal,	A) Campo	Apoyo técnico y elaboración de reportes de asistencia de personal o necesidades de material
	B) Análisis de Estudios Técnicos	Análisis y formulación de opiniones técnicas de algún proyecto o información documental
	C) Biblioteca	Organización, clasificación y control de publicaciones, impresos y material didáctico, registro del control de ejemplares.
	D) Computación	Diseño, implantación y evaluación de programas y sistemas, captura de datos, cuidado y mantenimiento de equipo de cómputo.
Información documental, biblioteca, cómputo, dibujo, fotografía y guardería.	E) Dibujo	Diseño, coordinación de medios y materiales gráficos y de imagen
	F) Fotografía	Impresión, revelado, ampliación, y color de negativos, con el manejo de aparatos y equipos fotográficos
	G) Guardería	Cuidado y atención de niños y lactantes; enseñanza psicopedagógica y su coordinación.

La rama administrativa en las actuales Condiciones Generales de Trabajo de los trabajadores de la Secretaría de Salud 2006-2009 se denomina como rama afín para su recodificación, para agruparse en las plazas de **Apoyos Administrativos en Salud**, independientemente de sus funciones, para referir una escala salarial. Pero hay que resaltar que dada la magnitud de su estructura, el personal con funciones administrativas participa en los servicios de salud de manera directa e indirecta, de manera que dentro de las Condiciones Generales de Trabajo mencionadas, se determina normativamente un programa de capacitación específico para el personal con funciones administrativas, definido por las Unidades Administrativas centrales (que dependen directamente del

Secretario de Salud). Este programa sigue los criterios de un Subcomité específicamente destinado para la capacitación de este personal que es el Subcomité de Capacitación Técnico Administrativa, conforme al Acuerdo 140 para la Instauración del Comité de Capacitación de la Secretaría de Salud DOF 04-XII-1994 vigente a la fecha. Las Condiciones Generales de Trabajo de los Trabajadores de la Secretaría de Salud 2006-2009 integran los lineamientos para la elaboración del Programa Institucional de Capacitación, que es también el Programa de Capacitación de la SS.

1.1.2. Fundamentación y características de la capacitación con relación a la Tecnología Educativa

Es importante señalar que a continuación se desarrollarán los planteamientos establecidos en el Reglamento de Capacitación, las Condiciones Generales de Trabajo de la SS 2006-2009 y la Norma sobre Capacitación en la Administración Pública de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público vigente en el 2009; su explicación retoma estas fuentes documentales, pero también analiza la distancia entre lo normativo y su aplicación, para posteriormente retomar conceptos que definirán el enfoque pedagógico de todo este aparato normativo aplicado a la capacitación, con relación a la Tecnología Educativa.

1.1.2.1. Planteamientos de una Normatividad Vigente:

a) Programa Específico de Capacitación

Este programa se sustenta en un modelo, normas y políticas definidos por la Dirección General de Recursos Humanos y la Dirección de Innovación y Calidad, en coordinación con la Comisión Mixta de Capacitación¹² y el Comité de Capacitación y Desarrollo, a través del Subcomité Técnico Administrativo¹³ que

¹² Según el documento Condiciones Generales de Trabajo de la SS 2006-2009, esta Comisión se apega a la legislación laboral definiéndose como un órgano Colegiado representativo de la Secretaría de Salud y el sindicato, a fin de vigilar el cumplimiento de la capacitación dirigida a los trabajadores de la Secretaría.

¹³ Conforme al Acuerdo 140 para la Instauración del Comité de Capacitación de la Secretaría de Salud DOF 04-XII-1994, este Comité es un órgano de coordinación institucional integrado también por el Subcomité Técnico Médico, para fomentar y evaluar la aplicación del Programa Institucional de Capacitación en la Secretaría.

está dirigido específicamente al personal con funciones de la Unidad Administrativa.

Este documento debe emitirse anualmente por cada Unidad Administrativa Central considerando las acciones y/o eventos de capacitación dirigidos al personal administrativo, para conformar junto con el Programa del Área Técnico-Médica un programa general dirigido a los trabajadores de la Secretaría de Salud como *Programa Institucional de Capacitación*. Este programa específico, de acuerdo a las Condiciones Generales de Trabajo de la SS del 2005, tiene como finalidad:

*"...la superación profesional, técnica y humana de los trabajadores de base, de las áreas médica y administrativa, con el objeto de incrementar sus conocimientos en el puesto y desarrollar sus habilidades de manera oportuna y eficiente."*¹⁴

Conforme a la normativa vigente en 2009, las Unidades Administrativas Centrales deben considerar al elaborar su Programa Específico lo estipulado en las Condiciones Generales 2006-2009, además de la *Norma que Establece el Esquema General de Capacitación para la Administración Pública Federal* vigente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público así como el Reglamento Interno de Capacitación de la SS, al respecto estos tres documentos coinciden en establecer lineamientos básicos:

- ≈ *Las etapas de la capacitación*
- ≈ *Su clasificación*
- ≈ *Esquema del programa de capacitación*

b) Lineamientos que sustentan el Programa de Capacitación

De acuerdo a la normatividad existente en 2009 se establecen las etapas requeridas para la capacitación, la clasificación establecida para la capacitación, así como un esquema definido para el programa de capacitación.

¹⁴ SNTSA, *Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud 2005: Art. 107*, p. 35

Etapas de la Capacitación

Son tres las etapas para desarrollar la capacitación propuestas en la normatividad vigente:

1. Detección y diagnóstico de necesidades de capacitación
2. Desarrollo de la capacitación
3. Evaluación y seguimiento de la capacitación

A continuación se explicará qué se establece en cada una de las etapas:

- ▶ Detección y diagnóstico de necesidades de capacitación: esta primera etapa se obliga en las Condiciones Generales de Trabajo 2006-2009 y busca evaluar el desempeño, analizar los resultados, identificar necesidades evidentes como la actualización y el cambio en procedimientos, así como los planes de carrera. También se consideran las causas no evidentes resultado de la realización de estudios sobre clima laboral. En este punto la SHCP establece un cuestionario para conjuntar los resultados de un sondeo, por puesto, por persona y organización (Anexo V de la norma referida); sin embargo, se sugiere también la observación directa y la encuesta. También se señala que luego del diagnóstico se establezca la programación de eventos y acciones de capacitación, junto con los recursos disponibles en cuanto a presupuesto.
- ▶ Desarrollo de la capacitación: es la segunda etapa del proceso y consiste de dos etapas:
 - ◆ **Programación**: de acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación, se determinan las acciones de capacitación, los contenidos y el grupo de personas al que se dirigirán, se definen los recursos materiales didácticos y de apoyo a la capacitación, se determina lo referente a la metodología didáctica y técnicas de instrucción, se seleccionan los facilitadores, se prevé la disponibilidad de equipo didáctico y aulas. Esta etapa se plantea proyectando fechas de realización.

- ◆ **Ejecución:** es la realización del programa de capacitación, como la coordinación de los elementos materiales, humanos y técnicos para cumplir las actividades proyectadas dentro de un ejercicio presupuestal, se pretende su evaluación de cada actividad por sus resultados y la denominada calidad de ejecución, enfatizándose normativamente la incidencia en el cambio de comportamiento y actitudes del servidor público, por encima del cumplimiento o la aplicación de lo programado.

- ▶ Evaluación y seguimiento: En la evaluación es importante definir hasta qué punto se lograron: resultados costeables; la formulación objetivos evaluables; apoyo en medios para aplicar lo programado; la sistematización de la evaluación desde que se planeó la capacitación; todo ello bajo criterios específicos que son los siguientes:
 - ◆ **necesidad:** como el único medio de respuesta a la necesidad de capacitación
 - ◆ **pertinencia:** si la actividad fue adecuada
 - ◆ **eficacia:** con relación a la competencia deseada
 - ◆ **eficiencia:** un menor costo alcanzado
 - ◆ **conformidad:** si estuvo de acuerdo al marco normativo establecido

Hay que señalar que normativamente se establecen **tres momentos** denominados como: antes de la realización, durante la misma y posterior a la ejecución; de modo que en la evaluación y el seguimiento se consideran aspectos precisos como: la detección de necesidades de capacitación, los objetivos, la forma de valorar el desempeño de lo programado, elemento por elemento; así como los resultados logrados: aplicación de aprendizajes, impacto en el entorno laboral, etc.

Clasificación de la Capacitación:

La *capacitación*, se enfoca al desarrollo de habilidades y destrezas, la actualización de conocimientos e incluso un cambio de actitud del personal, con énfasis en su función o puesto. Los aprendizajes desarrollados a lo largo de una capacitación por el participante, van enfocados a mejorar el desempeño del personal; ahora bien las áreas mencionadas se definen a continuación a partir de conceptos del *Diccionario de Ciencias de la Educación*¹⁵:

ÁREA DE CAPACITACIÓN	EN QUE CONSISTE	EJEMPLO DE APRENDIZAJE
Habilidades y destrezas	El adulto puede realizar tareas o resolver problemas en áreas de actividad determinadas; más que aprendizajes mecánicos, implican el dominio de técnicas, la práctica manual, la aplicación de técnicas e incluso el desarrollo de capacidades complejas como el análisis o la generación de propuestas, como habilidades complejas intelectuales. La habilidad es más compleja intelectualmente que la destreza, que es manual, física e implica más práctica o capacidad motriz.	<ul style="list-style-type: none"> • Como procedimiento, la elaboración de un oficio • Sobre informática, captura de documentos en Paquetería Word • Creación de una propuesta a una problemática sobre distribución del trabajo. • Como práctica, la impartición de un tema en una Formación de capacitadores. • Destreza para cortar y pegar en la captura de textos.
Conocimiento	Es la transformación de quien aprende a partir de la imaginación, memoria o pensamiento desarrollados en su relación con teorías, así como la interpretación de las mismas, que según Paulo Freire implican en el adulto su experiencia en relación con un tema.	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización sobre un tema ya conocido • Manejo de información específica: normas, dictámenes • Acercamiento teórico hacia un autor o sus principales ideas.
Actitud	En este caso los aprendizajes son más complejos porque incluyen procesos cognitivos y afectivos que derivan en una transformación de comportamientos enfocados desde aspectos del desarrollo humano o un impacto en valores.	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexión sobre: relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, proyecto personal de vida, código de ética de la organización o el respeto a la diversidad como temas.

¹⁵ Diccionario de Ciencias de la Educación: *Habilidad y destreza* pp.715, *Conocimiento*: p308, *Actitud*: 36

Es importante mencionar que la capacitación es dinámica, de acuerdo a la Organización Internacional de Trabajo, porque se desarrolla a través de:

*"...educación, experiencia, vida cotidiana, se **movilizan**, y se **desarrollan** continuamente y no pueden explicarse y demostrarse independientemente de un contexto. En esa concepción, la competencia está en cabeza del individuo, es parte de su acervo... intelectual y humano."*¹⁶

La capacitación implica diversos procesos de preparación del personal, aún a un nivel técnico o teórico, a diferencia del denominado entrenamiento que según las autoras de la Antología de capacitación y desarrollo de personal, denominan como: *"... el entrenamiento en el contexto anglosajón (**training**) engloba desde el conocimiento y el dominio elemental de una habilidad técnica hacia el desarrollo de administradores y directivos."*¹⁷ De modo que el entrenamiento al igual que el adiestramiento lleva una connotación técnica bajo una enseñanza simple, mecánica e incluso repetitiva, por estímulo y respuesta; lo cual se contrapone con los alcances que puede tener la capacitación por implicar aprendizajes más complejos.

De las áreas mencionadas (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes) se retoma su relación con lo estipulado en lo normativo, cuestionando cómo es que se plantea desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y fomentar actitudes en el personal. Cabe señalar que en el 2009 la herramienta propuesta por la Dirección General de Recursos Humanos para la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) en Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud retoma estas áreas de modo general como conocimientos, habilidades y actitudes para clasificar cursos disponibles; sin embargo, esa clasificación de necesidades responde a que la Secretaría de la Función Pública no determina un esquema de clasificación para el Programa Anual de Capacitación como

¹⁶ Organización Internacional del Trabajo, *Algunas puntualizaciones en el concepto de competencia*, pág. 2

¹⁷ Salvador García, Mercedes Silvia y Aduna Mondragón, Alma Patricia, *Antología de Capacitación y desarrollo de personal. Un enfoque estratégico, Tomo I*, p. 17

anteriormente se hacía por *capacidad gerencial, técnica transversal o específica*¹⁸ y ante ese vacío se optó por proponer una clasificación sólo de forma, es decir, sin un seguimiento en ejecución o evaluación, sólo como propuesta de DNC similar al esquema anterior.¹⁹

En la normativa existente en el 2009 en la SS²⁰, se plantea una clasificación detallada de la capacitación en la que se ofrecen las tres alternativas al personal con funciones médicas, paramédicas y administrativas, bajo la siguiente clasificación:

- **Inducción institucional:** se divulga a personal de nuevo ingreso objetivos y funciones de la Administración Pública Federal y la organización en la que laborará.
- **Inducción al puesto:** dirigida al servidor público de nuevo ingreso o quien es promovido a un puesto de mayor responsabilidad y jerarquía, para su conocimiento de los objetivos y funciones del área en que laborará, diferenciándose de la inducción institucional por su carácter específico hacia determinado trabajador o a un grupo de personas que ocuparán un puesto.
- **Capacitación en el puesto:** dirigida a preparar a los servidores públicos para un mejor desempeño del puesto ocupado, esta variante también es conocida en el Reglamento de Capacitación como Capacitación para el Desempeño.
- **Capacitación para el puesto:** enfocada a la preparación del personal para el desarrollo de funciones de mayor responsabilidad y jerarquía; cabe señalar que en el Reglamento de Capacitación se define como Capacitación para el Desarrollo, incluyendo un carácter académico, al dividir en dos esta variante:

¹⁸ Las capacidades mencionadas hasta el momento son obligadas de cursar y certificar para mandos medios y superiores para permanencia y selección. Las *gerenciales* son: Visión Estratégica, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Orientación a Resultados y Negociación, las técnicas corresponden a un catálogo en el que se dividen en transversales, para más de un puesto y área de la Administración Pública Federal (APF) y específica, únicamente para un área de la APF y va dirigida a aprendizajes técnicos sobre desarrollo de habilidades o manejo de procedimientos. Estas capacidades corresponden a la Ley del Servicio Público de Carrera 2005 en las que se señala un esquema de clasificación adjudicado al resto del personal, no sólo a Servidores Públicos de Carrera y Sujetos al Servicio Profesional de Carrera, sin embargo, aún se esperan los nuevos lineamientos de capacitación para 2009 (septiembre de ese año) con cambios al respecto, debido a que cambio el Reglamento del SPC en septiembre de 2007.

¹⁹ Revisar anexo con formatos DN01-8, DN02-8 y DN03-8 establecidos por la DGRH de la Secretaría de Salud.

²⁰ Se considera el Reglamento de Capacitación de la SS y las Condiciones Generales de Trabajo 2006-2009 y sus antecedentes.

- Interna: dirigidos específicamente a la promoción de puestos que un denominado escalafón²¹ son superiores, cuya realización está a cargo de cada unidad de adscripción.
 - Externa: enfocados a la formación profesional o técnica a cargo de instituciones de enseñanza con criterios de acreditación reconocidos por el sistema laboral.
- **Capacitación en Calidad y Desarrollo Administrativo**: aporta elementos técnico-administrativos dirigidos al fomento de la calidad en el desempeño, cabe señalar que esta variante se incluye en la normatividad de la SHCP y las Condiciones Generales de Trabajo 2006-2009 como una línea política del actual gobierno hacia la Administración Pública.
 - **Capacitación en Servicio**: se desarrolla de modo simultáneo al servicio, de manera supervisada y está dirigida al desarrollo de destrezas en respuesta a los avances tecnológicos y su desempeño demande, así como la solución de problemas técnicos cotidianos de manera grupal.
 - **Sesiones**: en grupos especializados se realizan sesiones clínicas, bibliográficas, revisión de procedimientos y técnicas para la actualización del personal, esta actividad está dirigida principalmente al personal del área médica y paramédica.

Cabe mencionar que en la normatividad no es del todo diferenciada la **formación y educación continua** de la capacitación. La educación continua se define como el conjunto de actividades académicas o de capacitación ofrecidas independientemente de la función o puesto, hacia un perfil profesional o bajo una temática eje, tal es el caso de los simposios, conferencias o seminarios; esta alternativa es denominada en el Reglamento de Capacitación como el conjunto de **actividades complementarias** a la preparación del trabajador. De manera que la formación se incluye en la capacitación aún siendo de índole académico y no obstante estar dirigida a acreditar un grado de estudios, generalmente con aval de una institución educativa, tal es el caso del estudio de un idioma, de la

²¹ En Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud 2006-2009, se denomina así a la ubicación de puestos de acuerdo a una escala de menor a mayor responsabilidad y menor a menor sueldo.

educación básica, media superior, o inclusive un diplomado. Esta clasificación justifica la iniciativa de la Secretaría por coordinar de modo directo con instituciones educativas (Secretaría de Educación Pública o Instituto Nacional de la Administración Pública) actividades académicas específicas para los trabajadores de esta Secretaría.

Esquema del Programa de Capacitación:

Se define como programa al planteamiento de un conjunto de actividades de modo sistemático bajo: una organización, objetivos determinados, las condiciones de realización, su descripción, recursos asignados y personal a cargo del programa.

Los documentos normativos coinciden en plantear un esquema constituido por:

ELEMENTO DEL ESQUEMA	CARACTERÍSTICAS
Objetivos	<i>General:</i> Es el propósito final que busca lograr el programa, desde un enfoque conductista de las acciones preestablecidas
	<i>Específicos:</i> Es el propósito del objetivo general con una especificación de qué y para qué se llevará a cabo el Programa de Capacitación. Se consideran las áreas en su diseño: cognoscitiva, motriz y afectiva.
Metas	Se definen como logros generales del programa en un año presupuestal a partir de lo formulado en los objetivos. Este aspecto perfila las metas a lograr en su carácter cuantitativo, como el número de cursos y personas a capacitar.
Estrategias	Es el planteamiento de cómo es que se desarrollará el Programa, precisando las rutas de acción de acuerdo a la clasificación de los eventos y acciones de capacitación establecidos en la normatividad.
Proceso de capacitación	<i>Diagnóstico de necesidades:</i> se plantea el resultado de este diagnóstico específico
	<i>Desarrollo de la capacitación:</i> expone las actividades específicas que se realizarán y los puestos del personal a capacitar.
	<i>Seguimiento de Evaluación de las Acciones de Capacitación:</i> este rubro se incluye enfáticamente en la Norma de la SHCP, dada la importancia de verificar que el presupuesto ejercido tuvo un impacto y así se le demanda a las instituciones.

ELEMENTO DEL ESQUEMA	CARACTERÍSTICAS
Instructores	Se define si este personal es <i>externo</i> o <i>interno</i> , dependiendo de su contratación o de si no es trabajador del área que emite el programa, aunque esté adscrito a la SS, debido a una visión institucional del programa.
Número de horas por actividad	Este punto define la validez de las actividades de acuerdo a una escala determinada por modalidad de capacitación, con base al Reglamento de Capacitación y los estándares académicos en el país.
Fechas proyectadas	Este punto le da el carácter de programa al documento, por definir la calendarización de actividades de capacitación, de manera precisa (mes y día).
Formatos	Existen formatos específicos definidos para diagnóstico, programación, evaluación didáctica y presupuestación.

1.1.2.2. La capacitación realizada: la distancia entre el discurso y su aplicación

Es esencial revisar la base normativa sobre la capacitación de personal con funciones administrativas en la Secretaría de Salud vigente durante el año 2009 para así plantear la distancia existente entre el discurso y su aplicación, al definir qué tanto se sigue con los planteamientos teóricos y técnicos de la Tecnología Educativa, más allá de lo meramente normativo, de acuerdo al conocimiento de su aplicación, para lo cual se mencionarán ejemplos de desarrollo de la capacitación de 1992 al 2009.

a) La intención de capacitar al personal

Dentro de la política existente en materia laboral en los últimos sexenios (del año 2000 hasta el 2009) y básicamente conforme a la Norma de la SHCP en materia de capacitación; se ha determinado que la capacitación está dirigida a mejorar el desempeño del personal de acuerdo a las funciones que requiere su puesto, con utilidad directa para el mercado laboral, por requerir que se verifique el cumplimiento de los objetivos de la actividad en función al: "*...mejoramiento de la eficacia, eficiencia y productividad de los procesos de trabajo, considerando para tal efecto los resultados obtenidos y los beneficios producidos.*"²²

²² SHCP. *Norma que establece el Esquema de Capacitación para la Administración Pública Federal*, p. 10

Se define en la normativa que estos resultados deben verificarse en un cambio en el desempeño del puesto o función, debido a las políticas de la organización (ya sea como SHCP, SS o Dirección General). Sin embargo, dentro de la Secretaría de Salud, así como en la Administración Pública en general, las funciones no corresponden con el puesto o nombramiento ocupado, debido a multiplicidad de factores como la rigurosidad en la selección para una plaza de base o bien las actuales iniciativas gubernamentales (entre 2006-2009) para la profesionalización del personal en personal de enfermería y trabajo social como un primer paso, dada la deficiencia en esta área. Esta circunstancia es una importante problemática de la capacitación en la Secretaría de Salud.

De modo que se asegura en la Norma de la SHCP citada que:

*"...considerando que actualmente en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, se conoce y aplica, la metodología correspondiente a la planeación estratégica y por lo tanto establecen objetivos estratégicos vinculados a sus servicios, programas y acciones, con metas significativas y cuantificables en términos de resultados, es decir, centrándose en el impacto esperado y no en el volumen de trabajo, recursos a utilizar o número de acciones a generar."*²³

b) Acumular conocimientos como concepto de aprendizaje

Conforme a la norma de Capacitación de la SHCP, se define al instructor desde la determinación de su razón de ser: *"... Su propósito fundamental es transmitir sus conocimientos y experiencias..."*²⁴ Y con relación a la definición textual de capacitación para el puesto, se afirma que: *"Se enfoca a proporcionar o incrementar los conocimientos y habilidades del servidor público..."*²⁵ Es evidente como se entiende la acumulación de conocimiento o el otorgamiento de

²³ Ibid., p. 55

²⁴ Ibid., p. 109

²⁵ Ibid., p. 110

habilidades como el resultado de la capacitación, bajo una visión conductual mecanicista, en la cual quien aprende no participa, sólo recibe o asiste, de modo que el actor principal es el que instruye y es un experto proveedor de aprendizajes, tal como lo señala la concepción de educación bancaria analizada por Freire, sin reflexión, ni diálogo, ignorando el aprendizaje en el educador y la experiencia del educando.

A su vez, en la aplicación de lo programado es decisiva en la demanda de los créditos a obtenerse y su valor escalafonario, lo cual va relacionado con el número de horas cursadas, de manera que a mayor número de horas, mayor acreditación y peso escalafonario. En el caso del curso y el taller, normativamente el número de horas enfocadas al desarrollo de prácticas, tienen la mitad del valor de las horas teóricas, reforzándose así la idea de que más que buscar aprendizajes útiles, se busca acumular horas de capacitación y cantidad de información, porque normativamente en el taller como modalidad, el tiempo es de calidad, de modo que una hora de taller puede llevar a un mayor desgaste físico o mental, en comparación de una hora de curso.

Cabe mencionar que en la realización de los eventos puede bastar la asistencia a los mismos, ya que no existe de modo sistematizado u obligado una evaluación de conocimientos diagnóstica, ni de aprendizajes al término²⁶ y al otorgar la constancia en estas condiciones, se capacita por capacitar, por derogar un presupuesto, por justificar laboralmente lo que se está haciendo, esta acción se justifica normativamente de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, artículo 153, Capítulo III Bis, De la Capacitación y adiestramiento de los trabajadores:

"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

²⁶ De acuerdo a la normativa existente en Capacitación de la Secretaría de Salud y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, no se obliga esta evaluación en capacitación presencial; en la aplicabilidad únicamente se sigue este criterio en los cursos de Cómputo (técnicos) de la Dirección General de Tecnologías de la Información de la SS, conforme a la obligatoriedad del ISO 9000-2000 que esa Unidad Administrativa sigue dada el área de habilidades en que capacita.

*común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.*²⁷

Lo anterior se concluye porque el criterio más riguroso de acreditación es la asistencia al 80 ó 90% de sesiones y esto se deriva en el derecho del participante para recibir constancia por cumplimiento del tiempo; al respecto se puede verificar que los créditos en la SS y su valor escalafonario se miden por horas de capacitación, las cuales deben verificarse en la constancia de capacitación, según criterio de la Secretaría de la Función Pública en sus Lineamientos de Capacitación del 2006 y de acuerdo a los requisitos estipulados por la DGRH de la SS en materia de constancias en el 2009.²⁸

A su vez, los objetivos plasmados en una carta descriptiva o un programa de capacitación normados por la SHCP, están limitados por áreas (ya mencionadas en el programa) y se deja fuera una multiplicidad de factores contextuales o individuales, que pueden aportar precisión a la capacitación porque conforman un currículum oculto que la define y estos factores hacen ver al aprendizaje más allá de un proceso que se puede fraccionar, condicionar y conducir bajo un control dado por la sistematización del proceso, bajo una concepción mecánica del mismo, porque este enfoque le resta su verdadera complejidad y limita su dimensión a herramientas o técnicas educativas por aplicar.

Cuadro de créditos:²⁹

MODALIDAD DIDÁCTICA	REQUISITOS DE ACREDITACIÓN	VALOR
Curso	<ul style="list-style-type: none"> - Un mínimo de 20 horas de duración para obtener créditos - 80% de asistencia - Calificación aprobatoria - Un mínimo de 1 crédito al año 	8 horas teóricas =1 crédito
		16 horas prácticas =1 crédito

²⁷ Cámara de Diputados, *Ley Federal del Trabajo*, p.16

²⁸ CEPROCADEP DGRH-SS. Tomado de *Requisitos de constancias*, p. 1

²⁹ Tomado de la *Guía Técnica para la operación del sistema de capacitación para el Desempeño de la Secretaría de Salud de 1984*, en el apartado *Criterios para el otorgamiento de créditos*

Cabe señalar que en las Condiciones Generales de Trabajo 1995-2000, Art. 37, Capítulo V, se especifica que el total de créditos que tiene como derecho el trabajador al año, son 6 créditos como mínimo; lo cual equivale a 48 horas o un promedio de dos cursos de 24 horas; contradictoriamente esto lo han utilizado las Unidades Administrativas al limitar al trabajador a dos cursos al año y no dar la oportunidad de más, argumentando que se apegan a la normativa. Al respecto la norma de capacitación de la SHCP define en su apartado 7.1.1.3:

*"Las dependencias y entidades, así como, las unidades administrativas que las integran, deberán determinar y establecer formalmente el que todos los servidores públicos participen anualmente, como mínimo, en un evento y/o acción de capacitación."*³⁰

Este planteamiento retoma la Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, que en su Inciso A determina a la capacitación como un derecho del trabajador. Para ello hay que mencionar que estos criterios en lo operativo terminan por limitar el derecho a la capacitación del trabajador, aunque la intención de los documentos mencionados es abrir la posibilidad con un mínimo de eventos al año.

c) Generalizando necesidades, actividades y estrategias de capacitación

El Programa de Capacitación institucionalizado está dirigido a estandarizar la capacitación en las Unidades Administrativas y es un punto de partida válido, ante una actividad que difiere de lo propuesto por la Tecnología Educativa en su ejecución, a partir de formatos de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) existentes en la SS en el 2009, se recaba información que no lleva al análisis de fondo, ni a respuestas sobre opciones de capacitación más allá de lo numérico y en el mejor de los casos se toma en cuenta la opinión del trabajador.

³⁰ SHCP, *Norma que establece el Esquema General de Capacitación para la Administración Pública Federal*, p. 5

Ante lo anteriormente mencionado, quedan sin cubrir eventos que por no tener respuesta en número, no quedan en el programa anual, de modo que aún existiendo personal que necesita capacitarse para mejorar su desempeño, como por ejemplo: secretarias que no saben archivar o de computación, choferes que no saben de mecánica, capturistas que no han sido actualizados en paquetería de informática; esto es pasado por alto para quién toma decisiones respecto a los resultados de los formatos de DNC ya sea el jefe inmediato o área responsable de la capacitación en la Unidad Administrativa; ahora bien los formatos no se interpretan como un diagnóstico, sólo se concentran en un formato el DN03-08 para personal operativo, como un conteo numérico, que a su vez se detalla en el Programa Anual de Capacitación, que es el DNC desarrollado más a detalle, al especificar el nombre de la capacitación, el personal que será capacitado, lo que denominan modalidad: en línea, presencial, a distancia, mixto, así como el tipo de acción: si es curso, plática o taller.

d) Desarrollo de la capacitación bajo un desconocimiento o una interpretación errónea de la normatividad, en el afán de sistematizar los eventos

A continuación se mencionarán elementos concretos que demuestran la existencia de criterios erróneos sobre capacitación, los cuales son importantes para entender la concepción misma de esta actividad y su fundamento didáctico en lo operativo:

- ***Se cree que un programa institucional debe tener cartas descriptivas como principal elemento:*** se considera que la base de un programa son las cartas descriptivas, como si fueran la respuesta mágica a la capacitación, como la salida más fácil para darle formalidad esta actividad; ahora bien si existen deficiencias en la planeación de la capacitación, resulta que es la respuesta más seria para esa planeación, porque de otra forma se cae en una calendarización muy general, en el mero diseño de objetivos, o en un temario o listado general de temas.

Cabe señalar que menos del 5%³¹ de las Unidades Administrativas diseñan cartas descriptivas, tal es el caso de la entonces Dirección General de Salud Reproductiva-DGSR (entre 1990 a 1998) la cual apoyaba la ejecución de la capacitación con un *Paquete Didáctico* para el instructor, que consistía en la integración de: cartas descriptivas, hojas de trabajo, ejercicios, el programa y cronograma, además de definir un manual con contenidos para el instructor y el grupo; en este caso la sistematización de estas actividades se asumía como una alternativa para delegar la capacitación a los Servicios Estatales de Salud, sin dar la posibilidad de mejorar o adaptar a diferentes condiciones didácticas o de aprendizaje (necesidades específicas del grupo). No obstante lo mencionado, es destacable el esfuerzo de esta Unidad Administrativa ya que cuando las instituciones aplican la didáctica, diseñan programas y elaboran cartas descriptivas (aún con ciertas limitantes) ya se está tomando en serio a la capacitación, pero cuando van más allá y proponen un Manual y un Paquete Didáctico, entonces la institución verdaderamente apoya esta actividad porque confía en sus resultados.³²

- ***Existe la confusión de un cronograma general con la carta descriptiva:*** esto sucede por confundir su presentación y captura a manera de tabla, o bien se desconoce qué es una carta descriptiva; lo anterior se verificó en supervisiones hacia la capacitación y cursos, a cargo de la Dirección General de Salud Reproductiva (1990-1998) y la Dirección General de Equidad y Desarrollo en Salud (2000-2002), en al menos cinco Servicios Estatales de Salud del país (entre los que está Jalisco, Nayarit y Chiapas)

³¹ Son dos las instituciones que elaboran cartas descriptivas para sus capacitaciones en el 2009: el Órgano Desconcentrado: Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva, antes DGSR, para capacitaciones a personal operativo estatal) y la Dirección General de Calidad y Educación en Salud, por ser un área generadora de normas en materia de capacitación básicamente para el área médica. En el 2002 la Comisión Nacional de Protección Social en Salud (Órgano Desconcentrado) en su diseño del curso *Las 9 claves de la Calidad* del Comité de Calidad.

³² En este punto se consideran Manuales de Capacitación y Paquetes Didácticos de: Dirección General de Salud Reproductiva (de los años 1994 a 1998) y Dirección General de Planificación Familiar (de los años 1990 a 1994) de la SS.

al solicitarse la carta descriptiva existente en alguna actividad de capacitación el personal que coordinaba esto o capacitaba refería un listado de temas con tiempos, un cronograma del curso o manifestaba desconocimiento de sus elementos.

- ***Se piensa que diseñar un programa es proponer al curso como capacitación:*** existe la preferencia hacia los cursos como una forma de capacitar, al respecto el ***Centro de Profesionalización, Capacitación y Desarrollo de Personal de la Secretaría de Salud CEPROCADEP***, en el 2007 ofreció dos talleres: ***Ortografía y Redacción*** de una gama de aproximadamente 10 diferentes actividades en ese año; lo anterior refleja una falta de manejo de otra modalidad de capacitación, además de un desconocimiento sobre las modalidades a las que pueden recurrir para programar como son los talleres, conferencias seriadas, paneles, etc., las cuales pueden cubrir el número de horas requerido al año. Cabe señalar que el CEPROCADEP ofrece capacitación para el personal de la Secretaría de Salud con presupuesto de la Dirección General de Recursos Humanos de la SS y ha sido una opción dirigida al personal con funciones administrativas desde 1998 cuando era Centro de Capacitación en Calidad.
- ***Se cree que la carta descriptiva y el material didáctico del instructor garantizan una capacitación efectiva porque así se planeó:*** cuando se cumple con la parte programática se confía que esto va a dar lugar a una capacitación efectiva, sin embargo, el material o la carta por sí solos no sustituyen la preparación y capacidad del docente, sumemos a esto que a última hora pueden presentarse cambios, situaciones imprevistas no consideradas en la planeación, desde una falla en el equipo didáctico, la falta de preparación del instructor, hasta la cancelación del evento; lo programado en carta descriptiva y manual no son garantía de una excelente capacitación. En el CEPROCADEP (Centro de Capacitación y Desarrollo Profesional) en el 2008 la DGRH/SS sugirió en un documento

sobre selección de proveedores de capacitación³³ que para considerar una empresa, sean revisadas sus cartas descriptivas propuestas, lo cual demuestra el apoyo en la Tecnología Educativa como criterio de selección, considerándose como una garantía para su efectividad, pero en realidad existe una distancia entre el papel (lo programado por una empresa) y su ejecución, porque quien capacita y se capacita puede reconocer que la capacitación es más experiencia que conocimiento.

e) Ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo partiendo de la capacitación formal

La alternativa de realizar cursos con grupos numerosos es atractiva para instituciones que buscan capacitar en un mismo tiempo a un grupo de trabajadores contando con un mínimo de recursos (una aula por ejemplo) y personal a cargo, porque el instructor queda como responsable del evento; con esto se optimizan costos y el personal se capacita a lo largo de varios días programados consecutivamente, esto sucede en la calendarización del 2009 de cursos en el CEPROCADEP y la Dirección General de Tecnologías de la Información (DGTI), porque ambas instancias ofrecen capacitación para el personal con funciones administrativas de la SS bajo las características mencionadas, en una esquema de cursos de 5 a 20 días y de 10 a 20 horas de duración.

f) La evaluación es cuantitativa y operativamente se desarrolla como evaluación didáctica

Ante la importancia de reportar avances numéricos, se asume convenientemente que un programa no se evalúa, ni reestructura a corto o mediano plazo porque esto puede evidenciar errores, de modo que sólo se reportan números, se cumple lo programado, sin embargo, si esto no se logra, no hay argumentos operativos o laborales que justifiquen una meta anual más baja que la anterior o por debajo de lo programado, presupuestalmente esto es un recorte por recursos no aprovechados, un error que se paga el próximo año, sin criterios de reajuste. Esta circunstancia impide que se pueda considerar a la

³³ Tomado de los *Criterios para la contratación de una empresa de capacitación del CEPROCADEP: Dirigido a*

capacitación y sus ventajas para el mejor desempeño y se establece desde criterios presupuestales de SHCP.

Una evaluación de rigor en cada evento es la que se aplica al término, dirigida al grupo, para que desde un subjetivo punto de vista valore al instructor, el aula, el material didáctico, la duración del evento y los temas, de acuerdo a formatos creados por cada unidad; no obstante lo anterior, esta supuesta evaluación meramente didáctica no es interpretada para retomar sus resultados en el desarrollo de futuros eventos, o de lo contrario se retoma como la suma de errores en los que se incurrió, de modo que es un resultado no analizado y aplicado por ser un procedimiento establecido, esta circunstancia se presentó de 1998 al 2006 en el CEPROCADEP.

1.1.2.3. Con relación a la Tecnología Educativa

Según Alicia de Alba, la Tecnología Educativa es una:

*"... tendencia teórico- operativa generada hacia finales de la década de los 60's en los Estados Unidos la cual ha tenido una influencia determinante en el campo educativo en los países latinoamericanos, con un auge importante en la década de los 70's. Esta tendencia se caracteriza por la interpretación tecnocrática que hace de la problemática educativa."*³⁴

Esta corriente aplica la tecnología en la **educación formal**³⁵ y busca estar a la vanguardia, respondiendo a intereses orientados a la productividad, a que el educando maneje una mayor cantidad de información en un mínimo tiempo para incorporarlo al mercado de trabajo, buscando competitividad, rendimiento, efectividad y eficiencia, por lo que en su momento respondió a la

empresas de capacitación, p. 1

³⁴ Alba de, Alicia, *Memoria del Foro Análisis del Currículum de la Licenciatura de Pedagogía en la ENEP-Aragón, ponencia: Teoría Pedagógica y Currículum de Pedagogía*, p. 65

³⁵ Retomando a Carlos Alberto Torres en su Antología *La política de la Educación no Formal en América Latina*, la *educación formal* es parte de un sistema educativo, de manera institucionalizada y tiene como característica su sistematización especificándose dentro de un tiempo y espacios definidos (aula, programación y planeación de contenidos en orden secuencial, con un profesorado y un reconocimiento oficial de los estudios, etc.) Es importante mencionar que esta

industrialización laboral, posteriormente se centró en el perfeccionamiento y modernización de la enseñanza y un papel **expositivo**³⁶ del docente, desde la década de los ochenta y en la actualidad (año 2009) la Tecnología Educativa contemporánea define lineamientos para el diseño de **mapas curriculares**³⁷ a cargo de un equipo creativo y retoma la informática desde la aplicación del video proyector en video conferencias o conferencias masivas, también propone innovaciones tecnológicas como el **e-learning**³⁸ es decir, la educación o capacitación en línea, esto es una muestra de la aplicación de la llamada **tecnología de punta**.

Dentro de las propuestas de estudio de los planteamientos de La Tecnología Educativa está la visión macro del currículum, que según Margarita Pansza es un término con diferentes significados al referirse a planes de estudios, programas y su implementación didáctica, sin embargo, según la visión de la Didáctica Crítica, el currículum es un campo de estudio, una teoría que es parte de la didáctica o disciplina científica que estudia los problemas de la enseñanza. La visión de currículum hacia la Tecnología Educativa nos permite entender su fundamento, su utilidad y su visión de aprendizaje.

Esta corriente se ha colocado como una influencia importante en el Sistema Educativo mexicano en todos los niveles desde: **"...el proceso de modernización que a partir de los años cincuenta caracteriza la educación en América Latina..."**³⁹, en la búsqueda del desarrollo y el progreso requerido en un contexto

educación está legitimada por el sistema hegemónico y fuera de ésta, la educación no formal adquiere el significado de lo *no válido, lo no reconocido*, lo que no es *verdadero* conocimiento.

³⁶ Conforme el análisis educativo de Paulo Freire, el papel que desarrolla el docente a partir del cual se centra en la técnica expositiva de enseñanza que consiste en exponer verbalmente los conocimientos, ubicándose como el experto proveedor de éstos, bajo una connotación de poder.

³⁷ De acuerdo a propuestas de la Tecnología Educativa, retomadas de Hilda Taba, existen lineamientos innovadores que aportan la sistematización de un currículum, a través de mapas dirigidos a un nivel de estudios bajo una visión completa y novedosa de sistema, retomada de la Informática, como conocimientos que le dan modernidad a fundamentos ya existentes de la Tecnología Educativa.

³⁸ De acuerdo a la definición de @campus de la Secretaría de la Función Pública, se define como la estrategia de enseñanza a distancia que mantiene la premisa del estímulo-error, bajo programas informáticos de autoestudio generalmente apoyados en Internet, que llevan a resolver problemas, tareas, y en algunos casos bajo preguntas preestablecidas que deben responderse de acuerdo a resultados predefinidos, de lo contrario es imposible continuar, en cualquier caso la asesoría individualizada o tutoría es esencial, su traducción del inglés es aprendizaje electrónico, latinizado es aprendizaje a distancia o teleaprendizaje, pero se conoce en instituciones universitarias mexicanas por su término en inglés o como *cursos en línea* (Campus virtual del *Tec de Monterrey*, *Ibero Line*, etc.)

³⁹ Pansza González, Margarita, **Fundamentación de la Didáctica**, p. 54

capitalista de la economía basada en la productividad y la acumulación del capital.

Fundamentada en la aplicación de la psicología conductista, el análisis de sistemas, la creación de material y equipo didáctico, la sistematización de la enseñanza, la aplicación de los principios de la administración (planeación de procesos), bajo una lógica denominada por Giroux como: **"...lógica del carácter predecible, verificable, transferible y operable..."**⁴⁰, como sustento positivista, enfocado a modelos tecnológicos y conductistas, que han influenciado el campo del currículo surge de:

"...adaptaciones del movimiento de la administración científica de los años veinte, de la misma forma que las bases del movimiento de la educación basada en la competencia fueron desarrolladas en investigaciones anteriores que a su vez habían sido adaptadas 'de los sistemas de procedimientos de ingeniería en la industria de la defensa.'"⁴¹

Por sus múltiples aportaciones didácticas esta corriente ha sido adoptada en diferentes ámbitos, tal es el caso de la capacitación, ya que indica criterios y pautas para la utilización de técnicas y otros recursos que apoyan y dinamizan el proceso enseñanza-aprendizaje bajo una sistematización organizada desde un diseño curricular que identifica y define los requerimientos para la planeación, especificando requisitos para su operatividad, como elementos de un plan de desarrollo enfocados a la educación escolarizada y su amplia infraestructura.

La concepción mecanicista del aprendizaje define un binomio denominado enseñanza-aprendizaje, derivado del estímulo-respuesta, denominado como un proceso ejecutado por el docente, bajo una hegemonía, de quien controla, supervisa o aplica un proceso programado.

⁴⁰ Giroux, Henry, *Teoría y Resistencia en Educación*, p. 59

⁴¹ Ibid., p. 69 (el autor cita a Franklin, 1976)

La sistematización del proceso enseñanza- aprendizaje es el eje de la Tecnología Educativa: cantidad y efectividad, como el fin efectivista de minimizar los costos de tiempo, dinero y esfuerzo en este proceso, sistematizándolo de acuerdo a los principios de la administración durante la planeación, ejecución, desarrollo, control y evaluación, sistematiza cada momento de la educación institucionalizada, de modo que el fin utiliza medios, en el caso de la capacitación, los medios la planifican, pero también la restringen y encuadran bajo fórmulas dirigidas a la eficiencia por ser resultado de la experiencia de esta corriente. Nada se improvisa, no hay cabida para lo espontáneo, la creatividad es válida sólo si está planeada, bajo un tiempo y un espacio específicos.

Este fin condiciona resultados que buscan cobertura, que de acuerdo a la visión del *currículum oculto*⁴² sirve a grupos de poder (empresariales, políticos o productivos entre otros), masificando la educación a través de sistemas educativos; la premisa es producir número de egresados, lograr índices educativos, cubrir matrícula, responder (quién sabe cómo) a una demanda educativa. El costo de esa masificación (no económico, desde luego) es homogenizar el aprendizaje, un grupo debe de aprender lo mismo, al mismo tiempo, bajo un estándar común por alcanzar, a través de objetivos de aprendizaje y planes de estudio, determinando así la programación de la enseñanza de lo macro (sistema o plan) a lo micro (asignatura o tema) a partir de la formulación de objetivos (de planes, programas, enseñanza y aprendizaje, entre otros), para cada momento o parte del proceso.

La evaluación mediante el aprovechamiento de lo aprendido, bajo una visión mecanicista de evaluar el resultado de un proceso de producción, sólo califica lo verificable, desde la teoría de los sistemas para la productividad (insumo- proceso- resultado- información- retroalimentación), de modo que se acredita un aproximado de lo aprendido desde la visión y el criterio de poder del docente; evaluando bajo sistemas de exámenes, por un desempeño en aula, o

⁴² De acuerdo a Henry Giroux en la educación existe un doble currículum, uno abierto y formal y otro oculto e informal, en donde se establecen las creencias y valores transmitidos mediante las relaciones sociales y rutinas de la experiencia escolar.

después de demostrar que se tuvo acceso al cúmulo de conocimientos establecidos en el currículo de acuerdo a la forma y profundidad definida por el plan de estudios o el docente.

Cuadro comparativo Secretaría de Salud/ Tecnología Educativa:

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA SECRETARÍA DE SALUD	TECNOLOGÍA EDUCATIVA
<p>Se programa para presupuestar aplicando requisitos sin una estrategia y esto afecta la realización de la capacitación limitando eventos (costo y recursos). La técnica, plan de capacitación y sus instrumentos son también la demostración de que la institución está programando e incluso ejecutando (carta descriptiva).</p>	<p>Toda planeación propone una organización que lleve a la efectividad.</p>
<p>Se buscan logros en cantidad sin tomar en cuenta la calidad en las actividades, ni el logro de un aprendizaje aplicable al medio laboral y lo impacte, pasando de largo la capacitación individualizada y lo no formal.</p>	<p>Se prefiere impacto en efectividad a cambio de un efecto en calidad, por esto la tecnología, los materiales y equipo didácticos están al servicio de esta efectividad.</p>
<p>Se generalizan necesidades, actividades y planes de capacitación para diseñar un programa</p>	<p>Para lograr impactar costos y número de conocimientos se definen instrumentos que generan aprendizajes homogéneos y la formulación de objetivos generaliza necesidades a cubrir, en afán efectivista.</p>
<p>Se planea bajo un desconocimiento o una interpretación a conveniencia de la normativa, valiéndose de la sistematización de eventos aislados</p>	<p>Busca sistematizar el proceso enseñanza-aprendizaje a través de la tecnología aplicada a la educación</p>

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA SECRETARÍA DE SALUD	TECNOLOGÍA EDUCATIVA
<p>Contenidos, objetivos y modalidades de enseñanza buscan acumular conocimientos como concepto de aprendizaje y una acreditación basada en número de horas, asistencia o institución que avala los créditos.</p>	<p>Bajo una concepción mecanicista y conductista se centra en la enseñanza del instructor, sin participación activa del alumno y bajo una secuencia temática con criterios de acumulación progresiva de conocimientos, de lo simple a lo complejo. Se propone un proceso enseñanza-aprendizaje para considerar los factores que operativamente pueden afectar la efectividad de lo programado, como los insumos: programas, contenidos, etc.</p>
<p>Ahorro de costos, a partir de una capacitación formal centrada en cursos</p>	<p>La efectividad de la Tecnología Educativa se centra en el ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo desde la educación formal en la que se <i>controlan</i> todos estos factores</p>
<p>Se programa para dar respuesta a demandas laborales, aunque en lo real esto no funcione así, cubriendo número de eventos y trabajadores capacitados, bajo la presión de ejercer el presupuesto, de lo contrario será recortado para el próximo año.</p>	<p>La Tecnología Educativa está al servicio de necesidades capitalistas ⁴³: un mínimo de tiempo, un mínimo de costos para preparar el mayor número de personas posible, masificando la educación.</p>

⁴³ Según Giovanni Ciccotti (y otros autores) en el texto *La producción de la ciencia en la sociedad capitalista avanzada*, el sistema capitalista parte del funcionalismo y positivismo al servicio de la productividad, como una organización económica y política centrada en la producción y su valor productivo de cambio, cabe señalar que ese valor no es exclusivo de las mercancías, máquinas y materiales, también lo tiene la ciencia y la tecnología; la información también es capital.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA SECRETARÍA DE SALUD	TECNOLOGÍA EDUCATIVA
La búsqueda de resultados cuantitativos como evaluación conjuntamente con una interpretación subjetiva de fallas, pero evaluar fallas es evidenciar debilidades en los procesos, por eso no se hace	Desde su visión conductista, sólo lo evalúa objetivamente, sin embargo, como momento debe estar presente en todas las fases o etapas y aún al término del proceso existe la llamada retroalimentación ⁴⁴ para modificar lo planeado.

1.1.2.4. El cumplimiento de la Tecnología Educativa en la planeación y el desarrollo de la capacitación de las Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud

Si bien en la SS normativamente existe el sustento técnico hacia un proceso que se centra en un plan de capacitación (en una concepción completa, detallada de un proceso); con relación a la aplicación de las normas en las Unidades Administrativas, se le da un mayor peso al programa en sí como calendarización anual, de manera que no es considerada una ***estrategia de capacitación*** como una plan dirigido y diseñado con conocimiento, luego de un análisis del diagnóstico de necesidades de capacitación que determine: cómo, por qué se desarrollará la capacitación como proceso y para qué.

De acuerdo a la visión funcionalista y efectivista de la Tecnología Educativa, al considerar una mera aplicación de sus herramientas, podemos encontrar en este punto que la programación de la SS cumple con lo establecido en la Tecnología Educativa, en forma y desde los requerimientos de la normativa existentes.

⁴⁴ Al retomar a Hilda Taba se define como retroalimentación la traducción del término anglosajón *feed back* de la teoría de sistemas y está enfocada a encontrar fallas, debilidades y obstáculos para modificar el proceso mejorándolo, evitando deficiencias en un proceso, aplicado del proceso de una máquina.

Ahora bien, existen aportaciones en la normatividad no cumplida, que podrán rescatarse; tal es el caso de la capacitación para el desempeño que es un reto importante para el Modelo de Capacitación que se proponga, porque este punto de aplicabilidad de lo aprendido al capacitarse no se cumple y podrían enfocarse a mejorar el desempeño y facilitarlo con la aplicación de nuevas tecnologías o procedimientos más allá del afán utilitario de servir al mercado laboral o lograr desempeño eficiente, por partir de un conocimiento de las necesidades de capacitación más allá de la perspectiva del jefe inmediato y una hoja de detección muy cuadrada a lo establecido, sin la posibilidad de plantear factores situacionales o personales que influyen en la necesidad de capacitarse.

Hay que afirmar que la capacitación continua no es posible mientras se definan eventos de modo aislado. De modo que una educación continua proyectada conforme a un diagnóstico de necesidades de capacitación objetivo y útil, será el primer paso para una estrategia de capacitación que vincule cada evento hacia el desarrollo de la organización (Unidad Administrativa) bajo un por qué y para qué acorde a las políticas internas de la misma, sin ser una suma de acciones, sin una orientación pedagógica, como se plantea en el Programa Específico de Capacitación.

La capacitación en servicio es una opción interesante poco conocida en la operatividad y está vinculada a la supervisión capacitante, sin embargo, es una opción que se contrapone con la Tecnología Educativa, porque puede costar más, lleva tiempo y su acreditación no es del todo objetiva; no obstante lo anterior ha sido una propuesta originada en la rama médica y paramédica para capacitar al personal en su desempeño y realmente es una aportación que vale la pena retomar en los siguientes capítulos en el rubro de propuestas, como una capacitación realizada bajo una asesoría individualizada en el servicio.

1.1.2.5. Las posibilidades de la Pedagogía ante el panorama de la capacitación en las Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud

De acuerdo al Diccionario de las Ciencias de la Educación de Editorial Santillana define a la pedagogía como una de las facetas de la educación, la cual aborda la reflexión sobre el quehacer educativo: "*... La pedagogía definida como reflexión sobre la educación, puede situarse en varios niveles y en varias direcciones... puede orientarse hacia el análisis crítico de los métodos y de las técnicas de la educación...*"⁴⁵. Al partir de esta concepción de la pedagogía, por principio de cuentas es necesario reflexionar sobre la capacitación como proceso educativo; asimismo es esencial analizar la capacitación existente en las Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud. Para tener una idea acerca de este panorama es importante partir de la relación de dicha capacitación con la Tecnología Educativa.

La Tecnología Educativa⁴⁶ surge para la eficiencia y efectividad de la educación escolarizada, y está dirigida a su infraestructura; sin embargo, esta corriente se ha venido adaptando al área de capacitación sin considerar la problemática existente en esta materia por parte de cada unidad administrativa, en donde no se cuenta con la infraestructura mínima, con el personal calificado para coordinar y organizar la capacitación, ni con los recursos materiales, ni económicos para su aplicación, en donde existen errores en la planeación. Ante esto, el reto no está en favorecer las condiciones para aplicar la Tecnología Educativa, el reto está en lograr que quien se capacite no sólo transforme su entorno laboral mejorando su desempeño en lo inmediato, sino que también

⁴⁵ *Diccionario de las Ciencias de la Educación*, p. 1078

⁴⁶ Retomado de concepto de Tecnología Educativa como: "visión reduccionista de la educación", Pansza G., Margarita, Et. Ali. *Fundamentación de la Didáctica*, p. 56

obtenga a cambio un beneficio personal, al estar preparado (en materia de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes) para aspirar a mejores ingresos dentro y fuera de la Administración Pública, por su capacidad y experiencia.

Con relación a lo que podría hacerse al respecto, le hace falta al proceso de capacitación existente una visión de trascendencia completa, precisando interrogantes como: qué hay que hacer para capacitar antes y durante la actividad y qué hacer posteriormente, así como cuál puede ser su impacto en el desempeño a corto, mediano y largo plazo, en este sentido la Tecnología Educativa se encuentra limitada a la búsqueda de resultados cuantitativos y de cobertura, a plantear técnicas, procedimientos y herramientas no adaptables a circunstancias específicas del personal a capacitarse, de modo que es importante considerar otros planteamientos que faciliten lo anterior; la alternativa está en las aportaciones de la Didáctica Crítica al respecto porque cuestiona esas finalidades por resultados medibles, planteando la necesidad de alcanzar resultados conforme al contexto del capacitando y señalando la posibilidad de involucrar al capacitador, para que no sólo aplique, sino proponga y considere a su grupo, porque la Didáctica Crítica no queda en resultados cuantitativos arrojados, al buscar analizar, cuestionar y contextualizarlos. Los resultados numéricos son un dato sobre los procesos de capacitación, pero requieren ser trabajados y dejar de ser el centro de la actividad capacitadora.

1.1.3. Participación del (la) Pedagogo (a)⁴⁷

Al retomar el concepto de pedagogía mencionado, según Alicia de Alba Ceballos, idealmente un (a) pedagogo (a) debería contar con "*...formación conceptual o teórica, [como] aquella que nos permita comprender mejor una*

⁴⁷ Según la teoría de la perspectiva de género y su análisis lingüístico, esta corriente precisa que cuando se encuentra una demanda de estudio en género femenino o masculino, bajo las connotaciones sociales, culturales o hasta económicas que esto conlleva, la palabra pedagogo como pedagogo (a), responde una carrera en la que ha predominado el sexo femenino, de modo que se incluye tanto al pedagogo como a la pedagoga.

problemática, una determinada dimensión de la realidad."⁴⁸ Esta es una premisa sobre el quehacer del (la) pedagogo (a) y los posibles alcances de su formación; ahora bien, esta visión analítica se contrapone con las posibilidades de acción que abre la Tecnología Educativa para el (la) pedagogo (a). A continuación se detallará este punto.

Ante el panorama existente sobre la normatividad de la capacitación, sustentada en la Tecnología Educativa, es importante mencionar que existen múltiples opciones de participación del (la) pedagogo (a). Por una parte, dentro de esta tendencia educativa existen tres posibilidades de acción para el (la) pedagogo (a).

La primera es la *selección y formación de instructores*: en la Norma de la SHCP sobre capacitación (Apartados: 7.1.2.6- 7) se menciona que las unidades administrativas:

"... deberán promover acciones y/o eventos en el Plan Institucional de Capacitación y/o Programa de Capacitación,... para la formación de instructores internos, con el propósito de generar un efecto multiplicador del aprendizaje y disminuir costos.

.....
*"Las dependencias y entidades, podrán utilizar para la selección de los instructores/facilitadores internos y/o externos, técnicas tales como la entrevista y el cuestionario..." (Sic)*⁴⁹

La normatividad no sólo sustenta estas actividades, pues además indica un seguimiento por parte de las unidades administrativas, bajo la justificación de un menor costo; en este punto existe una oportunidad de desarrollo para el (la) pedagogo (a): en el diseño y desarrollo de una actividad de capacitación para la formación de facilitadores internos, así como la formulación de criterios

⁴⁸ Alba de, Alicia, *Memoria del Foro Análisis del Currículum de la Licenciatura de Pedagogía en la ENEP-Aragón, ponencia: Teoría Pedagógica y Currículum de Pedagogía*, p. 68

⁴⁹ SHCP, *Norma que Establece el Esquema General de Capacitación para la Administración Pública Federal 2003*, apartado 7.1.2.6 y 7.1.2.7 Se hace la aclaración (Sic) de que el cuestionario es una técnica no un instrumento, pero la fuente así lo señala erróneamente.

pedagógicos para la selección de este personal. A su vez, es importante la participación del (la) pedagogo (a) en la selección de estos facilitadores. Posteriormente se retomará este punto en los siguientes capítulos, al definirse propuestas de capacitación y plantearse su análisis.

Una segunda posibilidad está en la **planeación** misma, finalmente al definir un plan de capacitación a partir de los lineamientos establecidos por la normatividad, se requiere de una sistematización completa, no segmentada y con bases teóricas (Conductismo, Tecnología Educativa, Teoría de Sistemas, o elementos sobre currículum, de acuerdo a la corriente que se maneje), este aspecto es posible desde la visión profesional de un (una) pedagogo (a), es decir, a partir de sus conocimientos y preparación. Sin embargo, esa respuesta puede ser variable: ya sea la planeación, una propuesta de estrategias o modelo pedagógico, según se base en la Tecnología Educativa contemporánea o en la Didáctica Crítica.

La tercera opción podría ser como un **apoyo operativo que verifique la forma de realización de eventos**, de acuerdo a lo planeado, lejos de fungir como supervisor; es así como este profesionalista podría sugerir propuestas para mejorar no sólo lo operativo, yendo más allá al considerar modificaciones a lo planeado, para así ajustarlo a la situación específica en que se aplica la capacitación.

Además de estas opciones, se vislumbra la posibilidad de superar las limitantes existentes desde que se ha planeado la capacitación a partir de la Tecnología Educativa, conforme a una instrumentación detallada que resta la posibilidad de crear propuestas; es así como a el (la) pedagogo (a) le queda mucho por hacer y por proponer ante una normatividad obsoleta, que si bien funciona, también masifica la capacitación al plantear los mismos criterios y lineamientos para Unidades Administrativas, de modo que al unificarlas, se pierde de vista que son diferentes, con situaciones diversas y necesidades cambiantes.

Conforme a lo señalado anteriormente se vislumbra uno de los retos principales de la capacitación en la Administración Pública, porque el (la) pedagogo (a) que labora en un Área de Capacitación del personal con funciones administrativas desde 1990 hasta el 2009, se ha limitado a instrumentar lo ya existente, tal es el caso de la calendarización y ejecución de cursos; este profesionista también tiende limitadamente a seguir los lineamientos propuestos para la planeación u operación, ya sea por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la Administración Pública, o alguna de las Unidades Administrativas de la SS que fungen como normativas o bien desde la Secretaría de la Función Pública.

Respecto a la labor del (la) pedagogo (a), Alicia de Alba cita a María Esther Aguirre (quien en los ochentas fungía como coordinadora del Colegio de Pedagogía en México) para mencionar que la práctica profesional del (la) pedagogo (a) cae en un subempleo: *"... en la medida en que encontramos a pedagogos desempeñando actividades exclusivamente de orden técnico tales como la elaboración de objetivos,... etc."*⁵⁰ Ante esto Alicia de Alba encuentra como causa: *"... la influencia determinante de la Tecnología Educativa en el campo educativo de los últimos quince años."*⁵¹ Cabe señalar que la autora afirma esto en 1986 y es sorprendente encontrar que en el caso de la capacitación de la Secretaría de Salud, todavía está vigente.

Bajo las condiciones mencionadas es importante que el (la) pedagogo (a) desarrolle su visión crítica y busque alguna posibilidad de cambio hacia una flexibilidad de la capacitación, el cual puede visualizar en la medida de lo posible, al conocer la normativa vigente y sin alterar la forma de trabajo de la organización; es decir, puede formular propuestas viables con aplicación gradual, que lleven a una mejora paulatina a partir de la normativa. Un ejemplo sobre lo

⁵⁰ Alba de, Alicia, *Memoria del Foro Análisis del Currículum de la Licenciatura de Pedagogía en la ENEP-Aragón, ponencia: Teoría Pedagógica y Currículum de Pedagogía*, p. 65

⁵¹ Idem.

anterior es innovar al proponer modalidades de capacitación adecuadas a los tiempos disponibles del personal, al programar sesiones semanales de corta duración, bajo la seriación de fechas en secuencia temática que lleven a informar, desarrollar destrezas o modificar actitudes, para ello se podrá apoyar en material didáctico de bajo costo como lo son los acetatos o las láminas de papel *bond*, los cuales están disponibles en las Unidades Administrativas, conjuntamente con su respectivo equipo didáctico (proyector de acetatos, portarotafolio o pizarrón); también es posible que este personal tenga acceso a algún material y equipo indispensable como papelería, fotocopias y computadora.

De modo que es esencial que el (la) pedagogo (a) encuentre las oportunidades en su contexto, como ejemplo puede iniciar por identificar alguna problemática concreta de desempeño que requiera de una capacitación, a partir de esto buscará los recursos disponibles, así como el apoyo del área de capacitación; incluso podrá buscar alguna estrategia para lograr una capacidad de convocatoria hacia el personal, para que responda a la capacitación programada. De cualquier manera, en todo momento estará en juego la creatividad del (la) pedagogo (a) y la forma en que sustente la validez de sus propuestas, ya sea al definir la norma en que se está basando o al utilizar su habilidad de convencimiento hacia un cambio, bajo argumentos tales como beneficios en el desempeño de la capacitación propuesta, en comparación con las supuestas ventajas de los cursos de 20 horas, que tradicionalmente se han venido desarrollando como una actividad capacitadora primordial del trabajador en la SS.

En este capítulo se analizó la manera en que la Tecnología Educativa sustenta la capacitación en la Secretaría de Salud, como una tendencia educativa aplicada para obtener resultados de ahorro en tiempo, dinero y esfuerzo en la preparación y actualización del trabajador para un supuesto mejor desempeño, según se planteó, esto es relativo, debido a que la capacitación ofrecida se encuentra limitada a partir de su concepción y en su operatividad; a su vez parte de una fundamentación que cuestiono como obsoleta, debido a su tendencia a

cubrir una mayor número de personas a capacitarse por evento, sin considerar la calidad del aprendizaje, desde que la capacitación es formulada.

Es así como en el siguiente capítulo se abordarán un conjunto de propuestas pedagógicas para la Capacitación en la Secretaría de Salud, de forma que ante las limitantes derivadas de la aplicación de la Tecnología Educativa en la capacitación de la Administración Pública, se desarrollarán alternativas claves sustentadas en Didáctica Crítica, las cuales buscan superar los planteamientos de la otra tendencia educativa más allá de sus fallas.

CAPÍTULO II.- PROPUESTAS PEDAGÓGICAS DESDE LA DIDÁCTICA CRÍTICA PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA SECRETARÍA DE SALUD CON FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

“Hasta ahora se han enseñado conocimientos, pero no se ha enseñado a pensar.

En lo que se refiere al... pensamiento humano, a lo largo de los siglos a las gentes se les han dado peces, pero no se les ha enseñado a pescar.

... no se enseña... cómo adquirir una mayor capacidad mental para entender mejor, para pensar mejor, para crear mejor.”

Luis Alberto Machado

PRESENTACIÓN

La capacitación en la Secretaría de Salud, como parte de la Administración Pública, tiene una diversidad de retos, sin embargo, existe uno que destaca: lograr una capacitación que pueda desarrollar aprendizajes en el personal que sean aplicables a su contexto para transformarlo, a través de un mejor desempeño. La pedagogía puede dar respuesta a este reto mediante las propuestas de la Didáctica Crítica, como una corriente basada en la pedagogía contemporánea y surgida de la crítica a la Tecnología Educativa; cabe mencionar que estas propuestas básicamente son el contenido del presente capítulo.

Dentro de la Administración Pública, la Secretaría de Salud más que dar respuesta al mercado laboral y a sus demandas, por primera instancia requiere responder a las demandas específicas que cada Unidad Administrativa necesita con relación al desempeño del personal. Esas demandas surgen en el servicio mismo y van relacionadas con los programas específicos que son manejados por cada unidad sobre atención a la salud. Por ejemplo, existe una prioridad desatendida en capacitación sobre actualización técnica de los servidores en áreas aplicativas (Centros de Salud, Hospitales), como situación reflejada en el Programa de Salud 2006-2012 por su énfasis en la necesidad de calidad en el desempeño y en una formulación de estrategias para la unificación de criterios de atención conforme a una normatividad vigente, lo cual es desconocido por el personal con funciones administrativas que brinda algún servicio al público. Esta es una necesidad que cada vez es más preocupante, porque el impacto de esta capacitación se reflejará directamente en un mejor servicio.

A su vez, la Administración Pública ha sido denominada bajo un término con connotaciones negativas como *burocracia*⁵², como Erich Fromm define:

*"A través de la sindicalización del trabajo, el trabajador individual no tiene que comerciar por y para sí mismo en el mercado laboral; pertenece a grandes sindicatos dirigidos también por una poderosa burocracia que lo representa ante los colosos industriales..."*⁵³

El término burocracia de acuerdo a la fuente *Gran Enciclopedia del Mundo* significa:

*"... peyorativamente, la influencia excesiva de los empleados públicos en los negocios del Estado... algunos autores le niegan un valor positivo por considerarlo una rémora en la vida de los pueblos con su innecesario papeleo y elevadísimo coste de su mantenimiento..."*⁵⁴

Esta connotación negativa, considera al burócrata como responsable de trámites engorrosos y papeleos, de modo que se utiliza este término como una forma de descalificar al servidor público y en lo coloquial, retomando el concepto anterior (peyorativamente), puede ser sinónimo de *corrupto*, *flojo* o *transa*.

Tal situación origina que en el 2000 la entonces Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo/SECODAM (desde el 2005 Secretaría de la Función Pública) se originen programas de trabajo denominados de integridad, que estaban dirigidos a la Administración Pública para favorecer:

"...la eficiencia y la reducción de costos relacionados con malos comportamientos tales como el fraude, la corrupción, el robo,

⁵² Semánticamente la palabra y de acuerdo a la enciclopedia *Gran Enciclopedia del Mundo*, proviene del francés *bureau* (escritorio, oficina) y el griego *cratos* (poder) para designar el conjunto de individuos que desempeñan diversos puestos en la administración pública, sin embargo, al surgir la administración pública se definía al burócrata por estar detrás de un escritorio o en una oficina, como el poder ejercido desde un escritorio para un trámite, una gestión, una autorización, etc. Según el PROMAP 1995- 2000 (programa gubernamental mexicano), esta connotación es mundial. También se aplica en la administración privada como defecto.

⁵³ Fromm, Erich. *El arte de amar*, p. 85-86.

⁵⁴ *Gran Enciclopedia del Mundo: Tomo 4*, p. 86

*etcétera... promueven un mejor comportamiento y actitud de los miembros, empleados, ejecutivos, dirigentes y administradores del grupo mediante la evaluación y capacitación...*⁵⁵

Esta falta de transparencia afecta a la Administración Pública como un bloqueo a su desarrollo, al respecto en el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995-2000, se afirma que ha existido una cadena burocrática como:

*"... esquema de funcionamiento orientado preferentemente al control presupuestario y de coordinación sectorial, alarga los procesos de resolución, restringe la capacidad de gestión y deteriora la capacidad de respuesta de las instituciones ante las demandas de los usuarios de sus servicios."*⁵⁶

En el 2009 las circunstancias no han cambiado, aún después de la multiplicidad de programas de gobierno, transparencia e integridad que se han implementado bajo el argumento de un gobierno de transición, al respecto el analista político Álvaro Delgado menciona:

*"... la innovación gubernamental, eje de la promesa de cambio político, no aparece por ninguna parte. Fox y Muñoz [Ramón Muñoz, jefe de la Oficina de Innovación Gubernamental] no han podido erradicar los viejos procesos establecidos en las siete décadas de gobiernos presididos por el Partido Revolucionario Institucional."*⁵⁷

Al respecto, Delgado señala que un estudio de la Secretarías de Hacienda y de la Función Pública demuestra que se sigue con los viejos procesos, que la estructura de fondo no ha cambiado en la Administración Pública Federal y entre otros aspectos mencionados que confirman lo anterior, en el documento se afirma que todavía: *"... los ciudadanos tienen que efectuar demasiados trámites..."*⁵⁸

⁵⁵ SECODAM, *Folleto: Construyendo un programa de Integridad*, p. 9, 2000

⁵⁶ Poder Ejecutivo Federal. *Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995-2000*, p. 25

⁵⁷ Delgado, Álvaro. *Revista Gatopardo: La mano derecha de Fox*, p. 54.

⁵⁸ Idem.

Lamentablemente la imagen negativa mencionada cae sobre quien da la cara al público dentro de la Secretaría de Salud, como parte del aparato que brinda servicios de salud, o gestiona trámites (licencias de salud, acceso a consulta o a segundo o tercer nivel de atención en salud como trámite de referencia, o licitaciones para compra de equipo, materiales o medicamentos). De manera que esta imagen es un costo social importante y esto se considera en el PROMAP así: “[uno de los]... *costos sociales que no se cuantifican*,... [que son] *molestia, deterioro de la imagen de las instituciones públicas y más aún de los empleados que trabajan en ellas.*”⁵⁹

De manera que la imagen del *burócrata* como etiqueta negativa, es un reto a superar ante el que el servidor necesita perfeccionar la manera de ofrecer el servicio, mejorándolo, preparándose para desempeñarlo, actualizándose constantemente y en la capacitación se puede encontrar una alternativa de perfeccionamiento. Al respecto, en el folleto Política de Calidad dirigido a los servidores públicos, de la Campaña de Innovación y Calidad Gubernamental, se menciona como una necesidad: “*Arraigar un alto espíritu de compromiso y servicio, actitud de mejora continua, el trabajo en equipo, la adopción de esquemas que faculden la participación de los servidores públicos, la transparencia en el manejo de los recursos públicos,*...”⁶⁰

Es esencial lograr un aprendizaje enfocado al desempeño que como el *know how* (según Giovanni Ciccoti, término mencionado en el capítulo anterior), logre ubicar el valor de la capacitación desde la visión del saber como mercancía, como una riqueza de la institución, de modo que el personal capacitado puede llegar a significar para la organización una *inversión* importante y a futuro, para el desarrollo de cualquier programa de salud. Este valor otorgado al personal puede ser resultado de la experiencia laboral, conjuntamente con una capacitación de contenidos a la vanguardia, orientados a

⁵⁹ Ibid., p. 20

⁶⁰ Discurso sobre la Campaña de Innovación y Calidad Gubernamental del *Lic. Ramón Muñoz Gutiérrez*, Jefe de la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, p. 1

actualizar al personal de manera estratégica, de modo que esta preparación deje de ser un conjunto de esfuerzos aislados y/o elitistas existentes en la Secretaría de Salud, de modo que unos cuantos pueden acceder a la capacitación. Por el contrario, lo ideal es que se capacite a partir de acciones estratégicas que impacten a más personal en una misma área, como una proyección planeada, orientada y fundamentada. Cabe aclarar que este propósito no implica un gasto económico imposible de cubrir y en el fondo no se hace por una falta de perspectiva, por desconocimiento de las opciones de capacitación posibles y factibles en la Administración Pública Federal, que si bien demandan más tiempo o un mayor esfuerzo en el aprendizaje, aportan ventajas por encima de lo que se ha venido haciendo. Estas opciones se desarrollarán más adelante en este capítulo.

No será fácil modificar los esquemas existentes en materia de capacitación del personal, debido la presión política existente para cumplir con metas sexenales o bien ante una actitud meramente reactiva ante acciones prioritarias, que son requerimientos políticos de la organización, los cuales son supuestamente más importantes que capacitar y por lo tanto absorben los recursos (materiales o económicos) y requieren del personal existente; de modo que esos recursos y ese personal destinado a la capacitación son mínimos y a veces inexistentes; es así que no se visualiza que la Secretaría de Salud, como cualquier organización, requiere de:

***"...mayor conocimiento, flexibilidad, velocidad de adaptación al cambio, poder comparativo con otras organizaciones, habilidad de aprender para enfrentar con éxito los nuevos ambientes, detectar y satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes, desarrollar trabajadores con nuevos y mayores conocimientos."*⁶¹**

Como un ejemplo de medidas adoptadas gubernamentalmente sobre capacitación, en el sexenio pasado (2000-2005), el Sistema de Metas Presidenciales establece la meta referente a la cobertura de la capacitación

⁶¹ Reza Trosino, Juan Carlos, *El ABC del Instructor 2*, p. 52

establece: *"Garantizar que todos los servidores públicos de la dependencia o entidad reciban por lo menos un curso de capacitación para el mejor desempeño del puesto."*⁶² Esta meta es discreta dada la relevancia de la necesidad de capacitación y actualización constante por parte del servidor público, pero es más cuestionable que en el actual gobierno (2006-2012) esta iniciativa no tuvo continuidad y únicamente se señale que mandos medios y superiores cumplan al menos con 40 horas de capacitación al año.⁶³

Por lo tanto un reto a resolverse en el presente capítulo, es la propuesta de una capacitación transformadora, que logre que en la institución se valore la preparación del trabajador como una inversión; la cual además pueda estar dirigida a una transformación del entorno laboral.

2.1. APORTACIONES DE LA DIDÁCTICA CRÍTICA A LA CAPACITACIÓN

La Didáctica Crítica como una corriente que cuestiona a la Tecnología Educativa, plantea bases para una propuesta educativa afín a las necesidades de capacitación del personal de la Secretaría de Salud, cuyas funciones son administrativas.

Esta didáctica plantea alternativas para transformar la didáctica tradicional replanteando su visión estructurada de la enseñanza como instrumento hegemónico, bajo un enfoque conceptual que define principalmente:

"... Recuperar la relación dialéctica entre aprendizaje y enseñanza, contenido y método, teoría y práctica.

*... Plantear algunas consideraciones... como punto de partida en la construcción de una alternativa educativa que aborde la dialéctica de los procesos educativos."*⁶⁴

⁶² *Documento Sistema de Metas Presidenciales 2003*, p. 11

⁶³ SFP, *Reglamento de la Ley del SPC*, p. 12

⁶⁴ Pérez Juárez, Esther Carolina, *Fundamentación de la Didáctica: Tomo I*, p. 72

En este sentido, la enseñanza a partir de la Didáctica Crítica se vuelve un quehacer único que ubica a educador y educando en un tiempo y espacio, al generar una respuesta hacia su realidad; cabe aclarar que esto sucede sin servir a ningún grupo hegemónico o responder a ningún interés ideológico. Se propone responder transformando el contexto, al definir a educador y educando como actores de su tiempo, esa transformación se dará en el análisis, la propuesta y la búsqueda; bajo contenidos que propicien verdaderamente la participación de educador y educando. Estas son algunas de las razones por las cuales se considera que la Didáctica Crítica puede aportar mejoras a la Capacitación del personal con funciones administrativas de la Secretaría de Salud, porque la postura mencionada abre posibilidades de acción e impacto al dar cabida a propuestas que retoman un contexto del educando, sus experiencias y las problemáticas existentes en la organización en este caso laboral e incluso en el país (marco legal), bajo una integralidad, es decir, considerando al personal y su entorno, así como su papel en la capacitación. A lo anterior hay que sumar una visión de aprendizaje participativo, es decir, involucrando a quien capacita y quien se capacita, de modo que el aprendizaje significativo y la visión integral de la Didáctica Crítica conforman un camino hacia una capacitación transformadora y significativa, que pueda así impactar en la mejora de este proceso.

A continuación se desarrollan aspectos específicos que propone la Didáctica Crítica a la capacitación del personal con funciones administrativas de la Secretaría de Salud:

Educación más allá de lo formal

La Didáctica Crítica propone bases teóricas más allá de la educación institucionalizada dada dentro de un sistema educativo, al aportar elementos para trascender la idea de la capacitación como educación formal, lo que es igual a su institucionalización como única opción.

Más allá de la capacitación limitada a horas aula, bajo un programa rígido y limitante, es importante aportar alternativas afines a la Didáctica Crítica, que

miren hacia la educación distinta, que por una parte logre ser verdaderamente efectiva en el desarrollo laboral, pero también sea realista, es decir, con propuestas que trasciendan la rígida funcionalidad generalizadora de la educación formal, de manera que estas alternativas respondan a un contexto que puede ser dinámico y único. En este capítulo se abordarán propuestas de capacitación y se retomará también lo valioso de la capacitación formal.

Respondiendo a las necesidades del grupo

La Didáctica Crítica plantea una concepción del aprendizaje como un proceso dialéctico no lineal:

*"El aprendizaje es un proceso en espiral, las explicaciones, los cambios conseguidos son la base a partir de la cual se lograrán otros nuevos, más complejos y profundos, y tiene que ser visto no sólo en su dimensión individual sino fundamentalmente en la social."*⁶⁵

Este enfoque de aprendizaje requiere de un diálogo entre educando y docente, como la participación de ambos, siendo el acto de aprender un compromiso compartido, una tarea común asumida en conjunto; esta forma de comunicación abre la posibilidad de hacer aportaciones o modificaciones a la capacitación aún desde su proyecto; es así como se responde al *currículum oculto*⁶⁶ de un contexto propio, involucrándose ambos personajes como actores del aprendizaje y en Didáctica Crítica se les denomina *Educador-educando* y *Educando-educador*, porque ambos actores participan de manera fundamental y aprenden:

"En la perspectiva de la Didáctica Crítica, donde el aprendizaje es concebido como un proceso que manifiesta constantes momentos de ruptura y reconstrucción,... la gran importancia de las situaciones de aprendizaje como generadoras de experiencias que promueven la

⁶⁵ Ibid., p. 82

⁶⁶ A partir de Henry Giroux se define como uno de los currículos existentes en un sistema educativo, como una alternativa al currículum escolar, el currículum oculto se refiere al contexto hegemónico en el que interactúan alumnos, docentes e intereses de poder de la institución educativa, de acuerdo a su momento histórico, político o económico (entre otros), este currículum destaca como una condicionante que influye en el desarrollo de la educación.

*participación de los estudiantes en su propio proceso de conocimiento.*⁶⁷

En este sentido se busca responder a las necesidades del grupo de aprendizaje, a sus expectativas específicas e intereses del grupo como un currículum oculto ignorado, pero fundamental; tal es el caso de obstáculos y facilitadores específicos del grupo para aprender, como es la falta de tiempo para el estudio o la investigación; otro elemento a considerar se refiere a cuando los participantes fueron obligados a capacitarse, porque en esta circunstancia el adulto presenta al inicio una marcada resistencia a aprender. Este aspecto se retoma en la Detección de Necesidades de Capacitación 2009 (el formato DNC01-04 de la DGRH-SS) y se pregunta al trabajador si en la capacitación del 2009 fue mandado o solicitó los cursos⁶⁸, lo cual confirma la relevancia de este punto por principio para definir y programar actividades para capacitar al personal.

En el caso de la capacitación, pueden ser facilitadores o ventajas, aquellos que existan en el entorno laboral, como la posibilidad de subir escalafón (la normativa laboral lo posibilita) y aspirar a un mejor puesto (por cursar una especialidad o diplomado), para una promoción hacia algún cargo diferente al desempeñado, o bien por requerir de actualización hacia una nueva información o un puesto diferente en la organización, etcétera.

En la capacitación del personal gubernamental prevalece una división en áreas de aprendizaje propuesta por la Tecnología Educativa desde la Taxonomía de Benjamín Bloom, la cual se centra en la formulación de objetivos dirigidos a un aprendizaje conductual y verificable. Ante esta concepción se propone definir áreas para la transformación del contexto, las cuales respondan a las siguientes interrogantes sobre las razones por las cuales un trabajador no aplica el conocimiento requerido para el desempeño:

⁶⁷ Morán Oviedo, Porfirio, *Fundamentación de la Didáctica: Tomo I*, p. 194

⁶⁸ CEPROCADEP- DGRH/SS. *DN01-08*, Pregunta 1, Apartado: razón por la que se capacitó.

- *¿no lo ha aprendido?:* no ha desarrollado los conocimientos teóricos o técnicos, o no ha tenido acceso a éstos (falta de actualización, falta de capacitación o inducción al puesto). Aquí se da una falta de conocimientos.
- *¿no quiere?:* rechaza lo aprendido, no le agrada aplicarlo, lo omite porque no lo considera importante, como una cuestión de actitud. Este punto se refiere a la actitud.
- *¿o no lo aplica porque no puede hacerlo?:* no ha desarrollado destrezas o habilidades que le permitan ponerlo en práctica o se ve limitada la aplicación por la falta de recursos o equipo, por ejemplo quien se capacita en computación pero no cuenta con una computadora o la tiene pero no tiene la paquetería sobre la que se actualizó (**Access, Power Point, Internet, etc.**) En este aspecto se abordan los aprendizajes para desarrollar habilidades, destrezas y aptitudes, así como el desarrollo de técnicas o procedimientos.

Estas áreas de aprendizaje se enfocan a una transformación del contexto, aspecto que es fundamental para un aprendizaje significativo y una concepción de educación participativa; porque si lo aprendido se puede aplicar a corto o mediano plazo, se vuelve útil y adquiere valor para quien aprende y cubre necesidades, más allá de plantear objetivos verificables (según la Tecnología Educativa); por el contrario, se proponen áreas por desarrollar a través de la capacitación, de acuerdo a necesidades concretas de un contexto. A su vez, es primordial el acceso al equipo y material necesario para aplicar las habilidades desarrolladas, como una práctica constante. Hay que recalcar que es esencial capacitar a partir de contenidos viables de aplicar en un contexto, conforme a una condición laboral, para una preparación académica o hacia un desarrollo personal. Con esto se busca lograr el aprendizaje como un proceso complejo, al orientarlo a trascender el concepto de una mera información acumulada en la mente y en este caso el proceso se ve limitado y los aprendizajes logrados pueden ser olvidados en un corto plazo y al respecto la propuesta de la educación participativa es que lo aprendido se logre **anclar** o afirmarse en la memoria y sobretodo en el caso de un adulto, con ayuda de:

- **Algún sentimiento:** relacionándolo con una vivencia agradable, estimulante, un recuerdo personal, o de alguna experiencia significativa. Como ejemplo se da en capacitación el desarrollo de técnicas dirigidas a crear un clima de confianza, alegría o compañerismo, que lleve a los adultos a vivir o revivir experiencias agradables, a partir de un tema.
- **Un razonamiento:** al valorar su importancia o como resultado de un interés generado hacia lo aprendido, dándosele un significado especial. Un ejemplo de esta ayuda está en el desarrollo de actividades que generen reflexión en un equipo, ya sea por medio del análisis o la crítica.
- **Una necesidad sentida:** como la importancia para la persona, de acuerdo a una aplicabilidad en su vida o su trabajo; también puede aportar soluciones a problemas concretos. Las actividades de capacitación se proponen con conocimiento del contexto y se diseñan para que los adultos logren crear propuestas, analicen y aprendan técnicas o procedimientos.

Lo anterior convierte lo aprendido en significativo para la persona que aprende, y de acuerdo a Freire, en el adulto esto significa una experiencia de la cual se **apropia** de lo que aprende, en el momento en que le es de utilidad; a diferencia del aprendizaje superficial reforzado y saturado de contenidos que no trascienden en nuestra vida, tal es el caso de la información recibida en la escuela por años de historia académica, como los múltiples contenidos que han quedado en el olvido. Bajo el uso del anclaje propuesto se busca que quien aprende le dé un significado a lo aprendido, volviéndolo relevante. Al respecto Leonardo Da Vinci afirmó: *"Si me dices algo, lo olvidaré, si me lo enseñas, lo recordaré; y si me involucras en ello, lo comprenderé."*⁶⁹

La propuesta es lograr un anclaje en el modelo de capacitación, por las ventajas que puede ofrecer con los adultos. De acuerdo a Freire este anclaje al aprender se logra si se entiende que: **"...aprender es *construir, reconstruir, comprobar para cambiar*, lo que no se hace sin apertura al riesgo y a la**

⁶⁹ Gómez Pezuela, Guadalupe, *Optimicemos la Educación con PNL*, p. 17

aventura del espíritu."⁷⁰ Anclar lo aprendido en capacitación en el diseño de un contenido, es antes que nada considerar el contexto existente de los capacitandos para proponer contenidos, dirigidos al logro de una aplicación inmediata o a corto plazo de lo aprendido, para que este cambio se refleje luego de la capacitación en el ámbito laboral, al influir en un perfeccionamiento en el desarrollo de su trabajo, en el momento que el trabajador emplea lo aprendido: teorías, técnicas, procedimientos, al cambiar su actitud o darle un valor distinto a una acción o tarea.

Con relación al contexto

La Didáctica Crítica define como clave el contexto, el momento histórico, o la situación política y económica del país. En el caso de la Secretaría de Salud, una parte del contexto en el que se implementará el Modelo de Capacitación, incluye la imagen de la Administración Pública, concretamente de los servidores públicos; esto se perfila como un reto, debido a la necesidad de modificar una definición existente del burócrata con connotaciones negativas; de modo que se busca favorecer con apoyo de la capacitación, la preparación de servidores públicos que verdaderamente sirvan a la sociedad y no a un sistema con intereses hegemónicos que establece un ideal de supuesta competitividad, pero que no cuenta con los recursos e insumos necesarios, acordes a la competencia deseada en el personal; este sistema laboral se fija metas cuantitativas por abatir bajo la premisa de una supuesta eficiencia y efectividad verificada en números; tal es el caso de los sistemas orientados a certificar la competitividad laboral en nuestro país como el sistema de Certificación de Competencias Laborales *Conocer*⁷¹, la certificación ISO 9000-2000⁷² (Internacional Standard

⁷⁰ Freire, Paulo, *Pedagogía de la Autonomía*, p. 68

⁷¹ Según artículo de Lorenzo Servitge Sendra autor de *La sociedad contemporánea y el empresario*, *Conocer* es un sistema de Certificación de Competencias Laborales que responde a la competitividad exigida por los Tratados de Libre Comercio definidas en 1995, como la demanda de certificar la experiencia de los trabajadores mediante un documento que le permita competir en un mercado laboral, en el caso de que no acredite se le "capacita" rápidamente, sin embargo, este sistema sólo ha quedado en la delimitación de competencias por puesto en algunas áreas y en el caso del área de salud, a un nivel técnico profesional en algunos casos: enfermería, radiología y medicina de urgencias, sin implantarse del todo, como un proyecto que aún le falta por implementarse de modo concreto. Actualmente esta certificación de capacidades esto se ha retomado por la Secretaría de la Función Pública para certificar y seleccionar mandos medios y superiores en el Servicio Profesional de Carrera, con apoyo del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. CENEVAL.

⁷² De acuerdo al texto *Alcanzar la calidad total en una empresa de servicios* de Pilles Legault, es un Sistema de Certificación enfocado a servicios para una competitividad internacional, que requiere de certificadores externos

Organización) y el Servicio Profesional de Carrera,⁷³ este último dirigido a mandos medios y superiores.

En el contexto de la SS, servir como una misión de la organización se puede reflejar en un mínimo tiempo de espera en las unidades de salud, la limitación de la cantidad de ventanillas (procesos clave) para acceder al servicio e incluso el abasto en tiempo y forma de medicamentos, la existencia suficiente de médicos en las Unidades Aplicativas (Centros de Salud, Hospitales); sobre estos puntos el personal de oficina que **da la cara** al público (trato directo) y quien tramita, programa, supervisa o gestiona, es un capital humano esencial en el servicio a la población que demanda atención de salud; cabe señalar que el personal con funciones administrativas y no es capacitado periódicamente en el puesto, al recibir escasamente un curso al año; además en materia laboral no recibe estímulos económicos o de escalafón por dar un mejor servicio o un mejor trato (los existentes son por cero faltas, cero retardos, o por criterio del jefe inmediato) y para desarrollar sus funciones se apoya básicamente de la acumulación de experiencia, a veces por **ensayo y error**,⁷⁴ es decir, conforme a lo que va aprendiendo sobre la marcha. De acuerdo al Diagnóstico definido en el PROMAP 1995-2000, estos aspectos se ven influidos por: **"...ambientes laborales poco estimulantes que no logran hacer compatibles los objetivos de seguridad y desarrollo en el empleo, con la flexibilidad necesaria para elevar la productividad del aparato público..."**⁷⁵ Ante el panorama planteado, la capacitación de la Secretaría de Salud no ofrece respuestas, porque de acuerdo a lo que demandan los formatos de anexo de Detección de Necesidades de Capacitación y Programa Anual de Capacitación 2009 (consulte anexo), quien programa o ejecuta las actividades se enfoca a programar anualmente y cumplir, sin considerar algún

acreditados que verifique procesos y procedimientos dirigidos al servicio, conforme a criterios de calidad, actualmente (2009) existen Subsecretaría y Órganos Desconcentrados ya acreditados en ISO 9000-2000.

⁷³ En el Capítulo III se abordará en detalle esta iniciativa. Este programa surge conjuntamente con la Secretaría de la Función Pública y en su Ley vigente se establece como una de las líneas de acción la denominada certificación de capacidades en mandos medios y superiores, desde el 2000 y hasta el 2009 y su prioridad es la sistematización política de procesos de selección para realizar movimientos en plazas vacantes y profesionalizar estos puestos para su competitividad.

⁷⁴ Conforme al conductismo, en el estímulo respuesta va en juego el ensayo-error en el cual se rectifica hasta lograr la solución o respuesta correcta, que en este caso sería como la respuesta a una problemática, un procedimiento adecuado o la información que le hace falta en el desempeño de funciones.

⁷⁵ Poder Ejecutivo Federal. **Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995-2000**, p. 29

rubro para conocer las expectativas del trabajador hacia la capacitación; ni tomar en cuenta las necesidades de la organización; ni reflejar qué tanto le gusta al trabajador lo que hace y esto refleja que se busca reportar avances numéricos, si se cumplió o no y por qué, por lo tanto, se observa que el desarrollo del trabajador (académico o personal) a partir de la capacitación no es su finalidad y pedagógicamente estos resultados no son garantía de aprendizaje ni de un cambio que se refleje en lo laboral.

Contradictoriamente la importancia de la capacitación se manifiesta en la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud del 2001, al plantear la necesidad de elevar la satisfacción de los prestadores de servicios de salud hacia **su trabajo, para lo que considera: "...ofrecer mayores oportunidades de realización profesional a médicos, enfermeras y todos aquellos que participan en los procesos de atención a la salud."**⁷⁶ De modo que se señala este factor como clave en el logro de la calidad en el servicio y se incluye al personal con funciones administrativas.

Sumado a lo anterior, desde la Detección de Necesidades de Capacitación Institucionalizada, no existe como referencia una relación explícita de la elección de cursos con las funciones del personal, y si bien en el actual formato (DN04-08 del 2009) se formula una pregunta al jefe inmediato, pero no se especifica esto para cada persona a su cargo, se responde de modo global; de modo que esto refleja que las funciones pueden o no corresponder con la capacitación solicitada u ofrecida y el formato se basa en el criterio abierto del jefe, quien se supone sabe sobre qué necesita capacitarse el personal a su cargo; en otro formato se reporta la opinión del trabajador, quien es probable que no elija ser capacitado en aquello en lo que no le gustaría ser capacitado, no le interesa o no le conviene capacitarse considerando las opciones de aprendizaje de un adulto y esto se afirma porque es evidente al comparar los resultados reportados por el

⁷⁶ SS. Folleto *Sonría Sonreír es saludable y contagioso. Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud*, p. 2

personal y los del jefe inmediato⁷⁷ debido a que no coinciden; esto es propio de la Secretaría de Salud y de la Administración Pública Federal, ya que no se ha implantado una opción que logre impactar en el mejor desempeño de las funciones a través de la capacitación. Al respecto en el PROMAP 1995-2000 ya se afirmaba que no existía: “...un método de evaluación subsecuente de los conocimientos y habilidades que se requieren en el desempeño de los puestos específicos.”⁷⁸ En el 2009 la Secretaría de la Función Pública (SFP) ha implementado un sistema de evaluación del Programa Anual de Capacitación (PAC) y su correspondiente Detección de Necesidades de Capacitación, sin embargo, este sistema no especifica una metodología de construcción, sólo diagnostica lo implementado, además de enfocarse a los Servidores Públicos en Puesto de Carrera o Servidores Públicos de Carrera, es decir, mandos medios o superiores, de modo que la SFP señala la importancia de este impacto pero no ofrece opciones para lograrlo. Este conjunto de circunstancias existen como un contexto a un nivel *macro*, dentro de una visión contextual de los sistemas existentes en torno a la Secretaría de Salud, este contexto lo denominaré *macro-contexto*.

Estos son algunos obstáculos que evitan que se logre que el trabajador aplique conocimientos o tecnologías innovadoras en su desempeño, para facilitar su trabajo o simplificarlo. Pero existe un obstáculo más, no menos importante, es la forma de pensar conformista que llega a presentar el trabajador: porque cree que si lo hace bien o mal, finalmente el sueldo no va a aumentar; o que si lo hace rápido lo van a saturar con más trabajo; esto se menciona a partir de las teorías de educación para adultos (Pierre Besnard), como lo que se denomina *miedo al cambio*, por ser una resistencia mental ante lo desconocido, ya que el adulto tiene años de hacerlo así y confía que así está bien, por lo tanto no ve la

⁷⁷ Esto se afirma porque en el conteo del Órgano Desconcentrado Centro Nacional de Trasplantes de la SS hubo coincidencias en un 20% en el comparativo entre lo considerado por el jefe inmediato para el personal a su cargo y lo seleccionado por el personal y en el caso de los trabajadores un 10% elegían de dos a tres cursos y el jefe hasta 3 cursos más y es de destacar que eran sobre aprendizaje en el área de actitud (50%) y para mejora de desempeño (10%), tal es el caso del curso sobre Desarrollo Organizacional o Administración del Tiempo.

⁷⁸ Poder Ejecutivo Federal. *Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995-2000*, p. 30

necesidad de cambiar; lo anterior se afirma retomando al autor Pierre Besnard que establece que en los adultos observa esta forma de pensar como:

"...una negativa el cambio... que sería... el hecho de situaciones que el adulto domina mal debido a una falta de confianza en sí mismo o a factores como la edad, la aprehensión de un fracaso posible, o la referencia a un fracaso vivido, por ejemplo a nivel de escuela. Estos fenómenos pueden igualmente anular con fuerza el desarrollo de la formación.

.....
*Un conocimiento que resiste al cambio; llega a un período... en el que la mente prefiere lo que confirma su saber a lo que contradice... prefiere las respuestas a las preguntas."*⁷⁹

Otra situación que influye en la capacitación es la condición vertical existente para la toma de decisiones o desempeño del trabajo, por el cual se segmenta el proceso laboral debido a la organización capitalista de la Administración Pública, de acuerdo a Erich Fromm esto sucede de la siguiente manera:

*"Otro rasgo decisivo que resulta de... [la] concentración del capital, y característico del capitalismo moderno es la forma específica de organización del trabajo. Empresas sumamente centralizadas con una división radical del trabajo conducen a una organización donde el trabajador pierde su individualidad, en la que se convierte en un engranaje no indispensable de la máquina... problema humano del capitalismo moderno..."*⁸⁰

Es así como se nulifican las condiciones para el trabajo en equipo, de modo que a un nivel individual, al personal no le puede interesar el impacto de su trabajo, porque no es posible que conozca los resultados finales (se hace aisladamente y por partes) y no se conocen (ni reconocen) los méritos de lo

⁷⁹ Besnard, Pierre y Bernard Lietard. *La educación permanente*, págs. 41, 45.

⁸⁰ Fromm, Erich. *El arte de amar*, p. 86

hecho, ni su trascendencia con relación a la organización, ni en la población, de acuerdo al *Pensamiento Sistémico* de Peter M. Senge es necesario ver procesos, sistemas en una organización; de esta manera el personal sólo llega a ser involucrado en los resultados en el caso de fallar, porque es más fácil y conveniente buscar al culpable, al denominado “*chivo expiatorio*” en política, pero según Senge: “*Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.*”⁸¹

El contexto a nivel *micro* se refiere a circunstancias internas de la Secretaría de Salud lo llamaremos *micro-contexto*, el cual ya fue mencionado en detalle en el Capítulo I, con cuestiones que van desde la normativa existente que no es aplicada, hasta la programación de cursos de acuerdo a un presupuesto existente, independientemente de las necesidades de capacitación del personal. El micro-contexto conjuntamente con el macro-contexto constituyen el currículum oculto específico de la capacitación en la Secretaría de Salud. Este currículum también incluye las problemáticas específicas relacionadas con la capacitación que pueda presentar cada Unidad Administrativa.

Una aproximación a las necesidades de Capacitación, un acercamiento al contexto

De acuerdo a la Didáctica Crítica se busca una detección inicial de necesidades, partiendo de un conocimiento del contexto macro y micro referido, sin partir de un instrumento que segmente la realidad; en este caso existe una técnica retomada de la investigación social interdisciplinaria y es el *focus group* o grupo focal, que es la entrevista dirigida por un moderador preferentemente externo a la organización:

“... consiste en entrevistar a varias personas a la vez. Esta técnica fue desarrollada por la industria privada para conocer el comportamiento y las actitudes del consumidor. En un grupo focal el moderador propicia una discusión que estimule a los participantes a

⁸¹ Senge, Peter M., *La quinta disciplina*, p. 98.

compartir sus percepciones e ideas sobre un determinado tópico. Las sesiones hacen posible intercambios personales y discusiones sobre sentimientos, actitudes, creencias, experiencias y comportamientos, generando así información a fondo sobre el tópico en cuestión.”⁸²

Esta técnica consistirá en la realización de reuniones coordinadas y moderadas por personal externo (fuera de la organización), en la que se entrevistará a un grupo seleccionado que se integrará por:

- Personal de una o varias áreas y puestos (con y sin jerarquía), representativo de los capacitandos
- Área responsable de la capacitación en la Unidad Administrativa

En cada reunión se propiciará la expresión libre de opiniones sobre la situación existente y conocida por el grupo, ya sea porque la están viviendo o por estar involucrados en la misma de modo cercano. Se podrían dirigir preguntas preestablecidas para discutir en grupo sobre esas necesidades, partiendo para ello de un *clima grupal* sin inhibiciones, amenazas o presiones de ninguna autoridad para censurar al grupo, para así propiciar una aproximación a la situación existente en materia de capacitación. Este *clima grupal* con relación a los adultos, Besnard lo define como:

“- Hacerles expresar las necesidades y hacerlas evolucionar partiendo de lo que se exige y permitiendo a cada uno seguir el camino que prefiere.

Favorecer los intercambios, la discusión, la educación mutua partiendo de las representaciones de los mismos participantes.”⁸³

Lograr estos grupos focales dependerá de la habilidad de los coordinadores para entrevistar objetivamente, posteriormente los resultados se confrontarán con la experiencia del área responsable de capacitar, con el conocimiento de lo

⁸² Andrade, Sally, et. Ali., *Métodos cualitativos para la Evaluación de Programas*, p. 63

⁸³ Bernard, Pierre y Bernard Lietard, *La educación permanente*, p. 44.

que se ha hecho y lo que anteriormente se ha detectado, como un contexto real del cual se pueda partir. Lo que resulte de las reuniones de grupo focal será enriquecedor, por aportar una visión del currículum oculto existente sobre quienes se capacitarán; además de abrirse un importante canal de comunicación de experiencias a partir del trabajo grupal y según la Didáctica Crítica, este trabajo puede ser una fuente de propuestas creativas porque: *"... la información, emoción, y producción se generan al unísono."*⁸⁴

Participación del equipo de facilitadores

El papel del docente es clave, más allá de ser el personal que únicamente aplica un plan preestablecido, porque de acuerdo a la Didáctica Crítica es decisivo que esté involucrado con el plan de estudios y el contexto al que se está respondiendo. En el caso de la capacitación, se requieren facilitadores, porque la Tecnología Educativa propone a un instructor y este término deriva de instrucción, por lo tanto define a quien **está a cargo del mero "desarrollo" de habilidades motrices como instrucción, indicación o control del docente;** de modo que el concepto de facilitador va más allá del de la Tecnología Educativa la cual: *"...minimiza el papel y la función del maestro al restringirlo únicamente a un 'instrumento', que supervisa, guía conduce lo que los planificadores han establecido... lógica para que el maestro no piense."*⁸⁵

Por el contrario, los planteamientos de la Didáctica Crítica demandan un facilitador que facilite el aprendizaje al guiar, coordinar o generar los aprendizajes, de modo que pueda crear, proponer y aprender conjuntamente con el grupo de aprendizaje, a partir de un enriquecimiento del tema por parte de los participantes, solicitando que este facilitador: *"... deje de ser el mediador entre el conocimiento y el grupo, para convertirse en un promotor de aprendizaje a través de una relación más cooperativa."*⁸⁶. La Didáctica Crítica establece un rol diferente y un mayor compromiso del capacitador por requerir:

⁸⁴ Pérez Juárez, Esther Carolina, Et. Ali., *Fundamentación de la Didáctica: Tomo I*, p.103

⁸⁵ Díaz Barriga, Ángel, *Didáctica y Currículum*, p. 117

⁸⁶ Morán Oviedo, Porfirio, Et. Ali, *Fundamentación de la Didáctica: Tomo I*, p. 193

"... La adopción de actitudes que propicien relaciones de cooperación entre profesores y alumnos; en otras palabras, un trabajo colectivo; el rechazo al autoritarismo y la búsqueda de una autoridad basada en la capacidad para hacer las cosas y, por tanto, para dirigir, que pueda recaer en diferentes personas, según las situaciones."⁸⁷

Se requiere entonces, que el facilitador se involucre y participe en la integración de contenidos y se integre a la definición de finalidad de la capacitación dentro del currículum; aportándose así el punto de vista de un experto en el área a definir, por lo que deberá formar parte del equipo que definirá el modelo de capacitación de la organización, ya sea como facilitador interno o externo.

De manera que se sugiere que la instancia organizadora y coordinadora de la capacitación, familiarice al facilitador externo con el **macro contexto** y **micro contexto** existente, para adecuar los contenidos de la actividad de capacitación al contexto específico en el que se integrará el evento por desarrollar.

Para ello es fundamental que exista flexibilidad para adaptar contenidos y temarios a las características del grupo y laborales de la unidad administrativa. En esta flexibilidad es fundamental la **libertad de cátedra**, que según como: *"... derecho del profesor... a expresar la verdad, de palabra o por escrito, tal como él la entiende, sin temor a ser destituido o a otras represalias."⁸⁸* Esta libertad se logra en la tarea docente, como la libertad para expresar sus ideas, su opinión, su interpretación de la realidad y se apoya en la Didáctica Crítica cuando propone:

"... La presentación de un programa mínimo y flexible de la materia que señale a grandes líneas los objetivos y contenidos..."

.....

⁸⁷ Ibid., p. 123

⁸⁸ *Diccionario de las Ciencias de la Educación*, p. 869

*... el avance en dicha elaboración... conduzca al grupo a plantear sus propias iniciativas, establecer sus objetivos, buscar formas de abordar la tarea.*⁸⁹

Esta libertad de cátedra es dada al facilitador en capacitación para desarrollar los contenidos de acuerdo a su estilo docente y adecuar los temas a las características específicas del grupo, a la forma de aprender de éste, a sus intereses, a la manera en que pueden llegar a aplicar lo aprendido a su contexto inmediato (más allá de una mera habilidad o destreza, como un conocimiento aprendido o actitud transformada); es decir, la respuesta del grupo y sus expectativas hacia el tema, serán tomadas en cuenta en el momento que sea desarrollado, por ser elementos importantes de reconocer en el currículum oculto de los capacitandos. Este aspecto se menciona al afirmar desde la perspectiva de una escuela que:

*"Respecto al currículum... el maestro deberá conocerlo y aceptar el compromiso de dar sugerencias para mejorarlo, así como para saber las líneas de formación, la relación que guarda su programa con otras materias y la congruencia que debe existir entre el material de apoyo con los objetivos de las unidades y el sentido terminal del curso.*⁹⁰

En la libertad de cátedra también cuentan las características del facilitador: si le gusta hablar, si le agrada más el trabajo en equipos, si se le facilita llevar a la reflexión, o dar ejemplos, si cuenta con la habilidad para moderar discusiones grupales, o si se le es más fácil seguir otra secuencia en los contenidos. Al respecto la Didáctica Crítica no busca *"... 'la receta pedagógica', puesto que no tiene modelos acabados y propicia que cada docente tenga flexibilidad y creatividad en el uso de técnicas participativas.*⁹¹

⁸⁹ Pérez Juárez, Esther Carolina, Et. Ali., *Fundamentación de la Didáctica: Tomo I*, p. 100-101

⁹⁰ Pérez Conde, Fernando, *Revista El Maestro: La Didáctica Crítica; una Alternativa en la Educación*, p. 11

⁹¹ Idem.

Aprendizaje modular, no segmentado

Ante la problemática de la capacitación en la SS, es útil retomar la propuesta de Plan Modular de la Didáctica Crítica, la cual desde los planes de estudio de enseñanza modular, establece como una organización curricular con carácter innovador, bajo una unidad formadora más que de una matrícula institucional, esta organización está orientada a lograr personas formadas para transformar su sociedad, que puedan servirle y sean capaces de investigar y generar conocimientos científicos: ***"... al abordar los problemas concretos que afronta la comunidad, y que tiene una relación estrecha con el quehacer profesional."***⁹² Además de tal enfoque, dentro de esta propuesta se retomará básicamente un carácter pedagógico que:

"... pretende romper el aislamiento de la institución escolar respecto de la comunidad social y se sustenta en una concepción que considera al conocimiento como un proceso de acercamiento progresivo a la verdad. En esta concepción la teoría y la práctica se vinculan a través de un proceso dialéctico que permite integrar el conocimiento;... el aprendizaje es concebido... como un proceso de transformación de estructuras simples en otras complejas... imprime un carácter interdisciplinario tanto a la organización del conocimiento como a la estrategia pedagógica con que se aborda."⁹³

Definitivamente considerará la aportación referente al aprendizaje y su interdisciplinariedad; que afín al modelo de capacitación propuesto, aporta la integración de conocimientos en bloques modulares, que bajo una línea temática definirán áreas de información a desarrollar, que pueden diseñarse al considerar que cumplan con:

- Responder a situaciones detectadas o una referencia contextual (sin segmentar el conocimiento en un tema acabado), un ejemplo es agrupar la paquetería de computación en Computación Básica, o los múltiples cursos

⁹² Pérez Juárez, Esther Carolina, Et. Ali., ***Fundamentación de la Didáctica: Tomo I***, p. 150

⁹³ Idem.

de desarrollo humano (Asertividad, Inteligencia Emocional, Autoestima, etc.) en un curso o diplomado de Desarrollo Humano que logre un mayor valor curricular y escalafonario, bajo un enfoque integral afín a las necesidades de la Unidad Administrativa que lo solicita.

- Retomar un enfoque incluyente, porque cada área se puede interrelacionar con las de otros módulos, lo cual puede permitir una mayor flexibilidad al aprender, el vínculo perfecto entre cada módulo será el perfil curricular a lograrse en los capacitandos.
- Superar la seriación rígida existente en capacitación, a cambio dejar de imponer una acreditación secuencial obligada, de modo que cada módulo pueda ser cursado independientemente de una seriación o secuencia, con una periodicidad variable, es decir, que de modo flexible se pueda cursar un módulo a principio de año y otro luego de meses, o a la semana, de acuerdo a la carga de trabajo del personal y a su interés por algunos de los módulos; desde luego en el caso de que se dé la secuencia de básico, intermedio y avanzado, solicitar determinados requisitos curriculares y de experiencia que faciliten el acceso al nivel de interés del trabajador, sin obligarlo a cubrir módulos que ya domina.

Cada módulo dará respuesta a más de una necesidad específica, bajo un desglose de temas, que tenga la flexibilidad de dar variantes al módulo de acuerdo al grupo, mediante subtemas que sean afines y puedan incluirse al módulo, en la búsqueda por superar la programación de cursos cortos segmentados y específicos, a cambio se buscarán respuestas adecuadas y más completas a las necesidades de grupo (sea por función o necesidad de difusión de información) en módulos secuenciados e integrales que lleven a una acreditación acumulada por el número de horas de capacitación, en correlación a la normatividad establecida el respecto.

Redefiniendo a la capacitación

Retomando la concepción de aprendizaje de la Didáctica Crítica, como integral, así como la importancia de: la libertad de cátedra, el contexto y el papel del facilitador; la capacitación se perfila como un proceso dinámico, flexible y que logre dar respuesta a una realidad específica existente, con relación al grupo que se capacita y en referencia a la organización en que está inserto, más allá de las necesidades capitalistas del mercado laboral; para ello se busca superar el término adiestramiento, o entrenamiento en su connotación que hace referencia al área psicomotriz, que incluso se ha aplicado hacia animales (***adiestramiento canino***), despojando así la parte racional y emocional del aprendizaje, porque se cree que quien se instruye no cuestiona, que repite lo instruido de la misma forma, siempre de modo mecánico; esto se aplica en el ser humano como la mera preparación para ***saber hacer***. Al respecto Freire afirma que: "***La capacidad de aprender, no sólo para adaptarnos, sino sobre todo para transformar la realidad, para intervenir en ella y recrearla, habla de nuestra educabilidad en un nivel distinto del nivel de adiestramiento de los otros animales o del cultivo de las plantas.***"⁹⁴

La capacitación es un proceso educativo dirigido al desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes y conocimientos, ya sea del personal que integra una institución o empresa, o aquél que está por integrarse a fin de favorecer su desempeño laboral; es la formación para el trabajo que puede enriquecer el desenvolvimiento profesional o técnico. Por lo tanto capacitar, aún en el caso de un mero desarrollo de habilidades, implica aprender mediante el conocimiento de cómo hacer, de forma que en la ***praxis***⁹⁵, la teoría y la práctica no pueden separarse como pretende un entrenamiento o adiestramiento, de forma que se deben desarrollar competencias a partir de aprendizajes racionales más allá de lo meramente mecánico, Freire menciona al respecto:

⁹⁴ Freire, Pablo, ***Pedagogía de la Autonomía***, p. 67

⁹⁵ De acuerdo a la Didáctica Crítica, el conocimiento se logra mediante un proceso de construcción de objetos por esta praxis transformadora de la realidad y de quien aprende, en un sentido histórico social, bajo el análisis y la reflexión de la realidad hacia una transformación de su contexto (retomado de Esther Carolina Pérez Juárez, ***Problemática General de la Didáctica***, p. 117, apartado sobre praxis del libro *Fundamentación de la Didáctica*).

*"Nuestra capacidad de aprender... implica nuestra habilidad de **aprender** [sic] la sustantividad del objeto aprendido. La memorización mecánica... no es un verdadero aprendizaje del objeto del contenido. En este caso el aprendiz funciona mucho más como paciente de la transferencia del objeto o del contenido que como sujeto crítico,... que construye el conocimiento del objeto o participa de su construcción. Es precisamente gracias a esta habilidad de **aprender** la sustantividad del objeto como nos es posible reconstruir un mal aprendizaje, en el cual el aprendiz fue un simple paciente de la transferencia del conocimiento hecha por el educador."⁹⁶*

Es así como quien aprende requiere participar, por eso se le denomina participante; ya sea que razone, reflexione, cuestione, resuelva mentalmente problemas, investigue, redefina, entienda, aplique o visualice imaginando; más allá de todo esto, se aspira a que pueda crear, modificar o proponer nuevos procesos, transformándose y transformando al aprender, no sólo su trabajo, también su entorno inmediato (vida personal, vida familiar, aspecto afectivo, aspecto profesional o académico). Capacitar más que propiciar un cambio en el desempeño, es generar una transformación en el mismo hacia un perfeccionamiento, a partir de una praxis que no es la mera acción, o aplicación de lo aprendido, es un impacto directo o indirecto en el entorno inmediato, en mayor o menor escala, subjetiva u objetivamente, como un impacto que existe y que como capacitador se observa día a día en el grupo capacitado.

2.2. LINEAMIENTOS PEDAGÓGICOS PARA DISEÑAR UN MODELO EDUCATIVO

La Didáctica Crítica sustentará en lo pedagógico el diseño de Modelo Educativo, en su aspecto teórico y técnico; a partir de una visión integral del proceso enseñanza-aprendizaje, así como la búsqueda de una transformación de

⁹⁶ Freire, Pablo, *Pedagogía de la Autonomía*, p. 67 Se hace la aclaración (SIC) del error ortográfico que con intención comete Freire, relacionado con el acto de tomar fuertemente o asir, como una intencionalidad dada al acto de aprender, no es error de quien lo cita u omisión del autor.

la realidad, generada en quien aprende y en el facilitador. De modo que esta postura pedagógica es la base de las aportaciones definidas en el diseño del Modelo Educativo dirigido a la capacitación en la Administración Pública.

Comenzaremos que existe una relación entre un modelo y una estrategia. Esta última es el conjunto de acciones orientadas a desarrollar la capacitación, las cuales deben considerar una visión organizadora del proceso, partiendo de un contexto, de modo que es importante que una estrategia sea viable, posible y considere al personal existente y los recursos disponibles. Cuando se incluye una o más estrategias dentro del plan de capacitación requerido en la Administración Pública puede ser de forma reactiva, por limitarse como una mera respuesta, una salida a la que se recurre ante alguna problemática específica presentada en la capacitación. Es así como en la Secretaría de Salud existe la limitación de crear estrategias que únicamente incluyen un conjunto de modalidades didácticas (cursos, talleres o pláticas) que buscan la solución de problemáticas específicas; como ejemplo se observa el requisito normativo de una inducción al puesto para trabajadores de nuevo ingreso, como una mera reacción aislada de capacitación para una demanda laboral por cumplir.

La estrategia educativa, lejos de ser una solución de problemas, es una herramienta pedagógica que apoya el desempeño de un Modelo de Capacitación:

"...es, de hecho, y actúa, como un procedimiento específico... las estrategias (o procedimientos específicos) son caminos para enseñar a pensar... desarrollar la cognición y los afectos. Una estrategia es el camino para desarrollar una destreza que a su vez desarrolla una capacidad y el camino para desarrollar una actitud, que a su vez desarrolla un valor, por medio de un contenido y un método... más concretos."⁹⁷

Desde un enfoque pedagógico, una estrategia puede concretizar y enriquecer la capacitación, mediante dos elementos:

⁹⁷ Guarro Payas, Amador, *Currículum y democracia*, p. 48

- *Modalidad de capacitación*, como método, técnica metodológica o forma de hacer la capacitación.
- *Temática modular a trabajar*: al plantear qué es lo que se busca que el personal sepa, quiera o pueda hacer, al plantear su prioridad y cómo lo aprendido será el medio para transformar el entorno laboral de quien se capacite.

Por lo tanto, una constelación de estrategias constituye un modelo, que es integrador al considerar el desarrollo coordinado (también simultáneo, según sea el caso) de más de una actividad de capacitación, conformándose de un conjunto de estrategias coordinadas entre sí, de modo que el modelo se concretiza en un currículum, un perfil de personal a formarse y un conjunto de estrategias.

Es así como al igual que un currículum segmentado el modelo debe evitar la:

*"... yuxtaposición de aprendizajes inconexos, sin relación entre ellos. Una serie de aprendizajes que se pueden 'colocar uno al lado del otro' sin que se impliquen mutuamente. Esta concepción dificulta enormemente el aprendizaje a la mayoría del alumnado, además de restar, cuando no anular, significación a lo que se aprende, por lo que se olvida fácilmente."*⁹⁸

El Modelo debe considerar como eje el impacto en la organización como la visión, misión y los programas institucionales existentes; para orientarlo a un logro definido, ya sea como la búsqueda de un beneficio institucional y del trabajador hacia la competitividad, o bien dirigir este impacto hacia una mejora necesaria en lo laboral: mejorar el desempeño, resultados, u optimizarlos en miras a una excelencia, a partir de la capacitación y bajo la perspectiva de generar aprendizajes útiles para ese impacto; es así como se busca trascender la tendencia de reaccionar aisladamente ante problemas referentes la

⁹⁸ Ibid., p. 62

preparación del personal con respuestas meramente paliativas o como dice el dicho mexicano, *después del niño ahogado se tapó el pozo*.⁹⁹

Retomando lo anterior el modelo propuesto debe tener como características:

- Estar orientado a articular las estrategias con las áreas de capacitación concretizadas en módulos temáticos.
- Partir de un referente real: contexto, necesidades del facilitador y grupo, recursos y viabilidad.
- Integrar las acciones al priorizar las necesidades de capacitación, considerando su importancia, la trascendencia de su impacto y su factibilidad.
- Considerar en su operación a quienes va dirigido, sus expectativas, intereses y sugerencias de mejora.
- Trascender la educación formal, considerando la capacitación en servicio o el aprendizaje auto dirigido como alternativas educativas en cada módulo, estas propuestas se definirán más adelante con detalle en este capítulo.

Como parte de la propuesta de Modelo son elementos esenciales el perfil del personal a capacitarse y el currículum que lo conformará.

2.2.1. Perfil del personal a capacitarse

En consideración de la definición de perfil como: "*Conjunto de características o rasgos que caracterizan a una persona...*"¹⁰⁰; la determinación del perfil del personal que se capacitará es un elemento clave para el modelo educativo, estableciendo un ideal a lograr, como el *deber* ser a alcanzar, que retome las aptitudes, actitudes, conocimientos, o habilidades a desarrollar en el servidor público, al tomar en cuenta su función en la sociedad, con relación a otorgar servicios de salud de calidad y el valor de su trabajo como trascendental

⁹⁹ Retomado de la cultura popular, dicho mexicano.

¹⁰⁰ Larousse: *Diccionario de la Lengua Española*, p. 504

dentro de la organización. Este perfil debe contextualizarse desde un marco político: según la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud, uno de los principios básicos para el logro de la calidad es: ***"Todos aquellos que intervienen en el proceso de atención tienen la capacidad y deben tener la oportunidad de hacer propuestas para mejorar. Todos son importantes en la organización."***¹⁰¹

Un perfil de formación debe abordar la importancia del capacitando en un área de servicios de salud o en una Unidad Administrativa, por la relevancia de su papel en la salud del país y concretamente por los beneficios que puede ofrecer la salud directamente a la ***población abierta***¹⁰². En este sentido, al romper con la visión segmentada del trabajo y reconocer la trascendencia social del servicio de cada trabajador, la capacitación puede sustentar un perfil específico a formar de acuerdo a las características de las Áreas Administrativas y a los programas de salud que definen sus servicios. Este perfil deberá de ser dinámico y flexible para adaptarlo de acuerdo a cada momento específico y conforme a la situación específica de la Unidad Administrativa, debido a que se tendrá que ajustar al contexto existente, a las políticas vigentes en la organización; pero lejos de ser la imposición de una línea más a seguir, orienta a la capacitación hacia el ideal a lograr en el capacitando; de modo que más que resultados cuantitativos (número de cursos, cantidad de gente capacitada), el impacto real del modelo de capacitación se reflejará en el trabajador y su quehacer laboral; si bien esto no es verificable o medible, es una aspiración válida para cualquier proceso educativo, al ser un sustento y una mística que origina acciones concretas.

Al respecto, la Secretaría de la Función Pública ha determinado para la Administración Pública Federal un conjunto de competencias que definen un perfil para el trabajador de dicha Administración y sustenta un conjunto de

¹⁰¹ Secretaría de Salud, ***Folleto: Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud: Fundamentos***, p. 16

¹⁰² Conforme al concepto normativo incluido en el Programa de Seguro Popular 2000-2005, con continuidad al 2009-2012, se considera a esta población como no derechohabiente del Instituto Mexicano del Seguro Social, ni del Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado, por no contar con un empleo en la iniciativa pública o privada.

acciones de contratación, promoción y desarrollo de este trabajador estatal, con carácter obligatorio para el personal de confianza:

- **Visión del Servicio Público:** valores éticos que poseen y deben practicar los servidores públicos para la realización eficaz de sus actividades a favor del país y de la ciudadanía, estas capacidades son.- bien común, transparencia, rendición de cuentas e integridad.
- **Gerenciales/ Directivas:** son los conocimientos, habilidades o actitudes que por nivel de responsabilidad y de modo general, deben poseer como Servidores Públicos de Carrera¹⁰³ para desempeño de funciones específicas; las capacidades son.- liderazgo, negociación, orientación a resultados, trabajo en equipo y visión estratégica.
- **Técnicas Transversales:** como conocimientos y habilidades útiles para una generalidad de puestos, referentes a aspectos o materias que son nociones generales sobre la Administración Pública Federal y son: conocimiento de la misma, paquetería específica de computación, sistemas de informática específicos en la Administración mencionada, Redacción, Ortografía, Actualización Secretarial, Inglés y temas sobre desarrollo humano, entre otros.
- **Técnicas Específicas:** consisten en conocimientos y habilidades de carácter técnico especializado necesarios para el desempeño de un puesto, se consideran temas como: Contabilidad y Finanzas; Evaluación de programas y políticas gubernamentales; Presupuesto Gubernamental; así como la Normatividad de Recursos Materiales y Servicios Generales.

Este perfil a formarse debe permear en la secuencia y los contenidos de cada modalidad de capacitación, como un **deber ser** sobre la perspectiva de un perfil deseable en el trabajador.

En este sentido, el **Código de Conducta para el Personal de Salud** 2000-2005 define los valores necesarios en el personal de salud como trabajador que

¹⁰³ De acuerdo a la Ley de Servicio Profesional de Carrera 2005, los Servidores Públicos de Carrera en la Administración Pública actual son los servidores que ocupan un puesto de confianza y cuentan con un nivel jerárquico y un

son: responsabilidad, trabajo en equipo, colaboración, integridad y sensibilidad. En 2009 de acuerdo al Programa de Salud 2006-2012, se vuelve a enfatizar la calidad como un servicio sensible a las demandas de la población que requiere servicios de salud. En este sentido el ideal planteado para el personal de la Secretaría de Salud, es el de un colaborador responsable, comprometido con las labores que realiza: *"...consciente de los alcances o consecuencias que ello implica."*¹⁰⁴ Que conjuntamente con lo anterior, mantenga relaciones cordiales y de cooperación de acuerdo a los objetivos de la institución; esta persona también deberá desarrollarse con integridad en su conducta y para ello deberá ser sensible a las opiniones de los usuarios sobre los servicios otorgados, y en la medida de lo posible, darles respuesta a estos requerimientos. Otros elementos del perfil establecido son: que logre ser profesional, con habilidades para las relaciones interpersonales y que represente dignamente a la Secretaría ante otras instituciones. Cada uno de los elementos normativos planteados bosqueja el perfil de formación a lograrse, pero cada Unidad Administrativa deberá definir específicamente el perfil deseado de acuerdo a la normatividad existente: programas, áreas, prioridades políticas, etcétera.

2.2.2. Currículum

Según Margarita Pansza, se le ha designado el término currículum indistintamente a planes de estudio, programas o a la implementación didáctica, sin embargo, esta autora define este concepto con relación a un sistema escolarizado en el cual se inserta así:

*"... como un proceso vivo en el cual intervienen seres humanos que le imprimen sus características peculiares. Sobresale la concepción activa y flexible del mismo. Se valora la influencia en la formación de los sujetos de aprendizaje, de los factores externos al ámbito escolar,... consideran lo social."*¹⁰⁵

nombramiento como tales. Con vigencia en el 2009 el Servicio Profesional de Carrera ha establecido un sistema específico de selección, capacitación y certificación para este personal.

¹⁰⁴ SS, *Mi Código: Código de Conducta para el Personal de Salud*, p. 18

¹⁰⁵ Pansza, Margarita, *Pedagogía y Currículo*, p. 15

Es así que se planteará al currículum como una estructura que representa un aprendizaje participativo en el que el capacitando y el capacitador cuentan, de la misma manera en que pesa la institución que ofrece la capacitación. En éste los conocimientos se encuentran integrados así:

*"...su estructura debe colaborar a este proceso,... se debe concebir cada aprendizaje como si fuera uno de los ladrillos con los que poco a poco vamos a construir el edificio del conocimiento. Además, ese edificio debe concebirse como un todo, en el que cada ladrillo juega su papel, no como el conjunto de pequeñas casetitas que juntamos artificialmente, pues no tienen relación alguna entre sí."*¹⁰⁶

Un currículum supera la visión funcional de un plan de estudio debido a que ofrece la posibilidad de adecuarlo conforme al contexto y las particularidades de los participantes, sin ser estático; sin embargo, esto es resultado de la definición de un conjunto de estrategias base y deriva de una concreción de contenidos como punto de partida.

Al definirse el currículum se estará dando forma al Modelo con elementos concretos de conocimiento, a partir de la definición de los aprendizajes a lograr, para esto se deberá constituir de módulos integrados conforme a ejes de desarrollo que den respuesta al perfil establecido, articulándose de este modo todos estos elementos entre sí.

Un currículum es un sistema más allá de lo funcionalista al complementar el *currículum académico* (como los contenidos establecidos en cada módulo, como conocimientos a alcanzar) y el *oculto*, en un *currículum pedagógico* (de acuerdo a la Didáctica Crítica), definiéndose desde el perfil del trabajador a capacitar, así como un micro y macro contexto, de los cuales se parte como condición laboral y expectativas personales ¹⁰⁷ de quien se capacita hacia la capacitación misma.

¹⁰⁶ Guarro Payas, Amador, *Currículo y democracia*, p. 62

¹⁰⁷ Conforme la educación para adultos de Paulo Freire, las experiencias de un adulto generan expectativas personales como necesidades, intereses, capacidades, habilidades, disposición a aprender y referente personal sobre el aprendizaje.

Quienes diseñen el currículum requieren coordinarse con los facilitadores que participarán en el Modelo de Capacitación, enriqueciendo el diseño con las propuestas de quienes operarán el modelo, no sólo sobre los contenidos, es posible que se aporten modalidades de capacitación factibles y se sugieran recomendaciones operativas; esto a partir de su experiencia como capacitadores y en el diseño de programas. Es así como es importante integrar un equipo comprometido con el Modelo desde su integración hasta su evaluación posterior; para ello es importante también considerar los puntos de vista de los trabajadores al integrar el modelo y durante su desarrollo, al tomar en cuenta el currículum oculto. Para lograr las aportaciones del grupo y de los facilitadores, es de utilidad el grupo focal; cabe señalar que esta herramienta será útil sólo si se aplica y analiza sin sesgos, es decir, sin criterios que la modifiquen, limiten o coarten.

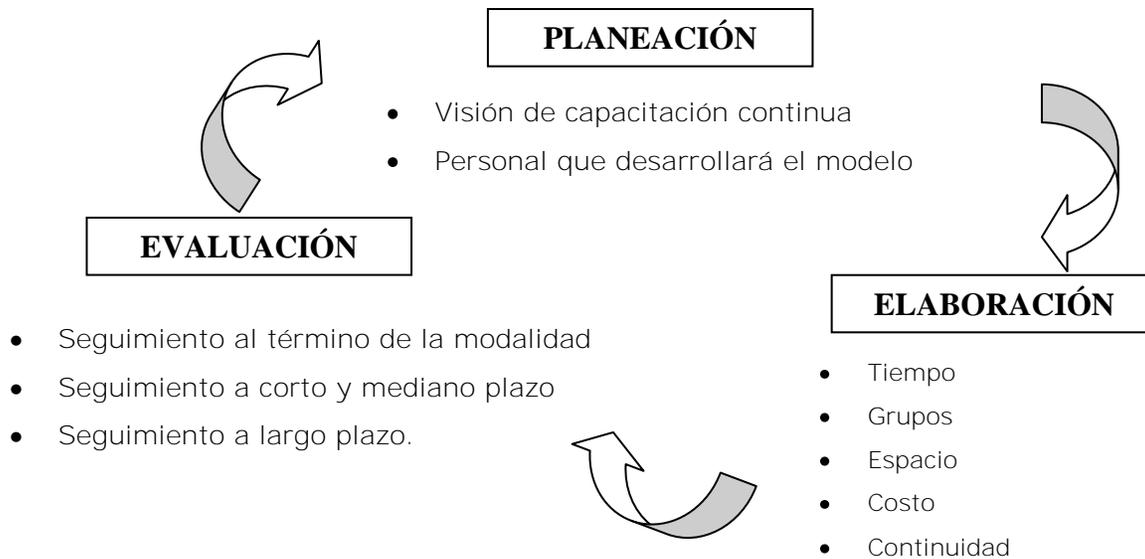
2.3. SOBRE CÓMO SE DESARROLLARÁ EL MODELO PROPUESTO

La propuesta de Modelo de Capacitación se plantea definiendo aspectos clave para su aplicabilidad, para lo cual se abordan tres momentos base: planeación, elaboración y evaluación; de modo que luego de su diseño pedagógico, el equipo que estará a cargo del Modelo dentro de la Unidad Administrativa deberá considerar cada uno de estos momentos antes de echarlo a andar, además hay que partir de las siguientes especificaciones esenciales:

- Se define el trabajo de cada una de las etapas con propuestas de procedimientos y técnicas congruentes con la Didáctica Crítica.
- A la par se desarrollarán propuestas de trabajo que se plantean su aportación al Modelo.

El Modelo de Capacitación se desarrolla considerando tres momentos de un proceso: su planeación, elaboración y evaluación, para así volver a comenzar redefiniendo la planeación del Modelo, luego de definir cómo optimizarlo.

El siguiente diagrama esquematiza los elementos por desarrollar sobre el Modelo de Capacitación:



2.3.1. Planeación

Es fundamental llevar una fase de planeación, más allá de la mera programación por objetivos, por lo contrario se busca definir un conjunto de consideraciones necesarias en la etapa previa a la elaboración misma, las cuales implican planteamientos iniciales que servirán para concretizar el Modelo de Capacitación en la medida de lo posible, de acuerdo a aquellas condiciones específicas de una Unidad Administrativa que influyen directamente en la capacitación.

Según Mercedes Silva Salvador García y Alma Patricia Aduna Mondragón, en su texto *Antología de capacitación. Un enfoque estratégico*, en la planeación se requiere de un concentrar y analizar resultados de la detección de Necesidades de Capacitación para llegar a un Diagnóstico de Necesidades de capacitación, a partir de lo cual se podrán establecer prioridades de

capacitación; aquí se debe agregar que de ahí se conforma un currículum y posteriormente se integra el plan de trabajo en el cual se concretizan las acciones. A continuación se mencionarán la descripción de cada uno de los elementos en los diferentes apartados.

Detección de Necesidades de Capacitación

Se retomarán algunas de las técnicas para determinar estas necesidades según Antonio Carelli¹⁰⁸, de acuerdo a los aspectos a analizar señalados por Eduard A. Scholl en su Manual de Evaluación de la Capacitación¹⁰⁹.

Básicamente serán cuatro las fuentes sugeridas para la Detección de Necesidades (DNC):¹¹⁰

- Guía de Observación
- Entrevistas, encuestas y grupo focal
- Resultados de la Encuesta sobre Clima Organizacional
- Antecedentes: programas anteriores y reportes de capacitación por personal.

Para trabajar estas fuentes es importante considerar cinco áreas clave sobre las que centrarse, que refieren necesidades de mejora en el desempeño y son ejes en el desarrollo de la Detección de Necesidades de Capacitación. Desde luego que se puede abrir una sexta opción o más sobre un área distinta de necesidades. Estas áreas engloban los temas más requeridos en la Secretaría de Salud de 1999 a 2009, de acuerdo a los resultados de la Detección de Necesidades, recabados por la DGRH en Unidades Administrativas. Las áreas son las siguientes:

- Desarrollo Humano sobre una necesidad de cambio de actitudes, de una sensibilización o para favorecer el logro de mejores las relaciones

¹⁰⁸ Tomado de Carelli, Antonio, *Seleção, Treinamento e Integração de Empregados na Empresa*

¹⁰⁹ Tomado de Scholl, Eduard A., *Manual de Evaluación de la Capacitación para la Planificación Familiar*

¹¹⁰ Detección de Necesidades de Capacitación se abrevia como DNC, según Indicador 3 POA-SPC 2008-2012

interpersonales, desde la capacitación en temas referentes a autoestima, asertividad, autorrealización en el trabajo, programación neurolingüística o inteligencia emocional.

- Calidad en el servicio: referente a optimización de los servicios y procesos mediante el desarrollo de conocimientos sobre mejora continua, excelencia, trabajo en equipo, así como técnicas de atención al usuario.
- Temas específicos sobre una función: surgen necesidades o áreas de oportunidad en el desempeño, puede ser la divulgación de información, la actualización o implantación de nuevos procesos, una inducción al puesto para personal de nuevo ingreso; en el caso de los mandos medios y superiores es importante retomar lo que indica el Servicio Profesional de Carrera de acuerdo al perfil de puesto como capacidades por cursar y certificar.¹¹¹
- Conocimientos sobre cómputo: si existen necesidades sobre conocimientos teórico-prácticos sobre paquetería de cómputo se considerará una capacitación que prepare o actualice al personal y esto incluye desde al personal que captura, hasta al responsable de informática, quienes pueden requerir de conocimientos que continuamente cambian. Este tema se separa de necesidades por función, debido a que la paquetería de cómputo puede requerirse en más de un puesto.
- Actualización sobre normas, políticas y procedimientos: puede surgir la necesidad de divulgar información institucional para unificar criterios, difusión o actualización de documentos, lo cual se requiere para perfeccionar o mejorar el desempeño del personal.

¹¹¹ La Secretaría de la Función Pública en su *Reglamento del Servicio Profesional de Carrera* de septiembre del 2007 define capacidades para cursar y certificar, de acuerdo a la condición del trabajador en el Servicio Profesional de Carrera, por ejemplo una opción establece un determinado nivel (básico, intermedio, avanzado y especialista) de acuerdo a capacidades técnicas (conforme a sus funciones) y gerenciales (liderazgo, trabajo en equipo, negociación, orientación a resultados y visión estratégica).

A partir de las necesidades reportadas en la DNC debe determinarse si la organización busca alcanzar determinadas metas y objetivos, además de la existencia de deficiencias de conocimiento, actitud, o habilidad, conforme a un perfil a lograrse; es importante considerar las fuentes que a continuación se desarrollan, complementándolas entre sí para conformar la Detección de Necesidades de Capacitación.

A continuación se menciona cada una de las fuentes:

- **Guía de Observación.-** se utilizará una guía de observación, retomando un modelo creado en la Dirección General de Salud Reproductiva (1990-1999) que era un listado de actividades para evaluar al personal comunitario en el cual las respuestas se clasificaban en tres criterios de observación: ***no lo sabe hacer, no le gusta hacerlo y no puede hacerlo***, en este caso es conveniente retomar estas respuestas porque si no sabe o no puede hacerlo es un aspecto a capacitar, pero si no le gusta o se puede sugerir una capacitación de sensibilización, o bien considerar esto para un cambio de funciones o tareas. Las actividades iban dirigidas a conocimientos y habilidades de funciones como: cuidado de la embarazada o prescripción de métodos anticonceptivos. Se sugiere hacer un listado básico y breve por ejemplo para personal secretarial y capturistas en equipo de cómputo, gestión de documentos o trato al usuario; no hay que omitir guías sobre tareas específicas de acuerdo al área en la que se labore; cabe señalar que la condición las tareas se describirá de modo preciso bajo criterios específicos de práctica; quien resuelva esta guía preferentemente debe ser el jefe inmediato. Quien elabore esta guía debe conocer funciones del personal y las necesidades de optimización del servicio. Este aspecto aportará información específica sobre el personal y guiará el criterio del jefe inmediato hacia las necesidades de sus colaboradores.

A continuación se mencionará un ejemplo de guía de observación:

EJEMPLO: GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL PERSONAL SECRETARIAL

Nombre del quien resuelve la guía: _____

Nombre del personal evaluado: _____

Fecha: _____

Instrucciones: las siguientes preguntas tienen la finalidad de definir las necesidades de capacitación del personal, por lo que será de gran ayuda la veracidad de sus respuestas. A continuación indique con una X en la columna correspondiente según sea el caso y si es necesario hacer alguna observación, regístrela:

Actividad	Lo hace	No lo sabe hacer	No le gusta hacerlo	No puede hacerlo	Observaciones
1. La captura de documentos es rápida					
2. El documento presenta un mínimo de errores de captura					
3. Utiliza el procesador de textos y otros programas de cómputo para la captura de documentos					
4. Los documentos presentan un mínimo de errores ortográficos					
5. Los documentos presentan un mínimo de errores de redacción					
6. Archiva conforme a los lineamientos vigentes en tiempo y forma					
7. La atención telefónica es amable y cortés					
8. La atención telefónica es oportuna					
9. Lleva sin error la agenda del jefe					
10. Lleva sin error los recados telefónicos del jefe					

Cabe señalar que como ejemplo se precisaron 10 aspectos a considerar, sin embargo, se pueden agregar más conforme se requiera; a su vez, los tres parámetros nos definen que si lo hace posiblemente requiera capacitarse como una actualización o perfeccionamiento, que complementa lo que ya sabe. Si no lo sabe hacer, necesita una capacitación básica. Si no le gusta hacerlo requiere de una capacitación dirigida a un cambio de actitud, a manera de sensibilización, no obstante lo anterior también es posible que requiera de un cambio de actividades. Si no puede hacerlo, la capacitación requiere enfocarse a desarrollo de destrezas y habilidades, con prioridad en aprendizajes técnicos y el desarrollo de prácticas y aquí también cabe la posibilidad de que esté desarrollando actividades para las cuales no es capaz, en este sentido es importante revisar su expediente (estudios académicos y capacitaciones

previas) y de acuerdo a esta información decidir si más que capacitar, es necesario un cambio de funciones. Este formato también refiere los temas a capacitar, de acuerdo a la actividad en que se señale una necesidad de capacitación.

- **Entrevistas, encuestas y grupo focal.-** estas tres técnicas refieren información del personal y autoridades la capacitación, las entrevistas y el grupo focal serán guiados bajo una lista de temas esenciales.

La **encuesta** retomará estos mismos temas bajo preguntas cerradas de preferencia de opción múltiple o dos opciones (si y no), aunque se sugiere formular al menos una pregunta sobre comentarios. La **entrevista y la encuesta** se aplicarán al jefe directo y autoridades; el grupo focal además de incluirlos también, considerará al personal operativo.

Los temas a considerar de acuerdo a Edward A. Scholl son:

- *¿Cuál es el estado actual de los trabajadores en términos de los niveles requeridos de conocimientos, actitudes habilidades y destrezas?*
- *¿Qué habilidades adicionales (conocimientos, actitudes habilidades y destrezas) necesitan los trabajadores para desempeñar sus tareas claves de acuerdo con criterios de desempeño aceptables?*
- *¿El personal requiere ser actualizado en conocimientos, actitudes habilidades y destrezas?*

En el **grupo focal** se retomarán preguntas específicamente dirigidas a los trabajadores para saber sus expectativas sobre la capacitación, es decir, considerándose su interés hacia determinados temas, así como la accesibilidad hacia determinados horarios para ser capacitado, cuántas horas al día, los meses en que por carga de trabajo esto es imposible. Para recabar el interés por alguna temática de capacitación se sugiere clasificar en áreas, un ejemplo sería formular cinco áreas: **Desarrollo Humano, Calidad en el servicio, Temas Específicos de mis funciones, Cómputo, Actualización sobre normas, políticas y**

procedimientos. El grupo focal requiere de un moderador, o persona que organiza la participación del grupo y fomente su colaboración.

A continuación se ejemplifica un formato para desarrollar el grupo focal de acuerdo al autor Kitzinger John del libro *"Introducing focus groups"*:

FORMATO PARA EL DESARROLLO DEL GRUPO FOCAL

FECHA: _____

ÁREA(S) INCLUIDA(S) _____

1. Objetivos

Objetivo(s) de la Investigación
Objetivo(s) del Grupo Focal

2. Identificación del moderador

Nombre del moderador

3. Participantes

Lista de asistentes del grupo focal	
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Lista de asistentes del grupo focal	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

4. Preguntas- temáticas estímulos

Lista de asistentes del grupo focal	
1	
2	
3	
4	
5	
6	

5. Pauta de chequeo (evaluación)

Revisar elementos presentes en el grupo focal	SI	NO
Lugar adecuado en tamaño y acústica		
Lugar neutral de acuerdo a los objetivos del grupo focal		
Se cumplen los objetivos planteados en la reunión		
Se cumple una duración de entre 60 y 120 minutos		
Se registra la información (grabadora, videgrabadora o por escrito)		
MODERADOR		
El moderador expone en el inicio a los participantes los objetivos y metodología		
Moderador respeta tiempo para que los participantes desarrollen cada tema		
Moderador escucha y utiliza la información que está generándose		
Permite que todos participen		

En la *entrevista* se sugiere se tomen en cuenta preguntas abiertas, planteadas con claridad, de preferencia bajo un pilotaje previo; además es necesario que se tenga como referencia la política existente en la organización, como metas, objetivos o misión, visión, además de los manuales de procedimientos de las áreas, porque en este sentido se iniciará con una idea acerca de las necesidades de desempeño de los trabajadores, antes de preguntarles a los jefes inmediatos al respecto. Después de considerar lo anterior se requiere formular preguntas que cuestionen sobre las necesidades de capacitación del personal (como las tres preguntas ya planteadas), en caso necesario se pregunta la razón de determinada afirmación o se solicita una aclaración, por ejemplo: *¿El personal requiere ser actualizado en conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas?, Especifique en qué...*

Otro ejemplo retomado de Alejandro Núñez Mendoza¹¹² en su libro: Manual para determinar necesidades de Capacitación y Desarrollo, especifica 5 puntos que pueden dirigirse a jefes con relación al personal a su cargo, son los siguientes:

1. Presentación, si el entrevistado desconoce los propósitos de la entrevista, explicarle.
2. Plantear que se están determinando las necesidades de capacitación del personal, para mejorar o perfeccionar el desempeño del personal.
3. Formular alguna de las siguientes preguntas:
 - ◆ ¿Cuáles son las posibles áreas de oportunidad¹¹³ existentes?
 - ◆ ¿Cuáles de estas áreas de oportunidad se deben a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes de su personal?
 - ◆ ¿Qué puestos son los más afectados por las necesidades de capacitación?
 - ◆ ¿En qué tareas específicas se presentan las necesidades?, ¿Quiénes son las personas involucradas en cada una de estas tareas?
 - ◆ ¿Cómo es el desempeño global de cada una de las personas con necesidades de capacitación, y qué áreas de oportunidad específicas presentan?
4. Con el tacto necesario plantear al jefe las causas que originan otras áreas de oportunidad que no se relacionan con la capacitación.
5. Concluir la entrevista despidiéndose y agradeciendo al entrevistado.

Lo generado en este rubro no sólo determinará los temas a trabajar en la capacitación, también conformará el currículum y el perfil del personal.

- **Resultados de la Encuesta sobre Clima Organizacional.-** se sugiere esto porque en el 2009 es una propuesta planteada para incluirse en la Detección de Necesidades de Capacitación por parte de la Secretaría de

¹¹² Mendoza Núñez, Alejandro, *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo*, Pág. 92

¹¹³ De acuerdo a la Mejora continua no existen problemas o fallas, sino áreas que pueden mejorarse, áreas de oportunidad.

Función Pública, esta encuesta desde el año 2006¹¹⁴ se aplica a todo el personal y considera aproximadamente 60 preguntas sobre áreas como: estímulos del personal, coordinación trabajo con familia, no-discriminación y trato al público. Es importante retomar lo establecido en esta encuesta definida por la Secretaría de la Función Pública para las instancias gubernamentales del país, ya que puede haber temas dirigidos a modificación de actitud, que como capacitación colaboren para favorecer un mejor clima organizacional, así como una preparación para trabajar en equipo. Cabe señalar que dicha Secretaría reporta los resultados por pregunta para generar un diagnóstico, el cual es importante retomar en la Detección de Necesidades de Capacitación. En el Programa Anual de Capacitación requerido por la Secretaría de la Función Pública se especifica a esta fuente como válida.¹¹⁵

- **Antecedentes:** los programas anteriores y reportes de capacitación por personal nos aportan información la capacitación ya realizada o solicitada y la fecha, de manera que se pueda mantener una continuidad en el caso necesario.

De acuerdo a las fuentes mencionadas se cuenta con información que se puede interpretar y darle forma, para definir las áreas de trabajo, así como los posibles módulos.

A continuación se relaciona cada una de las fuentes con la Didáctica Crítica y se define su utilidad:

FUENTES	UTILIDAD
- Guía de Observación	Se observan el desempeño del personal: áreas de oportunidad, lo que aplica o requiere aplicar por su servicio, si es necesario que se perfeccione en habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos. Esta guía lleva al desarrollo de Módulos. Esta fuente puede integrarse al perfil del trabajador.

¹¹⁴ La encuesta sobre Clima Organizacional se genera por la Secretaría de la Función Pública a partir del Acuerdo por el que se establecen las Normas Generales de control interno de la Administración Pública Federal en el DOF del 27 de septiembre de 2006.

¹¹⁵ Indicador 3 del Programa Operativo Anual 2008- 2012, sobre porcentaje de cumplimiento del Programa Anual de Capacitación.

FUENTES	UTILIDAD
- Entrevistas, encuestas y grupo focal	Aportan una visión sobre la problemática existente en capacitación, son una base importante para definir el currículum oculto.
- Resultados de la Encuesta sobre Clima Organizacional	Las áreas de trabajo pueden reflejar currículum oculto: en el plan de acciones de mejora al Clima Organizacional derivado de la encuesta consideran acciones de capacitación.
- Antecedentes: programas anteriores y reportes de capacitación por personal.	Se tiene información que sirve para conocer la capacitación previa y sus resultados, para reportar casos de actualización o descartar a quienes ya cuentan con la capacitación. Esta fuente enriquece el módulo y sus contenidos.

Se sugiere utilizar de manera complementaria más de una fuente. En la Detección de Necesidades de Capacitación se generarán documentos concretos de cada fuente, para dar respuesta a tres interrogantes formuladas por Mauricio Lefcovich, Consultor en Administración de Operaciones y Estrategia de Negocio:

- Organización: ¿En dónde se necesita la capacitación y cuándo?
- Actividad laboral: ¿Qué tipos de capacitación se necesitan?
- Personal: ¿Quién necesita la capacitación?

Estas fuentes se proponen porque han sido utilizadas en la SS con resultados, como el caso de la Encuesta sobre Clima Organizacional, que arroja resultados confiables por ser anónimos, en el caso del grupo Focal, en 1995 surgió un proyecto de capacitación hacia personal comunitario en la entonces Dirección General de Salud Reproductiva y se utilizaron los grupos focales para la Detección de Necesidades de Capacitación, con resultados más completos que los arrojados por la cédula convencional creada por la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Salud, además estas fuentes no requieren de recursos materiales, costos fuera del alcance de la Administración Pública.

En el caso del *Assessment Center*, según la empresa mexicana *Imagen Institucional*, es una técnica que se desarrolla mediante una serie de ejercicios de simulación, que pretenden llevar al participante al diseño y aplicación de un conjunto de situaciones similares a las que ocurren en el ambiente real de trabajo, en un medio bajo presión de tiempo. El participante debe actuar, tal

como lo haría en su trabajo de capacitación para después, en su empresa, transferir estas situaciones a los individuos sujetos a procesos de planeación y desarrollo dentro de ella.

El capacitando participa en por lo menos tres dinámicas diferentes, lo que le permitirá diseñar, aplicar y evaluar programas similares en su organización, identificando las habilidades más regularmente requeridas por los puestos de mayor frecuencia de evaluación, asociados organización, así como a los requerimientos de competitividad y excelencia establecidos. Según la Agrupación de Capacitadores y Educadores de México ACAPE los temas referentes a la identificación del nivel de desarrollo de habilidades como solución de problemas, gerenciales y de relaciones interpersonales; también permite conocer lo que denominan competencias potenciales como: toma de decisiones, Trabajo en Equipo, Comunicación, Trato hacia el usuario, rendimiento bajo presión y negociación.

Esta herramienta busca generar lo que llaman información confiable para los responsables de las áreas de Capacitación, sin embargo, el desarrollo de la técnica requiere de una capacitación a más de una persona con un costo fuera del alcance de la Administración Pública Federal¹¹⁶, ya que esta preparación en México está a cargo de empresas de capacitación que cotizan alto, además de que no existe bibliografía de fácil acceso para acercarse al *Assessment Center*, lo cual lo convierte por el momento en poco viable, además de limitado, porque el área de conocimientos necesarios para el personal con funciones administrativas queda sin cubrirse.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Una vez obtenida la información de la Detección se determinarán las áreas a capacitar y se define de modo general cómo se puede hacer el Diagnóstico,

¹¹⁶ En el 2009, al menos \$7,500.00 por persona

en respuesta a las interrogantes expuestas en la DNC para ello se plantean tres acciones clave:

- Análisis de las respuestas: se verifican incongruencias en los resultados, contradicciones en lo reportado, por ejemplo entre lo que afirma el trabajador y lo que sugiere el jefe inmediato.
- Estimado numérico de resultados, bajo un criterio de análisis de resultados, clasificando lo más demandado para capacitar (desagregando según los jefes y según el trabajador), lo más importante para la Unidad Administrativa, así como lo factible a corto o mediano plazo.
- Descartar temas que no requieran de la capacitación por respuesta, tal es el caso de la demanda de mejores incentivos económicos como razón por la cual existen deficiencias de desempeño.
- Determinación inicial de áreas de capacitación: a partir de los resultados se establecerán las áreas a trabajar, es decir, las temáticas que se arrojan en la detección y se especificará su énfasis en conocimientos, habilidades, destrezas y/o actitudes. Para definir esas áreas se pueden agrupar los temas en bloques temáticos por ejemplo si se determinó la necesidad de capacitar sobre liderazgo, trabajo en equipo y negociación, estos temas se pueden agrupar en habilidades gerenciales.
- Desarrollo de detección y diagnóstico de necesidades de capacitación con periodicidad de un año: esto permitirá enriquecer el plan de trabajo, adecuarlo o modificarlo.

Determinar prioridades de instrucción:

- **DEFINIR ÁREAS PRIORITARIAS:** dentro de las áreas de Capacitación, es importante definir cuáles son las áreas prioritarias de capacitación, es decir, de acuerdo a lo referido por las autoridades y aún en respuesta a las políticas institucionales (programas, misión, visión, valores), por ejemplo, retomando el caso anteriormente citado, si se define el área de Habilidades Gerenciales, de acuerdo al criterio de las autoridades esta capacitación es prioritaria o necesaria para mandos medios (jefaturas), mandos superiores (subdirecciones, direcciones de área y directores generales) y para personal

con funciones administrativas que su trabajo implica mayor responsabilidad o participación en toma de decisiones, en este sentido la prioridad será cubrir la capacitación de este personal en actividades sobre habilidades gerenciales. Es fundamental que considere la importancia del área seleccionada, su trascendencia, el impacto en lo laboral y su factibilidad. Es así como se consideran las necesidades de capacitación de la Unidad Administrativa como parte importante del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y esto a su vez alimenta la definición del perfil a formarse en la preparación del personal.

- NIVEL DE CONOCIMIENTOS, ACTITUDES Y DESTREZAS REQUERIDO VS. NIVEL EXISTENTE, en este caso al definir al personal a capacitarse se investiga si ya fue capacitado en el tema y si es posible se indaga los temas en que se capacitó, la idea es ofrecer un tema más avanzado a lo visto y de ser posible con temáticas de mayor utilidad (que las ya revisadas) para el desempeño del personal, en este sentido se retomará lo establecido en detección como grupo focal, entrevista y encuesta.
- FACTIBILIDAD DE LO PROGRAMADO: costos, disponibilidad de facilitadores y personal coordinador o de apoyo apropiados, insumos y materiales (aula, papelería, material y equipo didáctico), no es posible ofrecer cursos de cómputo en el área si no se tiene el equipo de informática suficiente o los programas de cómputo necesarios, en este caso hay que buscar opciones.
- DISPONIBILIDAD DE TIEMPO PARA LA CAPACITACIÓN POR PARTE DEL PERSONAL: prever el tiempo factible del que dispone el personal, los horarios de acuerdo a su jornada laboral, los días de la semana en que será mejor programar, ya sea por carga de trabajo o compromisos laborales (actividades ya definidas, como comisiones a los estados del país), vacaciones o días festivos.

Conformación del Currículum en el Modelo de Capacitación

Para conformar el currículum es necesario definir más que actividades, hay que determinar las áreas de trabajo, cómo se desarrollarán y cuáles son los obstáculos que pudieran afectar su realización (currículum oculto). Con relación al currículum oculto se propone incluir despejar dos interrogantes clave desde el

diagnóstico de necesidades de capacitación (grupo focal, entrevista y/o encuesta): ¿cuáles son los antecedentes de capacitación en esta empresa (personal a cargo, instancias capacitadoras, números sobre total de personal capacitado y de qué puesto), ¿Cuál es la actitud hacia la capacitación, del personal y de las autoridades?, ¿Cuál es el lugar, la responsabilidad, el tamaño y las relaciones de autoridad del área de entrenamiento de la institución? Y ¿Qué presupuesto es el real para la capacitación? Estas interrogantes las formula Idalberto Chiavenato en su texto sobre entrenamiento.

Inicialmente en la Detección de Necesidades de Capacitación se definen áreas temáticas a trabajar dentro de los rubros como los ya mencionados: desarrollo humano; calidad en el servicio; temas específicos sobre una función; conocimientos sobre cómputo, actualización sobre normas, políticas y procedimientos; estas áreas se confrontarán al currículum oculto, políticas institucionales existentes, al perfil deseado del personal, así como a partir de las opiniones y criterio de las autoridades arrojadas a lo largo de la detección, conjuntamente con la consideración de las expectativas del personal hacia la capacitación a través del interés por determinados temas.

Al especificar las áreas a trabajar, retomando lo anteriormente mencionado en la Detección de Necesidades de Capacitación, en el diagnóstico se establecen áreas prioritarias, descartando por su importancia centrándose en temáticas claves, posteriormente estas temáticas se conforman de acuerdo a la información recabada, de acuerdo a una lógica de lo simple a lo complejo, considerándose una continuidad a mediano plazo, es decir, con proyección a más de un año, articulándose esto con un perfil deseado en el personal, ya al retomarse los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación, en especial los resultados del desarrollo del grupo focal, entrevista y encuesta, articulándose con las políticas instituciones vigentes, así como fuentes existentes como el organigrama y el manual de procedimientos de la institución, para delinear funciones significativas del personal a capacitarse.

Es así como se conforman menos áreas o se agrupan, por ejemplo, si existen temáticas sobre autorrealización en el trabajo, asertividad y proyecto de vida, se define un Área de Desarrollo Humano que contenga esta temática bajo una o más actividades de capacitación, lo cual puede ofrecer un paquete temático más completo, posiblemente bajo la opción de Diplomado (más de 80 horas de capacitación con mayor peso curricular) y por qué no, también considerar que sea a un menor costo, por lo tanto más factible en la Administración Pública. Es importante que estos Módulos temáticos consideren las políticas existentes, definan ya un nivel de profundidad, por ejemplo si es importante desarrollar el diplomado o centrarse en un sólo curso que aborde los tres temas; además de considerarse su importancia con relación al perfil a lograrse.

Una vez que se tienen las áreas, se definen contenidos, sin perder de vista su impacto en el perfil a alcanzar, como una educación continua, que se complemente con otros módulos y que se siga desarrollando en posteriores Modelos de Capacitación. Los contenidos son modificables y perfectibles, de manera que el capacitador los puede adaptar o enriquecer, lo que en las empresas de capacitación y en calidad denominan un plus, un valor agregado a lo solicitado.

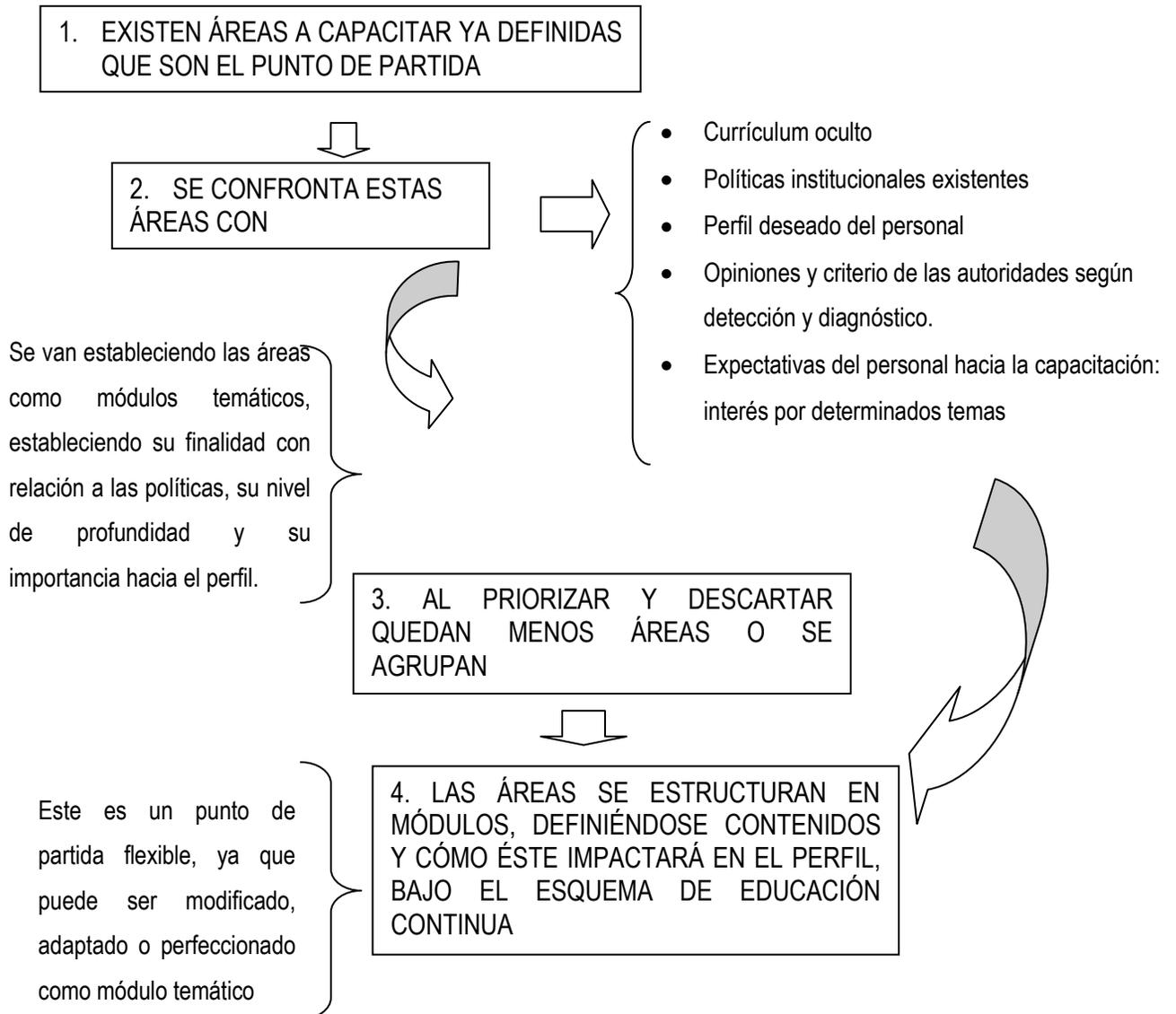
Los elementos expuestos se esquematizan a manera de proceso, lo cual es ilustrativo dada la complejidad del proceso y la interrelación de cada elemento dentro del currículum.

De manera general se definen así los elementos del proceso del Modelo de Capacitación:



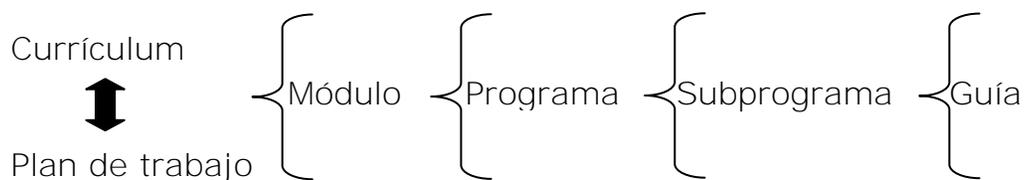
A continuación se propone el proceso de elaboración del Modelo de Capacitación, bajo un esquema de sus elementos:

Esquema de elaboración del currículum del Modelo de Capacitación



Los elementos del Modelo de Capacitación a abordarse representan como diagrama:

MODELO DE CAPACITACIÓN



Los elementos del anterior diagrama se detallan a continuación:

CURRÍCULUM: inicialmente se conforma el Currículum de capacitación de la Unidad Administrativa, al integrar el perfil de personal a formarse, considerando las políticas y normatividad existente y la condición jerárquica o laboral, por ejemplo se podrán considerar aspectos específicos de la organización como: las necesidades del personal que da trato al público o la problemática de los servidores públicos operativos que se encuentran en un área en la que el jefe no le interesa capacitar al personal a su cargo; así como la situación de los trabajadores que por sus actividades no fácilmente puede distraerse de sus actividades más de dos días a la semana. De esta manera y de acuerdo a lo establecido en la Detección y Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se integran aspectos base dentro del Currículum de capacitación. Este currículum a su vez se interrelaciona con el plan de trabajo.

PLAN DE TRABAJO: según Idalberto Chiavenato,¹¹⁷ este proyecto de acción parte de las interrogantes: ¿quién debe aprender?, ¿qué debe ser enseñado, cómo, cuándo, dónde, quién debe enseñar y en qué?, ¿cómo se evaluará? Como respuesta a las anteriores interrogantes. Concretiza el currículum establecido en el Modelo por lo que el Plan debe contener apartados específicos:

- ***Perfil deseado en el personal*** como eje a lograr, para cada módulo y actividad de capacitación.
- ***Especificación de Módulos del Modelo:*** temáticas y continuidad en detalle
- ***Modalidades de capacitación:*** estos métodos o modalidades llevan al desarrollo de temas con énfasis en la teoría, la práctica o la reflexión, a partir del enfoque que requiera dársele al tema, de manera que al desarrollar temas de informática por ejemplo, es recomendable efectuar prácticas individuales y esto lleva a la elección de un curso teórico práctico o un taller de cómputo.

¹¹⁷ Tomado del texto *Entrenamiento y desarrollo de personal* de Idalberto Chiavenato.

- **Descripción de vigencia:** establecer tiempos para su desarrollo y cumplimiento, si hay que programar pero éste no es el centro del plan.
- **Especificar aspectos clave para su operación:** ¿Se debe contratar o seleccionar el personal de capacitación dentro o fuera de la organización?, además de los recursos disponibles (aula, equipo didáctico o material) y el personal responsable de planear, coordinar y evaluar.
- **Evaluación:** este aspecto se revisará más adelante, sólo hay que mencionar que aquí se debe especificar cómo se efectuará la evaluación antes, durante y después de capacitar; es importante que se mencione sobre qué se evaluará: aprendizajes, desarrollo de la capacitación o aplicación de la aprendido, así como los tiempos de aplicación: corto, mediano o largo plazo.
- **Módulos:** este plan de trabajo requiere plantear y organizar los Módulos bajo una secuencia en tiempo e importancia, porque son la base de trabajo del Modelo de Capacitación, un elemento esencial para que se concrete, se sugiere proyectar hacia un año de trabajo, ya que éste es el tiempo que solicita la Secretaría de la Función Pública para el desarrollo de actividades de capacitación.

Es importante considerar en este Plan las necesidades de capacitación de modo amplio, como las necesidades del trabajador, las que considera el jefe inmediato para el personal con funciones administrativas a su cargo y las **que requiere la institución, por lo tanto, como señala Paulo Coelho: “Es necesario aprender lo que necesitamos y no únicamente lo que queremos.”¹¹⁸**

MÓDULO: al definir los módulos temáticos en el Plan, se está respondiendo a las necesidades definidas en el diagnóstico, conforme a las funciones del personal y de acuerdo a algún área de capacitación, ya sea desarrollo de habilidades, destrezas, conocimiento o actitudes y cada Módulo derivará en un programa específico de capacitación.

¹¹⁸ Cita célebre de Paulo Coelho

PROGRAMA: según el Diccionario de la Real Academia Española en línea¹¹⁹ es un proyecto ordenado de actividades que define en tiempo la ejecución de la capacitación e incluye las acciones base que llevan al logro del Perfil en el Módulo temático; la justificación que señala la razón para desarrollar las actividades de capacitación en este módulo en cuestión; una metodología, que establece qué modalidad(es) de capacitación se desarrollarán (taller, curso, etc.), así como un listado de datos generales como: fecha, lugar en el que se capacitará, personal a capacitarse (operativo, secretarial, del determinado departamento o área), capacitadores (si son internos o externos, contratados con alguna empresa o de alguna otra dependencia o Unidad) y coordinadores (qué personal en específico será el encargado de esta función; también consiste en un temario del Módulo en el que se especifican los temas a trabajar. Pueden agregarse elementos, sin embargo, este programa no es una guía, es la definición de la forma de trabajo, mediante éste se concretiza la forma en que se realizará la capacitación y para el capacitador será su punto de partida para su acción.

SUBPROGRAMA: un módulo y su programa son generales, por lo que requieren definirse en subprogramas, dirigidos a temáticas específicas, un ejemplo es definir el módulo de cómputo dirigido a capturistas, el cual se conforma a su vez de dos niveles: básico y avanzado; por lo que cada nivel puede referir un subprograma de trabajo, en el cual se especificarán acciones base que llevarán al logro del perfil a lograrse y temario más específico por nivel, desde luego que los datos generales en este caso serán también más específicos, por ejemplo habrá personal que sólo requiera de una parte del Módulo.

GUÍA DE TRABAJO: el Modelo de capacitación propuesto lleva a replantear la organización del proceso para capacitar a través de sus elementos como son el Currículum, sus módulos, los programas y subprogramas que conforman el

¹¹⁹ Diccionario de la Real Academia Española en línea: Definición de Programa, Vigésimo Segunda Edición.

módulo, así como la unidad mínima que es una guía de trabajo que como propuesta debe ser para el capacitador una base, no como una limitante a sus propuestas, a su libertad de cátedra. La carta descriptiva es una herramienta valiosa dentro de la Tecnología Educativa, según Porfirio Morán Oviedo esta teoría encuentra en la Carta Descriptiva "**... una alternativa para elaborar planes de estudio...**"¹²⁰, este autor menciona que en esta herramienta se seleccionan procedimientos para alcanzar objetivos y buscar controlar los objetivos obtenidos, por lo que se centra en objetivos conductuales como una pauta de seguimiento en la planeación, realización y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, lo cual origina que los profesores o quienes planean:

*"...se concentran tanto en la formulación técnica de los objetivos, que pierden de vista la necesidad de plantear aprendizajes curriculares verdaderamente importantes para la formación de alumnos... tal es la obsesión por atomizar los objetivos, que nos encontramos programas con un número exagerado de objetivos. Esta situación se torna seria por las implicaciones que tiene en la fragmentación del conocimiento, y en la propia instrumentación que tiene el proceso enseñanza-aprendizaje."*¹²¹

De acuerdo a lo anterior, la carta descriptiva es una importante herramienta para la Tecnología Educativa, pero según Porfirio Morán Oviedo se confirma que no es congruente con la Didáctica Crítica, por lo que se propone una guía didáctica que lleve a una operatividad del modelo de capacitación, sin centrarse en los objetivos. Esta guía plantea el Módulo y sus subtemas, la acción o acciones específicas de aprendizaje acordes al perfil a formarse, planteadas a través de expectativas de logro por capacidades (que implican conocimientos, actitudes y destrezas (que implican habilidades); se incluye también la metodología específica congruente al perfil a formarse y la evaluación del aprendizaje. Estos elementos son una guía, una orientación del capacitador, son factibles de ser modificados sin modificar drásticamente las acciones

¹²⁰ Morán Oviedo, Porfirio, *Fundamentación de la Didáctica: Instrumentación Didáctica*, Pág. 152

¹²¹ Ibid. Pág. 153

encaminadas al perfil deseado, por ser el eje del Modelo de Capacitación, debido a que se está guiando al capacitador, según Rabindranath Tagore: *"Qué fácil es empujar a la gente... Pero que difícil guiarla."*¹²² Por lo que este instrumento busca guiar al capacitador, sin imponerle una manera de trabajo.

En la guía de trabajo y en todo el Modelo de capacitación, los cambios conductuales no toman relevancia, porque este Modelo se define al responder al currículum, al considerarse el perfil a lograrse, por lo que la búsqueda de lo que se pretende alcanzar es más compleja: una transformación del capacitando, que logre alcanzar la apropiación del aprendizaje, que aplique lo aprendido en su entorno laboral y que desarrolle su talento¹²³ o potencial de cada trabajador; además en este Modelo el capacitador es un agente de cambio por participar continuamente en su conformación e irlo enriqueciendo en su desarrollo.

A continuación se esquematiza una guía de trabajo retomada de la propuesta de estrategias de aprendizaje de Román y Díez, en la que la capacidad será actividad evaluable, los contenidos y métodos describen las actividades, el valor o perfil, es un eje de la guía y las actitudes reflejan las expectativas de logro.

Este es un ejemplo dirigido a un subtema de un Módulo sobre Comunicación interpersonal:

CAPACIDAD Comunicación	TAREA 1		VALOR/ PERFIL A LOGRARSE Responsabilidad- Creatividad
DESTREZAS	CONTENIDOS	MÉTODOS	ACTITUDES
Saber escuchar	Interpretación de mensajes según el discurso: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Coloquial. ◆ Culto y técnico. Y saber emplearlos en la situación correspondiente.	Analizando textos sobre expresiones orales, con la organización durante la capacitación de debates, coloquios y entrevistas.	Potenciando la interpretación y el desarrollo individual
Dialogar	Sobre los elementos de un mensaje: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Emisor- Receptor ◆ Mensaje ◆ Medio 	Reconociendo elementos en diferentes ejemplos de observación. Actividad: observar en su contexto los elementos. Realizando comentarios y conclusiones grupales sobre los casos observados.	Desarrollando el sentido de relación y la madurez personal.

¹²² Cita célebre de Rabindranath Tagore

¹²³ Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en línea, talento significa: persona inteligente o apta para determinada ocupación y refiere a la aptitud o capacidad para desempeñar determinada ocupación.

Esquematización del módulo:

Los catedráticos y profesores españoles Martiniano Román Pérez y Eloísa Díez López, en su *libro Diseños Curriculares de aula*, proponen el Modelo T del cual se van a retomar elementos para el desarrollo del Modelo de Capacitación Propuesto.

1. Las habilidades integran una destreza y las destrezas conforman una capacidad, por ejemplo: una capacidad dentro de un Módulo es la expresión escrita, las destrezas son la dicción escrita, el vocabulario, puntuación, elaboración de textos y frase; dentro de la destreza ortografía existe como una habilidad el uso adecuado de reglas de específicas ortografía, como la clasificación de palabras por su acentuación. Cada una de estas clasificaciones requieren de una formulación de expectativas: general, complementario y por habilidades.
2. Se plantean 5 grupos de capacidades que son: cognitivas, psicomotoras, de comunicación y sociales; el listado de capacidades es el siguiente, pero desde luego que la Unidad Administrativa puede agregar más:
Cognitivas: comprender, imaginar, sintetizar, utilizar, razonamiento lógico, clasificar, percibir, etc.
Psicomotoras: crear, coordinación psicomotriz, utilizar, construir, etc.
Comunicación: las expresiones oral, escrita, gráfica, corporal, en movimientos.
Sociales: integración en el medio laboral, interrelación personal, colaboración, convivencia, participación, compartir, responsabilizarse, sentido de equipo
3. Las destrezas y actitudes actúan como fines y los contenidos y procedimientos como medios de aprendizaje.
4. El Modelo T Martiniano Román y Eloísa Díez reagrupan los elementos mencionados por su interrelación por lo que establecen que contenidos

y procedimientos-métodos, son medios para el desarrollo de capacidades-destrezas y valores-actitudes; de manera que se organizan los contenidos y métodos- procedimientos en la parte superior (Modelo T de *medios*) y capacidades-destrezas y valores-actitudes en el área de abajo del esquema (Modelo T de fines y expectativas), porque en español se lee de izquierda a derecha y de arriba abajo.

5. Este Modelo se representa por su forma esquemática con la forma de T de la siguiente manera:

Contenidos Conceptuales	Medios	Procedimientos
Capacidades	Expectativas	Valores, Actitudes, Perfil

Se retoma este Modelo T para definir las actividades de aprendizaje, como una representación de la guía de trabajo, de modo que el modelo se apoya esencialmente en este esquema del cual se derivan expectativas de trabajo a detalle y las redes conceptuales:

Expectativas de acción: indican comportamientos que se verifican y se estructuran en verbos en infinitivo para lograr el aprendizaje de un contenido, pueden derivar otras expectativas, implicar varios contenidos, varios métodos, enfocados siempre al desarrollo de una capacidad o valor. Estas expectativas vinculan todos los elementos del Modelo T, como una intencionalidad o pretensión en acciones a lograr con un tiempo de consecución, como ejemplos de objetivos: comprender la importancia de la autorrealización en el trabajo y a partir de la reflexión sobre su propia situación (20 horas); analizar la aportación

de la autorrealización en el trabajo para comprender los beneficios para el personal (20 horas). De modo que estas expectativas se plantea que sean logradas por el participante al término de la capacitación.

Redes, mapas y marcos conceptuales: se basan en considerar la experiencia y conocimientos iniciales del participante, de acuerdo a un sondeo con los trabajadores, además se proyectan al logro de experiencia de los capacitandos y estos elementos dan forma a los contenidos que se representarán de modo escalonado, bajo conceptos generales o subtemas del Módulo, conceptos intermedios o unidad de aprendizaje y conceptos por temas, yendo así de lo general a lo específico. Según Román y Díez, es importante que los conceptos se vinculen con conceptos más próximos para el trabajador: *"...vincular estos conceptos con los conceptos más próximos... relacionados con experiencias de la vida cotidiana"*¹²⁴. Lo anterior se representa en un esquema en el que gráficamente se define que: *"... aprender es subir y bajar de la escalera de los hechos a los conceptos más generales..."*¹²⁵

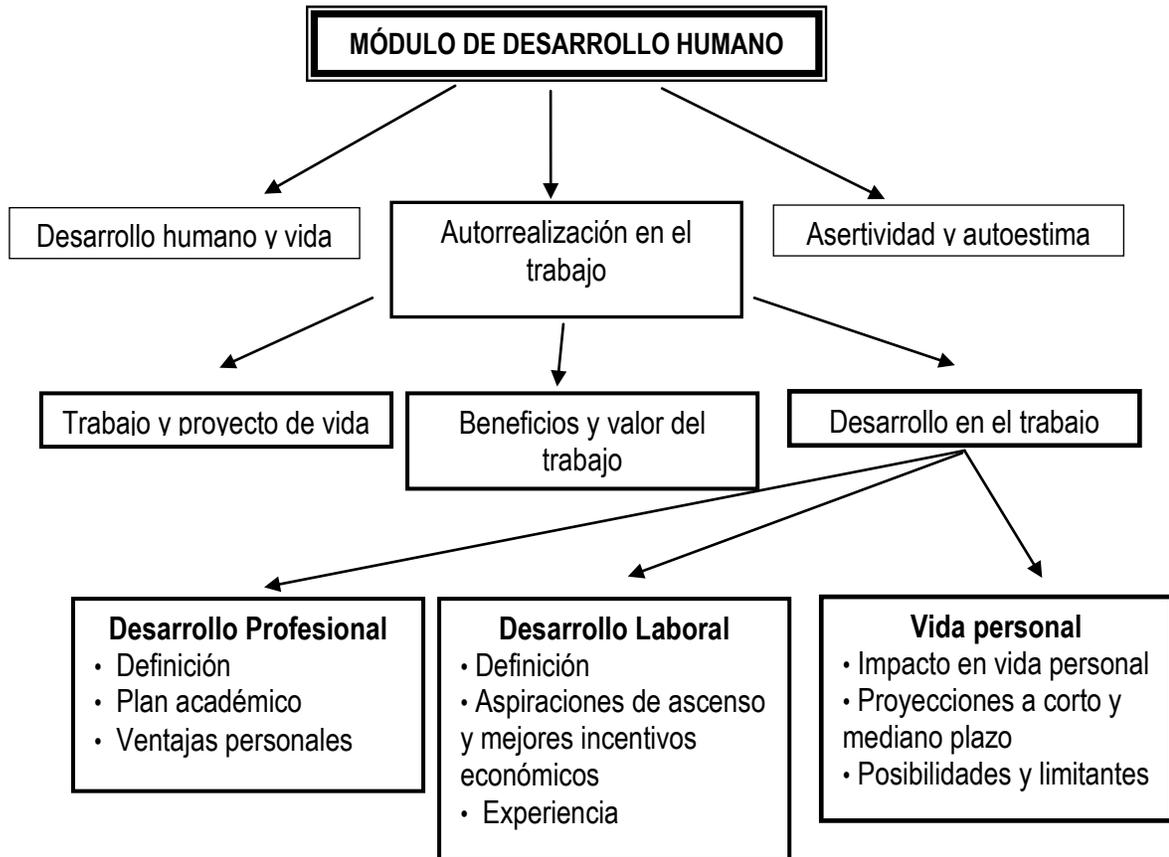
La red representa interrelación de conceptos, los mapas siguen un diagrama de ideas y los marcos conceptuales llevan a la secuencia de conocimientos, aunque se representan en linealmente, están interrelacionados.

RED → MAPA → MARCO

¹²⁴ Román Pérez, Martiniano y Díez López, Eloísa, *Diseños Curriculares de Aula*, pág. 81

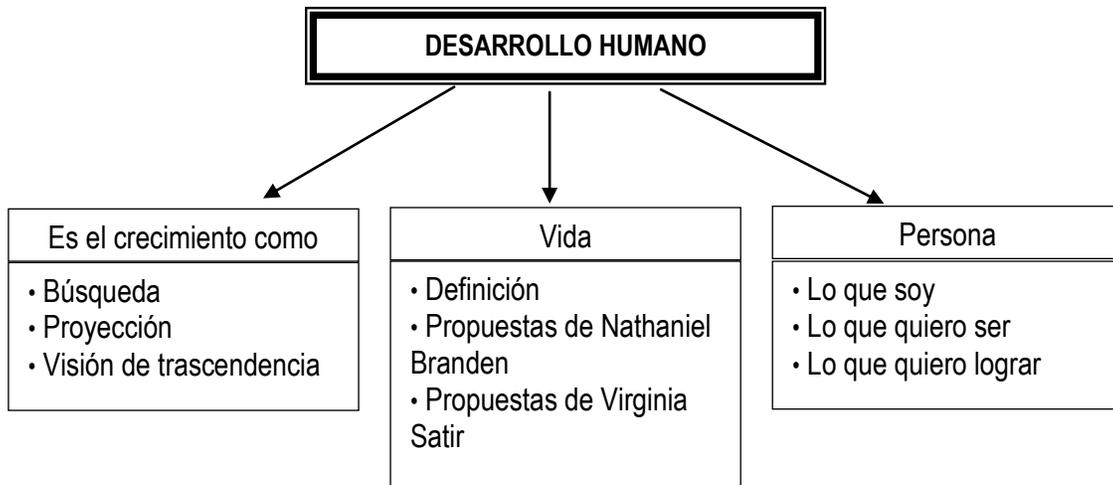
¹²⁵ Idem.

Red Conceptual¹²⁶:

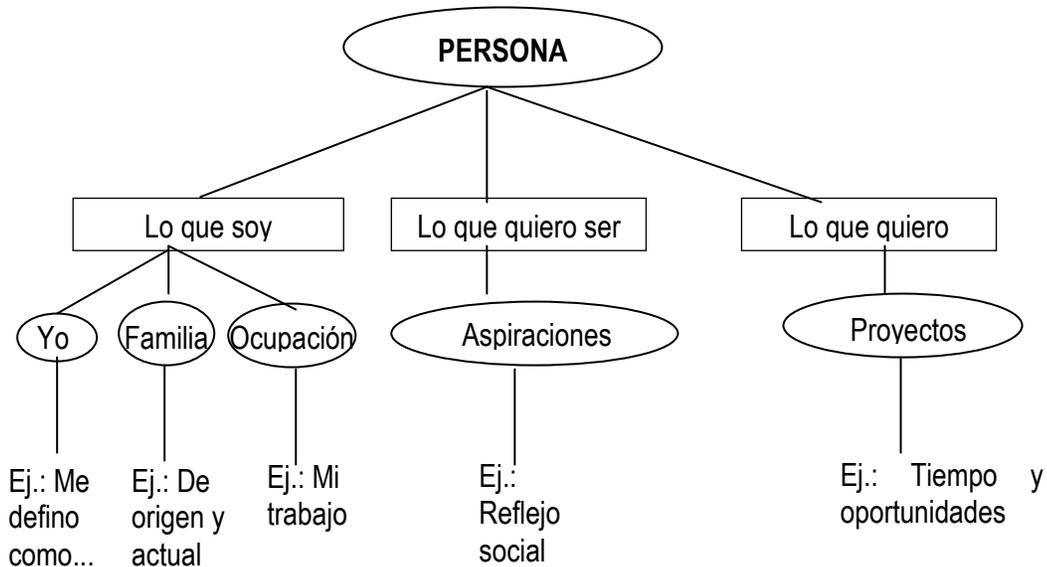


¹²⁶ Retomado de los Autores Pérez y Díez, no existen conectores porque sólo esquematizan conceptos como diagrama, sin embargo, existe interrelación entre conceptos, el recuadro oscuro señala un área de trabajo.

Mapa Conceptual:¹²⁷



Marco Conceptual:



Este Modelo T puede ser retomado, sin embargo, su concepción de destreza va más enfocada a la aplicación o desarrollo de contenidos, además su esquematización de los procesos es una aportación válida para el Modelo de Capacitación propuesto y pueden retomarse su metodología y enfoque, como un ejemplo de aplicación de la Didáctica Crítica, en la operación del Modelo T.

¹²⁷ Retomado de los Autores Pérez y Díez: esquema de conceptos que de un modo básico está dirigido a su operatividad.

Observaciones sobre la ejecución del Módulo y su relación con los demás elementos

El Módulo define aspectos fundamentales para la operación, no obstante lo anterior, hay que precisar algunos puntos:

- El perfil de personal a lograrse con el Modelo de Capacitación va a ser la finalidad de lo que se va a trabajar y esto debe estar presente en cada momento de la ejecución.
- Es fundamental conocer la opinión del trabajador, porque como participante en la capacitación puede aportar desde una crítica o sugerencia al desarrollo de la capacitación, hasta una respuesta para la necesidad de anclar lo aprendido, de modo que hay que recomendar al **capacitador que se “acerque” al grupo, para deducir cuál podría ser la mejor manera de “anclar” los aprendizajes, provocando el interés del grupo**, ya sea: considerando actividades que lleven a la reflexión o tal vez realizando dinámicas que a través del sentido del humor lleven a una mejor cohesión grupal, o permita llegar a conclusiones sobre el trabajo en equipo; en este punto las características del grupo y el resultado de la comunicación del facilitador con los participantes, llevarán a superar una capacitación 100% expositiva que compromete más a la memoria que al aprendizaje, como ya se mencionó en el capítulo anterior¹²⁸
- Es esencial lograr una sistematización de las acciones establecidas en el modelo de capacitación es propiciar que a largo plazo se mantenga el modelo, como una práctica ya establecida en la institución, perdurando a través de la credibilidad en las acciones, su preferencia por parte de trabajadores y autoridades, pero por sobretodo gracias a la credibilidad de que se están obteniendo resultados tan básicos como la satisfacción del personal por ser tomado en cuenta para definir acciones de capacitación.

¹²⁸ Este aspecto retoma lo mencionado sobre el olvido al aprender por Idalberto Chiavenato del texto *Administración de Recursos Humanos*, él define por ejemplo: la significación del material aprendido.

- Es necesario evaluar el impacto de lo aprendido en la capacitación, de preferencia en un mediano y largo plazo, sin embargo, es relevante proponer una evaluación sobre el desempeño en lo cualitativo, más que un examen de conocimientos, una verificación (a través de una guía de observación) de la calidad de su desempeño, para ello se pueden generar criterios de observación de las políticas institucionales.

2.3.1.1 Visión de Capacitación Continua

La capacitación continua establecida en la normatividad es una aportación importante para el Modelo por mantener la integralidad de los conocimientos que lo conforman, de modo que cada actividad de capacitación proyectada forme parte de un proyecto establecido y orientado, siendo irremplazable, trascendental y valiosa para lograr el perfil fijado, de modo que cada actividad integra al modelo y tiene un por qué en el mismo.

De modo que la continuidad entre cada actividad de capacitación ha sido preconcebida con relación al modelo de capacitación, para ello se entiende como actividad a las acciones que integran un proceso de capacitación más que el listado de modalidades con lugar y fecha. Por ejemplo, si el módulo definido se enfoca al área de desarrollo humano (pueden ser temas como autorrealización en el trabajo y plan de vida), las actividades son:

- ❖ Diagnóstico en grupo focal sobre las necesidades existentes en esta área, considerando si dicha área recae en personal con trato al público, o quienes tienen problemas interpersonales con el grupo de trabajo.
- ❖ Coordinación con empresas que ofrecen sus servicios en dicha área, sean instituciones educativas o empresas de prestigio reconocido en el área (nacionales o extranjeras)
- ❖ Capacitación de facilitadores internos por parte de las unidades administrativas, con habilidades docentes y con disposición para esta labor, considerando de ser posible un currículum académico afín al área.
- ❖ Diseño de acciones de capacitación enfocadas a personal específico en puestos estratégicos o con funciones de trato al público, a partir del

diagnóstico por grupo focal, considerando las modalidades viables de capacitación.

- ❖ Desarrollo de las acciones y su seguimiento a corto, mediano y largo plazo.

Este conjunto de acciones integrará el modelo, proponiendo un conjunto de Módulos ofertados al personal y diseñados como traje a la medida, con la flexibilidad en su conformación para que un equipo responsable de la capacitación pueda adaptar su temática (sin cambiar su esencia) de acuerdo a las características de los trabajadores. También se considerarán las expectativas y sugerencias de los capacitandos durante la realización de la capacitación y posterior a ésta.

Para la integración de los Módulos se puede echar mano de las modalidades de capacitación propuestas en la normatividad, pero se han retomado algunos aspectos afines a la Didáctica Crítica en la siguiente propuesta de modalidades.

Modalidades de Capacitación

Estas modalidades son las variantes para desarrollar el proceso enseñanza-aprendizaje de modo concreto, especificándose el papel del facilitador, la participación del grupo y las características de desarrollo de la capacitación, cada variante va enfocada a un fin distinto; sin embargo, las modalidades establecidas a continuación ofrecen alternativas viables para el contexto de una unidad administrativa de la Secretaría de Salud, por ser opciones que no requieren de recursos costosos, se pueden ajustar al lugar existente, además no demandan un tiempo y horario establecido en continuo, como es el caso del curso tradicional de más de 20 horas/ 5 días en continuo.

Las modalidades propuestas son: *Taller, Pláticas Continuas, Sesiones Informativas Periódicas, Cursos y Capacitación Individualizada o En Servicio*

A continuación se mencionará en qué consiste cada una de las modalidades:

Taller		
Características	Requisitos	Continuidad
Permite el desarrollo de habilidades, destrezas, conocimientos técnicos o sobre procedimientos, basándose en un aprendizaje práctico, participativo, para al término saber hacer.	<ul style="list-style-type: none"> - Lugar adecuado - Capacitador que genere la participación del grupo - Material para prácticas - Personal de apoyo para supervisión del trabajo en equipos 	En este caso la continuidad se complementará verificando en la supervisión la aplicación de habilidades y destrezas aprendidas.
Pláticas Continuas		
Características	Requisitos	Continuidad
Esta modalidad debe mantener el interés del grupo todo el tiempo. La duración puede ser de un mínimo de 5 minutos a un máximo de una hora, a menos de considerar un intervalo de receso.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitador que genere la participación del grupo y su interés - Material didáctico visual de apoyo, con un mínimo de texto 	Es conveniente aprovechar una secuencia de varias pláticas, determinando que al término de la misma se tendrá derecho a una constancia.
Cursos Seriadados		
Características	Requisitos	Continuidad
Al seriar los cursos a modo de módulos, no sean acreditados hasta concluir la serie. Cabe señalar que se repiten algunas condiciones del curso con la variante de la forma de definir la acreditación de un curso seriado. Se programarán mensualmente considerando cada módulo como propuesta ininterrumpidamente.	<ul style="list-style-type: none"> - Lugar adecuado - Capacitador con dominio del tema - Material didáctico y equipo que refuerce contenidos de modo visual, con un mínimo de texto - Personal de apoyo para coordinación del curso - Es importante considerar que un grupo numeroso es un factor que afecta el desarrollo de la capacitación 	La acreditación al término define la continuidad, de modo que da lugar a que no se interrumpan la serie de contenidos en secuencia, es importante definir una serie de al menos tres eventos con duración de 4 horas cada uno, o cuatro eventos con un promedio de 3 horas cada uno, cubriendo el 90% de los módulos.

Sesiones Informativas Periódicas

Características	Requisitos	Continuidad
<p>A modo de una junta de trabajo se difunde de manera concreta un documento específico, a partir de una lectura comentada o del intercambio de opiniones sobre el texto, incluso el documento se puede entregar antes de la capacitación para conocimiento del grupo. Esta alternativa es de efecto rápido y puede adaptarse a los tiempos disponibles en las áreas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitador que genere la participación del grupo - El grupo debe tener el material impreso para su lectura - Por su precisión al desarrollarse se recomienda considerar un mínimo de tiempo de presentación y el resto para aclarar dudas 	<p>Definitivamente se requiere de una continuidad y periodicidad de al menos 10 sesiones, sin embargo, se pueden programar cada semana de forma constante (1 a 3 veces) o incluso organizar al personal a capacitar y desarrollar en un programa semanal, la misma sesión para diferentes grupos.</p>

Aprendizaje autodirigido

Características	Requisitos	Continuidad
<p>Esta variante es una forma de estudio que debe recibir orientación individualizada para resultados óptimos, con apoyo de guías de estudio, materiales de consulta precisos, de forma similar que en la enseñanza abierta; sólo que en capacitación existirán plazos por cumplir y evaluaciones que acreditar para reconocer el logro de aprendizajes específicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El material y la formulación de preguntas en una guía son la clave para llevar de la mano a quien estudie en esta modalidad. - Para capacitar a una persona, aunque es válido trabajar simultáneamente hasta con 5 en sesiones de asesoría, sin embargo, no es conveniente por demandar más atención aclarar las dudas de cada uno de los participantes y asesorar en específico. - El facilitador puede ir al lugar de trabajo a realizar las sesiones de asesoría. 	<p>La continuidad del aprendizaje autodirigido puede definirse por el avance en temas (dentro de un módulo) con equivalencia a horas que en este caso son de estudio, pero para los fines de acreditación serán horas de capacitación.</p>

Capacitación Individualizada o en Servicio

Características	Requisitos	Continuidad
<p>Capacitación individualizada o en servicio: esta variante se realiza para y en el servicio, como un seguimiento que capacita indicando cómo desarrollar procedimientos, destrezas o técnicas, para corregir en la práctica y motivar a un cambio. Esta actividad puede desarrollarse a lo largo de un período de varios meses, intercalándose a través de visitas con una duración variable, en este caso pueden cubrirse con profundidad diferentes temas en una sola visita. El tiempo en que dure la capacitación no debe exceder los 6 meses. Posteriormente se continuará con el seguimiento y actualización necesaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En este caso se recomienda que sea en el lugar de trabajo, en el área operativa, sin afectar la actitud hacia los usuarios, adaptándose a las condiciones del servicio y cuidando la confidencialidad. - Definir un enfoque práctico - Verificar que se adquirió el aprendizaje práctico de modo inmediato y a corto plazo. - Contar con capacitadores que hayan realizado esta capacitación o tengan esta habilidad. - Para capacitar a una persona, aunque es válido trabajar simultáneamente hasta con 5, pero no es conveniente por demandar más atención al verificar procedimientos de cada uno de los participantes - El facilitador puede ir al lugar de trabajo a capacitar. 	<p>La continuidad es fundamental para lograr la aplicación adecuada de lo aprendido bajo un seguimiento, así mismo es clave que se defina una secuencia periódica de aprendizajes de acuerdo a las características del servicio, considerando al menos dos visitas al mes y definir esto de modo específico en la estrategia.</p>

Es importante mencionar que normativamente a algunas de estas variantes se les ha especificado una forma de acreditación (a partir de la normativa existente en capacitación), basada en requisitos de sistematización, como un programa y una estrategia; en la Secretaría de Salud es necesario idear una normativa que establezca la seriación de créditos a partir de una continuidad de contenidos, para que cada modalidad reciba un peso escalafonario y curricular que de acuerdo a su duración pueda ser reconocido al igual que el curso, con la ventaja de su flexibilidad en su programación; pero, no hay que perder de vista que la ventaja de estas modalidades está en la calidad de los aprendizajes con relación a su impacto en el desempeño laboral.

2.3.1.2. Personal que podrá ser responsable de desarrollar el modelo

El personal que puede hacerse cargo del Modelo básicamente deberá desarrollar la experiencia en esta área, ya sea al capacitar o coordinar actividades de capacitación; también es recomendable que haya estado familiarizado con alguna de las etapas del proceso (planeación, ejecución y evaluación). Sin embargo, es necesario que dentro de sus responsabilidades, esta persona pueda dedicarle la mayor parte de su tiempo a esta función y que se pueda involucrar desde un principio en la fase de proyecto y creación del Modelo. En este aspecto el conocimiento del (la) pedagogo (a) puede ser útil y puede ser considerado para hacerse cargo del Modelo.

Algunas características claves de este personal de acuerdo a sus actividades a realizar serían:

- **Interés por desarrollarse en el área de capacitación**, con voluntad para actualizarse, capacitarse y prepararse leyendo textos sobre esta área; también es útil que cuente con un perfil académico afín: profesor normalista, pedagogo (a), psicólogo educativo, etc.
- **Disposición para asumir responsabilidades:** estas responsabilidades son diversas y van desde lo meramente operativo, hasta la organización de procesos; tal es el caso del diseño de material didáctico, la propuesta de estrategias, el diseño del currículum académico (en la lógica temática y planteamiento del tipo de disciplinas requerido), hacerse cargo de un evento de capacitación, contactar a docentes, cotizar con instituciones de capacitación, coordinar grupos focales, etc.
- **Con apertura para desarrollar algunas capacidades** importantes (sin ser requisitos) como: saber escuchar para moderar la participación grupal; ser organizado, para lograr coordinar o ejecutar actividades antes y durante cada evento; capacidad de observación y análisis; así como objetividad para evaluar su trabajo y hacer propuestas de mejora.

En lo anterior se puede considerar al (la) pedagogo (a), como un profesionalista que puede desarrollar estas características.

Trabajo del personal en equipos para el desarrollo del modelo: este aspecto es fundamental en el desarrollo del modelo en sus diferentes actividades y estrategias, así como durante su diseño, debido a que se va a requerir de personal preparado, dispuesto y que sea dedicado, porque como proceso es demandante y encierra mucha responsabilidad, de ahí que se requiera de la formación de equipos de trabajo que logren echar a andar el conjunto de acciones interrelacionadas del modelo, de modo coordinado y conjunto, esto podrá ser con la suma de esfuerzos.

Es importante señalar que para crear y desarrollar el Modelo de Capacitación propuesto se puede contar con pedagogos (as), quienes en su formación desarrollan conocimientos sobre aprendizaje, planes y programas, didáctica y teorías sobre educación de adultos; a su vez es esencial que la institución aproveche las capacidades de este profesionalista, así como sus conocimientos y habilidades, visualizándolo más allá del diseño de programas, formulación de objetivos o que son expertos aplicadores de técnicas de grupo o dinámicas, encasillándolos en el manejo de la Tecnología Educativa y la Pedagogía no se limita a esta teoría, además no se puede simplificar lo aprendido por el (la) pedagogo (a) en estos aspectos meramente técnicos, porque la formación profesional en esta carrera es más completa, tan sólo por ir más hacia el estudio de teorías educativas y por entender a la educación desde su complejidad, superándose así una instrumentación de la enseñanza.

Ahora bien, según José Luis Navarro García el perfil del (la) pedagogo (a) en 1983 se define:

"... El profesionalista en Pedagogía estará capacitado para planear, programar, supervisar y controlar las actividades de formación pedagógica.

.....

*"...todas las áreas contribuyen de una u otra manera... a la formación del profesional de pedagogía, ya que proporcionan un conjunto de conocimientos teórico-prácticos e instrumentales que son aplicables a una realidad específica en el terreno profesional."*¹²⁹

Al respecto retomamos lo mencionado en el primer capítulo sobre la importancia de la visión crítica sobre la educación por parte del (la) pedagogo (a), según de Alba esta habilidad tiene como obstáculo: *"... la dificultad para precisar sus funciones profesionales, tanto por parte de las instituciones que requieren sus servicios, como por ellos mismos."*¹³⁰ De modo que el (la) pedagogo (a), al participar en el Modelo de Capacitación, no sólo se enfrentará a las ideas que se tienen sobre lo que él/ella debe de saber, también necesitará definir cuáles podrían ser sus funciones, guiándose para ello con lo estudiado en la carrera y lo que él/ella pueda desarrollar; por ejemplo, tal vez puede planear, tiene habilidades docentes o puede asesorar aspectos pedagógicos sobre capacitación, desde luego todo ello bajo una visión crítica que vaya más allá de un mero apoyo instrumental, porque este profesionista por su preparación aún al desempeñar tareas técnicas, puede aportar su postura pedagógica, es decir, al ser facilitador/a puede crear modificaciones pedagógicas en este quehacer, creando más que acatando técnicas de enseñanza preestablecidas, la clave está en cómo asuma esas tareas.

Cabe agregar que la autora Alicia de Alba afirma que el (la) pedagogo (a) ha ido conquistando espacios en la práctica y en la Administración Pública esto es manifiesto, por lo que existen acciones en las que un (una) pedagogo (a) puede hacer aportaciones por su preparación profesional, por visualizar de forma más completa y crítica a la capacitación como proceso educativo y sus alcances, de manera que se encuentra viable que participe en los siguientes aspectos:

¹²⁹ Navarro García, José Luis Et. Ali., *Memoria del Foro Análisis del Currículum de la Licenciatura de Pedagogía en la ENEP-Aragón, ponencia: Experiencias Profesionales del Pedagogo en la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas*, p. 108

¹³⁰ Alba de, Alicia, *Memoria del Foro Análisis del Currículum de la Licenciatura de Pedagogía en la ENEP-Aragón, ponencia: Teoría Pedagógica y Currículum de Pedagogía*, p. 67

- Diseño: desde la fase de proyecto a partir de la Didáctica Crítica, hasta el análisis del diagnóstico de necesidades de capacitación, por contar con elementos teóricos que lo lleven a deducir prioridades, posible impacto real y obstáculos en la organización; también puede participar en la selección y adaptación de modalidades de la capacitación, así como la integración de módulos de acuerdo a los contenidos buscados y los aprendizajes deseados dentro del contexto del modelo.
- Desarrollo: durante la aplicación del modelo puede formar parte del equipo responsable, puede apoyar en la coordinación (específica y general) y participar en el seguimiento (del proceso y por evento).
- Evaluación didáctica: sobre todo en lo referente al aspecto didáctico, sin embargo, su visión de proceso en el grupo focal le permitirá analizar con elementos conceptuales cuál es la situación, importancia y finalidad de la capacitación en la organización.
- Criterios de Impacto: considerando el logro de la aplicabilidad de lo aprendido, puede darse a la tarea de definir criterios objetivos para dar seguimiento al impacto, poniendo en juego conocimientos sobre una aplicabilidad de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, así como la capacidad para analizar los factores que facilitan o impiden aplicar lo aprendido en el contexto laboral, todo ello bajo un enfoque cualitativo, más allá de lo meramente cuantitativo que tanto interesa a nivel presupuestal, lo cual es en sí un verdadero reto sin precedente conocido dentro de la capacitación en la Administración Pública.
- Formación y asesoría de facilitadores: el (la) pedagogo (a) puede crear y fundamentar una estrategia de formación de capacitadores, porque además tiene una referencia teórica sobre didáctica para asesorarlos, o al menos conoce alguna bibliografía que le sea de ayuda para él/ella o pueda recomendar a los facilitadores.
- Preparación de equipos de trabajo: desde el enfoque de la Didáctica Crítica existen materiales y estudios pedagógicos para trabajo grupal y educación de adultos, un (a) pedagogo (a) puede conocer sobre autores

a partir de los cuales puede emplear su información y difundirla a estos equipos; de modo que así se unificarían criterios y se daría algún paso para el rompimiento de paradigmas sobre la capacitación, al ser necesaria la conformación de un equipo que se prepare y actualice para desarrollar la capacitación.

Una alternativa para enriquecer la capacitación es la formación de facilitadores que ya sea como coordinadores de cada actividad o capacitadores colaboren activamente en el Modelo en la Unidad Administrativa; dado que la aportación del (la) pedagogo (a) puede limitarse en la Administración Pública como apoyo técnico en lo didáctico como: elaboración de programas (objetivos de aprendizaje y calendarización de cursos) o cartas descriptivas, diseño de contenidos o presentaciones para el facilitador en *power point*; se sugiere se considere el apoyo del (la) pedagogo (a) en el desarrollo del modelo como una alternativa para un desarrollo profesional más amplio, dado que su función definitivamente puede ir más allá del apoyo técnico mencionado, simplemente por formación profesional y manejo de conocimientos que en contenido trascienden lo meramente técnico; la propuesta es que la Unidad Administrativa pueda aprovechar lo que sabe y darle la posibilidad de aprender más sobre la capacitación como proceso, desde la práctica, sin que sea encasillado a actividades que en un momento dado pueden limitar su aprendizaje y sus actividades, si esto se supera pueden desarrollar la capacidad creativa del (la) pedagogo (a) al darle la oportunidad de hacer propuestas pedagógicas a la capacitación para corregir, optimizar o innovarla.

2.3.2. Elaboración

Otro momento base es la elaboración de Modelo; por ejemplo, en la Unidad Administrativa se requiere definir quién va a conformarlo, porque es fundamental que desde el proyecto de Modelo exista personal involucrado, porque este aspecto va a propiciar su integralidad y continuidad. Ahora bien esta

elaboración consistirá de las siguientes actividades esenciales:

- ***Integración de un equipo de trabajo responsable del Modelo:*** este equipo va a dedicarse a coordinar el modelo de capacitación desde su diseño hasta la evaluación posterior a su desarrollo, de forma que dará seguimiento continuo a su cumplimiento, gestionará los trámites y efectuará los procedimientos necesarios para aplicar cada propuesta de estrategia de capacitación que este modelo incluya.
- ***Involucrar a las autoridades:*** este paso es definitivo, porque sin el apoyo de las autoridades y concretamente de los directivos va a ser un doble esfuerzo, un plan aislado; de lo contrario, al contar con la aprobación institucional es posible que además de lograr apoyo económico, también se obtengan facilidades para que el personal se capacite dentro de la jornada laboral. Algunas estrategias recomendables son: incluir a estas autoridades en el equipo de trabajo y mantener coordinación continua con la Comisión Mixta de Capacitación¹³¹, la cual puede compartir esfuerzos con el equipo debido a que está enfocada a garantizar la capacitación del personal en las unidades administrativas, por ser un derecho laboral.
- ***Disponibilidad de apoyos para la operación*** (presupuesto, recursos materiales, instalaciones) por parte de las Unidades Administrativas; es crucial que se cuente con este apoyo, ya sea al disponer de los recursos existentes o mediante una coordinación entre Direcciones Generales como el préstamo de aulas, el otorgamiento de becas, o el apoyo de facilitadores existentes en la otra Unidad. Lo importante es que no se cierren posibilidades por ver sólo lo que no se tiene.

¹³¹ La Comisión Mixta de Capacitación está integrada por representantes de la Unidad Administrativa y del Sindicato, por lo que al involucrarse estas dos instancias recibe el nombre de mixta, cabe señalar que en este fin común se deben conciliar los intereses de la base trabajadora y de la organización (como un Plan Anual y con apoyo de un presupuesto). Esta comisión es homóloga a la que define la Ley Federal de Trabajo para la administración privada, la cual obliga a formar esta Comisión para ejercer el derecho laboral de la capacitación, sin embargo, sus bases se sustentan legalmente en las Condiciones Generales de Trabajo del Contrato Colectivo existente en la SS.

- ***Retomar la base política existente en la organización*** a la que se tendrá acceso para enriquecer el perfil, como la visión (deber ser institucional) y misión (camino, requerimientos hacia ese deber ser) de la organización, a partir de este marco se desprenden los valores y un código de ética; el (o los) programa(s) de salud en el que está inmersa, o las actividades prioritarias de la Unidad Administrativa, así como aquellas existentes en la Secretaría de Salud.
- ***Considerar la capacitación no formal*** (en servicio, pláticas, sesiones informativas) como parte de las estrategias importantes en el modelo, debido a que se adaptan a las condiciones existentes por su flexibilidad en la realización (número de horas, continuidad, periodicidad)
- ***Visualizar al modelo como resultado de una suma de esfuerzos*** y la coordinación entre áreas y niveles de trabajo de la organización, no como proyecto de responsabilidad de unos cuantos o una responsabilidad más.

Se propone que el proceso de elaboración del modelo se guíe en un conjunto de pasos que están interrelacionados y son los siguientes:

- o Conformación de un equipo responsable del modelo, el cual debe de trabajar verdaderamente como equipo, de modo integrado y coordinado; deberá de integrarse de personal de la Unidad Administrativa, de preferencia con experiencia en actividades de capacitación. Este punto es básico para arrancar el Modelo, de otro modo recaerá directamente sobre un responsable y ésta será una tarea muy pesada para una persona, porque implica una multiplicidad de responsabilidades difíciles de asumir, si no es con ayuda de un equipo que sepa qué va a hacer y cómo lo hará.
- o Integración de grupos focales conformados por personal y un observador externo, estos grupos colaborarán en la Detección de Necesidades y la evaluación. Este personal también deberá de prepararse con ayuda de personal que conozca el modelo y el procedimiento de grupo focal.

- o Definición del currículum pedagógico que integra al currículum oculto y el académico, como la base conceptual que sustenta las estrategias de capacitación de la Unidad Administrativa.
- o Especificación de áreas de capacitación y sus correspondientes módulos, como el currículum académico del cual partirá la capacitación y que a su vez debe corresponder con la base conceptual del modelo.
- o Planteamiento de estrategias con colaboración de facilitadores (en grupo focal) y equipo responsable, de forma que este equipo retomará los resultados obtenidos en estos grupos focales, buscando estrategias viables que respondan a las condiciones existentes.
- o Conformación del Modelo a partir de las estrategias, integrándolo de acuerdo a la Unidad Administrativa, es decir, a partir de los recursos disponibles y su factibilidad; para esto es importante definir un cronograma con plazos específicos de tiempo por cumplir y se sugiere una proyección a un año. También hay que retomar las modalidades propuestas, orientándolas hacia una capacitación continua. De modo que es primordial interrelacionar áreas de aprendizaje y secuencias de estudio, bajo propuestas de elección accesibles para el trabajador.
- o Selección de capacitadores, instituciones y/o empresas de capacitación que desarrollarán eventos específicos de capacitación propuestos, de acuerdo a condiciones requeridas por la Unidad, a modo de un **traje a la medida**, desde luego, dándoles un margen para la libertad de cátedra en la ejecución.
- o Definición del personal coordinador específico para cada evento, este personal se responsabilizará de múltiples actividades antes, durante y después del desarrollo del evento, organizándolo para una ejecución óptima, por lo que es imprescindible preparar a este equipo para su desempeño y familiarizarlo con el Modelo.
- o Plantear criterios de transformación resultado de la capacitación: es esencial definir cómo se constatará la transformación generada a

partir de lo aprendido, de manera que se pueda determinar un avance concreto en la preparación del trabajador, de modo que ante esto, el principal planteamiento que habría que formular ante un esquema modular es: ¿esto cómo se traduce en un cambio en el desempeño del trabajador?; esta interrogante nos va a permitir delinear una propuesta de evaluación de aprendizajes más allá del examen de conocimientos al término de la modalidad (curso, taller, sesión, etc.); este avance concreto será el requisito mínimo a cubrirse por el facilitador, pero también va a ser una constante dentro de un contenido modular, ante la cual el facilitador continuará manteniendo su libertad de cátedra, porque será la base para recrear un desarrollo de tema.

- o Desarrollo del Modelo bajo un seguimiento a corto y mediano plazo: la puesta en marcha del modelo involucra recursos, personal, instalaciones, trabajo de oficina; sin embargo, a la par de todo esto, es fundamental lograr un seguimiento (corto plazo) que pueda ayudar a conocer la opinión del grupo sobre la organización del evento, contenidos y el desempeño o selección de facilitadores para una mejoría; pero principalmente es importante que los participantes opinen sobre la aplicabilidad de lo aprendido, también hay que tomar en cuenta el punto de vista del facilitador al respecto. Estos elementos nos permiten tener un panorama general sobre un posible impacto de la capacitación los cuales se pueden retomar, pero también es importante proyectar los criterios de transformación del personal capacitado bajo un seguimiento a un mes, medio año y un año, esto con el fin de establecer la aplicabilidad y la permanencia de lo aprendido en el entorno laboral, para que así en un momento dado se le dé continuidad a lo aprendido con una propuesta de capacitación que complementa esto a lo largo de un año. Es así como la evaluación debe de esbozarse desde el diseño del Modelo, pero en su elaboración debe ser una problemática a

resolver, dada su complejidad. Este aspecto se retomará en el siguiente subtema.

Es importante que se siga esta secuencia sólo en los dos primeros pasos, por ser esenciales en un inicio y por determinar los subsecuentes, siendo ambos pasos parte de un importante arranque en la organización, como una posibilidad para facilitar el desarrollo del modelo; fuera de estos dos pasos se tiene la flexibilidad de adecuar el orden propuesto.

En la elaboración también es necesario seleccionar las modalidades de la capacitación planteadas en la planeación, al considerar los siguientes aspectos:

- **Tiempo:** de cuánto dispone el personal para su capacitación de preferencia dentro de su jornada laboral.
- **Grupos:** la posibilidad de cubrir grupos y de cuántas personas promedio.
- **Espacio para capacitar:** puede ser dentro o fuera del área laboral de acuerdo a las características de la capacitación y es importante organizar su disponibilidad en referencia a horarios y días de capacitación.
- **Costo de la capacitación seleccionada:** surgen gastos y costos (económicos, en tiempo o esfuerzo) diversos, por ejemplo en insumos como el papel para el fotocopiado de manuales y hojas de trabajo; el material didáctico (hojas de rotafolio, acetatos, etc.); compra de libros para consulta; disposición de equipo didáctico (rentado, prestado o que se cuente con él); incluso considerar gastos del capacitador como traslado, contratación o en caso de ser facilitador interno, la suspensión del trabajo en oficina por capacitar.
- **Continuidad:** especificar los eventos dentro de un módulo bajo una secuencia que mantenga continuidad, aún con intervalos de tiempo entre un evento y otro (no más de seis meses), desde el criterio de un aprendizaje secuencial y lógico.

Cabe señalar que cada modalidad seleccionada va a servir a los planteamientos definidos en el Modelo de Capacitación; hay que cuidar no caer

en una selección a la inversa: es decir, que las modalidades en sí definan la forma de capacitar en una Unidad Administrativa, lo cual es el error en el que comúnmente se cae en la Secretaría de Salud.

2.3.3. Evaluación

El modelo propuesto plantea la necesidad de ser evaluado, para lo cual se propone un seguimiento, esto es, un procedimiento continuo de valoración de cambios durante la ejecución y posterior a la misma, de modo que esta valoración permita observar los facilitadores, obstáculos y debilidades del Modelo en su ejecución, para así mejorarlo; debido a que es importante lograr un sentido de autocrítica para afrontar adecuaciones en el diseño, planeación, elaboración y/o ejecución del mismo; finalmente este modelo debe de servirle a la Unidad Administrativa y no ser un proyecto en apariencia completo pero que sólo sea perfecto en el papel.

De manera que la supuesta evaluación aplicada hasta el momento en la Secretaría de Salud es cuantitativa y corresponde a una medición de indicadores numéricos para justificar un avance reportado mensual y anualmente, para justificar el presupuesto asignado a capacitación desde la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Ante esto, el seguimiento continuo propuesto busca alternativas de evaluación que retomen el contexto del personal capacitado, desde un currículum oculto; por lo tanto es decisivo lograr un diálogo con el evaluado, bajo una comunicación de ida y vuelta, de modo que se pueda interpretar la situación con relación a los elementos existentes en el currículum oculto; al respecto el investigador Luis Porter en un trabajo en proceso sobre evaluación académica en la Universidad Autónoma Metropolitana, afirma que:

"El evaluador que al asomarse a la historia personal, contada bajo las reglas que impone un tabulador, no repara que detrás de cada producto de cada actividad hay una anécdota, una realidad contenida en esas pequeñas cosas que él mide en puntos, y no es capaz de integrar esa serie de rubros como un todo, estará demostrando que no

comprende que cada una de ellas carece de significado en sí misma, y que el significado se revela cuando son vistas en conjunto, asociadas a expedientes anteriores, a la situación que se viven en el presente y a los planes para el futuro... planteando una falsa distancia encubierta bajo el signo de la objetividad o simplemente de la visión del burócrata que... palomea requisitos cumplidos según criterios establecidos.”¹³²

De acuerdo a lo mencionado, es necesario trascender la interpretación de cifras y centrarnos en la medición de efectos y la comprensión de procesos, como evidencias cualitativas que nos lleven a interpretar la aplicabilidad de lo aprendido a corto (semanas después de la capacitación), mediano (meses después de) y largo plazo (más de medio año después del evento), bajo un seguimiento que en estos tres tiempos aportará elementos para valorar qué es lo que ha pasado luego de capacitar al personal. Esta evaluación cualitativa se podrá fundamentar en las aportaciones de las ciencias sociales, tales como el grupo focal mencionado en la detección de necesidades de capacitación, por lo que se propone que esta opción pueda aplicarse a lo largo del seguimiento.

- ***Seguimiento al término de la modalidad:*** en este caso se retoman aspectos que pudieron afectar el desempeño de la capacitación en la ejecución de alguna de las modalidades, tal es el caso de la participación de los facilitadores, los materiales didácticos y las condiciones del aula o lugar donde se capacitó. Esto puede hacerse de acuerdo a cuestionarios para los participantes y juntas o reuniones de trabajo con los facilitadores y coordinadores; aún siendo un seguimiento al término, estas juntas pueden realizarse cada día del evento y así ir realizando las adecuaciones necesarias para mejorar el desarrollo de la modalidad. Este seguimiento dará elementos para valorar fallas y aciertos, de forma que se puedan tomar decisiones inmediatas para modificar aquellos aspectos necesarios para así mejorar el desarrollo del Modelo. Cabe señalar que a esta evaluación también se le

¹³² Porter, Luis, Retomado del artículo periodístico: *El cruel espejo de la evaluación*, p. 6-7.

denomina evaluación de Reacción, en anexos se ejemplifica un modelo propuesto por Jesús Carlos Reza Trosino sobre esta evaluación.

- ***Seguimiento a corto y mediano plazo:*** esta evaluación se puede centrar en analizar evidencias, ya sea a través de grupos focales, sondeo por encuesta o reuniones de evaluación al término, orientando hacia un diagnóstico objetivo de obstáculos y facilitadores de procesos, en el que participen los capacitandos, facilitadores y coordinadores. Con esto se cuenta con elementos para redefinir el modelo de acuerdo al contexto específico, para volver más viable esta propuesta, buscando nuevas alternativas y oportunidades en el proceso, como pueden ser el apoyo de autoridades, la posibilidad de permitir tiempo de la jornada laboral, la coordinación entre otras unidades administrativas para un apoyo mutuo o la necesidad de involucrar al sindicato, etc.

Es importante en este mismo rubro concretizar también la evaluación a corto y mediano plazo como ***impacto-beneficio*** al verificar cómo ha mejorado el desempeño luego de la capacitación, considerando para ello la mejora en el desempeño (eficiencia, efectividad, cero errores, cero demoras, procedimientos adecuados) y opiniones del personal, así como de quienes reciben directa e indirectamente el servicio (usuarios). Hay que recalcar que la capacitación es un fenómeno educativo que no puede verse aisladamente del entorno laboral y que desde el currículum oculto se ve afectada en la aplicación de conocimientos, el desarrollo de habilidades o la actitud al cambio; ya sea favoreciendo esto o limitándolo, finalmente se busca que lo aprendido se refleje en un cambio en el servicio ofrecido por el trabajador capacitado.

Cabe señalar que desde este seguimiento se llevará una apreciación específica de la situación de acuerdo al bloque modular del Modelo de Capacitación propuesto, es decir, se agruparán los resultados observados con relación a las modalidades que en conjunto integran un bloque modular,

por ejemplo en el bloque de temáticas de Desarrollo Personal o el de Computación, porque cada bloque encerrará en la capacitación modalidades, desarrollos didácticos y aprendizajes afines, de forma que esto facilitará una apreciación conjunta, o un seguimiento estratégico de un porcentaje significativo de trabajadores por grupo y por módulo, la clave es no pasar por alto la evaluación representativa con relación al Módulo, el área de trabajo a impactar y los plazos de tiempo por observar.

- ***Seguimiento a largo plazo:*** en este caso se retoman aspectos del seguimiento a corto y mediano plazo, con énfasis en la continuidad de la capacitación, es decir, si el capacitando continúa participando en alguno de las modalidades de un módulo, esto le va a permitir una continuidad concreta; por el contrario si esto no se cumplió y además se verifica alguna deficiencia en la aplicación de lo aprendido, esta falta de continuidad afectará significativamente el modelo propuesto, porque no se estará cumpliendo con su cometido. En este sentido se propone considerar un seguimiento sencillo pero completo por bloque modular, para ello es conveniente considerar las condiciones que afectaron la aplicabilidad mencionada, como variables laborales que hay que definir y ante las cuales se puede dar una propuesta que apoye al modelo, por ejemplo, tal es el caso de una capacitación sobre Trabajo en Equipo, en la cual la estructura misma de la Unidad Administrativa no permite que se aplique con facilidad esta forma diferente de trabajo, debido a la existencia de un mando medio que tiene a su cargo a un personal, quien ejerce autoritariamente su poder, además a este tradicional jefe no le interesa trabajar en equipo, de modo que bajo estas condiciones laborales será complicado aplicar lo aprendido, por lo que se deberá modificar el Modelo, tal vez dirigiéndolo estratégicamente hacia determinado personal (mandos medios específicos).

Dentro del seguimiento a largo plazo la empresa mexicana de capacitación Capinte establece un Informe de resultados de seguimiento a

los cursos, seguimiento del que se puede retomar información sobre las actividades de capacitación:

FACTOR	EN QUÉ CONSISTE
1. PERMANENCIA DE LA APLICACIÓN	Vigencia de los conocimientos que aplican los participantes durante mucho tiempo en su trabajo.
2. MEJORA EN EL DESEMPEÑO	Aportación científica de la capacitación al mejor desempeño de las personas en su trabajo.
3. TRASCENDENCIA DEL PUESTO	Importancia del puesto en relación con objetivos del área de trabajo y Unidad Administrativa
4. APORTES EXCEPCIONALES	Aportaciones que el participante puede realizar a su trabajo, más allá de lo que implica su puesto, como resultados excepcionales,
5. CAPITAL INTELECTUAL	Incremento del valor de las personas y de la empresa, como resultado de un mayor conocimientos de la modernización que demandan sus actividades.

Sin embargo, la empresa no establece cómo medir estos elementos a detalle y sólo propone aplicar encuestas, por lo que en su lugar existen herramientas como la evaluación del desempeño establecida desde 2005 por la Secretaría de la Función Pública, que establecen criterios de evaluación de jefes inmediatos a mandos medios y superiores, desde una escala que de acuerdo a su registro y peso, determina una calificación de excelente, satisfactorio, acreditado y no acreditado. Lo anterior porque mejora en el desempeño, trascendencia en el puesto y aportes excepcionales son requeridos y definidos para ser evaluables y de esta opción pueden retomarse conceptos y metodología. Cabe señalar que el factor más **complejo para ser evaluado es el capital intelectual porque el “valor”** mencionado es subjetivo y más orientado hacia la Tecnología Educativa, en este caso se tendrá que excluir.

La Secretaría de la Función Pública también propuso dos evaluaciones de la capacitación de acuerdo al reporte de resultados, a continuación dos cuadros:

Cuadro de resultados y totales:

Programa	No. Cursos	Horas totales	Participantes	Costo por curso	Costo por participantes	Costo total
Total						

Cuadro de organización y análisis de la información conforme a propuesta de normativa del Servicio Profesional de Carrera:

CRITERIOS	ELEMENTOS DE APOYO PARA SU CUMPLIMIENTO
I. Aplicar en toda acción de capacitación	Registro personalizado de la totalidad de acciones de cada servidor público.
II. Verificar impacto en persona e institución	<p>Personal:</p> <p>a) Evidencias de mejora en el desempeño: - Evaluación Anual de Desempeño en el caso de que coincida con la capacitación (posterior a tres meses).</p> <p>Impacto Institucional:</p> <p>a) Evidencias de mejora en la participación del servidor público, en el cumplimiento de los objetivos y/o estrategias institucionales.</p> <p>b) Evidencias de mejora en la participación del servidor público en el cumplimiento de objetivos, estrategias o proyectos de su área o Unidad Administrativa.</p> <p>c) Evidencia del manejo de nuevos procesos o plataformas, en caso de que se busque esto en la capacitación.</p> <p>d) Evidencias de mejora en las áreas de oportunidad detectadas en diagnósticos institucionales como la Encuesta de Clima Organizacional.</p>
III. Definir estrategias de futuros proyectos de capacitación con un enfoque directo a las necesidades reales	Una vez establecidas las áreas de oportunidad, se modifican los antecedentes programados, las acciones de capacitación y los capacitadores.
IV. Aplicar encuestas para obtener más información	La información servirá para la toma de decisiones y modificación de los elementos necesarios del proceso de capacitación.

Este cuadro lleva a formular un cuestionario con los siguientes elementos que pueden ser adecuados por la organización:

Cuestionario para el participante:

- ◆ ¿Se cubrieron las expectativas de aprendizaje?
- ◆ ¿Cuáles fueron los aprendizajes logrados con las actividades del puesto?
- ◆ ¿Cómo aplicó los aprendizajes adquiridos, en las actividades dentro de las funciones asignadas?

- ◆ ¿Cuáles fueron los avances logrados a partir de la acción de capacitación?
- ◆ ¿Cómo fue el desempeño y el desarrollo de las actividades del puesto, después de aplicar los aprendizajes logrados?

Cuestionario para el jefe inmediato:

- ◆ ¿Cómo aplicó el participante los aprendizajes logrados, con las actividades asignadas?
- ◆ ¿Cuáles fueron los avances alcanzados por el participante a partir de la acción de capacitación?
- ◆ ¿Cómo fue el desempeño y el desarrollo del participante en las actividades asignadas, después de aplicar los aprendizajes obtenidos?

Esta evaluación no refleja cambios en valores, actitudes y por lo tanto perfil deseado. Estos cuestionarios reflejan criterios de las personas, no reflejan más elementos a detalle por ser abierta y general. Cabe señalar que se mencionan funciones asignadas porque en las Unidades Administrativas las actividades dependen del área de trabajo, no del puesto, ahora más que existe la rama afín que engloba variedad de perfiles académicos en multiplicidad de actividades.

Jesús Carlos Reza Trosino propone un formato que denomina de beneficios obtenidos con los programas de capacitación impartidos y se aplica al participante pero es factible que se aplique también al jefe inmediato; a continuación se esquematiza:

Beneficios¹³³

Nombre del programa o actividad de capacitación en el que participó durante el último semestre	Señale el nivel de mejoría en actitudes (integración del área, a su equipo de trabajo, mejoría en relaciones humanas)				Señale el nivel de incremento en conocimientos y habilidades adquiridas, útiles para el mejor desempeño de su puesto de trabajo.				Señale el nivel del beneficio obtenido para el ambiente de trabajo, su vida personal o familiar.			
	E	B	R	P	E	B	R	P	E	B	R	P
¿Qué sugerencias propone para el desarrollo de nuevos programas de capacitación?												
Observaciones y comentarios generales:												

E= Excelente, B= Buena, R= Regular y P= Pésimo

IMPACTO:

En la Administración Pública Federal el proceso de evaluación de impacto además de ser desconocido, implica una inversión que no se reconoce como importante, por el contrario se considera un gasto innecesario, pero implica manejar costos, inversiones e interpretar numéricamente los resultados, con ayuda de la estadística y hasta el análisis de sistemas como visión de proceso, de modo que es una evaluación compleja y en un amplio sentido, pero vale la pena mencionar la evaluación del impacto y rescatar elementos para el Modelo de Capacitación.

El seguimiento a largo plazo es abordado en 1959 a partir de Donald Kirkpatrick, quien se basa en el retorno de la Inversión o en *inglés Return On Invest* bajo las siglas ROI y es un proyecto de evaluación de una acción formativa, pero está enfocado a la determinación de resultados desde un punto de vista financiero. Si bien el Modelo de Kirkpatrick es poco factible por exigir un seguimiento riguroso de costos en todo el proceso y antes, es

¹³³ Reza Trosino, Jesús Carlos, *Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones*, Pág. 107

importante retomar la adaptación que hace Jesús Carlos Reza Trocino, experto en capacitación en México, él formula lo que denomina 6 categorías: Mediciones de participación, reacción de los participantes, medición en función de normatividad de la organización comparación con la norma, comparación con un nivel deseado de calidad y concluye con investigaciones.

- ❑ Mediciones de participación: se dirigen a la asistencia y permanencia de los participantes, si bien se afirma que no garantiza el aprendizaje, **“refleja” el grado de interés por la capacitación y su aceptación. Un 80% o más como indicador de éxito en el programa.** Ahora bien existe el indicador 5 de la SFP en el POA SPC¹³⁴ que define eficiencia terminal y va dirigido a inscritos que concluyen la capacitación con constancias, pero básicamente considera personal sujeto al Servicio Profesional de Carrera, no se incluye personal con funciones administrativas.
- ❑ Reacción de los participantes hacia la motivación: como un reflejo subjetivo, Reza Trosino sugiere su utilidad para la toma de decisiones para mejora del proceso de capacitación, pero es sólo un factor más.
- ❑ Medición en función de normas específicas: de acuerdo a la organización como normas o parámetros a alcanzar, para diseñar, operar y controlar el proceso, conforme a la planeación estratégica, en el caso de la Unidades Administrativas, éstas están sujetas al Servicio profesional de Carrera a través de la Secretaría de la Función Pública que norma capacitación en programación y seguimiento mensual y anual.
- ❑ Comparación con la norma: de acuerdo a lo que se implanta en otras organizaciones, pero este elemento puede no funcionar por las diferencias existentes entre las Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud y por ello Reza Trosino propone adaptar.

¹³⁴ Secretaría de la Función Pública, Programa Operativo Anual 2008-2012, Indicador 5

- Comparación con un concepto hipotético de calidad, como un estándar de trabajo, Reza Trosino descarta esta posibilidad por definirla como utópica, para una Unidad Administrativa es ilógico porque no se alcanza lo programado, en 2008 uno de los indicadores más bajos del POA SPC (con lo que valoran como semáforo rojo) fue el componente de capacitación.¹³⁵
- Investigaciones: este es otro aspecto no factible, se propone grupos de participantes experimentales y de control; Reza Trosino lo define como: *"... aunque costoso y tardado, realmente muy efectivo."*¹³⁶ Y es precisamente por ser así que no conviene a la Administración Pública, porque requiere además de personal dedicado a investigar y estos aspectos no convencerían al personal que toma decisiones en capacitación (autoridades).

Reza Trosino propone un cuadro para esquematizar este modelo ROI:

FÓRMULA	EJEMPLO	OBSERVACIONES
Beneficios/Costos = Resultados medidos en términos operativos/Costo de la capacitación	\$350,000/ \$78,000 = 4.49	Retorno sobre el costo o inversión. Representa el beneficio obtenido con alguna actividad de capacitación contra los recursos utilizados para producir los resultados o beneficios. Se ejemplifica que por cada peso gastado en la capacitación, la organización obtuvo \$4.49 pesos y el retorno de la inversión está en esta proporción.

Lo anterior se considera como una propuesta a futuro, porque implicaría una madurez en la capacitación (preparación de personal, seguimiento puntual de resultados y una investigación profunda de procesos) que actualmente (2009) no existe, porque la Secretaría de la Función Pública realizó un sondeo¹³⁷ en la Administración Pública Federal en 2008 y formularon lo que denominaron un diagnóstico, en el cual se determinó una

¹³⁵ DRGH, *Presentación del Reporte 2008 por Sector SS de marzo de 2009*, Resultados por Unidad Administrativa

¹³⁶ Reza Trosino, Jesús Carlos, *Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones*, Pág. 105

¹³⁷ SFP, *Presentación del Diagnóstico de procesos de capacitación en el 2008*, (reporte del documento)

proporción mínima (un aproximado del 40%) basándose en su planeación estratégica (misión y visión institucional) de organizaciones de gobierno que evalúan el impacto de la capacitación y un 30% de organizaciones que apenas evalúan de forma inmediata, de ahí que exista el Indicador 10¹³⁸ del Programa Operativo Anual 2008-2012, enfocado a evaluación de la capacitación, sin embargo, dada la situación actual de las Instituciones de Gobierno, se fijó como mínimo cumplir con una de las tres evaluaciones: al término (sobre el proceso), a corto o a mediano plazo, no se obliga a más. Es así como existen dos Indicadores de capacitación a cumplirse determinados por la Secretaría de la Función Pública el 3 que incluye DNC, Programa Anual de Capacitación y resultados y el Indicador 10 de evaluación. Como Indicadores requieren una programación o meta, y su cumplimiento lleva a una calificación por componente (capacitación, ingreso, egreso, etc.) y por indicador al término del año, pero esta imposición es numérica y se queda en eso, sin análisis, como una justificación o fiscalización y es general. No es congruente con el Modelo de capacitación trabajar con metas, si se imponen por la SFP y deben de alcanzarse en tiempo y forma por igual en todo el Gobierno Federal. Ahora bien, se han comentado estos indicadores porque reflejan la problemática de la Unidades Administrativas en materia de programación, operación y seguimiento de la capacitación desde su cumplimiento de indicadores establecidos por la SFP.

Conforme a lo anterior es necesario lograr una evaluación de impacto que plantee resultados cuantitativos y que analice los obstáculos de contexto que limitaron que se desarrollara lo aprendido, como puede ser personal que renuncia, cambios de actividades, carga de trabajo que impide aplicar lo nuevo, entre otros. La clave en esta evaluación es el enfoque de análisis y el uso de los resultados, de modo que si se observa que se gastó en costo financiero dos veces más que el año anterior, se puede cuestionar que se derrochó el recurso financiero y la repuesta sería un mayor control del

¹³⁸ SFP, *POA SPC 2008-2012*, Indicador 10

número de cursos por persona, al grado de limitar al personal; por el contrario si se interpreta que esto pudo deberse al alza en costo de las empresas en el país o incluso a la consideración de un curso importante para la organización dirigido a formar especialistas, pero es una capacitación costosa, entonces el análisis es entender el resultado y considerarlo en la programación futura como una situación probable. Es importante perfilar el Modelo de Capacitación hacia el impacto, pero es una expectativa que por el momento no es factible de cumplir, en este modelo, a menos que las organizaciones logren crear un instrumento que no es complicado, un cuestionario objetivo, claro, que aborde lo que se deseaba alcanzar con la capacitación y sea fácil de interpretar, además de que no pierda de vista la intención de definir los beneficios para la organización y para el personal entonces este instrumento sería específico para la institución y acorde a sus expectativas.

Una propuesta de valuación de impacto es la establecida por instructores internos de la Comisión Nacional de Agua CONAGUA, la cual está dedicada a lo que denominan el proceso operativo y determina diferentes elementos en un cuestionario con opciones de respuesta y medición, esta evaluación se incluye en anexos; si bien definen elementos como los indicadores, estos elementos se sugiere retomarlos del lo solicitado por el POA SPC 2008-2010, o crear indicadores específicos para la organización, ahora bien, como propuesta es interesante y para retomar.

Luego de tener estas fuentes de seguimiento, se realizará una evaluación general por área de capacitación y se propone que sea al año de su ejecución, bajo un punto de vista objetivo sobre las debilidades encontradas en el modelo y la claridad en las recomendaciones, evitando sesgos sobre qué es lo conveniente informar y qué se debe ocultar, porque en ese sentido el Modelo no va a funcionar; por lo tanto se deben exponer los resultados de manera honesta y si se tienen que señalar errores como una deficiente selección de facilitadores, entonces es importante sustentar este aspecto ante cualquier cuestionamiento

exponiendo la verdad, como puede ser un bajo presupuesto que a su vez dio lugar a la contratación de empresas baratas o la consideración de facilitadores internos improvisados. El resultado de la evaluación más que quedarse en señalar errores como éstos o criticar, debe proponer modificaciones relevantes y concretas al Modelo de Capacitación, porque finalmente este modelo debe de corresponder al contexto laboral, no a la inversa, como se incurre al obligar al trabajador a sujetarse a una capacitación con días y horarios específicos programados por personal, bajo una calendarización que no considera los tiempos y carga de trabajo del personal.

La evaluación es en sí un reto para la capacitación por su complejidad y se ha observado desde una experiencia laboral que existen múltiples factores que pueden afectar la aplicación de lo aprendido en la capacitación antes, durante y después del evento, dentro de estos factores están las implicaciones de un limitado presupuesto destinado a la capacitación e incluso el desconocimiento por parte del trabajador de que éste es un derecho laboral.

No obstante lo anterior, al evaluar es necesario justificar que de lo que se involucró, como: el personal, los recursos materiales y financieros, además del tiempo empleado; todo fue importante, argumentando cómo es que esto se tradujo en beneficios para la organización. De modo que vale la pena ocuparse de evaluar y considerar este aspecto desde el diseño del modelo y durante su planeación, porque se podría caer en el error existente en la Administración Pública, la cual propone actividades de capacitación sin visualizar cómo es que las va a evaluar, limitándose a la mera ejecución y el cumplimiento de cifras. Asimismo, con esta argumentación potencialmente la evaluación es un paso importante para institucionalizar el Modelo, legitimándolo.

En lo referente a la evaluación, el (la) pedagogo (a) tiene la posibilidad de participar activamente en la medida en que observe cada momento más allá de lo didáctico y se centre en el impacto de los aprendizajes, de modo que se oriente hacia la observación del contexto laboral en el cual se integra el

participante luego de capacitarse. En este sentido es primordial que retome sus conocimientos sobre el aprendizaje en adultos, a partir de lo cual podrá orientar un seguimiento cualitativo. Ahora bien, se observa a la evaluación como un proceso innovador en la Administración Pública que va a requerir de una estrategia que permita que el personal involucrado esté en el mismo canal, es decir, va a ser necesario difundir lo que se va a hacer y cómo, además de preparar al personal que va a participar, en este sentido estarán en juego las habilidades y conocimientos de un elemento humano con elementos técnicos y teóricos referentes a educación de adultos y teorías de aprendizaje; ante esto sería esencial la participación del (la) pedagogo (a); pero si además él/ella cuenta con una experiencia y conocimiento de la organización, la cual le permita visualizar de antemano cómo va a plantear esta estrategia de evaluación en el Modelo de Capacitación, entonces este/a profesionalista podrá estar a cargo de la estrategia desde su diseño, hasta su aplicación y planteamiento de resultados.

Es así como el (la) pedagogo (a) puede participar en la planeación, elaboración y evaluación del Modelo de Capacitación, porque esta propuesta es un modelo educativo que complementa las aportaciones de la Didáctica Crítica y establece aportaciones a la capacitación desde la Pedagogía. En este sentido un (una) pedagogo (a) por perfil curricular o incluso por generación (antes de los **80's**), **es posible** que conozca únicamente las propuestas de la Tecnología Educativa, sin embargo, a partir de ello cuenta con una referencia que le facilitará la comprensión de la Didáctica Crítica y su aplicación en el Modelo. A su vez cada una de las propuestas para desarrollar el Modelo en su planeación, elaboración y evaluación, demandan actividades que en las que el (la) pedagogo (a) está en posibilidades de participar, al incorporarse a la forma de trabajo del área responsable de capacitar en una Unidad Administrativa; con mayor oportunidad podrá participar en el diseño del Modelo Educativo por ser eminentemente pedagógico; incluso en este proceso este/a profesionalista podrá coordinar y asesorar actividades, porque es posible que conozca elementos pedagógicos teóricos y técnicos los cuales le faciliten para que se responsabilice directamente de tareas como la definición del perfil del personal y del currículum

o la conformación del bloque modular, lo anterior define la posibilidad de participación del (de la) pedagogo (a) en el Modelo de Capacitación de manera trascendental, debido a su formación en materia de educación.

En este capítulo se abordaron las Propuestas Pedagógicas para la Capacitación en la Secretaría de Salud y de modo secuencial se definieron las aportaciones de la Didáctica Crítica como un punto de partida; posteriormente se definieron lineamientos pedagógicos para diseñar un Modelo Educativo de Capacitación, a partir de los cuales se propusieron los elementos esenciales para desarrollar este modelo, desde su propuesta misma, a lo largo de tres fases: planeación, elaboración y evaluación.

En el siguiente capítulo se desarrollarán las perspectivas de aplicación del Modelo de Capacitación por ser una propuesta dirigida en específico a la Secretaría de Salud, de modo que será objeto de reflexión sobre qué tan posible es su desarrollo en el ámbito de una Unidad Administrativa de esta dependencia.

CAPÍTULO III.- APLICABILIDAD DE LAS PROPUESTAS DIRIGIDAS A LA SECRETARÍA DE SALUD

“... haciendo educación en una perspectiva crítica, progresista, nos obligamos, por coherencia, a generar, a estimular, a favorecer, en la propia práctica educativa, el ejercicio del derecho a la participación por parte de todos los que están directa o indirectamente vinculados con el quehacer educativo.”

Paulo Freire

PRESENTACIÓN

Luego de plantear el modelo pedagógico, se encuentra que esta propuesta de Modelo de Capacitación por sí misma no es ni será la solución mágica a la capacitación en la Administración Pública, porque antes de echar a andar al modelo es necesario iniciar con una definición de lo que se hará y una preparación organizada de los procesos por desarrollar, conforme un fundamento teórico-pedagógico, de modo que se pueda sustentar y consolidar esta propuesta con un trabajo previo al Modelo, como un antecedente necesario antes de la acción, que además es esencial para lograr mejorías más que soluciones. Cabe señalar que en ese momento de arranque es primordial la suma de esfuerzos por parte de la Unidad Administrativa, mediante el apoyo e interés por la capacitación. En conjunto todos estos aspectos van a favorecer avances importantes, pero su carencia complicará el panorama para el modelo.

3.1. FACTIBILIDAD DE APLICACIÓN DEL MODELO EDUCATIVO PROPUESTO

Es así como las acciones previas son cruciales: los acuerdos para desarrollar la capacitación; la gente designada a esta actividad y su grado de compromiso, así como el apoyo de las autoridades; conjuntamente con el presupuesto y la infraestructura disponibles (si se cuenta con aulas y equipo didáctico, entre otros). Bajo estas condiciones se perfilan aspectos que pueden facilitar u obstaculizar el Modelo de Capacitación propuesto desde antes de iniciarlo y luego de su cumplimiento. A su vez, es importante plantear el papel

del (de la) pedagogo (a) en el desarrollo de este Modelo y al respecto se observa la posibilidad de un campo laboral para esta profesión.

3.1.1. Aspectos que podrán estar a favor y en contra

A continuación se enlistan los aspectos que pueden afectar al modelo educativo, ya sea facilitando u obstaculizándolo:

FALTA DE CONTINUIDAD: la Administración Pública es cambiante en su organización de personal en sobremanera, porque antes de cada fin de sexenio pueden suceder renunciaciones o cambios de los trabajadores que tienen a su cargo la capacitación y esto es potencialmente una de las dificultades que pueden afectar al Modelo. Como ejemplo, se puede contar con un directivo que crea en la capacitación y la apoya, pero que al ser removido de su cargo, entonces se tenga que comenzar de cero con una autoridad distinta. También puede existir un equipo de trabajo responsable de ejecutar el modelo, quien lo conoce a fondo porque lo ha creado, pero sucede que uno de los integrantes solicita su cambio de adscripción o un retiro y esto puede implicar reiniciar en un panorama adverso, porque en la Administración Pública se cae en el error de concentrar los conocimientos sobre el puesto en las personas, acumulándolos como tesoros sin delegarlos, por el temor de una sustitución, con la mentalidad de que *si alguien más sabe lo que yo se hacer, es posible que se quede con mi puesto*. No obstante lo anterior, esa continuidad puede superarse a través de la propuesta del Modelo, porque requiere dejar por escrito qué hacer en materia de capacitación y para qué, incluyendo compromisos asentados y esto es una forma de garantizar una continuidad. Es así como los avances por lograrse deben asentarse en concreto y bajo plazos de tiempo, por lo que de preferencia tendrán que ser cuantitativos con relación a su cumplimiento, porque en la Administración Pública esa es la manera válida para determinar resultados; sin embargo, es importante no perder la esencia del Modelo Educativo propuesto, al plantear también compromisos cualitativos como la aplicabilidad de lo aprendido en el contexto laboral. Aunque a la hora de rendir cuentas, estos compromisos serán más complejos de reportar, porque implican un seguimiento observado en

un mediano plazo y un análisis de variables, aún así puede reportarse un avance de este seguimiento antes de delegar algún cargo.

PERSONAL A CARGO DE LA CAPACITACIÓN: la organización de actividades de capacitación implica conocerlas, si bien la experiencia en cuestiones administrativas y el conocimiento de la normatividad son una parte, la clave está en vivir la experiencia de ejecutar la capacitación desde una de sus modalidades, como coordinador o facilitador, porque a partir de este punto de vista se conocen más de cerca las deficiencias y facilitadores de la Unidad Administrativa como.- fallas organizativas, las carencias de equipo o material didáctico, además del apoyo del personal o su capacidad para enfrentar los problemas; de modo que se experimenta de manera real la viabilidad de la capacitación. Según Antonio Argüelles **la capacitación en su complejidad "... implica una modificación importante, ya que requiere de una mayor responsabilidad, creatividad, flexibilidad de todos aquellos que participan en el proceso productivo..."**¹³⁹

Se cae en error de creer que un responsable de capacitación en la Administración Pública tiene como función primordial la calendarización de cursos o cálculo de metas anuales de acuerdo al presupuesto autorizado, con la responsabilidad de reportar estos datos. Si bien estos son compromisos importantes para la Unidad Administrativa, debido a que justifican un supuesto avance, habría que entender que estos resultados dependen del apoyo de la capacitación en la Unidad Administrativa, para ello es interesante que nos preguntemos diversas interrogantes como: ¿se favorece que los trabajadores asistan a los eventos: con permisos, con su inscripción de común acuerdo?; ¿se apoya con el material necesario: manuales, papelería, entre otros?; ¿las autoridades firman oportunamente las constancias? ; ¿se apoya la capacitación constante de los responsables de capacitación, los coordinadores y facilitadores? De modo que es difícil para un responsable de capacitación desarrollar actividades sin apoyo de las autoridades y además de enfrentar diversas

¹³⁹ Argüelles, Antonio, *Prólogo de la Antología: Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*, p. 16

deficiencias de organización o logísticas en la Unidad Administrativa que pueden dificultar su desempeño; de modo que estará en juego su capacidad para lograr su cometido ante dificultades presentadas por simples o complejas que sean. Finalmente el Modelo va a generar cambios en la forma de trabajo del personal, en aspectos como la organización de tareas o el desarrollo de la capacitación.

Además de la importancia de la tarea del responsable de la capacitación, es necesario contar con personal que coordine cada actividad antes, durante y después cada evento, como un personal imprescindible por ser el contacto entre los capacitandos y el área responsable; de manera que tanto los participantes, como el facilitador se puedan apoyar en un coordinador. Dicha función es clave para verificar el desarrollo de la capacitación en el momento mismo y así resolver problemas o evitarlos en los eventos subsecuentes; por lo tanto esta función no se limita al hacer acto de presencia en inauguraciones y clausuras. Hay que afirmar que aunque se cuente con un Modelo de Capacitación bien logrado en el papel (como documento), la carencia de personal coordinador puede afectar la ejecución, por problemas operativos como.- desorganización, cambios de última hora, cancelaciones, inasistencias o la existencia de un facilitador que no cubre las expectativas del grupo; éstas son algunas de las situaciones específicas trascendentales que es necesario que resuelva oportunamente el coordinador y para ello debe involucrarse directamente con la planeación, ejecución y evaluación de los eventos.

LÍNEAS POLÍTICAS A FAVOR: dentro de los factores a favor del Modelo está la necesidad de apoyar la capacitación. Política y laboralmente esto ya es hoy en día una línea a cumplirse en la Administración Pública, a través del indicador dado en metas presidenciales del año 2000 al 2005, de al menos un curso al año por servidor público. De modo que se sigue con una supuesta *innovación gubernamental* como el: "*... eje de la promesa de cambio político...*"¹⁴⁰ Esta innovación se sustenta en cambios hacia mejoras en la Unidad

¹⁴⁰ Delgado, Álvaro, Artículo periodístico: *La mano derecha de Fox*, p. 54

Administrativa, bajo una visión modernizadora de productividad con calidad, al buscar resultados a través de acciones estratégicamente encaminadas a problemas en materia de salud, como es invertir en la prevención antes de combatir enfermedades erradicables.

En la Administración Pública se ha reforzado la capacitación de mandos medios y superiores por una estrategia de Gobierno denominada Servicio Profesional de Carrera, que a partir del 2003 aspira a garantizar: **"... que los burócratas... puedan tener no sólo estabilidad, sino que suban de escalafón, en función de evaluaciones..."**¹⁴¹ Es así como este Servicio crea estrategias de cambio dentro de la Administración Pública, las cuales están dirigidas hacia niveles directivos. Se plantea como visión de este servicio lograr: **"Un modelo institucional para el desarrollo de servidores públicos de clase mundial comprometidos con la sociedad a la que deben su función."**¹⁴² Además tiene como misión: **"Profesionalizar eficazmente a los servidores públicos de México con Tecnología Educativa de vanguardia y sistemas de calidad, para que brinden un mejor servicio a la ciudadanía"**.¹⁴³ Esta línea política abre la posibilidad de un auge en la capacitación, por el énfasis dado a profesionalizar al personal de la Administración Pública Federal, de hecho, si el personal con funciones administrativas aspira a un puesto de mando medio o superior requiere hacer un proceso de selección bajo criterios del Servicio Profesional de Carrera, en cuanto a capacidades requeridas como las denominadas Liderazgo, Trabajo en Equipo, Negociación, entre otras propias del puesto.

Una parte de esta profesionalización se cubre a partir del 2004 con el portal de **Internet** denominado **@campus** actualmente **Rhnet** (2006 a la fecha), desde el cual se ofrecen cursos en línea por medio de la modalidad educativa de **e-learnig**, a cargo de las más prestigiosas universidades y empresas de

¹⁴¹ Idem.

¹⁴² Secretaría de la Función Pública, Folleto **@Campus México: Aprendizaje a tu alcance**, p. 2

¹⁴³ Idem.

capacitación del país. Se define así la función de esta iniciativa del Ejecutivo Federal:

“Integrar la profesionalización, tecnología y mejora continua para servir a la sociedad son premisas de la estrategia para lograr un nuevo perfil del servicio público. @Campus México tiene la finalidad de hacer accesibles los recursos que harán posible el desarrollo de las capacidades de los Servidores Públicos mexicanos de clase mundial.”¹⁴⁴

En el 2009 esta opción se está reestructurando por adecuaciones a lineamientos de capacitación y certificación en el Servicio Profesional de Carrera, luego de tres años se va a plantear su continuidad y bajo qué términos.

Cabe señalar que la profesionalización es un aspecto vinculado con la necesidad de certificar a los trabajadores que desempeñan cargos públicos para una competitividad internacional, sin embargo, ésta es una intención que no parte de un trabajo en el contexto, pedagógicamente la opción de capacitar en línea es innovadora, pero el currículum oculto de esta opción de capacitación no ha sido tomado en cuenta: como si realmente aplican lo aprendido o cumplen con un requisito incluso para la permanencia en el puesto.

Como tecnología a la vanguardia esta modalidad es costosa en comparación con la capacitación formal, pero ofrece la posibilidad de darle relevancia a este proceso dentro de la Secretaría de Salud, al punto que el personal que no acredita la capacitación más de una vez, legalmente podría dejar de estar en funciones.

El cumplimiento de las novedades políticas del actual gobierno en materia de capacitación depende de los directivos e implica una modificación en la forma de pensar y cambios organizativos, pero hasta el 2009 esto no se ha dado y

¹⁴⁴ Secretaría de la Función Pública. *Folleto Manual del Usuario @Campus México*, p. 2

normativamente en el 2009 se esperan cambios que afecten la estructura de la Administración Pública Federal, de modo que según se afirma en el análisis periodístico citado: *"...no se han podido erradicar los viejos procesos establecidos en las siete décadas de gobiernos presididos por el Partido Revolucionario Institucional (PRI)".*¹⁴⁵ Esto se observa en un contexto en el que prevalecen la carencia de recursos financieros bajo la austeridad y recorte presupuestal del Gobierno del actual presidente Felipe Calderón, que conjuntamente con el poco personal destinado a la capacitación, como antes del 2006, porque se presenta una capacitación limitada a partir del currículum oculto o macro-contexto, en este caso con un recorte presupuestal:

*"... ajustar el gasto de operación de las dependencias... a través de una serie de acciones específicas en materia de control de recursos humanos y estandarización de estructuras y procedimientos que mejorarán el presupuesto y el control de los recursos públicos, así como la gestión pública;..."*¹⁴⁶

En el año 2009 las buenas intenciones políticas no funcionan en lo real, pero pueden abrir una posibilidad de acción para cambios en materia de capacitación; con relación al Modelo Educativo propuesto puede plantearse como una respuesta para discurso oficial, por implicar un menor derroche de recursos y a cambio se propone un gasto que realmente es una inversión para cualquier organización, es decir, la Administración Pública más que capacitar sólo porque legalmente debe de hacerlo, puede aprovechar este proceso beneficiándose y beneficiando al trabajador, incluso como un incentivo laboral.

Al reorientar desde su conformación el proceso de capacitación se dejaría de gastar tiempo, presupuesto y ocupación de personal, en una actividad que como se está desarrollando no tiene un sentido, principalmente por no

¹⁴⁵ Delgado, Álvaro, Artículo periodístico: *La mano derecha de Fox*, p. 54

¹⁴⁶ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Decreto que establece las medidas de austeridad y disciplina del gasto de la Administración Pública Federal*, p. 1

plantearse por qué se hace, es decir, más allá de los objetivos generales de capacitación. La capacitación en estas circunstancias carece de un impacto porque no hay interés en verificar qué pasa después de capacitar, ya que sólo se capacitó por capacitar; además no se cuestiona la calidad de lo aprendido; porque *asistir* a la capacitación es una acción muy diferente a la de aprender, tan diferente como es oír pasivamente con relación a participar en el aprendizaje. De modo que capacitar por números implica un gasto en una actividad, que conforme una visión pedagógica no está dando resultados educativamente significativos.

Un punto a favor del Modelo propuesto está en el afán de partir políticamente del *mannegement*, porque al sustentar la capacitación de modo integral desde el Modelo de Capacitación en esta propuesta, al fundamentarse cualquier acción educativa en elementos como el plan de trabajo mencionado, con un diseño que incluya la *visión institucional* (hacia dónde) y su *misión* (cómo se logrará), pues al hacer esto no sólo se le da validez política, también relevancia; cabe señalar que estos aspectos abundan en el discurso político y no afecta la esencia del modelo, por el contrario le da una posibilidad de legitimizarlo oficialmente, por lo que se sugiere considerarlo.

NECESIDAD DE REFORZAR EL CONTEXTO LEGAL: la propuesta de un modelo de capacitación es una pieza esencial que se insertará dentro de un contexto con circunstancias adversas, no obstante lo anterior, esta situación puede ser más favorable si se refuerza legalmente la base laboral, al darle un mayor peso por escalafón al número de eventos al año por trabajador y con la revisión de créditos por modalidad de capacitación, sin limitarse a la validez de los cursos. También es crucial que se defina y dé importancia a la capacitación continua, como una alternativa integral y completa para la preparación del trabajador. Con estas propuestas se tocan aspectos que son imprecisos en lo normativo o que han sido irrelevantes en la práctica, pero que en esta tesis son puntos clave para la capacitación, como elementos que de modo primordial requieren ser reforzados en reglamentos y condiciones laborales.

Hay que afirmar que aunque los estímulos escalafonarios en materia de capacitación laboralmente están definidos, el ascenso de nivel sigue siendo a criterio de las autoridades, lo cual no depende de si el personal se ha capacitado en múltiples cursos, aún con valor para la Secretaría; de modo que al capacitarse es muy relativo el beneficio del trabajador en materia laboral. Es así como un plan de estímulos propuesto desde lo legal sería un elemento a favor del modelo de capacitación, al ***cerrar candados*** que lleven verdaderamente al servidor a aspirar a un mejor salario, bajo medidas de créditos obligados para la promoción de un ascenso del personal capacitado en los cuales intervenga un Comité de Capacitación objetivo, bajo criterios de número de horas al año en temas afines al puesto, que si bien no garantizan el aprendizaje, respaldan de modo concreto que quien avance en su capacitación continua, puede ser candidato a un mejor salario y esta propuesta debe retomar un contexto laboral real que pueda convenir al trabajador. Al respecto, el político mexicano Hernández Juárez Francisco afirma que:

*"... la modernización de la capacitación no sólo se proyecta como un proceso eminentemente técnico, sino como un proceso social e incluso político del que no sólo pueden lograrse recursos humanos mejor calificados y más productivos, sino nuevas estructuras, relaciones sociales y obrero patronales más flexibles y equitativas."*¹⁴⁷

CONFIABILIDAD EN EL SEGUIMIENTO DEL PERSONAL CAPACITADO: de forma sistematizada y normada, el desarrollo de la capacitación de modo operativo se califica al término de la actividad, al sondear en el grupo por escrito sobre su impresión referente a la organización del evento y el desempeño del facilitador, a partir de esto, en el mejor de los casos se entrega un informe de resultados que no refleja lo que sucedió porque la herramienta aplicada no se creó para su interpretación objetiva, esto sucede en la evaluación desarrollada en el CEPROCADEP de 1998 a la fecha y la de DGTI/SS en 2007-2009. Otro

¹⁴⁷ Argüelles, Antonio, *Prólogo de la Antología: Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*, p. 18

modo de seguimiento es el numérico: cantidad de personal capacitado, total de cursos y horas. De acuerdo a Agustín Ibarra Almada, Secretario Ejecutivo del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México en 1999, este autor sostiene que se requiere un cambio en la filosofía de evaluación de la formación: **"...a fin de convertirla en un proceso permanente a lo largo del aprendizaje."**¹⁴⁸ Este autor propone que sea incluso un parámetro para quien se capacita, para que verifique su avance durante su preparación, ante esto, hay que recalcar que este criterio es útil para el trabajador y para el responsable de capacitación, además de ser provechoso a lo largo de la ejecución; como seguimiento también será de ayuda luego de la preparación, al considerarse como un criterio de continuidad a lo largo de un año posterior a la capacitación en el corto, mediano y largo plazo, además constituye un sólido argumento de avance. Aquí la propuesta es que se rescate la evaluación pero que se modifique para reflejar resultados que a su vez sean tomados en cuenta en la programación de actividades de capacitación.

Con relación a la situación planteada, la propuesta del autor Edward Scholl en materia de capacitación, afirma que la tradición es una de las razones por las que se da seguimiento a la capacitación:

*"Innumerables evaluaciones de cursos se llevan a cabo sin prestarles mucho cuidado y con poco análisis de los resultados. Es como si la evaluación se realizara sólo porque 'tiene que haber una evaluación del curso', o porque las normas o precedentes institucionales así lo requieran. Sin embargo, una vez que se califican los pre y post-tests y se tabulan los cuestionarios de evaluación del curso de los participantes, los resultados son archivados para la posteridad y el curso subsiguiente se desarrolla tal como el anterior."*¹⁴⁹

¹⁴⁸ Ibarra Almada, Agustín E., *Antología: Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*, Pág. 66

¹⁴⁹ Scholl A., Edward, *Manual de Evaluación de la Capacitación para Planificación Familiar*, p. 2

Por lo tanto, el seguimiento a corto y mediano plazo es realmente inexistente, de modo que es primordial definir cómo se dará ese seguimiento, para lo cual se puede considerar a los grupos focales, el uso de encuestas o la supervisión directa de cómo se está aplicando lo aprendido y qué factores impiden que esto se logre, para así establecer mejoras concretas en el Modelo de Capacitación.

Más allá de justificar un impacto numérico, el modelo propuesto requiere verificar una transformación en el contexto laboral ya sea en actitud o bien en la aplicación de conocimientos o destrezas, de modo que es importante observar qué tan útil pudo haber sido lo aprendido para el desempeño. Al respecto Scholl define que:

"... la evaluación se realiza con el propósito de identificar la manera en que dicha capacitación puede mejorarse.

Este mejoramiento de la función capacitadora podrá... tomar la forma de ajustes finos en el tipo de capacitación que se está proporcionando, o podrá requerir una forma de capacitación totalmente diferente.¹⁵⁰

Lo anterior es un verdadero reto a considerarse desde la propuesta del modelo de capacitación; sin embargo, las evidencias pueden fijarse en acciones concretas a verificar, al respecto se dan dos ejemplos de posibilidades: si se aprendió computación, se verificará desde criterios específicos de práctica de acuerdo a la guía de observación propuesta. Sobre esto Eduard A. Scholl determina:

"...evaluación del desempeño en el trabajo para exparticipantes, utilizando cuestionarios y datos sobre resultados existentes en la institución, puede ser utilizada para determinar si los conocimientos, destrezas o actitudes aprendidas... tuvieron algún efecto sobre el desempeño en el trabajo por los participantes."¹⁵¹

¹⁵⁰ Ibid., p. 1

¹⁵¹ Ibid., p. 3

Es necesario analizar el contexto desde su complejidad, al entender qué está pasando con lo aprendido, ya sea bajo criterios cualitativos referentes a un sondeo de opinión sobre el desempeño o verificando el trabajo del participante en el contexto, con la deducción de la utilidad de lo aprendido en estas circunstancias. Sea cual sea el caso, este seguimiento debe enfocarse a mejorar la capacitación.

El Modelo de Capacitación propuesto encuentra en este seguimiento un aliado, porque vale la pena definir un cambio que justificará un beneficio para la organización: el interés del personal por seguir desarrollándose profesionalmente, porque se busca ofrecer capacitación útil e interesante, lo cual implica menos cantidad de información por acumular, para lograr aprendizajes de mayor calidad, como se propone en el Modelo Educativo, al demandarse la participación del grupo, entonces se puede interesar al trabajador, a partir de una capacitación que al involucrarlo y al responder a sus necesidades, es posible le interese, porque en su capacitación se le estará tomando en cuenta como adulto pensante.

MAYOR DEMANDA DE CAPACITACIÓN POR PARTE DEL TRABAJADOR INTERESADO EN CAPACITARSE: si el personal está interesado en capacitarse y le gusta, es posible que promueva las actividades de capacitación a sus compañeros y con ello se hará una demanda laboral concreta con implicaciones legales, ante la cual el jefe inmediato se verá presionado para autorizar el tiempo de capacitación en horario de trabajo, que finalmente es un derecho. En este sentido, volvemos al punto de la necesidad de cambiar las características de la capacitación ofrecida, volverla atractiva, interesante, menos expositiva y más vivencial, retomando experiencias del grupo y bajo una manera de *anclar* el aprendizaje (como ya se mencionó en el segundo capítulo), menos teórica y con más praxis, más tiempo de calidad menos cúmulo de horas al día; a partir de un modelo de capacitación modular que ofrezca actividades pensadas para una aplicabilidad, a través de opciones de capacitación que impliquen un verdadero

acontecimiento en la unidad administrativa en el que los trabajadores quieran participar y las autoridades puedan apoyar al estar al tanto del Modelo, su importancia y sus beneficios. Es posible que este modelo tome fuerza como un tren en el que tanto el personal como su grupo tendrán que decidir entre subirse para avanzar o arriesgarse a quedar rezagado.

EL ESTATUS DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN: los avances en capacitación dan estatus: una entrega de constancias puede ser un acontecimiento políticamente importante en el ámbito laboral, como metas cumplidas de un programa de gobierno o simplemente es la evidencia de que se está trabajando con resultados, aunque éstos sean aparentemente concretos; a su vez, un área puede figurar en mayor estatus al fungir como capacitadora al generar materiales para el facilitador, manuales de capacitación y avalar sus constancias, porque ese estatus implica un esfuerzo único, un renombre de la capacitación efectuada por esa área, por encima de las demás, porque no sólo capacita, sino genera materiales de capacitación, acredita con validez de competitividad dentro y fuera de la Secretaría de Salud y además cuenta con facilitadores reconocidos por su buen nivel y preparación. Todo esto es digno de orgullo para cualquier Unidad Administrativa que se considere de excelencia, lo cual también es una bandera política de la Administración Pública; a esto hay que agregar las ventajas personales del servidor público, su desarrollo y hacer carrera en dicha administración.

3.1.2. Importancia del (la) pedagogo (a) en su diseño específico, aplicación y evaluación

Con relación al diseño concreto del Modelo de capacitación, el (la) pedagogo (a) puede supervisar, asesorar o dirigir este diseño. De acuerdo a Jesús Carlos Reza Trosino hoy toda institución tiene el reto de ser una Organización de Aprendizaje como:

"... una organización que continuamente se transforma para manejar mejor el conocimiento, utilizar la tecnología, empoderar a las personas y ampliar sus aprendizajes a fin de adaptarse exitosamente en el ambiente cambiante... Es una organización donde la gente amplía

continuamente sus capacidades para crear resultados que realmente desea, donde patrones de pensamiento nuevos y expansivos son alimentados, donde la aspiración colectiva está en libertad y la gente está constantemente aprendiendo."¹⁵²

Estos patrones de pensamiento son afines al perfil del (de la) pedagogo (a), por contar con la referencia de teorías y metodologías recientes sobre educación, de manera que potencialmente puede colaborar de manera activa en propuestas sobre aprendizaje desde diversas tareas, más aún, puede estar en condición de asumir responsabilidades estratégicas dentro de los diferentes momentos de planteamiento del Modelo de Capacitación, como ya sea ha mencionado en los capítulos anteriores.

Como ejemplo, el (la) pedagogo (a) puede participar en la aplicación ya sea al integrarse a los grupos focales, sugerir modalidades didácticas, orientar a los facilitadores, capacitarlos e incluso seleccionarlos. En este punto hay que destacar su función como un/a posible líder; pero antes se debe aclarar que si bien otro directivo puede tener autoridad y la última palabra en la toma de decisiones, el (la) pedagogo (a) cuenta con suficientes elementos teóricos y técnicos en materia de capacitación para coordinar directamente un equipo de trabajo multidisciplinario; al respecto, aún cuando el equipo mencionado cuente con experiencia, este equipo puede estar limitado a lo que siempre se ha hecho, de tal forma que le falte una visión integral hacia un currículo y el proceso mismo de capacitación; de alguna manera el (la) pedagogo (a) puede tener una visión diferente de la capacitación, que le permita definir hacia a dónde va, a partir de esto se le puede considerar como visionari@; de modo que al contar con esta característica, además de conocer el contexto existente en capacitación en la Unidad Administrativa y si también desarrolla la capacidad de coordinar un equipo de trabajo aprovechando la experiencia de sus colaboradores, entonces potencialmente puede ser un líder.

¹⁵² Reza Trocino, Jesús Carlos, *El ABC del instructor 2*, págs. 100-101

De acuerdo a Guadalupe Gómez Pezuela, un maestro puede ser un líder, entonces se encuentra la analogía de acuerdo a la siguiente cita: *"... El maestro es un metalíder, lo que quiere decir que es un líder de líderes, y que como tal, es importante que sea un modelo de excelencia para sus alumnos."*¹⁵³ Del mismo modo, el (la) pedagogo (a) ubicado (a) en el área responsable de la capacitación en la Unidad Administrativa podrá asesorar al equipo de trabajo para potenciar su capacidad y desempeño en materia de capacitación, ya sea que este personal coordine, sea facilitador, diseñe o evalúe el Modelo de Capacitación. Con esto no se busca señalar que el (la) pedagogo (a) esté por encima de los demás o los pueda dirigir; por el contrario, como líder está en posibilidades de generar en el equipo capacidades y habilidades para que de modo conjunto sean logradas las actividades de capacitación, al respecto se coincide con la siguiente cita:

"El liderazgo es una función necesaria para el crecimiento, individual y grupal... Es entonces una función rotativa, por lo cual se debe evitar que alguien se la apropie en forma definitiva pues, de ser así, se corre el riesgo de caer en la dependencia.

Es el caso de los grupos que no pueden hacer nada el día que falta el líder.

*El grupo entero debe crecer de la forma más homogénea posible, en lo que refiere al desempeño de tareas."*¹⁵⁴

De hecho una de las características que señala Juan Carlos Reza Trocino de un líder facilitador es que considera visiones novedosas y promueve el aprendizaje continuo. Con relación al (a la) pedagogo (a), en el caso de que éste logre superar a la Tecnología Educativa y conozca sobre la Didáctica Crítica, entonces le será posible generar una ruptura entre lo que se ha venido haciendo

¹⁵³ Gómez Pezuela, Guadalupe, *Optimicemos la Educación con PNL*, p. 86

¹⁵⁴ Palomas C. Susana y Deolidia Martínez, *Del Pizarrón al Video*, p. 15

y lo que se puede hacer, desde un enfoque novedoso para la capacitación en la Administración Pública; sin embargo, la clave de su participación en el diseño o la aplicación de un modelo de capacitación está en la forma de proponerlo, sin descalificar lo que se ha hecho anteriormente y logrando que la teoría se vuelva praxis, de modo que no se empeñe en aplicar con rigidez o imponer la teoría en una realidad. Esto último es esencial porque los profesionistas que se insertan en la Administración Pública incurren en el error querer aplicar lo aprendido sin antes conocer y comprender la realidad laboral, con desconocimiento del contexto en el que están, sin entender el currículum oculto que influye en la capacitación y así no se pueden proponer cambios a ningún nivel; de modo que como señala Reza Trosino, el (la) pedagogo (a) debe comprender que **"...la sabiduría no es una cualidad intelectual, sino una virtud moral y espiritual que puede cultivarse."**¹⁵⁵ Es así como el (la) pedagogo (a) está en posibilidades de aportar y asesorar de modo importante; no obstante lo anterior, este/a profesionista al conocer teorías sobre capacitación y educación cuenta con una parte que deberá complementar con el conocimiento de la Unidad Administrativa, de la Secretaría de Salud y sobre la Administración Pública en general, como parte de una preparación continua y actualización constante, además partir de una actitud de humildad ante la experiencia del equipo de trabajo, que a modo de ejemplo, si se suma por persona: 2 años de un trabajador, más 5 años del Jefe, más 10 años del otro trabajador, estaríamos hablando de 17 años de experiencia del equipo de trabajo y esto implica toda una perspectiva laboral, en contraposición de un/a recién egresad@ que no cuenta con experiencia en la Administración Pública Federal o desconoce el contexto específico de la Unidad Administrativa, de modo que antes de que un (una) pedagogo (a) organice un equipo, debe colaborar; antes de proponer, debe ubicarse en el área en la que trabaja.

¹⁵⁵ Reza Trosino, Jesús Carlos, *El ABC del instructor 2*, p. 20

Ahora bien, Alicia de Alba señala sobre la necesidad de humildad en el/la egresad@ que:

"En ocasiones se ha hablado de una crisis de identidad del pedagogo... una de las expresiones es la manifestación de una actitud de prepotencia en el ejercicio profesional, a través de la cual el mismo pedagogo considera que es capaz de realizarlo 'todo'".¹⁵⁶

Es importante retomar la anterior cita porque en la Administración Pública sucede que existe una carga importante de trabajo debido a compromisos con la Secretaría de la Función Pública y la Dirección General de Recursos Humanos, tal es el caso de la elaboración del Programa Anual de Capacitación y los reportes de avance, de modo que existe la presión asumir múltiples funciones y responsabilidades, que se comprueba el error mencionado por De Alba. En este sentido se encuentra como necesidad primordial para la formación teórica del (de la) pedagogo (a), que se investigue sobre la Pedagogía y se cuestione el campo de acción; según Alicia de Alba éste llevará a un conocimiento que: *"... permite al pedagogo ir entendiendo cuál es su campo, cuáles son sus límites."*¹⁵⁷; al respecto la autora citada expresa: *"... el profesionista, a través de su propia experiencia en el campo, va tomando conciencia de las posibilidades y limitaciones de la profesión."*¹⁵⁸ En esa experiencia está en juego lo aprendido, su capacidad como profesionista y el sentido de su profesión en todas sus dimensiones: personal, académico, de servicio, entre otras.

Retomando lo anterior, es fundamental mencionar el papel del (de la) pedagogo (a) en la evaluación, ya en el segundo capítulo se define a esta actividad como el conjunto de acciones de seguimiento, en las cuales el (la) pedagogo (a) puede participar incluso coordinar o dirigir en la medida en que cuente con conocimiento del contexto laboral en el que está inmerso. Ahora

¹⁵⁶ Alba de, Alicia, *Memoria del Foro Análisis del Currículum de la Licenciatura de Pedagogía en la ENEP-Aragón, ponencia: Teoría Pedagógica y Currículum de Pedagogía*, p. 66

¹⁵⁷ *Ibid.*, p. 70

¹⁵⁸ *Ibid.*, p. 67

bien, como una prospectiva de la actuación del (de la) pedagogo (a) en la evaluación del Modelo, se vislumbra que el lugar se lo va a ganar si es obstinado y tenaz, si participa o colabora en el modelo desde que es un proyecto inicial, si se involucra y demuestra qué sabe hacer, cómo hacerlo y con qué hacerlo; pues entonces va a ganar por méritos propios un lugar dentro de las actividades de evaluación y en el modelo. De modo que en materia de evaluación, un (una) pedagogo (a) también deberá enfrentar retos personales y profesionales.

Cuando este/a profesionalista gana el sitio mencionado también tendrá que asumir importantes responsabilidades y cabe señalar que es posible que éstas no estarán del todo a la altura de su salario, de modo que dada la trascendencia y el esfuerzo requeridos en la evaluación y el modelo mismo, el (la) pedagogo (a) deberá de ponderar si está dispuesto(a) a desarrollar diversas responsabilidades con un sueldo de personal operativo (sin jerarquía de mando). Lo anterior sucede porque es relativamente difícil que por perfil aspire a un puesto de mando medio o superior, por ser un área que por estructura no es del todo afín a puestos ejecutivos con perfil de pedagogo (a), aún bajo selección del Servicio Profesional de Carrera (bajo la modalidad de convocatoria abierta y por concurso).

Las expectativas de salario no son alentadoras, dado que según el portal gubernamental de la Secretaría del Trabajo (*Observatorio Laboral*) y la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (*ENOE*), en el año 2005 el máximo salario al que podía aspirar un (a) pedagogo (a) como sueldo mensual percibido neto era de \$8,920.00. Es así como las expectativas de experiencia son invaluable, porque finalmente existe una mayor oportunidad de acción en comparación con otras Unidades de la Administración Pública en las que la capacitación es una actividad no relevante o circunscrita a procedimientos limitantes que hay que seguir obedientemente. Finalmente los retos no cesan para el (la) pedagogo (a), al iniciar, operar y evaluar el Modelo de Capacitación en la Secretaría de Salud **deberá de "picar piedra"** y muchas veces sentirá que está retrocediendo, pero como ya se mencionó, la clave está en su necesidad y en su confianza en lo que

sabe, así como su convicción por lo que está haciendo, porque implica la trascendencia de capacitar a los servidores públicos.

Este trabajo de tesis cierra así su capitulo con el planteamiento de las perspectivas sobre la aplicación de las propuestas de capacitación dirigidas específicamente a la Secretaría de Salud; se plantea así la recapitulación de las propuestas formuladas para determinar su viabilidad en un escenario de la Administración Pública, bajo un enfoque busca ser realista al sustentarse en más de diez años de experiencia laboral y desde una perspectiva destinada a encontrar posibilidades para una aplicabilidad. Ahora bien, de modo esencial cada elemento mencionado da paso a las conclusiones de esta tesis, que se expondrán a continuación.

CONCLUSIONES

“Nuestra naturaleza, lo que somos,
nos permite manejar el tiempo.
No el ayer, sino el hoy y el mañana.
Y podemos decir más:
Cuando vivimos plenamente el presente,
el aquí y ahora,
vamos con paso firme
hacia un futuro mejor.”

Virginia Satir

A continuación se enlistan el conjunto de conclusiones resultado del trabajo de tesis.-

- La Secretaría de Salud, como Administración Pública ha requerido de una capacitación que ofrezca resultados, de modo que se ha recurrido a la capacitación formal caracterizada por la programación de cursos, para lo cual se retoma de la Tecnología Educativa su aportación a capacitación, como una actividad presencial impartida en grupos, a los que de manera simultánea y sistematizada, se les transmite un máximo de información a fin de cubrir un número considerable de personal capacitado al mismo tiempo, lo cual también implica un costo mínimo, simplemente al considerar un facilitador por grupo de acuerdo a lo planteado esta modalidad de curso puede superarse incluso en respuesta a las características de la Unidad Administrativa y la disposición de recursos como aulas o capacitadores, considerando por ejemplo talleres, conferencias seriadas o la capacitación en servicio; incluso trascender el curso meramente expositivo, apoyándose en recursos didácticos como la demostración o el cinedebate, la clave es retomar los diferentes recursos existentes y trascender hacia una capacitación que por dinámica se adapte a la condición específica de la Unidad Administrativa y al personal existente.
- La funcionalidad del criterio mencionado sobre capacitación en Administración Pública, ofrece resultados cuantitativos que justifican la inversión de un presupuesto y concretizan el supuesto avance de un programa de capacitación, el cual se limita a una calendarización anual de cursos con

temáticas diversas consideradas: por disponibilidad de instructores, el juicio de quien programa o una tendencia política (dentro y fuera de la organización) que define unilateralmente sobre qué hay que capacitar; todo lo anterior sin responder a una detección de necesidades, que si bien se cumple, pero con resultados no confiables o que están fuera de la realidad de la Unidad. De modo que la normativa vigente se basa en la Tecnología Educativa y por lo tanto, desde su **forma** o en apariencia prioriza una capacitación formal presencial programada, como una opción que se ajusta a lo que señala esta corriente educativa. La propuesta es retomar diferentes herramientas para la detección como la guía de observación encuesta o entrevista, que refieran una panorama más completo sobre el currículum oculto existente, porque detrás de una necesidad manifiesta del personal existen condicionantes no conocidas que pueden conocerse en las herramientas mencionadas, así como determinar la postura de las autoridades hacia la capacitación del personal; de modo que los resultados son más completos que los referidos en los formatos utilizados en el 2009.

- El enfoque efectivista de la capacitación y su orientación a resultados cuantitativos funcionan al planificar esta actividad, pero también la han restringido al cerrarla a fórmulas preestablecidas por la Tecnología Educativa, de modo que no se permite improvisar y mucho menos crear, debido a que esto puede alterar lo planeado, además de modificar el tiempo y espacio definidos.
- De modo que en dicha capacitación adaptar lo preestablecido está fuera de lo acostumbrado por salir de las formas y procedimientos que se han seguido, en la búsqueda de resultados cuantitativos a corto plazo, pero también debido a que **siempre se ha trabajado así**. Es así como la programación y desarrollo de esta actividad en la Secretaría de Salud difícilmente cumple en **forma** con lo establecido por la Tecnología Educativa, bajo limitantes en su ejecución y desarrollo didáctico, en razón de que generalmente no se elaboran objetivos de capacitación, debido a que no se diseñan programas y se carece de cartas

descriptivas; en el caso de que esto se cumpla no se siguen los mismos criterios y estos elementos no son utilizados para mejorar la enseñanza y menos se consideran para organizar, optimizar o sistematizar la capacitación; de modo que se sigue con esto como un mero requisito o justificación de que se planea la capacitación, como una forma de trabajo que por costumbre se debe seguir.

- La Tecnología Educativa es una fórmula que funciona, pero masifica la capacitación para aplicarla en cualquier escenario, sin importar el contexto específico de cada Unidad Administrativa; esto tiene como costo pasar por alto que cada unidad es diferente, sus situaciones son diversas y se tienen necesidades cambiantes, de modo que seguir lineamientos generalizadores puede ser fácil pero no adecuado y a continuación se plantea la razón:
- En la Administración Pública Federal, concretamente en las Unidades Administrativas, la Tecnología Educativa es una fórmula a la que se recurre bajo la necesidad de lograr resultados inmediatos que se reflejen en resultados cuantitativos y finalmente esta opción ha funcionado, aunque se han pasado por alto las necesidades del contexto laboral, en el sentido de no buscar la preparación del personal para que éste sea más apto y capaz en el desarrollo de sus funciones. También es cuestionable que el trabajador deba sujetarse a actividades en las que los temas, días y horarios han sido programados por personal que no considera tiempos y carga de trabajo del servidor público; además estos eventos desarrollan temas que no responden a necesidades, intereses y expectativas de capacitación del trabajador.
- La capacitación en la Administración Pública debe enfrentar como principal problemática la carencia educativa del trabajador, la falta de opciones educativas para el desarrollo de un potencial creativo que le permita acceder a mejores opciones laborales, este punto se cumple en el caso del trabajador con funciones administrativas que labora en la Secretaría de Salud, de modo que en este personal su preparación y actualización es una prioridad para el

logro de una competitividad laboral tan necesaria para el servidor público mexicano.

- En este sentido la capacitación puede superar las deficiencias de formación en el servidor público con relación a su desempeño laboral, lo cual es primordial para que cualquier Unidad Administrativa invierta en esta actividad; sin embargo, al desarrollarse conocimientos, habilidades y destrezas, se está cubriendo una parte de la formación de un individuo, porque también existen otras áreas que no son menos importantes y conviene prepararlas; con esto se hace referencia al desarrollo de actitudes y al crecimiento profesional; de manera que si un trabajador va enriqueciendo el currículum académico al capacitarse o si mejora su desarrollo personal, entonces la capacitación podrá cubrir áreas que pueden reflejarse, por ejemplo, en un mayor compromiso del servidor público o un mejor trato interpersonal. De modo que esto también puede ser una inversión redituable para cualquier Unidad Administrativa.
- Cabe señalar que en las Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud el trabajador con funciones administrativas, a diferencia del resto del personal, ha sido relegado en su capacitación, no obstante lo mencionado, este elemento humano es clave, porque es desde las oficinas que los programas de salud son creados, se echan a andar y gestionan, de ahí la importancia de su preparación y actualización continua. Ahora bien esta capacitación requiere ir más allá de lo meramente técnico, porque para saber hacer o ejecutar también hace falta desarrollar conocimientos, entender técnicas y procedimientos, de otra forma se cae en una mera imitación de conductas; en este sentido dicho personal requiere de una capacitación más completa, no de un adiestramiento, ni de la mera imposición de conductas, requiere de una preparación menos simple y más compleja a nivel de aprendizajes, porque sus actividades implican procesos con mayor complejidad, más allá de una mera tarea por ejecutar.

- La aplicación de la Tecnología Educativa en la capacitación de la SS, bajo el criterio de la Didáctica Crítica se entiende como un gasto inútil, porque no se traduce directamente en un mejor desempeño del trabajador, en el sentido de que los supuestos aprendizajes alcanzados son mera información con una vigencia corta, además el trabajador no se siente involucrado al aprender; hay que sumar que los contenidos no corresponden a un contexto laboral y mucho menos personal. Es así como al retomar la perspectiva del currículum oculto ignorado en la capacitación, se propone lograr propuestas sustentadas en la Didáctica Crítica, que aporten una alternativa de capacitación que ofrezca nuevas opciones de capacitación enfocada a favorecer un mejor desempeño del trabajador, conjuntamente con un desarrollo personal o profesional que se refleje positivamente en su trabajo, al incidir en la transformación de su persona y entorno, en beneficio propio y de la Unidad Administrativa. Para esto hay que retomar la misión de la empresa de capacitación mexicana *Capinte* que señala: ***"Capacitar a una persona, no es enseñarle lo que no sabía, sino hacer de ella un ser distinto al que existía"***.
- Sumado a lo anterior es crucial seguir el concepto de Capacitación Continua al visualizarla como una preparación que no concluya con la impartición de un evento, por el contrario se busca seguir una continuidad planteada de antemano; en este sentido la propuesta de Modelo de Capacitación busca cubrir esa continuidad bajo un perfil de formación definido; de esta manera es importante un cambio de visión para ubicar que de evento en evento se puede ir complementando la formación integral del trabajador y que la suma de horas puede favorecer el currículum académico y los créditos escalafonarios del personal; es este sentido el mayor reto es sistematizar cada elemento, ponerlo por escrito, darle una formalidad para oficializarlo, de modo que principalmente se ofrezcan ventajas y posibles resultados cualitativos. Hay que señalar que esta preparación del servidor público podrá darle opciones para aspirar a mejores ingresos dentro y fuera de la SS, aunque esto aparentemente no le convenga a la Unidad Administrativa; en este sentido, el crecimiento del equipo de trabajo también es el desarrollo de la Administración

Pública; por el contrario al no ofrecer opciones de preparación de interés y conveniencia para el trabajador, se tendrá un servidor público con una visión mediocre, conformista y apática hacia su formación de modo que ante estas circunstancias, la capacitación se terminará realizando al ejercer presión hacia el trabajador para obligarlo a asistir.

- Al retomar lo anterior se encuentra que de acuerdo a la Didáctica Crítica, los retos en la capacitación en la Administración Pública Federal radican en que al sustentar esta actividad en la Tecnología Educativa, existen deficiencias de **forma** (operatividad y técnica) y **fondo** (concepción teórica y planteamientos que sustentan la técnica) y en cuanto a resultados (meramente numéricos), ante estos escenarios se proponen alternativas de mejora a partir de fundamentos pedagógicos probados desde una experiencia profesional desarrollada en la Secretaría de Salud. Estas alternativas responden a tres grandes retos en la SS: ***¿cómo mejorar la capacitación existente?, ¿cómo lograr que esto impacte en un mejor desempeño? Y ¿qué puede aportar un (una) pedagogo (a) en esta materia?***
- Ante estos retos se responde desde tres dimensiones de propuesta: la primera ubica al modelo educativo como una alternativa que involucra una conceptualización pedagógica previa y una referencia técnica sobre el manejo de contenidos bajo un bloque temático, dentro de una propuesta de currículum. Otra dimensión se refiere a los procesos que definen al modelo, como son: la planeación, elaboración y evaluación. Una tercera dimensión es la visión prospectiva del modelo propuesto conforme su viabilidad, obstáculos y facilitadores posibles.
- Para mejorar la capacitación existente y lograr que esto impacte en un mejor desempeño se propone el Modelo de Capacitación, el cual retoma el contexto bajo la consideración del currículum oculto existente y además establece una conformación modular de contenidos que se complementan de modo integral para desarrollar diferentes aprendizajes en el trabajador. En el diseño de los

módulos se requiere que facilitadores y capacitandos puedan proponer adecuaciones, de modo que los contenidos sean flexibles; asimismo se busca el respeto a la libertad de cátedra y se involucra a facilitadores y educandos en las diferentes etapas de su conformación. Este Modelo a su vez se ve enriquecido con modalidades de capacitación que ofrecen más ventajas que el curso por permitir aprendizajes más participativos y posibilitar adecuaciones que respondan a una contexto, desde el número de horas por sesión, hasta la flexibilidad de adecuar la calendarización, sin que por ello se reste una validez en horas/ crédito conforme a la normativa vigente en materia de capacitación.

- Un punto de partida clave de este Modelo es la detección de necesidades de capacitación (DNC) y al respecto se propone romper con la rigidez establecida por la Tecnología Educativa y a cambio se retoma la propuesta de grupos focales que con ayuda de un entrevistador externo a la organización y bajo un clima de confianza, de forma que estos grupos sean el medio para definir qué es lo que el trabajador requiere y lo que la organización necesita capacitar e incluso los problemas que en un momento dado pudiera resolver una capacitación continua; esta información se puede complementar con encuestas dirigidas al personal, a su vez se pueden retomar temas de programas desarrollados en años anteriores. Es así como para determinar las necesidades de capacitación es primordial tener una perspectiva inicial que no surja de formatos surgidos en el escritorio, sino que se retome en la organización lo que las personas puedan comunicar, al respecto, en el 2009 se emplea una herramienta de DNC (DNC 03-08 de la Dirección General de Recursos Humanos SS) que se creó para llevar directamente al Programa Anual de Capacitación (PAC) de una Unidad Administrativa, por principio es un conteo que no lleva por sí solo al diagnóstico de necesidades de capacitación, esta denominada herramienta requiere ser parte de un proceso más completo; para ello se propone retomar el currículum oculto, a partir del Modelo de Capacitación, con apoyo en el grupo focal, para llegar a un Plan de Capacitación más completo; de acuerdo a lo propuesto en esta tesis, puede fundamentarse así no sólo un programa a corto plazo, sino un proceso con

continuidad, que debe actualizarse luego de evaluar los resultados. Desde luego que en este proceso es esencial considerar las políticas existentes y la información generada por la institución como parte del currículum mencionado, en este sentido es necesario retomar lo que proponen los manuales de procedimientos del área en el que labora el personal, así como los resultados de la Unidad Administrativa sobre la Encuesta sobre Clima Organizacional a cargo de la Secretaría de la Función Pública, además de retomar el criterio del jefe inmediato, conforme a lo determinado en encuestas y entrevistas, como un comparativo de cada unos de estos elementos para definir cómo podrá capacitarse en lo futuro.

- Este Modelo busca responder el contexto partiendo del currículum oculto, de manera que en esta tesis se plantea la situación actual de la capacitación dentro y fuera de la Secretaría de Salud, como los denominados micro y macro contextos. Cabe destacarse que este punto es una constante del presente trabajo de tesis al considerarse ya sea en la definición de necesidades de capacitación, en el perfil de formación, en la orientación de aprendizajes o en la evaluación; porque en cualquiera de estos aspectos es crucial tener una aproximación hacia el contexto existente e incluir a quienes participarán directamente en la capacitación (coordinadores, facilitadores y capacitandos).
- Como parte del contexto referido y dentro de una de las dimensiones de estudio mencionadas en esta tesis, es esencial plantear cómo se desarrollará el modelo y sus limitantes u obstáculos posibles. De modo que en la planeación, diseño y evaluación del Modelo de Capacitación es importante dirigir la mirada hacia el contexto al considerar la situación existente en el currículum oculto, más allá del discurso oficial de la organización y de la perspectiva de las autoridades; por el contrario es vital conocer el escenario real con limitantes y fallas, para que al observarlo y comprenderlo se puedan proyectar desde ahí posibilidades de acción y cambio en materia de capacitación.

- Para la conformación del modelo se integran diferentes procesos: diseño, planeación, elaboración y evaluación. La fase de diseño del Modelo se basa la detección de necesidades de capacitación y su finalidad es transformar al trabajador conforme a un perfil determinado, el cual se articula con un currículum específico integrado de contenidos que respondan a las necesidades definidas y a su vez esto debe relacionarse con el planteamiento de un conjunto de estrategias de capacitación viables.
- Posteriormente se logra la planeación, elaboración y evaluación del Modelo de Capacitación, mismo que deberá centrarse en puntos estratégicos de trabajo, es decir, dejar de capacitar por capacitar. La planeación y elaboración buscan sistematizar y sustentar la capacitación continua, al aportar soluciones concretas y efectivas a problemáticas reales, a través de la creación de un proceso de capacitación organizado y adecuado al contexto específico de la Unidad Administrativa. Este proceso se podrá apoyar en una amplia gama de modalidades de capacitación que superen los resultados cualitativos de la capacitación formal.
- La evaluación se definirá por la aplicabilidad de lo aprendido para una transformación del ámbito laboral, se hará a modo de seguimiento y se considerará antes, durante y después de la capacitación.
- En el modelo mencionado el currículum oculto se articula con el currículum académico (contenidos integrados en módulos) y el perfil de formación, para conformar el denominado *currículum pedagógico*, como una respuesta que correlaciona el contexto existente con opciones de capacitación que buscan ser viables, flexibles y congruentes con las necesidades y expectativas de capacitación del trabajador. Este currículum pedagógico es el sustento de la operatividad y como tal requiere dedicación, reorganización del trabajo y hasta un cambio de paradigma sobre lo que es la capacitación; ya que si bien es decisivo el trabajo en aula, para llegar a este momento antes se requiere partir de un proyecto de acción.

- Un enfoque esencial en el Modelo de Capacitación es la perspectiva participativa de la educación; en esta propuesta el facilitador también aprende y propicia que el grupo de adultos participe y genere aprendizajes, así el grupo enriquecerá el tema con sus experiencias y puntos de vista; en este sentido el participante se puede involucrar en su aprendizaje, se acerca al contenido y al hacerlo lo vuelve útil e interesante para sí. En este punto se requiere de facilitadores convencidos de las ventajas de esta forma de capacitar, que sean capaces de echar mano de recursos y técnicas de aprendizaje que den una connotación distinta al acto de aprender, al valerse del intercambio de experiencias, la reflexión grupal y la creatividad; con esto se logra lo que se define como el **anclaje** de lo aprendido, como una forma de propiciar aprendizajes significativos asociados a experiencias agradables para el adulto como un ambiente cordial, un trabajo colectivo satisfactorio, relaciones interpersonales gratas, etc. Esto lo propone la Programación Neurolingüística como una tendencia de trabajo con los dos hemisferios cerebrales para potencializar el aprendizaje, como lo propone la autora de ***Optimicemos la Educación con la Programación Neurolingüística***, Guadalupe Gómez Pezuela, únicamente que hay que diferenciar, porque más que reforzar los aprendizajes por el sentido de la vista, el tacto o el oído como sucede con la modernización tecnológica de la Tecnología Educativa, se busca trabajar con el adulto como ser pensante y su referencia de experiencias que pueden enriquecer al aprendizaje; esto lo apoya también Paulo Freire porque los sentidos pueden llevar a la reflexión, el análisis o las propuestas, sin quedar en el estímulo sensorial, será un estímulo intelectual el que se espere lograr, que lleve a transformar al que aprende y que a su vez lo lleve a ser agente transformador de su contexto, que en capacitación sería el contexto laboral y personal, por ejemplo.
- Para efectuar los procesos que conforman el Modelo de Capacitación se necesitan transformaciones operativas en la Unidad Administrativa y un mayor apoyo de las autoridades, al requerir de la adecuación del funcionamiento del

área destinada a la capacitación; también se demanda el fortalecimiento de la preparación del personal de esta área, así como el apoyo de recursos necesarios (presupuesto, equipo, material e instalaciones). Sobre este punto, las prospectivas abordan posibilidades y obstáculos posibles, dentro de los que destacan las líneas políticas existentes que pueden aprovecharse como un posible margen de acción a favor del modelo, retomando la relevancia política de la profesionalización del servidor público. A su vez se plantea la necesidad de dar seguimiento del trabajador una vez capacitado, ya sea conforme a una evaluación o a partir de la observación directa de su desempeño de modo sistemático a corto, mediano y largo plazo.

- Este modelo es una propuesta que busca la integralidad y la vinculación en su conformación, además de establecerse conforme a una perspectiva de proceso. Es así como dicha propuesta es resultado de un conjunto de elementos como currículum oculto, perfil de formación y contenidos modulares que están interrelacionados, al grado que se complementan. El modelo mismo responde al contexto desde su conformación, por ejemplo considera el equipo de trabajo disponible (área de capacitación) y retoma modalidades de capacitación existentes. Esta alternativa involucra en su operatividad una multiplicidad de procesos que suceden antes, durante y después de un evento, bajo una perspectiva que lejos de ser compleja, se rige por una lógica que nos lleva a entender cada elemento del modelo, por ejemplo es importante definir en un inicio cómo se evaluará vinculando esto con el perfil de formación, porque esto dará elementos importantes en la planeación, ejecución y seguimiento de la capacitación, de forma que entre los elementos debe existir una congruencia debido a que se interrelacionan y en este sentido el Modelo es una totalidad y deja de ser un grupo de acciones aisladas.
- Es esencial reforzar legalmente la base laboral de manera que se logre otorgar mayor peso al número de eventos al año por trabajador. Además es primordial revisar el número de créditos por modalidad de capacitación, de manera que se abra la opción a la asesoría individualizada (capacitación en servicio), la

realización continua de conferencias y el taller, como una de las opciones más afines a una propuesta participativa de capacitación; cabe señalar que el taller normativamente tiene la mitad de créditos que un curso, bajo la explicación de que no se puede sobrepasar el número de horas por sesión, pero esto es absurdo si se considera que cada hora de un taller vale más que la de un curso, porque demanda una mayor participación del grupo, es decir, requiere de tiempo de calidad, no de cantidad.

- La evaluación desarrollada en la capacitación de la Secretaría de Salud se limita a un corto plazo, como una apreciación muy personal del grupo sobre el instructor, los temas y las condiciones físicas, sin que esto se retome para hacer modificación alguna. En este sentido también se considera desde la visión cuantitativa la generación de cifras: personal capacitado, número de eventos, unidades cubiertas; lo cual es una manera de controlar avance, cubrir metas o justificar la inversión de presupuesto, sin que esto sea objeto de análisis.
- Por lo tanto la evaluación en capacitación, en el modelo y como parte de un proceso debe de ser objetiva y con el propósito de efectuar cambios, además debe de aportar elementos concretos para definir si la capacitación está funcionando o no, si la inversión hecha está dando resultados o si esto no fue conforme a lo que se esperaba; el cómo lograr esto es otro de los retos de la Pedagogía, por lo pronto se encuentra como esencial emplear los mismos recursos del diagnóstico, es decir, desarrollar grupos focales y encuestas de opinión, todo ello sumado a un seguimiento directo en el desempeño, bajo una propuesta sistematizada que genere evidencias de una transformación del personal capacitado, que justifiquen al Modelo de Capacitación.
- La evaluación es un verdadero reto de la Pedagogía porque en la complejidad de factores que intervienen en el contexto de quien se capacita, no es nada sencillo definir hasta qué punto un cambio está directamente relacionado con la capacitación o cómo es que una parte del currículum oculto fue un obstáculo

para la aplicación de lo aprendido. Ante esto se propone definir con precisión qué y cómo evaluar, para lo cual hay que cuestionar constantemente si los medios utilizados son válidos y en caso de que no sea así más vale enmendar el camino y rehacer la estrategia de evaluación, porque de esto depende la validez misma del Modelo de Capacitación. De igual modo, desde una evaluación objetiva se podrán plantear las ventajas obtenidas luego de ejecutar el modelo, lo que posibilitará su solidez dentro de la Unidad Administrativa, como un paso para la institucionalización de la práctica evaluadora en la capacitación y con ello su permanencia ya como proceso.

- Si bien existe la evaluación al término mediante un cuestionario al participante, ésta es una de las formas de recabar información sobre el desarrollo de la capacitación y se pueden trabajar múltiples elementos para evaluar lo realizado en más de una dimensión de trabajo, por ejemplo la evaluación del aprendizaje (pre y post) para evaluar los contenidos de los módulos; también se puede evaluar el costo- beneficio que como ya se ha **mencionado es clave para justificar un avance y “vender” el Modelo de Capacitación**, bajo el enfoque de verificar un antes y un después en el desempeño, con criterios concretos derivados de fuentes como la guía de observación o lo referido por los jefes inmediatos como necesidad. A su vez está la guía de observación referida hacia la aplicabilidad de lo aprendido bajo criterios no sólo numéricos, sino sobre la calidad de lo que hace y si no lo hace, si esto se debe a actitud (no quiere hacerlo), habilidad (no puede hacerlo) o el conocimiento (no sabe cómo hacerlo), de modo que la guía es aplicable en la detección y la evaluación como herramienta clave del Modelo, por reportar aspectos por resolverse, como son la necesidades del Modelo, las prioridades, los elementos que pueden ser indicadores de lo que esté pasando, sin embargo, también deberá identificarse aquellas variables que pudieran no resolverse por el Modelo, los aspectos que pueden estar fuera de alcance, como puede ser un cambio no contemplado de presupuesto para la capacitación

- Echar a andar el Modelo de capacitación es el resultado de una verdadera suma de esfuerzos: el área de capacitación en la Unidad Administrativa y la organización en general deberán de responsabilizarse con la capacitación, porque será necesario un cambio de fondo en la forma de pensar de las personas en el que está de por medio el interés por aprender y actualizarse sobre capacitación, su capacidad para trabajar en equipo y la búsqueda de mejores condiciones académicas, laborales y salariales mediante su preparación. A esto hay que sumar una capacidad para enfrentar la resistencia al cambio por parte del trabajador y los obstáculos administrativos y del contexto laboral que puedan surgir.

- Sobre los cambios de fondo en materia de capacitación, en la Administración Pública Federal se requiere de un cambio político que encuentre en estas acciones un medio para lograr un personal mejor calificado y más productivo; ante esto es esencial crear nuevas formas de organización de las Unidades Administrativas y distintas relaciones laborales que incentiven a quien se capacita para aspirar a un mejor salario y ya ambicionando más, que también se incentive al personal que ha mejorado su desempeño luego de capacitarse. Aquí se propone que el incentivo no necesariamente debe de ser económico dado el panorama laboral existente, pero un reconocimiento por escrito o simbólico (un diploma, una medalla, etc.) que pueda integrarse al currículum laboral, al llamado expediente. De alguna manera la capacitación es una alternativa para el cambio de imagen de *burócrata* (connotación negativa referida en el PROMAP 2000-2005) a *servidor público* (connotación positiva manejada en el Servicio Profesional de Carrera desde el 2005) y esta transformación es relevante para los que laboran en la Administración Pública y en mayor medida para el personal con funciones administrativas.

- Sobre el reto de la posible aportación de los (las) pedagogos (as): de acuerdo a la Autora Alicia de Alba existe un subempleo de estos profesionistas, en el sentido en que se sub-utilizan laboralmente para acciones directamente relacionadas con la operatividad y planeación de la educación de acuerdo a la

Tecnología Educativa. En esta tesis dicha situación es una constante por cumplirse en el análisis planteado sobre el papel de los (las) pedagogos (as) en las Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud; de modo que en la Administración Pública se ha limitado las funciones, aportaciones y capacidades de este profesionista al diseño de programas, instrucción o calendarización de cursos. De modo personal, esto se ha podido comprobar ampliamente en la experiencia profesional desarrollada en la Administración Pública Federal.

- Como una aparente limitante, referida por Alicia de Alba, a los (las) pedagogos (as) se les considera en la SS para actividades como desarrollo de programas de capacitación o elaboración de materiales didácticos; esta condición llega a impedir que dichos profesionistas desarrollen conocimientos y aprendizajes amplios sobre la complejidad misma de la capacitación, desde la práctica; haciendo una analogía de estas circunstancias sería como si al médico sólo aplicara inyecciones, lo cual es un aprendizaje que le puede servir, pero por sus conocimientos pueden aportar aún más y de esta forma no son aprovechados, de modo que lo que aprendió en la escuela al no aplicarlo posiblemente también limite su desarrollo profesional o no lo lleve a una actualización o investigación bibliográfica obligada por necesidades surgidas en la práctica y todo esto es parte de un crecimiento en lo profesional para los (las) pedagogos (as).
- A partir de la Didáctica Crítica como una postura se ha podido entender el quehacer del (la) pedagogo (a) en la Administración Pública Federal, con relación a la capacitación del personal con funciones administrativas, a lo que hay que agregar un conocimiento del campo de trabajo del (la) pedagogo (a) en materia de capacitación del personal de la SS, en donde la Pedagogía ha aportado elementos base para proyectar propuestas al respecto, para lo cual se hace referencia a experiencias concretas derivadas del quehacer pedagógico como el diseño didáctico de manuales de capacitación en la Dirección General de Salud Reproductiva/SS (1991-1998) o la creación de

metodologías didácticas participativas en el Centro de Capacitación en Calidad/SS (1998-2006); lo anterior conforme a la Didáctica Crítica. Es así como se complementó la experiencia con el saber pedagógico, para posteriormente desarrollarse más el conocimiento, es decir, el saber se enriqueció, porque la práctica misma lo transformó a partir de su utilidad.

- Es importante recalcar que la visión crítica formulada por Alicia de Alba y propuesta en la tesis para el (la) pedagogo (a) ha sido una necesidad para el planteamiento, desarrollo y conclusión de la tesis. A su vez, la perspectiva del currículum oculto es en sí una visión crítica compleja; para esto fue necesario el planteamiento de propuestas pedagógicas que superaran a la Tecnología Educativa, bajo la articulación del enfoque conceptual de la Didáctica Crítica, desde un análisis de lo abstracto a lo concreto, al partir de un cuestionamiento continuo como pedagogo de lo que no funcionaba al capacitar o coordinar actividades de capacitación y este ejercicio reflexivo se complicó sobremanera en más de un momento. Se menciona este comentario porque se encuentra difícil la labor crítica de los (las) pedagogos (as), más allá del mero esfuerzo mental, es la articulación cognitiva de lo que sabe, con lo que cree (convicción hacia alguna corriente pedagógica) y lo que confía que funciona porque se ha aplicado. De modo que un (una) pedagogo (a) crítico cuenta con los elementos para encontrar respuestas y soluciones, por lo que potencialmente puede ser creativo; pero aquí hay que señalar que su principal recurso será su formación pedagógica la cual implica el saber y la postura críticos como bases para desarrollarse.
- La postura crítica del profesionista de pedagogía radica en los cuatro años de estudio (1983-1989) en los que los/las profesores(as) no sólo desarrollaron una postura analítica sobre capacitación en la formación teórica, bajo el ejercicio del cuestionamiento libre en aula, también analizaron a la Tecnología Educativa y la Didáctica Crítica, a partir de textos con contenidos actuales y con perspectiva de análisis, que han servido sobremanera en el desarrollo profesional, laboral y por ende en la construcción de la tesis, es decir, en la

FES Aragón el currículum se concretiza con el desarrollo de la postura crítica en aula.

- La visión crítica que la Pedagogía aporta hacia la educación, lleva a visualizar que la propuesta de Modelo de Capacitación es ambiciosa, pero no imposible; de modo que el (la) pedagogo (a) puede participar activamente en la medida en funja como coordinador, ejecutor y/o asesor de dicho proyecto, sin comprometerse más allá de sus posibilidades, porque dada la magnitud del trabajo (antes, durante y después) esta tarea no depende de una sola persona, debido a que es el resultado de un equipo de trabajo que deberá estar preparado y asesorado; si bien en este punto el papel del (la) pedagogo (a) es esencial, al involucrarse en este modelo es recomendable que sumen esfuerzos, además de convencer personas sobre la importancia de su participación en el modelo, para lograr un cambio para el cual habrá obstáculos que él/ella sol@ no podrá superar fácilmente. Esta propuesta abre una posibilidad de acción para el (la) pedagogo (a) que lleva a aprovechar lo que sabe y puede hacer, alentando su capacidad creativa y propositiva, este profesionalista al participar y aportar más al modelo de capacitación, podrá superar la sub-utilización profesional mencionada por Alicia de Alba; este modelo ofrece un campo de acción del (la) pedagogo (a), pero además aporta la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, de perfeccionarse y actualizarse como pedagogo (a).
- El (la) pedagogo (a) por formación cuenta con elementos suficientes para participar en la planeación, elaboración y evaluación del Modelo Educativo; ahora bien, al sustentarse en la Didáctica Crítica, podrá transformar el proceso de capacitación buscando mejores opciones y resultados ante procedimientos, técnicas e instrumentos de la Tecnología Educativa, existentes en la Administración Pública Federal de la Secretaría de Salud. Aquí estará de por medio su capacidad de análisis ante una problemática real que en un inicio verá de modo fragmentado, ante esto deberá de unir los **“pedazos” en un todo que es el contexto, para lo cual es necesario que**

cuestione lo evidente y reflexione sobre cada elemento; se afirma esto porque en la Administración Pública se puede tener más de un enfoque sobre una misma problemática y cada problema se ve por separado de modo fragmentado, al grado que lo que parece la causa es el problema y a la inversa;¹⁵⁹ sin embargo, esta postura puede afectar la perspectiva del (la) pedagogo (a) hacia la problemática de la capacitación: ante esto su capacidad de análisis no puede apresurar juicios y deberá de informarse y observar antes de proponer, acercándose al currículum oculto; es válido escuchar diferentes puntos de vista, pero es primordial que se forme un punto de vista personal después de analizar qué es lo que sucede. Esta cautelosa actitud de análisis es resultado de la experiencia laboral y es la base para conocer el currículum oculto de una Unidad Administrativa, para ello partirá de su formación y sus conocimientos como una ventaja para entender qué sucede en el contexto en el que participará el (la) pedagogo (a).

- De acuerdo a las problemáticas de contexto planteadas en el trabajo de tesis, las características ideales del (la) pedagogo (a) que son primordiales para desarrollar el Modelo de Capacitación propuesto, son las siguientes:
 - Un/a profesionalista visionari@ y con sentido crítico, que le permita encontrar áreas de oportunidad para un cambio, a partir de la capacidad para proyectar soluciones, lo que se denomina una persona proactiva, que se anticipa, que propone, para ello en la Administración Pública es esencial que sea humilde al dar propuestas y realista al proyectar, porque habrá limitantes y posiblemente personal a cargo con experiencia en la operación de la capacitación.
 - Potencialmente puede ser un líder por su aceptación del equipo de trabajo, por su perspectiva completa del proceso de capacitación y por los conocimientos teóricos y técnicos sobre educación; sin embargo, debe de recordar que está ahí para aprender ya sea de la experiencia de sus

¹⁵⁹ Durante el 2007 el personal del Centro Nacional de Trasplantes no optó por los cursos del CEPROCADEP de la SS, aparentemente esto fue por la lejanía entre las dos unidades, posteriormente se verificó una demora en la entrega de constancias (más de un año) y esto se dio en el 100% instituciones que demandaban el servicio en al menos un curso.

compañeros de trabajo, de la organización y de sus propios errores; aquí radica la humildad señalada en la tesis.

- Se enfatiza el papel del (la) pedagogo (a) como asesor(a) porque lejos de pensar que sabe lo suficiente para preparar a los demás, su visión teórica y técnica sobre educación puede aportar respuestas efectivas a procesos que hasta el momento funcionan pero se pueden perfeccionar. Un ejemplo es la sistematización de la actividad coordinadora, porque si se orienta a la Unidad al explicarle que el coordinador más que pasar lista, es importante por su apoyo hacia el facilitador y el proceso de capacitación antes, durante y después de su ejecución; si además se menciona que lo anterior va a reflejarse en una mejor ejecución de eventos, en este momento el (la) pedagogo (a) desarrollará una asesoría que más que imponer propone, de modo que ofrece respuestas viables a problemas reales.
- Convicción en la importancia de la capacitación para contar con un compromiso personal, profesional y laboral.

Con relación a los aspectos señalados se retoma los siguientes puntos:

Jesús Carlos Reza Trocino menciona que la sabiduría no debe entenderse como una cualidad intelectual, por el contrario, es una virtud moral y espiritual posible de cultivarse y en este sentido se puede afirmar que el (la) pedagogo (a) en su ejercicio profesional dentro de la Secretaría de Salud es posible que se incorpore con sus conocimientos y buenas intenciones, pero a lo largo de su desempeño observará dónde está y cuál es su campo de acción, posteriormente podrá plantearse retos profesionales y es posible que su capacidad creativa supere procedimientos técnicos o didácticos preestablecidos y lo más importante: posiblemente genere innovaciones a la capacitación que personal y profesionalmente lo hagan sentirse útil como profesionista y reconocido en este sentido por su organización.

La clave de todo esto es la humildad que surge de una actitud de servicio, como virtud moral y espiritual; por mirar soluciones en donde todos señalan

problemas, por visualizar oportunidades en donde todos encuentran obstáculos, por sentirse un servidor público y parte importante en una Secretaría que tiene el enorme compromiso de atender la salud de los/las mexican@s. En este sentido el (la) pedagogo (a) con sencillez puede aspirar a la sabiduría en esta práctica profesional y atesora una experiencia laboral invaluable, porque puede serle útil para funcionar en cualquier ámbito productivo. Aún bajo las limitantes que existan en la práctica, este profesionista (sin afán protagonista), necesitará trascender a partir de lo que sabe, de lo que es capaz y de lo que puede crear para responder a problemáticas de la capacitación. De modo que esta tesis busca generar en el (la) pedagogo (a) un aprendizaje de igual manera en que lo hace un capacitador, para ello se retoma la frase de Richard Bach: ***"Aprender es descubrir que ya sabes; hacer es mostrar que sabes; enseñar es facilitar que otros descubran que saben."***

Con relación al tema de este trabajo de tesis, hay que concluir que en materia de capacitación, en la Administración Pública y en las Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud, hay mucho por hacer por parte de un (una) pedagogo (a), pero más que eso, la Pedagogía también ha sido subutilizada, no del todo entendida y se le ha visto como un conocimiento cuya única aplicabilidad son sus aportaciones didácticas y la programación educativa, de modo que esta tesis hace propuestas que son el inicio de una ruta en la que todavía hay más por hacer y proponer, la clave es que quien retome estas propuesta esté verdaderamente interesado, convencido y preparado porque ***finalmente, como afirma en su frase célebre Mario Haddad: "Discutir es poner en juego las inteligencias. Disputar es poner en evidencia las ignorancias".***¹⁶⁰

¹⁶⁰ Frase célebre de Mario Haddad

BIBLIOGRAFÍA

BÁSICA

1. ARGÜELLES, ANTONIO. *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. Limusa, México, 1996, 319 pp.
2. AGUILAR, María José. *Cómo animar un grupo*. El Ateneo, México, 1991, 225 pp.
3. ALBA de, Alicia, Et. Ali. *Memoria del Foro Análisis del Currículum de la Licenciatura de Pedagogía en la ENEP-Aragón, ponencia: Teoría Pedagógica y Currículum de Pedagogía*, ENEP- Aragón, México, 1986, 394 pp.
4. ALVAREZ Aceves, L. Ramón y J. Víctor M. Romero. *El Kaizen en el Proceso de Capacitación. Diagnóstico basado en Pensamiento de Calidad*. Interamericana, México, 2001, 73 pp.
5. CABELLO Bonilla, Víctor [et. Ali]. Estudio valorativo sobre los problemas del ejercicio Docente en la División de Ciencias Biológicas y de la Salud de la UAM- Xochimilco. UAM- Xochimilco, México, 1991, 32 pp.
6. CEPROCADEP. *Criterios para la contratación de una empresa de capacitación del CEPROCADEP: Dirigido a empresas de capacitación*. CEPROCADEP, México, 2008, 1 pág.
7. COMBONI, Sonia y José Manuel Suárez. *Política Educativa y Práctica Educativa: Notas sobre el Problema del Currículum*. UAM- Xochimilco, México, 1990, 40 pp.
8. DÍAZ Barriga, Ángel. *Didáctica y Currículum*. Nuevomar, México, 1986, 150 pp.
9. *Diccionario de las Ciencias de la Educación*. Aula Santillana, México, 1999, 1431 pp.
10. FERMOSO, Paciano. *Teoría de la Educación. Una interpretación antropológica*. CEAC, España, 1982, 365 pp.
11. FREIRE, Paulo. *Política y educación*. S. XXI, México, 1998, 132 pp.
12. GIROUX, Henry. *Teoría y Resistencia de la Educación*. S. XXI- UNAM, México, 1992, 329 pp.
13. GÓMEZ Pezuela G., Guadalupe. *Optimicemos la Educación con la Programación Neurolingüística. Su aplicación práctica en el trabajo docente*. Trillas, México, 2002, 199 pp.

14. GUTIÉRREZ, Francisco. *Educación como praxis política*. S. XXI UNAM, México, 1984, 181 pp.
15. GUARRO Pallás, Amador. *Currículum y democracia. Por un cambio de la cultura escolar*. Ediciones Octaedro, España, 2002, 211 pp.
16. *Ley Federal del Trabajo*. Alco, México, 2003, 303 pp.
17. MOLINA, Alicia (Comp.) *Antología: Diálogo e interacción en el Proceso Pedagógico*. SEP- El Caballito, México, 1998, 156 pp.
18. MORÁN Oviedo, Porfirio Et. Ali. *Fundamentación Didáctica. Tomo I*. Gernika, México, 1999, 214 pp.
19. MORÁN Oviedo, Porfirio Et. Ali. *Operatividad de la Didáctica. Tomo II*. Gernika, México, 1999, 127 pp.
20. NÉRICI, Imídeo G. *Hacia una Didáctica General Dinámica*. Kapelusz, Argentina, 1973, 541 pp.
21. PALOMAS C, Susana y Deolidia Martínez O. *Del Pizarrón al Video*. MEXFAM, México, 1993, 134 pp.
22. PANSZA, Margarita. *Pedagogía y Currículo*. Gernika, México, 1993, 107 pp.
23. REZA Trocino, Jesús Carlos. *El ABC del Instructor 2*. Panorama, México, 2002, 212 pp.
24. REZA Trocino, Jesús Carlos. *Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones*. Panorama, México, 2007, 173 pp.
25. RODRÍGUEZ Estrada, Mauro. *Manual de Creatividad: Los Procesos Psíquicos y el Desarrollo*. Trillas, México, 2006, 143 pp.
26. ROMÁN Pérez, Martiniano y Díez López Eloísa. *Diseños Curriculares de Aula*. Ediciones Novedades Educativas, Argentina, 2001, 319 pp.
27. SALVADOR García, Mercedes Silvia y Aduna Mondragón, Alma Patricia. *Antología de capacitación y desarrollo de personal. Un enfoque estratégico, Tomo I*. UAM- Iztapalapa, México, 1999, 224 pp.
28. SECRETARÍA de la Función Pública. *Norma para la Capacitación de los Servidores Públicos*. Secretaría de Salud, México, 2005, 19 pp.
29. SECRETARÍA de Salud. *Reglamento de Capacitación*. Secretaría de Salud, México, 1999, 46 pp.

30. SECRETARÍA de Salud. *Reglamento de Interior de la Secretaría de Salud*. Secretaría de Salud, México, 2004, 18 pp.
31. SECRETARÍA de Hacienda y Crédito Público. *Norma que establece el esquema general de capacitación para Administración Pública Federal*. SHCP, México, 2008, 110 pp.
32. SENGE, Peter M. *La quinta disciplina*. Granica, México, 1990, 156 pp.
33. SNTSA. *Condiciones Generales de Trabajo 2006-2009*. Secretaría de Salud y SNTSA, México, 2006, 88 pp.
34. SILICEO Aguilar, Alfonso et. Ali. *Liderazgo: el don del servicio*. Mc. Graw Hill, México, 2001, 164 pp.
35. SCHOLL, Eduard A., *Manual de Evaluación de la Capacitación Familiar*. Development Associates, Inc. E. U., 1993, 209 pp.
36. TENTI Fanfani, Emilio. *El arte del buen maestro*. Pax, México, 1999, 344 pp.
37. TORRES, Carlos Alberto. *La Política de la Educación No Formal en América Latina*. S. XXI, México, 1995, 253 pp.

Complementaria

1. BRAUNSTEIN, Néstor A, Et. Al. *Psicología: Ideología y Ciencia*. S.XXI, México, 1986, 419 pp.
2. KOSIK, Karel. *Dialéctica de lo Concreto*. Grijalbo, México, 1996, 269 pp.

Hemerografía

1. DELGADO, Álvaro. "La mano derecha de Fox", *Gatopardo*. Núm. 39 (Febrero de 2005), pp. 52-57
2. FUENTES Molinar, Olac. "La capacitación para el trabajo a debate", *Educación 2001*. Núm. 5 sobre Capacitación para el Trabajo (Octubre de 1995), pp. 6-7.
3. MUÑOZ Giraldo José F. [Et. Ali]. "Construcción de la Teoría a partir de la investigación-acción en el currículo para la formación de educadores", *Reencuentro: Análisis de problemas universitarios*. Núm. 34 (septiembre 2002), pp. 54-63.

4. PÉREZ Conde, Fernando. "La Didáctica Crítica; una Alternativa en la Educación", *El Maestro: Órgano del Consejo Nacional Técnico de la Educación*. Año IX, Núm. 49 (febrero de 1991), pp. 10-11.
5. PORTER, Luis. "El cruel espejo de la evaluación", *U2000: Crónica de la Educación Superior*. Año XVI, núm. 467 (27 de junio de 2005), pp. 6-7.

ANEXOS



**CEDULA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN (INDIVIDUAL)**
FORMATO DN01-09 20 de febrero de 2009.

Unidad administrativa:			
Área de adscripción:			
DATOS GENERALES			
Nombre completo del trabajador:		RFC:	
Apoyo Administrativo: <input type="radio"/>	Rama médica/ <input type="radio"/>	Nombre del Puesto:	
Soporte Administrativo: <input type="radio"/>	Paramédica <input type="radio"/>	Nivel del Puesto:	
		Clave del Puesto:	
Antigüedad en el puesto:			
Nivel de estudios concluidos:			
Correo electrónico:		Teléfono de oficina:	
TIPO DE ACTIVIDAD			
Trato al Público: <input type="radio"/> Administrativo: <input type="radio"/> Informático: <input type="radio"/> *Otro: <input type="radio"/>			
*Especifique: _____			
Funciones que realiza: (máximo tres)	1)		
	2)		
	3)		
¿Dónde considera usted que adquirió los conocimientos, habilidades y/o actitudes que requiere el puesto que actualmente desempeña? (puede marcar más de una opción)			
<input type="checkbox"/> La escuela		<input type="checkbox"/> En capacitación institucional en la Secretaría de salud	
<input type="checkbox"/> Empleos anteriores a éste		<input type="checkbox"/> Capacitación externa	
<input type="checkbox"/> Durante mi estancia en este trabajo		<input type="checkbox"/> *Otros	
*Especifique: _____			
DETECCIÓN DE NECESIDADES			
Cuestionario			
De acuerdo a las funciones mencionadas anteriormente; conteste las siguientes preguntas:			
1.- Durante el año 2008 ¿Recibió usted algún curso de capacitación? Si: <input type="radio"/> No: <input type="radio"/>			
¿Qué curso?	1)		
Puede escribir más de uno	2)		
Razón o motivo por el cual se capacitó?	1) Me mandaron <input type="radio"/> 2) Lo solicité <input type="radio"/> 3) Otro <input type="radio"/>		
Especifique: _____			
¿En qué me fue útil? _____			
2.- ¿Qué conocimientos considera que debiera fortalecer para realizar mejor sus actividades?			
Orientación a Resultados <input type="radio"/>	Presupuesto y Contabilidad Gubernamental <input type="radio"/>		
Servicio Profesional de Carrera <input type="radio"/>	Actualización Secretarial <input type="radio"/>		
Inducción a la Secretaría de Salud <input type="radio"/>	Inducción al Puesto <input type="radio"/>		
Formación de Instructores <input type="radio"/>	Planeación Estratégica <input type="radio"/>		
Presupuesto y Contabilidad <input type="radio"/>	Programación Neurolingüística <input type="radio"/>		
Empowerment <input type="radio"/>	Ortografía y Redacción <input type="radio"/>		
Equidad y Género <input type="radio"/>	Higiene y Seguridad <input type="radio"/>		
Archivonomía <input type="radio"/>	Administración de Proyectos <input type="radio"/>		
Ortografía y Análisis de Textos <input type="radio"/>	Ortografía y Comprensión de Textos <input type="radio"/>		
inglés <input type="radio"/>	Otro <input type="radio"/>		
Especifique: _____			
De acuerdo a la capacitación que recibió durante el 2008, ¿Cree que sea necesario tomar ese curso o cursos en un nivel superior? _____			
3.- Mencione dos temas que le ayudarían a enriquecer sus habilidades técnicas			
Word <input type="radio"/>	Excel <input type="radio"/>		
PowerPoint <input type="radio"/>	Internet <input type="radio"/>		
Liderazgo <input type="radio"/>	Manejo de Conflictos <input type="radio"/>		
Operación de Vehículos <input type="radio"/>	Especialidad para Asistentes Ejecutivas <input type="radio"/>		
Excelencia en la Atención Secretarial <input type="radio"/>	otro <input type="radio"/>		
Especifique: _____			
4.- Proponga dos temas que contribuyan con su desarrollo personal y favorezcan su ambiente laboral			
Relaciones Públicas <input type="radio"/>	Inteligencia Emocional <input type="radio"/>		
Trabajo en Equipo <input type="radio"/>	Manejo del Estrés <input type="radio"/>		
Asertividad <input type="radio"/>	Autoestima <input type="radio"/>		
Coaching <input type="radio"/>	Ética <input type="radio"/>		
Comunicación <input type="radio"/>	Clima Laboral <input type="radio"/>		
OTRO: Especifique: _____			
Fecha: _____		Nombre y Firma del trabajador: _____	

UNIDAD ADMINISTRATIVA: _____

ÁREA DE ADSCRIPCIÓN: _____

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL SERVIDOR PÚBLICO: _____

RFC: _____ **PUESTO:** _____ **CLAVE PRESUPUESTAL:** _____

CORREO ELECTRÓNICO: _____ **TELÉFONO DE OFICINA:** _____

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Número de personas de nivel operativo a su cargo inmediato

De acuerdo a los objetivos, funciones y actividades de su área, marque con una X los temas que considere necesarios para que el personal a su cargo se capacite.

CONOCIMIENTO

- | | | | |
|--|---|---|--|
| Orientación a Resultados <input type="radio"/> | Actualización Secretarial <input type="radio"/> | Ortografía y Redacción <input type="radio"/> | Archivonomía <input type="radio"/> |
| Servicio Profesional de Carrera <input type="radio"/> | Inducción al Puesto <input type="radio"/> | Equidad y Género <input type="radio"/> | Ortografía y Comprensión de Textos <input type="radio"/> |
| Inducción a la Secretaría de Salud <input type="radio"/> | Planeación Estratégica <input type="radio"/> | Ortografía y Análisis de Textos <input type="radio"/> | Administración de Proyectos <input type="radio"/> |
| Formación de instructores <input type="radio"/> | Programación Neurolingüística <input type="radio"/> | Ortografía y Análisis de Textos <input type="radio"/> | Higiene y Seguridad <input type="radio"/> |
| Presupuesto y Contabilidad Gubernamental <input type="radio"/> | Empowerment <input type="radio"/> | Inglés <input type="radio"/> | |

Otros: _____

HABILIDAD

- | | | | | |
|---|--|--|--------------------------------|---------------------------------|
| Word <input type="radio"/> | Excel <input type="radio"/> | PowerPoint <input type="radio"/> | Internet <input type="radio"/> | Liderazgo <input type="radio"/> |
| Manejo de Conflictos <input type="radio"/> | Operación de Vehículos <input type="radio"/> | Especialidad p/Asistentes Ejecutivos <input type="radio"/> | | |
| Excelencia en la Atención Secretarial <input type="radio"/> | | | | |

Otros: _____

ACTITUD

- | | | | |
|---|--|----------------------------------|--|
| Relaciones Públicas <input type="radio"/> | Relaciones Humanas <input type="radio"/> | Autoestima <input type="radio"/> | Coaching <input type="radio"/> |
| Trabajo en Equipo <input type="radio"/> | Inteligencia Emocional <input type="radio"/> | Ética <input type="radio"/> | Comunicación <input type="radio"/> |
| Asertividad <input type="radio"/> | Manejo del Estrés <input type="radio"/> | Motivación <input type="radio"/> | Conciencia y Valores <input type="radio"/> |
| Clima Laboral <input type="radio"/> | Calidad en el Servicio <input type="radio"/> | | |

Otros: _____

Fecha

Nombre y Firma

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

Total de Trabajadores adscritos a la unidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	APOYOS ADMINISTRATIVOS	APOYOS ADMINISTRATIVOS	SOPORTES ADMINISTRATIVOS	SOPORTES ADMINISTRATIVOS	RAMA MEDICA Y PARAMEDICA (funciones administras.)	RAMA MEDICA Y PARAMEDICA (funciones administras.)		
Total de Trabajadores encuestados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	APOYOS ADMINISTRATIVOS	APOYOS ADMINISTRATIVOS	SOPORTES ADMINISTRATIVOS	SOPORTES ADMINISTRATIVOS	RAMA MEDICA Y PARAMEDICA (funciones administras.)	RAMA MEDICA Y PARAMEDICA (funciones administras.)		

Número de personas que recibieron capacitación durante el 2008

Número de personas que desean un nivel superior de su capacitación del 2008 (seguimiento)

Número de personas que no recibieron capacitación durante el 2008

Causa de la capacitación recibida

<input type="text"/>	Lo mandaron
<input type="text"/>	Lo solicitaron
<input type="text"/>	Otros

LISTA DE TEMAS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS	F (frecuencia)	M. M. (mandos medios)	HABILIDADES TECNICAS	F (frecuencia)	M. M. (mandos medios)	ACTITUD	F (frecuencia)	M. M. (mandos medios)

OTROS*

Fecha

Elaboró
Nombre y Firma

Autorizó
Coordinador Administrativo

EXPLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE MACROEVALUACIÓN

PROCESO OPERATIVO RETOMADO DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA CONAGUA

A CONTINUACIÓN INDIQUE LA CONDICIÓN EN QUE SE ENCUENTRA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA QUE OPERA LA CAPACITACIÓN (UAC) Y SUS ACTIVIDADES, SEÑALANDO UNA DE LAS OPCIONES ESTABLECIDAS:

O-01

Información sobre la organización de procesos

- a) La Unidad Administrativa que opera la Capacitación (UAC) tiene poco definido la manera como funciona la organización, productos y procesos.
- b) La UAC tiene conocimiento definido sobre el funcionamiento de la organización.
- c) La naturaleza y funcionamiento de la organización se encuentra documentada y existe claro conocimiento por parte del personal de la UAC.
- d) La naturaleza de la organización se encuentra actualizada y en los procesos de capacitación se toma siempre en cuenta.

O-02

Indicadores de productividad

- a) La UAC no cuenta con indicadores de productividad.
- b) Los indicadores de productividad con que cuenta la UAC son limitados.
- c) La UAC cuenta con indicadores definidos en todas las áreas, pero no se aprovechan en la medición del entrenamiento.
- d) Los indicadores están bien definidos y se toman en cuenta en planeación y evaluación.

O-03

Nivel Organizacional

- a) El nivel organizacional de la UAC es el de encargado, quien además tiene a su cargo otras funciones.
- b) Su nivel organizacional es de jefatura de departamento, toma decisiones y tiene autoridad.
- c) El nivel en la estructura es de gerencia de departamento.
- d) Nivel staff con funciones de consultoría de procesos de cambio organizacional y mejora continua.

O-04

Capacidad técnica

- a) El conocimiento técnico sobre la naturaleza del producto y servicios de la organización es limitado por parte del líder de capacitación.
- b) Tiene dominio básico del producto y servicios de la organización.
- c) Existe conocimiento suficiente del líder de la UAC sobre el aspecto tecnológico de la empresa.
- d) El consumidor interno de capacitación y productividad tiene alto conocimiento sobre la tecnología de la organización.

O-05

Prestigio

- a) La UAC no tiene imagen ni reconocimiento.
- b) Tiene reconocimiento pero es limitado.
- c) La UAC tiene buen reconocimiento como aportadora de productividad de la organización.
- d) Tiene Alto prestigio en todos los niveles de la empresa como aportadora de valor en los resultados de la organización.

O-06**Consejo de capacitación**

- a) El líder de la UAC tiene mínimas relaciones con los niveles de mando de la organización.
- b) Sus relaciones son buenas, pero no con toda la organización.
- c) Sus relaciones son buenas y cercanas en todos los niveles de mando y jefatura.
- d) Relaciones sólidas y cercanas con todos los niveles de mando de la organización.

O-07**Participación de los usuarios**

- a) Poca participación en la coordinación de evento de aprendizaje por parte de los usuarios.
- b) La participación es aceptable y entusiasta.
- c) Buena participación y apoyo a la UAC.
- d) Apoyo, participación abierta e involucramiento de los usuarios.

O-08**Instalaciones y equipos**

- a) Las instalaciones y equipo para ejecutar el entrenamiento son mínimos y además limitados.
- b) Los equipos e instalaciones son aceptables.
- c) Hay suficientes equipos y espacios para llevar a cabo la capacitación.
- d) Las instalaciones se encuentran bien adaptadas para todo tipo de capacitación y existe el equipo necesario para aplicar la metodología instruccional, con contenidos en los manuales de capacitación.

O-09**Servicios**

- a) Los servicios de la UAC son limitados y de poca utilidad.
- b) Los servicios son amplios y aceptables.
- c) Son adecuados a las necesidades optimizadas y de buena calidad.
- d) Son excelentes y a la medida de las circunstancias.

O-10**Monitoreo**

- a) No se lleva a cabo.
- b) Solamente en algunos aspectos y eventos principales.
- c) Es suficiente pero con limitaciones.
- d) Es completo y efectivo.

O-11**Disposiciones Oficiales**

- a) Se desconocen.
- b) Se conocen, pero con limitaciones en su comprensión.
- c) Se cumple con limitaciones y errores.
- d) Existe claro conocimiento y se cumple satisfactoriamente.

O-12**Planes y programas**

- a) No existen desde el punto de vista legal.
- b) Existen y se registran ante la instancia correspondiente.
- c) Se registran y se mantienen actualizados.
- d) Se actualizan y responden a los planes y programas reales que se aplican en la organización.

Registro de calificaciones:

a) es **I**: INICIACIÓN, b) es **CR**: CRECIMIENTO, c) es **CO**: CONSOLIDACIÓN Y d) es **N**: NORMALIZACIÓN

En el siguiente cuadro se registran las calificaciones:

PROCESO OPERATIVO									
FASES DEL PROCESO	Valor Asignado		Elementos	Etapas de evolución				Puntuación obtenida	
	Fase	Elemento		I	CR	CO	N	Parcial	Total
Conocimiento del negocio			Información sobre la organización						
			Indicadores de productividad						
Capacidad de gestión			Nivel organizacional						
			Capacidad técnica						
			Prestigio						
Coordinación logística			Relaciones						
			Participación de usuarios						
			Instalaciones y equipo						
			Servicios						
Aspectos legales			Monitoreo						
			Disposiciones oficiales						
			Planes y programas						
		90		NIVEL DE DESARROLLO					

Elaboró

Autorizó

Interpretación por respuesta:

MACROEVALUACIÓN DE PROCESOS DE CAPACITACIÓN PROCESO OPERATIVO						
FASES DEL PROCESO	C	ELEMENTOS	ETAPAS DE EVOLUCIÓN			
			INICIACIÓN	CRECIMIENTO	CONSOLIDACIÓN	NORMALIZACIÓN
Conocimiento del negocio	O-01	Información sobre la organización	Poco definida	Definida	Documentada	Actualización
	O-02	Indicadores de productividad	No existen	Limitados	Definidos	Bien definidas y se toman en cuenta
Capacidad de gestión	O-03	Nivel Organizacional	Encargado	Supervisor	Gerencia	Consultoría de procesos
	O-04	Capacidad técnica	Limitada	Básica	Bueno	Alto reconocimiento
	O-05	Prestigio	Sin reconocimiento	Bueno	Muy bueno	Excelente
	O-06	Relaciones	Mínimas	Buenas	Estrechas	Sólidas
Coordinación logística	O-07	Participación de usuarios	Poca participación	Participación aceptable	Participación buena	Participación plena
	O-08	Instalaciones y equipo	Mínimos	Aceptables	Suficientes	Completo
	O-09	Servicios	Poca calidad	Básicos aceptables	Adecuados/ buena calidad	Completo
	O-10	Monitoreo	No existen	Mínimo	Suficiente	Completo
Aspectos legales	O-11	Disposiciones oficiales	No se conocen	Se identifican	Se cumplen con limitaciones	Cumplimiento total
	O-12	Planes y programas	No se elaboran	Se elaboran	Se mejoran	Se perfeccionan

EVALUACIÓN REACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN
SEGÚN JESÚS CARLOS REZA TROSINO

EVALUACIÓN FINAL DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN						
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: _____						
Marque con una X la opción que más se acerque a su punto de vista, considerando la siguiente escala: 5 excelente, 4 bueno, 3 suficiente, 2 deficiente y 1 nulo						
NOMBRE DEL CAPACITADOR: _____	FECHA: _____			HORARIO: _____		SEDE: _____
CONTENIDO	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
Relevancia de la actividad						
Aplicación al puesto de trabajo						
Aplicación al desarrollo personal						
Alcance de objetivos						
Cumplimiento del programa						
Satisfacción de expectativas						
CAPACITADOR	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
Imagen profesional y personal						
Comunicación						
Dominio de los temas						
Orden en el grupo						
Metodología del aprendizaje						
Material didáctico						
LOGÍSTICA	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
Información previa sobre el evento						
Aula y servicios						
Material del participante						
Equipo y apoyos didácticos						
Cumplimiento de horarios						
Solución de imprevistos.						
COMENTARIOS ADICIONALES						