



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN CON ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL

Del 06 al 10 de Noviembre de 2006

APUNTES GENERALES

CI - 216

Instructor: Lic. Gonzalo Zanabria Nieto
PREVENCIÓN Y READAPTACIÓN SOCIAL

NOVIEMBRE DE 2006

Administración de la capacitación con enfoque de competencias	3
INTRODUCCION	3
OBJETIVO GENERAL	3
1. Introducción a la capacitación organizacional en el ámbito de la administración pública	4
INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVO	4
CONCEPTO:	4
Objetivos y alcances	6
Componentes	6
EJEMPLO:	8
DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL	8
Definición	8
Descripción	8
EJERCICIO:	10
CONCLUSIÓN	11
2. Marco conceptual, evolución de un sistema de capacitación.	11
INTRODUCCIÓN	11
OBJETIVO	12
CONCEPTO:	12
EJEMPLO:	35
EJERCICIO:	41
CONCLUSIÓN	42
3. Norma técnica de administración de capacitación	43
ANEXO	43
4. Planeación de la capacitación y desarrollo del personal	43
4.1 DNC	43
INTRODUCCIÓN	43
OBJETIVO	43
CONCEPTO:	43
EJEMPLO:	46
EJERCICIO:	52
CONCLUSIÓN	53
4.2 Elaboración de planes y programas de capacitación y desarrollo de personal	53
INTRODUCCIÓN	53
OBJETIVO	53
CONCEPTO:	54
EJERCICIO:	61
5. Implementación de programas de capacitación (Ejecución y desarrollo)	72
5.1 Obtención de los recursos materiales para la impartición de cursos	72
INTRODUCCIÓN	72
OBJETIVO	72
CONCEPTO:	72
EJECUCION DE LA CAPACITACION	72
EJEMPLO:	74
Anexo 2	74
5.2 Proveer los cursos para los planes y programas de capacitación	74
Anexo 2	74
5.3 Selección de instructores	74
Anexo 2	74
6. Seguimiento y evaluación de resultados de la función de capacitación (De conducción, aprendizaje, coordinación e impacto)	74
INTRODUCCIÓN	74
OBJETIVO	74
CONCEPTO:	75
EJEMPLO:	95
7. BIBLIOGRAFÍA	96

1. Introducción a la capacitación organizacional en el ámbito de la administración pública.

INTRODUCCIÓN.

El contexto nacional se presenta ahora con una sociedad más informada, crítica y participativa en las acciones de gobierno y el destino de los recursos públicos. Este nuevo entorno, exige el replanteamiento de la gestión gubernamental para atender de forma eficaz, eficiente y oportuna las crecientes necesidades de la población.

Dentro de este planteamiento se considera de vital importancia la capacitación en la institución, la estrategia organizacional de la capacitación, aprovecha los resultados alcanzados, y está dirigida a contribuir a transformaciones de fondo en el funcionamiento, de acuerdo a las características y condiciones de la misma.

OBJETIVO.

Al término del tema introducción a la capacitación organizacional en el ámbito de la administración pública el participante será capaz de relacionar conceptos de la capacitación y la administración Pública a fin de generar un manejo conciente de ambos ámbitos.

CONCEPTO:

- La capacitación debe contribuir a mejorar el desempeño del servidor público en su área de trabajo y por ende contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la institución.
- La capacitación debe ser sistemática, es decir, se realizan acciones conjuntas de formación de recursos humanos.
- Se deben de tener lineamientos y guías para detectar necesidades de capacitación.
- Creación de mecanismos de evaluación del impacto de la capacitación.

Generar servicios con calidad, involucra a organizaciones de cualquier tamaño y actividad, públicas o privadas, y especialmente a los individuos. La calidad puede entenderse no sólo como el atributo de un proceso o característica de un producto, sino también como una actitud, una forma de actuar y comportarse en todo lo que se hace; compete particular y directamente a la cultura de las personas.

Conjunto organizado de actividades de formación continua e integral orientadas a dotar al servidor público de conocimientos, habilidades y actitudes para contribuir al logro de los objetivos institucionales, del área de trabajo y del propio servidor.

Con base en la definición anterior, un sistema de capacitación organizacional plantea objetivos y alcances que se señalan en seguida.

Objetivos y alcances

Los objetivos y alcances son:

- ✓ Proveer a los servidores públicos de las habilidades administrativas y técnicas que requieren para el desempeño de su función.
- ✓ Dotar a los servidores públicos de las capacidades y actitudes que demanda la calidad en los servicios de atención a la población.
- ✓ Convertir la capacitación en un medio para propiciar acciones de mejora en los procesos, incrementar la productividad en las áreas sustantivas y mejorar el desempeño de las funciones laborales
- ✓ Contribuir al desarrollo integral del servidor público.
- ✓ Complementar la educación formal del servidor público ante un ambiente de mayor competencia laboral.

Componentes

Los componentes que integran un programa de capacitación organizacional son los siguientes:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Programación.

EJEMPLO:

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Definición

El Diagnóstico Institucional implica el analizar e identificar los procesos que, por su naturaleza, sustentan los resultados del quehacer institucional, con el propósito de identificar con precisión sus problemas, debilidades y, en consecuencia, las áreas de oportunidad para su mejor desarrollo, a fin de promover un cambio radical en las estructuras, métodos y procedimientos de trabajo que atiendan los criterios de incremento de la productividad, racionalidad de los recursos y satisfacción del usuario.

Los resultados del diagnóstico institucional son insumo fundamental para el desarrollo y evaluación del programa de Capacitación organizacional.

Descripción

Para comprender la relación entre el Diagnóstico Institucional y el programa de Capacitación organizacional es necesario precisar lo siguiente:

El ***Proyecto prioritario***, es la expresión detallada del conjunto de estrategias para cumplir con los objetivos estratégicos o bien para satisfacer una necesidad asociada al cumplimiento de las políticas públicas.

El ***Proceso prioritario***, es la suma de las acciones que transforman o convierten uno o más insumos en resultados que proporcionan un valor a quien usa, aplica o requiere dichos resultados.

El ***Servicio prioritario***, es la expresión final de la actividad pública para dar atención a los requerimientos y necesidades de la población usuaria, de acuerdo al ámbito de competencia y facultades de la institución.

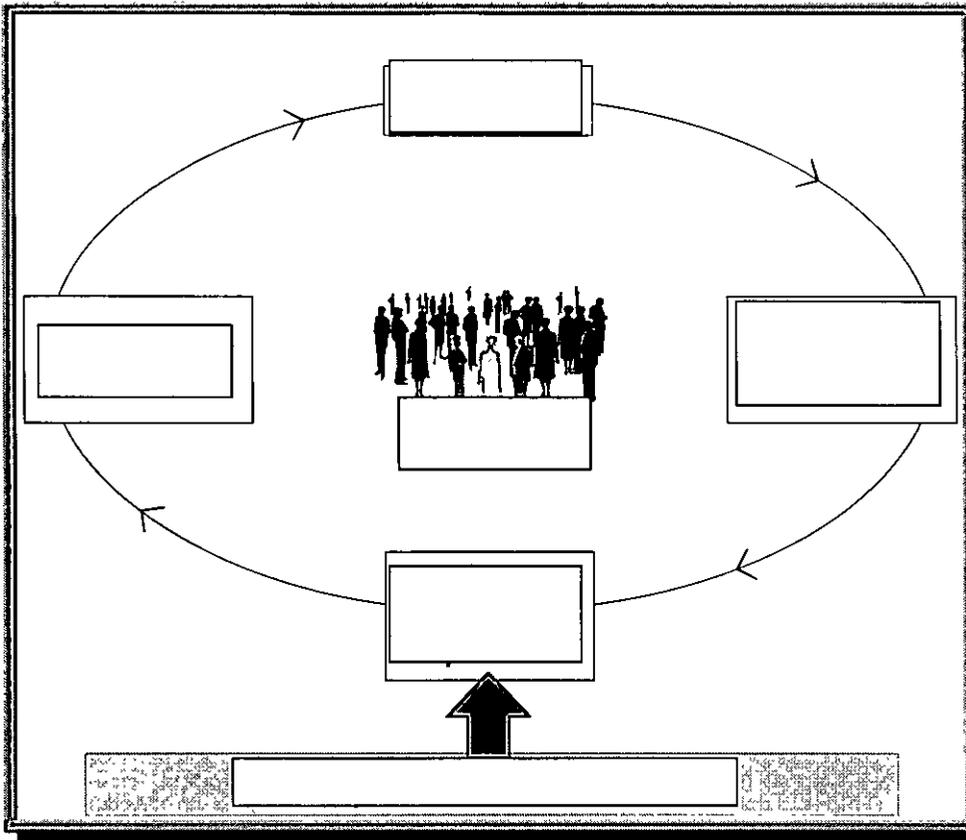
Algunas de las características generales son:

- ✓ Los proyectos, procesos y servicios prioritarios, se caracterizan por ser:
 - ❖ De obligatoriedad, de acuerdo con el marco normativo.
 - ❖ Alineación con las políticas públicas.
 - ❖ Alineación con la misión, visión y objetivos estratégicos.
 - ❖ Alineación con el diagnóstico estratégico.
 - ❖ Beneficio y nivel de impacto en usuarios con base en resultados.

Es precisamente en el rubro "Áreas de oportunidad", donde da inicio el primer componente del programa de capacitación organizacional donde se identifica si la causa que origina el problema detectado en esa área de oportunidad es la deficiencia o carencia de conocimientos, habilidades y actitudes.

EJERCICIO:

Llene los espacios de acuerdo al diagrama original.



El _____, es la expresión detallada del conjunto de estrategias para cumplir con los objetivos estratégicos o bien para satisfacer una necesidad asociada al cumplimiento de las políticas públicas.

Conocimiento de las teorías del aprendizaje es una de las herramientas metodológicas que deben ser consideradas en el momento de llevar a cabo el diseño de un curso de capacitación. Antes de describir cada una de las teorías es necesario considerar a que nos referimos cuando hablamos de aprendizaje.

El aprendizaje un constructor hipotético es decir, no se puede observar de manera directa sino que sólo es posible determinarlo a partir de la conducta observable.

En el desempeño de una persona, siendo la permanencia, el requisito mínimo para decir que el aprendizaje ha sucedido. Además se debe tomar en cuenta que el cambio que se logre observar debe estar vinculado de alguna manera con experiencias pasadas de algún tipo.

Todo esto sustentado en una base legal .

Por lo anterior, el aprendizaje puede ser definido como un proceso que se realiza en interior del individuo cuando este vive experiencias significativas que producen en él un cambio más o menos permanente (Gross, 1994).

OBJETIVO.

Al termino del tema Marco conceptual, evolución de la capacitación el participante será capaz de comprender la evolución del concepto de la capacitación a través de una perspectiva legal y pedagógica a fin de generar un manejo conciente de ambos ámbitos.

CONCEPTO:

Capacitar es hacer apta a una persona para alcanzar un objetivo determinado proporcionándole conocimientos y habilidades e influyendo para que éstos tengan una aplicación positiva. Dentro del ámbito empresarial, capacitar equivale a hacer una fecunda siembra para después obtener una pródiga cosecha.

MARCO JURÍDICO

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

TÍTULO SEXTO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

ART. 123.-Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

Fracción VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará Escuelas de administración pública.

LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

ART. 19.- El titular de cada Secretaría de Estado y Departamento Administrativo expedirá los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan. Los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deberán mantenerse permanentemente actualizados. Los manuales de organización general deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación. En cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, se mantendrán al corriente los escalafones de los trabajadores y se establecerán los sistemas de estímulos y recompensas que determine la ley y las condiciones generales de trabajo respectivas.

ART.38.- A la Secretaría de Educación Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

XII. Organizar, controlar y mantener al corriente el registro de la propiedad literaria y artística.

XXVII. Organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del

XIX. Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

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

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

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

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

operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

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

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

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

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

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

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

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

desempeño; y en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.

- e): Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten;
- f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-B.
- h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en rigor;

IV. En materia de registro o constancia de habilidades laborales:

- a) Establecer registros o constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados dentro de cada una de las ramas industriales o actividades;

LEY FEDERAL DE TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO

ART. 43.- Son obligaciones de los titulares a que se refiere el artículo 1º de esta Ley:

toda la República, referido a la formación para el trabajo, conforme al cual sea posible ir acreditando conocimientos, habilidades o destrezas -intermedios o terminales- de manera parcial y acumulativa, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos.

La Secretaría, conjuntamente con las demás autoridades federales competentes, determinarán los lineamientos generales aplicables en toda la República para la definición de aquellos conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación, así como de los procedimientos de evaluación correspondientes, sin perjuicio de las demás disposiciones que emitan las autoridades locales en atención a requerimientos particulares. Los certificados, constancias o diplomas serán otorgados por las instituciones públicas y los particulares que señalen los lineamientos citados.

En la determinación de los lineamientos generales antes citados, así como en la decisión sobre los servicios de formación para el trabajo a ser ofrecidos, las autoridades competentes establecerán procedimientos que permitan considerar las necesidades, propuestas y opiniones de los diversos sectores productivos, a nivel nacional, local e incluso municipal.

Podrán celebrarse convenios para que la formación para el trabajo se imparta por las autoridades locales, los ayuntamientos, las instituciones privadas. Las organizaciones sindicales, los patrones y demás particulares.

La formación para el trabajo que se imparta en los términos del presente artículo será adicional y complementaria a la capacitación

PERSPECTIVA PEDAGÓGICA DE LA CAPACITACIÓN

¿Cuántas organizaciones aprovechan las capacidades de aprendizaje de su personal para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo?

Competitividad + Trabajo decente

Demanda

Aprendizaje:
integral, incluyente,
permanente y
sistemático
De todo el personal en
la organización



Nueva Visión de la Capacitación

Teorías del aprendizaje.

El aprendizaje es un constructo hipotético; es decir, no se puede observar de manera directa sino que sólo es posible determinarlo a partir de la conducta observable. Es necesario considerar que el aprendizaje implica normalmente un cambio permanente en el desempeño de una persona, siendo la permanencia, el requisito mínimo para decir que el aprendizaje ha sucedido.

Además se debe tomar en cuenta que el cambio que se logre observar debe estar vinculado de alguna manera con experiencias pasadas de algún tipo.

Por lo anterior, el aprendizaje puede ser definido como un proceso que se realiza en el interior del individuo cuando este vive experiencias significativas que producen en él un cambio más o menos permanente (Gross, 1994).

Cabe hacer mención que, el aprendizaje no es independiente ni está separado de otras capacidades; tales como, la memoria, la percepción, etc., el aprendizaje es acumulativo; es decir, lo que se aprende en cualquier momento recibe la influencia de aprendizajes previos (Myers, 1987).

salivación se debilitaba de modo gradual y en un momento dado se cesaba del todo; a esto se le llama extinción. Cuando se retiraba a los perros de la situación experimental después de la extinción, y se les colocaba de regreso aproximadamente un par de horas después, Pavlov volvía a presentar la campana, el perro comenzaba a salivar de nuevo, este fenómeno se le conoce con el nombre de recuperación espontánea.

Lo anterior muestra que la extinción no implica "borrar" el aprendizaje original, sino más bien que se aprende a inhibir o suprimir la RIC cuando el EC se presenta de manera continua sin el EIC.

Por su parte, B. F. Skinner marcó una distinción entre conducta respondiente y operante, consideraba al aprendiz como alguien mucho más activo de lo que creía Pavlov. De acuerdo con el condicionamiento operante, el organismo emite la conducta (no la evoca el estímulo), y por lo tanto, es esencialmente voluntaria, y la probabilidad de que se emita una conducta en particular es una función de las consecuencias pasadas de tal conducta.

El análisis de la conducta, de acuerdo con Skinner, requiere de una presentación certera, pero neutral de la relación (o contingencias) entre:

- ❖ ∴ Antecedentes (condiciones del estímulo).
- ❖ ∴ Conductas (u operantes).
- ❖ ∴ Consecuencias (lo que sucede como resultado de la conducta operante) .

Las consecuencias de las operantes pueden ser:

Un reforzamiento positivo: Implica presentar algo que sea del agrado de la persona.

Un reforzamiento negativo: Implica el retiro o evitación de ciertas condiciones aversivas.

Un castigo: Debilita la conducta, la hace menos probable.

Como se puede observar las teorías conductistas consideran al participante como un receptor activo, en donde el reforzamiento es importante; ya que la repetición de lo deseable y las respuestas correctas son las que se deben recompensar.

□ **COGNOSCITIVAS.**

Las teorías cognoscitivas están basadas en la introspección, en hacer que el cerebro trabaje con ideas críticas o de juicio, se dirige hacia el planteamiento de problemas y la toma de decisiones. El facilitador provoca en los participantes la inquietud por resolver problemas.

aprendizaje es por medio del Autodescubrimiento y el Aprendizaje Significativo Autodirigido.

Es importante que la atmósfera del grupo de aprendizaje (competencia o cooperación, autoritarismo o democracia, aislamiento individual o identificación en el grupo) repercuten en la satisfacción con el aprendizaje, así como en los productos del aprendizaje, por lo que, el facilitador debe considerar todos estos aspectos en el momento de llevar a cabo el curso de capacitación.

Asimismo, la esencia de esta teoría tiene que ver con el significado, es por ello que cuando se da el aprendizaje, el significado para el alumno se halla en la experiencia total.

□ TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL Y APRENDIZAJE OBSERVACIONAL.

Una de las principales alternativas al condicionamiento proviene de la *teoría* del aprendizaje social. Ésta se originó en E.U.A. en los decenios de 1960 y 1970, de modo notable por parte de Albert Bandura.

Los teóricos del aprendizaje social creen que toda conducta se aprende a través de los mismos mecanismos del conductismo, de acuerdo con los mismos principios de aprendizaje. Sin embargo, donde difiere de manera significativa es en su interés específico en el aprendizaje humano, en especial, en la adquisición de la conducta social y moral (Cross, 1984).

De esta forma, el aprendizaje social es la conducta aprendida en situaciones interpersonales y ligadas a las necesidades que requieren para su satisfacción la mediación de otras personas, consideran que existen importantes variables cognoscitivas o mediadoras que intervienen entre el estímulo y la respuesta y sin las cuales no es posible explicar de manera adecuada la conducta.

Los teóricos del aprendizaje social han enfatizado un tipo de aprendizaje que es distinto del condicionamiento, el **aprendizaje observacional**; es decir, el aprendizaje que se logra a través de la observación de la conducta de otra persona. A continuación se describen algunos puntos en relación a este tipo de aprendizaje:

1. La persona cuya conducta se observa se denomina modelo, de ahí que "modelamiento" normalmente se utilice como sinónimo de "aprendizaje observacional".
2. El aprendizaje tiene lugar de manera espontánea, sin un esfuerzo deliberado por parte del aprendiz, ni intención alguna de enseñar por parte del modelo.
3. Tanto las conductas bastante específicas como los estados emocionales más generales pueden modelarse.
4. El aprendizaje observacional como tal tiene lugar sin ningún reforzamiento, la

- Encadenamiento: Es el establecimiento de una cadena de dos o más conexiones de estímulo-respuesta. En una cadena la respuesta a un estímulo es en sí mismo el estímulo para la respuesta siguiente y así sucesivamente en secuencia.
- Asociación Verbal: Se refiere a la posibilidad de aprender cadenas verbales. Es importante para la adquisición y uso del lenguaje.
- Discriminación Múltiple: Un individuo aprende a discriminar entre estímulos que se parecen entre sí y da la respuesta correcta. La semejanza de los estímulos a veces causa interferencia.
- Aprendizaje de Conceptos: Las respuestas a estímulos, atributos, objetos y sucesos que aunque diferentes, forman una clase reconocible en forma correcta o abstracta. Requiere representar la información en la memoria, clasificar los eventos y discriminar entre éstos con base en sus propiedades abstractas.
- Aprendizaje de Principios: Una cadena de dos o más conceptos que suponen una comprensión completa de los conceptos que implica interrelaciones y, si fuera necesario, su aplicación. Por ejemplo: "Si A, entonces B".
- Solución de Problemas: Solucionar problemas mediante el uso de principios. Esta categoría incluiría también el pensamiento creativo y de invención. Implica la recombinação de viejas reglas para formar nuevas, lo que hace posible responder preguntas y resolver problemas.

Como se puede observar, existe una gran diversidad de teorías que explican la forma en la cual los seres humanos aprendemos, todas ellas pueden tener puntos a favor y puntos en contra; sin embargo, es importante que en el momento en el cual se diseña un curso de capacitación sean consideradas y aplicadas en el momento de impartir un curso de capacitación. Esto con la finalidad de que se pueda identificar la forma en la cual cada uno de los participantes aprende.

Asimismo, se recomienda considerar que existen algunos principios de educación para los adultos, los cuales permiten ampliar un poco más el panorama en el momento de diseñar un curso de capacitación.

Principios de educación para los adultos.

El término de **ANDRAGOGÍA** ha sido utilizado en la actualidad con mucha mayor frecuencia que en años pasados, esto debido a que se ha tratado de dar mayor importancia a la forma en la cual los adultos aprenden; esto con la finalidad de que cuando se diseñen cursos de capacitación cumplan con ciertas características relacionadas con la forma en la cual los adultos se involucran en el proceso de

- **Valoración del tiempo:** El adulto que participa en un evento tiene expectativas claras acerca del mismo por lo tanto ,no le gusta perder el tiempo en temas que sean intrascendentes. El quiere encontrar respuestas a sus interrogantes, no busca réplicas muy teóricas, quiere acción. movimiento, existencia, busca no desperdiciar sus energías y tiempos. desea conocimientos de aplicación inmediata.
- **Concepto de si mismo:** El adulto tiene un concepto muy claro de su existencia. Se rige a sí mismo, por lo tanto no hay que perder de vista esta característica cuando se esté preparando algún evento de capacitación.

Las características que se deben contemplar en el proceso educativo de adultos, a continuación se mencionan:

- la experiencia. El adulto es un alguien que ha vivido, que tiene un bagaje de vivencias, un cúmulo de conocimientos y nociones acerca de su existir. El facilitador debe saber aprovechar todo este cúmulo de experiencias en beneficio del aprendizaje de sus participantes.
- Dirección del aprendizaje: Entendiendo que el aprendizaje se observa en el momento en que un individuo ha modificado su comportamiento, después de un proceso de enseñanza, debe considerarse que ha pasado por distintas etapas en la vida que le han facilitado su camino hacia la madurez.

Los principios de educación para adultos representan un gran apoyo para los facilitadores; esto debido a que el comprender la forma en la cual los adultos aprenden permite diseñar e impartir adecuadamente los cursos de capacitación.

Otro aspecto importante a considerar en el diseño de un curso de capacitación son los objetivos de aprendizaje, es necesario tomar en cuenta la forma en la cual se redactan, los diferentes tipos de objetivos, etcétera. A continuación se revisará este tema.

Objetivos de aprendizaje.

Los objetivos de aprendizaje representan la parte medular de un curso de capacitación; ya que, son ellos los que van a guiar el curso y nos permiten considerar las diferentes técnicas y métodos para llevarlo a cabo.

a) Concepto.

Un objetivo de aprendizaje es la descripción y delimitación de una serie de conocimientos que se espera que el participante adquiera en un plazo determinado mediante el proceso enseñanza-aprendizaje Describe un cambio propuesto en la conducta del participante.

- Referirlo a la conducta del participante que a la del facilitador. Deben enunciarse en términos de la persona que ejecutará la conducta; es decir, la persona que nos demostrará si el aprendizaje ha ocurrido.
- Describir la conducta observable en el participante. Esta parte es el elemento esencial en la especificación y redacción de los objetivos. La conducta aparecerá en el enunciado del objetivo como verbo cuya acción pueda ser observada directamente.
- Delimitar las condiciones indispensables en las que se realizará la conducta. En muchos casos la conducta propuesta en el objetivo debe efectuarse ante determinadas condiciones: estímulos, restricciones o ayudas que delimitan la situación medio ambiental en la que se efectuará la conducta. Cuando este caso se presenta es necesario hacerlo explícito en el objetivo.
- Especificar el nivel criterios de precisión. Se refiere al mínimo de corrección en que debe realizarse una tarea.
- Evitar palabras innecesarias.
- Los objetivos deben aludir a una sola conducta. La descripción de varias conductas en un mínimo enunciado los hace confusos es más claro incluir cada conducta en un objetivo independiente o enunciar sólo lo más importante. En aquellos objetivos en los que se considere necesario usar dos verbos para hacerlos más precisos, el segundo se escribirá en gerundio.

Asimismo, es necesario considerar que en los objetivos de aprendizaje, se pueden obtener diversos grados de dominios, entre los cuales se pueden señalar:

c). Excepción del Legislativo y Judicial

A pesar de referirse a puestos de carácter administrativo, también quedan fuera los cargos de esta naturaleza en los poderes Legislativo y Judicial.

d). Excepción del ámbito paraestatal

Este espacio se contrae todavía más en el propio ámbito federal, toda vez que existen órganos descentralizados, como Petróleos Mexicanos (con 135 mil trabajadores), Comisión Federal de Electricidad (con 80 mil), el Instituto Mexicano del Seguro Social (con 380 mil), excluidos del Sistema.⁵⁶

e). Existen otros ordenamientos similares

Previamente a la expedición de esta Ley, las Secretarías de la Defensa, Marina, Seguridad Pública y Relaciones Exteriores contaban con sistemas propios, los cuales también se excluyen, al igual que el de la Procuraduría General de la República.

Por otra parte, diversos organismos públicos han establecido su propio sistema de Servicio Civil: el Instituto Federal Electoral, el Sistema de Administración Tributaria, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, entre otros. Los dos últimos habrán de adaptarse a lo establecido en el nuevo ordenamiento.

f). Contradicciones legales

- En materia de extranjeros en el servicio, la Ley entra en contradicción con la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado,⁵⁷ lo cual debe subsanarse pues la impartición de la justicia laboral puede complicarse al invocar dos normas distintas: la nueva flexibiliza la contratación de extranjeros siempre y cuando cumplan los requisitos
- El marco normativo que configura al servicio profesional de carrera como política pública, además de la propia Ley, está constituido por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas, la Ley Federal del Procedimiento Administrativo, la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, et. al. Su relación sólo es explícita con la del Procedimiento y no obstante, queda insuficientemente explicada.

El sistema plantea una evaluación de 360 grados (por el jefe, por las personas que ocupan cargos jerárquicos similares y por los subordinados). Esta evaluación podría estar sujeta a cargas subjetivas que en su caso conducirían a injusticias en detrimento de la persona y del sistema.

- La certificación ¿negocio privado?

Queda por resolver qué instituciones certifican, cuál es el costo de tal certificación y quiénes la sufragan. Además, toda certificación requiere de una evaluación que también cuesta ¿se podría interpretar que la certificación y la evaluación, con la consiguiente capacitación, supondrían un negocio privado?

- La elusión legitimada

De acuerdo con la propia Ley, serán más los puestos no sujetos al servicio profesional de carrera, que aquellos considerados en la misma (paradójicamente el propio ordenamiento legitima su elusión). Independientemente de que los posibles ocupantes llenen o no los requisitos del perfil del puesto, la discrecionalidad de los titulares seguirá siendo amplia.

- La posible politización

Habrán casos de algunos puestos que aunque hipotéticamente se encuentren dentro del servicio, como los Delegados Federales, dada su naturaleza política, producto de una negociación entre el estado de que se trate y la Federación, habrán de ser designados libremente. Hay más de 1,000 oficinas federales en toda la República, sólo es menester consultar.

Los reglamentos interiores de las dependencias o los documentos que regulan a las entidades de la Administración Pública Federal.

Por otro lado, la alternancia en el poder puede cambiar las prioridades y las visiones de los grupos que accedan a la más alta jerarquía de la Administración Pública Federal, y toda vez que los titulares tienen derecho a proponer los cargos de libre designación, podría reeditarse el "sistema de botín" (todo para el partido ganador) tan criticado y tan temido, una de las prácticas a combatir por la nueva Ley.

- La limitada socialización

El servicio profesional de carrera inició su observancia el 7 de octubre de 2003, en un vacío en cuanto a su organización e instrumentación. Empezó en el aire, su reglamento estará listo y entrará en vigor en abril de 2004.

Experiencia, y
Habilidades.

No obstante, en la Ley se ha soslayado un aspecto fundamental: la responsabilidad en sus tres vertientes, la social, la política y la administrativa, a partir de la vocación y capacidad de servicio que debe sembrarse y desarrollarse en cada servidor público.

Las prioridades de la responsabilidad social, están orientadas por las necesidades y demandas más sentidas de la población; por lo tanto, la gestión pública habrá de estar dirigida al bienestar e interés general, configurando una acción gubernamental que busque la equidad en la distribución de bienes y servicios.

La responsabilidad política consiste en encontrar los mecanismos que garanticen la estabilidad y el equilibrio entre las distintas fuerzas que actúan desde y en torno al poder público. En este entendido, la gestión pública habrá de reforzar el tejido social. Del gobierno se espera que sea incluyente, que reconozca la pluralidad y que haya una participación social corresponsable. La rendición de cuentas es obligación ineludible.

El Servicio Profesional de Carrera es uno de los avances más grandes y estructurales que puede tener un país para mejorar y fortalecer a sus administraciones. En el caso de México, hemos visto que el recorrido para que se haya aprobado la Ley no fue corto, sino más bien, constituyó el resultado de intentos previos que en su momento por un contexto político y económico adverso no permitieron instaurar la Ley. El papel del sindicato fue en su momento una dificultad no minúscula.

Sin embargo es hasta el año 2003, que la Ley encuentra un contexto político favorable que permite que las fuerzas políticas apoyen este proyecto y se concrete una demanda añeja.

Con la aprobación de la Ley damos inicio a lo que será su instrumentación, un terreno complejo difícil y por cierto no exento de riesgos de alto calibre. En el caso mexicano la instrumentación de la Ley llega en un momento en que la presión por no solo instaurar esta Leyes inmediata, sino que incluye la necesidad de incluir en la agenda gubernamental muchas de las premisas de la Nueva Gestión Pública (NGP). Es decir, pareciera que la implementación de la Ley con la NGP coincide aunque su forma de aplicación difiere, además de su origen. Una parte de la rigidez de la Ley, y la otra, la flexibilidad e innovación. Aunque diferentes, puede ser complementaria con el grado de dificultad que lleva. La premura y sentido de rapidez deben marcar la implementación del Sistema! el reto esta sin descuidar su gradual implementación. Quizás la tentación más grande que se pueda caer ante la premura y falta de marcos y ejes referenciales sea importar modelos, al referirse a la implementación. Este ha sido uno de los males más comunes de la administración pública latinoamericana. Como bien lo señaló en el Foro de la Universidad Iberoamericana Koldo Echebarría, si existiera un

Principios de la educación en adultos

- El adulto tiene una enorme sed de conocimiento y, con esta ventaja a favor del facilitador, pueden obtenerse resultados sorprendentes en el proceso de aprendizaje.
- . Si bien es cierto, el adulto desea aprender, como ya se indicó anteriormente, también es cierto que aprenderá mejor y más cuando sienta una necesidad a satisfacer.
- . Los conocimientos que usted imparta procure que sean muy objetivos, que puedan aplicarse en los procesos de trabajo de los participantes, es muy importante para ellos el hecho de que lo que aprendan en el aula tenga una aplicación inmediata en sus actividades cotidianas.
- . Es muy importante que el conocimiento a impartir parta de aquellos elementos que le sean familiares a la persona en proceso de capacitación. Es necesario sondear al grupo, para revisar el grado de conocimientos y experiencias que tengan en torno al tema.
- . La tecnología educativa en los últimos treinta años, ha hecho aportes de relevancia al campo de la educación para adultos. Es pertinente que el facilitador se documente acerca de la existencia de todos los cambios que se han generado y los pueda utilizar en sus presentaciones cotidianas.
- El adulto que participa en un evento tiene expectativas claras acerca del mismo por lo tanto ,no le gusta perder el tiempo en temas que sean intrascendentes. El quiere encontrar respuestas a sus interrogantes, no busca réplicas muy teóricas, quiere acción. movimiento, existencia, busca no desperdiciar sus energías y tiempos. desea conocimientos de aplicación inmediata.
- El adulto tiene un concepto muy claro de su existencia. Se rige a sí mismo, por lo tanto no hay que perder de vista esta característica cuando se esté preparando algún evento de capacitación.

CONCLUSIÓN

Generar servicios con calidad, involucra a organizaciones de cualquier tamaño y actividad, públicas o privadas, y especialmente a los individuos. La calidad puede

público, siempre y cuando tal discrepancia sea de conocimientos, habilidades y actitudes.

Objetivos

Los objetivos del DNC son los siguientes:

- Identificar carencias o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Analizar de manera comparativa la situación ideal y real.
- Priorizar las necesidades identificadas.

Resultados

El DNC proporciona la siguiente información:

DNC	A quién capacitar.
	En qué capacitar.
	Cuánto se capacitará
	Cuándo se capacitará

El resultado a obtener de esta etapa es la identificación del personal que requiere capacitación para realizar las actividades laborales encomendadas, alcanzando los niveles preestablecidos de competencia.

Enfoques

Para realizar el DNC se sugieren dos enfoques:

- I. Enfoque de solución de problemas.

Para su aplicación es necesario determinar:

Los problemas y áreas de oportunidad para capacitación.

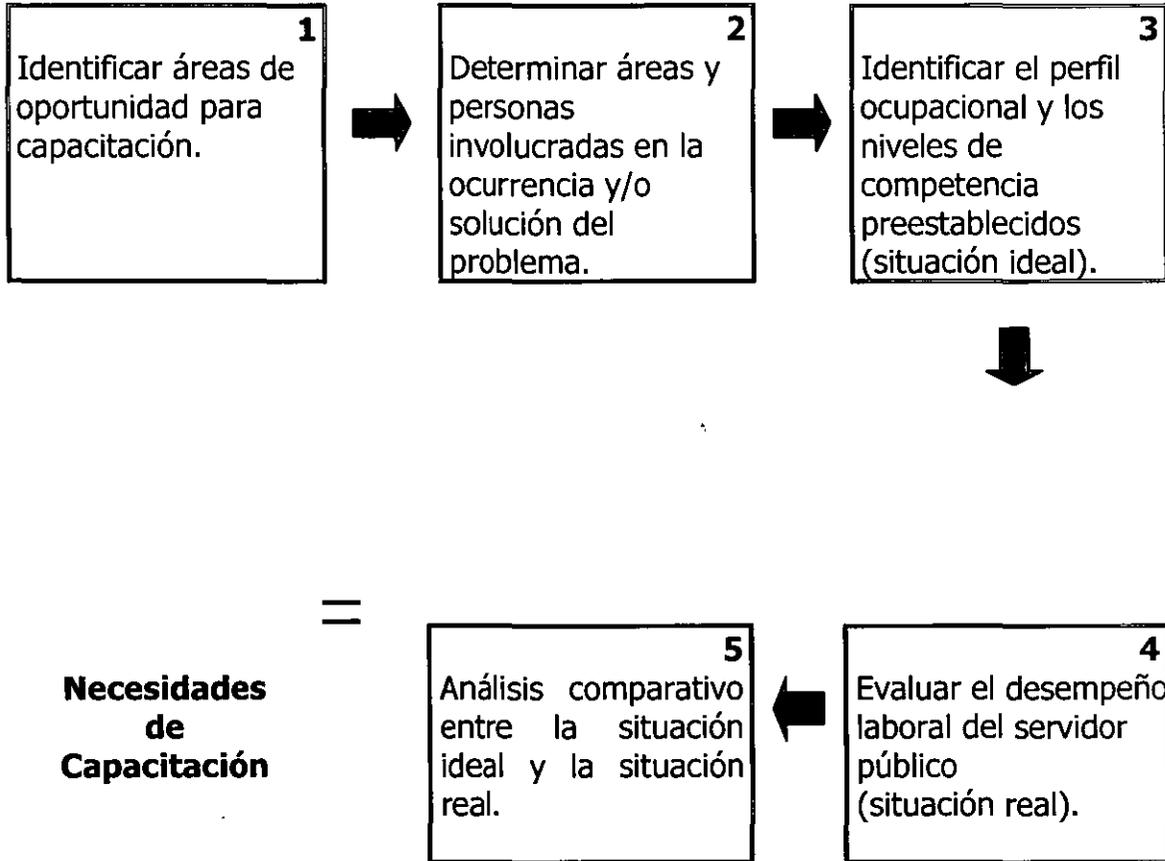
Las causas que originan los problemas.

La frecuencia con la que ocurren.

Las áreas o personas de la organización involucradas o afectadas.

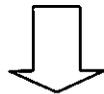
**EJEMPLO:
Procedimiento**

Esquemáticamente el procedimiento para identificar necesidades de capacitación es el siguiente:



1. Identificar áreas de oportunidad para capacitación.

Area de oportunidad para capacitación.



Si la causa que origina el problema es la deficiencia o carencia de conocimientos, habilidades y actitudes

En caso de que la raíz del problema no sea ésta deficiencia o carencia, la atención de esta área de oportunidad no será responsabilidad del equipo de

- Diagrama de Pareto.

Es una gráfica construida con barras que representa los datos observados en un proceso o un problema en orden decreciente (de mayor a menor), de acuerdo a la importancia relativa de las variables.

- Histograma.

Es una gráfica de barras que muestra la frecuencia de ciertos eventos y la manera como se distribuyen.

2. Determinar áreas y personas involucradas.

Una vez que se determinó que es un área de oportunidad para capacitación es necesario identificar las áreas de la institución así como los servidores públicos involucrados en la ocurrencia y/o solución del problema.

Los servidores públicos involucrados son el elemento fundamental en el diagnóstico de necesidades, ya que en ellos se identificarán las deficiencias o carencias de habilidades y actitudes que obstaculizan el cumplimiento de las actividades laborales que tienen encomendadas.

III. Identificar el perfil ocupacional y los niveles de competencia establecidos (situación ideal).

La situación ideal es la especificación de las funciones que debe desempeñar el servidor público; los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para su desarrollo, así como los estándares establecidos para su ejecución.

En el anexo 1 se sugiere un formato para concentrar esta información.

La especificación del perfil ocupacional del personal involucrado en la ocurrencia y/o solución del problema se realiza considerando las mejores condiciones de funcionamiento y desarrollo de la institución en función a los recursos humanos, materiales y económicos de que dispone.

Algunas de las técnicas e instrumentos que permiten recopilar esta información son:

Técnicas

- Entrevista.
- Encuesta.
- Observación, análisis y evaluación de tareas.
- Autoanálisis
- Evaluación de conocimientos y habilidades.

Instrumentos

- Guía de entrevista.
- Cuestionario.
- Registro anecdótico.
- Lista de cotejo.
- Escala estimativa
- Centro de evaluación (Assesment Center).
- Inventario de habilidades.
- Cuestionario, guía de autoanálisis.
- Examen teórico y/o práctico.

EJERCICIO:

Instrucciones: Anotar sólo aquellos conocimientos, habilidades y actitudes en los que se requiere capacitación, especificando la prioridad de atención.

A= Corto plazo

B= Mediano plazo

C= Largo plazo

No. de función	Conocimientos (saber)	Prioridad	Habilidades (hacer)	Prioridad	Actitudes (ser)	Prioridad

**CONCEPTO:
PROGRAMAS DE CAPACITACION**

Definición

Para cada una de las estrategias de formación establecidas en el Plan General de Capacitación, deberá elaborarse el programa de capacitación correspondiente.

Un programa es la descripción detallada del conjunto de actividades de instrucción - aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de la institución.

Elementos

Los elementos que componen un programa son los siguientes:

- A. Objetivos.
- B. Contenidos.
- C. Técnicas instruccionales y grupales.
- D. Recursos didácticos.
- E. Mecanismo de evaluación.

A continuación se describe cada uno de los elementos que conforman un programa:

A. Objetivos

Son la descripción de conductas que deben mostrar los capacitados al término de su instrucción; en su redacción se especifican las destrezas, actitudes y conocimientos observables y medibles que deberán adquirir.

Los objetivos se clasifican en tres tipos, en función de su nivel de especificidad:

¿ En dónde ? ¿ Con qué ? ¿ Para qué ?

El nivel de eficiencia deseable y las condiciones de operación en la ejecución de la conducta.

Ejemplo:

¿Quién?	El participante
¿Qué?	aplicará las técnicas instruccionales y grupales
¿ Para qué ?	para el desarrollo del tema recursos didácticos
¿Cómo?	durante una sesión de tres horas.

B. Contenido

El contenido es la información específica, cuyo desarrollo representa el objeto de estudio a través del cual se espera que los participantes alcancen los objetivos, es decir, la información que instructor y participantes compartirán.

La selección de los contenidos estará en función del nivel académico y jerárquico de los participantes, cuidando que la información cubra los siguientes aspectos:

Información	Funcionalidad
	Importancia
	Suficiencia
	Actualidad

C. Técnicas instruccionales y grupales

Para la conducción de grupos se sugiere la aplicación de algunos principios didácticos que facilitan el proceso instrucción-aprendizaje; éstos son las técnicas instruccionales y grupales.

- ☑ Los objetivos del programa instruccional.
- ☑ El contenido a desarrollar.
- ☑ Las características del grupo.
- ☑ Los recursos humanos, técnicos y materiales disponibles.
- ☑ El dominio de la técnica y habilidad del instructor.

D. Recursos Didácticos

Los recursos didácticos son el conjunto de medios y materiales que auxilian y facilitan la labor del instructor y la comprensión de los contenidos.

Los recursos didácticos cumplen las siguientes funciones:

Facilitar la comprensión de la información.

Contribuir al aprendizaje significativo de los participantes.

Concretar e ilustrar la exposición.

Los recursos didácticos se clasifican en:

Continua, formativa,
intermedia o de ajuste

Se realiza durante el desarrollo del evento para verificar en qué medida se logran los objetivos y, de ser necesario, adecuar el contenido y las técnicas a las características y necesidades del grupo.

Final, sumaria o
terminal

Se efectúa al término del proceso instruccional con el propósito de valorar la efectividad de las acciones llevadas a cabo.

PLAN DE SESION INSTRUCCIONAL

Definición

Derivado del programa de capacitación y en apoyo al desempeño del instructor, se recomienda elaborar el Plan de Sesión Instruccional.

El Plan de Sesión Instruccional es la descripción de las actividades de instrucción - aprendizaje a desarrollar durante una sesión de trabajo.

Es importante recordar que:

- ▣ Su definición está en función de los objetivos y tiempos establecidos en el programa de capacitación para cada tema.
- ▣ Su utilización evita improvisaciones y desviaciones.

Elementos

PROGRAMA DE CAPACITACION

NOMBRE DEL EVENTO:

OBJETIVO GENERAL:

CONTENIDO TEMATICO:

DIRIGIDO A:

DURACION:

TECNICAS DE INSTRUCCION	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION

**TABLA DE VERBOS PARA LA ELABORACION DE OBJETIVOS
AREA COGNOSCITIVA**

				SINTESIS	EVALUACION
			ANALISIS	proponer	evaluar
				diseñar	argumentar
		APLICACIÓN	analizar	arreglar	aprobar
	COMPRESION	aplicar	calcular	conceptualizar	calificar
	ordenar	emplear	comparar	componer	criticar
	definir	calcular	criticar	crear	demostrar
repetir	escribir	demostrar	experimentar	demostrar	decidir
enunciar	comparar	describir	designar	descubrir	descubrir
enumerar	interpretar	determinar	determinar	dirigir	elegir
nombrar	traducir	dramatizar	dividir	diseñar	explicar
enlistar	redactar	ejemplificar	enunciar	escribir	juzgar
relatar	discutir	manejar	examinar	esquemmatizar	medir
describir	explicar	estructurar	identificar	estructurar	modificar
definir	expresar	comprobar	inducir	explicar	estimar
esbozar	reconocer	manipular	inferir	formular	probar
reproducir	organizar	utilizar	investigar	generar	refutar
subrayar	ubicar	medir	probar	modificar	revisar
distinguir	identificar	organizar	seleccionar	narrar	seleccionar
		operar	subdividir	organizar	sustentar
		reproducir	señalar	sintetizar	valorar
			separar	redactar	valuar
					verificar

**TABLA DE VERBOS PARA LA ELABORACION DE OBJETIVOS
AREA PSICOMOTRIZ**

			CREATIVIDAD
			diseñar herramientas o maquinaria solucionar problemas prácticos idear nuevos procesos idear coreografías originales crear nuevas melodías improvisar actuaciones
		AUTOMATIZACION	
		actuar con naturalidad y soltura al: dramatizar danzar cantar patinar nadar esquiar excavar manejar escalar usar declamar realizar trazos o modelar	
		PRECISION	
		realizar movimientos sincronizados gesticular según indicaciones manejar u operar herramientas o maquinaria con destreza elaborar materiales conforme a especificaciones producir sonidos rítmicos	
	MANIPULACION		
	mover diferentes partes del cuerpo según indicaciones manipular herramientas manejar instrumentos confeccionar elaborar construir armar		
IMITACION			
Imitar gestos Repetir movimientos Reproducir trazos Imitar sonidos			

5. Implementación de programas de capacitación (Ejecución y desarrollo)

5.1 Obtención de los recursos materiales para la impartición de cursos

INTRODUCCIÓN.

En las organizaciones una vez que se genera la planeación de las acciones es necesario llevarlas a la ejecución de las mismas donde tendremos oportunidad de observar el crecimiento de nuestro proyecto transformando papel en realidades que impliquen un cambio en nuestra organización.

OBJETIVO.

Al término del tema implementación de programas de capacitación (Ejecución y desarrollo) el participante será capaz de esbozar la ejecución y el desarrollo de un programa de capacitación fin de generar un manejo conciente de la puesta en marcha de un programa de capacitación.

CONCEPTO:

EJECUCION DE LA CAPACITACION

Definición

**La ejecución es la puesta en marcha de las acciones
establecidas
en el plan y los programas de capacitación que determinó
llevar
a cabo la institución.**

La ejecución implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos.

Objetivo

El objetivo de la etapa de ejecución es:

Impartir los eventos de formación programados asegurando el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje establecidos.

Resultados

Los resultados a obtener en esta etapa son:

Instructor

- Adecuar las actividades de instrucción - aprendizaje establecidas en el programa de capacitación al nivel de los participantes. Para ello se utiliza el plan de sesión.
- Orientar las expectativas de aprendizaje de los participantes hacia los objetivos previstos.
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos generales, particulares y específicos establecidos en el programa.
- Aplicar a los participantes la evaluación de conducción-reacción, con el propósito de obtener información sobre el desempeño del instructor y la logística y coordinación del evento.
- Evaluar a los participantes antes, durante y al final de cada evento de formación.

EJEMPLO:

Anexo 2

5.2 Proveer los cursos para los planes y programas de capacitación

Anexo 2

5.3 Selección de instructores

Anexo 2

6. Seguimiento y evaluación de resultados de la función de capacitación (De conducción, aprendizaje, coordinación e impacto)

INTRODUCCIÓN.

Tradicionalmente, la evaluación de la capacitación era considerada la última parte del proceso capacitador y practicada con procedimientos desordenados y limitados a la recolección de datos.

En la actualidad, la importancia de la evaluación radica en la medición cuantitativa y juicio cualitativo que se hace acerca de las acciones realizadas.

OBJETIVO.

Al termino del tema Seguimiento y evaluación de resultados de la función de capacitación (De conducción, aprendizaje, coordinación e impacto) el participante será capaz de esbozar

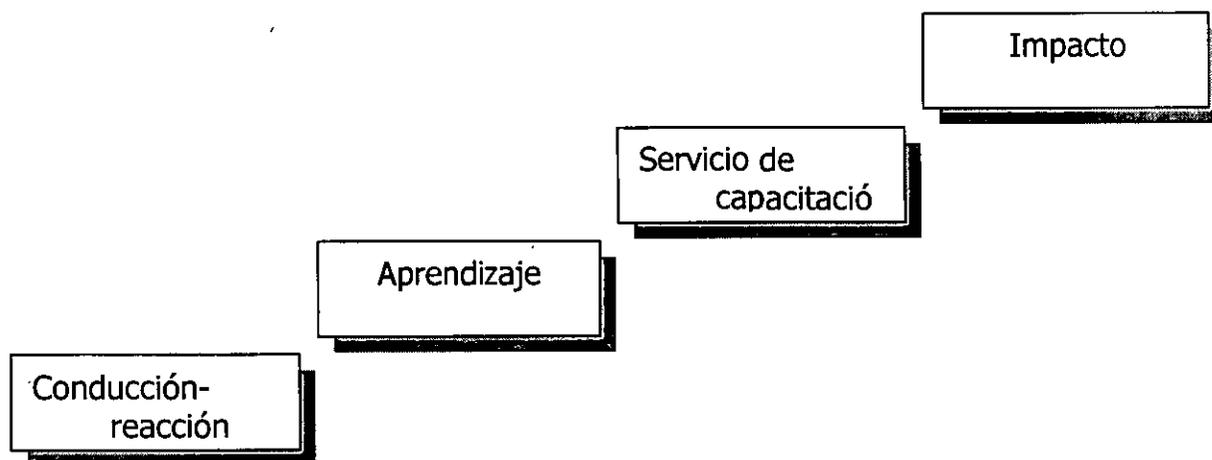
fortalezas y áreas de oportunidad en el sistema, es decir, se identifica la medida en la que se realizan las actividades y cumplen los objetivos establecidos para cada etapa del proceso capacitador.

4. Evaluación del impacto.

En este rubro es necesario recopilar información de los tres protagonistas del proceso: el participante al evento de formación, el superior inmediato al cual le reporta el participante y finalmente del usuario del servicio al que se dirige el resultado de su trabajo.

Permite conocer la medida en que las acciones de capacitación contribuyeron a:

- Propiciar acciones de mejora en los procesos.
- Incrementar la productividad de las áreas sustantivas.
- Mejorar el desempeño de las funciones laborales de los servidores públicos.



A continuación, se describen con mayor detalle cada uno de estos niveles de evaluación.

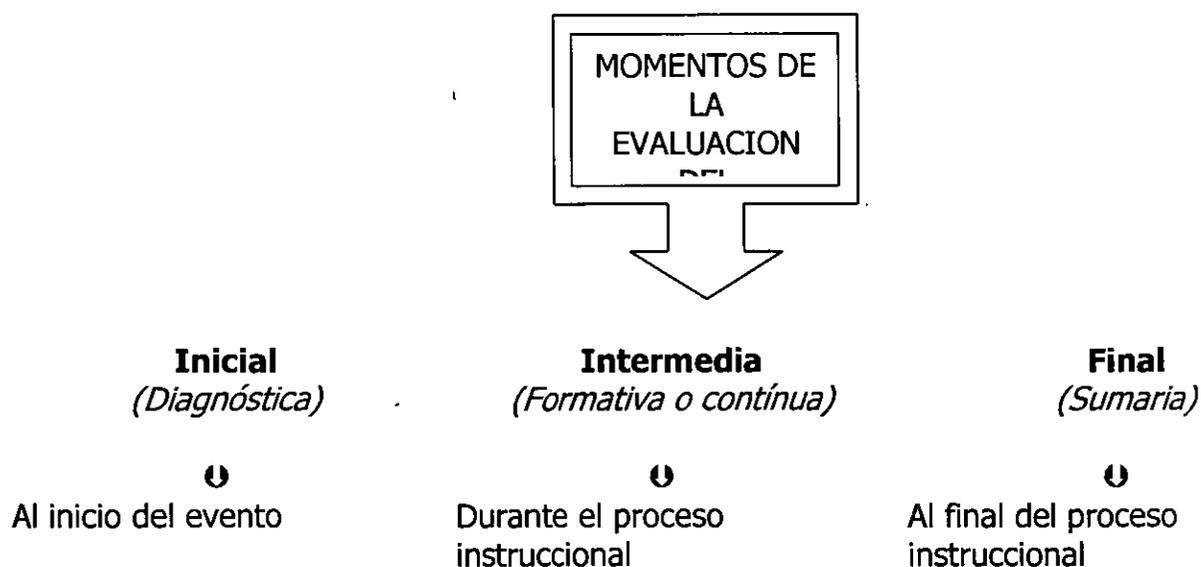
EVALUACION DE CONDUCCION - REACCION

Definición

Al final de cada evento de formación es importante conocer la medida en la que se cumplieron las expectativas de los participantes y cuál es su opinión respecto a los diferentes aspectos que se incluyeron en el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje, como por ejemplo instructor, materiales didácticos, infraestructura, servicios, etc.

Objetivos

Evaluar el aprendizaje es verificar el cumplimiento de los objetivos instruccionales establecidos para el evento; se aplica a los participantes con el propósito de determinar de manera cuantitativa el grado de aprendizaje o cambio de conducta alcanzado.



Objetivos

Evaluación diagnóstica

- Determinar la presencia o ausencia de conocimientos, habilidades y actitudes en los participantes.
- Identificar intereses y expectativas de los participantes.

Evaluación formativa o continua

- Verificar el cumplimiento de objetivos particulares y específicos.
- Proporcionar información para adecuar la metodología de instrucción a las características y expectativas del grupo.

Evaluación sumaria

Los instrumentos de evaluación son las herramientas que utiliza el instructor para valorar el aprendizaje de los participantes de manera eficaz y objetiva. Los instrumentos de evaluación son conocidos como pruebas o exámenes.

Las pruebas están integradas por reactivos. Un reactivo es el planteamiento de una situación que requiere una solución, que propone acciones o que suscita reacciones que se traducen en respuestas, y de cuyo grado de acierto es posible hacer un diagnóstico sobre los alcances del aprendizaje.

En las pruebas objetivas, los reactivos deben tener como característica común la de producir respuestas muy concretas y que no dejen lugar a dudas en su calificación, por ello los reactivos se traducen en fórmulas concretas que plantean situaciones previamente estructuradas en las que el participante sólo tiene que escoger, señalar o completar la respuesta con elementos muy precisos.

Entre los tipos de reactivos más utilizados, destacan los siguientes:

- Complementación / respuesta simple o breve

Estos reactivos se caracterizan por el establecimiento de una proposición incompleta o interrogante que a partir de la información que se da se espera el complemento o respuesta correspondiente, por ejemplo un término, frase específica, símbolo dato, número, etc.

Recomendaciones

- Aplicarse al ámbito estrictamente informativo de los contenidos.
- Incorporar a su planteamiento introducciones e instrucciones precisas que no den lugar a interpretaciones de la respuesta que se desea obtener.
- En caso de esperarse varias respuestas parciales, indicar el número de ellas y dejar los espacios correspondientes.

- Respuesta alterna / si - no/ falso o verdadero

Los reactivos se plantean como una aseveración y se elige una de las dos opciones.

Recomendaciones

- Redactar las proposiciones o aseveraciones en términos positivos.
- Evitar los enunciados que expresen verdades o falsedades a medias.
- Evitar las palabras que sugieran falsedad, veracidad o ambigüedad; por ejemplo: generalmente, algunas, debe, siempre, nunca, ninguna, etc.

- Jerarquización / ordenamiento

La evaluación del servicio de capacitación es el análisis detallado de la forma en que se realizan las actividades que permiten planear, organizar, operar y evaluar las acciones de capacitación, con el propósito de detectar fortalezas y áreas de oportunidad en el sistema.

La evaluación del servicio de capacitación proporciona información relativa al valor que tiene cada una de las acciones de capacitación al realizarse dentro de las especificaciones señaladas o estándares deseados. Al evaluar cada uno de los componentes del Sistema Integral de Formación y Capacitación se identifica la medida en la que se está cumpliendo la función y los objetivos del área de capacitación.

Esta evaluación es considerada como una actividad de seguimiento que regula la función de capacitación de la institución.

Objetivos

- Valorar el desempeño del área de capacitación.
- Determinar el cumplimiento de estándares establecidos para el servicio de formación de recursos humanos.
- Identificar áreas de oportunidad en el desarrollo del proceso capacitador.
- Valorar si los recursos humanos, materiales designados a la planeación, operación y evaluación de las acciones de capacitación generan los resultados esperados.

Elementos a evaluar

En la evaluación del servicio de capacitación, se evalúan los elementos que se derivan de cada uno de los componentes del Sistema Integral de Formación y Capacitación, los cuales se resumen en los siguientes cuadros:

EVALUACION DEL SERVICIO DE CAPACITACION
Programación de la capacitación

ELEMENTOS	DESARROLLO DEL AREA DE CAPACITACION			
	SENSIBILIZACION	CRECIMIENTO	CONSOLIDACION	MADUREZ
Objetivos	De los cursos	De aprendizaje en aula	De aplicación	Solución a problemas
Organización de contenidos	Por sugerencias y opiniones	Por temas y subtemas	Por áreas de desarrollo	Por módulos
Metodología de instrucción	Unilateral	Aprendizaje dirigido	Aprendizaje delegado	Autoaprendizaje
Evaluación	No se define	Aplicación de exámenes	Mediante ejercicios organizados	Talleres interactivos
Presupuesto	Mínimo	Porcentaje definido por área	De acuerdo a programas a desarrollar	Porcentaje definido por proyectos

EVALUACION DEL SERVICIO DE CAPACITACION
Evaluación y seguimiento

ELEMENTOS	DESARROLLO DEL AREA DE CAPACITACION			
	SENSIBILIZACION	CRECIMIENTO	CONSOLIDACION	MADUREZ
Microevaluación	De reacción	De aprendizaje del evento	De aplicación	Solución a problemas
Macroevaluación	No se realiza	Sólo en algunas etapas del proceso	Con base en una metodología	Aplicación sistemática
Seguimiento	No se realiza	Es esporádico, sólo si se requiere	Permanente, de acuerdo a procedimientos	Verifica la aplicación de aprendizajes concretos
Rentabilidad	No se realiza	Reporte de eventos impartidos	Se justifica el costo de los eventos	Determina costo - beneficio
Impacto	No se define	Relación personal formado - eventos impartidos	Mejoras del desempeño - laboral y mejora del proceso y/o servicio	Contribución al logro de los objetivos estratégicos de la institución

3. Se definen dentro del plan de capacitación, las actividades de instrucción que serán utilizadas.
 4. Se prepara con anticipación al personal designado a los eventos.
 5. Se realiza con anticipación la elección y contratación de instructores internos y externos responsables de la realización de los eventos.
 6. Se prevé el equipo y materiales necesarios para el desarrollo de eventos.
 7. Para las actividades planeadas se calcula y designa el presupuesto necesario.
 8. Dentro del plan se estipulan los momentos y la forma en que se llevará a cabo la evaluación de los eventos.
- Ejecución de las acciones
 1. Se prevé que los servicios contratados estén en el tiempo que se requiere.
 2. Se revisan las actividades implicadas en los eventos con el fin de garantizar que se cumplan los objetivos definidos.
 3. Se coordina la ejecución de los eventos (antes, durante y después).
 4. Se lleva un registro de asistencia de los participantes a los eventos.
 5. Se avisa con anticipación a los participantes de su asistencia a los eventos.
 6. Se difunden los eventos a realizar.
 7. Los eventos se inauguran y clausuran.
 8. Se tiene acceso a formatos de control de asistencia de los participantes a los eventos.
 9. Se precisa el costo de los programas desarrollados.
 10. Se cuenta con presupuestos para honorarios de recursos humanos, gastos por pagos de papelería inversión en equipo y tecnología.

EVALUACION DEL SERVICIO DE CAPACITACION
Tabla de codificación de resultados

ETAPA	PUNTUACION MAXIMA	PUNTUACION OBTENIDA	PORCENTAJE	OBSERVACIONES
Diagnóstico de necesidades de capacitación	20			
Programación de la capacitación	16			
Ejecución de las acciones	24			
Evaluación y seguimiento	18			

Interpretación de resultados obtenidos

1. Puntuación máxima. Se encuentra el total de puntos posibles a alcanzar, el cual se obtiene multiplicando el número total de indicadores por 2 que es el nivel máximo de cumplimiento.
2. Puntuación obtenida. Por cada indicador identificado asignar un valor de dos puntos. Realizar la sumatoria total de los puntos obtenidos en el cumplimiento de cada uno de los indicadores del componente evaluado.
3. Porcentaje. Se calculará aplicando la regla de tres.

- La aplicación de los conocimientos adquiridos en los eventos de formación en la realización de las actividades laborales.
- La contribución de los eventos de formación y capacitación al cumplimiento de los estándares establecidos para los servicios en los que participa el servidor público capacitado.

Elementos a evaluar

Para realizar esta evaluación es necesario recopilar información de tres fuentes:

- El participante al evento de formación.
- El superior inmediato del participante.
- El usuario que recibe el servicio que ofrece el servidor público capacitado.

Instrumentos de evaluación

A continuación se describen algunas técnicas que proporcionan información para los fines de esta evaluación, sin embargo cabe mencionar que ninguna de ellas por sí misma ofrece todas las ventajas necesarias para ser de aplicación única e inmediata, por lo que se recomienda su combinación en función de las características y necesidades de la institución, con el propósito de subsanar las deficiencias de unas con las bondades de otras.

- Tutorías

Consiste en el nombramiento de una persona que sea integrante del mismo grupo para que supervise la aplicación de los conceptos de otro participante y, en su caso, le asesore para comprender más a fondo las ideas adquiridas durante el curso.

La finalidad es también mantener vigente la iniciativa y la motivación que se generan al final de todo el evento y que de esa manera los cambios de comportamiento en los individuos sean más duraderos.

Bien desarrollada, se convierte en una estrategia que permite responsabilizar a las personas de su propio desarrollo y el de sus compañeros, propiciando la solidaridad, el compromiso y la ayuda mutua.

Sería muy conveniente tener un punto de partida inicial, es decir, haber realizado una entrevista o una encuesta entre los usuarios previa al desarrollo del evento para poder comparar sus respuestas.

- Revisión del cumplimiento de estándares de desempeño

Esta técnica revisa el cumplimiento de los estándares establecidos en cada proceso de trabajo.

Una vez establecidos los estándares de los servicios se mide el grado en que la capacitación ayudó al cumplimiento de los mismos.

- Entrevistas y/o cuestionarios con jefes inmediatos

Las entrevistas pueden ser formales o informales y se orientan a conocer la opinión cualitativa del jefe respecto a los cambios que se generaron en su personal.

En el caso de los cuestionarios, esto se recomienda en aquellas situaciones donde las entrevistas personales son poco probables o las personas están muy ocupadas. Los cuestionarios tienen la desventaja de ser más fríos y la información no se puede complementar.

- Elaboración y supervisión de planes de aplicación y mejora.

Este es un mecanismo por el cual los propios participantes van seleccionando en cada uno de los temas, los aspectos más importantes de los mismos, así como los contenidos que pueden dar solución a los problemas, de tal manera que al finalizar el evento, puedan hacer un resumen y elaborar un plan individual de aplicación y mejora. Es más aplicable cuando se utiliza una metodología basada en el aprendizaje significativo, en la que a través de la retroalimentación, las personas detectan sus áreas fuertes y áreas de oportunidad en los aspectos que integran su trabajo.

Con ayuda del instructor, cada uno va definiendo acciones, estableciendo fechas y compromisos y fijando sus propios puntos de control para verificar su avance en función de la eliminación de los problemas detectados.

7. BIBLIOGRAFÍA.

- Cross, G. (1984). Introducción a la psicología del aprendizaje. Madrid: Narcea.
- Gross, R. (1994). Psicología . México: Manual Moderno.
- Wnowless, M. (2001). Knowles, M. (2001). Andragogía. El aprendizaje de los adultos. México: Oxford.
- Myers, D. (1987). Psicología social. Madrid: Edit. Médica Panamericana.
- Orridge, M. (2001). Otras 75 maneras de hacer divertida la capacitación. México: Panorama editorial.
- Pinto, R (1997).Proceso de capacitación. México: Diana.
- Race, P. Y Smith, B. (2001) 500 tips para capacitadores. México: Panorama.
- Reza, J. (1994). El ABC del facilitador. México: Panorama Editorial.
- Sánchez Aldana, P. (2002). Taller de alineación. México.
- Reza, J. (1999). Como diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal. México: Panorama editorial.



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN CON ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL

Del 06 al 10 de Noviembre de 2006

ANEXOS

CI - 216

Instructor: Lic. Gonzalo Zanabria Nieto
PREVENCIÓN Y READAPTACIÓN SOCIAL

NOVIEMBRE DE 2006



CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

I. Datos Generales de la Calificación

Código **Título**
CRCH0386.01 Administración de la capacitación

Propósito

Determinar los estándares de desempeño requeridos para evaluar la función de administración de la capacitación y desarrollo en un contexto de empresa, basándose en sus estrategias, requerimientos y prácticas administrativas así como en las necesidades de aprendizaje de sus trabajadores.

Nivel de Competencia: Cuatro

Justificación del Nivel Propuesto

Esta función tiene un alto impacto en la organización, requiere un grado de dominio alto de conocimientos asociados a la educación de adultos, las mejores prácticas administrativas así como habilidades de planeación, control y asesoría que se complementan con un alto grado de toma de decisiones y trabajo conjunto en el marco de los requerimientos y estrategias de la organización.

Fecha de Aprobación	Fecha de Publicación	Tiempo en que deberá revisarse
16/08/2000	15/09/2000	2 año(s) después de la fecha de publicación.

Justificación

Debido a lo novedoso de los sistemas de normalización, evaluación y certificación de competencias laborales en el sector y en general en el país y considerando el alto grado de transferibilidad de esta calificación, se sugieren dos años como máximo para recabar las posibles modificaciones entre los diferentes sectores productivos a los que se impactarán con esta calificación.

Área de Competencia

Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo

Subárea de Competencia

Administración de personal

Tipo de Norma

Nacional

Cobertura

Personas que se dediquen a la administración de los procesos de capacitación de personal dentro de las organizaciones.

Desarrollada por el Comité de Normalización de Competencia Laboral de Administración de Recursos Humanos



CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

desarrollo como a las causas que las originan.

10. El diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo es avalado por escrito por el cliente.

Campo de aplicación

Categoría: Clase:

Alcance · Individual ·
 · Grupal / organizacional

Evidencia por desempeño

Evidencia por producto

1. La documentación de la visión sistémica utilizada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.
2. El propósito, alcance y duración del diagnóstico de necesidades de capacitación acordado.
3. Los métodos para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo seleccionados.
4. Las fuentes de información seleccionadas.
5. El procedimiento de obtención de información.
6. La información obtenida para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.
7. La determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo realizada.
8. Informe del diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.
9. Las conclusiones del diagnóstico documentadas.
10. El diagnóstico avalado por el cliente.

Evidencia de conocimiento

Evidencia de actitudes

1. Cooperación

Evidencias de producto:

- El propósito, alcance y duración del diagnóstico de necesidades de capacitación acordado.

2. Orden

Evidencias de producto:

- La documentación de la visión sistémica utilizada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.
- Los métodos para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo seleccionados.
- El procedimiento de obtención de información.
- La información obtenida para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.
- Informe del diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.

3. Responsabilidad

Evidencias por producto:



CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

Campo de aplicación

Categoría: Clase.

Alcance

- Individual
- Grupal / organizacional

Evidencia por desempeño

Evidencia por producto

1. Dos planes/programas de capacitación y desarrollo elaborados.
2. Los formatos legales oficiales de los programas de capacitación y desarrollo avalados por los clientes.
3. Los apartados de un plan/programa de capacitación y desarrollo.
4. Los objetivos de un plan/programa.
5. Los presupuestos documentados de un plan/programa.
6. La determinación de responsables de un plan/programa.
7. El aval por escrito del cliente de un plan/programa.

Evidencia de conocimiento

Evidencia de actitudes

1. Cooperación

Evidencias de producto:

- Los objetivos de un plan/programa.
- La determinación de responsables de un plan/programa.
- El aval por escrito del cliente de un plan/programa.

2. Orden

Evidencias de producto:

- Los planes/programas de capacitación y desarrollo elaborados.
- Los formatos legales oficiales de los programas de capacitación y desarrollo avalados por los clientes.
- Los apartados de un plan/programa de capacitación y desarrollo.
- Los presupuestos documentados de un plan/programa.

3. Responsabilidad

Evidencias por producto:

- Dos planes/programas de capacitación y desarrollo elaborados.

Lineamientos Generales para la evaluación

Para evaluar este elemento, se sugiere que el candidato:



CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

<i>Código</i>	<i>Título</i>	<i>Clasificación</i>
URCH0973.01	Proveer los recursos para la capacitación del personal	Específica

Propósito de la Unidad

Establecer los estándares de desempeño requeridos para asegurar los recursos materiales, cursos e instructores necesarios para la realización del plan/programa de capacitación fundamentado en su evaluación y selección dentro del contexto de una empresa, basándose en sus políticas, estrategias y requerimientos.

Elementos que conforman la Unidad

Referencia Código Título del Elemento

1 de 3 E02496 Obtener los recursos materiales para la impartición de los cursos.

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. La determinación de requerimientos de materiales, equipo e instalaciones corresponde a las especificaciones de los cursos.
2. La investigación realizada de las fuentes de materiales, equipo e instalaciones para la capacitación corresponde a los requerimientos de los cursos y las políticas y procedimientos administrativos de la organización.
3. La obtención de materiales, equipo e instalaciones para capacitación corresponde a razones de costo - beneficio y a los procedimientos administrativos de la organización.
4. Los materiales, equipo e instalaciones para capacitación y desarrollo proporcionados corresponden a las fechas fijadas de común acuerdo con el cliente y a las necesidades de los cursos.
5. El reporte de los resultados de la obtención de materiales, equipo e instalaciones de capacitación es entregado oportunamente y por escrito al cliente.



CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

proveedores externos.

3. A partir de la presentación de 2 programas o cursos, el candidato explicará las razones por las cuales seleccionó los materiales, equipos e instalaciones, en las condiciones descritas en el criterio de desempeño 3.

4. Para evaluar el criterio 4, se sugiere considerar la documentación existente o bien una entrevista con el cliente.

Referencia Código Título del Elemento

2 de 3 E02497 Proveer los cursos para los planes/programas de capacitación

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. La determinación del requerimiento de cursos corresponde a los objetivos de aprendizaje planteados en los planes/programas de capacitación y desarrollo.
2. La investigación realizada de las fuentes internas y externas de los cursos para la capacitación corresponde a los requerimientos de los planes/programas y las políticas de la organización.
3. La selección didáctica de cursos se realiza con base en la congruencia entre las siguientes características: objetivos conductuales, secuencia didáctica de los contenidos, técnicas instruccionales e instrumentos de evaluación, así como manual o guía del instructor.
4. Las teorías del aprendizaje generalmente aceptadas y los principios de educación de adultos son utilizados en la selección didáctica de cursos con base a las características de la población meta y los requerimientos de la organización.
5. La aprobación de los contenidos de los cursos seleccionados se obtiene con base en el aval por escrito de un experto en la materia técnica de cada curso.
6. Los cursos obtenidos para capacitación corresponden a las razones de costo - beneficio para el proceso de enseñanza-aprendizaje y para los requerimientos de la organización.
7. La provisión de los cursos para capacitación corresponde a las fechas señaladas en el programa y, en su caso, a las fechas fijadas de común acuerdo con el cliente.
8. El reporte de los resultados de la obtención de cursos de capacitación corresponde a los criterios de oportunidad determinados por el cliente.



CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

2. Como evidencia del criterio 2 se podrán presentar comunicados internos y cotizaciones de proveedores externos.
3. A partir de la presentación de 2 cursos, el candidato deberá explicar las razones en las cuales fundamentó su selección.
4. Para evaluar el criterio 4, se sugiere considerar 2 teorías de aprendizaje y 5 principios de educación de adultos.

Referencia Código Título del Elemento

3 de 3 E02498 Seleccionar a los instructores para los cursos de capacitación

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. Los requerimientos de instructores corresponden a los contenidos y alcance de los cursos así como a las políticas y estrategias de la organización.
2. La investigación realizada de las fuentes internas y externas de instructores corresponde a los requerimientos de los cursos y a las políticas y estrategias de la organización.
3. Los criterios de selección de instructores corresponden a las referencias, currículum, experiencia, entrevista, evaluaciones obtenidas en cursos impartidos, en razones de costo - beneficio y, de ser posible, a la verificación de su desempeño en campo.
4. Las teorías del aprendizaje generalmente aceptadas y los principios de educación de adultos son utilizados en la selección de instructores con base a las características de la población meta y los requerimientos de los cursos.
5. Los resultados de la selección de instructores corresponden a las razones de costo - beneficio para el proceso de enseñanza-aprendizaje y para los requerimientos de la organización.
6. La asignación de instructores corresponde a las fechas señaladas en el programa y, en su caso, a las fechas fijadas de común acuerdo con el cliente.
7. Las condiciones de la impartición acordadas por escrito con el instructor corresponden a las características del curso y a las políticas de la organización.



CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

educación de adultos.

4. El candidato entregue por escrito las políticas de la organización señaladas en el criterio 7.

Código	Título	Clasificación
URCH0974.01	Evaluar los resultados de la función de capacitación	Específica

Propósito de la Unidad

Establecer los estándares de desempeño requeridos para llevar a cabo un proceso de evaluación y mejora de las actividades de capacitación a través de la obtención y análisis de la información crítica que afecta el desempeño de esta función dentro del contexto de una empresa, basándose en sus políticas, estrategias y requerimientos.

Elementos que conforman la Unidad

Referencia Código Título del Elemento

1 de 4 E02499 Elaborar el plan de evaluación de la función

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. El plan de evaluación de la función corresponde a las estrategias, características y recursos de la organización.
2. Los apartados del plan de evaluación corresponden al qué, por qué, quién, cómo, cuándo y dónde será realizada.
3. Los objetivos y costos de la evaluación corresponden al nivel de la misma, a las políticas y a los requerimientos de la organización.
4. Los métodos seleccionados para la evaluación corresponden a los objetivos de la misma, al nivel, a las políticas y a los requerimientos de la organización.
5. Los elementos para detectar desviaciones cuantitativas y cualitativas están incluidos en los métodos seleccionados para la evaluación.
6. En caso de requerirse, la aprobación del plan de evaluación de la función de capacitación se obtiene con base en el aval del cliente.



CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

Referencia Código Título del Elemento

2 de 4 E02500 Obtener la información para la evaluación de la función

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. Las fuentes de información seleccionadas corresponden a los métodos establecidos en el plan de evaluación así como a los resultados de los planes de capacitación anteriores y a los objetivos y estrategias de la organización.
2. En su caso, las fuentes de información consultadas consideraron a la alta dirección, a los cambios en los estándares de trabajo, los resultados de la evaluación del desempeño del personal y a nuevos procesos de trabajo.
3. Los momentos del levantamiento de la información corresponden al (los) método(s) determinados en el plan y al tipo de evaluación a realizar.
4. La información obtenida corresponde a los métodos e instrumentos seleccionados en el plan de evaluación.
5. La clasificación de la información obtenida corresponde a los niveles de evaluación a realizar.
6. En su caso, la validación de la información recabada se obtiene con base en el aval de cada cliente.

Campo de aplicación

Categoría:

Clase:

Niveles de evaluación

- Reacción
- Aprendizaje
- Transferencia

Evidencia por desempeño

Evidencia por producto

1. Las fuentes de información seleccionadas.
2. las fuentes de información consultadas.
3. Los momentos del levantamiento de la información documentados.
4. La información obtenida.
5. La clasificación de la información obtenida.
6. La validación de la información recabada.

Evidencia de conocimiento

Evidencia de actitudes

1. Cooperación:

Evidencias de producto:

- La validación de la información recabada.

2. Orden



CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

evaluación para esta función.

8. El reporte de análisis de desviaciones contiene los indicadores de cuando menos, el diagnóstico de necesidades de capacitación, el cumplimiento de los objetivos de los planes/programas, los materiales didácticos utilizados, los instructores seleccionados, los contenidos de los cursos así como sus instrumentos de evaluación.

9. La valoración del impacto del propio desempeño es incluida en el reporte de resultados

10. La discriminación realizada de las desviaciones cualitativas de las cuantitativas es incluida en el reporte de resultados.

11. Los apartados del reporte final de evaluación corresponden a los indicadores de resultados señalados en el plan/programa de capacitación.

12. Las propuestas documentadas de ajustes a las metas y objetivos del siguiente proceso y periodo corresponden a los resultados de la evaluación realizada.

13. El informe final de la evaluación de capacitación corresponde a los resultados obtenidos y contiene al menos los siguientes apartados: comparativo de resultados contra planes, explicación de desviaciones así como recomendaciones.

Campo de aplicación

Categoría:

Clase:

Tipos de desviaciones

- Cuantitativas
- Cualitativas

Evidencia por desempeño

1. La identificación de las causas de las desviaciones, en tres ocasiones.
2. La clasificación de las causas de las desviaciones en aquellas imputables a capacitación de otros aspectos, en dos ocasiones.

Evidencia por producto

1. Las desviaciones detectadas.
2. Las desviaciones detectadas del ejercicio del presupuesto.
3. La selección realizada de los clientes que participan en el análisis de las desviaciones.
4. El informe de la participación del cliente en el análisis de las desviaciones de capacitación.
5. El método utilizado para el análisis de los resultados.
6. El reporte de análisis de desviaciones.
7. La valoración del impacto del propio desempeño.
8. La discriminación realizada de las desviaciones cualitativas de las cuantitativas.
9. Los apartados del reporte final de evaluación.
10. Las propuestas documentadas de ajustes a las metas y objetivos del siguiente proceso y periodo.
11. El informe final de la evaluación de capacitación.



CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

el informe final.

Referencia Código Título del Elemento

4 de 4 E02502 Determinar las acciones correctivas y preventivas de capacitación

Crterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. La determinación realizada de las acciones correctivas corresponde a las causas detectadas, a razones de costo-beneficio de su realización y a las políticas y estrategias de la organización.
2. Las acciones correctivas incorporadas a los planes/programas de capacitación corresponden a la importancia y frecuencia de las desviaciones ocurridas.
3. La determinación realizada de las acciones preventivas corresponde a la importancia y frecuencia de las desviaciones ocurridas.
4. La incorporación de las acciones preventivas al plan/programa de capacitación del siguiente ciclo corresponde a los principios de la administración.
5. En su caso, las acciones correctivas y preventivas determinadas cuentan con el aval por escrito del cliente.

Campo de aplicación

Categoría: Clase:

Momentos · Durante el proceso
· Al término del proceso

Evidencia por desempeño

Evidencia por producto

1. La determinación realizada de las acciones correctivas.
2. Las acciones correctivas incorporadas a los planes/programas de capacitación.
3. La determinación realizada de las acciones preventivas.
4. Las acciones preventivas incorporadas al plan/programa de capacitación del siguiente ciclo.
5. Las acciones correctivas y preventivas avaladas por el cliente.

Evidencia de conocimiento

Evidencia de actitudes

1. Cooperación:
Evidencias de producto:
· Las acciones correctivas y preventivas avaladas por el cliente.
2. Responsabilidad
Evidencias de producto:
· La determinación realizada de las acciones correctivas.



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN CON ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL

Del 06 al 10 de Noviembre de 2006

DIAPPOSITIVAS

CI - 216

Instructor: Lic. Gonzalo Zanabria Nieto
PREVENCIÓN Y READAPTACIÓN SOCIAL

NOVIEMBRE DE 2006

"ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION CON ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL"**INTRODUCCION**

Todo proceso de calidad empieza y termina con la educación. Ningún gobierno puede alcanzar la calidad si no cuenta con personas de calidad, por lo que es importante que los servidores aprendan los nuevos valores, conceptos y herramientas para enfrentar y resolver problemas.

Es indispensable reeducar a todos los empleados, desde el líder de la organización hasta el empleado de limpieza.

El gobierno debe contar con sus propios Centros de Capacitación en Calidad, para reeducar a su personal; la capacitación debe verse como una parte fundamental del trabajo del servidor público y no como una actividad adicional.

Respetar a la capacitación, especialmente en calidad, es darle su valor e importancia.

1

OBJETIVOS DE LA CAPACITACION EN CALIDAD

- Sensibilizar sobre la necesidad del cambio.
- Comprometer al cambio.
- Apoyar el proceso de cambio.
- Facilitar el cambio de cultura.
- Apoyar la profesionalización de los servidores públicos.
Servicio Civil de Carrera.
- Lograr que la cultura "jale" el proceso, en lugar de que el líder deba empujarla constantemente.

2

"ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION CON ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL"**RECURSOS HUMANOS****PERFIL DE LOS INSTRUCTORES**

- Nivel licenciatura, con maestría, no indispensable.
- Edad entre 25 a 45 años.
- Ambos sexos.
- Excelente presentación
- Dos años de experiencia práctica en el área de capacitación.
- Dos años de experiencia práctica en el área de calidad total.
- Dos de experiencia en la Administración Pública, no indispensable.
- Actitud mental positiva y de carácter agradable.
- Gusto por las relaciones humanas.

5

METODOLOGIA Y CONTENIDO

- Cursos y talleres con duración máxima de dos días.
- Cursos y talleres versátiles.
- Material de apoyo adecuado y completo.
- Programa integral de capacitación en calidad orientado al Promap (más de diez contenidos diferentes de varios temas).
- Cursos en horarios de trabajo.
- Programa de capacitación dirigido a todos los niveles.
- Cursos y talleres generadores de productos (resultados).

6

"ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION CON ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL"**INFRAESTRUCTURA****AREAS**

- Aulas de capacitación
- Oficina de los instructores
- Recepción / información
- Baños
- Areas de servicio de café
- Areas de descanso
- Almacén
- Area de teléfonos al público
- Estacionamiento

9

INFRAESTRUCTURA**CARACTERISTICAS DE LAS AULAS**

- Acústicas
- Térmicas
- Limpias y ordenadas
- Buena visibilidad
- Versátiles
- De uso continuo
- Ambiente sano
- Mínimo 3 aulas
- Máximo 10 aulas

CARACTERISTICAS DEL MOBILIARIO Y EQUIPO

- Cómodo (silla acolchonada)
- Funcional (equipo mesas y sillas especiales para capacitación)
- Completo (equipo audiovisual y de apoyo tv y video, retroproyector, rotafolios y pintarrón)
- Adecuado
- Moderno
- Versatil

10

"ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION CON ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL"**ADMINISTRACION**

La administración del centro de capacitación debe estar centrada en el cliente; su satisfacción y la orientación hacia su bienestar y desarrollo.

Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente (el participante de los servicios de capacitación del centro)

Dentro de este punto es importante señalar que el servicio principal del centro de capacitación es la capacitación y que la administración del centro debe trabajar por su respeto e integridad; es decir que la capacitación sea vista por todas las áreas de la organización como una verdadera piedra angular del cambio y no como un castigo o que sea relegada por no ser "importante".

La capacitación debe considerarse como un gran apoyo para el servidor público en su búsqueda por mejorar la calidad de los servicios, principalmente aquéllos dirigidos hacia la comunidad; se debe impartir en horarios de trabajo, ya que es parte del trabajo en sí. En el centro no se deberán programar cursos en horarios nocturnos y en fines de semana o días de descanso.

Los cursos no tendrán restricciones por niveles o jerarquías (salvo en el criterio de utilidad para el participante implícito en la matriz de capacitación del centro) por lo que la participación a los cursos debe ser abierta a todos los niveles y puestos de la Dependencia

13

ADMINISTRACION

Los horarios de los cursos son de 9:00 a 15:00 horas, de lunes a viernes.

Después de cada curso, cada participante recibirá un diploma; sólo tendrán derecho a diploma los participantes que hayan asistido al 100% del curso; el centro no entrega diplomas parciales o de cursos "fantasmas". Es recomendable que se extienda reconocimiento con valor curricular.

Al participante se le debe de proveer en cada curso del siguiente material:

- 1 Personalizador
- 1 Manual del curso
- 1 Cuadernillo para tomar notas
- 1 Lápiz (mismo que regresará al final del curso para su reuso)
- 1 Diploma
- 1 Evaluación del curso (al final cada participante entregará al instructor el formato con su evaluación y sugerencias)

Adicionalmente, dependiendo del curso, el participante podrá recibir: copia de algún artículo de interés especial, copia de alguna dinámica vista en el curso, material de apoyo didáctico, etc.

14

"ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION CON ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL"**ADMINISTRACION**

- En relación al Instructor, tiene la obligación de llegar cuando menos media hora antes de iniciar el curso, con el fin de revisar que la sala esté acomodada conforme se tiene definido, que el material esté completo, distribuido y bien acomodado, que los lápices tengan buena punta, que el pintarrón esté limpio, que los rotafolios tengan suficientes hojas, que el retroproyector funcione y tenga las dos lámparas útiles, que la TV y video estén listas para operar, que el video o película esté lista para exhibirse, que los marcadores funcionen, que la lista del grupo esté sobre el retroproyector y que él esté listo para recibir con amabilidad a los participantes.

17

ADMINISTRACION**EL INSTRUCTOR**

Cumplirá siempre con los siguientes puntos:

- Puntualidad:
 - Al iniciar un curso
 - Al regresar de un receso
 - Al salir de un curso
 - Al entregar las listas de asistencia (máximo a las 11.00 Hrs)
 - Al entregar reportes, según se estipule.
- Cortesía con sus compañeros y con los participantes.
- Disposición para dar más y mejor de sí mismo.
- Profesionalismo para no desacreditarse él, la institución y los compañeros.
- Seriedad para cumplir con su trabajo.
- Adaptabilidad ante imprevistos o emergencias.
- Tener una excelente presentación. Hombres: traje y corbata, pelo corto y bien peinado; Mujeres: vestido ejecutivo, no minifaldas; zapatos de vestir (ambos).
- Respeto a sí mismo, a la institución, a los compañeros y a los participantes.

18

"ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION CON ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL"**ADMINISTRACION****LA RECEPCION**

- Debe dar información clara y oportuna, buscando siempre servir y ser útil, la persona responsable de la recepción será responsable de suministrar diariamente los listados a los instructores (colocarlos antes del inicio de los cursos sobre el retroproyector), debe a su vez elaborar los diplomas y suministrarlos a los instructores junto con las formas de evaluación; debe llevar en su computadora y en una carpeta la relación de inscritos en grupos programados.
- Su función más que de recepción es la de Anfitrión del centro.
- Deberá tener a la mano el botiquín de primeros auxilios, así como teléfonos de emergencia, debe, junto con el Coordinador, establecer un plan de contingencias, rutas de evacuación, rutas rápidas para llegar a clínicas u hospitales y se debe entrenar, al igual que el Coordinador e Instructores, en la aplicación de primeros auxilios y simulacros de incendio y temblor.

21

RECURSOS HUMANOS

22

"ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION CON ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL"**RECURSOS HUMANOS****PERFIL DEL ASISTENTE**

Persona con nivel de carrera técnica en computación o pasante afín (Lic en Informática, Lic en Administración, etc) con experiencia en el manejo de equipo de cómputo y paquetería (1 año mínimo), sin preferencia de sexo, de entre 19 a 25 años, con potencial de desarrollo, iniciativa, organizado y con actitud mental positiva, sin problemas de horario, que guste de trabajar en equipo, buena presentación y gusto de tratar con la gente.

25

RECURSOS HUMANOS**PERFIL DE LA SECRETARIA**

Persona del sexo femenino de agradable presentación y gusto de tratar con la gente, con estudios secretariales y que maneje computadora y paquetería (Word, Excel, Power Point, etc.), con disposición y actitud mental positiva

26

"ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION CON ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL"**METODOLOGIA Y CONTENIDO**

29

METODOLOGIA Y CONTENIDO

El objetivo es brindar una metodología de capacitación diferente a lo tradicional, con un enfoque sencillo, útil y práctico, para que sea auxiliar en la generación de resultados tangibles y medibles en la organización, primordialmente en las áreas de atención al público.

Por ello se diseñan los cursos bajo un esquema de taller, donde los participantes apliquen los conocimientos, habilidades y herramientas vistas en casos prácticos y, así, salir de cada evento con un producto o resultado.

Aunado a esto se busca que los cursos tengan un máximo de duración de 2 días (12 horas de capacitación), con el fin de que no sean desgastantes para los participantes.

Los cursos se efectúan en los horarios de trabajo, ya que son parte del trabajo en sí, y no se imparten cursos nocturnos, en fines de semana o días de descanso obligatorio por las siguientes razones:

- a) *Calidad en el trabajo es parte de la calidad de vida del participante, respetar las horas para la recreación y descanso familiar es respetar al individuo y mostrarle con esta acción que somos congruentes con lo que decimos y hacemos.*

30

"ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION CON ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL"**INFRAESTRUCTURA****AULAS DE CAPACITACION**

- De 50 m2. de área mínimo por aula.
- Moderna y funcional, que invite a generar un ambiente de calidad; bien ventilada e iluminada (de preferencia con ventanas al exterior), con espacio suficiente para que 25 personas como máximo trabajen en diferentes distribuciones y en equipos de 5 a 7 integrantes.

Cada aula debe contar con el siguiente equipo:

- 15 Mesas binanas.
- 26 Sillas para capacitación (lo suficientemente cómodas para trabajar un promedio de 3 horas continuas).
- 1 Televisor de 29 pulgadas mínimo
- 1 Videocasetera VHS.
- 2 Rotafolios (para dar versatilidad a la exposición del instructor).
- 1 Pintarrón blanco grande.
- 1 Pantalla plegadiza.
- 1 Proyector de acetatos.

33

INFRAESTRUCTURA

- 1 Regulador de voltaje.
- 1 Sacapuntas eléctrico.
- 1 Bote de basura.
- Persianas verticales.
- 1 Perchero.
- Extensión eléctrica y cables
- 1 Señalizador.

El aula debe ser acústica y térmica, limpia, ordenada y que la visibilidad hacia el instructor y proyecciones sea excelente desde cualquier punto. No se permitirá fumar; se podrán introducir café, agua o refrescos. (En la siguiente página se anexa un croquis de centro con opciones básicas de distribución de espacios, equipo y mobiliario).

Cada sala debe tener un recuadro con el resumen de los objetivos y subprogramas de la institución.

El uso de la sala deberá ser continuo para obtener su máximo aprovechamiento.

La cantidad de salas a instalarse es tres como mínimo y diez como máximo.

34

"ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION CON ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL"**INFRAESTRUCTURA**

- 1 Recuadro con la misión y visión del centro.
- Persianas verticales
- 1 Regulador de voltaje
- Extensión y cables
- Señalización

OFICINA DE LOS INSTRUCTORES

La oficina de los Instructores debe tener el espacio suficiente para que desarrollen su trabajo cómodamente. Es recomendable que sea un área común con escritorios modulares, que invite a la convivencia e intercambio de experiencias entre ellos y fomente el trabajo en equipo.

El área de instructores debe contener como mínimo:

- 1 Módulo de trabajo por cada instructor
- 1 Mesa de trabajo (ubicada al centro del área)
- 1 Archivero
- 1 Silla para cada instructor

37

INFRAESTRUCTURA

- 1 Teléfono multilínea
- 1 Computadora PC multimedia conectada en red
- 1 Mueble para guardar material para dinámicas de grupo
- 1 Sacapuntas eléctrico
- 1 Charola de dos niveles por cada módulo
- 2 Botes para basura
- 1 Perchero
- 1 Regulador de voltaje
- 1 Pizarrón de corcho
- Persianas verticales
- Extensión y cables

38

"ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION CON ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL"**INFRAESTRUCTURA****BAÑOS**

Los baños deben estar siempre limpios y en orden; que desde ahí se sienta la calidad; es común que se cuiden detalles en otras áreas, pero generalmente los baños se descuidan, será necesario designar a una persona responsable de este servicio.

ALMACEN

Se debe contar con un espacio cerrado para el almacenaje de equipos, mobiliarios y, sobre todo, de materiales que se requieren para la operación misma del centro; el lugar debe ser aseado, seco y seguro, quizás ahí mismo se pueda instalar la copiadora

El orden y organización del almacén, así como su oportuno surtido, son puntos clave que atender.

41

INFRAESTRUCTURA**RECEPCION / INFORMACION**

La recepción es un espacio clave dentro del centro, ya que es el primer sitio de atención al entrar, la recepción debe estar ubicada en un punto tal que permita acceso rápido y ágil hacia el resto de los espacios, que no bloquee o entorpezca la circulación de la gente y en un lugar visible, limpio y bien iluminado.

Debe designarse un responsable de la recepción y debe permanecer ahí siempre dispuesto a brindar, con amabilidad y cortesía, información, orientación y asesoría.

El módulo de recepción debe estar siempre limpio y ordenado, sin papeles, comida, periódicos o revistas.

En el módulo se pueden colocar de manera vistosa, trípticos o alguna información relacionada con el centro y sus cursos.

El equipo y mobiliario indispensable en el área de recepción es:

- 1 Módulo de recepción
- 1 Silla secretarial
- 1 Máquina de escribir
- 1 Computadora PC

42

"ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION CON ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL"**EVALUACION**

45

EVALUACION

La evaluación es fundamental para el proceso de capacitación; el centro maneja dos evaluaciones:

1) POST-CURSO

Una vez concluido el curso, al participante se le pide, entre otros rubros, su opinión acerca del Instructor, el material, las instalaciones, etc.

Con esa información se elabora un reporte mensual y se toman medidas para solucionar áreas de oportunidad detectadas a través de la evaluación.

2) IMPACTO DE LA CAPACITACION EN EL SERVICIO DE LA DEPENDENCIA

Esta es la evaluación más importante, ya que aquí se puede comprobar el verdadero valor de la capacitación en forma tangible, en los **servicios de cada dependencia**; lo relevante para el centro en término de indicadores estratégicos no es el número de cursos, de participantes o de horas-hombre dedicadas a la capacitación, sino los proyectos o acciones de mejora generadas a partir de la asistencia a los cursos de calidad; al ahorro generado por éstas, a los beneficios, a la mejora en los estándares de calidad, a las metas alcanzadas con el apoyo de la capacitación en calidad.

46