



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN CON ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL

Del 05 al 09 de Diciembre de 2005

APUNTES GENERALES

CI - 270

Facilitador: Lic. Luis Manuel Rodríguez Jaimes
INSTITUTO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA E HISTORIA
DICIEMBRE DE 2005

CONTENIDO TEMÁTICO

TEMAS	PAG.
1. Contexto de la Administración Pública	3
2. Principios de la gestión de la calidad.....	17
3. Servicio Profesional de Carrera.....	21
4. Planeación de la capacitación.....	27
5. Antecedentes de la norma técnica de competencia laboral.....	33
6. Elaboración de manuales administrativos.....	37

INTRODUCCIÓN

LOS SERVIDORES PUBLICOS SOMOS UN ELEMENTO MUY IMPORTANTE DEL ESTADO Y SU GOBIERNO.

EL DESEMPEÑO DE NUESTRO TRABAJO IMPLICA UNA GRAN DISTINCION Y UNA ALTA RESPONSABILIDAD, PUESTO QUE SOMOS EL LAZO DE UNION FUNDAMENTAL ENTRE LOS GOBERNADOS Y LAS INSTITUCIONES PUBLICAS QUE LOS SIRVEN.

ES EN ESTE SENTIDO QUE LOS TRABAJADORES DEL ISSSTE, TENEMOS LA GRAN RESPONSABILIDAD DE ATENDER A LOS SERVIDORES PUBLICOS, DE BRINDARLES DIVERSOS SERVICIOS Y PRESTACIONES QUE LES PERMITA PRESERVAR SU BUENA SALUD Y LA DE SUS FAMILIARES, ASI COMO EL DE PROPORCIONAR LOS BIENES Y SERVICIOS ASISTENCIALES QUE COADYUVEN A SU ECONOMIA.

POR TAL MOTIVO, ES INTERES DEL INSTITUTO QUE EN BASE A LOS MECANISMOS ADMINISTRATIVOS Y SISTEMAS DE INFORMACION QUE SUSTENTAN EL ACTUAL PROCESO DE MODERNIZACION, SU PERSONAL, SOBRE TODO EL DE NUEVO INGRESO, CUENTE CON LA INFORMACION GENERAL QUE LE PERMITA ENTENDER EL TRABAJO QUE VA A DESARROLLAR EN SU RESPECTIVO CENTRO DE TRABAJO, ASI COMO LOS ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION A LA QUE VA A PERTENECER.

OBJETIVO GENERAL

Identificar los procesos administrativos que intervienen en la planeación, programación, ejecución y seguimiento de la capacitación, a fin de desarrollar nuevos planes, que atiendan las necesidades de los diversos grupos de trabajadores que atiende la Subcomisión mixta de Capacitación y Becas del Instituto Nacional de Antropología e Historia.

PRODUCTOS

Al finalizar el curso, los participantes desarrollarán un Manual de Procedimientos de la Administración de la Capacitación, a efecto de planear los procesos y subprocesos que intervienen en esta actividad, y dejar los antecedentes necesarios de las actividades encomendadas a la Subcomisión Mixta de Capacitación y Becas de este Instituto.

1.-Contexto de la administración pública

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.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

Apartado A. Entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y, de una manera general, todo contrato de trabajo:

Fracción XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales, en los asuntos relativos a:

Inciso b) Empresas:

Subinciso 3. Aquéllas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la Nación.

También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más entidades federativas, contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una entidad federativa; obligaciones

patronales en materia educativa, en los términos de ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.

Apartado B. Entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:

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 gobierno federal, los gobiernos de los Estados y de los Municipios, las entidades públicas y privadas, así como los fideicomisos creados con tal propósito. A este fin organizará, igualmente, sistemas de orientación vocacional, de enseñanza abierta y acreditación de estudios.

ART.40.- A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde del despacho de los siguientes asuntos:

- I. Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el artículos 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos;
- V. Promover el incremento de la productividad del trabajo.
- VI: Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública;
- XI. Estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industriales para la protección de los trabajadores, y vigilar su cumplimiento;
- XIV. Participar en los congresos y reuniones internacionales de trabajo, de acuerdo con la Secretaría de Relaciones Exteriores;
- XVI. Establecer la política y coordinar los servicios de seguridad social de la Administración Pública Federal, así como intervenir en los asuntos relacionados con el seguro social en los términos de la ley;
- XIX. Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARAESTATAL**

ART. 45.- Son organismos descentralizados las entidades creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten.

ART. 46.- Son Empresas de Participación Estatal Mayoritaria las siguientes:

II. Las sociedades de cualquier otra naturaleza incluyendo las organizaciones auxiliares de crédito; así como las instituciones nacionales de seguros y fianzas, en que se satisfagan alguno o varios de los siguientes requisitos:

- a) Que el Gobierno Federal o una o más entidades paraestatales, conjunta o separadamente, aporten o sean propietarios de más del 50% del capital social
- c) Que al Gobierno Federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del órgano de gobierno o su equivalente, o bien designar al Presidente o Director General, o cuando tenga facultades para vetar los acuerdos del propio órgano de gobierno.

LEY FEDERAL DE ENTIDADES PARAESTATALES

ART. 14.- Son Organismos descentralizados las personas jurídicas creadas conforme a lo dispuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y cuyo objeto sea:

II. La prestación de un servicio público o social, o

III. La obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social

ART. 15.- En las leyes o decretos relativos que se expidan por el Congreso de la Unión o por el Ejecutivo Federal para la creación de un organismo descentralizado se establecerán, entre otros elementos:

III. El objeto del organismo conforme a lo señalado en el artículo 14 de esta Ley;

V. La manera de integrar el órgano de gobierno y de designar al director general así como a los servidores públicos en las dos jerarquías inferiores a éste;

VI. Las facultades y obligaciones del órgano de gobierno señalando cuales de dichas facultades son indelegables;

El órgano de gobierno deberá expedir el estatuto orgánico en el que establezcan las bases de organización, así como las facultades y funciones que correspondan a las distintas áreas que integren el organismos

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.

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

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

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

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

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

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

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.

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

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

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

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

ART.539 De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Secretaría del trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

III. En materia de capacitación o adiestramiento de los trabajadores:

- d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto 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 patronos 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:

VI. Cubrir las aportaciones que fijen las leyes especiales, para que los trabajadores reciban los beneficios de la seguridad y servicios sociales comprendidos en los conceptos siguientes:

- f) Establecimiento de escuelas de Administración Pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

ART.44.- Son obligaciones de los trabajadores:

VII. Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN

ART.43 La educación para adultos está destinada a individuos de quince años o más que no hayan cursado o concluido la educación básica y comprende, entre otras, la alfabetización, la educación primaria y la secundaria, así como la formación para el trabajo, con las particularidades adecuadas a dicha población. Esta educación se apoyará en la solidaridad social.

ART.45 La formación para el trabajo procurará la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas, que permitan a quien las recibe desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificados.

La Secretaría, conjuntamente con las demás autoridades federales competentes, establecerá un régimen de certificación, aplicable en 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 prevista en la fracción XIII del apartado A) del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

ART.64 La Secretaría, por acuerdo de su titular, podrá establecer procedimientos por medio de los cuales se expidan certificados, constancias, diplomas o títulos a quienes acrediten conocimientos terminales que correspondan a cierto nivel educativo o grado escolar, adquiridos en forma autodidacta o a través de la experiencia laboral.

El acuerdo secretarial respectivo señalará los requisitos específicos que deban cumplirse para la acreditación de los conocimientos adquiridos.

ART.75 Son infracciones de quienes prestan servicios educativos:

VII. Expedir certificados, constancias, diplomas o títulos a quienes no cumplan los requisitos aplicables;

REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

ART.15.- Corresponde a la Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación el ejercicio de las siguientes atribuciones:

- I . Proponer procedimientos por medio de los cuales se expidan certificados, constancias, diplomas, o títulos a quienes acrediten conocimientos terminales que correspondan a cierto nivel educativo o grado escolar, adquiridos en forma autodidacta o a través de la experiencia laboral:

- II . Proponer lineamientos para el régimen de certificación aplicable en toda la República, referido a la formación para el trabajo, que se establecerá conjuntamente con las demás autoridades del Ejecutivo Federal competentes;

- VI. Proponer las normas y criterios generales que regulen un sistema nacional de créditos, de revalidación y de equivalencias, que faciliten el tránsito de educandos de un tipo o modalidad educativo a otro;

Cuando la colaboración sea gratuita, el derecho de autor sobre la obra corresponderá a todos los colaboradores, por partes iguales. Cada colaborador conservará su derecho de autor sobre su propio trabajo, cuando sea posible determinar la parte que le corresponda, y podrá reproducirla separadamente indicando la obra o colección de donde proceda, pero no podrá utilizar el título de la obra.

2. *Principios de la gestión de la calidad*

A continuación se presentan los ocho principios de gestión de la calidad en los cuales se basan SO i las normas sobre sistemas de gestión de la calidad de la serie UNE-EN ISO 9000 del año 2000.

Principio 1 ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE

Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender las necesidades jaras actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

- .Aumento de los ingresos y de la cuota de mercado a través de una respuesta flexible y orar rápida a las oportunidades del mercado.
- .Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de una organización para aumentar la satisfacción del cliente.
- .Mejora de la fidelidad del cliente, lo cual conduce a la continuidad en los negocios.

La aplicación del principio de enfoque al cliente normalmente conduce a:

- .Estudiar y comprender las necesidades y expectativas del cliente.
- .Asegurarse de que los objetivos y metas de la organización están ligadas a las necesidades y expectativas del cliente.
- .Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a toda la organización.
- .Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre los resultados.
- .Gestionar de forma sistemática las relaciones con los clientes.
- .Asegurar el equilibrio entre la satisfacción de los clientes y de las otras partes interesadas (tales como: propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad en general).

Principio 2 LIDERAZGO

Los líderes establecen la unidad de propósitos y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberán crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Beneficios clave:

- El personal entenderá y estará motivado hacia los objetivos y metas de la organización.
- .Las actividades se evalúan, alinean e implementan de una forma integrada.
- .La falta de comunicación entre los niveles de una organización se reducirá.

La aplicación del principio de liderazgo conduce normalmente a:

- .Considerar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo clientes, propietario
- personal, proveedores, financieros, comunidad local y la sociedad en general.
- .Definir una clara visión del futuro de la organización.
- .Establecer objetivos y metas desafiantes.

- Forjar y mantener valores compartidos, imparcialidad y modelos éticos de comportamiento todos los niveles de la organización.
- Crear confianza y eliminar temores.
- Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar responsabilidad y autoridad.
- Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal

Principio 3 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Beneficios clave:

- Un personal motivado, involucrado y comprometido dentro de la organización.
- Innovación y creatividad al promover los objetivos de la organización.
- Un personal valorado por su trabajo.
- Un personal con disposición para participar y contribuir a la mejora continúa.
- La aplicación del principio de participación del personal, normalmente conduce a:
 - Comprender la importancia de su contribución y su papel en la organización.
 - Identificar las limitaciones en su trabajo.
 - Aceptar la responsabilidad de los problemas y de su resolución.
 - Evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales.
 - Búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencias.
 - Compartir libremente conocimientos y experiencias.
 - Discutir abiertamente los problemas y cuestiones.

Principio 4 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Beneficios clave:

- Reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos.
- Resultados mejorados, coherentes y predecibles.
- Permite que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas.

La aplicación del principio de enfoque basado en procesos normalmente conduce a:

- Definir sistemáticamente las actividades necesarias para lograr el resultado deseado.
- Establecer responsabilidades y obligaciones claras para la gestión de las actividades clave.
- Analizar y medir la capacidad de las actividades clave.
- Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización.
- Centrarse en los factores, tales como: recursos, métodos y materiales, que mejorarán las actividades clave de la organización.
- Evaluar los riesgos, consecuencias e impactos de las actividades en los clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Principio 5 ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTION

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Beneficios clave:

- .Integración y alineación de los procesos que alcanzarán mejor los resultados deseados.
- .la capacidad para enfocar los esfuerzos en los procesos principales.
- .Proporcionar confianza a las partes interesadas en la coherencia, eficacia y eficiencia de la organización.

La aplicación del principio de enfoque de sistema para la gestión normalmente conduce a:

- .Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz y eficiente.
- .Entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema.
- .Estructurar los enfoques que armonizan e integran los procesos.
- .Proporcionar una mejor interpretación de los papeles y responsabilidades necesarias para la consecución de los objetivos comunes, y así reducir barreras interfuncionales.
- .Entender las capacidades organizativas y establecer las limitaciones de los recursos antes de actuar.
- .Definir y establecer como objetivo la forma en que deberían funcionar las actividades específicas dentro del sistema.
- .Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.

Principio 6 MEJORA CONTINUA

La mejora continua en el desempeño global de la organización deberá ser un objetivo permanente

Beneficios clave:

- .Incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.
- .Alineación de las actividades de mejora a todos los niveles con la estrategia organizativa establecida.
- .Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

La aplicación del principio de mejora continua normalmente conduce a:

- .Aplicar un enfoque a toda la organización coherente para la mejora continua del desempeño de la organización.
- .Proporcionar al personal de la organización formación en los métodos y herramientas de la mejora continua.
- .Hacer que la mejora continua de los productos, procesos y sistemas sea un objetivo para cada persona dentro de la organización.
- .Establecer objetivos para orientar la mejora continua, y medidas para hacer el seguimiento de la misma.
- .Reconocer y admitir las mejoras.

Principio 7 ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Beneficios clave:

- .Decisiones basadas en información.
- .Aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de decisiones anteriores a través de la referencia a registros objetivos.
- .Aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.

La aplicación del principio de enfoque basado en hechos para la toma de decisión normalmente conduce a:

- .Asegurarse de que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables.
- .Hacer accesibles los datos a quienes los necesiten.
- .Analizar los datos y la información empleando métodos válidos.
- .Tomar decisiones y emprender acciones con base en el análisis objetivo, en equilibrio con la experiencia y la intuición.

Principio 8 RELACIÓN MUTUAMENTE BENEFICIOSA CON EL PROVEEDOR

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Beneficios clave:

- .Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.
- .Flexibilidad y rapidez de respuesta, de forma conjunta a un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente.
- .Optimización de costos y recursos.

La aplicación del principio de relación mutuamente beneficiosa con el proveedor normalmente conduce a:

- Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
- Poner en común experiencia y recursos con los aliados del negocio.
- Identificar y seleccionar los proveedores clave.
- Comunicación clara y abierta.
- Compartir información y planes futuros.
- Establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora.
- Inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros obtenidos por los proveedores.

Estos principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales que participan en el Comité Técnico de ISO 176 (ISO/TC 176), Gestión de la [calidad y aseguramiento de la calidad, el cual es responsable de desarrollar y mantener actualizadas las normas ISO 9000.

Los ocho principios están definidos en la Norma UNE-EN ISO 9000:2000, Sistemas de gestión de la calidad -Fundamentos y vocabulario, y en la Norma UNE-EN ISO 9004:2000, Sistemas de gestión de la calidad -Directrices para la mejora del desempeño.

3.- SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

Certificado para servir mejor

- La aprobación de esta ley abre horizontes al modelo de competencia laboral certificada
- El CONOCER ha tenido experiencias con entidades federativas y organismos públicos

Las tribulaciones del servicio profesional de carrera

a). Sólo unos cuantos puestos

Además de su alcance numéricamente limitado, abarca sólo unos cuantos puestos de la Administración Pública Federal: "Enlace", "Jefe de Departamento", "Subdirector", "Director de Área", "Director General Adjunto", "Director General", y cargos equivalentes⁵³ (en el gobierno federal existen 799 puestos de base, 708 de confianza (mandos medios) y 37 de mandos superiores) ,⁵⁴

b). Excepción de estados y municipios

El universo de aplicación de la Ley también se ve reducido por su carácter federal (quedan fuera estados y municipios). Actualmente en los estados laboran un millón y medio de servidores públicos y 500 mil en los municipios.⁵⁵

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

Migratorios, ⁵⁸ mientras que la Ley para los Trabajadores de Base condiciona el nombramiento a la inexistencia de un mexicano capaz de cumplir esa función. Hay que recordar que la LFTSE jurisdiccionalmente puede aplicarse a los trabajadores de confianza, cuando no se trate de estabilidad en el empleo.

- 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.

g). Problemas adicionales

Además de los retos descritos que afronta la Ley, habrá algunos otros de carácter operativo:

- "Taponeo" en las direcciones generales

Considerando una trayectoria de quince años entre ser Jefe de Departamento y Director General, y si el promedio de estancia en el servicio público es de 30 años para jubilarse, resulta que se va a "taponear" el acceso a la cúspide puesto que los directores generales (hasta donde llega el Servicio) se considerarán y serán considerados como indispensables y defenderán a capa y espada sus intereses, serán casi inamovibles. En otros términos la movilidad y la "flexibilidad" (atributo del nuevo sistema), se verán atrofiadas.

o **Certificación de competencias: ¿motivación o frustración?**

El sistema se basa en la "certificación de competencias" con el propósito de acotar o anular la libre designación en los puestos del Servicio. Este tipo de evaluación, teóricamente está diseñada para motivar al personal dentro de un medio ambiente en el cual el trabajador cuenta con la seguridad laboral sobre otro tipo de consideraciones. Se parte del principio de que el empleado va a desarrollar sus mejores potencialidades porque tiene garantizado el empleo; piensa que si se aplica le irá mejor. Sin embargo, si la certificación sirve para condicionar su permanencia en la institución, generará tensiones adicionales a las cargas de trabajo y a la larga un problema de cumplimiento por parte de las dependencias.

Si una persona resulta competente y se capacita constantemente, esto es, se prepara actitud in al mente, y al final no encuentra espacios a los cuales acceder, buscará moverse horizontalmente con el problema de que cambiarse de dependencia significa enfrentar una problemática adicional, pues otro de los atributos del sistema es estar "descentralizado", lo cual implica exclusividad en cada órgano administrativo. En efecto, la naturaleza de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, SEMARNAT; aunque se parece, es distinta a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, SAGARPA; o ésta con la Secretaría de la Reforma Agraria, SRA; por sólo citar un ejemplo.

En estas circunstancias, en caso de abrirse un concurso se pondría en desventaja a unos trabajadores frente a otros. A lo largo de unos cuantos años tales concursos se verían reducidos por la permanencia de los ocupantes en los cargos de mayor jerarquía. En consecuencia, la frustración sería uno de los efectos más perniciosos del Sistema.

• Evaluación de 360 grados para la "certificación de competencias"

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 legítima 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.

Al respecto, no es pública la participación de los Colegios de Profesionales -de Ciencias Políticas y Administración Pública, de Licenciados en Administración, de Contadores Públicos, de Abogados, de Economistas, Médicos, Ingenieros Civiles, Arquitectos, entre otros-, es decir, no han sido consultados ¿De dónde habrán de salir las premisas y parámetros de las profesiones? ¿De la simple definición de puestos? ¿Y la ética profesional?

El servicio profesional de carrera, por su reducido campo de aplicación, difícilmente repercutirá en la calidad de los servicios públicos o en los proyectos de vida de los trabajadores. En este capítulo la Presidencia de la República, a través de la Oficina para la Innovación Gubernamental firmó un Acuerdo para el impulso a la innovación y la calidad en el servicio Público con la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE) el 6 de diciembre de 2002, en donde se establecen cuatro compromisos:

1. "Trabajar coordinada y permanentemente en el impulso a los programas de Cultura, Recreación, Fomento al Deporte, al Turismo Nacional, como sustento de superación que conlleva al bienestar general de los trabajadores y sus familias.
2. Impulsar programas y sistemas orientados a la Capacitación y Profesionalización de los Trabajadores.
3. Promover conjuntamente la Cultura de la Innovación y Calidad entre todos los trabajadores al servicio del Estado.
4. Desarrollar las anteriores tareas a través del trabajo conjunto en Mesas Mixtas, como un proceso de colaboración permanente".⁵⁹

Ninguno de estos compromisos se ha cumplido sin mediar explicación I sobre el particular.

- .Readecuar la realidad orgánica: "casar" puesto y persona

1 La instrumentación del servicio profesional de carrera implica recatalogar todos los puestos, no sólo los del Servicio; actualizar sus descripciones, analizar perfiles, elaborar programas de capacitación generales y específicos, establecer nuevos criterios escalafonarios, entre otros. Será indispensable redefinir la realidad orgánica, pues normalmente las a personas no desempeñan los puestos que se encuentran enlistados en las estructuras presupuestales.

- .Incluir el factor de la responsabilidad en el servicio público

En el Servicio Profesional de Carrera están involucrados cuatro aspectos que, en conjunto, integran la "EXPERTISE":

- Actitud (con énfasis en la identidad);
- Conocimientos;
- 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.

A MANERA DE SÍNTESIS

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 timing 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 museo de la administración pública, habría pocos originales y muchas copias, por ciertas mal logradas y disfuncionales.

En México, la cooperación de los órganos de control en ampliar o flexibilizar los marcos de acción en sus auditorias será necesaria, ya que se abre un capítulo nuevo.

La Ley en su aplicación enfrenta la necesaria posibilidad de hacer compatible un nuevo estatuto que regulará a los mandos del Gobierno Federal, con las premisas que la NGP ofrece. El reto no, es sencillo, pero si se suman los esfuerzos de las dos 'Secretarías rectoras, se Incluyen miembros expertos en la academia y por supuesto a los usuarios, directivos de recursos humanos, las posibilidades de éxito serán mayores. Esta es para México, una de las reformas verdaderamente estructurales que si se instrumenta adecuadamente podrá contribuir a generar mejores condiciones para el desarrollo.

4.- PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La mayor parte de las actividades que realiza el hombre son planeadas, y el proceso enseñanza-aprendizaje, en tanto actividad humana, no escapa de esta situación.

La planeación es una de las tres fases esenciales del proceso enseñanza-aprendizaje; las otras dos son la percepción y la evaluación. Estas tres etapas son interdependientes, con igual importancia e íntimamente relacionadas.

La fase de la planeación puede considerarse como el - sustento de las otras dos, y entre sus funciones destaca la de prever los propósitos de toda acción educativa que se emprenda, también constituye una guía - de cómo lograr los objetivos que se persiguen. Con todo esto, la planeación coadyuva a simplificar el trabajo del instructor.

La planeación cuidadosa de una serie de actividades Facilitara a quienes intervienen en un curso (instructor y participantes) asegurar, en gran medida, el éxito en la realización del proceso enseñanza-aprendizaje. La planeación... fase esencial del proceso enseñanza-aprendizaje

Si se entiende a la capacitación como un proceso, luego entonces, las actividades que se planeen deben ser consideradas como pasos pertinentes a seguir para la consecución de las metas propuestas.

LA PLANEACION... FACE ESENCIAL DEL PROCESO ENSEÑANZA-APENDIZAJE

Para planear, el instructor tomará en cuenta todos los elementos que convergen en el proceso enseñanza-aprendizaje, tale como:

- Las características de los participantes.
- Los objetivos y contenidos del curso.
- El tiempo con que se cuenta para su desarrollo.
- Las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos.
- Los materiales didácticos necesarios.
- Los recursos con que se cuenta.
- El lugar donde se efectuará el curso.

La determinación de estos aspectos puede hacerse a través de la solución de las siguientes preguntas:

- ¿Quién va a intervenir?
- ¿Para que va a realizarse?
- ¿Qué va a enseñar?
- ¿Cómo se va a realizar?
- ¿Qué se necesita para realizarlo?
- ¿Cuándo se va a realizar?
- ¿Dónde se llevara acabo?

Con las respuestas obtenidas, el instructor está en posibilidad de organizar ya su planeación didáctica eficaz y acorde con las características de los participantes, así como con el tipo de curso que va a llevar a efecto.

Otra de las muchas ventajas que reporta una buena planeación, es que evita que el instructor caiga en dos errores que pueden hacer útil su trabajo y el esfuerzo de los participantes: la improvisación y la rutina.

Algunos de los requisitos que la planeación didáctica eficaz debe reunir son:

- La precisión y claridad de sus enunciados, indicaciones, sugerencias y otros elementos que se con templen.
- La consideración de los objetivos del curso, las - circunstancias de tiempo y lugar disponibles, las características de los participantes, los recursos con que se cuenta, etc., ya que de nada sirve un - plan perfectamente elaborado en el papel, pero imposible de llevarse a la practica, pues las condiciones reales no lo permiten.
- La flexibilidad necesaria para hacer los reajustes pertinentes en su desarrollo, sin perder el sentido de la continuidad.

La planeación de un curso supone la elaboración de tres instrumentos didácticos: programa, cronograma y guía de instrucción.

Programa

El programa es la guía, el esqueleto del curso mismo. Este instrumento, dada su importancia, es insustituible. Nunca debe faltar

Los elementos que conforman el programa son

- Carátula.** Consigna los datos generales, como: nombre del curso; nombre del instructor; duración del curso; objetivo general; destinatarios, fecha.
- Presentación.** Aquí se describe, a grandes rasgos,- la importancia y contenido del curso.
- Temario.** Es la enunciación de los contenidos a -- tratar.
- Metodología.** Es la descripción de la forma en que- se abordaran los contenidos propuestos, en tanto objetos de estudio
- Evaluación.** Establece los rasgos que se consideran para evaluar el desarrollo del curso y sus resultados.

Cronograma

Es la distribución más general del tiempo de duración de un curso y de los contenidos a trabajar.

Para su elaboración se deben considerar:

- El perfil de los participantes.
- El número de asistentes al curso.
- El tiempo disponible.
- Los contenidos programáticos y su grado de dificultad.

Al hacer la distribución del tiempo, el instructor asignara más a aquellos contenidos que representen mayor grado de complejidad en relación con el perfil de los participantes. La planeación deberá ser realista y conceder- un pequeño margen de tiempo, en función de los imprevistos que pudieran presentarse. También es conveniente tener en cuenta las ceremonias tanto de inauguración como de clausura

Una manera de organizar el cronograma es el siguiente formato.

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES

Guía de instrucción

Es la explicación detallada de todas y cada una de las actividades a realizar en cada sesión del curso

La utilidad que este instrumento reporta al instructor es enorme, pues le permite tener presente, en todo momento, el objetivo que se pretende lograr con cada actividad, las técnicas que empleará, así como los materiales indispensables para llevar a efecto las actividades. Una forma de presentar la guía de instrucciones la siguiente:

OBJETIVO		TEMA DEL DIA:	
CONTENIDO	TECNICA DIDACTICA	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION

Al formato anterior se le puede anexar una columna más, correspondiente a las observaciones; será llenada al final de la sesión, y en ella se registrarán los acontecimientos relevantes del día, las modificaciones hechas al plan durante la realización y las razones de los cambios. Otro de sus usos es el recordatorio de aspectos importantes para el instructor, durante la sesión.

- La guía de instrucción también es conocida como carta descriptiva. Se opta por el primer término, en tanto que es menos rigorista en el manejo de los objetivos.

Este instrumento tendrá que ser muy claro y específico, tanto que, incluso, cualquier persona pueda entenderlo. Los objetivos son las metas que se pretende.

Un ejemplo concreto es el caso de las supervisiones, alcanzar en las que quien presencie el desarrollo de la sesión esté en posibilidad de ubicar con precisión el momento de la realización en el plan.

OBJETIVOS

Un elemento al que constantemente se ha hecho referencia en el desarrollo de este manual son los objetivos, mismos que dentro de la planeación cobran singular importancia. Por ello vale la pena recordar que éstos son las metas que se pretenden alcanzar y permiten al instructor la selección adecuada de los procedimientos y técnicas didácticas, la utilización eficiente de los recursos disponibles y la revisión crítica del proceso así como a participantes les permite saber hacia dónde se encaminan sus esfuerzos.

Dentro de los objetivos pueden reconocerse tres niveles distintos, en cuanto a su alcance y tiempo. Estos niveles son: generales, particulares y específicos.

Objetivo General. Es la enunciación de las metas más ambiciosas que se pretenden alcanzar a través del proceso de capacitación. Son logros a largo plazo. Ejemplo:

Al término del curso el participante adquirirá los conocimientos teóricos metodológicos necesarios para la conducción de cursos de capacitación

- Objetivo Particular.** Es la meta a conseguir a mediano plazo. Establece lo que se quiere lograr con la realización de un curso o tarea determinados. Ejemplo:

El participante distinguirá los diferentes conceptos de capacitación, así como el perfil y funciones de instructor en la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje

- Objetivo Específico.** Hace referencia a las metas inmediatas, a los pequeños logros de cada sesión que harán posible la consecución de los más amplios (particulares y generales). Ejemplo:

El participante revisará los enfoques del concepto de capacitación y establecerá uno de ellos como criterio de grupo

El objetivo general será establecido por la institución, le es proporcionado al instructor por el Instituto. Sin embargo, los objetivos particulares y específicos deberán ser adecuados por el instructor, tomando - en consideración las características del grupo a que está destinado el curso; los recursos; el tiempo; y la experiencia.

Se habla de una adecuación de los objetivos, dado que cada grupo con el que se trabaje, aun cuando sea el mismo curso, posee características muy específicas: ritmo de trabajo particular y nivel de conocimiento diferente acerca del tema. Situación por la que resulta imposible el planteamiento de objetivos específicos únicos para todos los grupos. Por eso es en extremo importante el acondicionamiento, la adaptación de éstos a un grupo en concreto, con el que se va a trabajar, pues ésta permitirá al instructor y a los participantes un éxito mayor en su desempeño.

Los objetivos específicos deben reunir en su presentación con algunos requisitos, para garantizar su precisión. A saber:

SUJETO: El trabajador

TIEMPO: al finalizar la sesión

CONDUCTA ESPERADA: recapitulará

NIVEL DE EFICACIA: brevemente

CONTENIDO: las modificaciones más relevantes de la nueva Ley del ISSSTE

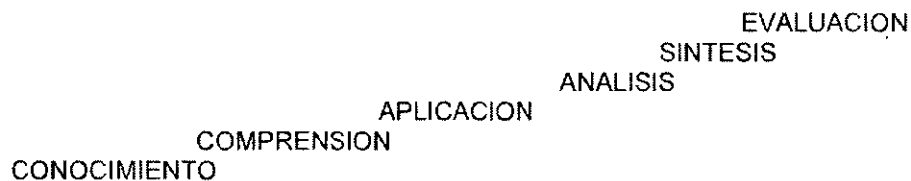
En su redacción no es necesario que dichos elementos - sigan el mismo orden; lo importante es que estén presentes todos. Así por ejemplo, el mismo objetivo puede redactarse como:

Al finalizar la sesión el trabajador recapitulará brevemente las modificaciones más relevantes de La nueva Ley del ISSSTE.

O bien

Al finalizar la sesión el trabajador recapitulará las modificaciones más relevantes de la nueva Ley del ISSSTE brevemente.

Los objetivos, de acuerdo con la conducta que expresen, pueden clasificarse en tres grupos que corresponden a los tres dominios del comportamiento humano, que son: cognoscitivo, afectivo y psicomotriz. A partir de esta división de la personalidad del ser humano, Benjamín S. Bloom elaboró una taxonomía de objetivos para cada área es decir, reconoció que dentro de cada dominio existían distintos niveles. En el Área cognoscitiva identificó - los siguientes:

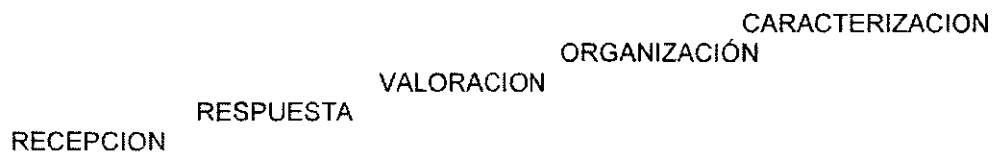


El Área cognoscitiva abarca lo referente a la memoria al desarrollo y evolución del conocimiento además de todas aquellas habilidades de índole intelectual.

Se presentan los niveles de manera escalonada, pues el hombre, en su proceso de conocimiento, parte de operaciones mentales simples, avanzando hacia las de mayor complejidad.

El instructor para elaborar sus objetivos tendrá que tomar como punto de partida el nivel en que se encuentran los participantes, y plantear objetivos del nivel siguiente. Al hacer esto, tanto el instructor como el participante logran dar a su proceso de conocimiento una secuencia lógica.

El área efectiva comprende los factores emocionales que describen los cambios de actitudes y valores, la adaptación del individuo a diferentes situaciones etc. Este dominio posee los niveles de:



Por último, el Área psicomotriz se refiere al desarrollo de habilidades motoras y destreza. Cuenta con las siguientes categorías o niveles:

Por las características del ser humano, especialmente por su manifestación de conductas molares, es imposible hacer objetivos que se refieran a un sólo- dominio; sin embargo, al diseñarlos debe tomarse en cuenta el - contenido a trabajar, pues este dará la pauta del dominio a que corresponde.

EVALUACIÓN

La evaluación en el terreno educativo es un tópico que al ser tratado genera infinidad de controversias y discusiones por parte de quienes tienen que llevarla a cabo. Sin embargo, un punto en el que generalmente se - coincide es en su importancia, aun cuando muchas veces no se tenga claro su concepto.

Así Para hablar de evaluación en Primer lugar, hay que delimitar las diferencias existentes entre este proceso y el de medición, con el que suele confundirse.

Medición es la cuantificación de los conocimientos adquiridos por un individuo y supone la asignación de un valor numérico con base en parámetros definidos.

Dentro de la capacitación este procedimiento no tiene pertinencia, pues no es función del instructor "calificar la los participantes; además de que, por las características de los educandos y de los cursos mis mas, resulta poco valido tratar de "medir el aprendizaje que cada uno construya. Por otra parte, si se - considera al individuo como ser único, irrepetible y sólo comparable consigo mismo, la medición no es aplicable en tanto que encierra un proceso comparativo.

Así pues, la evaluación se considerara como un proceso social, cuyo objeto de estudio es el producto de la - interacción humana constante. Al reconceptualizar este proceso, puede ahora definirse como plantear a la evaluación como proceso social supone - tomar en cuenta los factores sociales que la determinan así como la participación consciente y critica de quienes intervienen en la actividad objeto de evaluación.

Esto quiere decir que evaluar no sólo compete al instructor, pues no es un juez supremo que emite veredictos. No. Evaluar es una acción compartida, donde las opiniones y críticas de los participantes son de gran importancia.

Un aspecto fundamental de este proceso es el autoevaluación de la participación de cada individuo (instructor y participante), para optimizar futuras experiencias y retomar de cada una de ellas aciertos y errores; situación que hará más fáciles y económicas -sus vivencias posteriores.

El proceso de evaluación es continuo, y en él se pueden identificar tres etapas: diagnóstica, continua y final

- La evaluación diagnóstica es la que se realiza al inicio de todo curso con la finalidad de detectar las expectativas de los participantes, así como - el nivel de dominio en los temas a tratar. A partir de ella, el instructor adecuara los objetivos y temas a desarrollar en el curso.
- La evaluación continua se lleva a efecto durante todo el proceso. Siempre es pertinente hacer una evaluación al término de una actividad o tema con el objeto de observar si se va por el camino adecuado o si es necesario reorientar el curso, pues no - es valido esperar hasta el final del mismo para modificar algo, cuando ya las cosas están hechas y son irreversibles.
- La evaluación final, como su nombre lo indica, se - lleva a cabo al término del curso a manera de evaluación general. Ahí se recapitular el desarrollo del curso, indicando los aciertos y errores, así como las alternativas de solución para los últimos. Esta servido como base para otras experiencias de - aprendizaje.

Es importante que en las tres etapas el instructor fácil lite la participación de todos los integrantes, pues -- son ellos quienes darán la pauta para la reorientación del trabajo, además de que le proporcionara la oportunidad de percatarse de situaciones que, a veces, pueden pasar inadvertidas.

La realización de la evaluación en general y, particularmente, en la capacitación, es claro que no requiere de una prueba pedagógica u objetiva, ni de un cuestionario. Lo que es recomendable utilizar es el planeamiento de preguntas problematizadoras o abiertas, que servirán como guía para la discusión y centraran la participación

Estas preguntas podrán trabajarse a nivel individual, - por equipos o grupalmente; sin descartar, por supuesto, la auto evaluación para obtener conclusiones globales.

El instructor también tendrá que aplicar los instrumentos de evaluación que el Instituto determine y podrá hacerlo una vez realizada la evaluación grupal, de tal manera que los instrumentos Indicados sirvan como recapitulación aunque sea parcial del proceso vivido.

5.- ANTECEDENTES DE LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

Llevar a cabo un curso de capacitación requiere contemplar diversas etapas y de esta forma estructurar de la mejor manera posible el curso de capacitación que se va a impartir. Es por ello que, el facilitador debe tomar conciencia de la importancia de poder contar con los materiales e instrumentos para llevar a cabo la actividad, además es necesario que el facilitador cuente con las habilidades necesarias que le permitan diseñar de la mejor manera posible el curso de capacitación y los instrumentos que serán utilizados para su evaluación.

Lo anterior, nos lleva a considerar que al diseñar un curso de capacitación e r instrumentos de evaluación, el facilitador debe contemplar algunos aspectos y etapas l que le faciliten la actividad. A continuación se menciona una de las primeras fases a considerar en el diseño de los cursos de capacitación.

1. Detección de Necesidades de Capacitación.

La Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) es la parte medular del l proceso de capacitación que nos permite identificar las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación. Toda l necesidad implica la carencia de un satisfactor. Es por eso que, cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiera específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos habilidades y actitudes que una persona puede adquirir, l reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto (Pinto, 1992).

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detecta las desviaciones o discrepancias entre "el deber ser" o situación esperada y "el ser" o situación real; y esto nos permite reconocer a que personas se debe capacitar y en que aspectos específicos, estableciendo también la profundidad y las prioridades. Al elaborar la DNC es importante tener en cuenta que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con diferencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores; pero cuando los problemas sean de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa.

Entre los beneficios que proporciona un buen estudio de Detección de Necesidades de capacitación se encuentran:

- Identificar que personas requieren de capacitación y en que aspectos.
- Identificar las características de esas personas.
- Reconocer los contenidos en que se necesite capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- Identificar facilitadores potenciales.
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Partiendo de lo que la persona "hace y logra", es decir, de los resultados esperados contra los resultados obtenidos, la elaboración de la DNC nos permite obtener información sobre otros hechos y situaciones importantes que no se encuentran directamente relacionados con la capacitación del personal, pero que si afectan los resultados, como pueden ser: las deficiencias en la estructura organizacional, limitaciones de los canales de comunicación, condiciones de trabajo duplicidad de funciones, etcétera.

En un primer momento puede ser llenado un formato que se denomina "Cédula DNC por puesto", en el cual se describe todo lo que debe poseer el trabajador que ocupa un determinado puesto en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, las razones que las justifican, quienes del total de trabajadores en un mismo puesto requieren de que y la prioridad y la profundidad con que se necesita. A continuación se presenta un ejemplo de esta cédula.

CÉDULA DE DNC POR PUESTO

PUESTO _____ DEPTO. _____ ESCOLARIDAD _____
 EXPERIENCIA LABORAL INTERNA _____ EXTERNA _____
 FUNCIONES GENERALES _____

REQUIRIMIENTOS DE APRENDIZAJE (CAPACITACION) PARA DESEMPEÑO SATISFACTORIAMENTE	RAZONES QUE JUSTIFICAN ESOS REQUIRIMIENTOS DE CONOCIMIENTOS, DESTREZA Y ACTIVIDADES	TOTAL DE PERSONAS POR PUESTO	PERSONAL A CAPACITAR	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2

1 ALTA PRIORIDAD, PRIORIDAD MEDIA, BAJA 2 ESCALA DEL 1 AL 6 (SUPERFICIAL PROFUNDO) PRIORIDAD

Puede utilizar el formato "Cédula de DNC por puesto-persona" en el cual se escriben los nombres de todas las personas que ocupan un mismo puesto y nivel de conocimientos que actualmente poseen del mismo, determinando la prioridad y el grado de dominio.

CÉDULA DE DNC POR PUESTO-PERSONA

PUESTO _____ DEPTO _____	Conocimientos y habilidades de caracteres mental o cognoscivo					Habilidades y destreza de carácter físico manual y psicomotor			Actividades y comportamientos de carácter afectivo			
Actividades, Funciones y comportamientos requeridos para el correcto desempeño del puesto												
Nombre del trabajador y												
Prioridad												

Con estos primeros resultados, el responsable de capacitación o de diseñar los cursos obtiene los primeros elementos para conformar su plan de capacitación. Mientras más concretos o realistas sean los datos recopilados, mayor precisión se tendrá en la determinación de objetivos y por ende mejores resultados se lograrán con la ejecución del plan de capacitación.

Como se puede observar, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación tiene la finalidad de identificar con precisión las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que requieren los trabajadores para desempeñarse correctamente en su

Puesto de trabajo. Las principales herramientas para realizar esta acción son los profesiogramas, las metodologías e instrumentos de diagnóstico y los programas de capacitación y desarrollo.

Es un procedimiento que parte del análisis de los insumos con que cuenta la empresa y en particular de las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que "se hace" y lo que "debe hacerse". En suma el DNC debe conducir a establecer:

- En que se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- Quienes de los trabajadores que desempeña un mismo puesto de trabajo requieren que.
- En que cantidad o con que nivel de profundidad se requiere el aprendizaje.
- Cuando y con que prioridad se necesita.

Esta etapa señala de lleno el inicio del proceso administrativo de capacitación, sirve de base e insumo para la estructura del plan, de los programas y de los mismos cursos para determinar la población que será capacitada y para definir la prioridad y orden en que serán capacitados los trabajadores.

Esta fase del método se debe realizar en forma participativa con todos los jefes y supervisores, según la estrategia que se definió en el plan de acción. El DNC es la base fundamental de la planeación y la parte del proceso que le dé validez técnica y calidad a los resultados de la función. La metodología que aquí se emplea es eminentemente participativa, trabajando con todos los niveles de jefatura y supervisión.

METODOLOGÍA PEDAGÓGICA

La capacitación como un proceso formativo, está conformado por una serie de actividades planeadas y sustentadas en la búsqueda del desarrollo humano a través de la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales. Por lo que, el diseño de un curso de capacitación de estar sustentado en metodologías didácticas que permitan desarrollar los procesos formativos que los adultos esperan.

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.

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).

6.- ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática para hacer un determinado trabajo.

La presentación de procedimientos aislados no permite conocer de manera integral la operación de una institución o unidad administrativa y reconocer la deficiencia en la calidad de los servicios presentados, y la necesidad de precisar los problemas y/o dificultades administrativas que se presentan en la comunidad de la operación de un organismo público o privado, en mucho obedece a la ausencia de procedimientos redactados que permitan la realización de estudios encaminados al mejoramiento administrativo, de ahí la necesidad de que éstos se agrupen en forma ordenada en un sólo documento denominado "manual de procedimientos".

OBJETIVOS

Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos, tienen por objeto:

1. Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
2. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
3. Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
4. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación control interno y su vigilancia.
5. Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
6. Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
7. Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

JUSTIFICACIÓN DE SU NECESIDAD

Puede decirse que la utilidad que tiene el manual de procedimientos es múltiple, en virtud de ser un instrumento que permite el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución; de tal manera, se puede afirmar que la necesidad de elaborar un manual de procedimientos se justifica cuando se presenta, entre Otros, cualquiera de los siguientes casos:

- ♦ Que existan trámites que mantengan cierto grado de complejidad, por lo cual sean necesarias las descripciones precisas de los mismos, de manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas.
- ♦ Que sea conveniente asegurar la uniformidad en el desarrollo de los trámites y ~ procedimientos. para lo cual resulte indispensable contar con descripciones claras de los mismos.
- ♦ Que se desee emprender tareas de simplificación del trabajo tales como ~ análisis de tiempos, delegación de autoridad, estudios de simplificación cetáreas, etc.
- ♦ Que se vaya a establecer un sistema de información o bien, modificar el ya ~ existente, y se necesite conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salida de información para lo cual son muy valiosos los manuales de procedimientos, ~ ya que contienen información necesaria para la determinación de los flujos de ésta.

DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS y CLASIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Un procedimiento es una serie de actividades y operaciones ligadas entre sí, ejecutadas por un conjunto de empleados ya sea dentro de un mismo' departamento o abarcando varias dependencias, para obtener el resultado que se desea

Ejemplos:

- ♦ Pago de nomina
- ♦ Adquisición de mobiliario
- ♦ Selección y contratación de personal
- ♦ Control de existencias de medicamentos

Un procedimiento se caracteriza por "no" ser un sistema. El conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.

Ejemplos

- ♦ Sistema de adquisiciones
- ♦ Sistema de administración de personal
- ♦ Sistema de contabilidad
- ♦ Sistema de control presupuestal

Un procedimiento se caracteriza por "no" ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a cómo un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.

Ejemplos

- ♦ La esterilización de instrumental médico
- ♦ La elaboración de una póliza
- ♦ La elaboración de un análisis clínico

Un procedimiento se caracteriza por "no" ser un programa.

Un programa es un plan para ejecutar un conjunto de actividades dentro de los ~ tiempos programados.

Ejemplos

- ♦ La construcción de un edificio
- ♦ La capacitación del personal
- ♦ La desconcentración de delegaciones regionales
- ♦ La implantación de un procedimiento

Un procedimiento se caracteriza por "no" ser una actividad específica.

Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto.

Ejemplos

- ♦ Hacer una vista médica
- ♦ Recibir correspondencia
- ♦ Elaborar pedidos

METODOLOGÍA BÁSICA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

La metodología propuesta para la elaboración de los manuales de procedimientos comprende las siguientes etapas:

1. Planeación
2. Investigación de la situación actual
3. Análisis y crítica de la información
4. Diseño de procedimientos

PLANEACIÓN:

El primer paso en la planeación será definir la naturaleza del problema en cuestión.

Esto permitirá fijar las bases para determinar el objetivo y para una investigación preliminar que proporcione elementos de juicio para decidir la formulación y ejecución de un plan de trabajo que incluya el inventario de procedimientos jerarquizados.

Definición del objetivo

Es conveniente en esta fase precisar con toda claridad los problemas que hayan sido detectados, para definir correctamente el objetivo, a fin de evitar malos entendidos que obstaculicen o dispersen el trabajo posterior.

Formulación del inventario de procedimientos

Es importante que se identifiquen y tipifiquen los procedimientos que afecten los trámites y servicios de la dependencia, con el fin de contar con una visión integral de las labores que se realizan en el área.

Formulación del plan de trabajo

Una vez definidos los objetivos e identificado los procedimientos, se deberá formular el plan de trabajo requerido por la investigación, diseño e Implantación del manual de procedimientos.

INVESTIGACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Cubre la finalidad de obtener una visión del procedimiento tal como se desarrolla en el momento actual. Básicamente, esta fase incluye:

Recopilación de la información

Consiste en obtener una descripción lo más detallada y exacta posible de la forma como se desarrollan las operaciones que integran el procedimiento, tomando nota del número de personas asignadas a esta operación.

Asimismo, en esta etapa se deberán obtener las disposiciones jurídicas y legales que afecten a cada procedimiento, anexándolos como documentación del procedimiento.

Registro y documentación del procedimiento actual

Es importante registrar ordenadamente la información recopilada. Una regla general que debe tomarse en cuenta al realizar los registros, es hacerla con la debida claridad para que cualquier persona pueda entenderlos. Es esencial que se obtengan copias de todos los documentos utilizados en el procedimiento.

Obtención de la aprobación correspondiente

Una vez documentado el procedimiento actual, se procederá a obtener la aprobación de los responsables de su operación.

ANÁLISIS Y CRÍTICA DE LA INFORMACIÓN

Una vez concluida la fase de investigación de la situación actual, se procederá a la realización de un examen crítico a través de los siguientes puntos:

ANÁLISIS

El análisis consiste en separar las funciones esenciales, es decir, diferenciar entre lo que se debe hacer y lo que no se hace. Es conveniente hacer comentarios sobre el procedimiento.

El análisis y crítica de la información debe realizarse desde diversos puntos de vista:

- ¿Las operaciones que lo integran siguen un orden lógico y constante?
- ¿Es lo más sencillo y claro?
- ¿Pueden mejorarse, combinarse o eliminarse las operaciones?
- ¿Es posible eliminar demoras?
- ¿Existen cuellos de botella que deben eliminarse?
- ¿Tiene la flexibilidad necesaria?
- ¿La información que proporciona, es la necesaria y se obtiene con oportunidad?
- ¿Permite cumplir los objetivos con el mínimo costo posible?
- ¿Reúne los requisitos de control interno?

Diagnóstico

El diagnóstico es el medio que se deberá de utilizar para dar a conocer al usuario del procedimiento, los resultados del análisis y crítica de la información recabada.

La etapa del diagnóstico es la más importante en la elaboración de los procedimientos, y comprende básicamente:

- ♦ La revisión del análisis del procedimiento actual.
- ♦ El diagnóstico de los verdaderos problemas que se hayan encontrado.
- ♦ Una lista de información adicional que se requiere para la fase de diseño. "El diagnóstico es un resumen de síntomas y su solución".

DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS

Una vez efectuado el análisis, se tiene ya un conocimiento completo de todas las operaciones que se realicen en los procedimientos que integran el sistema en estudio; por tanto a partir de este momento, está en condiciones de sugerir las modificaciones que se hicieran necesarias, de acuerdo con el resultado de dicho análisis:

- ♦ Rediseño de formas
- ♦ Diseño de nuevas formas
- ♦ Reportes
- ♦ Registros
- ♦ Creación o supresión de archivos
- ♦ Eliminación de operaciones innecesarias
- ♦ Creación de nuevos controles

Se sugiere que todas las modificaciones que le hagan al procedimiento se discutan con el personal involucrado, a efecto de poder justificar o hacer las correcciones que resulten pertinentes.

Representación del procedimiento

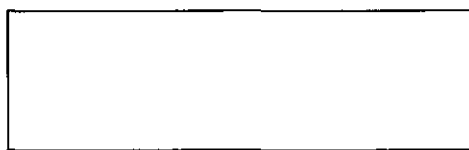
Una vez analizada la información del o de los procedimientos, es posible proceder a graficarlos o redactarlos.

Diagramación para el manual de procedimientos

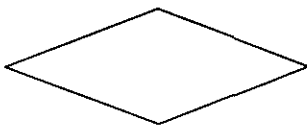
Lo constituye el llamado diagrama de procedimientos el cual representa en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento o el recorrido de las formas o los materiales.

Expresión literaria del procedimiento

Se refiere a la narración detallada del procedimiento, con el objeto de describir cada una de las operaciones que intervienen en el procedimiento.



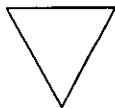
ACTIVIDAD



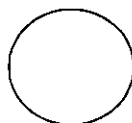
DECISION



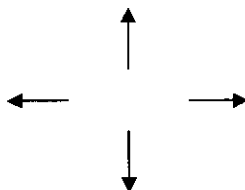
DOCUMENTO



CONECTOR DENTRO DE PÁGINAS



CONECTOR FUERA DE PÁGINA



LÍNEAS DE FLUJO

Contenido de los manuales e instructivos de llenado

Estos documentos registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica requerida referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además, facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

Conceptos

El "manual de procedimientos" es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad Administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

El contenido del manual de procedimientos se conformará por la siguiente información:

- ♦ Portada
- ♦ Índice del manual
- ♦ Alcance
- ♦ Responsabilidades
- ♦ Definiciones
- ♦ Marco jurídico
- ♦ Revisión del procedimiento y responsable
- ♦ Documentos aplicables y/o anexos
- ♦ Descripción del procedimiento
- ♦ Representación gráfica

BIBLIOGRAFÍA

RAMÍREZ Magaña, Alejandro. Servicio profesional de Carrera. *Revista Competencia Laboral, enero-marzo 2003, número 25; México*

GUERRERO, Omar, Gerencia Pública en la Globalización. *Porrúa-UAEM, 2003, pp.376*

HERRERA Macías Alejandro. Algunas consideraciones en la implementación del Servicio Profesional de Carrera en México para hacer frente a la Globalización.

CAMPOS Álvarez Tostado, Ricardo, Alta Calidad en la Gestión Pública, *IAPEM, 2002*

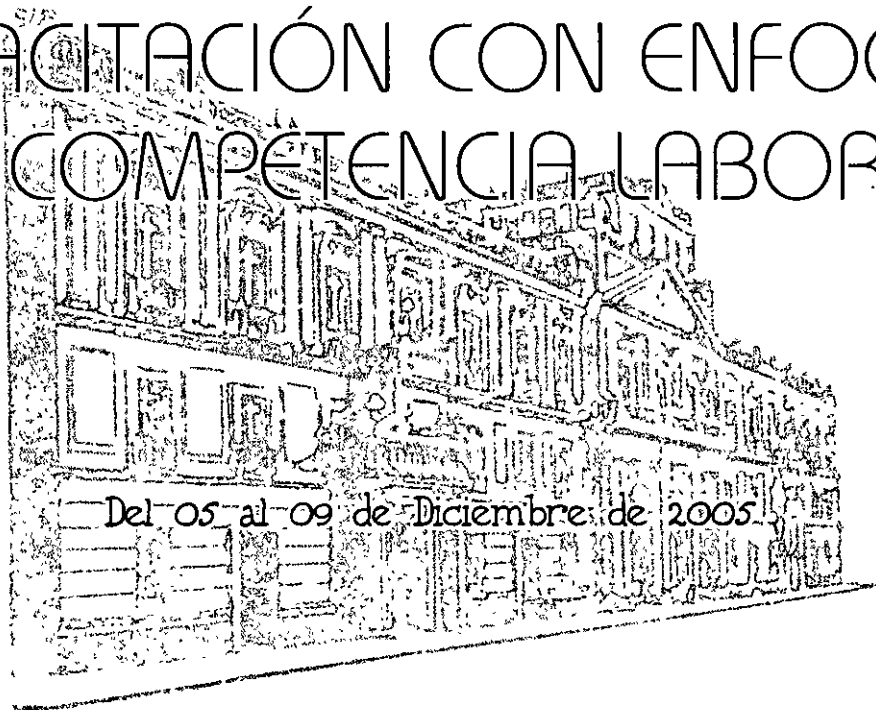
NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL; Diseño e impartición de cursos de capacitación, *CONOCER, 2004.*



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN CON ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL



Del 05 al 09 de Diciembre de 2005

ANEXOS

CI - 270

Facilitador: Lic. Luis Manuel Rodríguez Jaimes
INSTITUTO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA E HISTORIA

DICIEMBRE DE 2005

Palacio de Minería, Calle de Tacuba No 5, Primer piso, Delegación Cuauhtémoc, CP 06000, Centro Histórico, México D.F.,
APDO Postal M-2285 • Tels: 5521.4021 al 24, 5623 2910 y 5623.2971 • Fax: 5510 0573

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO: introducir al personal en las características principales que debe cubrir actualmente la gerencia efectiva, así mismo presentación de los resultados de diagnóstico para su análisis y compromiso de mejora.

PARADIGMAS Y PROCESO DE CAMBIO

Los paradigmas son reglas y reglamentos que establecen límites

Los paradigmas, son costumbres y formas de ver las cosas. Un paradigma puede ayudar como también en algún momento puede obstaculizar el desarrollo de cualquier actividad humana. Actuamos de acuerdo a lo que creemos y pensamos.

Para Stephen Covey los paradigmas son como un "mapa mental" que cada individuo lleva consigo para enfrentar las situaciones que se le presentan en la vida. De tal forma que si contamos con un "mapa" erróneo, nuestros problemas no se resolverán cambiando simplemente nuestras actitudes y conductas, sino más bien, cambiando nuestro "mapa mental" (nuestros paradigmas).

Veamos algunos ejemplos de paradigmas: "La cocina es para las mujeres". En general los hombres creemos que la cocina se ha hecho sólo para las mujeres y que si alguien participa en el arte culinario, es "mano caída". Visto así, los hombres nos abstenemos de participar, pero, eso sólo es un paradigma, nos impone reglas y por lo tanto una conducta.

Hay muchos paradigmas, pues nosotros funcionamos basándonos en ellos.

Es un paradigma la forma de administrar las empresas, la forma de dar misa o culto, la forma de jugar un determinado deporte, los límites municipales, los límites territoriales de las naciones y los conceptos que tenemos de cada cosa.

En algún momento, los paradigmas se rompen por necesidad. Siempre ha ocurrido así. Valga decir que un paradigma se cambia por otro pero, el paso de un paradigma a otro, es altamente desconcentrante y produce una resistencia tremenda de parte de los implicados.

Los paradigmas nos limitan y no dejan ver los acontecimientos que se están produciendo fuera de las reglas. Todo nos parece malo. Hacer cambios en una sociedad es algo que requiere mucha valentía, porque no es fácil demostrar que lo nuevo que viene va a ser mejor.

Los individuos debemos convencernos que para lograr lo que deseamos siempre es necesario pasar por cada una de las distintas etapas de crecimiento y desarrollo de nuestra persona. No existen atajos a través de los cuales podamos evitar pasos o fases de un proceso.

SOLO ALGUNOS CAMBIOS

Como podrán ver en el memo de abajo, no es precisamente malo ser treintañero, o ustedes ¿que opinan? La gente que entró a las universidades en otoño del año pasado en todo el país, nació en 1980

Para ellos ha existido solamente un Papá que ha durado toda la vida

Tenían 11 años cuando la Unión Soviética se desintegró, no se acuerdan de la Guerra Fría y la única vez que tuvieron miedo de una guerra nuclear fue durante unas pocas horas de crisis en 1991. Sólo les tocó oír hablar de una Alemania.

Tenían dos años cuando Lopez Portillo se autoproclamó "perro", tres cuando el negro Durazo entró a la cárcel, cuatro cuando Caro Quintero fue el primer narco famoso mexicano y cinco cuando tembló en el DF.

El SIDA ha existido toda su vida.

Las tapas de las botellas de refresco no solamente siempre se han atornillado, sino que de hecho toda la vida han sido plástico.

No alcanzaron a jugar con el viejo Atari, ni les tocaron los discos de Vinyl. La expresión "suenas como un disco rayado" no significa nada para ellos. De hecho nunca han tenido un tocadiscos, nunca jugaron Pacman ni conocieron el mesa pong. Star Wars se les hace bastante falso y los efectos especiales les parecen patéticos, nada digno de volverse fanático o de usar una camiseta con "R2D2" y "C3PO".

Muchos de ellos no saben o no recuerdan que la TV sólo tenía 3 canales e incluso, algunos no han visto una tele de blanco y negro. Siempre han sabido que existe el cable y que hay canales que tienen la misma programación en México que en Miami y Buenos Aires. No pueden explicarse lo que es ver la tele sin un control remoto.

Nacieron en el año en que Sony puso a la venta el Walkman y para ellos los patines han sido siempre en línea y con llantas de plástico.

El programa "Tonight show" siempre ha sido conducido por David Letterman. Johnny Carson y el Loco Valdés son dos desconocidos.

No son y nunca serán "sobrinos" del Tío Gamboin, ni saben quienes eran Corcolito, Pancholin, Salchichita, ni que la Calaca Tilica y flaca se chupaba el dedo, ni quien recomendaba el chocolatote!!! No saben como nos saludamos donde quiera que nos veamos. Seguramente no saben lo que era el canal 8 y la mayoría probablemente ni recuerdan lo que era Imevisión.

Eduardo's California les suena como a nombre de estética unisex barata.

Y desde luego que las palomitas de maíz no se pueden hacer de otra manera que no sea en el microondas.

Pele es un funcionario encorbatado de la FIFA que nunca pisa una cancha.

El mejor quarterback es Aikman, Montana es un estado gringo donde fabrican cigarros
Carlos Reynoso es un director técnico que no conoce lo que es la práctica y el América no ha tenido NUNCA un campeón goleador.

Nunca vieron jugar a Larry Bird, y Kareem Abdul-Jabbar anda en el fútbol americano, no?

Nunca se metieron a nadar pensando en "Tiburón"

Michael Jackson siempre ha sido blanco

Tom Hanks siempre ha hecho películas serias

Como crees que Travolta va a poder bailar con esa panza?

Quien es ese tal Robert Redford y que le ven de atractivo?

No se pueden imaginar lo que es un lente de contacto duro, ni saben quien era Mork ni de donde venia

Nunca oyeron las siguientes expresiones: "siga los tres movimientos de Fab", "Acapulco en la azotea", "el chaca-chaca", ". quisiera al mundo darle amor .", "toma Coca-Cola y una sonrisa", "sube Pelayo, sube", "el avión, jefe, el avion", "Steve Austin, astronauta, su vida esta en peligro .", o "abuelito dime tu..."

No piensan en Chrysler con la voz de Claudio Brook

No saben quien era la muñeca Fabiola ni que sabia hacer por si sola

Mucho menos quien es la que "llora y llora y mueve sus manitas, solo se contenta llevándola a pasear"

Ni idea de lo pueden significar los términos "petaca", "tirapapas", "bubulin", "segurolas"

No se acuerdan quienes eran Takeshi y Koyi!!! no usaron loncheras de metal!!!

No solo no les interesa quien le disparo a JR, sino quien era JR???, Los Angeles de Charlie, La mujer bionica... que eran???

No supieron de la existencia de los cigarros Baronet, Kansas, Chicago, Boston, América y Alabama son nombres de lugares, no de bandas. Nunca vieron la caricatura de "Kum Kum" ni "Astroboy, La princesa caballero, Mako, Candy o el niño biónico" Y ustedes... Se acuerdan de todo esto??

AGENTE DE CAMBIO

Como operarios, empleados, supervisores, gerentes o directores; frecuentemente, buscamos hacer el trabajo mejor o más rápido, dejar de hacer algo que no favorece la calidad o hacer algo nuevo que no estamos haciendo actualmente a fin de incrementar los niveles de calidad y disminuir costos e ineficiencias. Queremos aprender un comportamiento diferente y queremos lograr un cambio.

Como personas que generan tal aprendizaje, podemos mirarnos a nosotros mismos como "agentes de cambio". Para funcionar como un agente de cambio, hay algunas condiciones específicas que si se tienen presentes, pueden favorecer el cambio o el aprendizaje deseado.

BASICAMENTE LAS RESPONSABILIDADES DE UN AGENTE DE CAMBIO SON:

RECONOCER LA NECESIDAD DEL CAMBIO:

El único hecho constante e incambiable en la vida es el cambio. Es esencial como parte de la acción de calidad, productividad e innovación; el desarrollar la habilidad para reconocer la necesidad del cambio

APOYAR EL CAMBIO:

Los operarios, empleados, supervisores y gerentes; a bien de lograr el control, no deben oponerse o resistirse al cambio. La participación activa debe ser un apoyo del cambio necesario, porque los cambios no serán provocados si cada uno de los niveles de la empresa no se impulsa el cambio

REFORZAR POSITIVAMENTE O CONFRONTAR LA REACCION AL CAMBIO:

Refuerzo positivo significa que le digas a la gente, que es correcto lo que hacen cuando está haciendo lo que es necesario. Tu refuerzas también el comportamiento cuando confrontas a una persona mencionándole oportunamente y con energía que lo que esta haciendo no es correcto. La participación activa permite a la gente conocer práctica y concretamente si su trabajo es aceptable o inaceptable.

ACTUAR COMO UN MODELO:

Cuando las personas hacen su trabajo buscan a sus compañeros o jefes para aprender la manera correcta de hacer las cosas. Todos aquellos que se encuentran con la responsabilidad de realizar un trabajo, están estableciendo el patrón de como sus compañeros se han de comportar. Esto ocurre independientemente de que estén o no conscientes de esto. El agente de cambio activo entiende lo anterior y esta activamente consciente de que su comportamiento es un modelo para sus compañeros.

RECONOCE Y CREA ZONAS DE ESTABILIDAD:

En este mundo de cambio y confusión, la gente necesita ser capaz de organizar su vida laboral de tal forma que la incertidumbre diaria no se vuelva agobiante. Cuando esto sucede, la gente deja de trabajar productivamente. Por lo tanto, es necesario establecer una zona de estabilidad (objetivos) y trabajar eficientemente para alcanzarla.

Para lograrlo, se deben reducir las ambigüedades, con instrucciones claras y firmes. Las expectativas claras y los estándares se convertirán en las zonas de estabilidad de la gente.

Si miramos nuestro propio comportamiento a la luz de estas responsabilidades, y desarrollamos planes específicos para ejecutarlas, deberemos ser capaces de incrementar nuestra eficiencia, somos agentes de cambio.

Cuestionario de Caracterización organizacional

Este cuestionario tiene el propósito de identificar fortalezas y debilidades de una organización a efecto de realizar acciones de mejora.

Cómo usar esta herramienta práctica

El cuestionario de las páginas siguientes describe los 14 factores más comunes para evaluar el funcionamiento de una empresa.

- Para cada factor indique con una **"X"**, en la parte derecha del cuestionario, la opción que mejor describa el funcionamiento de su empresa, usando la escala que a continuación se presenta:

Siglas	Significa
S.	Sí o Siempre.
CS	Casi Siempre.
AV.	Algunas Veces.
N	No o Nunca.

- Ejemplo:

Nº	Factores de evaluación	S	CS	AV	N
I.	Objetivos organizacionales				
	¿Los objetivos de la empresa son claros?		X		
	¿El personal los conoce y los entiende?			X	
	¿Son realistas y desafiantes a la vez?		X		

Nº	Factores de evaluación	S	CS	AV	N
1.	Objetivos organizacionales				
	¿Existen en la empresa objetivos estratégicos claramente definidos?				
	¿El personal los entiende?				
	¿Los objetivos se revisan regularmente, considerando las condiciones cambiantes de la empresa, clientes y competidores?				
	¿Los trabajadores participan en la elaboración o modificación de los objetivos?				
	¿Hay objetivos claros para todas las funciones y procesos?				
2.	Responsabilidad de funciones				
	¿Los trabajadores conocen sus funciones y qué se espera de ellos?				
	¿Los trabajadores tienen la libertad de tomar decisiones sin previa autorización?				
	¿Los trabajadores están preparados para asumir nuevas funciones?				
3.	Eficacia/ eficiencia				
	¿Cumplen las diferentes áreas con los objetivos y metas planeadas?				
	¿El trabajo se realiza a tiempo y con la calidad acordada?				
	¿Aprovechan adecuadamente los recursos disponibles de la empresa?				
	¿Es aceptable el porcentaje de error y desperdicio?				
4.	Toma de decisiones				
	¿Se manifiesta liderazgo en las personas que desempeñan funciones de supervisión?				
	¿Las decisiones son tomadas con oportunidad?				
	¿Las decisiones están basadas en información suficiente?				
	¿En las decisiones participan los trabajadores?				
5.	Delegación de responsabilidades o funciones				
	¿Hay delegación de responsabilidades?				
	¿Las capacidades de los empleados son aprovechadas de la forma más óptima para obtener los resultados deseados?				
	¿Los supervisores orientan a los trabajadores sobre el proceso de trabajo?				
6.	Comunicación y coordinación interna				
	¿Funcionan como un equipo?				
	¿Es necesario tener mayor disciplina en algunas áreas?				
	¿Se mantienen entre ustedes suficientemente informados?				
	¿Sus medios de comunicación son adecuados?				
	¿Trabajan bien entre todos los departamentos o áreas de la empresa cuando se presentan situaciones imprevistas?				
7.	Comunicación y coordinación externa				
	¿Los trabajadores de la empresa conocen quiénes son sus "clientes"?				
	¿Conocen lo que el cliente espera?				
	¿Los proveedores entregan los pedidos de acuerdo a las especificaciones requeridas?				
	¿Hay intercambio de información con otras empresas?				

Nº	Factores de evaluación	S	CS	AV	N
8.	Instalaciones y equipo				
	¿El entorno físico contribuye al bienestar y la eficacia de los trabajadores?				
	¿Se observa orden y limpieza en la empresa?				
	¿Existen los señalamientos necesarios en las zonas de riesgo?				
	¿Los trabajadores conocen las normas de seguridad para usar cotidianamente el equipo y los materiales?				
9.	Cultura de calidad				
	¿Los trabajadores entienden la calidad como parte primordial de sus productos y/o servicios?				
	¿Los trabajadores conocen cuáles son los estándares de calidad?				
	¿Los trabajadores revisan la calidad de su propio trabajo?				
	¿Exigen calidad entre ustedes?				
10.	Creatividad e innovación				
	¿Existe conocimiento de los avances tecnológicos que se relacionan con las actividades de la empresa?				
	¿Los trabajadores son suficientemente flexibles cuando la empresa tiene que ampliar o enriquecer las tareas?				
	¿Están dispuestos a adaptarse a nuevos métodos de trabajo?				
	¿Emplean nuevas tecnologías de producción?				
	¿Se realizan esfuerzos para simplificar los sistemas de trabajo?				
	¿Usan técnicas innovadoras para resolver problemas?				
	¿Se mantiene actualizado al personal sobre los cambios organizacionales, de tecnología y procedimientos generados en la empresa?				
11.	Compromiso				
	¿Los trabajadores realizan su mejor esfuerzo para lograr las metas establecidas?				
	¿Los trabajadores apoyan las acciones de mejora y desarrollo?				
	¿Los trabajadores están dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?				
	¿Los trabajadores se preocupan por mantenerse actualizados para enriquecer las actividades que desempeña?				
12.	Reconocimiento y recompensas				
	¿La gente es elogiada cuando realiza bien su trabajo?				
	¿Los logros de las metas incrementan las oportunidades de promoción y desarrollo de los trabajadores?				
	¿Se otorgan incentivos a los trabajadores por el cumplimiento de metas y objetivos?				
	¿Las metas para otorgar incentivos se determinan conjuntamente con los trabajadores?				
	¿Para calcular los incentivos de los trabajadores, la empresa emplea un método o procedimiento?				

Nº	Factores de evaluación	S	CS	AV	N
13.	Desarrollo del personal				
	¿Se llevan a cabo acciones de capacitación para todos los trabajadores?				
	¿La capacitación que se otorga a los trabajadores se basa en un sistema o procedimiento estructurado y permanente?				
	¿Se realizan mediciones del costo-beneficio de la capacitación?				
	¿Se concientiza a los trabajadores para capacitarse?				
	¿La empresa ofrece posibilidades para iniciar o continuar estudios académicos?				
	¿La formación es pagada por la empresa?				
	¿La rotación, variación de funciones y promoción en el empleo se da por la naturaleza del trabajo?				
	¿Las acciones de capacitación se vinculan con los objetivos de la empresa?				
	¿Los resultados de la capacitación se observan en el desempeño del trabajador?				
	¿Existe un plan para el desarrollo individual del empleado?				
	¿En la empresa se aprovecha la experiencia de los trabajadores para capacitar a sus compañeros?				
	¿Se capacita a los trabajadores para asumir nuevas funciones?				
14.	Entorno y clima laboral				
	¿Los trabajadores se sienten a gusto laborando juntos?				
	¿Se conocen las fortalezas de la empresa con respecto a la competencia?				
	¿Las condiciones actuales de la empresa brindan seguridad laboral?				
	¿Son bajos los niveles de ausentismo?				
	¿Se realizan esfuerzos por disminuir los tiempos de entrega?				
	¿Se tienen controles efectivos sobre los procesos mas importantes de la empresa?				
	¿Existe cordialidad y compañerismo entre los integrantes de la empresa?				
	¿Se respetan las habilidades y la personalidad de los demás?				

Responda, por favor, a estas preguntas

En los últimos dos o tres años....

¿Cuál es el área de mayor importancia en su empresa?

¿Cuáles son los programas que su empresa:

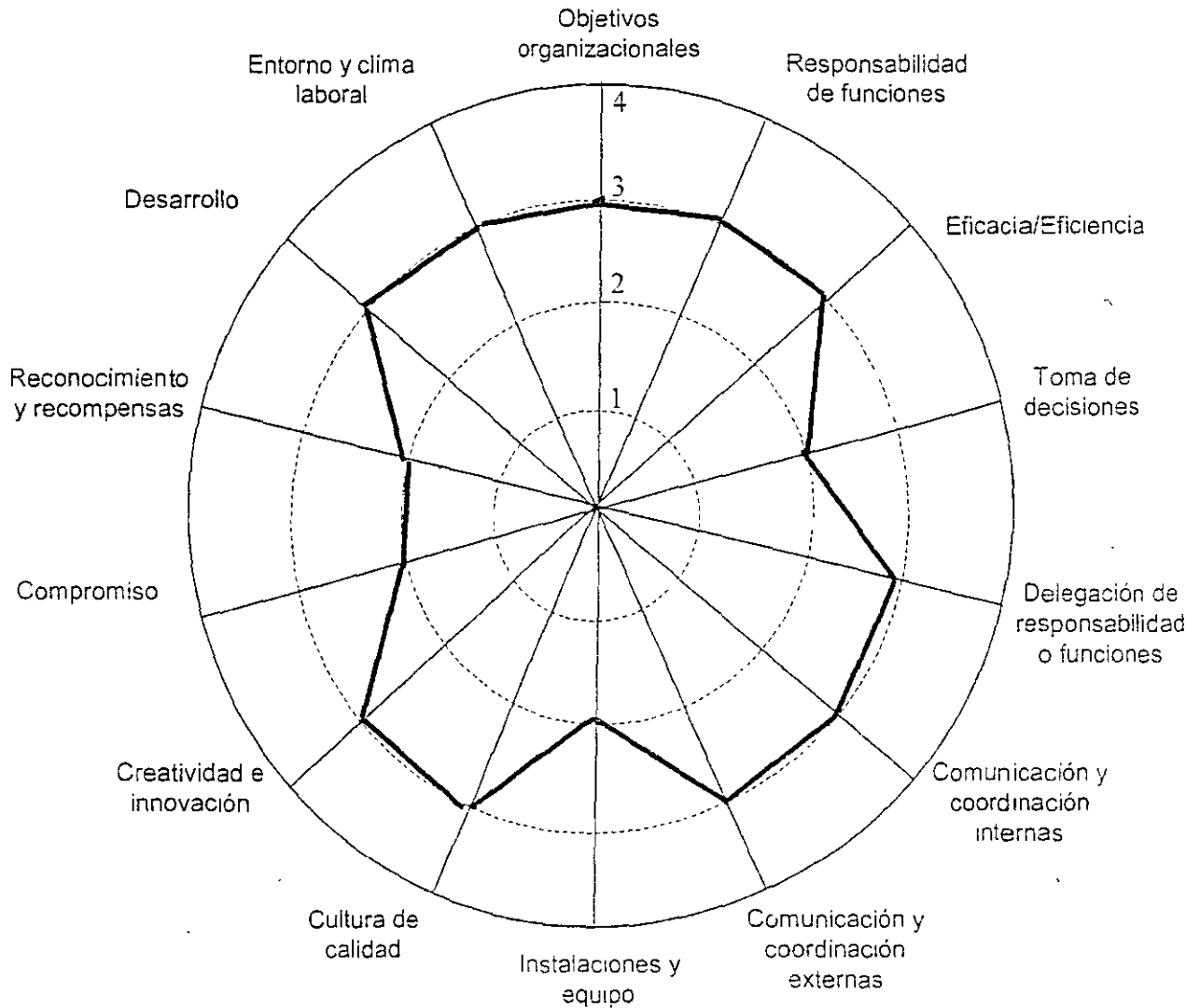
¿ Ha puesto en marcha en los últimos tres años?

¿ Piensa continuar en los próximos tres años ?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿Cuáles son los tres principales problemas que tiene su empresa?

NOMBRE DE LA EMPRESA
(Nombre comercial)
Gráfica de factores de caracterización





FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN CON ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL

Del 05 al 09 de Diciembre de 2005

ANEXOS SEGUNDA PARTE

CI - 270

Facilitador: Lic. Luis Manuel Rodríguez Jaimes
INSTITUTO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA E HISTORIA


DICIEMBRE DE 2005

Palacio de Minería, Calle de Tacuba No. 5, Primer piso, Delegación Cuauhtémoc, CP 06000, Centro Histórico, México D.F.,
APDO Postal M-2285 • Tels: 5521.4021 al 24, 5623.2910 y 5623.2971 • Fax: 5510.0573

Nombre: _____

Curso: _____


<i>CONCEPTO</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
Diseñar Cursos de Capacitación e instrumentos de evaluación			
Curso diseñado			
Guía de instrucción			
Instrumentos de evaluación			
Diseñar Material Didáctico para cursos de capacitación			
Manual del participante			
Manual del instructor			
Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales			
Plan de Sesión			
Lista de Verificación			
Reporte de Contingencias			
Reporte de Compromisos			
Evaluar Cursos de Capacitación			
Satisfacción de los participantes			
Lista de Asistencia			
Reporte final de un curso			
Guía de entrevista			
Reporte de seguimiento			
Reporte de retroalimentación			



DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

CRCH-0542.01

Elaborado por: Equipo de Especialistas de la UCR




URCH-1426.01 DISEÑAR CURSOS DE CAPACITACIÓN E INSTRUMENTOS PARA SU EVALUACIÓN

URCH-1427.01 DISEÑAR MATERIAL DIDACTICO PARA CURSOS DE CAPACITACIÓN


URCH-1428.01 IMPARTIR CURSOS DE CAPACITACION GRUPALES Y PRESENCIALES

URCH-1429.01 EVALUAR CURSOS DE CAPACITACION




DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

DISEÑAR CURSOS DE CAPACITACIÓN E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN





DOCUMENTO



CUESTIONARIO

Elaborado por: Equipo de Especialistas de la UCR






UN CURSO DISEÑADO

Es un documento en el que el candidato diseñará un curso de capacitación de su especialidad que contenga:

- El contenido del curso.
- Los objetivos redactados.
- Los temas y subtemas a tratar.
- Las técnicas instruccionales.
- Las características del lugar definidas para el curso.
- Los instrumentos de medición de aprendizaje.
- La guía de instrucción.
- Las actividades de instrucción.

Elaborado por: Equipo de Especialistas de la UCR






GUIA DE INSTRUCCIÓN

Es un documento en el que se incluyen los siguientes datos:

•Nombre del curso.	•Temas estimados para cada tema.
•Materiales.	•Descripción de las actividades a desarrollar.
•Material y equipo.	•Técnicas de enseñanza.
•Características de los participantes.	•Medios de comunicación.
•Objetivo general del curso.	•Evaluación a utilizar.
•Objetivos particulares del curso.	
•Temas y subtemas a tratar.	

Elaborado por: Equipo de Especialistas de la UCR

OBJETIVOS DEL CURSO

Objetivo general
 Describir el resultado del proceso de capacitación.


Objetivos particulares
 Son el conducto para alcanzar el objetivo general

Objetivos específicos
 Ayudan a alcanzar los objetivos particulares

Cumplir las reglas de redacción de objetivos y construir el parámetro de evaluación.

Elaborado por: Equipo de Especialistas de la UCR

CHILTA DESCRIPTIVA FINAL




INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Documento en el que el candidato entregará un juego de instrumentos que incluya:

- ◊ El contenido evaluativo.
- ◊ El nivel de ejecución
- ◊ Los reactivos que integran el instrumento de evaluación
- ◊ Las instrucciones.
- ◊ Un juego de instrumentos de evaluación
- ◊ Guion de respuestas con la ponderación de cada reactivo

Elaborado por: Técnico Especialista SA de CV




CUESTIONARIO

Conocimientos generales sobre:

- ✓ Técnicas instruccionales.
- ✓ Teorías del aprendizaje.
- ✓ Principios de educación para adultos.
- ✓ Objetivos.

Elaborado por: Técnico Especialista SA de CV




CUESTIONARIO

Conocimientos generales sobre:


- Instrumentos de evaluación.
 - Diferencias tipos de instrumentos de evaluación.
 - Tipos de reactivos.
 - Validez y Confiabilidad de los instrumentos.

Elaborado por: Técnico Especialista SA de CV




DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

DISEÑAR MATERIAL DIDACTICO PARA CURSOS DE CAPACITACIÓN



DOCUMENTO


Elaborado por: Técnico Especialista SA de CV




MANUAL DEL INSTRUCTOR

El manual del instructor incluye:

- ✓ Las sugerencias y recomendaciones.
- ✓ Material didáctico de apoyo.
- ✓ La guía de instrucción.
- ✓ Los requerimientos del curso.
- ✓ Instrumentos de medición del aprendizaje.




Elaborado por: Técnico Especialista SA de CV



MANUAL DEL PARTICIPANTE


El manual del participante incluye:

- ◊ Los temas y subtemas.
- ◊ El contenido de cada uno de los temas y subtemas.
- ◊ La introducción a cada uno de los temas y subtemas.
- ◊ El desarrollo de los temas.
- ◊ Las conclusiones de los temas.
- ◊ Los objetivos.
- ◊ Ejemplos y ejercicios de los temas.
- ◊ Evaluaciones presentadas.
- ◊ Bibliografía.




Elaborado por: Técnico Especialista SA de CV


IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN




DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN



DOCUMENTO



CUESTIONARIO



OBSERVACIÓN

LISTA DE VERIFICACIÓN



Es un documento que verifica antes de la sesión lo siguiente:

De las instalaciones:

- iluminación, acústica, ventilación, clima, dimensión, interruptores y contactos, cafetería, limpieza.

Del mobiliario:

- equipamiento y montaje

Del equipo:


- proyector, televisor, etc.

Del material didáctico:

- papelería, manuales, técnicas, audiovisuales, etc.




REPORTE DE CONTINGENCIAS




Es un documento que lista las contingencias presentadas al iniciar el curso, contiene los siguientes datos:


- Fecha de elaboración
- Nombre del curso y del instructor
- Nombre de la persona a quien se dirige el reporte
- Lista de irregularidades encontradas
- Consecuencias de las irregularidades
- Acciones tomadas por el instructor




IMPARTICIÓN DE



Se observará al candidato hacer la comprobación de la existencia y funcionamiento de los equipos de una sesión de capacitación





EL PLAN DE LA SESION CONTIENE:




- Los objetivos del curso.
- Los objetivos de la sesión.
- Contenidos de la sesión
- Duración
- Material de apoyo a utilizar.
- Requerimientos humanos, materiales y equipos.
- Actividades a desarrollar
- Técnicas de instrucción
- Forma de evaluación

SESION DE CAPACITACION





Se observará al candidato impartir una sesión de capacitación en la que anime todo lo descrito en las evidencias de producto

PRIMA DESCRIPCION POR SESION




CONducir el PROCESO DE CAPACITACIÓN




Se observara al candidato conducir el curso

- La apertura del curso, presentando el evento, el instructor, los participantes y los objetivos.
- La creación de un ambiente de integración.
- Comunicar los contenidos y estructura del curso, la duración, el horario y la forma de evaluar, así como las reglas del juego.

Elaborado por: Equipo de Especialistas de la de CV




CONducir el PROCESO DE CAPACITACIÓN




Se observara al candidato conducir el curso

- Identificar el nivel de dominio con una evaluación diagnostica escrita u oral.
- La creación de un ambiente participativo en la capacitación
- El acuerdo sobre las reglas de operación y participación en la conducción de una sesión de capacitación
- La selección de ejemplos

Elaborado por: Equipo de Especialistas de la de CV




CONducir el PROCESO DE CAPACITACIÓN




- La aplicación de técnicas para verificar la comprensión de los temas expuestos
- El desarrollo del contenido de los temas
- La presentación de los logros alcanzados y de los que faltan por cubrir respecto al objetivo
- La conducción de la obtención del resumen general del contenido del curso

Elaborado por: Equipo de Especialistas de la de CV




CONducir el PROCESO DE CAPACITACIÓN




- La evaluación del cumplimiento de las reglas y de las expectativas de los participantes
- La presentación de la síntesis de lo abordado así como la presentación de los logros alcanzados y de los que faltan por cubrir respecto al objetivo.
- La conducción de la obtención del resumen general del contenido del curso
- La evaluación del cumplimiento de las reglas y de las expectativas de los participantes
- Solicita a los participantes establezcan por escrito los compromisos individuales.

Elaborado por: Equipo de Especialistas de la de CV




CONducir el PROCESO DE CAPACITACIÓN




- Utilizar lenguaje acorde al grupo, al sector y a los participantes.
- Utilizar adecuadamente el lenguaje corporal.
- Utilizar técnicas instruccionales.
- Utilizar materiales y medios didácticos.
- Utilizar equipo didáctico.
- Resolver las contingencias que se presenten con responsabilidad.
- Registrar los compromisos adquiridos con una evaluación formativa.

Elaborado por: Equipo de Especialistas de la de CV




CONducir el PROCESO DE CAPACITACIÓN




CONDUCTA DE LOS PARTICIPANTES


Es un documento donde se registra la retroalimentación y el compromiso de los participantes en un curso de capacitación



Elaborado por: Equipo de Especialistas de la de CV



CUESTIONARIO




Conocimientos generales sobre:

- Manejo del proceso de grupo:
- Manejo de conflictos.
- Formación de la comunidad de aprendizaje
- Cierre.
- Principios de educación de adultos (andragogía) en correlación a la conducción de un curso.


Elaborado por: Equipo Empresarial SA de CV 26

DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN


EVALUAR CURSOS DE CAPACITACIÓN




DOCUMENTO




DESEMPEÑO



Elaborado por: Equipo Empresarial SA de CV 27




DOCUMENTO DE SATISFACCIÓN




Este documento evalúa la satisfacción de los participantes en cuanto a:


- La evaluación del instructor.
- Los contenidos.
- El material didáctico.
- Las instalaciones y servicios.



Elaborado por: Equipo Empresarial SA de CV 28




REPORTE FINAL DE UN CURSO



El reporte final de un curso incluye:

- ◆ El punto de vista del instructor acerca del proceso y de capacitación
- ◆ El nivel de cumplimiento de los objetivos y de las expectativas.
- ◆ Las contingencias y desviaciones encontradas.
- ◆ La lista de asistencia.


Elaborado por: Equipo Empresarial SA de CV 29




ENTREVISTA DE VERIFICACIÓN




Documento que muestre las preguntas que se hacen a los participantes de un curso, en la entrevista de evaluación y compromiso basadas en los objetivos del curso y los compromisos generados en el transcurso del mismo.



Elaborado por: Equipo Empresarial SA de CV 30




REPORTE DE SEGUIMIENTO




Documento que reporte el seguimiento al aprendizaje que

- Introducción
- El resultado de las entrevistas con los participantes.
- El resultado de la aplicación del aprendizaje en el trabajo.
- Conclusiones



Elaborado por: Equipo Empresarial SA de CV 31



del Estado del Sur



REPORTE DE RETROALIMENTACIÓN

Documento que reporta la retroalimentación a los participantes que contenga:



- Introducción
- El resultado de los compromisos generados en el desarrollo del curso.
- El porcentaje de cumplimiento de los compromisos.
- Los nuevos compromisos ajustados.
- Las nuevas fechas de cumplimiento de los compromisos.

INFORMACIÓN A LOS PARTICIPANTES SOBRE LA FORMA DE EVALUACIÓN EN UNA OCASIÓN

Se observará al candidato:

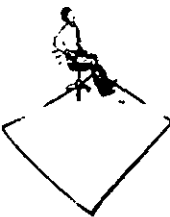

- Informar a los participantes sobre la forma en que se realizará la evaluación del aprendizaje
- El momento de la evaluación
- Los criterios de evaluación que se aplicarán
- Los instrumentos y técnicas de evaluación que se emplearán

APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE EN UNA OCASIÓN

Se observará el desempeño del candidato:



- La aplicación de los instrumentos de evaluación del curso
- Explicar el objetivo de la evaluación
- Mencionar el tiempo estimado de la evaluación

COMUNICACIÓN A LOS PARTICIPANTES SOBRE EL AVANCE EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE UNA OCASIÓN

Se observará la forma en que el candidato:


- Comunica a los participantes los resultados de la evaluación

SUGERENCIAS DE ACTIVIDADES PARA CONTINUAR EL APRENDIZAJE EN UNA OCASIÓN

Se observará la forma en que el candidato:

- Presenta sugerencias de actividades considerando los resultados de evaluación



FOTOGRAFÍA DE LOS PARTICIPANTES

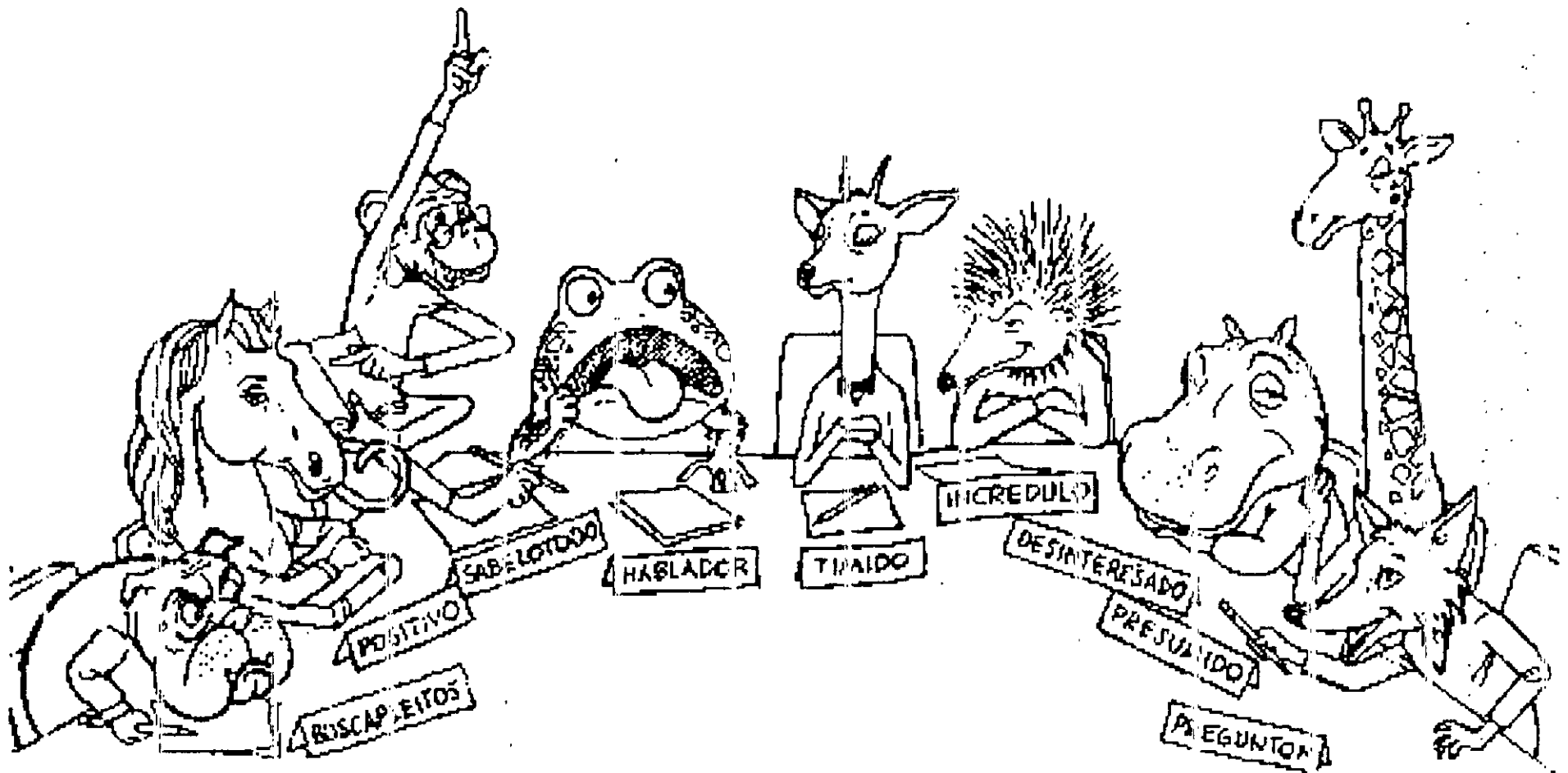


Ilustración tomada del libro Competitividad Empresarial Siglo XXI, José Ramón Ramos Sillera, Panorama Editorial, 1994.