

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

PROGRAMA ESTRATEGICO DE TITULACION PARA LOS EGRESADOS DE
LA LICENCIATURA ESCOLARIZADA PLAN 1979, UNIDAD AJUSCO

OPCION: RECUPERACION DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

EL PROCESO DE CAPACITACION EN EL CENTRO DE
CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD REGION NORTE,
DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.



T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A :

MARIA DE LOS ANGELES LOPEZ GONZALEZ

DIRECTOR DE TESINA: MARIO FLORES GIRON

01/10/2010

A mis padres Elvira y Daniel, por sus constantes esfuerzos, por brindarme con amor lo mejor de ellos.

A mis hermanos Martín, Olga y Jorge, por todos los momentos que hemos compartido.

En memoria de mi hermano Daniel (+)...

A mi director de tesina, por su dedicación y entrega a la enseñanza.

A quienes de alguna forma contribuyeron a la realización de este trabajo.

Ma. de los Angeles López González

El maestro tiene por tarea esencial desarrollar el respeto y el amor a la verdad, la reflexión personal, los hábitos de libre examen, al mismo tiempo que el espíritu de tolerancia; el sentimiento del derecho de la persona humana y de la dignidad, la conciencia de la responsabilidad individual al mismo tiempo que el sentimiento de la justicia y de la solidaridad sociales, y la adhesión al régimen democrático y a la República.

Gregorio Torres Quintero

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL COMO CAPACITADOR

1. ESBOZO HISTÓRICO DE LA CAPACITACIÓN EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.	
1.1 Antecedentes históricos del Instituto Mexicano del Seguro Social	2
1.2 Marco legal de la capacitación.	10
1.3 Experiencia educativa como capacitador.	13

REFLEXIÓN PEDAGÓGICA EN LA CAPACITACIÓN

2. FUNCIÓN DE LA PEDAGOGÍA EN LA CAPACITACIÓN.	
2.1 Características pedagógicas de la capacitación.	28
2.2 El proceso de la capacitación.	33
2.3 La capacitación y el proceso enseñanza-aprendizaje.	36
2.4 La capacitación y su planeación	47
2.5 La capacitación y su evaluación.	52
2.6 La capacitación y la elaboración de manuales.	56

ÍNDICE

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA MEJORAR EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

3. SUGERENCIAS Y PROPUESTAS PEDAGÓGICAS.

3.1 Sugerencias pedagógicas. 51

3.2 Propuestas pedagógicas. 61

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN



El cambio es una característica necesaria en el ser humano pues es básico que esté en constante transformación; así, un capacitador debe aplicar un modelo de capacitación pues ésta representa todo un proceso el cual implica contribuir y planear la capacitación con el fin de obtener mejores resultados para que se vean reflejados en contexto institucional.

Así, el fin de reestructurar la práctica profesional es obtener un mayor rendimiento en el proceso enseñanza-aprendizaje pues al mirar en forma retrospectiva la experiencia, existe un alto grado de probabilidad de optimizar los recursos de la institución en un futuro próximo. El planear la capacitación implica también tomar en cuenta al personal que labora en ella y considerar que son seres humanos y que además tienen necesidades por cubrir. Por lo tanto creo de suma importancia motivar al capacitador y se le actualice en forma constante para un mejor desempeño en su actividad laboral; principalmente en la didáctica, la pedagogía, la dinámica de grupos, etc.

Este trabajo está basado en la experiencia que con el tiempo he adquirido en la Universidad Pedagógica Nacional conjuntamente a la práctica recabada en el Centro de Capacitación y Productividad Región Norte (CCyPRN) del Instituto Mexicano del Seguro Social, y de esta forma aportar con base en el método dialéctico, una reflexión analítica, identificando algunas contradicciones de la práctica social.

Al fusionar la teoría con la práctica y, consultado a varios autores, fue posible proporcionar algunas alternativas de solución a las contradicciones identificadas.

En el primer capítulo narro mi experiencia profesional así como el contexto en que se desarrollo la práctica social, además de la historia del Instituto Mexicano del Seguro Social.

En el segundo capítulo realizo una reflexión analítica y mi experiencia profesional, la función de la pedagogía en el proceso de capacitación, y elaboración de manuales.

En el tercer capítulo sugiero y propongo alternativas de solución para algunas de las necesidades localizadas en mi actividad laboral, así como una propuesta de planeación con el fin de mejorar el proceso en el CCyPRN del Instituto Mexicano del Seguro Social; y así contribuir a la constante transformación de nuestra sociedad, a la seguridad social en México, finalidad para cual fue creado el Instituto Mexicano del Seguro Social.

**1. ESBOZO HISTÓRICO DE LA
CAPACITACIÓN EN EL
INSTITUTO MEXICANO DEL
SEGURO SOCIAL.**



1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL .

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), institución en la trabajo, fue creado con el fin de proporcionar seguridad social a la población mexicana, pues la seguridad social es de suma importancia para el bienestar y desarrollo de nuestro país, por ello, el IMSS abarca actualmente más del 62% de derechohabientes de la población a nivel nacional.

La seguridad social “es el conjunto de acciones de una sociedad para prevenir y proteger a sus integrantes frente a hechos biológicos y sociales que le afectan negativamente o que modifican significativamente su situación”.¹

La seguridad social se remonta desde la antigüedad, donde el hombre primitivo se agrupó para protegerse del medio ambiente asegurando su vida y la del grupo. “En la Edad Media, los artesanos y los comerciantes se organizaron en gildas y gremios para producir y vender. Parte de sus ganancias las destinaron a su fondo común en cofraditas o mutualidades para protegerse de enfermedades, invalidez y muerte. Posteriormente surgen las beneficencias constituidas por hospitales, orfanatos, asilos y lazaretos para atención de personas indigentes y marginados”².

Ya en la época de la Revolución Industrial se paga un salario a los trabajadores. Este salario es bajo y la jornada inhumana, los trabajadores no

¹ MÉXICO, PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. IMSS, Subdirección General Administrativa, Jefatura de Servicios de Personal, p.1

² Idem.

cuentan con recursos para solventar sus necesidades prioritarias como enfermedades, accidentes, etc. Los trabajadores se organizan para protestar en “asociaciones de ayuda mutua”, “piquetes”, “ligas” y “comités de huelga”. “A través del tiempo y la experiencia, se organizan para formar los *sindicatos*. Esta presiones originan que el gobierno promulgue leyes de seguridad reglamentaria: seguridad en las fábrica, trabajo de niños y mujeres”³.

A fines del siglo XIX en Alemania, el Canciller Otto Von Bismark “propugna las primeras leyes de seguridad social: 1883 Ley del Seguro de Enfermedades, 1884 Ley del Seguro de Accidentes de Trabajo, 1898 Ley del Seguro Obligatorio de Invalidez y Vejez. En 1911 se integró el Código General del Seguro social; posteriormente se implantó en Inglaterra, y en 1914 se extendió a los países europeos. El seguro es un contrato privado en el que, mediante el pago de una prima, se adquiere el derecho a recibir, en caso de presentarse algún siniestro, dentro de un riesgo protegido como incendio, enfermedad o la muerte”⁴.

En la época prehispánica los mexicas crearon una unidad social llamada *Calpulli*. Así surgieron los hospitales-pueblo durante la época de La Colonia por “Don Vasco de Quiroga y las cajas de comunidad y/o cofradías entre los gremios artesanos. A principios del México Independiente, las únicas organizaciones que atendían a los trabajadores accidentados, eran las asociaciones mutualistas”⁵.

³ Ibidem, p. 4-5.

⁴ Ibidem, p. 5-6.

⁵ Ibidem, p.9.

En 1917, la Constitución Política reconoce y proclama los “Derechos Sociales de los Trabajadores” (c.f.) en el artículo 123, en su fracción XIX de 31 que contiene dice: “se considera de utilidad social el establecimiento (...) INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL ORGANIZA Y ADMINISTRA EL SEGURO SOCIAL QUE ES EL INSTRUMENTO BÁSICO DE LA SEGURIDAD SOCIAL”⁶.

En 1943 se publicó la Ley del Seguro Social, el presidente de aquel entonces era Manuel Ávila Camacho, con ella surge el Instituto Mexicano del Seguro Social “el primer antecedente para el emblema del Instituto fue la frase -el Seguro Social en México-, siendo director don Vicente Sánchez Guajardo. En 1944, siguiendo una idea de don Ignacio García Téllez, director del IMSS, Salvador Zapata Agüero, empleado del Instituto y conocido caricaturista, crea la imagen del águila que protege a una madre con su hijo como símbolo del Instituto Mexicano del Seguro Social. En los últimos meses de ese año aparecen en la prensa los primeros desplegados con el lema -Seguridad para todos-, que responde al propósito de establecer la seguridad social integral para la totalidad de los mexicanos. En 1945 para el mes de julio, aparece ya como una imagen completa el conjunto visual integrado por el símbolo y el lema del Instituto Mexicano del Seguro Social”⁷.

“La tradición de la capacitación en nuestra institución se remonta a sus orígenes para garantizar que la función social, para la que fue creada, se cumpliera cabalmente, con fundamento en el C.C.T. 1945-1947, cláusula

⁶MÉXICO. CONSTITUCIÓN DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, Ed. Alco, 1993, p. 111-123.

⁷MÉXICO. CALENDARIO HISTÓRICO DE 1994. IMSS, Seguridad y Solidaridad Social. ©.

16, que a la letra dice: ‘se contempla que el Instituto procederá a organizar cursos de enfermería y capacitación técnica a fin de mejorar la preparación de sus trabajadores así como procurar fundar la escuela de enfermería correspondiente’ ; es decir, que antes que se legislara jurídicamente como obligación de los patrones hacia sus trabajadores, existía por parte de sus trabajadores sindicales del S.N.T.S.S., la preocupación por otorgar capacitación a sus agremiados y así, nace la idea de instrumentar espacios para la capacitación de los trabajadores del instituto, paralelamente a sus propias demandas por recibir instrucción formativa, ejerciendo con eficacia y calidad sus acciones”⁸.

En 1960, “a petición del director general Benito Coquet, Federico Cantú realiza una escultura de bulto con el símbolo institucional. Esta se coloca en la Unidad Independencia, en ocasión de los 150 años del inicio del movimiento de independencia”⁹.

“En el mes de abril de 1967 se inaugura oficialmente el Primer Centro de Capacitación, por el director general del IMSS, Dr. Ignacio Morones Prieto, durante el período sindical presidido por el Dr. Antonio Martínez Manatou (1963-1967). El centro inició labores el 14 de junio del mismo año, siendo para entonces secretario general del SNTSS el Dr. Ignacio Guzmán Garduño (1967-1971) y en la gestión del Dip. Mateo de Regil Rodríguez (1983-1987) se construye el nuevo edificio del Centro Nacional de Capacitación en los terrenos de Villa Coapa”¹⁰.

⁸ MÉXICO, ANUARIO 1992-1993, IMSS, Centro de Capacitación y Productividad Región Norte Magdalena de las Salinas.

⁹ MÉXICO, CALENDARIO HISTÓRICO DE 1994, IMSS. © .

¹⁰ MÉXICO, ANUARIO 1992-1993, IMSS, Centro de Capacitación y productividad Región Norte Magdalena de las Salinas

En 1983 el instituto adopta el lema 'Seguridad y Solidaridad Social', se dan diversas variantes del logo-símbolo institucional aprobado ese año para utilizarse en los elementos gráficos (c.f. IMSS Calendario 1994).

"El Dip. Dr. Miguel Ángel Saenz Garza, Secretario General del SNTSS, inició las gestiones ante las autoridades institucionales, para la apertura de nuevos Centros de Capacitación y Productividad en cada una de las Secciones Sindicales del interior del país, a fin de que todos los trabajadores tuvieran acceso a este beneficio (...) el Dr. Miguel Ángel Saenz Garza conjuntamente con el Lic. Melitón Nateras Gómez, han sido clave en la consolidación de los 27 Centros de Capacitación y Productividad distribuidos en todo el país. El CCyPRN Magdalena de las Salinas empezó actividades el 5 de octubre de 1992, siendo inaugurado oficialmente el 26 del mismo mes por el Lic. Emilio Gamboa Patrón (Director general del IMSS en este período) y el Dr. Miguel Ángel Saenz garza acompañados por el Lic. Arturo Morales Portas, y el Lic. Melitón Nateras Gómez; otras altas autoridades institucionales, sindicales y gubernamentales"¹¹.

El compromiso de los centros de capacitación es "optimizar al máximo los beneficios generados por nuestros cursos, para que los trabajadores del IMSS, así como familiares, actúen como mexicanos conscientes y comprometidos con el proyecto de modernización que redunde en beneficio de nuestra nación"¹².

¹¹ Ibidem, p.7.

¹² Ibidem, p.15.

En 1992 “se mantiene la imagen rediseñada durante 1983, con sólo algunas modificaciones en su tipografía y en sus proporciones. En 1993 se crea un logotipo que integra las tradicionales imágenes del águila y la mujer, con una referencia a los 50 años en los que el instituto ha cumplido brindando seguridad social a México”¹³.

Una de las funciones del IMSS es dar capacitación a su personal tanto de base como confianza, Cero ocho, Cero dos. La capacitación es un proceso eminentemente educativo y permite al personal de la institución un desarrollo de habilidades que coadyuva a perfeccionar las potencialidades intelectuales y físicas del personal. La capacitación como proceso educativo ha sido orientada en el IMSS desde tres aspectos: Capacitación para el trabajo, Adiestramiento para las diferentes áreas laborales, y Desarrollo enfocado hacia la persona.

Actualmente la capacitación en el IMSS se divide en cuatro áreas:

- 1) Capacitación y adiestramiento en el puesto.
- 2) Capacitación y adiestramiento promocional.
- 3) Capacitación continua en el trabajo.
- 4) Capacitación y adiestramiento para el cambio de rama.

A continuación menciono una breve descripción de los incisos anteriores:

¹³ Loc.cit. CALENDARIO HISTÓRICO 1994.

- La capacitación en el puesto. Se otorga principalmente para que las actividades más importantes en el puesto para el cual son contratados (Personal de Servicios Básicos, Auxiliar Universal de Oficinas, Asistencia Médica, Etc.) la realicen de manera óptima, y para cumplir con lo dispuesto por la Secretaría del y Previsión Social.
- La capacitación y adiestramiento promocional. Se otorga a aquellos trabajadores que deseen obtener un puesto superior en el escalafón, y su participación es mediante convocatorias emitidas por la institución, siempre y cuando existan plazas vacantes para tener listado de personal suficiente para una posible sustitución.
- Capacitación para cambio de ramo. Se otorga al aspirante que desee cambiar de puesto en categorías de Pie de Rama mediante autoaprendizaje.
- Capacitación continua en el trabajo. Se organiza a partir de una identificación de necesidades de capacitación y tiene como finalidad obtener, actualizar y/o reforzar conocimiento, habilidades y destrezas para que el personal se mantenga actualizado.

Por lo anterior, mi presente experiencia se centra en la capacitación continua en el trabajo. Para analizar la forma en que se desarrolló mi experiencia en capacitación dentro del IMSS, con el uso de programas de capacitación, para tener como finalidad la aportación de algunas ideas que

permitan elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje en los cursos impartidos en el instituto hacia su personal.

1.2. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación impartida por el Instituto Mexicano del Seguro Social a su personal, se basa en el art. 123 de la Constitución, en el cual se menciona el derecho de los trabajadores a recibir capacitación. El mismo artículo, en el apartado "A", fracción XIII, menciona la obligación de las empresas a impartir capacitación y/o adiestramiento a sus trabajadores, así como el derecho del mismo a recibirla. Este artículo se transcribe a continuación debido a su importancia:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Título Sexto.

Artículo 123. Apartado "A", fracción XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Fracción XXXI. La (...) También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afectan 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 respeto 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 correspondiente. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Título Sexto. Del Trabajo y la Previsión Social. Artículo 123. Fracción XIII y XXXI.

Ley Federal del Trabajo, Título Primero.

Artículo 3°. El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguran la vida, la salud, y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecer distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 7°. En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un noventa por ciento de trabajadores mexicanos por lo menos.

En las categorías de técnicos y profesionales, los trabajadores deberán ser mexicanos, salvo que no los haya en una especialidad determinada, en cuyo caso el patrón podrá emplear temporalmente a trabajadores extranjeros, en una proporción que no exceda del diez por ciento de los de la especialidad. El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad en que se trate.

Los médicos al servicio de las empresas deberán de ser mexicanos.

No es aplicable lo dispuesto en este artículo a los directores, administrativos y gerentes generales.

Capítulo I, Título Segundo.

Artículo 25. Fracción VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.

Título Cuarto, Capítulo I. Obligaciones de los patronos.

Artículo 132. Fracción XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III-Bis de este Título.

1.3 EXPERIENCIA EDUCATIVA COMO CAPACITADOR.

Mi experiencia laboral en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) la inicié en septiembre de 1987, en donde mis actividades consistían en trabajos administrativos y de oficina, función que realicé hasta el año de 1992; posteriormente, mi experiencia laboral la llevo a cabo como coordinador de capacitación en el CCyPRN, uno de los 27 centros de capacitación distribuidos en todo el país; mi actividad consiste en la impartición de cursos que tienen como objetivo elevar los conocimientos del trabajador para un mejor desempeño laboral y personal.

El elevar sus conocimientos consiste en impartirle cursos tales como: Talleres Vivenciales, Autoestima, Cápsulas de integración -denominadas anteriormente "Cápsulas humanísticas". Tenían una duración de dos horas y media, actualmente son de hora y media-, Autoestima y Equipo de trabajo, Integración a la Misión Institucional; el objetivo principal de estos cursos es el de brindar al personal del IMSS alternativas personales de cambio en los aspectos humanísticos y técnicos, para que, a través de la dinámica de grupos y diversas técnicas didácticas, se aproveche la interacción de las diferentes categorías para conducir al grupo hacia la reflexión de diversos temas.

En el Centro de Capacitación llevamos a cabo las siguientes actividades: se imparten, en forma semanal, los diversos cursos de acuerdo a la programación del Centro de Capacitación y las necesidades del IMSS. Los cursos inician cada lunes con la bienvenida a todos los capacitandos de los cursos, esto lo realiza el personal del Centro, el cual se va rolando para

dicho evento; esta bienvenida inicia con la proyección de un video alusivo a los Centros de Capacitación; al concluir la bienvenida se les conmina a los participantes a pasar al aula correspondiente de acuerdo a la programación de salones; para ello se especifica el curso y aula correspondiente. En caso de que el número de capacitados sea muy reducido se les invita a integrarse a uno de los otros cursos programados.

Para que los instructores podamos impartir los cursos, interactúan la Dirección así como las diferentes Coordinaciones conformadoras del Centro de Capacitación. A continuación se mencionan:

- Coordinación administrativa.

- Coordinación humanística.

- Coordinación de informática.

- Coordinación técnica.

- Coordinación académica.

En mi experiencia intervinieron la Dirección y las Coordinaciones antes mencionadas.

La Coordinación administrativa es la encargada de asignarnos el aula en la cual cada instructor impartimos curso, esto es en forma semanal. En casos extraordinarios como por ejemplo, si los Directivos de Nivel Central

y/o alguna otra Unidad del IMSS necesitan las aulas, se les apoya con el préstamo de las mismas mediante los cambios pertinentes que gestionan las autoridades del Centro al comunicárselo a la Coordinación afectada.

Algunos de los cursos, en ocasiones, llegan a cancelarse por falta de participantes. Si alguno de los cursos, en el cual yo esté programada, llega a cancelarse ya sea por falta de participantes o alumnos, me dedico a preparar material didáctico para mis participaciones siguientes, asimismo actualizo la información de estos. Igualmente investigo qué otras técnicas se pueden implementar.

Para las coordinaciones “Humanística” y “Técnica”, el número de aula varía según las necesidades del Centro; para la Coordinación de Informática las aulas son fijas pues el equipo de cómputo ya está instalado.

Al iniciar cada curso surge un nuevo reto para mí, pues me interesa conocer al grupo, su dinámica, la disponibilidad de cada participante; esto con la finalidad de propiciar el clima idóneo para que se dé de la mejor manera el proceso enseñanza-aprendizaje.

Para lograr esto implemento diversas técnicas didácticas, específicas para cada tipo de curso. Al inicio de cada curso considero importante el “romper el hielo” para ello aplico técnicas de integración; primero me presento ante el grupo y pido a cada integrante que se presente también mencionado su nombre, cómo les gusta que les digan, en dónde están laborando, qué actividades realizan y qué es lo que más les gusta hacer fuera del trabajo y qué expectativas tienen del curso. También les pido que

mencionen si es que fueron comisionados, si los enviaron sin su consentimiento o si ellos eligieron asistir al curso por iniciativa propia; éste último punto lo considero importante pues interviene la predisposición.

Posteriormente realizo el encuadre o compromiso grupal, explico el objetivo del curso, los temas que abarca el mismo y la manera de desarrollar estos temas. En seguida, pregunto al grupo si tienen algún comentario o pregunta y prosigo a disipar las dudas.

Continuo con el desarrollo del curso aplicando diversas técnicas. Considero importante, como instructor, tener una guía de los temas y técnicas, es decir, una carta descriptiva, la cual, no sigo en forma lineal pues cada grupo tiene una dinámica diferente porque los integrantes son distintos.

En ocasiones profundizo y abarco unos temas más que otros, esto depende del desarrollo del grupo. Observo sus propias necesidades y me apoyo en los materiales didácticos con que contamos en el Centro de Capacitación a parte de mi material personal, por ejemplo, material audiovisual, mensajes escritos, temas musicales de reflexión, de relajación etc., también aplico técnicas de animación; estas últimas las utilizo por ejemplo cuando el grupo se siente un tanto cansado.

Al impartir cada curso me encuentro con ciertas contradicciones y limitaciones, como lo es: la productividad, pues se da gran importancia a la cantidad de capacitandos más que a la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. Como pedagoga considero que es esencial que los capacitandos

aprendan y que esos conocimientos adquiridos los puedan llevar a la práctica, es decir, a su vida personal, familiar y laboral.

Los apoyos audiovisuales se encuentran deteriorados y esto nos hace perder tiempo, tanto a los capacitandos como a los capacitadores pues el proceso de enseñanza-aprendizaje se interrumpe. Las aulas en que impartimos los cursos se encuentran poco ventiladas y esto merma la dinámica del grupo, pues considero que los sitios donde se imparten cursos y/o talleres deben estar acondicionados para las actividades que fueron creados.

Algunos de los procesos generados en mi experiencia son: la aplicación de dinámica de grupos, técnicas didácticas aprendidas en el transcurso de mi carrera profesional y que he tratado de desarrollar en mi centro de trabajo enfrentándome con varios retos.

Aunque contamos con material audiovisual como audiocassettes y videocassettes; como instructores nos encontramos, en ocasiones, con que las videocaseteras y/o las televisiones las va a ocupar alguno de los compañeros capacitadores o, hasta a veces, personal ajeno al propio centro. Tal es el caso del personal de Nivel Central o personal de otras unidades quienes piden apoyo al Director del Centro de Capacitación y generalmente este apoyo se les brinda, incluso los directivos de las diversas unidades solicitan al director se les impartan los cursos en sus propias unidades. Esto da como resultado que los instructores nos tengamos que desplazar a dichas unidades, cargando los respaldos didácticos sin ningún apoyo económico extra. Por lo anterior identifiqué que como capacitadores debemos estar preparados para

estas situaciones imprevistas, y además es muy importante que se nos capacite y actualice en lo que es la educación de adultos.

En el Centro de Capacitación, inicialmente como capacitadores del IMSS, surgió en nosotros la inquietud por autocapacitarnos por la discusión colectiva y por compartir nuestras experiencias en los grupos, pues “nos consideramos ser un equipo multidisciplinario” ya que tenemos distintas profesiones como psicólogos, y en mi caso pedagoga. Sin embargo, por diferentes causas esta inquietud que era en verdad real duró muy poco tiempo y no se pudo continuar, pues no dependía únicamente de nosotros ya que formamos parte de todo un contexto en el cual intervienen el Director del Centro de Capacitación y Productividad, y los coordinadores de las áreas conformantes de este centro (administrativa, humanística, técnico-académica e informática).

Yo he participado como instructora en el área humanística durante cuatro años y en el área de informática durante doce meses. En mi función como capacitadora impartí cursos humanísticos y de introducción a la microcomputación. Actualmente imparto los siguientes cursos:

- Talleres vivenciales para grupos multidisciplinarios.
- Autoestima.
- Autoestima y trabajo en equipo.
- Procesos grupales y psicosociales.
- Cápsulas de integración.
- Integración a la misión institucional.

Cursos que impartí:

- Atención y trato al público.
- Introducción a la microcomputación.

Los cursos humanísticos se imparten en la Coordinación Humanística, -anteriormente denominada Coordinación de Programas Especiales, el cambio de nombre se realizó en diciembre de 1996-; el curso de Introducción a la Microcomputación pertenece a la Coordinación de Informática.

En el período de octubre de 1992 a agosto de 1995, mientras la coordinadora del área humanística estaba ausente, yo me quedé como encargada; simultáneamente realicé la función de instructora así como las labores administrativas de la misma (informes mensuales de las actividades realizadas, funciones secretariales, impartición de cursos, etc.). Cabe mencionar que también auxilié a la coordinadora cuando ésta ya se encontraba laborando, además de mis funciones de capacitadora.

A continuación menciono los curso que imparto y el desarrollo de cada uno de ellos.

Los talleres vivenciales son programas de capacitación humanística los trabajo de lunes a viernes durante cinco días de 8:00 a 16:00 hrs. Tienen como fin principal la autoestima enfocada a encontrar alternativas personales de cambio en las actitudes. Se abarcan temas de interés personal, familiar y laboral. Los temas englobados por los talleres son: personalidad,

enfocada hacia el autoconocimiento; emociones, la importancia de encausarlas en forma positiva; familia, trascendencia en la vida personal; equipo de trabajo, plan de vida y creatividad.

Los talleres vivenciales abarcan diferentes modalidades:

- Talleres vivenciales para grupos multidisciplinarios.
- Talleres vivenciales para grupos específicos.
- Talleres vivenciales factor liderazgo.
- Talleres vivenciales para familiares.

TALLERES VIVENCIALES PARA GRUPOS MULTIDISCIPLINARIOS.

Este curso-taller es la modalidad que he impartido, incluye a todas las áreas que abarca el instituto, es decir, está dirigido a todo el personal activo y jubilado, confianza y base (médicos, enfermeras, administrativos, intendencia, asistentes médicos, etc.). El objetivo principal es que, a través de diversas técnicas didácticas, se aproveche la interacción de las diferentes categorías para conducir al grupo hacia la reflexión de distintos temas.

TALLERES VIVENCIALES PARA GRUPOS ESPECÍFICOS.

Se dirigen al personal de una sola categoría, con el fin de propiciar un clima de reflexión para explorar diversos temas de interés para los grupos.

TALLERES VIVENCIALES FACTOR LIDERAZGO.

Dirigido a personal directivo, mandos medios e intermedios, de base y/o confianza. El objetivo es contribuir a la formación de los líderes de grupos mediante la reflexión de diferentes temas de interés para los propios dirigentes.

TALLERES VIVENCIALES PARA FAMILIARES

Dirigido a familiares de los trabajadores, padres, hijos (mayores de 15 años), cónyuges. Su fin es proporcionarle al familiar del trabajador alternativas de crecimiento personal, que por ende, van a repercutir en el desarrollo del trabajador.

Autoestima. Es un módulo que forma parte de un curso denominado "Desarrollo Secretarial I". El objetivo es proporcionar al participante la oportunidad de continuar con su desarrollo personal a través de diferentes técnicas didácticas, abarcando los siguientes temas:

I. El hombre como ente psicosocial.

- a) Naturaleza biológica.
- b) Naturaleza psicológica.
- c) Naturaleza social.

II. Qué es la autoestima.

- a) Autoconocimiento.
- b) Autoconcepto y autoimagen.
- c) Autoevaluación.
- d) Autoaceptación.
- e) Autorespeto.

III. Desarrollo de la autoestima.

- a) Las ocho etapas del desarrollo del hombre.

IV. La autoestima alta y baja.

- a) Autoestima alta.
- b) Autoestima baja.
- c) Sentimientos de inferioridad.

CURSO DE INTRODUCCIÓN A LA MICROCOMPUTACIÓN.

Lo impartí de 8:00 a 16:00 hrs., de lunes a viernes, durante un período de tres semanas con los siguientes temas:

- Sistema Operativo MSDOS 6.22
- Word Perfect. (Procesador de textos).
- Qpro (hoja de cálculo).

Cabe mencionar que mi incursión al área de informática se dio de la siguiente forma. El coordinador de esta área, conjuntamente a los

instructores, solicitó al Director del Centro de Capacitación mi cambio al área de informática. Así se me informó que pasaba a formar parte de la misma como instructora de la coordinación y aquí mismo se me iba a capacitar; fue un momento difícil pues yo no tenía conocimientos sobre la materia, sin embargo, enfrenté el reto y di el curso de *Introducción a la Microcomputación* después de haberlo tomado en dos o tres ocasiones, todo ello venciendo algunos obstáculos.

Por lo anterior, considero importante que se nos tome en cuenta a los capacitadores de acuerdo al perfil de nuestra profesión; esto en beneficio de los cursos que se nos asignan para así obtener un mayor desempeño y mejores resultados. Asimismo, considero indispensable que se nos capacite, y que esta capacitación incluya actualización, pues esto se verá reflejado en la imagen que los trabajadores del IMSS demos al derechohabiente. De esta forma contribuiremos, como trabajadores, al objetivo para el cual fue creado el instituto: **la seguridad social en México.**

**REFLEXIÓN PEDAGÓGICA
DE LA EXPERIENCIA EN
CAPACITACIÓN**



2. FUNCIÓN DE LA PEDAGOGÍA EN LA CAPACITACIÓN

METODOLOGÍA PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA.

Para describir la metodología de la sistematización de la experiencia consideré el enfoque dialéctico, tomando en cuenta el proceso que se llevo al cabo para la sistematización de las experiencias.

Las bases y los pasos a seguir en la realización de este trabajo fueron mediante de observar que la sistematización de la práctica puede ser un instrumento el cual nos lleve a identificar problemas en nuestro ejercicio y así proponer alternativas en base a un análisis crítico.

La sistematización nos ayuda a describir en forma ordenada el desarrollo de la experiencia práctica que nos lleva a reflexionar de manera analítica. Ésta es todo un proceso el cual nos permite reconstruir la experiencia; analizarla y establecer conceptos. Sistematizar la práctica significa mirar en forma retrospectiva las experiencias ya vividas, con ello tenemos la posibilidad de realizar las labores de manera más eficiente, lo cual da como resultado la combinación de la práctica y los principios teóricos donde se empleen técnicas que nos permitan realizar de manera más eficiente las labores.

Para lograrlo se sigue el método dialéctico que nos lleva a concretizar el modo que se sigue en la práctica. En base a dicho punto de vista, ésta se puede definir como un conjunto estratégico y tácticas que persiguen fines

determinados mediante el uso de métodos y tiempos establecidos para un sector de la sociedad. La sistematización es procesar hechos ocurridos en la práctica social los cuales pueden transformar y enriquecer, con los conocimientos adquiridos, a las personas involucradas. Así podemos observar que el trabajo se desarrolla con base en una teoría determinada, ya sea del mismo individuo que la lleva a cabo o de otras teorías aplicadas a su realidad.

PROCEDIMIENTO GENERAL DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA.

Reconstrucción de la experiencia.

Reconstruir la experiencia es la ubicación de la practica en un espacio de tiempo por medio de un relato en forma descriptiva. Esta acción no es subjetiva ya que se narra en base a lo captado durante la práctica social, pues esta se realiza en base a una teoría, en cierta forma sistemática sobre el ser humano y su contexto social.

El fin de reconstruir la experiencia es trasladar un sector de la sociedad hacia un contexto posterior para sí realizar una interpretación científica, siguiendo el método de la sistematización de la misma. Su finalidad es retomar datos y rescatar la forma de pensar, sentir y actuar de los seres humanos que, durante la experiencia, formaron parte de la práctica social. El motivo que da origen a esta reconstrucción, es captar la realidad y el proceso que conlleva.

REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA.

Durante la fase de reflexión, se pretende realizar un análisis crítico de la reconstrucción de la práctica social. Para alcanzar este fin es necesario partir desde un marco teórico e ideológico.

En esta etapa el objetivo es considerar el discurso reconstruido, reflexionando el mensaje y así, redescubrir la apariencias ideológicas. Los contenidos culturales forman parte de un análisis ideológico; por lo tanto se considera importante aplicar la técnica de análisis cultural, que consiste en descomponer el todo en sus partes significativas:

- Detectar contradicciones.
- Reflexionar por separado cada uno de los opuestos que la constituyen.
- Aspectos principales de las contradicciones (esencia).
- Aspectos secundarios de la contradicción (base interna).

Un punto central para reflexionar en la práctica social es identificar las contradicciones de los contenidos ideológicos hilándolos con el método desarrollado en la práctica social.

SUGERENCIAS Y/O PROPUESTAS.

Éstas se generan durante el desarrollo de todo el trabajo, asimismo van surgiendo las soluciones en forma alternativa. Estas opciones de solución están implícitas en la práctica social. Surgen así, propuestas alternativas a las ya aplicadas por ese sector determinado de la sociedad.

2.1 CARACTERÍSTICAS PEDAGÓGICAS DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación es un proceso educativo que permite al personal de toda institución un desarrollo tanto físico como intelectual y se lleva a cabo con el fin de satisfacer la necesidad de la institución y por ende del personal.

Ahora, procedo a iniciar con algunos conceptos que considero importantes para comprender mejor el significado de la pedagogía y su relación con la capacitación. “La capacitación debe estar fundamentada en premisas de valor que sustenten las acciones del proceso enseñanza-aprendizaje de los empleados o trabajadores en relación con el conocimiento. J Marroquín Quintana (México, 1978) opina que el objetivo de una empresa (...) es producir satisfactores (...), para lograr este objetivo cuenta con recursos físicos, organizacionales y humanos; todos los recursos están subordinados al recurso humano (...). el hombre como pieza del engranaje que hace funcionar la empresa, debe tener un rango de conocimientos y habilidades que le permitan ser eficiente”¹⁴.

Así, el objetivo principal del CCyPRN es brindar capacitación al personal del Instituto con el fin de mejorar **aptitudes** como **actitudes** ya que impartimos diversos cursos técnicos-humanísticos para lograr el proceso enseñanza-aprendizaje y con ello, mejorar las aptitudes y actitudes del personal y los familiares directos de éstos. Como apoyo contamos con un manual de técnicas didácticas y otros para casi todos los cursos. Estos

¹⁴ TORRES NAVARRO, Ma. De Jesús Violeta, TESIS: ALGUNOS LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN D LA CAPACITACIÓN EN EL AULA, UPN, México, 1997, p.118.

materiales son elaborados por el personal del Centro Nacional de Capacitación. En el área de computación del centro donde laboro realizan sus propios manuales. Uno de los fines de mi presente experiencia es contribuir como pedagoga a una mejor técnica para elaborar dichos manuales.

Considero indispensable que se realice un seguimiento de la capacitación proporcionada en este centro. Este es un aspecto fundamental en donde interviene la pedagogía, menciono esto porque no existe un seguimiento oficial al respecto y lo considero importante pues así se verificaría la posible existencia de un cambio de conducta en los asistentes a los cursos; esto considerando a Saybiff A. Mednick (EUA 1979), retomado por Torres Navarro “El aprendizaje tiene varias características que lo definen: 1° Da por resultado un cambio de conducta. 2° Ocurre como resultado de la práctica. 3° El aprendizaje es un cambio relativamente permanente. 4° El aprendizaje no puede observarse directamente, es por medio de algunas conductas que puede observarse.”¹⁵

Para que este proceso, enseñanza-aprendizaje, se lleve a cabo en el Centro de Capacitación y Productividad Región Norte, contamos con aulas, auditorio, videocassettes, audiocassettes, grabadoras (algunas de adquisición reciente), proyector de acetatos, proyector de filminas, rotafolios, hojas para rotafolios, pintarrones, marcadores para pintarrones, hojas blancas, hojas blancas, marcadores, etc. Me permito mencionar que recientemente se nos brinda mayor apoyo económico, aunque considero esencial que exista una

¹⁵ *Ibidem*, p. 118-119.

mayor motivación para el personal que labora en este Centro de Capacitación.

Retomando a Torres Navarro, la efectividad del sistema de capacitación está fuertemente vinculada a que éste se encuentre respaldado con manuales de estrategias, manuales de organización, un plan de capacitación y manuales de cursos.

Los cursos impartidos en el Centro se programan de manera trimestral. Al ser yo parte de este lugar de trabajo me interesa contribuir al mejoramiento de la planeación de la capacitación.

Ahora, de acuerdo a Torres Navarro “La capacitación se define como un cambio planeado en la conducta. Marroquín Quintana (Mex. 1978) en su libro *Capacitación a trabajadores* define a la capacitación como el conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos con el objeto de que estén mejor preparados, para resolver problemas referentes a su ocupación”.¹⁶

En el Centro de Capacitación se utilizan diversas técnicas didácticas. La didáctica es la instrumentación para sistematizar el proceso pedagógico.

Ahora, consideremos que “La teoría general de la enseñanza se llama didáctica. Investiga una disciplina particular de la pedagogía, las leyes del proceso unitario de la instrucción y la educación en clase”¹⁷.

¹⁶ *Ibidem*, p. 119.

¹⁷ KARLHEIN TOMACHEWSKI, *DIDÁCTICA GENERAL*, México, [S.E.], 1992, p. 23

El pedagogo es un profesional importante dentro del contexto de la capacitación, pues algunas de sus funciones son diseñar planes y programas, evaluar los recursos necesarios para la capacitación; para con ello contribuir de manera importante al proceso de capacitación de toda institución.

Mi reflexión la externo con el único fin de contribuir al mejoramiento del proceso de capacitación en el Centro de Capacitación y Productividad Región Norte Magdalena de las Salinas.

2.2 EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación es un proceso necesario en toda institución pues contribuye al desarrollo del personal y esto se ve reflejado en la productividad de la organización o institución. En el caso del IMSS, la productividad es la atención al derechohabiente cuyo objetivo es la seguridad social.

Considero esencial que se otorgue una capacitación continua pues “la eficiencia de una organización depende de cierto número de variables. Una de esas variables es el desarrollo continuado del personal de la organización. Este desarrollo puede ser responsabilidad de los gerentes o de los supervisores o de un departamento separado de capacitación. Sea quien sea el que lleve a cabo este papel de desarrollo (ya sea que se trate de una hora, un día, o como carrera) es un capacitador. Un capacitador se encuentra en medio de un proceso complicado (y con frecuencia resistido con fuerza) conocido como cambio. De hecho, la capacitación es producto del cambio y en ocasiones la causa de éste. El cambio puede ser tan amplio y profundo como una nueva dirección en la estrategia corporativa, o tan inmediato y personal como ayudar a alguien a dominar las habilidades de un nuevo trabajo”¹⁸.

Al desarrollar mi función como capacitador he observado que a cierto número de trabajadores le resulta difícil aceptar la capacitación pues en sus adscripciones laborales no cuentan con el apoyo necesario o las herramientas indispensables para llevar a cabo su trabajo.

¹⁸ BARRY J. SMITH, BRIAN L. DELAHAYE, EL ABC DE LA CAPACITACIÓN PRÁCTICA, México, Mc Graw Hill, 1990, p.3.

Por lo anterior considero básico se aplique un modelo de capacitación en el cual se identifiquen las necesidades del trabajador, pues al ser cubiertas, el empleado se verá motivado a desarrollar su labor con mayor entusiasmo y entrega.

Como capacitador puedo contribuir a que se logren las metas de la institución, así, he identificado con base en la observación, y por comentarios verbales y escritos de los propios capacitandos, que mis cursos impartidos contribuyen en gran medida a mejorar las relaciones humanas dentro del instituto. Con este mismo fin a continuación menciono la forma en que se lleva a cabo la participación dentro del centro en el cual yo laboro; retomando a Barry y a Brian, no omito mencionar que para que esta capacitación se lleve a cabo, intervienen varios factores: políticos, económicos, sociales y culturales.

En este centro de capacitación existió un momento en el cual bajó significativamente la productividad, pienso que uno de los factores influyentes fue el económico, pues no otorgó el presupuesto necesario para cubrir las plazas que los capacitandos programados dejaban vacantes -esta es una situación que no afecta únicamente al centro de capacitación, sino a la población nacional-.

Al identificar el problema y especificar las causas se encontró el conflicto por parte de las autoridades y se pasó a aplicar la solución, esta fue la de enviarnos, a los capacitadores, a los centros de trabajo de los capacitandos. Esto se practica actualmente.

Uno de los fines de que salgamos, es incrementar la productividad del centro de capacitación y cubrir las mismas necesidades del personal que labora en el instituto. La capacitación impartida es con el fin de satisfacer tanto las necesidades humanísticas como técnicas (al final, anexo cartera de cursos la cual se publica en forma trimestral); la población candidata para los diferentes cursos que se imparten, son todas las categorías pero no existe ninguna identificación de necesidades planeada (en el CCyPRN) pues considero que una identificación de necesidades requiere todo un proceso, por ejemplo, el área de computación un cierto número de capacitandos no utiliza las computadoras o no tienen acceso a ellas y por lo tanto, los conocimientos adquiridos se olvidan pues no se llevan a la práctica.

No existe un seguimiento de la capacitación que se imparte, considero de suma importancia llevar a cabo dicho proceso para mejorar la calidad de la misma y así dar mayor importancia al proceso enseñanza-aprendizaje y verificar los resultados de esa capacitación.

2.3. LA CAPACITACIÓN Y EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

Para lograr el proceso enseñanza-aprendizaje con los cursos impartidos en el Centro de Capacitación y Productividad Región Norte Magdalena de las Salinas, los capacitadores de la Coordinación Humanística, contamos con algunos recursos didácticos los cuales nos sirven para conducir más eficientemente este proceso. La didáctica es la teoría general de la enseñanza: “la teoría general de la enseñanza se llama didáctica. Investiga una disciplina particular de la pedagogía, las leyes del proceso unitario de la instrucción y la educación en clase”¹⁹.

“La didáctica como disciplina particular de la pedagogía investiga las leyes del proceso unitario de educación e instrucción. Su contenido comprende los fines y objetivos de la enseñanza; el proceso de enseñanza en la clase, los principios y las reglas, el contenido, la forma organizativa y los métodos y medios de la enseñanza de una materia dada”²⁰.

Cada curso que se imparte en este centro pretende lograr los objetivos establecidos para cada uno de ellos.

Los materiales didácticos con los que se cuenta son marcadores, pizarrón, borrador, manuales para los cursos -excepto para los de talleres vivenciales-, videos, grabadoras, rotafolio; también contamos con aulas equipadas con mesa-bancos, pizarrón, y en algunas de ellas hay rotafolios.

¹⁹ Loc. Cit., KARLHEIN TOMACHEWSKI, p.23

²⁰ Ibidem, p.26.

Dentro de los manuales existe uno de técnicas didácticas, sin embargo, los capacitadores nos encontramos con algunos inconvenientes al impartir los cursos pues a veces se programa una actividad del mismo tipo en unidades diferentes, por ejemplo, en el CCyPRN y en alguna unidad médica, y sólo contamos con material de video y audio para un solo evento. Este es uno de los motivos por los cuales considero necesario un mayor apoyo económico a la capacitación.

Para impartir los cursos, la coordinadora del área nos informa a los capacitadores acerca del contenido de los mismos, cada uno de nosotros somos responsables de la manera de impartir los cursos pues no existe uniformidad en cuanto al manejo de técnicas ni la forma de utilizar los manuales y materiales didácticos existentes. En lo que sí existen lineamientos a seguir, es en los objetivos de los cursos (mencionados en el capítulo anterior).

Los adiestramientos que imparto son multidisciplinarios, es decir, son grupos heterogéneos pues estamos hablando de personal de diferentes categorías (médicos, enfermeras, asistentes médicos, personal de servicios básicos, etc.)

Cabe mencionar que el personal que asistió a los cursos de Introducción a la Microcomputación (en el periodo de enero a diciembre de 1996) también fueron empleados de diferentes categorías; para impartir estos cursos conté con microcomputadoras y manuales. El contenido de estos era únicamente teórico, sin notas a pie de página, sin embargo, sí contaban con bibliografía al final. Para llevar a cabo este curso puse en

práctica los conocimientos adquiridos en la UPN, por ejemplo, la didáctica, técnicas didácticas, etc. Desde luego, tomé en consideración que el personal capacitando era gente adulta.

Siendo estas personas gente adulta, y al considerar la libertad para impartir los cursos, tomé en consideración las características del aprendizaje del adulto, así como las variables endógenas y exógenas que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje, asimismo, mi perfil como pedagoga. Por lo anterior, considero de suma importancia que los capacitadores tengamos un cierto perfil.

Ahora procedo a describir más detalladamente la forma en que desarrollo el proceso enseñanza-aprendizaje dentro de los cursos que imparto: Primeramente propicio un clima apropiado para optimizar este proceso, establezco el encuadre grupal conjuntamente con los capacitandos; planteo la metodología a seguir es decir, los objetivos pretendidos dentro del curso, la forma en que vamos a trabajar -esto es con relación a si vamos a utilizar películas, videos, técnicas de relajación, reflexión, animación, todas ellas auxiliadas con temas musicales-; para que todo esto se logre obtener es necesaria la participación de cada uno de los capacitandos. Doy espacio para que externen sus dudas, comentarios, sugerencias, observaciones, etc.

Al impartir los adiestramientos, no lo hago en forma mecánica, pues aunque cuento con carta descriptiva, cuyo diseño yo lo realicé, no sigo los pasos en forma lineal sino que aplico las técnicas con base en la dinámica de cada grupo. Así profundizo más en algunos temas en determinados grupo, pues considero que cada uno es diferente. Las variables endógenas y

exógenas que intervienen las tomo en cuenta. También aplico las técnicas didácticas de acuerdo al clima grupal.

En la carta descriptiva abarcamos lo siguientes puntos:

1. Nombre del instructor.
2. Objetivo general y específicos.
3. Tema.
4. Tiempo.
5. Técnica didáctica.
6. Material didáctico.
7. Actividades del instructor.
8. Actividades del participante.
9. Evaluación.
10. Observaciones.

Considero que aunque las cartas descriptivas son un material didáctico, es necesario que cada capacitador cuente con su propia guía como instructor sin perder de vista los objetivos del curso así como la temática a tratar, pues el desarrollo de dicha carta va acorde con el perfil del capacitador.

La dinámica de grupo es la fuerza que actúa en cada agrupación a lo largo de su existencia “se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse en la forma en que se comporta. Estas fuerzas constituyen el aspecto dinámico del grupo: movimiento, acción, cambio, interacción, reacción, transformación, etc; se

distinguen de los aspectos relativamente estáticos, tales como el ambiente físico, el nombre, la constitución, etc. La interacción o acción recíproca de estas fuerzas y sus efectos resultantes sobre un grupo dado constituyen su dinámica. Por otra parte la dinámica de grupo es un campo de estudio, una rama de las ciencias sociales que se dedica a aplicar métodos científicos para determinar por qué los grupos se comportan en la forma en que lo hacen.

La dinámica de grupo se fundamenta en la Gestalt, trasvasada en el concepto básico de la teoría del campo de la conducta del grupo. Este campo consiste en un número de fuerzas (o variables) que afectan la conducta del grupo, comenzando por analizar la situación grupal como un todo en forma propia (Gestalt). Del conocimiento y comprensión de ese todo, de esa estructura (campo), surgirá luego el conocimiento y comprensión de cada uno de los aspectos particulares de la vida del grupo y sus componentes. (El todo da sentido a las partes). Esta fundamentación estructuralista nació con Kurt Lewin, iniciador de la dinámica de grupo en la década de los treinta, al comienzo la fundamentación estructuralista del estudio de los pequeños grupos.

La teoría de Lewin, se puede resumir como lo hace Filloux en los siguientes puntos centrales:

- El grupo no es una suma de miembros; es una estructura que emerge de la interacción de los individuos y que induce en ella misma cambios en los individuos.
- La interacción psicosocial está en la base de la evolución de los grupos y de sus movimientos, es decir, entre los individuos que

forman el grupo se producen múltiples fenómenos (atracción, repulsión, tensión, compulsión, etc.) Las corrientes que se establecen entre los elementos del grupo y los mismos elementos, determinan un movimiento, una dinámica, que proyecta en cierto modo al grupo hacia adelante, como si poseyera la facultad de crear su propio movimiento.

- La evolución dinámica del grupo cuenta como sustrato una suerte de espacio, que resulta ser el “lugar” de las interacciones, un verdadero campo de fuerza social. El comportamiento de un individuo en grupo está siempre determinado por la estructura de la situación presente.”²¹

Las técnicas didácticas son una herramienta que nos ayuda, como capacitadores, a contribuir en el proceso enseñanza-aprendizaje considerando a su vez la dinámica y clima grupales; por lo tanto, juzgo que para aplicar determinada técnica didáctica es necesario saber qué son las técnicas, Cirigliano y Villaverde nos dicen al respecto: las investigaciones realizadas en el campo de la dinámica de grupo han permitido establecer un cuerpo de normas prácticas o conocimientos aplicados, útiles para perfeccionar y facilitar la acción de los grupos. Algunos llaman a esta tecnología “Dinámica de Grupo Aplicada”.

Pero como lo expresan M y J Knowles, al tratar de comprender la dinámica de grupo es necesario distinguir entre el cuerpo de conocimientos básicos y la tecnología que de los mismo se deriva. Las técnicas de grupo, por lo tanto, son maneras, procedimientos o medios sistematizados para

²¹ CIRIGLIANO, Gustavo F.J., VILLAVERDE Anibal, Dinámica de grupos y educación, México, Ed. El Ateneo, 1990, p.64-65.

organizar y desarrollar la actividad de grupo sobre la base de conocimientos suministrados por la teoría de la dinámica de grupo, dicho de otra forma “los medios o los métodos empleados en situaciones de grupo para lograr la acción del mismo se denominan **técnicas grupales**”.

Las técnicas de grupo constituyen procedimientos formados científicamente y suficientemente probados en la experiencia. Esta experiencia es la que permite afirmar que “una técnica adecuada tiene el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las metas de grupo”²².

Así, como capacitador, he identificado la necesidad de tener conocimiento de las técnicas didácticas o grupales, así como saber elegir la técnica adecuada; por lo anterior es necesario recordar que “las diversas técnicas de grupo poseen características que las hacen aptas para determinados grupos en distintas circunstancias. La elección de la técnica adecuada en cada caso corresponde generalmente al conductor del grupo, salvo cuando el grupo es suficientemente maduro para decidir por sí mismo al respecto. Para seleccionar la técnica más adecuada en cada caso habrá de tomar en consideración los siguientes factores: 1) Según los objetivos que se persigan. 2) Según la madurez y entrenamiento del grupo. 3) Según el tamaño del grupo.”²³

Basándome en lo anterior describiré uno de los aspectos en que me sustento para impartir los cursos:

²² *Ibidem*, p. 78.

²³ *Ibidem*, p. 79-80.

Observo e identifico el nivel de estudios de los participantes, la categoría que tienen como trabajadores del instituto, el horario en que prestan sus servicios. Les invito a que nos olvidemos de categorías y sencillamente nos consideremos compañeros de trabajo; todo ello con el fin de crear un ambiente agradable y elaborar un clima propicio para que se dé, de manera óptima, el proceso enseñanza-aprendizaje.

De la creación del clima propicio se puede decir que “la necesidad de preparar (ablandar) el ambiente institucional con el fin de que la *novedad* sea aceptada o por lo menos no hostigada directa o indirectamente. Ningún grupo actúa en el vacío y las normas de cultura, de la que el grupo es una parte, ejercen una presión constante desde el exterior. La suma de tales presiones constituyen la dinámica externa del grupo. Todo grupo siente la fuerza de la comunidad o de la tabla de valores societarios del cual es parte; probablemente emprenderá y realizará ciertas obras que son aceptables y rechazará otras que no lo son. Esta dinámica externa -llamada también *exogrupo*- está representada en el caso particular de la institución escolar, en primer lugar por el conjunto de individuos que forman la institución, autoridades, personal docente y administrativo, alumnado; en segundo término por los padres y familiares de los alumnos; en tercer término (cuando existen) por las autoridades superiores de las cuales depende la institución; y finalmente por la comunidad local dentro de la cual funciona la escuela. Esta fuerzas constituyen en realidad verdaderos *grupos de referencia* para cualquier tipo de grupo educacional, ya sea tradicional o moderno”²⁴.

²⁴ ibidem, p.88.

Los programas de los cursos deben ir a corde con los objetivos propuestos “muchos programas de enseñanza no responden a propósitos definidos”²⁵.

“Si se desea planificar el programa de enseñanza y mejorarle en forma constante es imprescindible tener alguna idea de sus metas”²⁶.

Los objetivos van a corde con el contenido de los programas y los procedimientos de enseñanza se caracterizan por “esos objetivos de la educación se consustancian con los criterios que se emplean para seleccionar el material, bosquejar el contenido del programa, elaborar los procedimientos de enseñanza y preparar las pruebas y exámenes. Todos los aspectos del programa son, en realidad, medios para realizar los propósitos básicos de la educación”²⁷.

Los cursos que imparto tienen como objetivo un cambio o mejoramiento de imagen que los trabajadores brindamos al derechohabiente, esto aplica un cambio en la conducta, un mejor trato al derechohabiente “educar significa modificar las formas de conducta humana”²⁸. Asimismo “vista así la educación resulta claro que sus objetivos son los cambios de conducta que el establecimiento de enseñanza intenta tener en los alumnos”²⁹.

²⁵ TYLER Ralph, PRINCIPIOS BÁSICOS DEL CURRÍCULO, Argentina, Ed. Troquel, 1982, p. 117.

²⁶ Idem.

²⁷ Idem.

²⁸ Ibidem., p. 118.

²⁹ Idem.

En el caso de la capacitación, ésta implica mejorar la conducta de los capacitandos. Para que este cambio se dé, es conveniente planear el adiestramiento de tal forma que se vean cubiertas las necesidades de los trabajadores asistentes a los cursos, pues ellos mismos externan que este tipo de cursos, los humanísticos, debieran tomarlos los directivos, jefes inmediatos, para que así las relaciones interpersonales mejoren. “Esta ausencia o diferencia entre la realidad y la aspiración suele llamarse necesidad”³⁰.

“Uno de los problemas educativos consistirá en canalizar los medios por los cuales se satisfacen aquellas necesidades a fin de que la conducta sea socialmente aceptable, sin excluir, al mismo tiempo la satisfacción de las exigencias mínimas que dejarán al organismo al cubierto de tensiones repetidas y constantes”³¹.

Así, al impartir mis cursos tomo en consideración la situación por la cual está pasando el Instituto en cuanto a la privatización de alguna áreas, por ejemplo, el área de vigilancia, pues esto crea ciertas expectativas que afectan el proceso enseñanza-aprendizaje ya que se ve afectado por las variable endógenas y exógenas.

Los que laboramos en el Instituto Mexicano del Seguro Social, estamos viviendo una etapa de incertidumbre pues con la reestructuración administrativa del mismo, se despidió al personal de vigilancia y fue sustituido por el de una empresa privada; asimismo existen rumores tocantes a que varias categorías están por desaparecer, como por ejemplo: personal

³⁰ Idem.

³¹ Idem.

de intendencia y dietología; y que las Unidades de Medicina Familiar se van a privatizar. En algunas unidades médicas ya se está cobrando la atención médica. Existe mucha desinformación entre el personal del Instituto y lógicamente, entre los derechohabientes. Esta falta de información es en cuanto a la Nueva Ley del Seguro Social, el nuevo manejo de las pensiones y jubilaciones; otra gran incertidumbre surgió con las Afores y las perspectivas que se tienen con respecto a éstas.

Con base en las líneas anteriores considero que todo ello afecta a un gran sector de la sociedad mexicana y en mi práctica social se ve un tanto reflejado, mermando, en cierta forma, el proceso de capacitación.

Con todo esto podemos observar que el objetivo para el cual fue creado el Instituto, LA SEGURIDAD SOCIAL EN MÉXICO, está desapareciendo, pues el IMSS es una de las instituciones más importantes en cuanto a la Seguridad Social en nuestro país.

2.4 LA CAPACITACIÓN Y SU PLANEACIÓN.

A través de mi experiencia en capacitación, en el CCyPRN he observado algunos aspectos que considero mejorables. Uno de ellos es la planeación de la capacitación, con el fin de no cancelar cursos ya programados. La planeación es “un proceso anticipatorio de asignación de recursos para el logro de fines determinados. Planear es decidir en el presente las acciones que se ejecutarán en el futuro para realizar propuestas establecidas. La palabra proceso se refiere al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno que se desarrolla en forma dinámica, es decir, en forma permanente y continua”³².

En el centro de capacitación se programan los cursos en forma trimestral, a los capacitadores y a la coordinación humanística se les hace entrega de la programación de los cursos en forma mensual, asimismo las actividades son fuera de nuestra unidad. Se nos comisiona a la unidad respectiva por medio de un memorándum interno.

“Se puede planear a corto plazo los recursos que se requieran casi de inmediato. Se puede planear a mediano y largo plazos; caso, este último, en que la incertidumbre del futuro hace innecesarios planes muy detallados y se recomienda en planes indicativos para diferentes escenarios. El carácter anticipatorio de cada planeación implica realizarla antes de que algo suceda. Se planea con dos objetivos en mente:

³² PRAWDA, Juan, TEORÍA Y PRAXIS DE LA PLANEACIÓN EDUCATIVA EN MÉXICO. México, Ed. Grijalbo, 1987, p.23.

- Aminorar los efectos negativos derivados de algo indeseable que se prevé ha de ocurrir en el futuro.
- Aprovechar futuras coyunturas favorables, como podría ser una abonanza petrolera o bien, el uso de alguna tecnología avanzada”³³.

Tomando en consideración las líneas anteriores, he localizado algunas características que considero importantes en un capacitador, por ejemplo la iniciativa. Así estoy consciente de que cuando se presentan situaciones imprevistas, como son las fallas de energía eléctrica, procedo a aplicar los conocimientos adquiridos en la UPN, así como mi creatividad e iniciativa y trato de utilizar al máximo los recursos que me son asignados para impartir los cursos.

Como recurso entenderemos “cualquiera de los siguientes: humanos, materiales, financieros, tecnológicos y tiempo. Como los recursos son siempre limitados, se justifica desarrollar técnicas que permitan hacer una buena asignación de éstos”³⁴.

Según esta definición la palabra *planeación educativa* es “un proceso anticipatorio de asignación de recursos para alcanzar los fines que establezca el sector educativo. Los principales recursos cuya asignación deba planear el sector educativo:

- Financieros. (gasto corriente e inversión).
- Humanos. (Maestros, directores, supervisores, administradores, funcionarios, auxiliares, etc.)

³³ Idem.

³⁴ Ibidem. p. 24.

- Materiales. (Aulas, anexos, talleres, laboratorios, mobiliario escolar, bibliotecas, salas de cultura, libros de texto, apoyos y materiales didácticos, vehículos, desayunos escolares, formas estadísticas, etc.)
- Tecnológicos. (Currícula, métodos pedagógicos, innovaciones educativas, etc.)
- Tiempo. (Calendario y horario escolar)”³⁵.

La metodología la entenderemos como un concepto constituido por cinco pasos:

- “Elaboración de un diagnóstico del presente, para identificar causas y defectos de los aciertos y problemas del sistema bajo estudio (...)
- Elaboración de escenarios para darse una idea de la situación del futuro. Los escenarios abarcan desde la explotación tendencial o de una proyección de referencia, hasta el otro extremo, donde se caracterizan escenarios deseables con estructuras muy diferentes a las actuales (...) La imaginación y creatividad de quienes planifican deben conducir a la definición de escenarios que por el realismo operativo deben ser tecnológica, política, jurídica y económicamente viables para no caer en utopías.
- Definición de fines (objetivos y metas asociados a cada uno de los escenarios. Los objetivos corresponden a la definición operativa de las características de un escenario; esto implica que los objetivos deben ser teóricamente alcanzables y medible la aproximación de

³⁵ Idem.

este alcance. Las metas son objetivos cuantificados en el tiempo y el espacio. Se pueden fijar metas a corto, mediano y largo plazos.

- Definición de medios (políticas, estrategias, programas, tácticas, acciones, presupuestación) que supuestamente conducirán al sistema de estado presente al escenario elegido. Las políticas son reglas que se deben respetar durante la instrumentación de los medios. Las estrategias indican el modo de empleo de los medios dada una serie de políticas y fines a alcanzar. Los programas son un conjunto de acciones que puestos en práctica condicen supuestamente de un estado presente a uno futuro caracterizado por el escenario elegido. Las tácticas indican el modo de ejecutar los programas. Las acciones asociadas a programas consumen recursos, los cuales han de presupuestarse y aplicarse de acuerdo con la realización calendada de las actividades; esta es la programación de las actividades. La definición de medios y su ejecución constituyen un proceso de decisión par aun futuro no predeterminado, sobre el cual no existe una previsión certera de los efectos que deberá ponerlos en práctica, pero tampoco absoluta incertidumbre.
- Elaboración de mecanismos de evaluación y control, para medir en forma permanente los logros alcanzados y compararlos con los deseados. Cuando se encuentran diferencias no tolerables entre lo deseado y lo logrado, se identifican las causas para corregirlas; esto último es lo que constituye un control (...) Al convertirse el futuro en presente, el último paso de un ciclo de planeación - evaluación y control- se convierte en el primero del ciclo

subsecuente -diagnóstico-. De ahí que la planeación sea un proceso”³⁶.

He identificado, con base en la descripción de la experiencia, que como capacitador es necesario reunir ciertas características personales, una de ellas es el gusto por impartir cursos. Dicho en otras palabras, el capacitador debe tener cierto perfil con el fin de poder solventar los inconvenientes que se van presentando durante el desarrollo de cada curso. Otro de los aspectos importantes es que dentro de la planeación en el centro de capacitación, no se contempla la actualización y capacitación misma de las personas que ejercemos esta labor.

Este aspecto lo juzgo de suma importancia pues implica que los capacitadores estemos actualizados y por lo tanto más motivados para el desempeño de nuestro trabajo, todo esto se puede ver reflejado en el beneficio de la institución, y por ende del propio empleado del IMSS.

Al planear la capacitación considero que se optimizarían los recursos, se ahorraría tiempo y el personal trabajaría en un ambiente de mayor armonía dando como resultado un rendimiento mayor del trabajador pues no se verían mermadas sus expectativas.

Al planear en forma más eficiente la capacitación en el CCyPRN se verá reflejado en el trato del trabajador del IMSS hacia las personas para quien presta sus servicios (los derechohabientes, patrones y empresas) a

³⁶ Ibidem, p. 24 -25.

quien el Instituto da asesorías sobre SEGURIDAD SOCIAL que es el fin para el cual ha sido creado el Instituto Mexicano del Seguridad Social.

2.5 LA CAPACITACIÓN Y SU EVALUACIÓN.

Durante mi experiencia he identificado la necesidad de aplicar la evaluación en la capacitación, pues considero que una evaluación adecuada contribuye de manera importante, pues al aplicar ésta mejora el proceso enseñanza-aprendizaje. En los cursos que imparto se aplica una evaluación al final del curso donde se obtienen los promedios, uno para el instructor y otro para el curso.

A continuación resaltaré los factores que se evalúan (por cada factor se aplican calificaciones del 4 la 10):

Factores evaluados al instructor.

- 1) La información que dio el instructor al grupo sobre los objetivos del tema fue _____.
- 2) El conocimiento del tema impartido por el instructor se manifestó en forma _____.
- 3) El instructor expuso su (s) tema (s) con claridad _____.
- 4) Respondió a las preguntas surgidas durante la impartición del tema en forma _____.
- 5) El instructor propició un clima de colaboración entre integrantes del grupo _____.
- 6) Aprovechó el material didáctico disponible para apoyar el aprendizaje del grupo _____.

- 7) El tiempo programado para su exposición fue aprovechado por el instructor en forma _____.
- 8) Mantuvo el interés del grupo en las actividades de aprendizaje _____.
- 9) Las actividades realizadas facilitaron el aprendizaje en forma _____.
- 10) Su labor de supervisión al trabajo de equipo fue _____.

Factores que evalúan al curso:

- 1) sus expectativas respecto al curso, se vieron satisfechas en forma _____.
- 2) Los conocimientos que usted obtuvo en el curso se aplican o apoyan sus labores en forma _____.
- 3) El material didáctico apoyó el aprendizaje en forma _____.
- 4) Las actividades programadas se llevaron de acuerdo a lo previsto en forma _____.
- 5) Los objetivos del curso se cumplieron en forma _____.

Con base en lo anterior mi objetivo es contribuir a mejorar este proceso de evaluación, por eso “una vez que se hayan señalado los contenidos de educación que se deben tratar y que se hayan escogido los métodos de instrucción que corresponden a dichos contenidos, se podrá celebrar en forma efectiva el curso de capacitación dentro de la empresa. Este curso, cuando termine, se dé a evaluar a través de una encuesta a fin de medir su éxito y el grado de asimilación del alumno, y también para que sirva de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación.

El tema de la evaluación es muy discutido; enjuiciar o evaluar es algo tan subjetivo que es difícil precisarlo. Con el afán de ser lo más objetivo posible, definimos evaluación como -la forma en que se puede medir la eficiencia y resultados de un programa educativo y de labor de instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores-.

Es necesario hacer hincapié en que se trata de la calificación o juicio, tanto de la capacitación como del participante³⁷.

Los cursos que imparto, dado que son humanísticos, considero un tanto subjetiva la evaluación que se aplica, pues no existe un seguimiento de la capacitación impartida en el centro de capacitación. Sin embargo, me he enterado de forma verbal que los cursos que he dado, arrojan resultados muy positivos y se ven reflejados en las relaciones humanas del personal que asiste, así, al manejar las relaciones interpersonales dentro de las diferentes áreas de instituto, la imagen de éste ante los usuarios (derechohabientes, patrones, los mismos trabajadores del IMSS, etc.) va a mejorar y por ende, afecta en forma positiva la productividad del Instituto Mexicano del Seguro Social.

“La evaluación se puede entender como el proceso por medio del cual se emite un juicio de valor acerca del atributo en consideración. También se ha definido como el proceso que recaba información partiente para tomar decisiones”³⁸.

³⁷ SILICEO, Alfonso, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, 14ed. México, Ed. Limusa, p. 104-105.

³⁸ QUESADA CASTILLO, Rocío, GUÍA PARA EVALUAR EL APRENDIZAJE TEÓRICO Y PRÁCTICO, México, Ed. Limusa, 1991, p.14.

Tomar decisiones implica “si el atributo es costeable-incosteable, de calidad o falta de ella, suficiente-insuficiente, etc. Esta designación genérica hace referencia de la evaluación como proceso, independientemente del área en que se aplica. Puede ser en el área industrial, administrativa, social, educativa, psicológica. Aplicada en el área educativa, la evaluación se puede definir como el proceso por medio del cual se obtiene información pertinente para emitir juicios y tomar decisiones en el campo de la educación. La evaluación educativa es un caso particular de la evaluación. En educación se puede evaluar una gama amplia de cuestiones que constituyen los objetos de la evaluación educativa. Se pueden evaluar las instituciones, los planes y los programas de estudio, los medios didácticos, el aprendizaje, la enseñanza, etcétera. La evaluación de cada uno de esos objetos representa un caso particular de la evaluación educativa”³⁹.

Todo aprendizaje implica un cambio de conducta “puede ser entendido como la internalización de pautas de conducta que resulta de haber participado en un proceso intencionado de enseñanza-aprendizaje. Evaluación del aprendizaje, por consecuencia, es el proceso que permite observar una muestra de la cantidad y la calidad de pautas de conducta internalizadas y tomar una decisión al respecto”⁴⁰.

³⁹ Idem.

⁴⁰ Ibidem. p. 16.

2.6. LA CAPACITACIÓN Y LA ELABORACIÓN DE MANUALES.

Los manuales de capacitación que se elaboran en el CCyPRN, han sido redactados por la misma inquietud de los instructores por contar con manuales internos de este centro, pues en su mayoría las guías que se utilizan, y que cuentan con las autorizaciones correspondientes, son editados por el Centro Nacional de Capacitación y Productividad. He observado que se emplea el mismo manual para el capacitador que para el capacitando. No se aplica la didáctica, sin embargo la letra sí es legible; alguno de estos manuales no están numerados ni tienen citas a pie de página.

Me he dado cuenta del esfuerzo realizado por algunos capacitadores para mejorar los manuales que manejan en sus cursos, de ahí es que surgió mi interés por contribuir por mejorar la elaboración de los mismos, pues es un aspecto que abarca la pedagogía.

Este tema lo amplío en el siguiente capítulo, asimismo presento la bibliografía utilizada.

Otro aspecto detectado en la coordinación de informática, es el de considerar necesario la implementación de un cuaderno de ejercicios para facilitar con ello el desempeño del capacitador y propiciar de manera óptima el proceso enseñanza-aprendizaje.

“El manual del instructor debe contener los temas manejados a profundidad hasta agotarlos que servirá de guía de consulta y estudio para el

instructor que imparta el curso y sobre todo, cuando sean diferentes personas el diseño didáctico y el instructor del curso en cuyo caso un buen diseño didáctico va revestido de mayor trascendencia, ya que como soporte didáctico, el instructor contará con información accesible y apropiada para la impartición del curso”⁴¹.

Así, califico de suma importancia la participación de un profesional de la pedagogía quien, conjuntamente, al personal especialista en los temas, participen en la elaboración de manuales pues ello es parte del material didáctico necesario para la capacitación. Al estar mejor diseñados los manuales, los capacitandos se verán más motivados a acudir en los cursos impartidos en el CCyPRN. Todo esto lo he detectado con base en los conocimientos que recibí en la Universidad Pedagógica Nacional.

⁴¹ Loc. Cit. TORRES NAVARRO, MA. DE JESÚS, p. 152.

**ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
PARA MEJORAR EL PROCESO DE
CAPACITACIÓN**



3. SUGERENCIAS Y PROPUESTAS PEDAGÓGICAS.

3.1 SUGERENCIAS PEDAGÓGICAS

Durante mi experiencia observé varias necesidades, a continuación menciono unas de ellas al tiempo que me permito compartir varias sugerencias, que pienso, pueden contribuir en alguna forma a un mejor funcionamiento del Centro de Capacitación y Productividad Región Norte Magdalena de las Salinas:

- Los apoyos didácticos con los cuales contamos en el centro son: una grabadora -recientemente fueron adquiridas varias-, videograbadoras, televisiones, computadoras, impresoras, etc. Considero que este material necesita mayor mantenimiento, pues su estado merma la dinámica de los cursos y el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Otra limitante es que en la función de capacitadores, necesitamos de mayor motivación, por ejemplo, que se nos envíe a cursos referentes a los temas que manejamos, pues esto contribuye a nuestra formación profesional y a la actualización misma de capacitadores.

Algunas sugerencias de los capacitandos son:

- Que los cursos y/o talleres se impartan dentro de un período más largo en cuanto al número de días, para que se pueda profundizar más en los temas.

- Que las aulas tengan una ventilación adecuada.
- Los videos y las películas para la utilización de los cursos sean renovadas pues las actuales se encuentran deterioradas.
- Los cursos que impartimos en las diversas unidades, sean impartido en el Centro de Capacitación con el fin de que se consiga una mayor eficiencia del proceso enseñanza-aprendizaje.

Por lo anterior, considero de gran importancia la necesidad de aumentar el presupuesto destinado a la función de la capacitación, para poder continuar ofreciendo soluciones a las necesidades antes planteadas. Esto repercutiría en bienestar para los trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social, y por ende, se vería reflejado en su imagen ante los usuarios y en beneficio propio de la Seguridad Social de nuestro país. Misión para la cual fue fundado el IMSS. Por lo tanto como capacitadores y empleados de este instituto tenemos un gran compromiso ante la sociedad mexicana.

3.1 PROPUESTAS PEDAGÓGICAS

Con base en las necesidades identificadas durante el desarrollo de mi experiencia, y de la teoría de los autores consultados, me permito externar algunas propuestas esperando que redunden en beneficio del IMSS, y en específico del CCyPRN.

En este trabajo recurriré a las teorías de autores que tratan el tema o tópico de estudio.

“Los efectos positivos y negativos del desarrollo científico y tecnológico son difíciles de predecir por su novedad, su dinámica evolutiva y porque las sociedades reaccionan en forma diferente en función a sus características socioeconómicas y culturales. Pero lo que sí es un hecho dentro del marco estructural básico de cambio es que el cúmulo de conocimientos crece exponencialmente, es decir, se duplica aproximadamente cada dos años y con ello se producen cambios, quizás imprevisibles en la sociedad. Uno de estos cambios es que la Nación-Estado se está volviendo demasiado pequeña para afrontar los graves problemas derivados de la innovación tecnológica, como por ejemplo la internalización de las finanzas y la globalización de la economía, pero a la vez, demasiado grande para resolver los problemas de sus ciudadanos, por ello, y reconociendo el efecto multiplicador del sistema educativo, la primera tarea colosal para sus autoridades es acomodar lo relevante del nuevo conocimiento de la currícula de todos los niveles”⁴².

⁴² PRAWDA, Juan, Logros, iniquidades y retos del futuro del sistema educativo mexicano, México [S.E.] 1989, p. 166.

Considerando lo anterior, la participación de la pedagogía en el avance tecnológico es de gran importancia pues influye en los adultos en quienes se debe considerar el contexto donde se desarrollan.

“Cualquier estrategia de cambio, no puede perder de vista los factores endógenos y exógenos del sistema educativo y las desigualdades naturales y diferencias culturales inmersas dentro de su complejo campo de actividad, las cuales, condicionan estas transformaciones.

Entre las variables exógenas a considerar destacan las de índole material como nutrición, vivienda, condición socioeconómica de la familia y la composición de ésta; las de tipo cultural como escolaridad de los padres, actitudes y valores de estos hacia la educación, patrones lingüísticos y medios de comunicación de masas. Estos factores exógenos, aunados al proyecto social, condicionarán inevitablemente el proceso de cambio que decida, pero éste, de inducirse, tendrá, desgraciadamente, un efecto muy limitado o nulo en la sociedad; por lo menos a corto y mediano plazos, pues es el modelo social y no el educativo el que lo posibilita y le da forma. A pesar de todo, no se les puede ni debe ignorar.

Las variables endógenas de tipo físico (escuelas, equipamiento, textos y apoyos didácticos, recursos económicos); organizativo, (niveles, calendarios y horarios escolares, evaluación y acreditación, etc.); y cultural (formación docente, actitudes del magisterio, contenidos educativos, métodos de enseñanza, relaciones gremiales) deben ser consideradas en primer término, porque también condicional la efectividad y envergadura del

cambio que se desee provocar, y además son controlables por el sector educativo”⁴³.

Valorando lo anterior es importante que quienes intervienen en la capacitación se actualicen en el manejo de técnicas y métodos de enseñanza relacionados con el tema.

“El proceso de aprendizaje del educando, ya sean maestros en servicio, o bien alumnos de cualquier nivel educativo, se estructura atendiendo a lógicas propias, no siempre coincidentes con el educador; en este caso, el Estado mexicano, que pugna por la incorporación y de contenidos y tecnologías de enseñanza-aprendizaje modernos.

Los sujetos interpretan e integran a su manera los elementos que les presentan, generando así conocimientos que pueden superar o contradecir el contenido transmitido.

Para poder elaborar una estrategia que ajuste la teoría a la praxis y no al revés, los diseñadores de estas estrategias de cambio habrán de analizar, con mucho detalle, las dimensiones formativas del maestro y alumno receptores de la innovación que se proponen implantar. Sobresalen:

- La conformación de la experiencia escolar que comprende los usos del tiempo y el espacio, la selección de alumnos, las formas de participación de estos y los efectos extra-escolares, de la escolaridad.

⁴³ Ibidem, p.166-167.

- El trabajo docente que abarca a la organización y prácticas escolares así como la forma de enseñanza.
- El trabajo autodidacta que valora el conocimiento derivado de la experiencia cotidiana y la autovalorización de sus capacidades.
- La presentación del conocimiento referente a la organización temática, su transmisión formal y no formal, los límites de conocimiento de maestros y alumnos.
- Los rituales de aprendizaje, uso de la lengua oral y escrita, y formas de razonamiento de los alumnos y docentes.
- La transmisión de concepciones del mundo, valores y reglas del proyecto social que conforma el contexto donde se pretende inducir al cambio.

El análisis, reflexión y entendimiento a fondo de estas dimensiones formativas permitirán identificar el tramo que medie entre teoría y praxis y entre docente y alumno, lo cual habrá de condicionar el proceso de ajuste entre ellos. La escuela seguirá desempeñando un papel primordial en el acercamiento del conocimiento a un vasto universo de alumnos y docentes, pero para ello es preciso que el sistema educativo asuma este reto en forma responsable y realista, lo cual por su puesto significa, a más de otras cosas, que no todos los participantes de este proceso producirán los mismos resultados, porque estos dependen de la manera de comprender la información que se presenta; de las distintas etapas del desarrollo de personal, del participante, la práctica diaria de maestros y alumnos y su inserción en el contexto social donde se desenvuelven (...)

Estos nuevos conocimientos tenderán en muchos casos a romper con prácticas y presuposiciones y pondrán inevitablemente en crisis a los esquemas asimilados tradicionales, para que ahí surjan, a partir de los mismos participantes y no de los diseñadores, nuevos esquemas de asimilación de conocimientos”⁴⁴.

“CAPACITACIÓN. Es un proceso educativo activo y permanente que consiste en adquirir, mantener, renovar, reforzar, actualizar o incrementar los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo personal y colectivo de los trabajadores”⁴⁵.

Sustentándome en las líneas anteriores confirmo que al trabajar con adultos es necesario contemplar su contexto, y que al identificar las necesidades de estos durante el desarrollo de los cursos pueden contribuir de manera importante a mejorar la planeación de la capacitación que se lleva a cabo en el CCyPRN.

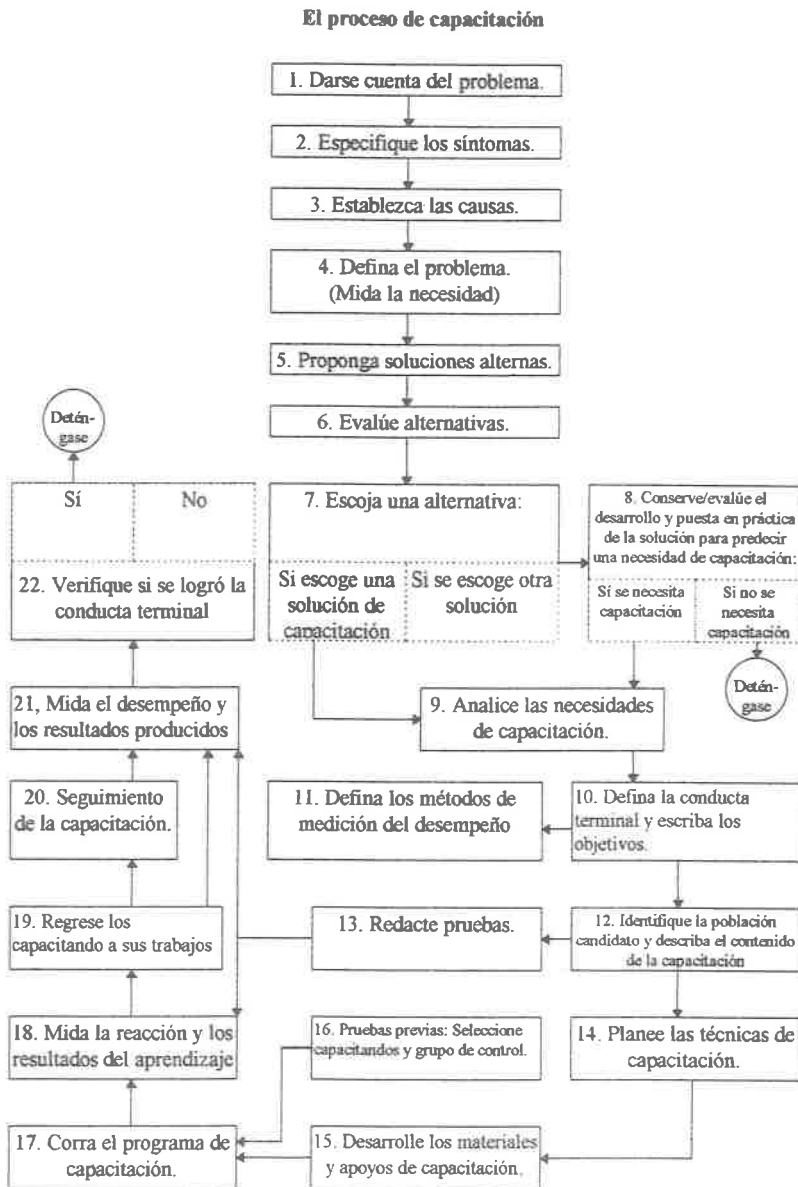
Por lo anterior contemplo como necesaria la aplicación de un modelo de capacitación en el cual se identifiquen las necesidades del trabajador, pues al ser cubiertas el empleado se verá motivado a realizar su labor con mayor eficacia.

Como capacitador puedo contribuir a que se logren los objetivos de la institución, así he palpado, con base en la observación y por comentarios de los propios capacitandos, que mis cursos impartidos contribuyen en gran medida a mejorar las relaciones interpersonales, y por ende, propician una

⁴⁴ Ibidem, 171-173.

⁴⁵ DICCIONARIO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, tomo 1, México, Ed. Santillana, 1993.

manera positiva en la atención del derechohabiente. Retomo el siguiente modelo propuesto por J. Smith y Brian L. Delahaye:



“Pasos del 1 al 7:

La capacitación planeada en las organizaciones comienza cuando alguien se da cuenta de una oportunidad o un problema que puede crear una necesidad de capacitación (paso uno). La administración se compromete entonces en un proceso de solución del problema (paso dos al siete) (...) En el paso dos especificamos los síntomas del problema (necesidad). En el paso tres establecemos las causas. En el paso cuatro definimos el problema y medimos la necesidad. Proponemos soluciones alternas en el paso cinco y en el paso seis, evaluamos esas alternativas en términos de su contribución a la solución del problema (satisfacción de la necesidad). Luego, en el paso siete escogemos la alternativa más eficaz. Hasta este punto, usted puede aplicar el modelo a la solución de todos los problemas en términos generales. Pero a partir del paso siete, lo puede aplicar específicamente a la capacitación”⁴⁶.

“Pasos 8 a 12:

Si la alternativa que hemos escogido en el paso siete es una solución con base en la capacitación, debemos analizar las necesidades de capacitación en el paso nueve (la función de capacitación tiene ahora cierta responsabilidad directa en la búsqueda de la solución)”⁴⁷.

“Paso 9:

El propósito de analizar las necesidades de capacitación es especificar qué tipo de capacitación es necesaria. En el paso 10 definimos la *conducta*

⁴⁶ Loc. Cit. El abc de la capacitación práctica, p.4.

⁴⁷ Idem.

terminal a la que nos orientamos y escribimos los objetivos específicos para nuestras actividades de capacitación. Aquí, *conducta terminal* significa simplemente la conducta que se espera de los capacitandos al final de programa de capacitación. Al redactar los objetivos, especificamos las normas de rendimiento y desempeño que un capacitando debe lograr y las condiciones en las que el capacitando debe desempeñarse. En el paso 11 definimos los métodos de medición del desempeño, puesto que estos pueden afectar decisiones subsecuentes acerca de las técnicas y los materiales de la capacitación. El paso doce comprende la identificación de aquellos empleados que necesitan capacitación (la población candidato) y la especificación del contenido que debe cubrirse para mover a los capacitandos de su actual desempeño a la conducta deseada”⁴⁸.

“Pasos 13 al 22:

Habiendo decidido el contenido de la capacitación y cómo mediremos el rendimiento del desempeño, en el paso trece podremos redactar las pruebas (test) y los criterios de desempeño. Cuando los hayamos completado, podemos pasar al paso 16 y comenzar la pruebas previas con nuestra población candidata y a seleccionar a los capacitandos y a un grupo de control. Mientras estamos trabajando en los pasos 13 y 16, podemos planear los métodos de capacitación en paso 14 y desarrollar los materiales y apoyos para la capacitación en el paso 15”⁴⁹.

“Después de desarrollar los materiales de capacitación y de seleccionar a nuestros capacitandos, podemos realizar el programa de

⁴⁸ Ibidem, p.6.

⁴⁹ Idem.

capacitación (paso 17). En esta etapa debemos detectar las habilidades de evaluación. En el paso 18 medimos la reacción y los resultados de la capacitación durante el programa e inmediatamente después de él. Después regresamos los capacitandos a sus trabajos (paso 19), medimos el rendimiento para determinar si han ocurrido algunos cambios y si los cambios son atribuibles a la capacitación (paso 21). Ya sea como parte del proceso de evaluación o como un ejercicio separado, podemos organizar las actividades de seguimiento para reforzar lo que los capacitandos han aprendido en el programa original (paso 20). El paso final (22) es al mismo tiempo un final y un comienzo. ¿Están los capacitandos generando la conducta terminal definida en el paso 10? Si la respuesta es sí, bien hecho; muévase para atacar la siguiente necesidad. Si la respuesta es no, encuentre entonces la causa. Revise cada uno de los pasos del proceso de capacitación, si se precisa donde han ocurrido los errores se puede emplear esta información para aprender de la experiencia. Si todavía se tuviese el problema de la conducta terminal deseada, que no se esté logrando, regrese al paso cuatro, confirme o revise la definición del problema o una solución diferente al ahora algo modificado problema⁵⁰.

⁵⁰ idem.

ELABORACIÓN DE MANUALES

Con el fin de obtener un mejor resultado de la capacitación impartida en el CCyPRN, propongo se considere, para evaluar los manuales, los instructivos para la elaboración de manuales de procedimiento realizados para el IMSS-COPLAMAR; a continuación menciono el contenido de estos instructivos.

“El Manual de Servicios al Público es un instrumento administrativo que integra información real y concisa a cerca de los servicios que una institución proporciona la público y de los trámites, y de la forma en que se desahogan. La importancia que reviste contar con este tipo de documentos obedece al interés del Ejecutivo Federal a transformar la situación actual de los servicios al público, ya que los ciudadanos deben ser los principales beneficiarios de la Reforma Administrativa, otorgando a toda persona que se dirige a las oficinas gubernamentales en el ejercicio de sus derechos o en el cumplimiento de sus obligaciones, un trato eficiente, oportuno y amable, así como información clara y concisa sobre los servicios que se presentan”⁵¹.

“Unos de los objetivos del Manual de Servicios al Público son:

- Proporcionar a las áreas encargadas de atender al público un documento que sirva de guía para orientar e informar correcta y oportunamente a los usuarios de los servicios.
- Compendiar en un documento de fácil consulta, información real y concisa referente a los diversos servicios que una institución

⁵¹ MÉXICO, INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, IMSS, Presidencia de la República, 1981.

proporciona, así como de los requisitos y trámites que el público solicitante debe realizar para obtenerlos”⁵².

Considero que para elaborar los manuales debe intervenir personal capacitado como se considera de la siguiente forma:

- “ RESPONSABLES. Como un primer paso para iniciar los pasos que conducirán a la integración del Manual de Servicios es indispensable prever que no quede diluida la responsabilidad de la conducción de las actividades en varios funcionarios, sino que debe ser un solo funcionario auxiliado por su equipo técnico, al que se le encomiende dirigir el proyecto en sus fases de diseño, ejecución y actualización permanente (...)
- DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO DE SERVICIOS AL PÚBLICO. Los responsables de efectuar el estudio de los servicios al público de una institución, procederán a definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar sobre el mismo (...)
- CONCEPTUALIZACIÓN. Existe una diferencia sustancial entre servicios al público y servicios públicos. Los servicios al público se efectúan en una relación directa entre las instituciones de gobierno y la ciudadanía o usuarios de los servicios. Los servicios públicos se refieren a servicios municipales y de creación de la infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades de la comunidad y comunicación de la población del país (...)

⁵² Ibidem, p. 9.

- **DELIMITACIÓN.** En el ámbito institucional, el universo de servicios puede ser delimitado por diversas convenciones, dentro del proyecto de investigación, que conducirán a la formación de un inventario en el que se enlistarán los servicios que se prestan al público. Este inventario servirá de guía fundamental para, posteriormente, hacer el estudio de cada uno de los servicios (...)

Las fuentes de investigación del universo de servicios deben estar dadas por el análisis de las bases jurídico-administrativas vigentes, que conducirán a la elaboración de un inventario inicial; (Constitución, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Leyes Específicas, Reglamentos Internos, Decretos, Acuerdos, Actas Constitutivas, Manuales de Organización Generales o Específicos, Manuales de Procedimientos, entre otros) (...)

Para contar con un inventario de este tipo de servicios, también es conveniente recurrir al análisis de informes anuales, metas de presupuesto por programa y otros documentos que describan las actividades de los órganos que integran la institución (...). Cada institución, al contar con su propio inventario de servicios, estará provista del documento inicial que le permitirá conocer los tipos de servicios, unidades administrativas y lugares donde se proporcionan (...)

Cuando se tienen elementos suficientes de información para conocer el tipo de servicio y la ubicación precisa de todas y cada una de las oficinas o unidades que proporcionan los servicios, el inventario inicial puede

convertirse en el definitivo, que servirá de guía para el ulterior desarrollo de la investigación.

TÉCNICAS PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN: con el propósito de recabar la información necesaria para el manual de servicios al público, se recomienda utilizar algunas de las técnicas para llevar a cabo la recopilación de datos. Entre las técnicas más comunes se encuentran la encuesta, la entrevista, la observación directa, la investigación documental, el muestreo y el cuestionario.

USO DE LA TÉCNICA DE MUESTREO: en caso de que el universo de servicios sea de gran magnitud, pero la prestación de los mismos se desarrolle en forma homogénea en virtud de normas de operación y requisitos uniformes se establece la posibilidad de reconocer, a través de la técnica de muestreo, las características y bases de la prestación de dichos servicios sin necesidad de encuestar o investigar todas y cada una de las unidades que los proporcionan, ni de entrevistar a cada uno de los empleados que atienden al público (...)

DISEÑO DEL CUESTIONARIO: una vez que se ha determinado, a través del inventario, el tipo de servicios que presenta la institución, así como las unidades administrativas encargadas de proporcionarlas, se procederá al levantamiento de la información que constituirá la materia prima para la integración del Manual de Servicios al Público. Para lograr lo anterior, se recomienda diseñar un cuestionario; el cual permitirá, por una parte, que la información recabada sea objetiva y uniforme, y por la otra,

ahorrar recursos económicos y tiempo, sobre todo cuando se trata de investigar servicios que se proporcionen en órganos desconcentrados.

Al diseñar el cuestionario es necesario no perder de vista el objetivo que se pretende alcanzar a través del mismo, así como el tipo de personal al que va a ser aplicado, ya que dependiendo de su estructuración y de su forma de presentación, resultará la información que de éste se obtenga. Por otra parte se deberá procurar que las preguntas que contenga el cuestionario sean directas, para evitar ambigüedades o confusión cuidando también que éste no sea demasiado extenso.

En términos generales, el cuestionario contendrá un área de identificación o de datos generales así como el contenido donde se consignen las preguntas relativas a aspectos tales como:

- Nombre del servicio.
- Descripción del servicio.
- Unidad administrativa responsable u otorgante del servicio.
- Departamento, oficina, sección o mesa que debe atender al solicitante.
- Horario de atención al público.
- Tiempo de gestión para la obtención del servicio.
- Ubicación del lugar donde se presta el servicio.
- Requisitos y documentos necesarios para solicitar el servicio.
- Trámite que debe seguir el solicitante.
- Obligaciones del usuario en la obtención del servicio.
- Tarifa del servicio.
- (En su caso) Sanciones a las que se hará acreedor el usuario en caso de infringir lo dispuesto por la institución.

- Garantías otorgadas por la institución al usuario.

Por otra parte se requiere elaborar un instructivo de llenado del cuestionario para uso del personal encargado del levantamiento de la información (véase cuestionario e instructivo anexo).

DISEÑO DE CUADROS DE CONCENTRACIÓN DE INFORMACIÓN: los cuadros de concentración de información son el resultado de la integración y tabulación de la información recabada a través de los cuestionarios, dichos cuadros permiten visualizar, de manera rápida y precisa, los servicios que se prestan así como las características de los mismos. Constituyen la base de información para la integración del manual.

DEFINICIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE SERVICIOS: Tanto el diseño como la presentación y ejecución del proyecto para la elaboración del Manual de Servicios, deberán estar enmarcados bajo una serie de políticas y estrategias que permitan a los responsables cumplir correctamente con cada uno de los pasos previstos, a través del establecimiento de lineamientos generales y planes de acción que normen su actividad.

Dependerá de cada institución la definición de sus propias políticas y estrategias de conformidad con los requerimientos y objetivos específicos de la misma sin embargo, es conveniente observar los siguientes aspectos: Políticas generales.

- El proyecto para la elaboración del Manual de Servicios al Público será autorizado por la Comisión Interna de Administración y Programación, así como por las autoridades y funcionarios responsables de su ejecución directa.

- Para lograr la participación decidida del personal involucrado, se procurará sensibilizarlo sobre la obligación legal que existe para la institución en cuanto a la elaboración de este tipo de documentos, y del beneficio que representa tanto a nivel institucional como a nivel de la población en general. (...)

Estrategias generales:

- Para la correcta elaboración del Manual de Servicios al Público se realizarán las actividades relativas a planeación, programación, investigación y análisis de integración. (...)

DETERMINACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL NECESARIO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN: durante el diseño del proyecto, es, asimismo, conveniente que se defina el número y tipo de personal que tomará parte en la investigación de los servicios que presta la institución (...) Por lo que se refiere a las características del personal, es aconsejable que sea personal objetivo, con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la institución en lo que respecta a sus objetivos, organización, funciones y personal, y que tenga conocimientos sobre técnicas de entrevista. En caso de que la institución no cuente con los recursos idóneos, es conveniente que se proporcione la debida capacitación en los aspectos anteriormente mencionados al personal que será responsable de esta tarea (...)

CÁLCULOS DE COSTOS Y TIEMPOS DE REALIZACIÓN: con el propósito de conocer la erogación que deberá hacerse para la elaboración del mismo, es necesario hacer un cálculo del costo y tiempo del proyecto. Para determinar los costos directos deberán tomarse en cuenta, de acuerdo al universo de servicios, los siguientes aspectos:

- Costo de capacitación para el personal.
- Viáticos y pasajes del personal encuestador, en caso de que exista la necesidad de efectuar desplazamientos al interior de la República.
- Costo de edición.

El tiempo podrá determinarse con base en:

- Universo de servicios.
- Ubicación de las oficinas que prestan el servicio.
- Número de personal que intervendrá.
- Duración del período de capacitación del personal.
- Período de presentación ante las autoridades para su aprobación.
- Tiempo de impresión”¹

¹Ibidem, 8-17.

Anexos



ANEXO 1

CUESTIONARIO

Datos generales:

1. DIRECCIÓN GENERAL DE:
2. DEPARTAMENTO DE:
3. OFICINA DE:
4. UBICACIÓN DEL ÓRGANO QUE PROPORCIONE DIRECTAMENTE EL SERVICIO:
5. TELÉFONO:
6. NOMBRE DEL ENTREVISTADO:
7. PUESTO DEL ENTREVISTADO:
8. JEFE INMEDIATO:
9. LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN:
10. ¿Cuál es el nombre del servicio o trámite que se proporciona?
11. Describa brevemente en qué consiste dicho servicio o trámite.
12. Indique cuál es o son los horarios de atención al público.
13. Mencione el fundamento jurídico-administrativo que reglamenta la prestación del servicio o trámite.
14. Señale usted qué requisitos debe cubrir el solicitante del servicio o trámite.
15. Describa brevemente qué deberá seguir el solicitante del servicio.
16. Mencione qué tiempo aproximado de gestión requiere este trámite o servicio.
17. Mencione las obligaciones del usuario para la obtención del servicio.
18. Señale las sanciones a las que se hará acreedor el usuario en caso de infringir lo dispuesto por la institución.
19. ¿Qué tipo de garantías otorga la institución al usuario con respecto al trámite o servicio?
20. ¿Qué tarifa se carga en este servicio o trámite?
21. Observaciones.

ANEXO 2

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL CUESTIONARIO

RECOMENDACIONES GENERALES:

- Se deberá utilizar un cuestionario por cada servicio o trámite.
- Se procurará numerar progresivamente los servicios o trámites por importancia de acuerdo a la incidencia en su demanda, por parte de los usuarios.
- La redacción deberá ser clara y concisa.

DATOS GENERALES

Se refiere a aquellos aspectos que permiten identificar la unidad responsable de la prestación del servicio o trámite dentro de la estructura orgánica de la institución, proporcionándose los datos relativos a la ubicación, teléfonos, así como el nombre y puesto del entrevistado, incluyendo los datos del jefe inmediato para mantener un control de la información obtenida. Por último se incluye el lugar y fecha en que se realiza el llenado del cuestionario.

10. Nombre del servicio o trámite. Se refiere a la denominación del servicio o trámite.

11. Descripción del servicio o trámite. Se refiere a la explicación del trámite o servicio, conteniendo el o los objetivos del mismo.

12. Horarios de atención al público. Se anotarán las horas de oficina durante las cuales el público puede acudir a solicitar el servicio.

13. Fundamento jurídico-administrativo. Se refiere a las leyes, reglamentos, decretos y acuerdos, así como las disposiciones administrativas contenidas, tales como Manuales de Organización, políticas, procedimientos y circulares que reglamentan la prestación del servicio.

14. Requisitos para otorgar el servicio. Se mencionarán los requisitos o acreditación para la obtención del servicio, así como la documentación básica que presentará del demandante; en el caso de los trámites se determinará el sujeto que debe acudir y los documentos que presentará.

15. Trámite que deberá seguir el solicitante. Mencionará las instancias a las cuales deberá acudir el usuario del servicio a fin de obtener el mismo.

16. Tiempo aproximado de gestión. Se refiere a la duración para prestar el servicio o realizar el trámite desde que el solicitante acude a una primera ventanilla, hasta que obtiene el servicio o realiza el trámite en forma satisfactoria.

17. Obligaciones del usuario para la obtención del servicio. Se refiere al conjunto de requerimientos que el ciudadano debe cubrir en orden de ser acreedor al servicio prestado por una institución determinada.

18. Soluciones al usuario. Se refiere a las posibles consecuencias que puede sufrir o a las que tendrá que atenerse el usuario en caso de no cumplir con las disposiciones de la institución.

19. Garantías otorgadas al usuario por la institución. Se refiere al conjunto de apoyos que la institución brinda al ciudadano durante el uso del servicio o al resolver un trámite determinado.

20. Tarifa por el servicio o trámite. Se refiere al monto en dinero que se debe pagar tanto para la solicitud como para la obtención del servicio o solución del trámite.

21. Observaciones. Se anotarán todos aquellos aspectos no comprendidos anteriormente.

ANEXO 4

LOGOTIPO DE LA INSTITUCIÓN	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN NOMBRE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA							
	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px;">DÍA</td> <td style="width: 30px;">MES</td> <td style="width: 30px;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO				
DÍA	MES	AÑO						
NOMBRE DEL SERVICIO								
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO								
UNIDAD RESPONSABLE	SUBUNIDAD RESPONSABLE							
UBICACIÓN	TELÉFONO (S)							
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">HORARIO</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">DE</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">A</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">DE</td> <td></td> <td style="text-align: center;">A</td> </tr> </table>	HORARIO	DE		A		DE	
HORARIO	DE		A					
	DE		A					
TIEMPO APROXIMADO PARA LA OBTENCIÓN DE SERVICIO	TARIFA							
FUNDAMENTO JURÍDICO ADMINISTRATIVO								
REQUISITOS PARA SOLICITAR EL SERVICIO								
PROCEDIMIENTO QUE DEBERÁN SEGUIR LOS SOLICITANTES								
OBLIGACIONES DEL USUARIO								
GARANTÍAS QUE OTORGA LA INSTITUCIÓN								
SANCIÓNES								
PARA QUEJAS Y SUGERENCIAS RESPECTO A ESTE SERVICIO SÍRVASE DIRIGIRSE A LA UNIDAD DE ORIENTACIÓN, INFORMACIÓN Y QUEJAS DE LA INSTITUCIÓN								

ANEXO 4 (Ejemplo)

LOGOTIPO DE LA INSTITUCIÓN	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN NOMBRE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA						
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: 0;"> <tr> <th style="padding: 2px;">DÍA</th> <th style="padding: 2px;">MES</th> <th style="padding: 2px;">AÑO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">19</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">IX</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">79</td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO	19	IX	79
DÍA	MES	AÑO					
19	IX	79					
NOMBRE DEL SERVICIO APARTADO POSTAL							
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO El servicio de cajas de apartado consiste en el alquiler de casillas en las que se coloca la correspondencia dirigida a las personas que tengan derecho a recibirla en ellas.							
UNIDAD RESPONSABLE Oficina de correos	SUBUNIDAD RESPONSABLE Sección de apartado						
UBICACIÓN En las administraciones y sucursales de correos en toda la República	TELÉFONO (S)						
	HORARIO L-V DE 9:00 A 19:00 S-D DE 9:00 A 13:00						
TIEMPO APROXIMADO PARA LA OBTENCIÓN DE SERVICIO DE 10 A 30 MINUTOS	TARIFA \$ 60.00 TRIMESTRALES CAJA CHICA \$240.00 TRIMESTRALES CAJA MULTIPLE MAS \$5.00 POR CADA LLAVE						
FUNDAMENTO JURÍDICO ADMINISTRATIVO Reglamento Interior Manual de Organización							
REQUISITOS PARA SOLICITAR EL SERVICIO Identificación y contrato de dos firmas de casa comerciales. Para empresas o casas comerciales, una copia del acta constitutiva en donde consten los nombramientos de sus funcionarios.							
PROCEDIMIENTO QUE DEBERÁN SEGUIR LOS SOLICITANTES 1. Llenar la forma DGC-162 con dos firmas de casas comerciales. 2. Acudir a la ventanilla de Giros a efectuar el pago trimestral y el de llave. 3. Acudir con el administrador de quién recibe el número de apartado y la ventanilla de giros donde recibe la llave.							
OBLIGACIONES DEL USUARIO Efectuar los pagos dentro de los 10 días siguientes al vencimientos del trimestre o año.							
GARANTÍAS QUE OTORGA LA INSTITUCIÓN El usuario tiene la garantía de que no se informara a terceras personas de que utiliza este servicio, ni se proporcionaran datos personales acerca del usuario, a menos que sea por orden judicial.							
SANCIONES El servicio se cancelara cuando los pagos no se efectuen oportunamente, o cuando se haga mal uso del servicio.							
PARA QUEJAS Y SUGERENCIAS RESPECTO A ESTE SERVICIO SÍRVASE DIRIGIRSE A LA UNIDAD DE ORIENTACIÓN, INFORMACIÓN Y QUEJAS DE LA INSTITUCIÓN							

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

ACATITLA FRANCO, Jorge, LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN BANPAÍS S.A., México, UPN, 1996. p.p. 59.

CIRIGLIANO, Gustavo, F.J. y VILLAVERDE, Anibal, DINÁMICA DE GRUPOS Y EDUCACIÓN, 17ed. México, Ed. El Ateneo, 1992, p.p. 240.

DÍAZ BARRIGA, Ángel, DIDÁCTICA Y CURRÍCULUM, 14ed. México, Ed. Nuevomar, 1992, p.p. 150.

LARROYO, Francisco, DICCIONARIO PORRÚA DE PEDAGOGÍA, México, Ed. Porrúa, 1982, p.p. 601.

MÉXICO, INSTRUCTIVO PARA LA EVALUACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, IMSS, 1981, p.p. 42.

PRAWDA, Juan, LOGROS, INIQUIDADES Y RETOS DEL FUTURO DEL SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO, México Ed. Grijalbo, 1989, p.p. 299.

PRAWDA, Juan, TEORÍA Y PRÁXIS DE LA PLANEACIÓN EDUCATIVA EN MÉXICO, 3ed. México, Ed. Grijalbo, 1989, p.p. 380.

QUESADA CASTILLO, Rocío, EL APRENDIZAJE TEÓRICO Y PRÁCTICO, México, Ed. Limusa, 1993, p.p. 125.

SILICEO, Alfonso, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, 14ed. México, Ed. Limusa, 1993, p.p. 152.

SMITH, Barry J., DELAHAYE, Brian L. EL ABC DE LA CAPACITACIÓN PRÁCTICA, México, Ed. Mc. Graw Hill, 1990, p.p. 437

TOMACHEWSKI, Karlhein, DIDÁCTICA GENERAL, 10ª ed. México, Ed. Grijalbo, 1992, p.p. 295.

TORRES NAVARRO, María de Jesús Violeta, TESIS: ALGUNOS LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL AULA, México, UPN, 1997. p.p. 309.

TYLER, Ralph, PRINCIPIOS BÁSICOS DEL CURRÍCULO, Buenos Aires, Ed. Troquel, 1982.