



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.

UNIDAD AJUSCO.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Experiencia profesional en el proyecto de capacitación, “Derechos Humanos”, Inscrito en el Área de Educación Continua FES -Cuautitlán, en el Departamento de operación, septiembre-diciembre 2013.

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LIC. EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A

FRANCISCO JAVIER CABELLO TORRES

DIRECTORA DE TESIS

Mtra. ADRIANA ELIZABETH MACHUCA BARBOSA

MÉXICO, DF. 2014

Agradecimientos

A la persona más especial en mi vida que me enseñó a ser quien soy, a seguir luchando aunque las circunstancias no fueran las mejores, pero lo más importante, que a pesar de todos, siempre creyó en mí, sin dudar un instante. A mi madre Irma Torres Melgoza, Gracias Mamá.

A mi asesora la Mtra. Adriana Machuca que a pesar de cada justificación que le daba para terminar pequeños procesos de la tesina, tuvo la paciencia y no dejó de apoyarme ni un instante, motivándome para terminarla y poder aprender en cada momento de ella.

A mis compañeros de la UPN que a pesar de que no eran de mi carrera nunca dudaron que lograría este pequeño paso, siempre aconsejándome y creyendo en mí.

A mis amigos de toda la vida que a pesar de que cada uno tomó caminos distintos nunca nos separamos y cada uno de ellos me inspiró motivación para terminar esta etapa de mi vida.

A mi amiga Paola que gracias a ella pude tener mi primera experiencia profesional y es con ésta que pude lograr este proyecto.

A mis profesores durante el transcurso de la carrera por transmitirme todos aquellos conocimientos para poder tener el nuevo camino en el campo profesional.

A mi segunda casa, la Universidad Pedagógica Nacional, por todos aquellos momentos que viví durante los 4 años de la licenciatura, gracias mi bella universidad.

Y Por último, a ese gran ser que se nos adelantó en el camino, pero que no por ello lo olvidaré, ni olvidaré sus enseñanzas, sus consejos y motivación para hacer las cosas como se deben, Profesor José Manuel Pineda, descanse en paz.

Contenido

Introducción	5
Justificación	7
Capítulo I “El escenario de la profesionalización”	8
1.1 Escenario profesional	8
La FESC en la antigüedad.....	9
1.2 Crónica de los inconvenientes surgidos durante el proyecto	11
Un proyecto de capacitación.....	15
El proceso de la DNC	16
La capacitación	16
El equipo de trabajo para proyectos.....	17
Los procesos operativos.....	17
1.3 Procesos operativos detectados.	18
1.4 El contexto de la profesionalización.....	22
Objetivo del departamento de operación.....	22
Capítulo II “La realidad en el Campo Profesional”	26
2.1 El arribo al campo profesional.	26
2.2 Familiarización con el campo profesional.	27
2.3 Cierre del proyecto.....	29
2.4 Problemáticas Observadas.....	30
Capítulo III “ El diagnóstico”	32
Evaluación Diagnóstica.....	32
La eficiencia	32
La eficacia	32
El diagnóstico FODA	34
Objetivos del FODA	36
Proyecto de evaluación diagnóstica.....	36
Objetivo	37
Unidades de análisis.....	37
Diseño de los Instrumentos.....	37
Mecanismo de recolección de datos.....	38
Sitematización de la información	38

El análisis de la información	42
Informe de resultados de evaluación diagnóstica	48
Resultados Matriz FODA	48
Matriz FODA	50
Recomendaciones	52
Objetivo del Manual de Procedimientos	53
Justificación del uso de un manual	54
Clasificación de los manuales.....	54
Ventajas y desventajas de los manuales de procedimientos.....	55
Conclusiones	56
Bibliografía	61

Introducción

Durante la carrera, en varios de los semestres, me surgieron algunas dudas que compartía con mis compañeros, entre las que destacaban: ¿en dónde podemos trabajar terminando los créditos? y ¿qué conocimientos adquiridos durante la carrera, aportaran a las instituciones o empresas? No sólo a los estudiantes nos saltaban estas interrogantes, pues también algunos profesores no estaban completamente aterrizados sobre el puesto o lugar donde podrían trabajar los egresados de la Licenciatura en Administración Educativa (LAE).

Así es como surgió parte del interés de realizar una tesina en modalidad de sistematización de experiencia profesional, con la cual, busco ampliar un escenario más en el que el administrador educativo pueda interesarse en el ámbito profesional. La elaboración de este trabajo me permitió reflexionar sobre la importancia de las labores diarias que realicé en mi trabajo, valorar mi formación académica y considerar mi desarrollo profesional y académico.

La propuesta de sistematización de experiencia profesional consiste en evidenciar el campo laboral para un administrador educativo, y cómo este puede involucrarse en la mejora de actividades que se realicen dentro del escenario.

El trabajo consta de 3 capítulos, el capítulo I, exhibe los antecedentes del contexto donde se trabajó así como los conceptos básicos para comprender y sustentar esta experiencia.

El capítulo II, corresponde a la problematización del entorno laboral iniciando desde el arribo al proyecto hasta la problemáticas encontradas describiendo generalmente las etapas del proyecto.

El capítulo III, corresponde a la intervención que se hace en el contexto profesional, hasta los resultados obtenidos puntualizando cada parte del diagnóstico.

Por último presento las recomendaciones y conclusiones del trabajo, en las recomendaciones hago una sugerencia para tener una mejora en los procedimientos operativos del proyecto o proyectos futuros que me parece debe considerar la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán (FESC).

Por su parte en las conclusiones hago hincapié en el valor de este trabajo, para la institución, mis compañeros, el plan de estudios vigente la metodología utilizada.

Justificación

La elaboración de esta propuesta me permitirá reflexionar sobre la importancia de las labores cotidianas que realicé en el proyecto, valorar mi formación y considerar las posibilidades de desarrollarme profesionalmente en este mismo ámbito o en otros.

El presente trabajo, de sistematización de mi experiencia profesional, aportará a la carrera de administración educativa **una ruta metodológica para comprender el quehacer del administrador educativo en escenarios como proyectos de capacitación.** Entre lo que incluye; la realización de una evaluación diagnóstica tipo FODA, enfocada a los procesos operativos en un área de capacitación educativa, mostrando las aptitudes, conocimientos y habilidades adquiridas durante la carrera, la experiencia en el campo profesional, así como nuevos conocimientos y métodos empleados en el ambiente laboral.

Del mismo modo considero que este trabajo recepcional, ofrece una aportación a la institución donde laboré, pues ayudará principalmente a evaluar la situación en la que se desempeña el área operativa en educación continua de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán (FESC), además de incluir una recomendación para la mejora dentro del contexto operacional y en áreas de oportunidad.

Finalmente, a nivel personal, el aporte que me da este trabajo, es la reflexión sobre la experiencia en la evaluación de procesos operativos en un contexto de capacitación educativa, para eventualmente replicar este ejercicio en otro escenario, aplicando los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera para hacer propuestas de intervención educativa además de obtener mi título como licenciado en administración educativa.

Capítulo I “El escenario de la profesionalización”

1.1 Escenario profesional

El escenario de estudio se ubica en la Universidad Nacional Autónoma de México. “La UNAM, que es heredera de la Real y Pontificia Universidad de México, fundada en 1551 por Cédula Real, formada por cuatro facultades mayores Teología, Cánones, Leyes y Medicina, una menor Artes y cátedras varias”. (UNAM, 2014).

En ella se formaron los propios doctores que conformarían el profesorado universitario. Durante el primer siglo de vida independiente de México, la Universidad fue clausurada y reabierta en diversas ocasiones, y se fundaron nuevos colegios o establecimientos de educación en sus diferentes tipos y modalidades. En julio de 1929 la Universidad obtiene su estatuto de autonomía, y queda establecida como Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (UNAM, 2014).

Actualmente esta universidad cuenta con 5 Facultades de estudios superiores fuera de Ciudad Universitaria (C.U) que son:

Facultad de Estudios Superiores (F.E.S.) Acatlán.

Facultad de Estudios Superiores (F.E.S.) Aragón.

Facultad de Estudios Superiores (F.E.S.) Cuautitlán.

Facultad de Estudios Superiores (F.E.S.) Iztacala.

Facultad de Estudios Superiores (F.E.S.) Zaragoza.

De manera más específica, el escenario de esta tesina es la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán (FESC), que se distingue porque fue la primera unidad multidisciplinaria construida fuera de CU.

La FESC en la antigüedad

Uno de los mayores retos que ha enfrentado la UNAM a lo largo de su historia, es el constante crecimiento de su matrícula estudiantil, tal como se puede observar en el siguiente párrafo.

A inicios de la década de los setenta del siglo XX, las autoridades universitarias se dieron cuenta que en pocos años la matrícula estudiantil casi se había duplicado: de 47 mil alumnos en 1967 pasó a 80 mil en 1972. Esto generó que el entonces rector, Pablo González Casanova, propusiera realizar nuevos planteles fuera de Ciudad Universitaria. Así nacieron las unidades multidisciplinarias, la primera de éstas, la antes Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP), ahora Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán (FESC), cumple este año tres décadas de existencia. (FESC, 2014)

Su primer director fue el doctor Jesús Guzmán García. Las actividades se iniciaron rápidamente en los Campos Uno, Dos y Tres, con una plantilla de 3 mil 450 alumnos de primer ingreso: 600 de Administración; 700 de Derecho; 500 de Ingeniería; 250 de Medicina Veterinaria y Zootecnia; mil 100 de Odontología y 300 de Química. Su infraestructura constaba de 89 aulas, 56 laboratorios, 12 talleres, 26 cubículos, 3 bibliotecas (una para cada campus) y un auditorio. Es así como se va formando la FESC (Distancia, 2014).

Esta facultad cuenta con un departamento de Educación Continua, creado en 1995, y ofrece capacitación continua y actualización sobre un gran contenido de temas escolares, culturales etc. Ofreciéndolos en cursos, talleres, conferencias, diplomados y dirigidos a profesionales, educadores, instituciones y público en general interesados en llenarse de conocimientos y cultura día a día (FESC,

2014). Aquí nace el departamento de operación para los cursos de capacitación. La FESC contrata a profesionistas como asesores académicos para que los cursos de capacitación de proyectos grandes se lleven a cabo.

La misión, visión, objetivos y funciones son parte de Educación Continua de La FESC del año 2014, las cuales deben estar vinculados a los procesos de operación en los proyectos de capacitación mencionados párrafos atrás.

La misión es fomentar y ofrecer programas de educación continua para la actualización y capacitación dirigidos a todas aquellas personas, instituciones o empresas públicas y privadas, que ayuden a cubrir todas aquellas necesidades que surgen en distintos contextos dentro de éstas y así ser competentes ante las nuevas necesidades de la época con un excelente nivel. (FESC, 2014)

La visión del Departamento de Educación Continua de la FESC, es ser el líder en la transmisión de los conocimientos en el área norte de la zona metropolitana, a través de la capacitación en diferentes áreas.

Los objetivos de educación continua de la FESC son:

Planear, organizar, evaluar y promover cursos, talleres, conferencias y diplomados para profesionales, educadores, instituciones empresas y público en general que soliciten el servicio de capacitación para ser más competentes en distintos procesos, o en el mismo ramo estar actualizados (FESC, 2014)

Funciones:

Ofrecer actividades de educación continua, dentro y fuera de las instalaciones de FESC de acuerdo al siguiente desglose:

- Cursos, talleres y seminarios.
- Diplomados.
- Cursos de apoyo a la titulación.
- Cursos instrumentados para instancias gubernamentales.

- Cursos instrumentados ex profeso para instancias educativas públicas y privadas.
- Diagnóstico de necesidades de capacitación (FESC, 2014).

El departamento de educación continua se encuentra en la FES Cuautitlán en el Edificio de Gobierno, planta baja, Campo Cuatro, Km 2.5 carretera Cuautitlán–Teoloyucan, San Sebastián Xhala, Cuautitlán Izcalli, Estado de México. CP. 54714.

1.2 Crónica de los inconvenientes surgidos durante el proyecto

En junio de 2013 terminé de cursar los créditos de la licenciatura Administración Educativa, formando parte de la primera generación del plan 2009. A mi egreso decidí buscar un empleo que coincidiera con el perfil de mi formación, el cual tiene como principal objetivo: “Formar profesionales de la educación en la Administración y Gestión, con una perspectiva multidisciplinaria basada en el análisis de diversos enfoques, modelos y teorías, que habilite a los egresados en la selección, análisis y utilización de principios, métodos y técnicas para la intervención en instituciones, organizaciones e instancias del Sistema Educativo Nacional.” (UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, 2014)

Con este antecedente, tres meses después, se me presentó la oportunidad de trabajar en el departamento de operación de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, de la Universidad Nacional Autónoma México, en un proyecto de capacitación para integrantes de la Secretaría de Defensa Nacional en el tema de “Derechos Humanos”.

Entré a laborar gracias a la recomendación de una amiga egresada de la misma carrera, administración educativa del plan 90, quien salió en el 2012. Ella me consiguió la entrevista para dicho proyecto. Se me dio la oportunidad de trabajar allí sin poseer experiencia en este tipo de proyectos, gracias a las buenas referencias del perfil del administrador educativo que ella demostró en anteriores

proyectos y por los conocimientos en la parte de la gestión, enfocados en los procesos operativos. Así como la recomendación que ella le sugirió a su jefa.

El 17 de septiembre del 2013 fue mi primer día laborando en la oficina como **apoyo en la línea 2**, la cual se encarga de la operación y logística de cursos y talleres para su impartición en las diferentes zonas militares de la SEDENA. El primer día me explicaron algunas de las funciones que realizaría durante el proyecto.

El coordinador de línea tiene como finalidad ser el responsable de que se impartan los cursos/talleres asignados en la agenda en tiempo y forma, que toda la operación se realice de modo satisfactorio. Otros sujetos asociados en la parte de la operación son los instructores, ya que son los principales involucrados en los procesos operativos para la impartición de un curso/taller determinado.

Al transcurrir los días me fueron asignando algunas funciones sobre esta línea en la parte de la operación y de la logística, mismas que mencionaré más adelante. Ahora conviene mencionar las funciones del espacio laboral donde me desarrollé.

El área de operación se divide en 5 líneas de capacitación que son:

1. Seminario/Taller: Esta línea da capacitación en seminarios y talleres durante 2 días -martes y miércoles- en toda la república a los altos mandos de las zonas militares asignadas. Esta primera línea tiene como principal característica que el seminario/taller sea dirigido a los altos mandos de la SEDENA, por lo cual, se consideraba a los mejores instructores de capacitación para impartirlos, amén de que también el escenario era un hotel cercano a la zona militar para mayor comodidad de los participantes.
2. Curso/Taller: Esta línea ofrece cursos y talleres a soldados y cabos de las zonas militares designadas durante tres días; los martes, miércoles y jueves. En algunas ocasiones se invitaba a sus familias, principalmente a esposas, a participar y que con ello llevaran conocimiento sobre el tema de

derechos humanos e igualdad de género. Se impartían principalmente en la zona militar acondicionada para los días respectivos.

3. Video/conferencias: Esta línea se daba a soldados y cabos de las Zonas Militares, durante dos días: martes y viernes. Se caracteriza porque no tener cupo limitado, como algunas otras, y dependía de todos los que se hayan inscrito. La sede donde se daba, era en una sala de juntas donde se encuentra la SEDENA.
4. Conferencia: Esta línea ofrece conferencias a soldados y cabos de las zonas militares asignadas sólo un día a la semana, los sábados. Ésta se caracteriza, igual que la anterior, por no tener cupo limitado y se imparte en la zona militar indicada en el calendario que se tenía.
5. Programa intensivo: Esta línea ofrece cursos durante toda la semana a soldados y cabos de distintas Zonas Militares en las instalaciones de la SEDENA. (Sánchez, 2014)

En relación al proyecto SEDENA, la capacitación que se les dio en las distintas líneas a los integrantes de la misma sobre “DERECHOS HUMANOS”, consta de tres temas en específico:

-PREVENCIÓN DEL HOSTIGAMIENTO Y ACOSO SEXUAL: “plantea cómo solucionar y tratar una de las problemáticas más recurrentes en el ámbito laboral, el hostigamiento y acoso sexual, al finalizar el proceso de enseñanza–aprendizaje las y los participantes estarán en condiciones para resolver estas problemáticas”. (Cuautitlán, 2013:5)

-ERRADICACIÓN DE LA VIOLENCIA FAMILIAR: “al finalizar el proceso enseñanza-aprendizaje las y los participantes estarán en condiciones de mejorar la comunicación, el manejo del afecto y la forma de abordar conflictos familiares”. (Cuautitlán, 2013:4)

-EQUIDAD DE GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS:” Al finalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje las y los participantes toman la perspectiva de que las

mujeres y los hombres tienen las mismas oportunidades, condiciones y formas de trato, sin dejar a un lado las particularidades de cada uno”. (Cuautitlán, 2013:5)

Para que se impartieran los cursos con los temas mencionados, se necesitaba contar con los instructores que contaran con el perfil adecuado y la experiencia necesaria para su desarrollo.

En este sentido, conviene precisar, que los instructores son aquellas personas que dominan teórica y prácticamente una o varias especialidades u oficios, o una parte de ellos. Su propósito fundamental es transmitir sus conocimientos y experiencias a otras personas que los requieren para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo, deben dominar metodologías y técnicas de enseñanza-aprendizaje acordes con el tipo de conocimientos que va a impartir (Reza, 2000).

El principal objetivo del instructor consiste en ayudar a la transmisión de conocimientos, así como desarrollar habilidades y actitudes que le permitan al empleado ser efectivo y eficiente en su trabajo para obtener mejores resultados en sus funciones (Orrigde, 2001).

El año 2013 fue la primera vez que la FES Cuautitlán impartió este proyecto de capacitación a la SEDENA, gracias a la recomendación de otras instituciones y contactos del departamento de educación continua de la FES.

Una vez laborando dentro del departamento de operación de proyectos, me asignaron las siguientes funciones de operación y logística como coordinador de la línea 2 Cursos/Talleres:

1. Construcción de base de instructores por semana.
2. Envío de correos a los 14 instructores por semana.
3. Gestión de envío de material con la oficina de Querétaro.
4. Supervisión de entrega de material, paquete operativo e indicaciones para impartición, así como día de salida hacia la zona militar y transporte.
5. Supervisión de la recepción de material.

6. Supervisión de la realización de informes.

De las cuales se derivan algunas problemáticas observadas y de aquí, surge la motivación de hacer un diagnóstico educativo que seguirá el modelo de planeación estratégica tipo FODA. Esta motivación surge por el interés en el área de operación, la cual es el escenario donde se hacen distintas actividades dirigidas a cumplir metas relativas a los procesos operativos (Magdalena, 2014). Como lo mencioné, al observar las problemáticas en los procesos operativos, nace la inquietud de intervenir a partir de evaluar la gestión de los procesos de la línea 2; por ello, a continuación presento una propuesta de análisis FODA.

Para tener una visión más precisa, mencionaré conceptos básicos para su comprensión. El primer concepto nos da la perspectiva general de lo que es un proyecto de capacitación, es decir, parte del contexto donde nace la experiencia profesional.

Un proyecto de capacitación es un conjunto de actividades que tienen un inicio y un fin, así como un objetivo específico en un tiempo determinado (Brú, 2000), éste hace referencia y está construido por varias actividades con la meta de obtener beneficios en conocimientos, habilidades y actitudes (Contreras, 1985), puede ser utilizado para el crecimiento y desarrollo de una empresa o institución, conforme a las necesidades que surjan en ciertos periodos.

Para realizar un proyecto se deben tener especificaciones sólidas como:

Aspectos institucionales: cuando se prepara un proyecto, es porqué se cuenta una vinculación con una institución, de carácter público o privado.

Aspectos financieros: se refiere a los beneficios que puede dar el proyecto a la institución, es decir, el costo-beneficio para obtener los resultados esperados. (Mcflaniel, 1995).

Para que se pueda realizar un proyecto es necesario que la institución sepa las necesidades que tiene y por eso se realiza una detección de necesidades de capacitación (DNC).

El proceso de la DNC tiene como finalidad descubrir y priorizar las necesidades de capacitación de alguna institución, a partir de un análisis requerido al equipo de trabajo para desempeñar adecuadamente las funciones que se les piden y específicamente su rol de trabajo. (González, 2001)

Las DNC es el primer paso para la administración de la capacitación, pues recoge la información sobre la demanda de las necesidades que nos permita hacer un plan de capacitación para mejorar el desarrollo de las personas dentro de la institución. Y es así, que el proceso de la DNC, es el análisis de las competencias que se reflejan por carencia de conocimientos, actitudes y habilidades en las actividades diarias del personal, y afectan el cumplimiento de objetivos por roles. (Díaz-Barriga, 1995)

Conforme a lo anterior, la palabra capacitación, es un concepto muy importante para el desarrollo de la tesina ya que es la palabra clave del contexto.

La capacitación “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 2004). De otra forma, se puede definir como un conjunto de funciones didactas a suplir las necesidades de la institución, que orientan a una ampliación de conocimientos, habilidades y aptitudes para desarrollar eficientemente las actividades. (pyme, 2014)

El objetivo de la capacitación, es desarrollar habilidades y conocimientos de los empleados, para lograr un desempeño efectivo en el trabajo. Es decir, aprender continuamente para las nuevas necesidades que surgen en el contexto donde laboran. (Orrigde, 2001)

Al momento de ser aceptado y contratado el proyecto de capacitación, se crea un equipo de trabajo para proyectos, el cual cuenta con algunas características específicas.

El equipo de trabajo para proyectos es un grupo de personas que trabajan en forma independiente para lograr una meta en común. En este caso, que se ejecute la operación del proyecto que esté en camino o cursando. Una característica del equipo de trabajo, es que en ocasiones, se genera de manera espontánea en torno a ciertas afinidades. (Hansen, 2014)

Son creados a partir de que se tiene un proyecto, en ocasiones antes, dependiendo de lo grande que sea éste. No siempre cuentan con un perfil igual, esto puede variar, pero de antemano se debe seguir una línea de perfiles adecuados. Otra característica es que tienen una vida efímera, ya que su naturaleza es única, hacen que los proyectos formen nuevos grupos y que durante el proyecto se integren nuevos participantes al equipo de trabajo a fin de dar utilidad al proyecto, y así poder llegar a objetivos. (Werther, 1995)

Juntando todas las características mencionadas del equipo de trabajo, se puede establecer como un grupo que está sujeto a una enorme presión para cumplir los objetivos marcados en tiempo y forma, como consta en el convenio de vinculación.

Una vez definidos los conceptos principales en el contexto donde trabajé, puedo iniciar sustentando los conceptos de los **procesos operativos**. Dentro de la gestión de una empresa o institución.

Los procesos operativos son los de mayor trascendencia, ya que son los principales responsables del cumplimiento de objetivos de la institución. Entre estos procesos existe un ciclo que jerarquiza la importancia de cada uno, dicho ciclo es:

Ciclo de niveles de procesos 1: Operativos, 2: Apoyo, 3: Gestión y 4: Dirección.

1. Procesos operativos: Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando un alto valor añadido, ayudan a tener mayor eficacia y eficiencia. Estos procesos son los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

2. Procesos de apoyo: Proporcionan al personal los recursos físicos necesarios para el resto de procesos, conforme a los requisitos de sus clientes internos.
3. Procesos de gestión: Se generan de acuerdo a las actividades de evaluación, control, seguimiento y medición, aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) accesible y aplicable para la toma de decisiones de sus clientes internos.
4. Procesos de dirección: Están concebidos con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa. (Velasco, 2008)

Los Procesos Operativos u Operacionales, son los métodos utilizados para efectuar las actividades de acuerdo con las políticas establecidas y describen cómo, quién, cuándo y dónde se realizan las actividades definidas en un manual de procedimientos, combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando un alto valor añadido. También son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción que detallan la forma exacta en que deben realizarse ciertas actividades. (República, 1998; Velasco, 2008; Calle, 2014)

1.3 Procesos operativos detectados

Conforme a mi propia experiencia durante el proyecto, los Procesos Operativos de la línea 2, que pude detectar para que se pudieran aplicar los cursos y talleres de capacitación, son los siguientes:

1. Construcción de base de instructores por semana:

En este procedimiento se tienen que pasar los datos de los 14 instructores de la semana a una base en formato Excel. En ésta se encuentran la zona militar,

fecha, Curso/taller, especialidad del instructor y contacto de zona militar para que con ellos se haga la correspondencia en Word, y automáticamente se genere un paquete operativo. El paquete operativo es un documento que se utiliza para la aplicación del curso y tiene como apartados: Carta invitación al instructor, Carta aceptación, Registro y lista de participantes, Reporte de la o el instructor, Acta circunstanciada, Evaluación de los participantes, cuadro estadístico y la Evaluación pre-post del curso/taller con sus respectivas firmas. Este paquete operativo es individual para **cada instructor**.

2. Envío de correos a los 14 instructores por semana:

En esta parte se envía un correo electrónico individual de la semana correspondiente del curso indicado a cada instructor, la información se obtiene de los paquetes operativos ya hechos. Coordinando también con el encargado de los vuelos hacia las zonas, y con el encargado de entrega de paquetes operativos y material. Para que el instructor confirme la asistencia al curso, acuda a recoger su paquete operativo y material en la hora y fecha señalada.

3. Gestión de envío de material con la oficina de Querétaro:

En esta parte, me pongo en contacto vía telefónica y correo electrónico con la encargada del envío de material para los cursos/talleres en la oficina de Querétaro de la semana correspondiente, para coordinar los nombres de los instructores de la semana en curso y con las Zonas militares, para que con esto, puedan recoger el material más pesado cerca de la zona militar en REDPACK (una empresa que se encarga del envío de paquetes en toda la república mexicana). Este proceso es muy importante, ya que el material requerido para la impartición del curso tiene que llegar en tiempo y forma, además ayuda a economizar los viáticos que se le otorgan al instructor, en caso de gastos extras por mayor peso en los vuelos. Este material es distinto del que se le entrega directamente en la oficina del Distrito Federal.

4. Supervisión de entrega de material, paquete operativo e indicaciones para impartición, así como día de salida hacia la zona militar y transporte:

En esta parte se supervisa al ayudante de apoyo a la operación, observando la entrega de material y dando recomendaciones en la operación de este puesto para que el proceso de operación sea eficaz y eficiente en el cumplimiento de objetivos.

La función de la operación consta de esperar a los instructores en el lugar y hora señalados en el correo del proceso 2, para entregarles el material con el que impartirán el curso. El material que se les da es: manuales de trabajo para los participantes del curso/taller, plumas para cada uno, manta del tema con el rótulo de la zona militar y fecha, lazo para colocarla, cámara para tomar fotos del evento, cañón (sólo en caso de ser requerido), USB con información para presentar el curso, constancias para entregarlas a los participantes y sus respectivos folders.

Después, se explica toda la documentación que lleva el paquete operativo, señalando los documentos que se queda la o el instructor, hasta que se les entrega a los enlaces de la zona militar para la justificación que se impartió el curso/taller.

Una vez organizada la logística de transporte con otra de mis compañeras, se le da la hora y vuelo que debe tomar el instructor para llegar a la zona militar y el número del contacto para el recibimiento. Los paquetes operativos y material se entregan generalmente en viernes y lunes, dependiendo de la distancia donde se ubique la zona militar. Esta parte puede variar, si la zona militar se encuentra lejos, se le da un boleto de avión personificado ida y regreso más viáticos, o en caso de ser cercano se le dan viáticos para que se transporte en camión o en automóvil particular. (Esta parte viene en el correo del proceso 2, pero es muy importante recordarles en persona para no tener contratiempos o problemáticas).

5. Supervisión de la recepción de material:

Se supervisa al ayudante en apoyo en la operación, el cual, recibe el material de cada curso/taller. Sirve para verificar que los datos requeridos en los documentos sean los correctos, y que el material prestado se encuentre en óptimas condiciones.

La función de la operación en este proceso depende de la llegada de cada instructor; lo más factible es que lo entreguen los jueves por la tarde si es cercano el lugar de la impartición de la capacitación o los viernes por la mañana si es lejano el lugar, ya que inmediatamente el viernes salen los otros instructores al siguiente curso. Esta parte es una de las más puntuales, ya que se revisa que todos los documentos estén correctamente llenos con las respectivas firmas del instructor y enlace SEDENA, así como los datos de los participantes. Además de que el material prestado esté en óptimas condiciones para el siguiente Curso/Taller.

6. Supervisión de la realización de informes:

En este punto, se supervisa que el capturista haga un informe por cada curso/taller en tiempo y forma. Esta es la última **parte** de los procesos operativos en la que se hace un informe con la evaluación del curso, debido al paquete operativo entregado a cada instructor, el cual está construido por la jefa y coordinadora del proyecto y muestra como principal aportación la calificación final del curso/taller. El informe consta principalmente de fotografías del Curso/taller, valoración general del curso/taller del instructor que lo impartió, calificación final, comentarios adicionales de las y los participantes, gráfica de calificaciones, control estadístico de los participantes (cuántos participaron, qué género, edad y rangos) y gráfica del control estadístico.

1.4 El contexto de la profesionalización

El departamento de operación nace como un equipo de trabajo en 2008 para la operación de proyectos de distintas instituciones, entre ellas, la Secretaría de Educación Pública (SEP), el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA).

En ese tiempo el departamento de operación se dedicaba a la operación de diplomados y cursos de distintos temas, dependiendo de la detección de necesidades DNC, esto se refiere a un análisis de la carencia de conocimientos, habilidades o actitudes que se observan en los empleados de instituciones o empresas. (Cornejo, 2001)

En las instituciones se trabajaba en actividades de operación como: conseguir a los instructores necesarios y con las capacidades para facilitar la capacitación requerida para la institución, tener lista la información del curso, del instructor, y el material a usar, apertura y cierre del curso, y al final se hacía una evaluación para dársela al instructor y sus constancias a los participantes. Básicamente son las funciones que se realizaban en ese año y ahí inicia el departamento de operación y equipo de trabajo para proyectos. (Sánchez, 2014)

El departamento de operación inicia con la FESC a trabajar en el año 2011, la cual es contratada por recomendación de instructores u otras instituciones para las que trabajó, esta misma contrata el servicio de departamento de operación dando la oportunidad de colaborar con ella directamente y así poder sacar el proyecto a flote, vinculados principalmente con en el departamento de educación continua, y desde entonces, el departamento de operación sigue trabajando para la FESC. (Sánchez, 2014).

Objetivo del departamento de operación.

El objetivo es llevar a cabo la operación y logística de los distintos proyectos para los que contratan a la FESC, así como llevarlos a cabo en tiempo y forma. “La

FESC toma el proyecto de capacitación para SEDENA en el año 2013, gracias a las recomendaciones de instituciones anteriores y personas vinculadas en relaciones públicas en este ámbito que anteriormente colaboraron con ellas, en ese momento fue cuando se tuvo contacto con el encargado de capacitación de SEDENA, mismo que le pide una cotización del proyecto de capacitación a la FESC en el tema de Derechos Humanos. (Sánchez, 2014)

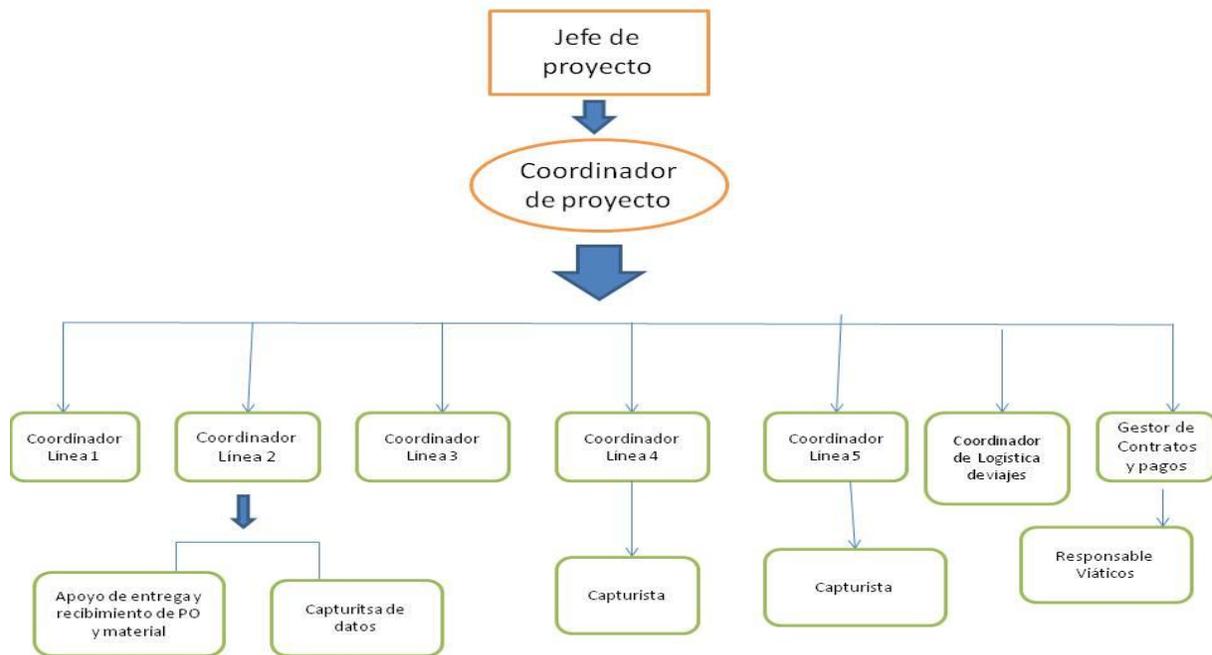
El departamento de operación no consta de una estructura sólida de jerarquización ya que dependiendo del proyecto van cambiando de equipo, ya sea por las necesidades de cada proyecto o resultado del equipo, aunque en este caso, la gestora principal de los proyectos para la FESC y jefa de equipo de trabajo para proyecto es la Maestra Julieta Hernández Prado. Ésta tiene como principal función gestionar los proyectos con cotizaciones para posibles contrataciones. También está la coordinadora de proyectos, la Licenciada Erika Sánchez, que tiene como principal función llevar la supervisión de la logística de los proyectos y colocar al equipo en los distintos puestos disponibles dependiendo de su perfil, habilidades y conocimientos.

La función de estas dos integrantes del equipo es fundamental, ya que para que se ejecute el proyecto, se necesitan varios pasos para la planificación de los proyectos que vienen en camino. Las actividades que se realizan al ser contratados son: realizar una cotización del proyecto que se pide a educación continua de acuerdo a las necesidades que la institución requiera, cuando ya está el convenio, se pasa la información al departamento de operación y se forma el equipo de trabajo para proyectos colocando a las personas idóneas para cada puesto, y de ahí ir programando toda la planeación desde las fechas, inicio y término del proyecto, así como los instructores que tenemos en cartera con las especialidades que se tienen para dar dicha capacitación.

En este caso, la jerarquización del proyecto SEDENA, ejecutado de septiembre a diciembre del 2013, constó de los siguientes puestos: Coordinadora de proyecto, responsables de líneas 1, 2, 3, 4 y 5, apoyo de 3 integrantes para la captura en las

líneas 3, apoyo para entrega y recibimiento de material, gestor de contratos y pagos, responsable de logística de viajes a sedes de impartición, y viáticos.

Figura 1. Organigrama del proyecto SEDENA-UNAM 2013



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como se ve en la figura anterior, hay distintos puestos dentro del equipo de trabajo, de los cuales mencionaré brevemente algunas funciones.

-Jefe de proyecto

Las funciones principales son: 1) ser la gestora de proyectos para la FESC, siendo ella quien hace la cotización y tiempos de determinados proyectos que le piden a la institución, así como, 2) dar las responsabilidades a cada uno de los integrantes que forman el equipo para determinado proyecto.

-Coordinador de proyecto

La actividad principal es dirigir el proyecto de acuerdo a las actividades planeadas por fecha, así como la toma de decisiones en problemáticas o cambios que surjan y coordinar el funcionamiento correcto del mismo proyecto.

-Coordinador de Línea

Manejar la logística para la impartición del curso, elaborar la base de datos para los instructores de cada semana y avisarles sucesivamente del curso, de la fecha en que se le entregará el material y paquete operativo, así como manejar la logística sobre la impartición, vinculándose con el coordinador de logística de viajes para que todo marche de manera correcta (desglosado anteriormente).

-Coordinador de logística de viajes

Las funciones que tiene es generar vuelos a las diferentes zonas de la republica donde se imparten los cursos y conferencias de la línea 2 y 4, gestionando los días y hora de salida con los instructores y los coordinadores de línea, y que todos los instructores lleguen a tiempo para impartirlo y para entregar material y Paquete operativo.

-Gestor de contratos y pagos

Las funciones del gestor es juntar los documentos para los contratos de cada instructor por curso y para los contratos del equipo de trabajo, también gestionar los cheques de pagos para éstos.

-Responsable de Viáticos.

La principal función es depositar los viáticos planeados para cada viaje, por cada curso y conferencia para instructores y supervisores

-Apoyo a entrega y recibimiento de material y paquete operativo.

Su función principal es entregar el material a cada instructor y recibirlo al momento de la llegada del curso verificando que todo esté en orden.

-Capturista.

Captura todo los datos arrojados de los cursos y conferencias haciendo un reporte final.

Por otro lado el proceso de contratación para formar parte del equipo de trabajo para proyectos consta de dos vías: por recomendación y perfil profesional. En mi

caso fue por los dos, ya que al obtener buenos resultados por parte de mi amiga por sus de aptitudes y conocimientos gracias al perfil profesional con el que cuenta, se interesó por mí para formar parte del equipo.

Es así como nace y como se va consolidando el departamento de operación para proyectos de capacitación surgiendo puestos como el mío dependiendo de los proyectos.

Capítulo II “La realidad en el Campo Profesional”

2.1 El arribo al campo profesional.

El primer contacto fue después de pedirle información de alguna vacante a una compañera egresada de la misma carrera un año antes. Ella al saber de una vacante en el proyecto de capacitación SEDENA-UNAM 2013 que impartiría la FESC, le informó a su jefa que contaba con un compañero que podría trabajar en el proyecto que estaba en curso. Al saber esto, mi amiga de inmediato me marcó y me pidió mi *curriculum vitae*, para que lo viera Erika Sánchez, jefa de la coordinación del proyecto. Al verlo y al ser recomendado por mi amiga, después de 2 días llegó la llamada esperada de Erika, diciéndome que le parecía buen candidato para cubrir la vacante. Y que si me podía presentar a una entrevista al otro día. Al siguiente día fui a la entrevista, muy nervioso, pero seguro de que podía quedarme en ese puesto, al llegar, Erika muy sonriente me abrió la puerta, pasé y me empezó a entrevistar con preguntas como, ¿qué edad tienes?, ¿qué estudiaste?, ¿tienes alguna especialización en tus materias u opcionales de la universidad?, ¿alguna vez has trabajado? Poco a poco contesté, y al final me dijo que sí cumplía las expectativas requeridas, que si me podía quedar en ese mismo momento a trabajar. Por su puesto acepté. Me dijo el salario y las condiciones del trabajo, era un proyecto de 4 meses.

Al instante me dijo que los primeros días no efectuaría muchas actividades de coordinación hasta que me acoplara en las tareas que se realizarían. Al llegar a la

oficina me presentó a los demás trabajadores, ellos se portaron muy amables conmigo, y cualquier cosa que solicitara, me ayudaban amablemente. Las primeras actividades fueron muy simples, sacar copias, imprimir, etcétera. Esas fueron mis actividades los primeros dos días.

En los siguientes días, Erika me explicó las responsabilidades que tenía, y como lo haría según mi cargo. En sí sólo me lo dijo una vez, nunca me dio una capacitación formal y por lo que pude observar, y pregunté a mis compañeros, al parecer con todos fue así. Las tareas que se me asignaron, poco a poco, fueron desarrollar paquetes operativos de los cursos en fecha, elaborar los paquetes de material para entrega a instructores y hacer el *chek list* de los mismos.

Al transcurrir las semanas llegaban nuevos integrantes al equipo de trabajo y elementos de Querétaro, que es allí donde estaban otras oficinas, para que nos presentaran a todo el equipo y cada uno de los integrantes nos acopláramos a nuestras funciones. Se nos dijo que nos pagarían por mes, con un cheque como trabajadores asimilados a salario.

En la primera quincena empezaba poco a poco a saber bien mis funciones, aunque a veces salían nuevas y eso me confundía, para priorizar algunas o seguir algunos procesos y llevar todo correctamente. Al finalizar esta quincena se hizo una junta y vino la jefa de gestión de proyectos con la UNAM, para conocer a todo el equipo del D.F., comentando lo que se realizaría durante el proyecto y en qué tiempo, así como las funciones de cada uno, y así fue el arribo a mi profesionalización.

2.2 Familiarización con el campo profesional.

Al transcurrir el proyecto, me fui acoplando a las actividades asignadas, observando cómo los conocimientos adquiridos podrían ayudarme para poder ser más eficiente en las funciones, siendo una fortaleza la planeación estratégica constante en las actividades a realizar a diario, y así poder cumplir las pequeñas metas. También me ayudó a tener otra perspectiva sobre las problemáticas que se

generan dentro del ámbito de la capacitación, viendo conductas oportunistas de compañeros, así como de instructores que afectaban parte de los procesos de operación.

Las actividades eran más complejas cada día, ya tenía que saber mis tiempos para poder generar la logística de entrega del paquete operativo junto con el material a ocupar para la impartición del curso en la fecha destinada, así como el envío de carpetas para el curso a la zona militar asignada y que las pudiera recoger el instructor, además de pedir material para proveedores -si hacían falta manuales para los cursos-. Es así como se fueron forjando nuevas actividades y nuevas responsabilidades, y me fui familiarizando con todos aquellos procedimientos de operación para el curso.

El trato con mis compañeros cada vez tuvo más vínculo y se generó la confianza para poder ser un gran equipo, aunque sí llegué a notar, entre algunos de mis compañeros, conductas oportunistas para no realizar su trabajo como debían o simplemente no hacer nada ya que no contaban con los conocimientos necesarios para realizar actividades de operación y administrativas o así mismo, no contaban con las habilidades necesarias. Esto me dio pauta para observar con mayor rigor qué sucedía en el proyecto y pude observar algunas de las problemáticas que mencionaré en el punto 2.3.

Una función extra que pude realizar fue supervisar la logística de un curso para altos mandos militares en Torreón Coahuila. Teniendo como responsabilidades que la impartición saliera bien desde la comodidad de un hotel lujoso, supervisando la comida de los participantes, habitaciones, salón para el curso, materiales, herramientas para impartición, y logística del mismo programa ya establecido, así como la gestión de los tiempos de llegada y regreso de los vuelos junto con los militares participantes.

Con lo vivido, me pude percatar de algunas de las debilidades de mi formación profesional, ya que la LAE tiene un perfil más educativo que administrativo, y a mi parecer debería estar equilibrado, teniendo en cuenta que la falta de experiencia en el campo laboral al terminar los créditos nos hace menos hábiles en algunas actividades.

2.3 Cierre del proyecto.

Al ir finalizando el proyecto pude hacer una reflexión personal de los aprendizajes que tenía desde mi perfil académico hasta los que aprendí en el campo profesional. Respecto a los últimos, principalmente aprendí cómo coordinar un proyecto con base en planeación y logística. También se generan nuevas aptitudes al estar bajo presión en distintas situaciones durante el proyecto, esto me ayudó a saber manejar de mejor forma mis tiempos y movimientos durante ciertos procesos o problemáticas que surgieron.

Estos aprendizajes florecieron de acuerdo al tipo de tareas que se me asignaron las cuales fueron más extensas mientras más transcurría el tiempo, llevar la logística de una línea de capacitación como coordinador fue una gran experiencia. Creó en mí, ser más minucioso, que cada proceso se debe hacer de manera eficaz y eficiente, para tener el control de mando y así manejar a los integrantes de mi línea, fortaleciendo la toma de decisiones en obstáculos de determinadas situaciones difíciles.

La relación con los compañeros en algunos casos no fue tan buena, me di cuenta de conductas oportunistas y eso causaba que no se hicieran bien las actividades generando problemáticas durante el transcurso del proyecto, siendo que el primer afectado era yo por ser el coordinador de la línea, no era sólo con mi línea. No todo eran malas relaciones, mayormente tuve un gran apoyo de mi equipo de trabajo en la misma línea para que se cumpliera eficiente y eficazmente el objetivo

del proyecto. El que algunos de mis compañeros entendieran la forma en que trabajaba ayudaba a hacer las cosas a un mejor ritmo, obteniendo resultados en tiempos menores a los solicitados.

2.4 Problemáticas Observadas.

Conforme transcurría el proyecto observé ciertas problemáticas que enumero según la importancia que les confiero.

1. Material insuficiente

En ocasiones el material que se presta para impartir el Curso/Taller a instructores es **insuficiente** ya que los tiempos de logística son muy estrechos y los instructores no cuentan con el tiempo suficiente para entregarlo de inmediato al regreso de la impartición del Curso/Taller y así nosotros podamos prestarlo al siguiente instructor.

2. Confusiones de gestión de logística

Ocasionalmente hay confusiones en la gestión para la impartición del curso, debido a que no hay toma de decisiones oportunas, por ejemplo, se tenía que tomar alguna decisión con un cambio de instructor y al dudar esto se generaban problemáticas para impartir el curso. También hay confusiones para llegar a la zona militar designada ya que la dirección o el enlace de SEDENA son cambiados sin previo aviso.

3. Falta de capacitación

No se me capacitó formalmente para realizar las funciones mencionadas como coordinador de la línea, y pude observar que al resto de mis compañeros tampoco, ya que en ocasiones no sabían correctamente los procedimientos de operación y utilizar de forma correcta el office para actividades que se les pedían, tampoco hubo una preparación en torno a las herramientas requeridas, concretamente de la paquetería Office.

4. Perfiles inadecuados

Como se mencionó, no existe un organigrama fijo ya que se va modificando dependiendo de las necesidades del proyecto, pero esto no minimiza que en algunos **puestos** no existen coincidencias entre el perfil profesional del personal y las funciones de trabajo. Convendría revisar los criterios de contratación del departamento.

5. Alteraciones en procesos aplicados

El cambio imprevisto de instructores por cancelación en los cursos ya confirmados, retrasa la realización de paquetes operativos, así como entorpece la entrega del material en el departamento y en ocasiones en la sede.

Estas son algunas problemáticas que pude observar. Entre ellas, la que considero como principal es la ausencia de un manual de procedimientos que permita especificar las tareas a seguir, con lo que se ganaría hacer los procesos más eficaces y eficientes. Desde la perspectiva de coordinador de la línea y como administrador educativo, me he sentido motivado a realizar un diagnóstico de los procesos operativos para no sólo quedarme con esta primera impresión y poder analizar la situación en la parte de la operación con miras a proponer recomendaciones para futuros proyectos

Asumo que la oficina requiere apearse más al cumplimiento de objetivos y a la misión y visión de la FESC en aras de lograr más eficiencia y eficacia en los procesos operativos, lo cual hace pertinente un diagnóstico y una intervención de tipo administrativa.

Capítulo III “ El diagnóstico”

El diagnóstico en contextos educativos y profesionales es un proceso que se caracteriza por realizar un control sistemático de recogida de información para la valoración de los campos que lo integran respecto a una persona o grupo para la toma de decisiones en determinadas situaciones. Este proceso se caracteriza por la aplicación de técnicas que permitan llegar a un nuevo conocimiento.

Evaluación Diagnóstica

Para que se cumpla con el objetivo de una institución se debe trabajar en consonancia con la eficiencia y eficacia, conceptos básicos para un desarrollo óptimo de la institución y de una u otra manera nos servirá para evaluar los procesos educativos.

La eficiencia es una de las partes principales de la administración y la cual apoya a evaluar los procesos operativos, que se refiere a la relación entre insumos y productos: Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia y si logra obtener el mismo producto con menos insumos, habrá incrementado también la eficiencia.

De este modo es un parámetro en la utilización de recursos y tiempos, tratando de usar los recursos mínimos posibles en un tiempo menor con los procedimientos adecuados y así asegurar la utilización de recursos disponibles (Coulter, 2010., Chiavenato, 2002).

La eficacia también es un punto primordial para la evaluación de los procesos operativos y es con ésta que se logra llegar a los objetivos y metas planeados y así tener procesos confiables en cualquier contexto.

La eficacia es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, por ejemplo, la

impartición de la capacitación. Es una medida normativa del logro de los resultados. Y se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios (Coulter, 2010; Chiavenato, 2002).

Para entender estos dos términos de una forma vinculada se puede decir que la eficiencia se caracteriza por hacer las cosas correctas llegando a metas u objetivos planeados en la forma pretendida y lo mejor posible que se pueda, es decir, las cosas deben ser hechas y ejecutadas a fin de que los recursos sean aplicados de forma lógica posible; la eficacia es hacer las cosas que se piden en menor tiempo o tiempo planeado, entonces la eficiencia es la condición de la eficacia para lograr objetivos fijados (Fernandez Ríos & C. Sánchez, 1997).

Para realizar el análisis de planeación estratégica FODA tuve que tomar una decisión sobre qué tipo de análisis existen dentro del diagnóstico organizacional y cuál era el más conveniente dentro de la recolección de información sobre los procedimientos operativos para llegar al análisis pretendido, de los cuales encontré estos:

- Análisis de Estructura organizacional,
- Análisis de cultura organizacional,
- Análisis de clima laboral,
- Análisis FODA (Quigley, 2006)

A continuación describo brevemente algunas de las características de estos análisis para justificar el uso del FODA en mi diagnóstico.

El análisis de estructura organizacional, tiene como objetivo saber si los puestos son los adecuados para cumplir dichas tareas y así consumir el objetivo de la empresa o del departamento, ayuda a coordinar las actividades de cada puesto y sus variables que ocurran por necesidades espontáneas, sirviendo para adaptarse a los cambios recurrentes. (Robbins & Coulter, 2005).

En el caso del análisis de cultura organizacional éste permite saber qué tipo de valores se manejan dentro de una empresa o institución, así mismo, asume lo que es la ética y la moral de cada uno de los empleados y en general de la institución, observando predeterminados comportamientos ante situaciones en las cuales se vean actitudes o acciones correcta so incorrectas dentro del entorno laboral (Romo, López Portillo, & Gámez, 2014).

Y por ultimo, el análisis de clima organizacional permite saber si la atmósfera del trabajo es conveniente para desarrollar las actividades que se asignan, es un factor fundamental para el desarrollo pleno del empleado siendo más eficaces y eficientes en todo lo que hacen, sintiéndose satisfechos en ese ambiente. (Vega & Nuñez, 2010)

El diagnóstico FODA

El diagnóstico FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar en una institución o empresa con información limitada, identifica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas dentro de una institución u organización, las cuales son fundamentales para visualizar panoramas de cualquier ámbito, cobertura y situación, aplicable a distintos procesos o situaciones de cualquier tipo de organización, convirtiéndose prácticamente en algo indispensable para analizar cualquier situación (Striklan, 1985;Díaz, 2005).

El análisis se enfoca solamente en factores clave para el éxito de la institución o empresa y permite ver los factores internos y externos que afectan favorable o desfavorablemente el desempeño de la empresa o institución (Barrios, 2006).

La palabra FODA es una mnemotecnica que reúne 4 conceptos, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las cuales se definen como:

Fortalezas: son las características de las empresas que le han permitido llegar al nivel actual de éxito. Un ejemplo es como a la FESC la han contratado varias instituciones para que las capacite por los logros de la capacitación obteniendo mejores resultados en los actores a los que se les capacita y la gestión de la

operación al impartirla en distintos proyectos siendo una fortaleza de esta institución.

Oportunidades: son aquellos aspectos de la institución que pueden ayudar a tomar alguna ventaja en una situación o ante otras empresas la cual debe aprovecharse, en este caso, pongo el manual de procesos operativos como oportunidad de mejorar la eficacia y eficiencia dentro de los procesos operativos de la línea 2. Siendo una herramienta básica que todo proyecto debe tener para un mejoramiento continuo en sus procesos y tiempos de aplicación.

Debilidades: son las características y capacidades que no están a punto para el logro del éxito de la institución y provocan situaciones desfavorables, un ejemplo en este proyecto fue cuando algún instructor cancelaba y se tenían que poner cartas en el asunto, moviendo la base de datos y acomodando a otros instructores para que el curso se llevara a cabo, aunque no sea un problema que no se puede resolver, es una debilidad que puede perjudicar la operación del curso y su aplicación.

Amenazas: Son aquellas situaciones que no se pueden controlar y pueden afectar desfavorablemente a la institución en forma relevante, un ejemplo es que en una ocasión no llegó el material a tiempo, en este caso eran los manuales los que contenían la información para impartir de forma clara el curso. Esta situación no se pudo controlar ya que al proveedor se le pagó y se le dieron las fechas en que tenía que tener el material y no cumplió con lo acordado, esto no depende de uno, al momento no se pudo arreglar siendo un factor determinante para la evaluación de los cursos de capacitación de la FES pudiendo afectar en la recontractación para proyectos futuros por la mala operación y gestión de materiales didácticos. (Fred, 2000).

Muchos de los resultados obtenidos de este análisis son muy útiles para la mejora en dicha institución, en este caso en los procesos operativos para que en próximos proyectos se obtengan resultados a partir de la eficacia y eficiencia generando nuevos contratos de mayor trascendencia.

El método FODA tiene la cualidad de acoplarse a cualquier tipo de situación, es por eso que se escogió este método práctico para diagnosticar los procesos Operativos de este proyecto. (Striklan, 1985)

Objetivos del FODA

1. Conocer la realidad de la empresa o de algún campo específico
2. Tener un panorama actual de los ángulos que se está haciendo el diagnóstico (en este caso los procesos operativos)
3. Visualizar estrategias para mantener las fortalezas, para convertir las debilidades en oportunidades, las oportunidades en fortalezas y combatir las amenazas antes de que lleguen a afectar en procesos o situaciones (Quigley, 2006)

Al reflexionar en cada tipo de diagnóstico, observo que van dirigidos a diferentes rubros que de igual forma sirven para evaluar el funcionamiento aceptable de la institución o empresa, pero el objetivo era dirigirse a los procedimientos de operación y el que me proporcionaba las características más completas era el FODA. Ya que éste cuenta con las herramientas necesarias para ver la situación real de los procedimientos operativos basándose en su funcionamiento, y aplicándolo en un proyecto de capacitación, este tipo de diagnóstico fue un conocimiento adquirido y utilizado durante la carrera pudiendo facilitar el proceso de aplicación.

Proyecto de evaluación diagnóstica

En esta parte muestro el diseño del análisis FODA en los procesos operativos mencionados en el documento.

Fases de desarrollo

1. Objetivo
2. Unidades de análisis
3. Diseño de instrumento

4. Recolección de información
5. Matriz de análisis FODA

Objetivo

Evaluar la función y operaciones del departamento de operación para el proyecto SEDENA-UNAM 2013, a partir de los procesos operativos en la línea 2.

Unidades de análisis

Los sujetos participantes son los 55 instructores que imparten los cursos, ya que son los principales actores de la operación, enfocados los cursos de derechos humanos y a los de igualdad de género. El otro sujeto de análisis fue la coordinadora del proyecto quien me proporciono información sobre antecedentes y sobre el departamento y el proyecto.

Diseño de los Instrumentos

El enfoque que utilicé fue mixto, construyendo un cuestionario para los instructores y una guía de entrevista para la coordinadora del proyecto. El cuestionario lo construí con base en los procesos operativos que pude observar agrupando las preguntas en 4 apartados. La guía de entrevista fue dirigida para recolectar datos e información pertinente referenciada en el documento la cual fue abierta y semiestructurada abordando

El cuestionario (ver anexo 1) lo elegí porque era la manera más viable de generar información, ya que se presentaban varios obstáculos para recopilarla, es decir, el entrevistar a cada instructor iba a ser casi imposible por las distintas actividades de cada uno y por el tiempo que usaría, siendo un factor muy importante el tiempo, porque el proyecto terminó en 4 meses y una vez concluido algunos instructores tienen otros cursos en distintos proyectos dándole prioridad a estos. Además porque era la forma más sencilla para que me dieran algunos minutos de su

tiempo libre y desde la comodidad de su computadora obteniendo resultados satisfactorios a la hora de la contestación del instrumento de cada instructor vía electrónica.

El instrumento se divide en 4 apartados según los procedimientos operativos más importantes para el funcionamiento del proyecto. Los apartados son: Proceso de envío de correo, proceso de supervisión, proceso de gestión de envío de carpetas y proceso de supervisión de recepción teniendo cada uno distintas preguntas sobre sus procedimientos que se hacen para el mismo funcionamiento.

Mecanismo de recolección de datos

El cuestionario se aplicó durante dos semanas entre mayo y junio vía correo electrónico, me contestaron 47 de los 55 instructores. La información sobre el contexto profesional se recolectó con base a la entrevista de la coordinadora del proyecto, la entrevista se hizo durante unos cursos de capacitación para el personal que estuvo trabajando en el proyecto, esta entrevista fue rápida debido a las ocupaciones de la informante en el mes de abril.

Sitematización de la información

La sistematización de la información se hizo con base a etiquetas generadas al clasificar cada respuesta de cada instructor, por las respuestas más frecuentes, para tener un mejor análisis de ellas y así poder generar las gráficas necesarias para la obtención de resultados. Esta información se introdujo en una base de Excel que está dividida en las 47 preguntas y respuestas correspondientes al instrumento. Siendo una parte importante cómo se fue generando el análisis FODA, a continuación presento las preguntas con las etiquetas en las siguientes 3 tablas obtenidas del instrumento aplicado de las respuestas más frecuentes. Lo hice codificando las respuestas de cada pregunta del instrumento por instructor y de cada apartado procedi a generar etiquetas para sistematizar la información construyéndolas con base a la idea principal a la que se referían los instructores y

agrupándolas de acuerdo al significado de cada respuesta. El Instrumento sirvió para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los procedimientos operativos del proyecto, mostrando los resultados de cada sección en porcentajes y dándole la importancia en cada tabla para así llevarlas a la matriz FODA . (Santos, 1995)

Las tablas que presento a continuación son las etiquetas que se formaron con base a cada respuesta, es decir al recuperar la información de cada instructor y juntando en general todas las respuestas por pregunta se hizo un análisis el cual permitió formar las etiquetas de cada pregunta de acuerdo a lo que el instructor decía e interprete.

Tabla 1:

Etiquetas parte 1 de Instrumento aplicado.

<p>1. ¿El correo para la impartición del curso llegó antes de la impartirlo? Respuesta: (sí/no)</p>	<p>¿Por qué?, Etiqueta 1= llevo con 5 días de anticipación Etiqueta 2= llevo 3 días con anticipación Etiqueta 3= llevo con 2 días de anticipación Etiqueta 4= llevo el día de la impartición por cuestión de reprogramación del curso/taller</p>	<p>Anota por favor algún comentario adicional que hayas notado sobre el envío de correos: Etiqueta 1= datos modificados Etiqueta 2= falta algún dato en el correo Etiqueta 3 = falta algún documento adjunto Etiqueta 4 = fue correcto el envío</p>	<p>¿El correo para la impartición del curso llegó con los datos correctos es decir es decir, sede, enlace, y día de salida a la zona militar? Respuesta: sí/no</p>	<p>¿Por qué? Etiqueta 1= siempre llevo correcto Etiqueta 2= sí, aunque se llevo a modificar un dato por cancelación de instructor programado Etiqueta 3= no, en varias ocasiones el nombre y teléfono del enlace cambiaba</p>
<p>Anota por favor algún comentario adicional que hayas notado sobre los datos de los correos Etiqueta 1= la dirección de la zona militar era distinta Etiqueta 2= el documento para recoger carpetas decía otro nombre</p>	<p>¿Cómo fue el contacto con el enlace de la zona militar asignada en los distintos cursos impartidos? Etiqueta 1 = eficaz y eficiente Etiqueta 2 = difícil de contactar Etiqueta = complicado</p>	<p>¿Por qué consideras que el contacto con el enlace de la zona militar fue así como lo describes en la pregunta anterior? Etiqueta 1= buena gestión de la parte operativa Etiqueta 2 = mala planeación de SEDENA en enlaces Etiqueta 3 = normas y reglas de los militares Etiqueta 4 = clima de La zona militar</p>	<p>Anota por favor algún comentario adicional que hayas notado sobre el contacto con el enlace. Etiqueta 1 = cambio constante de enlace Etiqueta 2 = estrictos y responsables Etiqueta 3 = mala organización en la zona militar</p>	<p>En tu opinión, todo el proceso de envío de correos fue excelente bueno regular malo pésimo</p>

Fuente: Elaboración propia (2014). Base de datos, recopilación de información de instrumento aplicado a instructores proyecto SEDENA-UNAM 2013.

Tabla 2:

Etiquetas parte 2 instrumento aplicado.

<p>La entrega del material para la impartición y paquete operativo, manuales, lona, rotafolio, etcétera, ¿fue en óptimas condiciones?(datos correctos, no maltratado, utilizable, buena presentación) Respuesta: si/no</p>	<p>¿Por qué? Etiqueta 1 = buenas condiciones y datos correctos Etiqueta 2 = regulares condiciones (material regularmente usado) Etiqueta 3 = malas condiciones (material mal hecho manuales)</p>	<p>Anota por favor algún comentario adicional que hayas notado sobre la entrega del material Etiqueta 1: falta material en ocasiones(cámaras, cañones, carpetas) Etiqueta 2: Lonas incorrectas</p>	<p>¿Las instrucciones para la impartición del curso fueron precisas y claras? si/no</p>	<p>¿Por qué? Etiqueta 1 =fueron correctas y aparte había un instructivo Etiqueta 2= resolvieron dudas al instante</p>
<p>Anota por favor algún comentario adicional que hayas notado sobre las instrucciones para la impartición del curso Etiqueta 1 = enviar por correo para leer con calma</p>	<p>En tu opinión, todo el proceso de supervisión fue excelente bueno regular malo pésimo</p>	<p>¿Se entregaron las carpetas para la impartición del curso en REDPACK en el lugar establecido en la zona militar asignada en buenas condiciones y en el día para impartir el curso?</p>	<p>¿ Por qué? Etiqueta 1= se entrega una hoja con dirección, folió y nombre de quien las recogerá Etiqueta 2= si, en tiempo y forma Etiqueta 3 = no, la zona militar aún estaba lejos Etiqueta 4= No, ya estaban en la zona militar</p>	<p>Anota por favor algún comentario adicional que hayas notado sobre la entrega de carpetas Etiqueta 1 = enviar las carpetas antes de los cursos a todas las zonas militares Etiqueta 2 = que las recojan los militares para mayor facilidad</p>

Fuente: Elaboración propia (2014). Base de datos, recopilación de información de instrumento aplicado a instructores proyecto SEDENA-UNAM 2013

Tabla 3:

Etiquetas parte 3 instrumento aplicado.

<p>En tu opinión, todo el proceso de envío de gestión de envío de carpetas fue excelente bueno regular malo pésimo</p>	<p>Al terminar la impartición del curso/taller, ¿cómo fue la recepción de material y paquete operativo? Etiqueta 1= eficiente Etiqueta 2 = bueno Etiqueta 3 = cordial</p>	<p>¿Por qué consideras que la recepción del material fue así como lo describes en la pregunta anterior? Etiqueta 1 = fueron rápidos al recibir y ordenados Etiqueta 2= fueron muy amables</p>	<p>Anota por favor algún comentario adicional que hayas notado sobre la recepción del material Etiqueta 1 = dar más días para entregar documentos y material Etiqueta 2 = buen trabajo</p>	<p>Según tu punto de vista, consideras que los empleados que realizan toda la parte de la operación (correo, paquete operativo, logística, supervisión), ¿están capacitados? si/no</p>
<p>¿Por qué? Etiqueta 1= dominaban los procesos de operación Etiqueta 2= resolvían dudas rápidamente Etiqueta 3 = En alguna ocasión no eran objetivos.</p>	<p>Anota por favor algún comentario adicional que hayas notado sobre la capacitación de los empleados para el desarrollo de la operación del proyecto. Etiqueta 1 = buena colaboración en conjunto para la operación</p>	<p>¿Podrías compartir alguna idea para mejorar los procesos operación para la impartición del curso/taller? Etiqueta 1 = planear y programar con el tiempo necesario estos procesos (manual) Etiqueta 2 =capacitación continua para el personal Etiqueta 3 = pedir material suficiente para cada y exista un mejor flujo de los procesos</p>	<p>13. ¿Qué cambios propones para el desarrollo óptimo de próximos proyectos parecidos a este? Etiqueta 1 = alargar el proyecto para un mejor funcionamiento Etiqueta 2 = capacitar a los enlaces de cada zona militar Etiqueta 3 = mejorar el proceso de pago que no sea tardado Etiqueta 4 = encontrar un mecanismo distinto para trasladar los manuales y tratar de contar con estos días antes de la impartición del curso</p>	

Fuente: Elaboración propia (2014). Base de datos, recopilación de información de instrumento aplicado a instructores proyecto SEDENA-UNAM 2013

Al terminar la sistematización de la información se manejaron gráficas por cada pregunta arrojando las tablas porcentuales más significativas.

El análisis de la información

Este informe incorpora los 4 apartados del instrumento, del cual se generaron distintas gráficas, que arrojan los resultados de cada pregunta y al final se observa una matriz FODA. Mostrando las más significativas de todo el instrumento y una pregunta general por apartado.

Apartado 1 “Proceso de envío de correos”

Este apartado constó de 9 preguntas que abocaron directamente al proceso de envío de correos, las preguntas más significativas fueron:

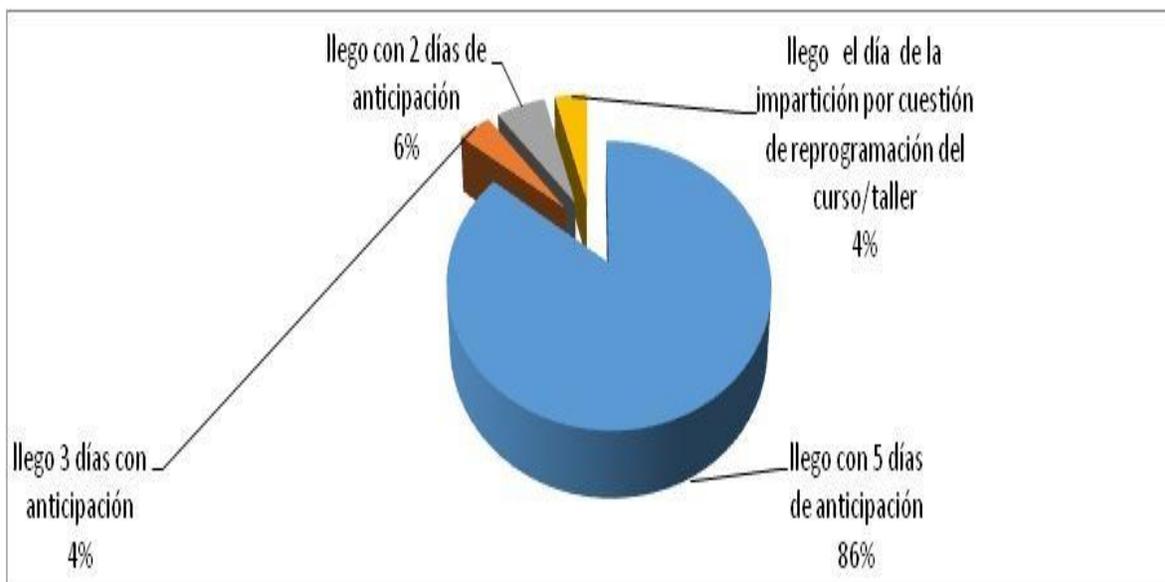
¿El correo para la impartición del curso llegó antes de impartirlo?

Respuesta: (si/no).

La respuesta con el mayor porcentaje fue: SI, siendo muy positivo, como lo muestra la gráfica correspondiente. Esta respuesta es muy significativa ya que si el correo no llegara a tiempo simplemente no se podría impartir el curso en tiempo y forma como se planeó.

Tabla 4:

Gráfica de porcentajes de envío de correo.

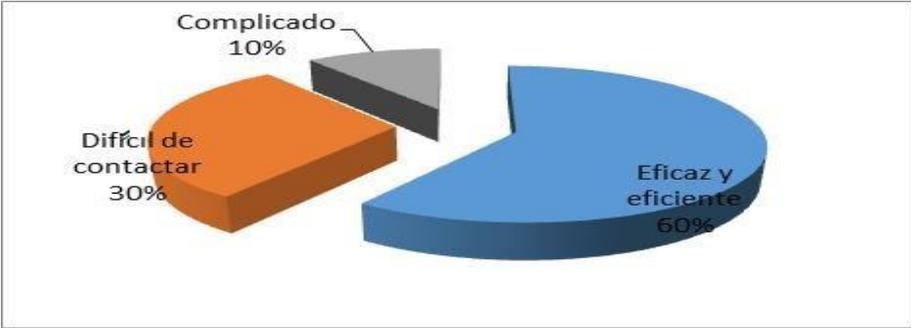


Fuente: Elaboración propia (2014). Base de datos de instrumento aplicado a instructores del proyecto SEDENA-UNAM 2013.

Otra de las preguntas más significativas fue: ¿Cómo fue el contacto con el enlace de la zona militar asignada en los distintos cursos impartidos? La respuesta con mayor porcentaje fue: Eficaz y eficiente. Esta pregunta es importante ya que si no se tiene un buen contacto con el enlace el curso no tendría mayor problema por impartirse, y en la llegada del instructor a la zona militar destinada. Principalmente este proceso contó con distintas respuestas mismas son desmenuzadas en la Matriz FODA al final del informe.

Tabla 5:

Gráfica del contacto con los enlaces de la zona militar asignada



Fuente: Elaboración propia (2014). Base de datos de instrumento aplicado a instructores del proyecto SEDENA-UNAM 2013.

En la opinión de los instructores el apartado concluye con un 60% indicando que el proceso fue “Bueno” como lo muestra la tabla porcentual.

Tabla: 6

Gráfica de la opinión del proceso de envío de correos



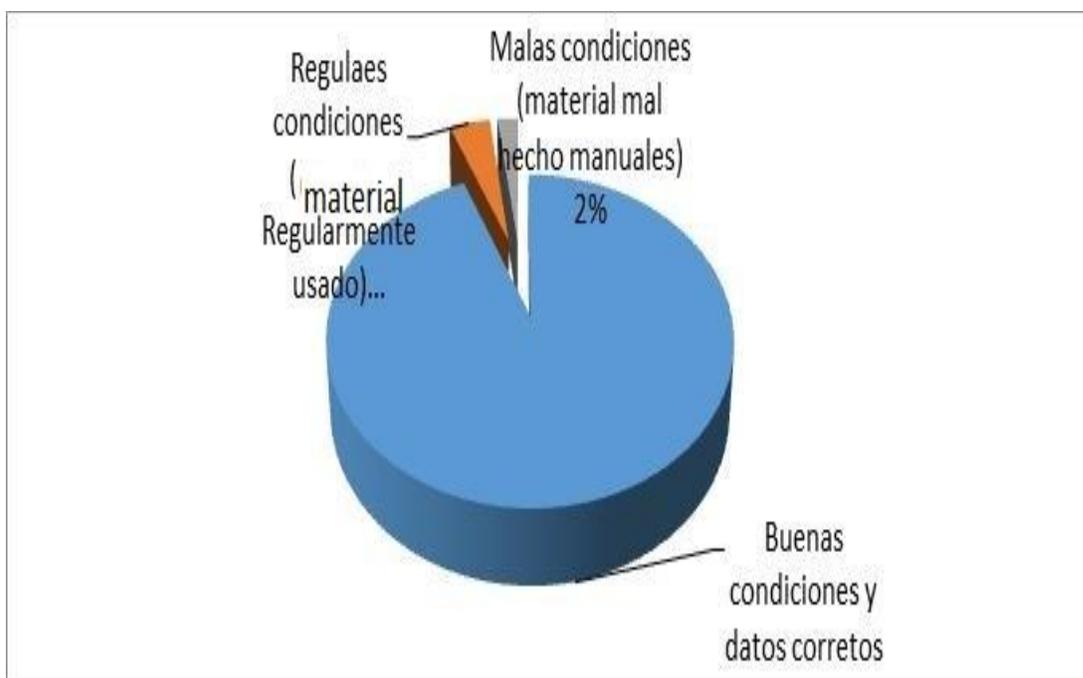
Fuente: Elaboración propia (2014). Base de datos de instrumento aplicado a instructores del proyecto SEDENA-UNAM 2013.

Apartado 2 “Proceso de supervisión”

Este apartado constó de 6 preguntas, de las cuales muestro las más significativas ¿La entrega del material para la impartición y paquete operativo, manuales, lona, rotafolio, etcétera, fue en óptimas condiciones?, (datos correctos, no maltratado, utilizable, buena presentación). El resultado arrojó un 94% que sí estaban en buenas condiciones junto con los datos requeridos para la impartición. Al estar en buenas condiciones el material se facilita una buena presentación del curso además que genera mayor seriedad de la institución e instructor vinculados con la impartición

Tabla 7:

Gráfica de la condiciones del material



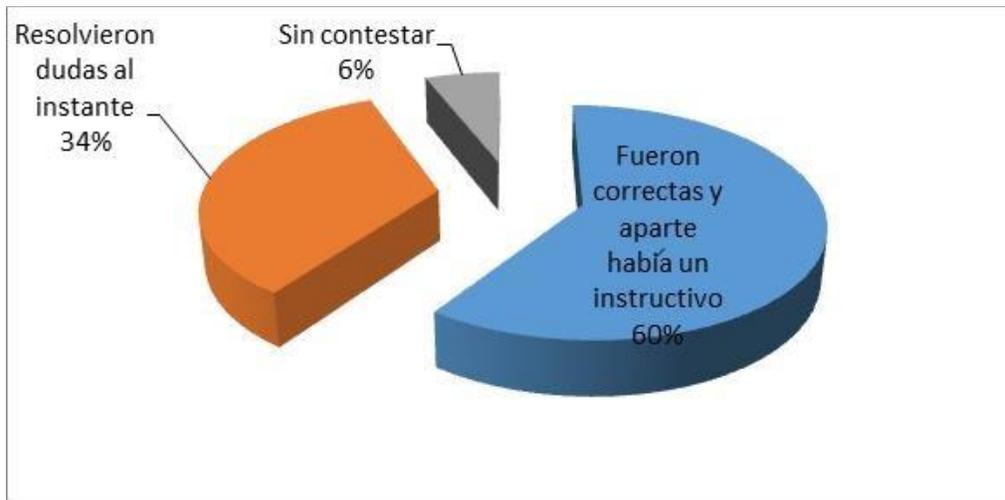
Fuente: Elaboración propia (2014). Base de datos de instrumento aplicado a instructores del proyecto SEDENA-UNAM 2013.

¿Las instrucciones para la impartición del curso fueron precisas y claras? SI/NO.

El resultado arrojó un 60 % que fueron correctas y aparte había instructivo. Esta pregunta es valiosa ya que presenta que mayormente se le daban las indicaciones correctas al instructor antes de impartir el curso y no se generara ninguna complicación.

Tabla 8:

Gráfica sobre las instrucciones del curso

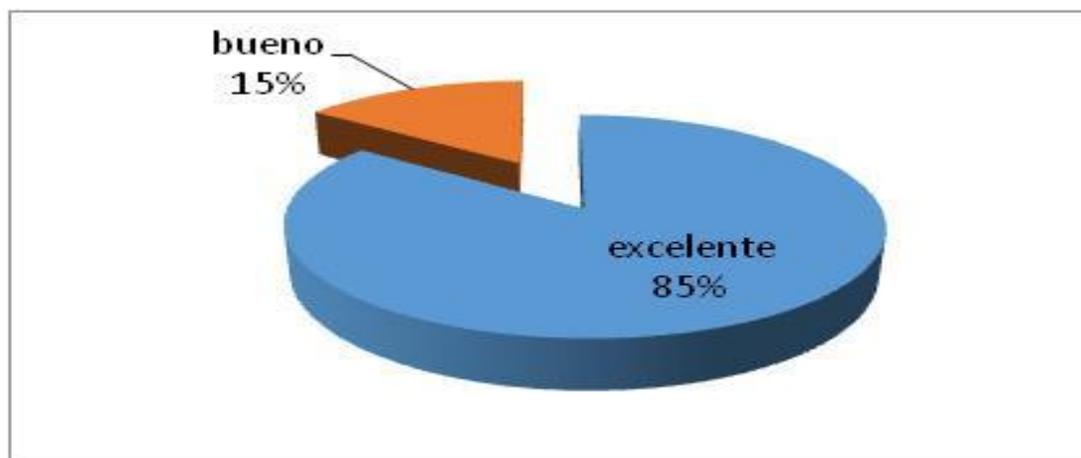


Fuente: Elaboración propia (2014). Base de datos de instrumento aplicado a instructores del proyecto SEDENA-UNAM 2013.

En la opinión de los instructores el apartado concluye 85 % siendo excelente como lo muestra la tabla porcentual. Siendo muy valioso para este proceso.

Tabla 9:

Gráfica sobre la opinión general de los procesos de supervisión.



Fuente: Elaboración propia (2014). Base de datos de instrumento aplicado a instructores del proyecto SEDENA-UNAM 2013.

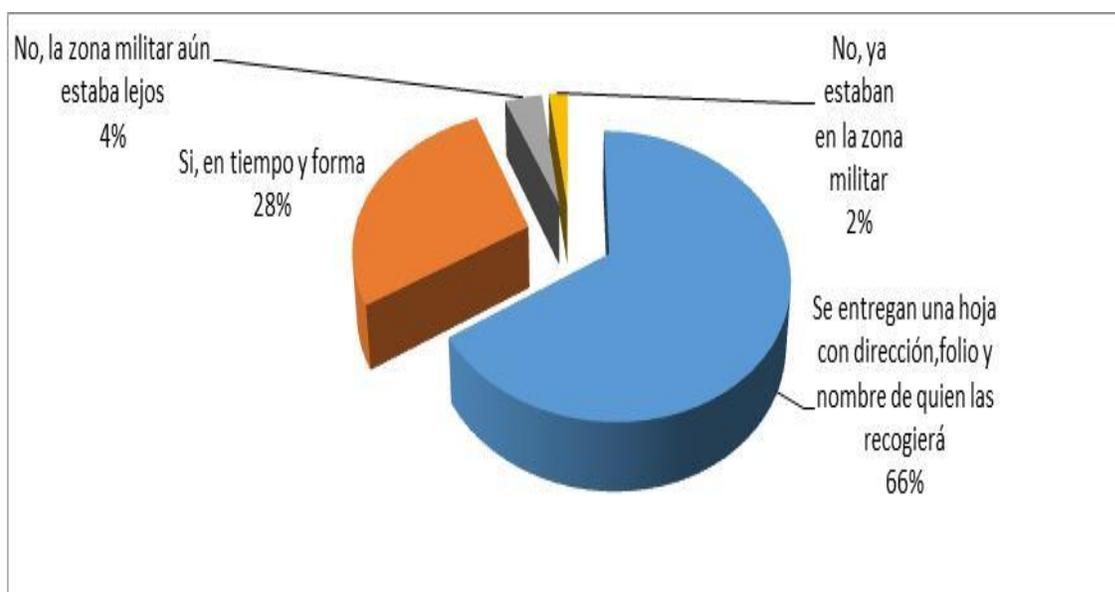
Apartado 3 “Proceso de gestión de envío de carpetas”

Este apartado consta de sólo 3 preguntas, de la cuales muestro las más significativas

¿Se entregaron las carpetas para la impartición del curso en REDPACK en el lugar establecido en la zona militar asignada en buenas condiciones y en el día para impartir el curso? La respuesta arrojo un 66 % con “sí se entregó con dirección, folio y nombre de quien las recogería, pero difíciles de trasladar por cuestiones del peso.

Tabla 10:

Gráfica sobre la entrega de carpetas

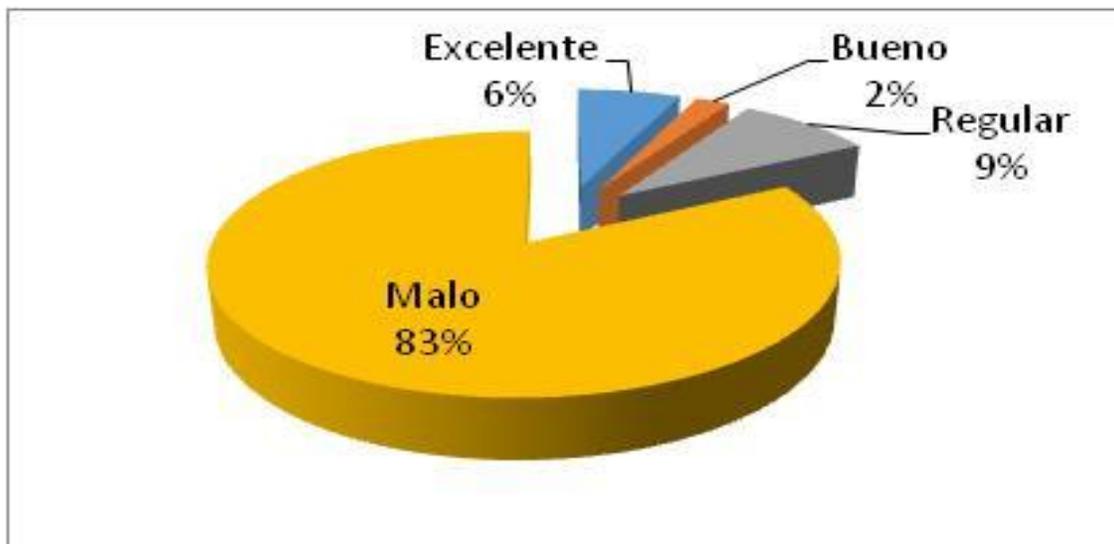


Fuente: Elaboración propia (2014). Base de datos de instrumento aplicado a instructores del proyecto SEDENA-UNAM 2013.

En la opinión de los instructores el apartado concluye con un 83% de que fue “malo” como lo muestra la tabla porcentual. Poniendo en focos rojos este procedimiento de operación

Tabla 11:

Gráfica sobre la gestión de envío de carpetas



Fuente: Elaboración propia (2014). Base de datos de instrumento aplicado a instructores del proyecto SEDENA-UNAM 2013.

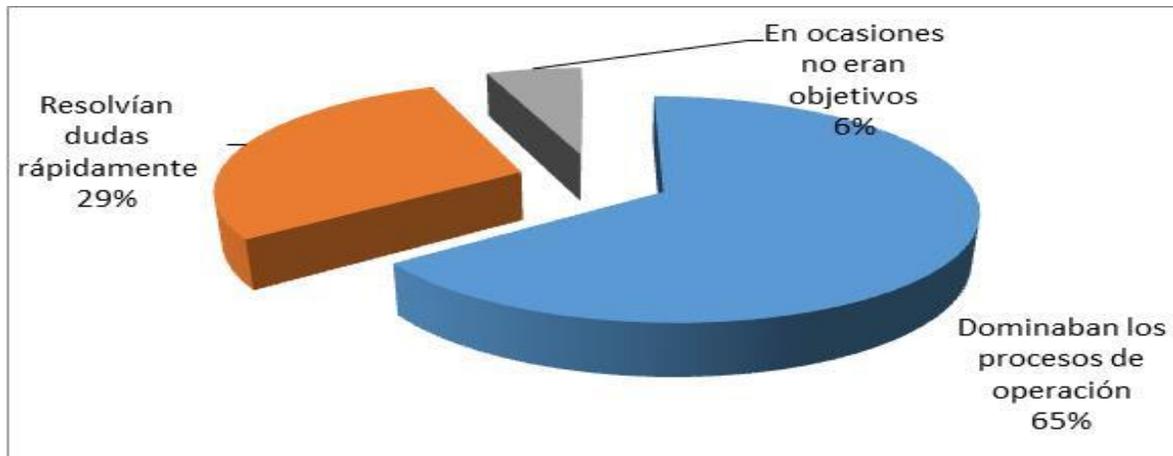
“Proceso de supervisión de recepción”

Este apartado constó de 6 preguntas, de las cuales muestro las más significativas.

Según tu punto de vista, ¿consideras que los empleados que realizan toda la parte de la operación (correo, paquete operativo, logística, supervisión), están capacitados?, con un 65% la respuesta fue “dominaban los procesos de operación” como lo muestra la tabla, siendo significativo el resultado de forma favorable

Tabla 12:

Gráfica sobre la capacitación de los empleados



Fuente: Elaboración propia (2014). Base de datos de instrumento aplicado a instructores del proyecto SEDENA-UNAM 2013.

Dentro de estas respuestas se suman muchas más, que están desmenuzadas en la matriz FODA que se presenta a continuación.

Informe de resultados de evaluación diagnóstica

Resultados Matriz FODA

Tal como se expuso en el capítulo II, la matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara un análisis médico de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando como metáfora. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento no siempre son las mismas, depende en el momento que realices dicha investigación. Luego de

analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro, en este caso en próximos proyectos. (boland & Gismano, 2007)

La importancia de la matriz FODA radica en que nos hace un diagnóstico real de nuestra empresa, negocio, procesos; en particular dentro de este. Nos dice cómo estamos, cómo vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, cuando conocemos nuestra realidad, sabremos qué podemos hacer para mejorarla. (Barrios, 2006)

La matriz muestra con claridad cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una organización o proceso, elementos que al tenerlos claros nos da una visión integral de la situación.

Si conocemos nuestras debilidades, sabemos de qué somos capaces y de qué no. Nos permite ser objetivos lo que nos evita asumir riesgos que luego no podemos cubrir.

Cuando conocemos nuestras oportunidades, tenemos claro hacia dónde dirigir nuestros recursos y esfuerzos, de tal manera que podamos aprovechar esas oportunidades antes de que desaparezcan.

Al conocer nuestras fortalezas, al saber qué es lo que mejor hacemos, podemos diseñar objetivos y metas claras y precisas, que bien pueden estar encaminadas para mejorar nuestras debilidades y/o para aprovechar nuestras oportunidades.

Por último, tenemos las amenazas. Si se quiere sobrevivir, debemos ser capaces de identificar, de anticipar las amenazas, lo que nos permitirá definir las medidas para enfrentarlas o para minimizar sus efectos. (Salazar, 2005)

Como se observa, es imprescindible elaborar concienzudamente una matriz FODA pues en ella está casi todo lo necesario para tomar las decisiones oportunas y apropiadas a cada situación que se presente, en este caso los procesos operativos

Conforme a los resultados del análisis se muestra la siguiente matriz FODA en los procesos de operación del Proyecto SEDENA-UNAM 2013

Matriz FODA

<u>Fortalezas (Interna)</u>	<u>Oportunidades (Externa)</u>
<p>1. Los correos llegan a tiempo antes de la impartición</p> <p>2.El paquete operativo tiene los datos correctos y el material está en buenas condiciones</p> <p>3. Las instrucciones de impartición son claras y objetivas</p> <p>4. Al entregar y recibir material el equipo es eficiente y eficaz</p> <p>5. Equipo capaz de realizar la operación de proyecto.</p> <p>6. Colaboración en el trabajo en equipo</p>	<p>1. En ocasiones el contacto con los enlaces era eficiente gracias a su disciplina, normas y reglas (al seguir el protocolo de los militares, se crea una oportunidad para ser más eficiente en el proceso de gestión de la zona militar a la llegada del instructor y gestión de la impartición, facilitando toda la operación de impartición en la zona establecida)</p> <p>2. Que el traslado de las carpetas sea más rápido o en su caso enviar las carpetas antes de la impartición para que estén en la sede destinada (al enviar de otra forma facilitará al instructor la impartición y la llegada de las mismas o en su caso enviarlas a las Zonas militares directamente)</p>
<u>Debilidades (Interna)</u>	<u>Amenazas (Externa)</u>
<p>1. En ocasiones faltaban documentos adjuntos en el correo y datos específicos</p> <p>2. La gestión con el enlace a veces no es buena y puede causar problemas para impartir el curso</p> <p>3. Cambio constante de enlace</p> <p>4. Modificación de datos en hoja para recoger material en RedPak</p>	<p>1. Enlace equivocado (ya que en ocasiones las zonas militares cambian de enlace constantemente)</p> <p>2. Clima de la zona militar y situación del estado (el clima no era el adecuado para llegar a impartir ya sea por lluvias, inundaciones y la cuestión del estado por la delincuencia como en Michoacán)</p> <p>3. Manuales mal hechos</p>

5. Falta de material y en ocasiones lonas incorrectas para la impartición del curso/taller

6. No hay modificación de datos: algunas veces en el correo electrónico se modificaban los datos por cancelación de algún instructor ya programado y retrasaba el proceso (al no modificar los datos se crea una oportunidad de eficiencia en el proceso, así sería más fluido, sin ninguna problemática)

7. El envío de las instrucciones de impartición se hace por correo (si se envían las instrucciones al correo le da más tiempo al instructor de organizar su plan así como preguntar cualquier duda que aparezca antes de la impartición haciendo eficaz y eficientes los procesos operativos correspondientes)

8. Conceder más tiempo para la entrega de paquete operativo y material después de regresar del curso

9. al conceder más tiempo el instructor tendrá la oportunidad de hacer una revisión de los documentos entregables y materiales prestados, esto representará mayor calidad de los documentos entregados y una revisión minuciosa de los materiales para verificar su estado)

4. Zona militar bastante lejana siendo que el tiempo de llegada era más de lo planeado

5. Planeación de la SEDENA, parece que en el proyecto no tuvo una planeación de sus zonas militares y hubo algunas complicaciones en la organización de la impartición

6. La organización de la zona militar no fue eficiente ya que no siempre se cumplía con lo planeado

Como se observa en la matriz hay muchos puntos que cambiar en próximos proyectos, así como puntos que son fuertes y deben seguir funcionando de la misma manera, esta matriz da una perspectiva general de lo que fue el proyecto desde el inicio hasta concluir delimitando los puntos importantes en cada rubro del FODA.

A continuación presento las recomendaciones para tratar de hacer más eficiente y eficaz los próximos proyectos, estas recomendaciones se deducen gracias a la matriz FODA, concluyendo como una posible solución a la mayoría de las problemáticas descritas.

Recomendaciones

Una vez obtenidos los resultados del análisis FODA, considero que es de suma importancia realizar un manual de procedimientos para el equipo operativo de proyectos de capacitación de la FESC, ya que con este documento se cumplirán los objetivos pretendidos en los convenios con distintas instituciones que se vinculen con el trabajo de capacitación de la FESC.

Con la creación de un manual se reforzarán los conocimientos, destrezas y habilidades de los empleados o del equipo operativo que esté en curso en determinado proyecto, y se logrará un nivel óptimo en sus labores cotidianas llegando a ser eficientes y eficaces en todo lo que realizan y generando un buen equipo de trabajo en la operación, igualmente, los procedimientos quedarán, de manera oficial, bien definidos, evitando improvisaciones, confusiones o malas interpretaciones (Ponce, 2002)

Primero se debe saber qué se está recomendado es por ello que inicio con ¿qué es un manual de procedimientos?, hay distintas definiciones que se pueden encontrar dentro del ámbito de la administración, el manual de procedimientos es

un documento elaborado de manera ordenada que indica las actividades de modo cronológico; estos estandarizan y controlan la realización de las funciones y el cumplimiento de las mismas dentro de la empresa o institución y el cumplimiento de las mismas siendo más eficaz y eficiente. (Torres M. G., 2006)

Significa que es un documento, fácil de utilizar, siempre y cuando, se sigan los pasos escritos dentro de él, toda la información se concentra de forma sistemática, para orientar un objetivo ya planteado. El manual presenta sistemas y técnicas específicas para cada procedimiento, apoyando en resolver responsabilidades específicas (Ponce ;2002, Ceja; 2004, Galindo;2003).

Dicho de otra manera, el manual de procedimientos implica por escrito los pasos a seguir de una actividad ya establecida, siendo una herramienta eficaz, para transmitir conocimientos y experiencias, sin olvidar que ayudan a ser eficientes en los procesos que se usan diariamente y eficaces al llegar a los objetivos planteados. (Torres M. G., 2006)

Puedo concluir que el manual de procedimientos es un documento formal con todas las instrucciones necesarias para operar en un determinado, sector en este caso en los Proyectos de capacitación para el equipo de trabajo de la FESC, siendo una guía que permite encaminar en una dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo llegando a sus objetivos eficaz y eficientemente. (Valencia, 2000)

Objetivo del Manual de Procedimientos

El uso de los manuales es un medio de comunicación que facilita hacer las actividades y una herramienta para auxiliar a la organización, para precisar las funciones de cada área o departamento, y así deslindar responsabilidades y detectar problemáticas, conduciéndolos a una correcta ejecución de las labores asignadas a la operación de la organización, sirviendo como medio de integración y dirigir al personal nuevo para una adaptación rápida (Valencia; 2000,Galicia;1999).

Justificación del uso de un manual

La importancia de los manuales es que precisa de manera clara los procedimientos operativos, a su vez, ayuda a una organización o a un grupo específico a realizar tareas que permitan delegar de forma efectiva las responsabilidades y así hacer las tareas eficientemente llegando a los objetivos en tiempo y forma o anticipadamente; corrigiendo problemáticas en imprevistos o, en su caso, en una mala organización de responsabilidades o proyectos (Valencia, 2000), (Sánchez Abril & Sánchez Rivero, 2006)

Clasificación de los manuales

El propósito fundamental de un manual es cubrir todas las necesidades que tiene una organización en tiempos, movimientos, recursos etc. El uso de este documento se da por la falta de procedimientos oficiales, lo cual aporta seriedad en el cumplimiento de objetivos.

Los manuales se dividen en distintos tipos:

Los generales incluyen al organismo en su conjunto y son 3 diferentes tipos:

- Organización.
- **Procedimientos operativos.**
- Políticas.

Y los específicos que son:

- Reclutamiento.
- Auditoría interna.
- Políticas de personal.
- Procedimientos de tesorería.

Como se observa en la lista hay distintos manuales que se pueden aplicar en distintos contextos, en este caso, es el de procedimientos, el cual define específicamente todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto o en este caso el objetivo final planeado del proyecto.

Ventajas y desventajas de los manuales de procedimientos

Ventajas

1. Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
2. Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
3. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
4. Determina la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás de la organización
5. Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento
6. Son guías del trabajo a ejecutar.
7. Evita conflictos
8. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos. (capacitación)
9. Es más sencillo para el jefe delegar responsabilidades al equipo de trabajo así como tomar decisiones de riesgo en tiempos y movimientos (Robles, la importancia del manual procedimientos, 2011) (Torres M. G., 2006)

Como se observa hay muchas ventajas que pueden ayudar para un pleno funcionamiento dentro de una organización, grupo de trabajo o, en este caso, equipo de operación para ejecutar un proyecto; esto no quiere decir que no haya desventajas ya que como en todo siempre hay resistencia para algunas particularidades.

Desventajas

1. Algunas instituciones, empresas, proyectos etc., consideran que es demasiado costoso, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
2. Existe temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez y no poder trabajar de la forma que más les acomode. (Torres M. G., 2006) (Torres J. I., 2014)

Para elaborar un manual no existe un modelo ya establecido, todo depende del contexto en que se haga, las necesidades que percibes, los tiempos y formas para ejecutarlo, el paso más importante para realizar un manual es ver el objetivo que se pretende alcanzar en el proceso, pero no debemos olvidar una evaluación cada cierto periodo para ver si se necesita la actualización de algunos procedimientos y tenerlos apegados a la realidad de la operación.

El manual para la operación de proyectos de capacitación es indispensable para su mejora, siendo que tendrían mejor calidad en el servicio que ofrece obteniendo más renombre para distintos cursos de capacitación y siendo su fuerte la operación de sus proyectos de capacitación en curso

Conclusiones

La presente tesina tiene como objetivo presentar la experiencia profesional que obtuve durante el periodo de septiembre a diciembre de 2013, en el proyecto de capacitación SEDENA-UNAM 2013. El cual da pauta a un escenario idóneo para que el administrador educativo se desarrolle, no sólo en un contexto escolar, sino en uno en el cual se da el aprendizaje, siendo este un factor para la educación.

El dar a conocer mi experiencia profesional ayudará, a las nuevas generaciones y a mi institución abrir nuevos escenarios para que el Administrador Educativo se desarrolle profesionalmente, como es este caso en los proyectos de capacitación, lo cual es sinónimo de aprendizaje continuo.

Esto quiere decir que, a pesar que el Administrador Educativo en su perfil de egreso esté enfocado en algunos escenarios, no debe cerrarse solo a ellos ya que puede abrir nuevos panoramas para la profesionalización siendo capaz de cumplir actividades que se le asignan de modo eficaz y eficiente.

Uno de los factores principales que me motivó para realizar esta modalidad de titulación, fue mostrar que los conocimientos adquiridos durante la licenciatura, me permiten realizar un aporte dentro del campo profesional, toda vez que el Administrador Educativo cuenta con las aptitudes para resolver cualquier problemática que se presente durante el desarrollo de las actividades que se realizan en el escenario.

En este caso se hizo una planeación estratégica FODA el cual está vinculado a los procesos operativos para impartir los cursos de capacitación, obteniendo resultados fundamentales para la mejora de la operación de este tipo de proyectos.

El hacer esta tesina me mostró los conocimientos, aptitudes y actitudes que adquirí del plan de estudios de LAE 2009, logrando obtener grandes resultados durante el proyecto con metas y objetivos a corto y mediano plazo, esto se puede llegar a complementar en algunos semestres con algunas materias sobre el manejo de recursos humanos, nómina, logística de proyectos, coordinación de personal y capacitación, pudiendo vincular el binomio administración-educación, en un perfil integral teniendo como especialización la gestión educativa, planes de estudio, y política educativa y obteniendo un perfil más completo de Administrador Educativo, para poder desarrollar sus conocimientos en distintos escenarios.

No sólo trato de exponer esta característica, sino también, darle a conocer a mis compañeros de licenciatura que hay nuevos panoramas en los que se pueden desarrollar y poner en práctica lo aprendido, librando obstáculos dentro de los distintos escenarios, muchos de los cuales no están perfilados para el Administrador Educativo.

El exponer esta modalidad permitió reflexionar sobre la importancia de las labores diarias que realicé en mi trabajo, valorar mi formación académica y considerar mi desarrollo profesional y académico.

También aportará a la universidad una metodología sustentada de un aborde cualitativo de tipo constructivista capaz de exhibir las diferentes problemáticas o situaciones que el egresado vive durante su ingreso al campo laboral, interpretando problemáticas sociales y por consiguiente educativas y como finalidad desarrollar construcciones de la realidad compartidas que iluminen un contexto particular (Maykut & Morehouse, 1994).

Basado en la propuesta de Schön (1992 y 1998) Mediante las cuales se generará un análisis a partir de las siguientes categorías:

- a. Conocimiento en la acción
- b. Reflexión en y durante la acción
- c. Reflexión sobre la acción y sobre la reflexión en la acción (Schön, 1992 y 1998).

El conocimiento en la acción, siendo este componente el encargado de toda actividad humana la que se encuentre el saber hacer, esto trata de decir que el conocimiento adquirido durante la universidad se acciona en una percepción laboral es decir el saber hacer en la acción que procede a la práctica profesional.

De este modo cada día que el actor se dispone a realizar sus actividades diarias en un contexto laboral va lleno de todo un bagaje personal el cual consta de un conocimiento teórico, en su momento práctico y ahora experiencial (Schön, 1992)

El **conocimiento en la acción** es implícito, se da espontáneamente sin una reflexión consciente y además funciona, obteniendo los resultados esperados en tanto en cuanto la situación se mantenga dentro de los límites y se puede percibir como normal. (Schön, 1998).

Esta acción se muestra durante todo el documento ya que como lo dice, se va dando espontáneamente desde que egreso de la universidad, partiendo en las actividades que realice al iniciar en el campo profesional, al desarrollarme y al finalizar este proyecto, desde la perspectiva sobre problematizar en un escenario profesional, sobre realizar un plan de diagnóstico en el contexto donde laboré e implementándolo para que al final presente sus resultados. También se da al describir la labor profesional en un escenario real, sobre las temáticas propias que desarrollé en la FESC y sobre la aportación que se puede dar al final del documento.

La **reflexión en y durante la acción** es aquella situación en que antes de actuar por conocimiento se reflexiona esto se da mediante una situación espontánea o de sorpresa. Esta cuestiona el conocimiento en la acción al reflexionar antes de actuar provocado de una situación inesperada o que tal vez no estaba prevista, esta busca nuevas acciones que van más allá de las que se utilizaron.

La reflexión guía a la experimentación y sobre el transcurso de la acción se reflexiona y esto produce otra acción con la intención de llegar a objetivos esperados o en su caso a nuevas reflexiones. En este sentido, esta clase de conocimiento permite enmendar, reorientar o renovar sobre la acción. (Schön, 1992).

Esta parte se da cuando describo las problemáticas encontradas sobre las actividades que estuve realizando durante el proyecto, reflexionando sobre si son eficientes y eficaces los procesos que se realizaron en este proyecto, obteniendo la acción de reflexionar al momento de ejecutar las actividades asignadas y compartir una recomendación de mejora al final del documento.

La **reflexión sobre la acción y sobre la reflexión** en la acción es un análisis el cual trata los procesos de la acción y reflexión simultáneamente, es decir reflexionar sobre tu reflexión y sobre tu acción, esto se vuelve una práctica profesional, lo cual permite al sujeto la construcción de conocimientos y a su vez utilizar estrategias para las acciones que se presenten (Schön, 1992).

Esta parte es la que justamente ahora estoy describiendo, observando y reflexionando, viendo hacia atrás las acciones que realicé en el campo profesional, desde los aprendizajes que utilicé como egresado, los que adquirí durante las actividades en el campo profesional y los que ahora obtengo al conjuntar estos dos procesos y reflexionando a la vez.

Y para que al final este trabajo sea una aportación de conocimientos para las actualizaciones futuras del plan de estudios de la carrera de administración educativa si es necesario, y dependiendo de las necesidades que vayan surgiendo para el administrador educativo en el campo profesional

Sin olvidar que la FESC puede tomar en cuenta las recomendaciones que se hacen para un mejor funcionamiento en los proyectos que tenga en curso, considerando que se puede hacer una mejor planeación que conlleve a que los proyectos tengan mayor calidad en su operación.

Bibliografía

- Barrios, A. Z. (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Texto C.A.
- Boland, L., & Gismano, Y. (2007). *Funciones de la Administración*. Argentina: Universidad del sur.
- Brú, E. (2000). *Diseño, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de cooperación*. Ginebra: Organización internacional del trabajo.
- Calle, A. A. (15 de febrero de 2014). *taller para la elaboración de procesos operativos*. Obtenido de http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad%5CUpLoaded%5CPDF/EURacMed/TrabSalud/ReuTec/RTM_Julio_2010/6_Potencias-Talleres-Taller_elaboracion_procedimientos.pdf
- Ceja, G. G. (2004). *Planeación y organización de empresas*. México: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, d. (2002). *Administración de recursos humanos*. editorial McGraw-Hill.
- Contreras, J. (1985). *Metodología para formular y evaluar proyectos Agrícolas*. Barinas: UNELLEZ.
- Cornejo, A. G. (2001). *Cómo diagnosticar necesidades de capacitación*. México: Pac S. A. de C. v.
- Coulter, S. P. (2010). *Administración*. editorial Prentice Hall.
- Cuautitlán, F. (2013). Manual de trabajo. En *Taller de capacitacion Equidad de Género y Derechos Humanos*. Distrito Federal: UNAM.
- Cuautitlán, F. (2013). *Manual de trabajo*. Distrito federal: UNAM.
- Cuautitlán, F. (2013). Manual de trabajo. En *taller de capacitación, Prevención del Hostigamiento y Acoso Sexual*. Distrito Federal: UNAM.
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y planteamiento*. San José, Costa rica: Universidad estatal a distancia.
- Díaz-Barriga, F. y. (1995). *Metodología de Diseño Curricular para*. México: Trillas.
- Distancia, D. d. (12 de Marzo de 2014). *Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan*. Obtenido de <http://www.cuautitlan.unam.mx/historia.html>
- Fernandez Ríos , M., & C. Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional,Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de santos, S.A.
- FESC, D. d. (4 de febrero de 2014). *Educación Continua Fes Cuatitlan*. Obtenido de <http://www.cuautitlan.unam.mx/educacioncontinua/index.htm>
- Fred, D. (2000). *Conceptos de administración estretégica*. México: Prentice hall.
- Galicia, F. A. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño*. México: Trillas.

- Galindo, L. M. (2003). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- González, A. (2001). *Cómo diagnosticar Necesidades de Capacitación*. México: Pac S. A. de C. V.
- Hansen, C. (30 de abril de 2014). *mailxmail.com*. Obtenido de características de los equipos de proyecto: <http://www.mailxmail.com/curso-trabajo-equipo-1/caracteristicas-equipos-proyecto>
- Magdalena, G. d. (7 de mayo de 2014). *Manual de procesos y procedimientos*. Obtenido de http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf
- Maykut, P., & Morehouse, R. (1994). *A partir de la investigación . Una guía filosófica y práctica cualitativa*. Londres: Falmer Press.
- Mcfaniel, G. L. (1995). *El mundo de los negocios*. México: Harla.
- Orrigde, M. (2001). *75 maneras de hacer divertida la capacitación*. México D.F.: Panorama S.A. de C.V.
- Ponce, A. R. (2002). *Administración de Empresas*. México: Limusa.
- pyme. (30 de abril de 2014). *Emprende pyme.net*. Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-capacitacion.html>
- Quigley, J. (2006). *"Diagnóstico Organizacional": cómo se desarrollan y sustentan*. Colombia: Mc Graw Hill.
- República, C. G. (1998). *MANUAL DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL*. magu.
- Reza, J. (2000). *El ABC del instructor y también del profesor modelador y de cualquier facilitador de procesos educativos*. México D.F.: Panorama editorial, S.A . de C.V.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración Octava edición*. México: PREARSON EDUCACIÓN.
- Robles, E. (8 de septiembre de 2011). *la importancia del manual procedimeintos*. Obtenido de Revista digital de divulgación, cultura y conocimiento: <http://revistair.com/2011/09/la-importancia-del-manual-de-procedimientos/>
- Romo, R. S., López Portillo, C., & Gámez, R. L. (28 de septiembre de 2014). *Organizaciones y Políticas Públicas*. Obtenido de www.eumed.net/libros/2006b/192/
- Salazar, H. Z. (2005). *Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Sánchez Abril, C. E., & Sánchez Rivero, J. M. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión*. Madrid: Fundación confemetal.

- Sánchez, E. (25 de abril de 2014). Entrevista para la coordinadora de proyectos de capacitación FESC. (F. J. Torres, Entrevistador)
- Santos, D. d. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. España: MPACAL. S.A.
- Schön, D. A. (1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje de las profesiones*. Barcelona: Paidós.
- Schön, D. A. (1998). *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona: Paidós.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo personañ*. México: Limusa S.A. de V.C.
- Striklan, T. (1985). *“Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas”*. MC. Graw Hill.
- Torres, J. I. (20 de Agosto de 2014). *Universidad tangamanga*. Obtenido de http://www.universidadtangamanga.edu.mx/~tequis/images/tesis_biblioteca/FEBRERO2012/016
- Torres, M. G. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama editorial S.A. de C.V.
- UNAM. (12 de Marzo de 2014). *Universidad Nacional Autónoma de México* . Obtenido de http://www.100.unam.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=108&Itemid=77&lang=es
- UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. (1 de marzo de 2014). Obtenido de <http://www.upn.mx/index.php/estudiar-en-la-upn/licenciaturas/administracion-educativa#descripción>
- Valencia, J. R. (2000). *Como elaborar y usar manuales administrativos*. ECAFSA.
- Vega, M. C., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Servicios editoriales S.L.
- Velasco, J. A. (2008). *Gestión de procesos*. Barcelona, España.
- Werther, W. B. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill. Obtenido de <http://www.slideshare.net/chaviz/el-equipo-de-trabajo-en-proyectos-4669624>

Anexo 1: instrumento para recolección de la información

Universidad Pedagógica Nacional

Licenciatura en Administración Educativa

La perspectiva de los instructores que participaron en cursos o talleres de la línea 2

Buenas tardes estimadas y estimados instructores que participaron en el proyecto SEDENA-UNAM 2013, mi nombre es Francisco Javier Cabello Torres Coordinador de la Línea 2 Curso/taller en el proyecto mencionado, me permito solicitarles que contesten este cuestionario, que busca conocer solamente su opinión sobre los **procesos de operación de Curso/Taller de la línea 2**. El objetivo es realizar mi tesina de experiencia profesional y obtener el título de Licenciado en Administración Educativa. De antemano les agradezco el tiempo y la seriedad que se tomarán en contestarlo, **sin olvidar que es confidencial**.

Instrucciones: Por favor, llene los datos que se le solicitan y/o marque con una "X" la opción que considere adecuada.

I. Datos generales

1. Fecha:
2. Señala con una "X" los cursos en los que participaste (puede marcar varias opciones):
 1. **Prevención del Hostigamiento y acoso Sexual ()**
 2. **Erradicación de la Violencia Familiar ()**
 3. **Equidad de Género y Derechos Humanos ()**

II. Proceso de envío de correo

1. ¿El correo para la impartición del curso llegó antes de la impartirlo?
Respuesta: (si/no, ¿Por qué?)

Anota por favor algún comentario adicional que hayas notado sobre el envío de correos:

2. ¿El correo para la impartición del curso llegó con los datos correctos es decir es decir, sede, enlace, y día de salida a la zona militar?

Respuesta; (si/no, ¿Por qué?)

Anota por favor algún comentario adicional que hayas notado sobre los datos de los correos:

3. ¿Cómo fue el contacto con el enlace de la zona militar asignada en los distintos cursos impartidos?

Respuesta:

¿Por qué consideras que el contacto con el enlace de la zona militar fue así como lo describes en la pregunta anterior?:

Respuesta:

Anota por favor algún comentario adicional que hayas notado sobre el contacto con el enlace

4. En tu opinión, todo el proceso de envío de correos fue:

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

Pésimo ()

III. Proceso de supervisión

5. La entrega del material para la impartición y paquete operativo, manuales, lona, rotafolio, etcétera, ¿fue en óptimas condiciones?(datos correctos, no maltratado, utilizable, buena presentación)

Respuesta: (si/no, ¿Por qué?)

Anota por favor algún comentario adicional que hayas notado sobre la entrega del material

6. ¿Las instrucciones para la impartición del curso fueron precisas y claras?

Respuesta: (si/no, ¿Por qué?)

Anota por favor algún comentario adicional que hayas notado sobre las instrucciones para la impartición del curso

7. En tu opinión, todo el proceso de supervisión fue:

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

Pésimo ()

IV. Proceso de gestión de envío de carpetas

8. ¿Se entregaron las carpetas para la impartición del curso en REDPACK en el lugar establecido en la zona militar asignada en buenas condiciones y en el día para impartir el curso?

Respuesta: (si/no, ¿Por qué?)

Si, se me entrego una hoja con la dirección cercana a la zona de impartición y se me entregaron en tiempo y forma.

Anota por favor algún comentario adicional que hayas notado sobre la entrega de carpetas

Podrían enviarlas directamente a la Zona, ya están pesadas y en mi caso no tengo carro para transportarlas, siendo que fue una Zona cercana al D.F.

9. En tu opinión, todo el proceso de envío de gestión de envío de carpetas fue:

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

Pésimo ()

V. Proceso de supervisión de recepción

10. Al terminar la impartición del curso/taller, ¿cómo fue la recepción de material y paquete operativo?

Respuesta:

¿Por qué consideras que la recepción del material fue así como lo describes en la pregunta anterior?

Respuesta: fueron amables, y eficientes al momento de la revisión del paquete y material.

Anota por favor algún comentario adicional que hayas notado sobre la recepción del material

11. Según tu punto de vista, consideras que los empleados que realizan toda la parte de la operación (correo, paquete operativo, logística, supervisión), ¿están capacitados?

Respuesta: (si/no, ¿por qué?)

12. Anota por favor algún comentario adicional que hayas notado sobre la capacitación de los empleados para el desarrollo de la operación del proyecto.

VI. Sugerencias de mejora

13. ¿Podrías compartir alguna idea para mejorar **los procesos operación para la impartición del curso/taller?**

14. ¿Qué cambios propones para el desarrollo óptimo de próximos proyectos parecidos a este?

Gracias por tu valiosa colaboración