DETERMINACION PRELIMINAR DE RECURSOS.

Hasta aquí tenemos el "qué queremos hacer" (programas de capacitación en una secuencia lógica del proceso, cabría revisar y analizar el "con qué" (recursos) y el "cómo" (estrategia operativa) cristalizar los programas por lo que en este apartado revisaremos y analizaremos el "con qué recursos"

Recursos Humanos.

El conocer cuantitativa y cualitativamente al personal que se capacitará (ver anexo 4) y el tener los programas de capacitación, necesariamente, nos obligan a pensar en conformar la planta de instructores y/o docentes, para ello es conveniente definir las características curriculares que necesitaremos para conseguir y/o contratar instructores, así como los mecanismos de incorporación a los programas.

Definición de las características curricularres.

Primero: Podrán ser trabajadores de la institución con un dominio amplio y comprobable de su área de trabajo.

Segundo: Deberán tener conocimiento y dominio de los métodos o técnicas de enseñanza-aprendizaje, desde el diseño hasta la evaluación de cursos de capacitación.

Tercero: Deberán tener conocimiento y dominio de los métodos y técnicas para el control y conducción de grupos.

Cuarto: Deberán tener conocimiento de los métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje para adultos.

Cuando en nuestras instituciones nos encontramos con que no tenemos personal con estas características podemos optar por habilitar instructores internos, a través de instrumentar cursos para formación de instructores. Esta opción representa una serie de ventajas, entre ellas comentaremos sólo algunas por considerarlas importantes.

Por un lado se abaten los costos tan elevados generados por la contratación de instructores externos y por otro lado se logrará conformar un banco de instructores altamente capacitados y comprometidos con la institución.

Recursos Materiales.

El conocimiento de los recursos materiales, con que cuenta la institución y que en determinado momento puedan ser transferidos, prestados, o adquiridos para apoyar las actividades de capacitación, cobra una importancia tal que si planeamos y programamos cursos con alto nivel de incertidumbre, en el sentido de no tener la seguridad de poder contar con este recurso, los resultados en esa medida no podrán garantizarse. Estos recursos se relacionan con las instalaciones por ejemplo: aulas, auditorios, laboratorios, etc.

El Mobiliario: por ejemplo bancos, mesa-bancos, pizarrones, pantallas, etc.

El equipo: por ejemplo: audiovisual, retroproyectores, proyectores, cámara de video, etc.

Este análisis preliminar para determinar los recursos materiales, es una actividad que comúnmente se lleva a cabo, estableciendo controles y seguimiento a través de listas de chequeo. Algunos factores que nos ayudarán para realizar esta investigación son:

- Número total de instalaciones, mobiliario y equipo
- Ubicación y capacidad de las instalaciones
- Identificación de los responsables de las instalaciones

- Condiciones generales y específicas
- Ubicación del mobiliario y equipo
- Identificación de los responsables del mobiliario y equipo
- Condiciones generales y específicas
  (ver formatos anexos. 5, 6 y 7)

Es importante aclarar que cuando realizamos esta investigación, únicamente nos debe interesar aquellos recursos susceptibles de transferirse, prestarse o adquirirse para apoyar las acciones de capacitación y no realizar toda una investigación de la capacidad instalada de la institución o realizar un inventario general del mobiliario y del equipo.

Recursos Financieros.

Al igual que se determinaron los recursos humanos y materiales, no menos importante es saber de cuánto presupuesto se dispone o dispondrá para iniciar y mantener en operación los planes y programas, ésto con un doble propósito. Por un lado es de suma importancia contar con soporte financiero, sea este muy ostentoso o austero, en virtud de que el conocimiento de esta situación (sobre todo cuando éste es austero o no existe) presupone la búsqueda de alternativas que consoliden los alcances del programa. Por otro lado, nos permitirá contar con indicadores que evalúen la inversión en términos de costo-beneficio, ésto es: ¿cuánto invierte o invertirá la institución? ¿a qué costo? y qué resultados le aporta el programa de capacitación.

PRESENTACION DE PROPUESTAS Y PRESUPUESTOS.

Normalmente, quien lleva a cabo la presentación tanto de la propuesta del o los programas de capacitación así como del presupuesto que se derive del mismo, viene a ser el titular de la dependencia en lo cual se encuentra el área de capacitación, por ello si el responsable de capacitación se encuentra subordinado a ésta situación, mucho ayudará el que le proporcione la información siguiente.

En cuanto a propuestas.-

Describir objetivamente las bondades y concretamente los resultados (productos terminados al mediano y largo plazo) de los programas de capacitación en virtud de que estos elementos claramente estucturados pueden determinar la asignación o reasignación presupuestal (en cuanto a monto) afirmando o replanteando los alcances del programa.

En cuanto a presupuestos.-

Las variables que habría que cuantificar (aunque sea de manera estimativa) para determinar los costos del programa se dan por:

- La renta y/o adquisición de instalaciones
- La renta y/o adquisición de mobiliario
- La renta y/o adquisición de equipo
- La compra de material por ejemplo: hojas blancas de rotafolio, plumas, lápices, etc.
- La erogación por concepto de café, galletas, etc.
- La contratación de personal especializado, tanto interno por ejemplo:
  número de plazas, de qué nivel salarial, etc. que se pueda y deba incorporar a la infraestructura del área; como externo (sean éstos asesores, docentes o instructores). Y algún otro tipo de personal no especializado.

La estimación de los costos del programa evidentemente nos orilla a fijarle un precio al proceso de capacitación de personal administrativo, que a decir éste puede ser muy alto, mediano o muy

bajo, si lo analizamos friamente o en el aquí y ahora, sólo que como lo que se propone es la instrumentación de un proceso, habría que analizarlo en el mediano y largo plazo e irlo evaluando en sus diferentes momentos.

APROBACION DE PROPUESTAS Y PRESUPUESTOS.

La aprobación tanto de la propuesta como del presupuesto, puede generar el que se deje tal cual se presentó (que sería lo ideal) o el que se tenga que realizar algunos ajustes, aunque en ambas situaciones lo más probable que suceda es que de inmediato nos avoquemos a la siguiente fase.

DISEÑO DE CURSOS Y ELABORACION DE MATERIALES

Una vez presentado y aprobado el programa de capacitación, esto infiere que el mismo obedece a cierta estructura curricular, compuesta principalmente por una serie de cursos, módulos (si es que lo diseñamos, a través de esquemas modulares), temas o asignaturas, luego entonces hasta aquí hemos trabajado sobre el diseño de los cursos, una actividad que se sugiere sea realizada en paralelo al diseño de cursos se refiere al desarrollo del material didáctico. Para desahogar esta situación, nos hemos encontrado con que algunas instituciones, cuentan con dos maneras o estilos: el primero tiene que ver con la delegación de la función, tarea o actividad a los instructores, situación que es común encontrar en las áreas de recursos humanos con poca infraestructura y sobre todo orientadas a la contratación de instructores externos.

La segunda, se relaciona con la centralización de la actividad capacitadora, en el sentido de concentrar en una sola área esta función o tarea, siendo bien común encontrar esta situación en instituciones con áreas de capacitación con infraestructuras medianas o grandes.

Evidentemente lo más recomendable es que se presente la segunda situación; esto es que las instituciones se preocupen por reforzar sus áreas de capacitación, para que de esta manera se controle mayormente el proceso de capacitación desde el diseño hasta la evolución.

Elaboración del material didáctico.

Es importante que los cursos de capacitación cuenten con los apoyos didácticos suficientes que garanticen que el proceso de enseñanza-aprendizaje, se dee en óptimas condiciones. Estos apoyos didácticos se conforman por los siguientes instrumentos.

— Documento base, texto o manual de apoyo o manual de participación (nombres genéricos que se conocen actualmente) comprende la descripción detallada o resumida de la información del tema a tratar y/o de los conocimientos impartidos por el instructor.

— Cédula descriptiva, cédula del curso.
Normalmente se describe la información general del curso, es un auxiliar que ayuda a identificar y ubicar el curso dentro de un programa por ejemplo:
se dá el:

. Nombre del programa, del curso y del módulo

. Objetivos generales y específicos (en algunos casos objetivos terminales o niveles de eficiencia esperados.

. Temática, contenido temático o índice (denominación genérica)

. Metodología, método, de trabajo o mecánico de trabajo (denominaciones genéricas).

. Duración del evento.

. A quién va dirigido
(ver anexo 8)

Un enfoque diferente de cédula descriptiva es el siguiente:

. Nombre del programa, curso o módulo

. Objetivos generales

. Unidad de aprendizaje o unidad didáctica

. Objetivo terminal (lo que se espera del capacitado al término de la unidad)

. Actividades requeridas por el participante

. Actividades requeridas por el instructor

. Recursos materiales requeridos (rotafolio, hojas, lápiz, plumones, manual de trabajo, etc.)

. Tiempo asignado a cada unidad.

. Dinámica (por ejemplo técnica expositiva-demostrativa, juego vivencial, etc.)

(Ver anexo 8.1.)

— Guía del instructor, apoyo del instructor o plan de sesión (denominación genérica)
Comprende la estructuración del conocimiento que se va a impartir, en unidades de aprendizaje, así como la secuencia lógica en que éste se irá proporcionando.

ETAPA DE IMPLANTACION

La ejecución de los planes y programas, constituye la prueba de la realidad de cualquier programa formativo, en virtud de la cantidad tan elevada de acciones que se tienen que conjugar, en este sentido es que pudiera funcionar la división y delegación del trabajo, ya que de suyo propio la coordinación (en sus niveles más óptimos al interior del área de capacitación, así como la coordinación con otras áreas (también en sus niveles más óptimos), deberán estar o tener una sincronización tal que se garantice la consecución de los resultados esperados.

Para hacer realidad esta etapa, una opción pudiera estar dada por la estructura misma que conforma el área de capacitación, de suerte tal que existen algunas instituciones que cuentan con estructuras de capacitación como las que mencionaré a continuación:

ESTRUCTURA: POR RESPONSABLE DE PROGRAMA:

Llámese.

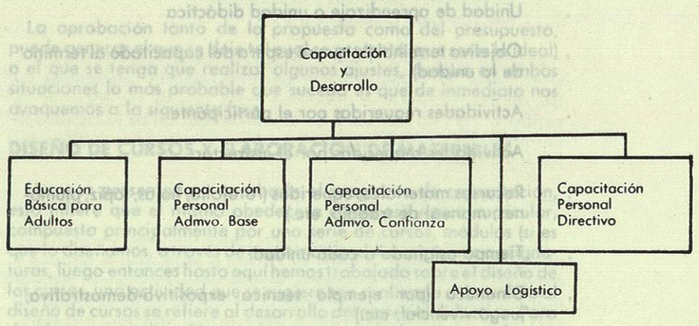
. Subdirección

Coordinación

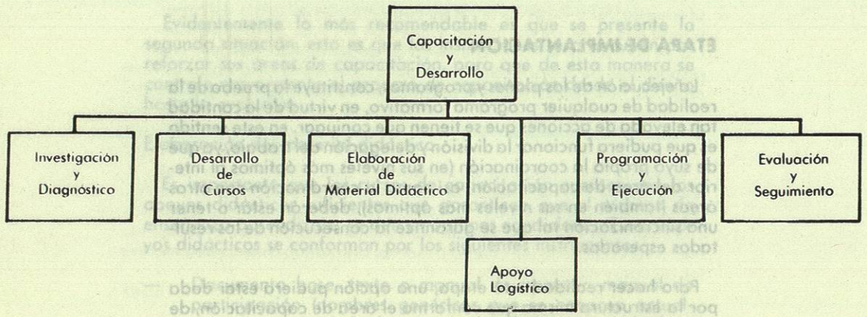
Jefatura de departamento

. Jefatura de área, sección, etc.

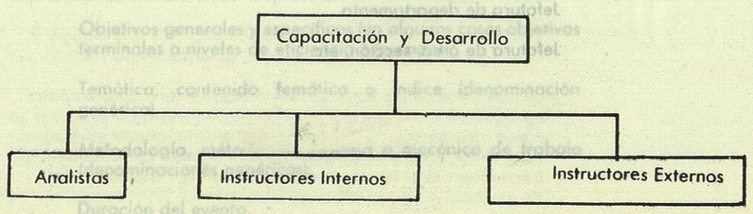
102111472



ESTRUCTURA: PROCESAL.



ESTRUCTURA: ARTESANAL.



Evidentemente no es la intención en este trabajo, abordar qué tan bien o qué tan mal se han estructurado las áreas de capacitación en las IES. El propósito más bien tiene que ver con el cómo una estructura con ciertas características puede ayudar o ser un apoyo fundamental a la hora de diseñar la estrategia operativa que haga funcionar los programas de capacitación de personal administrativo.

De acuerdo a las estructuras encontradas; por responsables de programas, procesal y el artesanal (denominación genérica propuesta por el autor), el que más pudiera convenir para las IES, es el procesal ahora explicaré porque.

La estructura por responsables de programa, obliga a cada uno de ellos, a hacerse cargo de todo el proceso de instrumentación como por ejemplo:

- Investigación y Diagnóstico
- Diseño de cursos
- Elaboración Material (didáctico)
- Coordinación instructores
- Coordinación con responsables de las aulas, equipo, etc.
- Integración de Cardex: por dependencia, por categoría, por persona, (darle seguimiento al personal involucrado en el proceso de capacitación de su área).
- Informar periódica y permanentemente los avances y resultados.
- Coordinación con otras áreas afectadas (por ejemplo: escalafón, promoción, etc.

Aún cuando se tuviera el diagnóstico, los responsables del programa iniciarían sus funciones a partir del diseño de cursos, y hacia abajo, duplicando de esta manera las funciones del área: esto es en el mejor de los casos, porque la mayoría de las veces, al personal que se le asignan estas fuciones no las conoce técnicamente.

La estructura artesanal tal cual la encontramos, presupone que el responsable del área de capacitación o es un todólogo, situación que evidentemente reduce en mucho su eficiencia o que no existe un programa integral para el personal administrativo y en el mejor de los casos en un intento por justificar la existencia de este tipo de estructura, sería cuando la institución demuestra poco interés por crecer y desarrollar su potencial de trabajo.

Derivado de la revisión anterior: estructura por responsable de programa y artesanal es que la estructura procesal, conjuga sus caracteristicas, sobre todo en la división del trabajo, con la estrategia operativa, en el sentido de que si ya se han realizado las etapas anteriores del proceso de capacitación (diagnóstico de necesidades, diseño de programas y cursos, elaboración de material didáctico, coordinación con instructores, coordinación con responsables de aulas y equipo. Lo que restaría sería que el área de programación y ejecución, concretara los programas, en realidades.

Esto lo puede lograr a través de la progrmación de acciones relativas a:

Programar los cursos de acuerdo a las prioridades establecidas tanto institucionalmente como aquellas derivadas del diagnóstico de necesidades de capacitación.

De manera que, se partirá del supuesto de iniciar la impartición del programa con cursos urgentes luego los necesarios y finalmente los convenientes.

El siguiente paso de la estrategia operativa, es la difusión del programa o cursos de capacitación, esto va desde realizar reuniones de sensibilización hacia la capacitación (sobre todo si en la

institución o estamos iniciando un ciclo o hemos modificado el anterior) hasta la elaboración de convocatorias, circulares y/o invitación, pasando obviamente, si tenemos presupuesto con la emisión de carteles trípticos, etc., que contengan la información clara y suficiente de las bondades y beneficios de la capacitación, además de la programación de los cursos, sea ésta mensual, trimestral, semestral, etc.

Una vez que se ha logrado todo lo anterior, bien podemos estar seguros que nuestra área de capacitación y desarrollo de personal administrativo, está lista para impartir cualquier programa de capacitación.

ETAPA DE EVALUACION DE PROGRAMAS.

PROPOSITOS:

La evaluación es un instrumento esencial para la sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje cuyo objetivo fundamental es corroborar si los participantes, los instructores o el programa en sí han alcanzado los objetivos propuestos, y asimismo ejecutar las correcciones pertinentes del proceso, con base en los resultados obtenidos.

LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION

Se le puede pedir a la evaluación que investigue el grado de éxito del programa para que pudieran tomarse decisiones como las siguientes:

- Continuar o descontinuar el programa
- Mejorar sus prácticas y procedimientos
- Añadir o desechar estrategias y técnicas específicas del programa
- Establecer programas semejantes en otras partes
- Asegurar recursos entre programas que compitan entre sí
- Aceptar o rechazar un enfoque o teoría para el programa

TIPOS DE EVALUACION.

Evaluación mediata y de seguimiento.

El primer tipo de evaluación se efectúa en fecha posterior al término del curso y su propósito es obtener elementos de retroinformación que permita medir el grado en que se cumplen los objetivos y se alcancen los logros.

La segunda, es decir, el seguimiento del programa permite saber a través del desempeño del personal que tomó el curso, los beneficios que se obtuvieron tanto individual como institucionalmente en el sentido de detectar en qué medida se incrementaron las habilidades y destrezas de los trabajadores, si se mejoraron las actitudes de los trabajadores, si existe una mejora en la calidad de servicio.

Esta forma de evaluación es un método concreto, el cual pone en servicio las herramientas para hacer más preciso y objetivo el proceso de juzgar. En su forma de investigación, la evaluación deberá establecer criterios claros y específicos. Reunirá sistemáticamente pruebas y testimonios de una muestra representativa de las unidades de las que se trate; comúnmente traduce estas pruebas y testimonios a expresiones cuantitativas y las compara con los criterios que se habían establecido, luego saca conclusiones acerca de la eficacia, el valor y el éxito del fenómeno estudiado. En opinión de quienes la practican, es una manera de aumentar la racionalidad de las decisiones. Al contar con información objetiva acerca de los resultados de los programas, es posible tomar decisiones atinadas en materia de asignación de partidas presupuestales y de planeación de los programas.

En suma, este tipo de evaluación tiene por objeto medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa y para mejorar la programación futura.

En esta tesitura existen cuatro rasgos primordiales: la expresión "medir los efectos" hace referencia a la *metodología de la investigación* que eplea. La expresión "los efectos" hace hincapié en los *resultados* del programa y no en otra cosa que no haya sido establecida por y para el programa.

La comparación de los efectos con las metas subraya el uso de *criterios* explícitos para juzgar hasta qué punto el programa va marchando bien. La contribución a la toma de decisiones subsiguientes y el mejoramiento de la programación futura denota la *finalidad social* de la evaluación.

Evaluación Formativa y Sumativa.

Evaluación Formativa

Es la que se realiza durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje para localizar las deficiencias cuando aún se está en posibilidades de corregirlas.

La evaluación formativa no pretende "calificar" al capacitando sino poner de manifiesto sus puntos débiles, errores y deficiencias para que las corrija y mostrar al instructor cuál es la situación del grupo y de cada capacitando para que pueda decidir sobre la necesidad de dar un repaso, volver sobre una enseñanza anterior o seguir adelante.

Sus funciones son:

- Retroalimentación al capacitando y al instructor acerca del desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, poniendo de manifiesto lo que cada uno debe hacer para mejorarlo.
- Mostrar al instructor cuál es la situación del grupo en general o de cada participante en particular para que pueda decidir si es necesario un refuerzo o es conveniente seguir adelante.
- Distinguir lo que el participante o el grupo ha dominado de los puntos en que el aprendizaje contiene confusiones, errores o lagunas.
- Detectar el grado de avance hacia el logro de los objetivos de un curso.

Para realizar las mediciones necesarias de evaluación formativa puede utilizar los diversos instrumentos al alcance de los educadores como por ejemplo: exámenes objetivos o por temas, escalas estimativas, anecdotarios, etc., siempre y cuando sean apropiados para la conducta, para el contenido que se pretende evaluar y para las características concretas del grupo y permitan extraer de sus resultados información para retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En todo caso, los instrumentos y la programación de las actividades de evaluación formativa deben cumplir los requisitos siguientes:

- Abarcar un período breve y un contenido específico igualmente breve, que puede estar constituido por una unidad de aprendizaje, un capítulo del programa o por una habilidad específica.
- Incluir todos los aspectos nuevos o relevantes de la etapa de aprendizaje, es decir, cada uno de los conceptos o datos que por primera vez se presentan al capacitando, cada uno de los elementos o pasos de un proceso o método que se está aprendiendo a utilizar.
- Señalar al capacitando la forma de corregir los errores, y si es preciso, proporcionarle los medios de hacerlo.