



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# CURSOS INSTITUCIONALES

## EVALUACIÓN DE INSTRUCTORES

Del 07 al 16 de Marzo de 2005

## APUNTES GENERALES

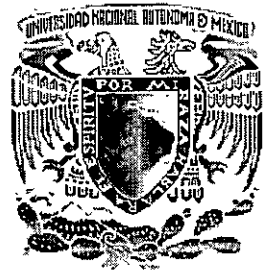
**CI-030**

Instructor: Lic. Armando Ramírez Barrera  
SENADO DE LA REPUBLICA  
Marzo / 2005

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**



**EVALUACION  
DE INSTRUCTORES**

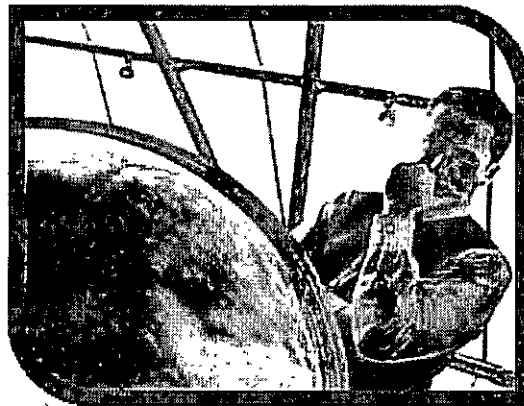
Este manual de pertenece a:

Marzo 2005

**CURSO**

## EVALUACION DE INSTRUCTORES

# INTRODUCCIÓN.



# 1

En esta parte de nuestro programa Ud.:

- Tendrá una visión del porque y para que este programa.
- Atenderá a las recomendaciones para sacar el máximo provecho a este curso
- Encuadre del curso.
- Expondrá sus expectativas sobre el curso

## CURSO



**EVALUACION DE  
INSTRUCTORES**

*Si quiere un año de prosperidad,*

*cultive arroz.*

*Si quiere diez años de prosperidad,*

*cultive árboles.*

*Si quiere cien años de prosperidad,*

*cultive personas..*

**PROVERVIO CHINO**

**CURSO**

**Contenido Temático**

<b>1. INTRODUCCION.</b> . . . . .	. 2		
• Bienvenida.		• Que son las técnicas didácticas.	
• Ejercicio de Rompimiento de hielo.		• Técnicas participativas	
• Recomendaciones.		• Técnicas receptivas	
• Manejo de expectativas		• Ventajas y desventajas de ambas.	
• Ejercicio diagnostico.		• Cuando y como se deben de utilizar	29
<b>2. ORIGEN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.</b> . . . . .	. 7	<b>7. MATERIAL DIDACTICO.</b>	40
• Motivos legales		• Los de uso más frecuente.	
• Motivos tradicionales.		• Prácticas y recomendaciones.	
• Motivos de Desarrollo.			
<b>3. LA ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION.</b> . . . . .	. 9	<b>8.LABORATORIO INSTRUCCIONAL.</b>	.43
• La capacitación en el senado de la republica (fortalezas y debilidades)		• Ejecución del plan de capacitación.	
• El proceso administrativo de la capacitación.		• Evaluación instruccional en el senado	
• Modelo de J. Popam.			
<b>4. L INSTRUCTOR EN EL SENADO</b>	. 20	<b>9. EVALAUCION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION.</b> . . . . .	. 45
• Diagnostico del aprendizaje.		• Evaluación del curso.	
• El instructor del senado.		• Evaluación del instructor.	
• La pedagogía de adultos.		• Evaluación de la capacitación.	
• Motivación de adultos.			
<b>5. LA GUIA INSTRUCCIONAL.</b>	.26	<b>10. BIBLIOGRAFIA.</b>	. 46
• Que es y para que sirve?		<b>ANEXOS.</b>	47-53
• Ventajas y desventajas de la Guía.		<b>GLOSARIO.</b>	54-55
• su estructura y elaboración.			
• Proyecto instruccional.			

**6. TECNICAS DIDACTICAS.**



## **INSTRUCTORES**

### **OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA**

Los participantes distinguirán los elementos esenciales para evaluar cualitativamente a los instructores durante el proceso de enseñanza aprendizaje, con el propósito de mejorar y detectar áreas de oportunidad durante la capacitación.

### **ALCANCES DEL PROGRAMA**

- Conocimiento de cómo se estructura un programa de capacitación profesional.
- Evaluación del proceso e impartición de la capacitación.
- Determinar áreas de oportunidad y mejora durante la capacitación.
- Importancia del diagnóstico para la elaboración de un programa de capacitación.
- Análisis de material y técnicas didácticas para adecuarlas a las necesidades de capacitación.
- Elaboración y Análisis de la Guía instruccional.
- Laboratorio de presentación instruccional.

## **CURSO**

## **RECOMENDACIONES**

- Lo que escuche, *reflexiónelo dos veces* antes de descartarlo o aceptarlo.
- Mantenga un *deseo profundo*, casi impulsivo por conocer.
- Anote los datos curiosos, y los que le llamen la atención, todo aquello que desee aprender, repítalo constantemente; dicen los orientales que se necesitan de *21 días* para crear un hábito.
- Tenga siempre presente que la información y el conocimiento aplicado es *poder*.
- Recuerde siempre que el *aprendizaje y la enseñanza* son indispensables para el desarrollo.

## EJERCICIO DE EXPECTATIVAS

1. ¿Qué es lo mejor que puedo obtener de este curso?

2. ¿Qué es lo peor que puedo obtener de este curso?

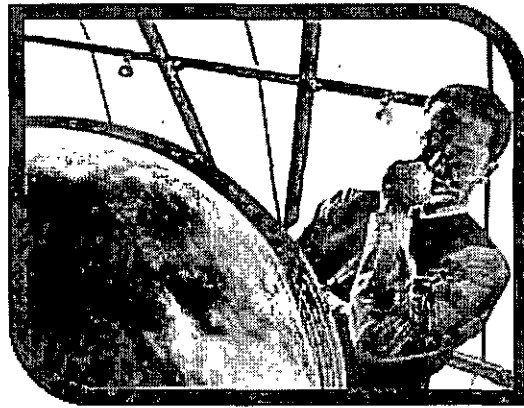
3. ¿Qué estoy dispuesto a dar?

4. ¿Qué espero del instructor?

**CURSO**

**EVALUACION DE  
INSTRUCTORES**

# ORIGEN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION



# 2

En esta parte de nuestro programa UD.:

- Distinguirá 3 motivos por los cuales las organizaciones capacitan a su personal.
- Identificará porque un programa elaborado por profesionales se distingue del resto de programas en capacitación.
- Manejara adecuadamente el concepto sobre capacitación y atenderá a otros relacionados a el.

## CURSO

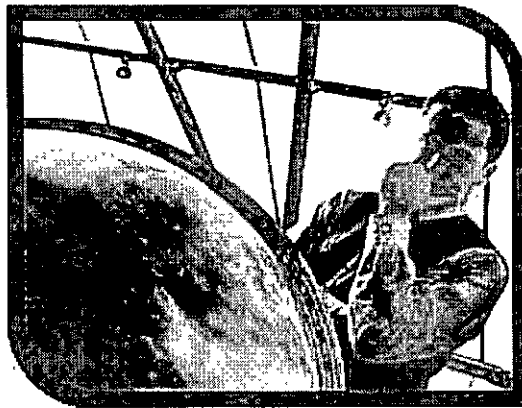
## EVALUACION DE INSTRUCTORES



<b><u>MOTIVOS</u></b>	<b><u>LEGALES</u></b>	<b><u>TRADICIONALES</u></b>	<b><u>D.O.</u></b>
<b><i>¿Por qué?</i></b>	Cumplir L.F.T. / C.C.T.	Expectativas	Planificación del Cambio
<b><i>¿Cómo?</i></b>	Cómo sea	Selección de cursos	A través de un Diagnóstico
<b><i>¿Quiénes?</i></b>	Improvisación de instructores	Semiprofesionales	Profesionales
<b><i>¿Cuándo?</i></b>	Urge	Planes a corto plazo	Planeación corto, mediano y largo plazo
<b><i>Resultados</i></b>	<b><u>Pobres</u></b>	<b><u>Inciertos</u></b>	<b><u>Tangibles y medibles</u></b>

<b>CURSO</b>
<b>EVALUACION DE INSTRUCTORES</b>

# LA ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION.



# 3

En esta parte de nuestro programa UD.:

- Analizara el proceso administrativo de la capacitación.
- Podrá comprender el proceso a través de el modelo de J. Popam (modificado)
- Estructuraremos un modelo de capacitación para el Senado.

## TEMA 3

### LA ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

*Notas*

---

---

---

Existe un conjunto de pasos o procesos para llevar a cabo una adecuada capacitación, y con el propósito de fortalecer y orientar la formación de recursos humanos hemos elaborado un apartado en que el proponemos un modelo de administración de la capacitación.

El modelo es un esquema metodológico que, mediante la aplicación sucesiva de cada una de las etapas que lo conforma, permite la organización, ejecución y evaluación del proceso capacitador. Al establecer las acciones de capacitación con la instrumentación del modelo se asegura de :

- Responder a las necesidades reales.
- Delimitar los lineamientos que deben ser aplicados para la realización de los eventos.
- Aprovechar los recursos materiales y humanos con que cuenta la empresa.
- Valorar en forma precisa los logros obtenidos al término de las acciones de capacitación.
- Realizar acciones correctivas.
- Retroalimentar el proceso capacitador para continuarlo.
- Con ello se evitan acciones improvisadas y aisladas que se traducen en elevados costos y pérdida de tiempo.
- El modelo está conformado por cinco etapas, las cuales se desarrollan en las siguientes etapas:
  - ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.
  - DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES.
  - PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.
  - OPERACIÓN DE LA ACCIONES.
  - EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

*Notas*

## **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.**

Concebir sistemáticamente la función de capacitación, permite enfocarla como una serie organizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo y del propio trabajador. De esta manera la capacitación queda integrada al centro de trabajo y específicamente al desarrollo del recurso más importante: el humano.

A fin de asegurar la efectividad de las acciones de capacitación, es recomendable realizar un análisis situacional de la organización y/o unidad productiva.

El análisis situacional es un estudio en el que se analizan e interpretan los problemas, riesgos, fuerzas, debilidades y áreas de oportunidad existentes, así como las estrategias que se consideran apropiadas para su resolución y óptimo aprovechamiento.

Esta etapa no es exclusiva del proceso capacitador; sin embargo, es importante partir de ella para que los beneficios sean mayores que los costos, de esta manera se garantiza la efectividad del proceso.

### **ASPECTOS**

- Misión, filosofía y políticas que orientan su quehacer objetivos y metas laborales
- Estructura organizacional. Áreas, departamentos y puestos de trabajo que la integran.
- Recursos humanos, materiales, financieros y técnicos de que dispone
- Ubicación del producto o servicio que se ofrece en el mercado local y regional.
- Estados contables
- Indicadores de productividad.

*Notas*

---

---

---

---

**El análisis situacional es resultante de cuestionamientos, tales como:**

- ¿La empresa tiene una misión y/o filosofía que defina el motivo de su existencia?
- ¿La misión y/o filosofía es asumida por todos los trabajadores?
- ¿Se tienen claramente planteados los objetivos estratégicos que definen el rumbo a seguir?
- ¿Existen normas y políticas que determinen la dirección y la organización para lograr esos objetivos?
- ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades que pueden aprovecharse y atenderse respectivamente?
- ¿Cuáles son las fases o etapas del proceso de producción?
- ¿Se tienen todos los recursos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos y funciones?
- ¿Cómo es el clima laboral que prevalece en la organización?
- ¿Cuál es el papel que debe asumir el recurso humano respecto al cumplimiento de los objetivos?

Conocer qué es la empresa, por qué y para qué existe, y sobre todo hacia dónde se dirige posibilita una mejor toma de decisiones sobre las acciones que deberán ser emprendidas para la formación permanente de recursos humanos con los niveles de calidad requeridos por el centro laboral.

Determinar la problemática y las dificultades que enfrentan las áreas ocupacionales de la organización, las relaciones que existen entre ellas, las características de sus procesos, los recursos con que cuentan, entre otros, contribuirá a precisar las situaciones que hacen referencia al deficiente desempeño de los trabajadores en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes de su puesto de trabajo, y que por consecuencia pueden y deben ser resueltas con capacitación, pero también de aquéllas que necesitan de otro tipo de atención.

Lo anterior permitirá administrar adecuadamente el proceso capacitador y encauzar los esfuerzos hacia la resolución de las prioridades definidas por la empresa.

*Notas*

## LA CAPACITACIÓN PERMITE

- Preparar a trabajadores de reciente ingreso
- Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal
- Ofrecer desarrollo de personal a largo plazo
- Resolver problemas operativos
- Evitar riesgos laborales

## El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Un DNC es una investigación para determinar las necesidades de capacitación que tienen los miembros de la organización. La investigación debe abarcar a todos los trabajadores, puestos y áreas ocupacionales del área/sección donde se identificó el problema, a fin de obtener una visión integral de las limitaciones que impiden el cumplimiento cabal de las metas y objetivos establecidos por el centro laboral.

### OBEJTIVOS :

- Identificar la problemática de la empresa en relación a la formación de sus recursos humanos
- Definir si los problemas identificados se localizan en los trabajadores o en la organización
- Identificar quiénes y en qué requieren capacitación
- Establecer el tipo de acción de capacitación a realizar
- Determinar prioridades de atención
- Identificar si las carencias o deficiencias pueden ser subsanadas con capacitación
- Para emprender un estudio de este tipo se debe tener presente que las necesidades de capacitación son:

### El DNC tiene la siguiente secuencia.

1. El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.

*Notas*

---

---

---

---

2. El punto de partida para planear el desarrollo del personal.
3. El principio de sistematización del proceso capacitador en la empresa.
4. El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.
5. El conjunto de datos que deben estar presentes en las demás etapas del proceso.
6. El reflejo de los intereses y expectativas a trabajadores y directivos.

**PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION:**

La estructuración de un plan de capacitación se elabora con base en los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades. En este sentido:

El plan es un documento que contiene el conjunto de programas específicos que lo componen, ordenados por áreas, niveles de ejecución y la especificación de actividades implicadas. Asimismo, contiene los lineamientos y procedimientos para su ejecución.

**Un plan de capacitación es útil porque**

- Forma parte y se interrelaciona con todas las áreas de oportunidad de la empresa.
- Su ejecución es flexible, adaptándose a las características y necesidades de la empresa.
- Se estructura con base en las necesidades reales y

*Notas*

---

---

---

---

---

específicas detectadas.

- Contribuye al cumplimiento de los propósitos, políticas, objetivos y
- situaciones propias de la organización y de los mismos trabajadores.
- Especifica el presupuesto y las inversiones que deberán destinarse a la capacitación.

De esta manera, su estructuración comprende:

### **SELECCIÓN DE INFORMACIÓN**

A partir de:

Los resultados del diagnóstico de necesidades.

La funcionalidad, importancia, suficiencia y actualidad de la información.

El contexto laboral.

### **ORGANIZACIÓN**

A partir de :

La secuencia de los objetivos específicos y particulares.

La complejidad de la información.

Para elaborar el plan de capacitación, se debe considerar:

- Puestos de trabajo a ser atendidos.
- Número de trabajadores por puesto que serán capacitados.
- Período de tiempo en que tendrá vigencia.
- Eventos a desarrollar que incluyan: objetivo, contenidos, duración e instructor responsable.

### **PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

Una vez estructurado el plan de capacitación, la siguiente actividad, es la elaboración de los programas. Un programa es la descripción detallada del conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las

*Notas*

---

---

---

---

---



diferentes áreas, departamentos o secciones de la empresa.

Para asegurar una secuencia y organización del desarrollo del programa, es conveniente elaborarlo de acuerdo a las etapas siguientes:

### **1. ESTABLECER LOS OBJETIVOS.**

Los objetivos son la descripción de conductas que deben demostrar los capacitandos al término de su instrucción, en su redacción se especifican las destrezas, las actitudes y los conocimientos observables y medibles que deberán adquirir.

Los objetivos se clasifican en 3 tipos:

#### **GENERAL**

Es el enunciado que expresa de manera global lo que el participante deberá demostrar al término del proceso instruccional.

#### **PARTICULAR**

Es el enunciado que describe los alcances que deberán cubrirse como resultado del estudio de un tema.

#### **EXPECÍFICO**

Es el enunciado que expresa lo que el participante mostrará al término de cada actividad.

Los objetivos se deben redactar de una manera minuciosa y exacta, ya que de la correcta precisión de éstos dependerán:

- La amplitud del contenido
- Los materiales didácticos.
- Las técnicas de instrucción
- El tipo de evaluación

#### **Los objetivos cumplen con las siguientes funciones:**

- Comunican a los participantes e instructores la intención de un programa.
- Enfocan la atención de los participantes al enunciar lo que se espera de ellos, y el dominio que deben alcanzar.

*Notas*

---

---

---

---

- Determinan los términos en qué se evaluará su cumplimiento.

## 2 ESTRUCTURACION DEL CONTENIDO.

El contenido puede entenderse como lo que debe enseñarse para lograr los objetivos; por lo tanto, se determina de acuerdo a información científica y tecnológica de las actividades propias de los puestos de trabajo, y se presenta en términos prácticos, es decir, indica el proceso y técnicas correctas que permitan ejecutar los requerimientos del puesto.

A partir del análisis de los objetivos inicialmente planteados, se identifica:

- El criterio que deberá seguirse para seleccionar el contenido.
- El ordenamiento que facilitará la comprensión y adquisición, del contenido por aprender.

## 3. METODOLOGIA DE INSTRUCCIÓN.

Derivan de los objetivos y la estructuración de los contenidos.

Estas acciones representan el medio para lograr los objetivos planteados, con su aplicación el participante experimentará hechos y vivencias que facilitan el proceso instrucción - aprendizaje.

Para su determinación se consideran los elementos siguientes:

### **TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN**

Procedimientos por medio de los cuales el instructor organiza y efectúa las actividades tendientes a realizar en forma efectiva el proceso instrucción - aprendizaje.

### **TÉCNICAS GRUPALES**

Actividades que permiten aprovechar los conocimientos y experiencias de los participantes.

### **RECURSOS DIDÁCTICOS**

Conjunto de medios, materiales o auxiliares de apoyo a la

*Notas*

comunicación.

#### **4. EVALUACION.**

La evaluación es un proceso que permite dar seguimiento a las acciones de capacitación, analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y conocer cuantitativa y cualitativamente los cambios de conducta que ha logrado el capacitando como resultado de los eventos. Los momentos son:

##### **Inicial o diagnóstica**

Se aplica al inicio del proceso de instrucción-aprendizaje con el propósito de identificar los conocimientos, características, necesidades e intereses de cada participante.

##### **Formativa o intermedia**

Se realiza durante el desarrollo del proceso con la finalidad de identificar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas.

##### **Final o sumaria**

Se efectúa al finalizar el evento y engloba todas las etapas y elementos que determinan la efectividad de las acciones llevadas a cabo.

Tanto el plan como los programas de capacitación deberán asegurar:

- El cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.
- El procedimiento metodológico que administre las acciones de capacitación.
- La formación integral de los recursos humanos.
- El mecanismo que oriente las actividades subsecuentes a ser realizadas en el proceso capacitador.

*Notas*

## Ejercicio de autoevaluación

INSTRUCCIONES: Marque una (X) dentro del paréntesis que responda a mas aseveraciones siguientes.

**CIERTO FALSO**

1. Las acciones de capacitación deben ser planeadas a fin de asegurar el éxito de los eventos. ( ) ( )
2. El plan y programas de capacitación se estructuran con base en las solicitudes del personal respecto de los cursos a los que desean asistir. ( ) ( )
3. Los programas de capacitación constituyen el esquema metodológico mediante el cual es posible prever los objetivos que se desean alcanzar en la formación de recursos humanos. ( ) ( )
4. El diagnóstico de necesidades representa el insumo para la conformación de los programas. ( ) ( )
5. Los programas de capacitación representan la herramienta para el desarrollo del proceso instrucción - aprendizaje. ( ) ( )



## EL INSTRUCTOR EN

# EL SENADO

# 4

En esta parte de nuestro programa UD.:

- Determinara las características ideales básicas de los instructores que participan en para el senado.
- Atenderán a recomendaciones o tips para analizar un buen programa de capacitación.
- Podrá identificar elementos de la instrucción de adultos.
- Atenderá y comprenderá el rubro de la motivación como un elemento determinante para la formación.

<b>TEMA</b>
-------------

<b>El instructor en el Senado</b>
-----------------------------------

*Notas*

## Ejercicio

Instrucciones: En una escala de 5 a 10 evalúe la exposición de nuestros compañeros

---

---

---

---

---

UNAM – DEC - FI

- 1.- Presentación de Objetivo de la Exposición:  
( 5 ) ( 6 ) ( 7 ) ( 8 ) ( 9 ) ( 10 )
- 2.- Seguridad en la voz.:  
( 5 ) ( 6 ) ( 7 ) ( 8 ) ( 9 ) ( 10 )
- 3.- Pronunciación:  
( 5 ) ( 6 ) ( 7 ) ( 8 ) ( 9 ) ( 10 )
- 4.- Comunicación no verbal:  
( 5 ) ( 6 ) ( 7 ) ( 8 ) ( 9 ) ( 10 )
- 5.- Asertividad en su desenvolvimiento.  
( 5 ) ( 6 ) ( 7 ) ( 8 ) ( 9 ) ( 10 )
- 6.- Dominio del tema:  
( 5 ) ( 6 ) ( 7 ) ( 8 ) ( 9 ) ( 10 )
- 7.- Manejo del tiempos.  
( 5 ) ( 6 ) ( 7 ) ( 8 ) ( 9 ) ( 10 )
- 8.- Interacción y manejo del grupo:  
( 5 ) ( 6 ) ( 7 ) ( 8 ) ( 9 ) ( 10 )
- 9.- Manejo del territorio:  
( 5 ) ( 6 ) ( 7 ) ( 8 ) ( 9 ) ( 10 )
- 10.- Muletillas:  
( 5 ) ( 6 ) ( 7 ) ( 8 ) ( 9 ) ( 10 )

¿Cuáles son las características deseables de un instructor para el Senado?

<b>DESEADAS</b>	

**UNAM – DEC - FI**


Formar y actualizar a los instructores de alto nivel, es una constante de las organizaciones más competitivas, son los instructores quienes contagian el dinamismo, transmiten, inducen y contribuyen a la formación y consolidación de la cultura empresarial.

Sin embargo, los instructores nos enfrentamos a:

**PROBLEMAS DE LA CAPACITACION EN LAS ORGANIZACIONES.**

*Notas*

---

---

---

---

---

---

---

1. No hay credibilidad.
2. Los instructores son incompetentes.
3. Los participantes no se interesan en los programas de capacitación.
4. Los jefes no dejan ir a su personal a capacitarse.
5. Los programas de capacitación son pobres.
6. No hay seguimiento a los programas.
7. A los expertos "les falta formación en el tema"
8. No hay presupuesto para capacitar.
9. La alta dirección no se involucra.
10. No hay estructura formal para capacitar
11. La cuestión legal es muy complicada.
12. La capacitación no hace milagros.

**Por eso: Es mejor capacitarlos y que se te vayan a no capacitarlos y que se te queden.**



## ERRORES COMUNES POR LA PARTE INSTRUCCIONAL

### ANTES DEL PROGRAMA

- Falta de planeación
- Muchos expositores confían demasiado en su experiencia y no programan

*Notas*

---

---

---

---

---

---

---



- bien la materia que deben exponer.
- Además del programa general de la materia el instructor debe preparar, con tiempo cada tema en particular.
- En muchos casos bastara con anotar en una tarjeta los puntos clave de que se compone el tema que va a exponer o la operación que desea enseñar.

## **MALA PLANEACIÓN DE TRABAJO EN GRUPOS**

- Es un deber del expositor preparar bien el trabajo que debe realizar por cuenta propia individualmente o en grupos, el cual debe tener una relación lógica con lo que se planteo en la instrucción.
- No se debe dar trabajo al grupo por el simple fin de llenar tiempo libre. toda tarea que se le encomienda debe ser cuidadosamente planeada, y su fin debe ser el de reafirmar los conocimientos que se impartieron.

## **PLATICAR DEMASIADO.**

- Las pláticas informales son un medio muy útil para despertar el interés, pero abusar de este tipo de plática es perjudicial.
- Se debe desechar la palabrería hueca, que fomenta más el "ego" del expositor que el aprendizaje de los participantes.
- Es útil que al final de la instrucción el expositor se pregunte: le robe tiempo a los participantes?....,
- Conteste preguntas que estaban fuera de lugar.
- Hablé con el lenguaje apropiado..... ?
- No utilizar la actividad de un grupo
- No utilizar la ayuda que puede obtener del grupo y al mismo tiempo hacer productiva esa actividad, representa un grave error. por ejemplo: es útil que los miembros del grupo intercambien sus trabajos para que se evalúen unos a otros en un ejercicio y que el instructor solo resuelva y subraye los más relevantes.
- No debe tener en cuenta diferencias concretas de los participantes
- Por lo general el expositor fija su atención en solo dos categorías: los participantes muy brillantes o los que molestan con intervenciones tontas, el participante común y corriente suele pasar inadvertido. para evitar este error debe esforzarse por hacer que todas las personas participen activamente en la exposición, y que el mensaje llegue a todos con la suficiente efectividad para que se logren los resultados deseados.

## **EXCESO DE PREGUNTAS RUTINARIAS**

- La técnica de preguntas es un instrumento didáctico muy útil, las preguntas deben ser planeadas de antemano y jamás abusar de su uso.
- El instructor debe aprovechar las respuestas que den los participantes, para profundizar más en el tema y sembrar inquietudes por la investigación.
- Las preguntas que se salgan del tema, deben responderse brevemente y atenderlas individualmente, fuera de la hora de sesión.
- Hablar solo de su propia experiencia
- Las anécdotas personales pueden dar agilidad a la exposición, pero evitando abusar de ellas.
- Es mucho más efectivo estimular a los participantes para que comuniquen su propia experiencia, teniendo cuidado de seguir el plan trazado, ya que la

*Notas*

---

---

---

---

---

---

---

improvisación en esta materia puede llevar al grupo a la discusión de cosas impropias, intrascendentes o improductivas.

- Nunca mostrar su enojo
- El instructor debe ser una persona con la suficiente estabilidad emocional que le permita no mostrar su enojo durante el proceso de enseñanza.
- Cuando un expositor pierde el dominio de si mismo, se convierte en blanco fácil de los participantes perturbadores.
- Si en alguna ocasión se enoja, debe contenerse y no regañar mientras sienta los efectos de su enojo.
- No tener sentido del humor; el instructor debe mantener la disciplina del grupo, sin embargo conviene, de vez en cuando, fomentar situaciones que permitan al auditorio pequeños desahogos, sobre todo, si esta formado por gente joven y debe evitar tomar demasiado en serio todo.

## **DESPUÉS DEL PROGRAMA**

- No hacer una evaluación crítica
- El instructor, después de cada sesión debe autocriticarse sobre su actuación y permitir la crítica exterior (la más valida) para poder apreciar sus diferencias y errores cometidos y de esta forma evitarlos en los siguientes cursos.
- No dar un seguimiento a la capacitación
- No considerar seriamente las evaluaciones de los participantes.
- Descuidar comentarios que pudieran no agradar al instructor.

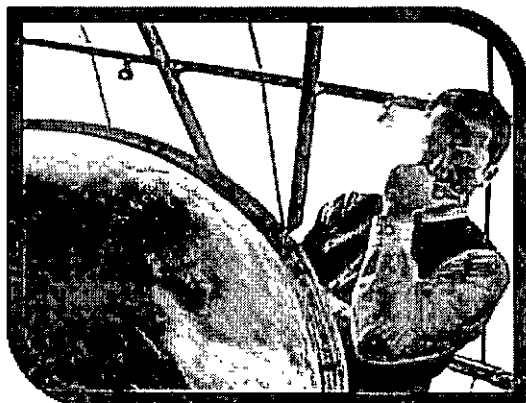
## **NO OLVIDAR**

1. Ser competente en la materia a impartir.
2. Dominar las técnicas de instrucción.
3. Desarrollar facilidad para originar recursos (improvisación) sobre la marcha.
4. Tener el hábito de la evaluación.
5. Tener el deseo de enseñar
6. Tener la habilidad para desarrollar buenas relaciones humanas.

<p style="text-align: center;"><b>CURSO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EVALUACION DE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>INSTRUCTORES</b></p>
--

## **LA GUIA**

# INSTRUCCIONAL



# 5

En esta parte de nuestro programa UD.:

- Podrá analizar y evaluar un curso de capacitación a través de la guía instruccional.
- Elaborara una guía instruccional.
- Atenderá especial atención a la elaboración de objetivos instruccionales.

<b>CURSO</b>
<b>EVALUACION DE INSTRUCTORES</b>

La guía instruccional, también llamada, sabana didáctica o guía didáctica es un instrumento para planear, prever, ordenar y controlar la sesión de capacitación.

Son muchos los formatos que utilizan los instructores para tal efecto, veamos:

**Lic. Armando Ramírez Barrera PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 1999**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
**U.N.A.M.**  
 DIRECCION GENERAL DE NORMATIVIDAD Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

---

**HABITOS PARA GENTE EFECTIVA**  
*Instructor: Lic. Armando Ramírez Barrera*

**DIRIGIDO A:**  
 Personal administrativo.

**OBJETIVO**  
 Identificar los hábitos elementales de la Gente Efectiva con el propósito de aplicarlos al desarrollo de nuestra personalidad y de nuestra organización.

**ALCANCES**

- > Formación de hábitos para la recuperación mental.
- > Identificación de los niveles de madurez para nuestro desarrollo
- > Análisis paradigmático de nosotros mismos
- > Sensibilización al cambio organizacional y personal.

1

Cerrar pantalla completa

66% Cerrar

Pantalla completa

**Lic. Armando Ramírez Barrera PROGRAMA DE CAPACITACION 1999**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
**U.N.A.M.**  
 DIRECCION GENERAL DE NORMATIVIDAD Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

---

**HABITOS PARA GENTE EFECTIVA**  
*Instructor: Lic. Armando Ramírez Barrera*

Fecha	Contenido y exámen	Acreditación del Instructor y de los participantes	Temas y Ejercicios	Indicador de Madurez	Evaluaciones y Observaciones
7/11/99	7/11/99 Ejercicios de la semana	El instructor debe acreditar a los participantes que asistieron a las actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tema: ¿Qué es el hábito?</li> <li>✓ ¿Qué es el hábito?</li> <li>✓ ¿Qué es el hábito?</li> <li>✓ ¿Qué es el hábito?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maduro</li> <li>Proceso de madurez</li> <li>Proceso de madurez</li> <li>Proceso de madurez</li> </ul>	Evaluación diagnóstica inicial de opciones múltiples (también denominada como pretest) con 4 por hábitos operados de

UNIVERSIDAD

27

**Lic. Armando Ramírez Barrera PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 1999**

<p><b>OBJETIVO</b> Formular un programa de capacitación para el personal de la institución.</p>	<p>Este programa tiene como finalidad el desarrollo de un programa de capacitación para el personal de la institución.</p> <p>Se analizará la información de los participantes de esta institución, los participantes de otras instituciones que se han realizado para el mismo tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecución del programa</li> <li>- Evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesor</li> <li>- Comisión de trabajo</li> </ul>	
<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Elaborar un programa de capacitación para el personal de la institución.</p> <p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b> Elaborar un programa de capacitación para el personal de la institución.</p>	<p>El programa se elaborará para el personal de la institución, se elaborará un programa de capacitación para el personal de la institución.</p> <p>Los participantes de esta institución, los participantes de otras instituciones que se han realizado para el mismo tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación personal</li> <li>- Comisión de trabajo</li> <li>- Ejecución del programa</li> <li>- Evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesor</li> <li>- Promotor</li> <li>- Lección</li> <li>- Evaluación del programa</li> <li>- Asesor</li> </ul>	
<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Elaborar un programa de capacitación para el personal de la institución.</p> <p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b> Elaborar un programa de capacitación para el personal de la institución.</p>	<p>El programa se elaborará para el personal de la institución, se elaborará un programa de capacitación para el personal de la institución.</p> <p>Los participantes de esta institución, los participantes de otras instituciones que se han realizado para el mismo tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisión</li> <li>- Participación personal</li> <li>- Comisión de trabajo</li> <li>- Evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesor</li> <li>- Promotor</li> <li>- Lección</li> </ul>	

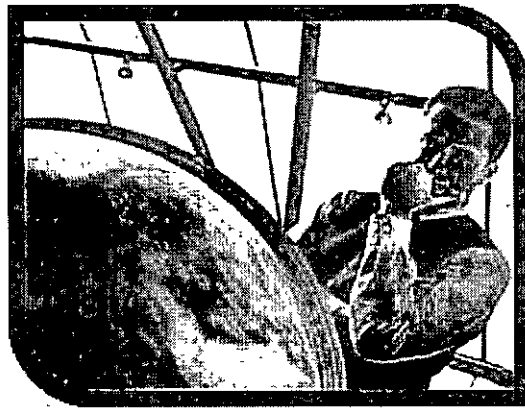
3

Cerrar pantalla completa

# CURSO

## EVALUACION DE INSTRUCTORES

### TECNICAS DIDACTICAS.



# 6

En esta parte de nuestro programa UD.:

- Podrá clasificar a las técnicas didácticas en 2 grandes áreas.
- Practicará por lo menos 3 de ellas.
- Tendrá especial cuidado en el manejo de la conferencia formal y se le sugerirán algunas ideas o tips para su manejo.

**TEMA**

**TECNICAS DIDÁCTICAS**

*Notas*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Una vez definidos los objetivos de aprendizaje, el instructor se enfrenta a la tarea de seleccionar las actividades mediante las cuales se facilitará el proceso de enseñanza aprendizaje; entre estas actividades se encuentran las técnicas que utilizará durante el proceso, para lograr los objetivos planteados.

Si las técnicas didácticas son un medio para lograr los objetivos, el instructor necesita conocerlas con sus ventajas, limitaciones, procedimientos y cuándo es más conveniente emplearlas.

**En que consisten:**

Las técnicas didácticas consisten en actividades organizadas en forma tal, que faciliten el proceso y la consecución de los objetivos didácticos. Propician la cooperación, la creatividad, el respeto y la responsabilidad de los alumnos durante el proceso de enseñanza aprendizaje; asimismo son el enlace entre los alumnos, el contenido y el docente.

**Su clasificación**

A partir del estudio científico de la dinámica de grupos se han ido desarrollando diferentes técnicas para favorecer la interacción grupal que aunadas a las tradicionales formas de enseñanza, estas herramientas nos dan un panorama amplio y variado, entre ellas tenemos:

- Simposio
- Congreso
- Mesa redonda
- Panel
- Entrevista pública
- Entrevista privada
- Diálogo o debate público
- Discusión en grupo
- Corrillos
- Sesiones de cuchicheo o diálogo simultáneo
- Philips 6/6
- Plenario o foro
- Asamblea
- Seminario
- Estudio de casos
- Escenificación
- Tormenta de ideas
- Diálogo frente al público
- Demostración- ejecución
- Preguntas exploratorias
- Juegos de negocios
- Juegos vivenciales

Algunas de ellas no parecen suficientemente conocidas.

Para fines de nuestro curso, el instructor explicará y recomendará cuales son las más usadas:

## SE CLASIFICAN EN

### **PARTICIPATIVAS Y RECEPTIVAS**

**Receptivas:** como su nombre lo indica, los integrantes del grupo reciben la información siendo escasa su participación activa.

**Participativas:** promueven la intervención activa de todos por medio de preguntas, aportaciones, análisis y conclusiones, incrementando la retención, la creatividad y por lo tanto el aprendizaje.

## **TECNICAS RECEPTIVAS**

### **LA CONFERENCIA**

Es la exposición oral que hace un ponente, de un tema en determinado tiempo.

#### **Ventajas:**

- Proporciona bastante información en poco tiempo.
- Permite la explicación de conceptos, procedimientos, hechos y fenómenos que son difíciles de captar.
- Presenta una visión general de un tema en particular, facilitando la integración de conocimientos.
- Tiene las siguientes limitaciones:
- Restringe la participación del grupo
- Propicia la comunicación unidireccional: maestro > alumno.

#### **Esta técnica resulta de utilidad cuando:**

- Las normas, intereses e interacción grupal permiten la atención en una situación de comunicación unidireccional.
- El docente cuenta con la información suficiente, un gran deseo de transmitirla y alta capacidad para comunicar.
- Existe identidad entre el grupo, el tema y el expositor.
- El grupo es muy numeroso, lo que no hace posible la participación abierta de cada uno.

### **EL SIMPOSIO.**

Es el conjunto de exposiciones verbales presentadas por un equipo de especialistas sobre



diferentes facetas de un tema. El tiempo y las presentaciones los coordina un moderador.

**Ventajas**

- La información se presenta de manera sistemática y sin interrupciones.
- Los temas complejos se pueden dividir lógicamente.
- Las repeticiones son mínimas.
- Se obtiene información especializada sobre un tema.
- Las presentaciones son formales y precisas.

**Limitaciones**

- Requiere de especialistas
- Con frecuencia, el tiempo no se controla
- Al inicio la comunicación es unidireccional y solo al final se abre la participación del grupo.

**Esta técnica es de utilidad para:**

- Presentar información básica, ya sea de hechos o de puntos de vista.
- Presentar un tema completo dividido en:
  - sus partes en forma lógica
  - diferentes puntos de vista
  - alternativas de solución a un problema
- Involucrar a todos cuando el grupo es numeroso, lo que impide la participación activa e intensa de cada uno de los asistentes.

**EL PANEL:**

Es la reunión de un grupo de expertos en un tema específico con el fin de dar respuesta a cuestionamientos de los participantes, presentados directamente por ellos a través de un moderador.

**Ventajas**

- Favorece la confrontación de las opiniones de los especialistas.
- Por su dinamismo, propicia el interés de los participantes.
- Permite obtener la información de expertos.

**Limitaciones**

- Si no existe una organización adecuada para las participaciones, se crea confusión y no se llega a conclusiones, o éstas son incorrectas.
- Propicia la competencia entre los expositores.

**Esta técnica es de utilidad para:**

- Estudiar un tema o problema delante de un grupo.
- Exponer diferentes puntos de vista acerca de un tema determinado.
- Actualizar información.

**LA MESA REDONDA:**

Un grupo de diez personas como máximo, coordinadas por un moderador, discute un tema ante un auditorio que escucha la disertación.

**Ventajas**

- Permite la libre discusión o intercambio de ideas.
- Propicia la participación de todos los integrantes de la mesa.
- Se comparte la responsabilidad, ya que requiere previa reflexión y recolección de datos por los integrantes de la mesa.

**Limitaciones**

- Puede dispersar la responsabilidad
- No cuenta con estructura definida

**Esta técnica resulta de utilidad cuando:**

- Existe o se puede crear heterogeneidad de intereses y de opiniones para que la discusión sea vivaz y enfocada desde diferentes puntos de vista.
- Las condiciones son tales, que el grupo como un todo discuta racionalmente un tema controvertido.

### **EL DIÁLOGO FRENTE AL GRUPO.**

Dos personas conocedoras de un tema y capaces de conversar en forma equilibrada y exhaustiva, dialogan ante el grupo.

#### **Ventajas**

- Permite la comunicación directa y fácil tanto de información como de los puntos de vista de los dialogantes.
- Favorece la colaboración.
- Crea interés en el grupo.
- Su planeación y realización es sencilla.
- Favorece la expresión y confrontación de dos puntos de vista.
- Permite controlar la discusión.

#### **Limitaciones**

- Los dialogantes se pueden adentrar tanto en la discusión que se olviden del grupo y de los intereses de éste.
- Se pueden perder en detalles y dejar a un lado aspectos importantes.

#### **Esta técnica resulta de utilidad para:**

- Presentar hechos, opiniones o puntos de vista de manera informal.
- Atraer la atención sobre una cuestión o problema.
- Explorar diferentes puntos de vista y obtener acuerdo sobre ellos.
- Estimular la reflexión y la intervención de grupos pocos participativos.
- Trabajar con grupos muy numerosos o muy pequeños.

## **TECNICAS PARTICIPATIVAS**

### **LA TORMENTA DE IDEAS:**

Conocida también como promoción de ideas. Consiste en la interacción de un grupo pequeño en el cual se presentan ideas sin restricción ni limitaciones.

#### **Ventajas**

- En poco tiempo se obtiene gran cantidad y variedad de ideas.
- Se obtienen mayores alternativas de solución para un problema.
- Estimula la creatividad de los participantes.
- Propicia la apertura y respeto hacia otras ideas y personas.
- Se favorece la cohesión grupal.

#### **Limitaciones**

- Se puede presentar el desaire y/o la mofa de las ideas de algunos participantes o incluso de sus personas.
- Se puede favorecer la dispersión, la confusión y el desorden.

#### **Esta técnica resulta de utilidad cuando:**

- El grupo está integrado por personas que se conocen bien como para expresarse con libertad.
- El grupo es maduro.
- La atmósfera grupal permite la libertad de expresión.
- Las ideas que se aportan se reciben por las ideas mismas sin importar el status de quien las presenta.
- El tema o problema tienen soluciones alternativas.

- Se cuenta con tiempo suficiente para tratar el tema exhaustivamente y sin tensiones.

### **LOS GRUPOS DE DISCUSIÓN:**

La técnica consiste en la división de un grupo grande en otros más pequeños, para que analicen e intercambien puntos de vista sobre un tema dado; en cada uno de los subgrupos se designa a un secretario que registre lo tratado en el equipo.

#### **Ventajas**

- Favorece la participación de todos y cada uno de los integrantes del grupo.
- Se comparten el trabajo y la responsabilidad.
- Se facilita la obtención de acuerdos rápidos.
- Se obtienen diferentes puntos de vista al analizar un tema.

#### **Limitaciones**

- Puede producir enfrentamientos entre algunos participantes.
- El uso de la palabra se puede centrar en unas cuantas personas.
- Puede conducir a conclusiones falsas por el desconocimiento de alguna información de parte del corrillo.

#### **Esta técnica resulta de utilidad para:**

- Estimular al grupo para actuar.
- Propiciar la participación de todos los integrantes.
- Favorecer la cooperación a través del intercambio de ideas.

#### **Los pasos a seguir para su aplicación son:**

- Señalar temas y tiempo de discusión
- Dividir al grupo en equipos de 3 a 7 personas.
- Indicar a cada equipo que nombre un secretario, quien anotará lo fundamental de la discusión y posteriormente lo informará de lo tratado.
- Resumir y comentar las opiniones de todos los subgrupos, vinculando ésta con los objetivos propuestos y, a la vez, analizando la dinámica de los subgrupos.

### **PHILIPS 6/6**

Esta técnica consiste en la división de un grupo grande en equipos de seis personas con objeto de que se expresen todos y cada uno sobre un tema dado durante seis minutos.

#### **Ventajas**

- Asegura la participación de cada uno de los miembros de un grupo grande.
- Favorece el pensamiento concreto.
- En poco tiempo se obtienen enfoques y opiniones de todos.

#### **Limitación**

- No se presta para la discusión de los temas.
- En ocasiones, el tiempo es demasiado corto para grupos muy grandes (arriba de 60 personas).

#### **Esta técnica resulta de utilidad para:**

- Obtener mucha información en poco tiempo.
- Sondar los intereses y/o conocimientos del grupo.
- Conocer rápidamente la opinión del grupo sobre un evento, programa, procedimiento, propuestas, etc.

#### **Los pasos a seguir para su aplicación son:**

- Se divide al grupo en equipos de seis personas
- Se solicita a cada subgrupo que nombre a un secretario que será quién de al gran grupo un resumen de lo tratado.
- Se señala el tema delimitándolo perfectamente
- Se indica a los subgrupos que cada persona cuenta con un minuto para

- expresarse.
- Se marca el tiempo de inicio de la actividad y se suspende exactamente a los seis minutos.
- Se reintegra el grupo a fin de que cada subgrupo -a través de su secretario- informe sus puntos de vista.
- Se hace una síntesis general de las aportaciones de los subgrupos.

### **LA PLENARIO O FORO.**

Esta técnica consiste en la discusión de un tema por un grupo numeroso; discusión y análisis regulada por un moderador. Surge a partir de una breve exposición, del planteamiento de un problema, de la proyección de un filme, de la realización de una actividad, etc....

#### **Ventajas**

- Permite a todos los participantes la libre expresión de sus ideas.
- Amplía la información de los participantes.
- Favorece el intercambio de puntos de vista.

#### **Limitaciones**

- Puede propiciar el desorden y confusión en el grupo
- Alienta el surgimiento de líderes negativos y/o de personas que abusan de la palabra y que bloquean la participación de otras.

#### **Esta técnica resulta de utilidad para:**

- Se requiere una conclusión final posterior a la discusión en equipo o de la presentación de un tema.
- Se desea sensibilizar al grupo en torno a un tema o problema específico.
- El apoyo del grupo es fundamental en la solución de un problema o para tomar una decisión.

#### **Los pasos a seguir para su aplicación son:**

- El maestro funge como moderador, o bien, solicita al grupo que nombre uno.
- El maestro anuncia el tema y presenta al expositor.
- El expositor desarrolla el tema o proporciona los antecedentes y el planteamiento del problema.
- El moderador otorga la palabra a los participantes y regula sus intervenciones.
- El moderador resume, concluye y cierra la sesión.

### **LAS ESCENIFICACIONES o DRAMATIZACION**

Esta técnica también recibe los nombres de sociodrama y de dramatización. Consiste en la interpretación "teatral" de una situación hipotética o real por dos o más personas ante el grupo.

#### **Ventajas**

- Libera las inhibiciones
- Es flexible, permisiva y favorece la experimentación.
- Establece una experiencia común que da pie para la discusión
- Crea conciencia de un problema o situación
- Identifica alternativas de solución
- Despersonaliza las situaciones problemáticas que causan ansiedad.
- Acrecienta la participación y el interés
- Es fácil de planear y de ejecutar.

#### **Limitaciones**

- La escenificación se puede desviar de su objetivo
- Puede generar burla, ridiculización u otros conflictos emocionales.
- Puede presentarse inhibición por algún(os) miembro(s) del grupo.

**Esta técnica resulta de utilidad para:**

- Indagar más profundamente sobre un problema específico
- Enfatizar dramáticamente una faceta, en especial, de algún problema.
- Ensayar alternativas de solución de un problema hipotético pero afín a la realidad.
- Sensibilizar en un problema específico y estimular la búsqueda de su solución.
- Propiciar mayor objetividad.
- Favorecer la empatía.

**Los pasos a seguir para su aplicación son:**

- Seleccionar la situación; para esto, el instructor describe la situación a representar, o bien, indica al grupo que la seleccione.
- Decidir si los papeles a representar serán muy estructurados o poco estructurados.
- Seleccionar los actores, solicitados voluntarios para la representación.
- Asignar papeles. Es conveniente que esta distribución la realicen los propios actores; sin embargo el instructor debe disuadir de que los papeles que representen los asuman personas que los tienen en la vida real.
- Otorgar a los actores unos minutos para la preparación de la representación, y si es necesario, para un breve ensayo, sin que sea presenciado por el grupo.
- Representar ante el grupo la situación planeada en un lapso de cinco a quince minutos. Una vez que los puntos importantes se hayan ilustrado, se puede interrumpir.
- Para finalizar, todo el grupo, incluyendo a los actores, comentan la representación, considerando: aspectos emotivos, repercusiones de situaciones similares a la representada, y acciones para evitar o favorecer situaciones similares.

**LA DEMOSTRACIÓN - EJECUCIÓN**

Como su nombre lo indica, consiste en la demostración práctica por parte del instructor de la realización de una actividad - como el manejo de aparatos, de instrumentos, la ejecución de alguna actividad, etc.- actividad que el capacitando efectúa a renglón seguido.

**Ventajas**

- Mayor desarrollo de habilidades
- Reducción de desperfectos de aparatos o de instrumentos
- Disminución de riesgos personales en él capacitando o en otros, durante el aprendizaje.

**Limitaciones**

- Se pueden requerir instrumentos no disponibles y/o muy costosos
- Solo se puede emplear en grupos pequeños - no más de diez personas-
- a veces se requiere mucho tiempo.

**Esta técnica resulta de utilidad para:**

- Enseñar habilidades y destrezas
- Enseñar el manejo de archivos, llenado de formatos, técnicas de limpieza, preparación de fórmulas etc....
- Entrenar en actividades muy complejas
- Aprender la secuencia de actividades

**Los pasos a seguir para su aplicación son:**

- Explicar en forma general las actividades a realizar.
- Realizar el instructor la actividad.
- Repetir la actividad paso a paso, explicando cada uno de ellos.
- Practicar la actividad los capacitandos (todos o algunos).

- Hacer el instructor las correcciones y retroinformar a cada uno de los capacitandos- practicantes.

### **PREGUNTAS EXPLORATORIAS.**

Son los cuestionamientos que el instructor hace al grupo en forma oral, ya sea directa a una persona en especial o abierta al grupo en general

#### **Ventajas**

- Estimula el razonamiento al incitar a aplicar los conocimientos
- Favorece la confianza
- Contribuye a la cooperación
- Fomenta la discusión
- Provoca resúmenes parciales
- Favorece las conclusiones claras y bien definidas
- Enfoca la atención en puntos modulares del tema

#### **Limitaciones**

- Puede favorecer las respuestas de memoria sin que exista comprensión
- Puede originar antagonismos
- Puede degenerar en discusiones fuera del tema

#### **Esta técnica resulta de utilidad cuando:**

Se requiere reorientar la actividad al logro de los objetivos

Se desea medir la comprensión relacionando el tema con las experiencias del grupo

Se concluye el tratamiento de un asunto.

#### **CONSIDERACIONES PARA FORMULAR LAS PREGUNTAS.**

- Deben ser claras, concretas, completas y fáciles de comprender
- Deben estimular el razonamiento, evitándose las respuestas monosilábicas.
- Se deben retomar las respuestas (sin personalizar las no acertadas)
- No se deben hacer preguntas que pongan en evidencia la ignorancia del grupo o de algún participante.
- Las preguntas deben formularse en forma natural
- Cada pregunta debe hacerse con un propósito claro: buscar información, enfatizar un punto, promover la discusión, contar con una discusión, controlar al grupo, pedir opinión, evaluar resultados, hacer resúmenes parciales, estimular a pensar, etc....
- Deben evitarse las preguntas que originen antagonismos, que orienten a fallas personales, que motiven discusiones fuera del tema
- Cuando se plantea una pregunta, se debe dar tiempo suficiente para que los sujetos la comprendan razonen y den una respuesta.

### **EL ESTUDIO DE CASOS.**

El maestro señala los casos de estudio y propicia un ambiente adecuado par su discusión guiando el proceso de enseñanza-aprendizaje, par que los participantes descubran por sí mismos las ideas más significativas para ellos.

#### **Ventajas**

- Permite presentar a todo el grupo la mismo información
- Favorece el libre intercambio de opiniones
- Favorece el interés por el involucramiento personal o identificación con el caso de estudio.
- Permite reflejar situaciones de la vida real

- Estimula la búsqueda de alternativas de solución

**Limitaciones**

- Requiere de mucho tiempo
- A veces, es necesario par su estudio tiempo fuera de aula
- En algunos casos las respuestas son muy diversas, ya que al presentarse información incompleta, las inferencias que hacen los participantes están sujetas a sus propios marcos referencias.

**Esta técnica resulta de utilidad para:**

- Analizar aspectos de derecho, administración, medicina, negocios, trabajo social y comportamiento
- Desarrollar una capacidad creativa y de toma de toma de decisiones.

**Los pasos a seguir para su aplicación son:**

- Se redacta el informe de un caso, de preferencia breve, con la información necesaria para señalar un punto en especial. El caso puede ser tomado de la vida real, o bien, asociando fragmentos de material impreso con experiencias u observaciones del instructor.
- Se incluyen instrucciones específicas sobre lo que se espera del participante
- Se anexan preguntas con relación al caso
- Se analiza éste individualmente, en forma breve.
- Para esto, se reparte un ejemplar del caso a cada participante
- Se analiza en subgrupos, solicitando que analicen los hechos del caso

**Para esto, el instructor indica al grupo que:**

- Busquen el verdadero problema respondiendo a preguntas tales como: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, por qué
- Reúnan los hechos eliminando las conjeturas
- Evalúen los hechos
- Desarrollen posibles soluciones
- Seleccionen la mejor solución y describan su aplicación
- Se analizan las respuestas de los subgrupos en el grupo total; se concluye
- Se analiza la dinámica dada en los subgrupos

**EL JUEGO DE NEGOCIOS.**

Es un ejercicio dinámico en el que se usan modelos de la realidad - en vez de la realidad misma- de una situación de trabajo. Los ejecutivos agrupados en equipo que representan a las gerencias de las compañías competidoras, realizan el mismo tipo de operaciones y decisiones que en la vida real; en el juego existen una serie de modelos matemáticos par procesar las decisiones y obtener resultados. Estas decisiones y resultados abarcan un período específico.

**Ventajas**

- Se puede resumir en un solo día muchos años de operaciones
- Permite retroinformación objetiva
- Favorece la interacción personal

**Limitaciones**

- Alto costo en recursos humanos, financieros y materiales
- Requiere planeación de alta calidad
- Puede consumir mucho tiempo
- A veces, surgen emociones y rivalidades que pueden ser problemáticas

**Esta técnica resulta de utilidad cuando:**

- En los programas de desarrollo directivo se desea demostrar algunos aspectos de la administración como: la planeación a largo plazo, el control, la toma de decisiones, las comunicaciones; la utilización efectiva de recursos humanos,

técnicos, materiales y financieros

- Se desea que los directivos desarrollen ciertas habilidades administrativas y de toma de decisiones.

**Los pasos a seguir para su aplicación son:**

- Definir las características del juego, incluyendo su contenido, las particularidades del instructor y las habilidades e intereses de los estudiantes
- Determinar las fuentes de recursos para el programa, respecto de las finanzas, de tiempo, de personal y de computación.
- Obtener información sobre los juegos existentes; consultar el material publicado
- Seleccionar el juego que se adapte más a las necesidades del grupo, o bien, modificarlo. Lo más conveniente es diseñarlo uno mismo
- Pilotear su aplicación
- Programar el juego elegido de tal manera que tenga la máxima repercusión par el grupo
- Evaluar el uso del juego para saber si se alcanzaron los objetivos propuestos y cómo se podría mejorar el programa.

## **CÓMO SELECCIONARLAS**

**Considerar** los objetivos planteados para el programa, el curso, o el tema específico. Ya que toda actividad de capacitación se realiza en función de los objetivos instruccionales, se requiere su consideración, delimitando los niveles de aprendizaje motor, cognoscitivo o afectivo, y grados que se pretenden alcanzar.

Se deben **revisar** los temas a tratar. Para seleccionar adecuadamente la técnica que facilita mejor la enseñanza - aprendizaje de un tema en especial, es necesario revisar éste, para que la técnica sea acorde con su estructura, densidad y versatilidad, y se presente al grupo de la manera más interesante y atractiva.

**Cotejar** los recursos humanos, técnicos y materiales conque se cuenta, ya que de acuerdo con las características del instructor, una técnica puede ser mas apropiada que otra. Algunas técnicas requieren mayores recursos que otras, por lo que es necesario verificar su existencia, su disponibilidad y en especial, las características del lugar físico que requiere una técnica

**Equilibrar** la teoría y la práctica. Con esto se favorece la congruencia y sistematización del aprendizaje. Analizar las características de la población a capacitar. El grado de escolaridad, el sexo, la edad, la antigüedad en el puesto, en la empresa, el nivel jerárquico, son variables a considerar en la elección de las técnicas.

**Examinar** sus costos. Reflexionando si al emplear una técnica determinada, su costo es una inversión o un gasto de acuerdo a los beneficios que reportará

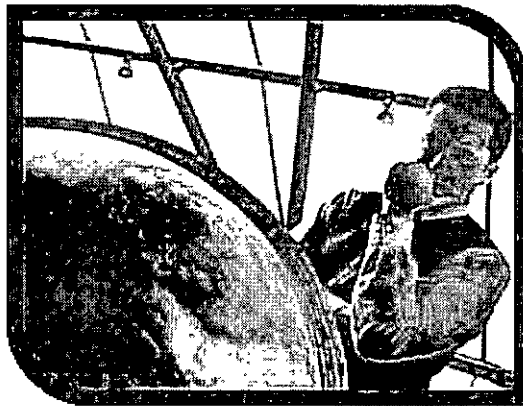
**Analizar** sus ventajas y desventajas. Buscando la técnica que permita lograr los objetivos con mayor7 eficiencia y el modo de neutralizar o disminuir sus desventajas.





**CURSO**  
**EVALUACION DE**  
**INSTRUCTORES**

**MATERIAL**  
**DIDACTICO.**



**7**

En esta parte de nuestro programa UD.:

- Manejo del pizarrón como elemento base de apoyo didáctico.
- Recomendaciones para el manejo de equipo y material didáctico.
- Ventajas y desventajas del material didáctico "alternativo", a los más comunes.

TEMA
<b>MATERIAL DIDACTICO</b>

En términos generales los apoyos didácticos, son todos aquellos materiales que sirven al instructor para llevar a acabo la capacitación; en este sentido, cualquier medio o forma de presentación que el grupo pueda ver, oír, y sentir son considerados materiales de apoyo didácticos.

Estos materiales se utilizan para facilitar la comunicación y la comprensión de datos, ideas, principios, conceptos, y para estimular las reflexiones.

LOS MÁS FRECUENTES SON:

- PIZARRÓN.
- GIS Y BORRADOR.
- PIZARRON BLANCO O PINTARRON.
- PLUMINES DE AGUA (los permanentes, no recomendables para pizarrón blanco).
- RETROPROYECTOR DE ACETATOS.
- ACETATOS.
- PANTALLA.
- ROTAFOLIO.
- FRANELOGRAFO.
- VCR (videocasetes).
- T.V.

*Notas*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

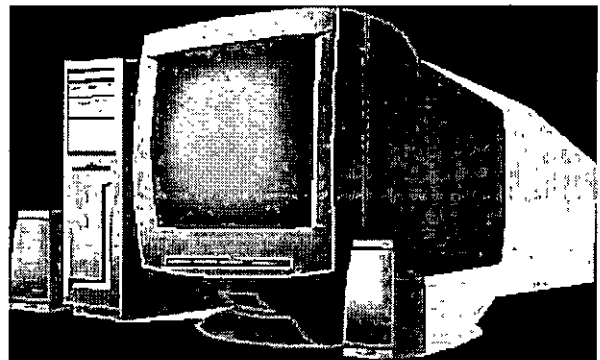
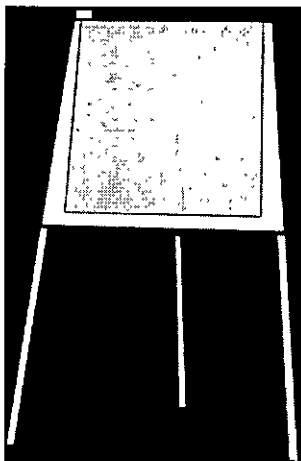
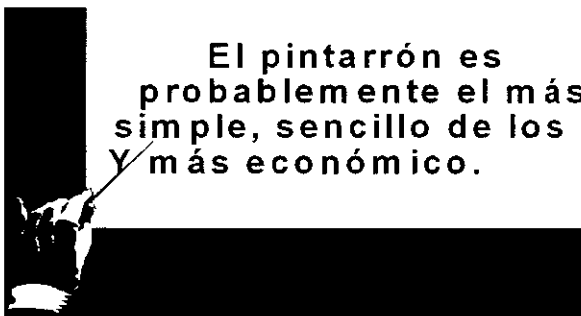
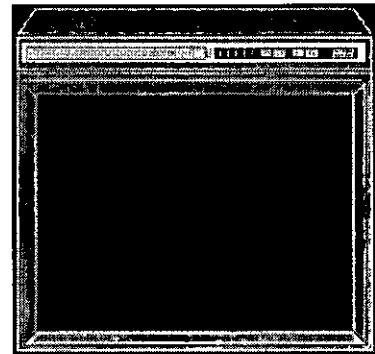
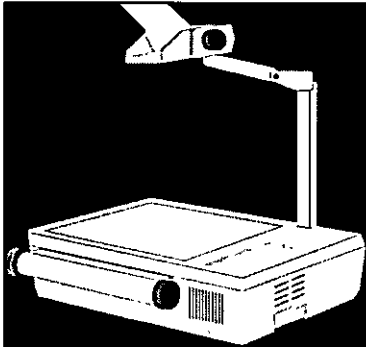
---

---

---

---

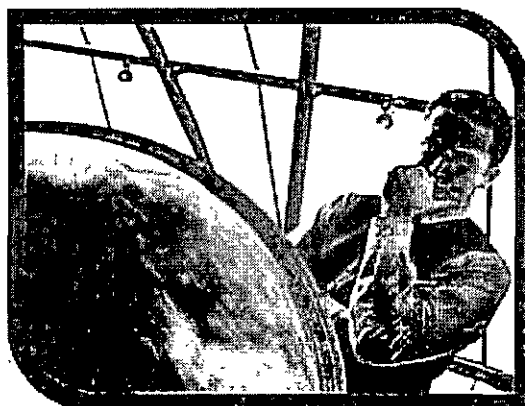
- CAMARA DE vides. Y MANUALES DEL PARTICIPANTE



## CURSO

## EVALUACION DE INSTRUCTORES

# LABORATORIO INSTRUCCIONAL



# 8

En esta parte de nuestro programa UD.:

- Practicará técnicas para evaluar instructores.
- Analizará los elementos básicos para una presentación profesional.
- Expondrá un tema diseñado ex profeso para el curso de Evaluación de instructores.

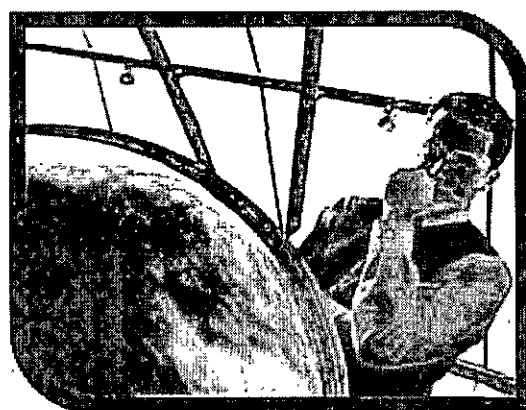
<b>TEMA</b>
<b>LABORATORIO INSTRUCCIONAL</b>

<b>Nombre</b>								
<b>Parámetro a evaluar</b>								

**CURSO**

**EVALUACION DE  
INSTRUCTORES**

**EVALUACION Y  
SEGUIMIENTO DE  
LA CAPACITACION.**



9

En esta parte de nuestro programa UD, realizará una :

- Evaluación del curso.
- Evaluación del instructor.
- Evaluación de la capacitación.

**LIBROS**

**Bibliografía**

*Notas*

Arias Galicia, Fernando **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**  
Edit. Trillas, 1993

Barry J. Smith y Brian L. Delahaye **EL ABC DE LA CAPACITACIÓN**  
Edit. Mc. Graw Hill. 1996

Rodríguez Estrada, Mauro **FORMACIÓN DE INSTRUCTORES.**  
Edit. Mc Graw Hill. 1998

Rodríguez Estrada, Mauro **PSICOLOGÍA DEL MEXICANO EN EL TRABAJO** Edit. Mc. Graw Hill. 1999

Robert L. Graig y Lester R. Bittel **MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL** Edit. Diana. 1990

S.T. y P.S. **PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD.** México 1990-1994

Acevedo, Alejandro / Andueza, María **DINÁMICAS DE GRUPOS EN LA EDUCACIÓN** Edit. Anuies. 1992

Antunez, Celso **DINÁMICAS DE GRUPOS EN LA EDUCACIÓN**  
Edit. Anuies

Antunez, Celso **TÉCNICAS PEDAGÓGICAS EN LA DINÁMICA DE GRUPO.** Edit. Kapeluz. 1964

Carwright, D. **DINÁMICA DE GRUPOS.** Edit. Trillas. 1986

Díaz, Guerrero **PSICOLOGÍA DEL MEXICANO.** Edit. Trillas 1991

Fritzen, Silvio José **70 EJERCICIOS PRÁCTICOS DE DINÁMICA DE GRUPO.** Edit. Sal Terrae; 1988.

Johannot, Henri **EL INDIVIDUO Y EL GRUPO / LAS RELACIONES INTERHUMANAS.** Edit. Aguilar.. 1988

M.S. Olmsted **EL PEQUEÑO GRUPO** Edit. Paidós

Masoneuve, Jean **LA DINÁMICA DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS.** Edit. Nueva Visión. 1987.

Meigniez **EL ANÁLISIS DE GRUPOS** Edit. Marova 1977

**ANEXO**

## MODELO DE SECUENCIA

La actividad de enseñar, implica al igual que cualquier otra actividad, la posibilidad de hacer el trabajo más eficiente a medida que se practica.

A continuación presentaremos una estrategia a la cual llamaremos **MODELO DE SECUENCIA INSTRUCCIONAL**, que incluye actividades que se efectúan antes, durante y después de la instrucción.

Esto es:

<i>Antes de la instrucción</i>	<b>1.- Especificación de Objetivos Conductuales</b> <b>2.- Preevaluación.</b> <b>3.- Selección de Actividades de aprendizaje</b>
<i>Durante la Instrucción</i>	<b>4.- Instrucción</b>
<i>Después de la instrucción</i>	<b>5.- Evaluación</b>

Como puede apreciar la actividad de enseñanza aprendizaje inicia en el "que vamos a enseñar", cual es el objetivo principal de nuestra intervención.

Los objetivos deben estar de acuerdo a los propósitos de su instrucción.

Robert Mayer define un objetivo como "...un propósito expresado en un enunciado que describe el cambio propuesto en el alumno..." Así que un objetivo conductual o instruccional debe expresar los cambios que se desean en nuestros participantes; el autor antes citado agrega "...el maestro trabaja a ciegas, hasta que no sepa que quiere que hagan sus estudiantes al final de la enseñanza..."

## ANEXO



## TAXONOMIA DE BLOOM

A continuación le presentamos verbos que se pueden utilizar siguiendo la taxonomía de verbos de Bloom, para clarificar actividades de tipo: Cognoscitivo, Psicomotriz y Afectivo

### VERBOS DE TIPO COGNOSCITIVO

<i>INFORMACION</i>	<i>COMPRENSIÓN</i>	<i>APLICACIÓN</i>	<i>ANALISIS</i>	<i>SINTESIS</i>	<i>EVALUACION</i>
Repetir	Interpretar	Aplicar	Distinguir	Planear	Evaluar
Registrar	Traducir	Emplear	Analizar	Proponer	Clasificar
Relatar	Reafirmar	Utilizar	Diferenciar	Diseñar	Seleccionar
Subrayar	Describir	Demostrar	Calcular	Formular	Escoger
Enumerar	Reconocer	Practicar Ilustrar	Experimentar	Construir	Medir
Enlistar	Expresar	Operar	Probar	Crear	Descubrir
Reproducir	Ubicar	Programar	Comparar	Establecer	Estructurar
	Informar	Convertir	Criticar	Organizar	Pronosticar
	Revisar	Transformar	Discutir	Elaborar	Detectar
	Identificar	producir	Diagramar	Explicar	criticar
	Ordenar	Resolver	Inspeccionar	Reconstruir	
	Exponer	Ejemplificar	Examinar	Reorganizar	
		Comprobar	Catalogar	Resumir	
		Calcular	Discriminar	Definir	
		Manipular	Destacar	Reacomodar	
				Combinar	
				Compilar	
				Componer	
				Relacionar	

### VERBOS DE TIPO PSICOMOTRIZ

<b>IMITACION</b>	<b>MANIPULACION</b>	<b>PRECISION</b>	<b>CONTROL</b>	<b>AUTOMATIZACION</b>	<b>CREATIVIDAD</b>
Repetir movimientos Reproducir trazos Manipulación	Manipular herramientas Manejar instrumentos Seguir la secuencia de un proceso establecido Confeccionar Elaborar Construir Bosquejar Diseñar Armar Desarmar	Realizar movimientos sincronizados Manejar u operar herramientas o maquinaria con destreza Elaborar materiales conforme a especificaciones	Coordinar los movimientos al manejar herramientas Operar maquinarias Corregir o rectificar procesos	Actuar con destreza y naturalidad al: Manejar herramientas Operar maquinaria Utilizar instrumentos Realizar trazos o modelar	Solucionar problemas prácticos Diseñar herramientas o maquinaria Idear nuevos procesos Inventar nuevos pasos

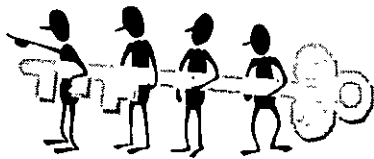
**VERBOS DE TIPO AFECTIVO**

<b>RESPUESTA</b>	<b>VALORACION</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>
Participar Desempeñar Comunicar Cumplir accionar	Analizar Reconocer Evaluar Seleccionar Diferenciar Discriminar Explicar	Organizar Planear Ordenar Preparar Prevenir

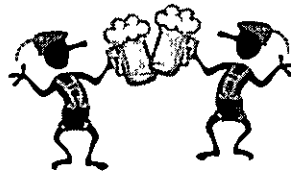
**ANEXO**

**TIPOS DE PARTICIPANTES**

Dentro de nuestro desempeño, es imprescindible tener presente que nunca nos encontraremos un grupo igual en nuestra labor como instructores; la constante es que siempre encontramos muchos tipos de personalidades, éstas las podemos identificar para su manejo, por ciertos roles conductas y actitudes que asumen las personas dentro de un grupo, como :



LIDERAZGO



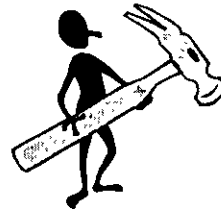
CELEBRACIÓN



DISGUSTO



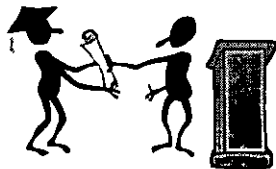
ALEGRÍA



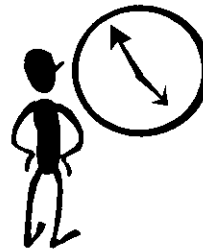
TRABAJO



ENAMORAMIENTO



RECONOCIMIENTO



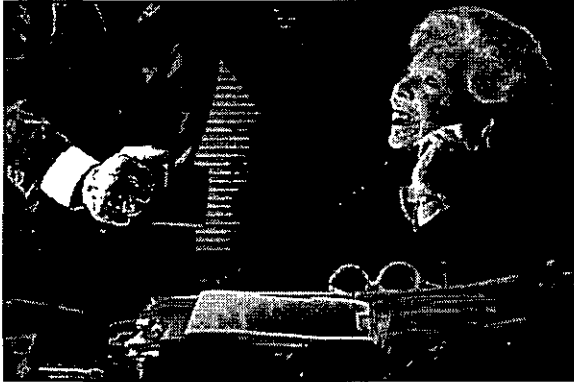
TIEMPO



INCOGNITA

## ANEXO

### PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE DE ADULTOS



## **LA PEDAGOGIA DE ADULTOS**

La teoría de que los adultos no pueden aprender con la misma facilidad de los niños ha sido desmentida por las modernas ciencias de la investigación pedagógica. Los adultos pueden aprender eficazmente a cualquier la edad. Sin embargo, la forma en que aprenden los adultos difiere en forma notable de como aprenden los niños.

### **Estos son algunos puntos que deben tomarse en cuenta.**

#### **EL NIÑO**

- Estudia porque el sistema escolar se lo impone.
- Los maestros señalan las materias de estudio.
- Su concepto del tiempo es largo e indefinido.
- Su experiencia es estrecha.
- Ve al maestro como figura de autoridad, tiende a sometérsele.
- Su mente se halla poco contaminada de prejuicios.
- Es maleable, dócil
- Aprenden algo porque alguien les ha dicho que deben hacerlo.

## **EL ADULTO**

- Deben desear aprender.
- Aprenden solamente cuando sienten la necesidad de hacerlo.
- Son prácticos en su enfoque de aprendizaje.
- Desean saber en que les va a ayudar esa capacitación ahora.
- Su atención es firme y puede permanecer concentrado, largo tiempo.
- Desarrolla resistencias ante los cambios.

## **MAXIMAS ACERCA DE LA EDUCACION PARA ADULTOS**

### **1. No hay nada tan práctico como una buena teoría.**

Kurt Lewin (psicólogo norteamericano)

### **2. Así como existe el arte de bien hablar, existe también el arte de bien escuchar.**

Epicteto (filósofo griego)

### **3. Hablando bien se ganan las voluntades.**

Francisco de Quevedo  
(Escritor español)

### **4. La persona que utiliza muchas palabras pomposas no esta procurando informar; esa procurando impresionar.**

ANONIMO

### **5. Es mejor tener la boca cerrada y parecer estúpido que abrirla y disipar toda duda.**

Mark Twain (escritor norteamericano)

### **6. E todo hombre que conozco puedo aprender algo, por que es mejor que yo en algo; y puedo enseñarle algo, porque soy mejor que el en algo.**

Benjamín Franklin (político y filósofo norteamericano)

### **7. Oigo y olvido, veo y recuerdo, hago y comprendo**

Confucio (filósofo chino)

### **8. Todo el mundo desea saber, pero nadie quiere pagar el precio.**

Juvenal (poeta latino)



## **ANEXO**

### **LEYES DEL APRENDIZAJE**

- -LEY DEL DESUSO.
- -LEY DEL EFECTO.
- -LEY DEL EJERCICIO.
- -LEY DE LA INTENSIDAD.
- -LEY DE LA NOVEDAD.
- -LEY DE LA PRIORIDAD.
- -LEY DE LA PLURALIDAD.
- -LEY DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO.
- -LEY DE LA TRANSFERENCIA.

### **MODOS DE APRENDIZAJE**

Las cuatro grandes áreas de aprendizaje se dan en:

- Las actitudes
- Las conductas
- Los conocimientos
- Las habilidades

El ser humano aprende utilizando sus sentidos en la siguiente proporción.

- 83% a través de la vista
- 11% a través del oído
- 3.5% a través del olfato
- 1.5% a través del gusto.
- 1% a través del tacto.

## **GLOSARIO DE TERMINOS**

### **CAPACITACIÓN**

(Del adj. "capas" , "capacidad", y este del verbo latino capare=dar cabida, recibir ).

"Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades, y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo."

**\* Administración de la Capacitación Rodríguez, M. y otros.**

"Consiste en una actividad planeada basada en sus necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador .

**\* Capacitación y Desarrollo de Personal Siliceo, A.**

"Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

**\* Administración de Recursos Humanos - Arias, Galicia**

### **ADiestRAMIENTO**

(Del adj. "diestro". y este a su vez de la palabra latina dexter = derecho ).

Es el conjunto de actividades encaminadas a hacer mas diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva. Alude a la habilidad para hacer algo.

**\* Administración de la Capacitación -Rodríguez, M. y otros.**

### **DESARROLLO**

Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problema humanos, capacidad de dirigir, etc. ) .

### **ENTRENAR**

(Del fr. en-trainer=jalar, arrastrar, llevar hacia un punto determinado )

"Es como conducir a una persona, ir jalando a través de ejercicios y practicas".

**\* Formación de Instructores - Rodríguez, M. y otros.**

### **EDUCAR**

Del lat. e-ducare = extraer, sacar, hacer salir ) .

"Indica la actividad del maestro; pero pone de relieve que las potencialidades ya están en el sujeto; no se trata tanto de administrarle cosas, cuanto de poner en juego los mecanismos de que el esta dotado".

**\* Administración de la Capacitación Rodríguez, M. y otros.**

### **ENSEÑANZA**

Del lat. in-signare=marcar, sellar, imprimir ). alude al hecho de comunicar conocimientos, transmitir información ".

Esta actividad se centra en el maestro.

**\* Administración de la Capacitación - Rodríguez, M. y otros**

**INSTRUIR**

Del lat. in-struere, pertenece a la misma familia de construere ).  
 Se refiere a la actividad del maestro que da lecciones, forma o construye algo en el estudiante.

**\* Administración de la Capacitación Rodríguez, M. y otros**

**APRENDIZAJE**

(Del lat. aprendere=aprender, atrapar, ir a la caza de algo ó alguien).  
 Se da muchas veces sin que nadie lo enseñe.

**\* Administración de la Capacitación -Rodríguez, M. y otros**

La enseñanza escolar y el adiestramiento son conceptos que se tienden a confundir con la capacitación a continuación presentamos una tabla de conceptos para distinguirlos:

ENSEÑANZA ESCOLAR	CAPACITACIÓN	ADIESTRAMIENTO
Tiende a ser teórica	Es práctica	Es práctico
Es humanista o técnica	Es humanista o técnica	Es técnico
Es general o específica	Es general o específica	Es específico

**EN RESUMEN:**

