



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954318
de fecha 30 de octubre de 1995

TESIS

“Influencia de los procesos administrativos de Educación
Continua en la calidad de las instituciones privadas de educación
superior en la Ciudad de México”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN

PRESENTA: ITZEL DINORAH MARINA GUTIÉRREZ RAMÍREZ

Asesora de Tesis: Dra. María del Carmen Lozano Arizmendi

Ciudad México a 20 de enero de 2023

Ciudad de México, D.F., a 19 de enero de 2023

ESP. GABRIEL NUÑEZ GONZÁLEZ
DIRECTOR DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

ITZEL DINORAH MARINA GUTIÉRREZ RAMÍREZ

Egresada (o) de la Facultad de: **Negocios**

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

ADMINISTRACIÓN

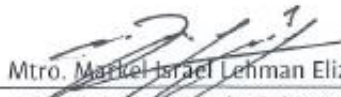
Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación

Pública según acuerdo número **954318** de fecha **30 de Octubre de 1995**

Ha elaborado el trabajo de tesis titulado: "Influencia de los procesos administrativos de Educación Continua en la calidad de las instituciones privadas de educación superior en la Ciudad de México."

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción de la Dra. Maria del Carmen Lozano Arizmendi que fungió como asesor, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.


Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director de la Facultad de Negocios

"Dentro de la dificultad yace la oportunidad"

Albert Einstein

Dedicado a S. J. T.

Agradezco a La Universidad La Salle, a mis amigos, familia y todos aquellos que me apoyaron y me animaron a continuar mis estudios; especialmente a la Lic. Eva Pantoja Arenas quien me mostró que a pesar de los obstáculos que se presentan, siempre habrá alguien que no te soltará la mano y te ayudará a alcanzar tus metas.

Gracias a mis asesores y revisores, a la Dra. María del Carmen Lozano que oriento mi proyecto y me brindo los recursos necesarios para concluir satisfactoriamente.

INFLUENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE EDUCACIÓN CONTINUA EN LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA CIUDAD DE MÉXICO

Contenido

Introducción	6
Planteamiento del Problema	7
Objetivo.....	7
Procesos administrativos en la educación	9
1. Administración, de lo tradicional a lo moderno	9
1.1 Grandes pensadores y sus aportaciones.....	9
1.2 Administración moderna, el último milenio	13
1.2.1 Teoría de las Relaciones Humanas	14
1.2.2 Administración por Objetivos.....	15
1.2.3 Teoría de Sistemas.....	15
1.3 Administración en épocas de COVID-19	15
1.4 Administración aplicada a la capacitación	16
2. Educación de Adultos: Andragogía.....	17
2.1 Proceso de enseñanza-aprendizaje	17
2.2 De la Pedagogía hacia la Andragogía.....	18
2.3 Educación Continua y su importancia en un mundo de obsolescencia rápida 20	
2.4 Planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad.....	23
3. Tipos de Capacitación Laboral.....	24
3.1. Capacitación Formal.....	26
3.1.1 Capacitación Técnica.....	26
3.1.2 Capacitación Conductual e Informal	27
4. Sectores de la sociedad.....	27
5. Programas de Educación Continua y su desarrollo en Universidades Privadas 28	
5.1 Educación Continua	29
5.3 Educación Continua en una universidad privada.....	32

5.4.	Administración, procesos y gestión de Educación Continua.....	33
5.4.1	Proceso de venta de programas de capacitación	34
5.4.2	Proceso de Venta en Educación Continua.....	36
5.4.3	Coordinación y operación de los programas de Educación Continua.....	38
5.4.4	Control de la Calidad de los Servicios	39
5.4.5	Evaluación de la Capacitación	40
	Diseño metodológico.....	42
	Propuesta de curso.....	43
	Construcción del instrumento	47
	Resultados.....	50
	Conclusiones.....	63
	Referencias.....	67
	Anexo	72

Introducción

El Proceso Administrativo es fundamental para cumplir con los objetivos que tiene una organización y los que marca para cada una de sus áreas, en tiempo y forma siguiendo el ciclo de planeación, organización, dirección y control. Llevado a cabo de forma correcta, dicho proceso facilita la toma de decisiones, la coordinación de tareas, la definición de recursos, destacar los objetivos y dar seguimiento puntual a las actividades para alcanzarlos. Se trata de un proceso constante que también orienta la mejora continua.

El desarrollo de recursos humanos de toda organización de todos los sectores se refiere a un proceso de adquisición de herramientas y desarrollo de aptitudes, habilidades y competencias de las personas a través de la capacitación, entrenamiento y desarrollo con el fin de mejorar su desempeño laboral.

Corresponde a la Educación Continua ofrecer alternativas para mejorar este desempeño laboral, a través de programas que abordan temas específicos, prácticos y logren sus objetivos en el corto plazo los cuales influyen en el desempeño individual y organizacional. Los programas se clasifican en conferencias, seminarios, talleres, cursos y diplomados que se ofrecen en modalidad presencial, a distancia y mixta, sea por Instituciones de Educación Superior, Despachos o Instructores independientes. No otorgan grado académico, los reconocimientos son por asistencia o acreditación: constancia, certificado o diploma.

En el caso de la universidades públicas y privadas, la Educación Continua se ubica en la estructura organizacional de muy diversas maneras, pero siempre con el mismo fin, por solicitud de una organización o abiertos al público en general de acuerdo con sus propias directrices.

Para describir cómo se sigue el proceso administrativo en el área que ocupa a este trabajo, se ha seleccionado sólo a las universidades privadas de la Ciudad de México, así como exponer los resultados que obtienen al seguirlo o no. Esto es, este trabajo se enfoca al área de Educación Continua de las universidades privadas de la Ciudad de México respecto a la aplicación del Proceso Administrativo para cumplir con sus objetivos.

Planteamiento del Problema

Desde hace varias décadas en México por Ley las empresas privadas, organizaciones civiles e instituciones del sector público deben capacitar a sus trabajadores para hacer sus labores más eficientes, esta formación es considerada también como Educación Continua.

En este ámbito existen consultorías independientes, empresas que imparten capacitación, así como áreas y Centros de Educación Continua en Instituciones Educativas públicas y privadas que ofrecen este servicio.

Todos los empleadores deben cumplir con lo establecido en la Ley Federal de Trabajo en el Artículo 153-A LFT:

“Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que les permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme con los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores” (Ley Federal del Trabajo, 2012)

Para cumplir con ello y, sobre todo, con los objetivos y la calidad de la Educación Continua, es indispensable seguir un proceso administrativo que garantice a quienes participan en los programas y a las organizaciones que los contratan, los resultados que se esperan.

Cabe mencionar que la oferta de Educación Continua es mucho mayor que hace años, incluso que hace dos, debido a que la tecnología ha facilitado la impartición masiva y global haciendo que este sector se diversifique. Sin embargo, no toda la oferta existente es de calidad ni cumple al menos de forma parcial con su principal objetivo: capacitar para el trabajo y desarrollar a las personas.

De lo anterior se observa que la eficiencia en los procesos administrativos es fundamental para poder garantizar la calidad en cualquier organización. El problema es, entonces, ¿Cómo garantizar que se cumplan los objetivos y se logren los resultados esperados de Educación Continua que ofrece una institución de educación superior privada en México?

Objetivo

Analizar los elementos de la administración efectiva de la Educación Continua que influyen en la calidad de las instituciones privadas de educación superior para que los trabajadores reciban

una apropiada actualización de conocimientos. De donde se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Describir los cambios que ha tenido la Administración, desde sus inicios hasta las teorías modernas y su relación con la capacitación.
- Definir el proceso de enseñanza-aprendizaje de adultos en la Educación Continua.
 - Describir los diferentes tipos de capacitación para los diversos sectores.
- Describir la administración y gestión de un Centro de Educación Continua.
- Describir el proceso administrativo de un programa de Educación Continua.

Se parte de la hipótesis siguiente. Mientras mayor sea la aplicación del proceso administrativo de Educación Continua en Instituciones privadas de Educación Superior en la Ciudad de México, mejor será su calidad.

Procesos administrativos en la educación

A través de la evolución de la teoría administrativa se mostrará el proceso administrativo en lo general y en particular se tomará como referente en el área de capacitación. Cabe señalar que, para esta última, el proceso aprendizaje-enseñanza se rige por la andragogía, que lo diferencia de otros tipos.

1. Administración, de lo tradicional a lo moderno

Para dar inicio a esta tesis y como punto focal del objeto de estudio de ésta, se definirá qué es la administración y como ha sido su paso, desde su inicio con los grandes pensadores que la desarrollaron hasta la actualidad, donde se generan teorías en función del comportamiento organizacional, la administración por objetivos y de sistemas.

1.1 Grandes pensadores y sus aportaciones.

Según Gutiérrez (2007) la Administración “es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social” ya que, conduce a ésta a través de la planeación, organización, coordinación dirección y control de sus recursos humanos y materiales, para alcanzar el logro de un objetivo predeterminado. Munch (1990) indica que, para comprender el significado de la administración es importante hacer una revisión histórica de las relaciones de trabajo.

A partir de lo anterior, se considera que el proceso administrativo está ligado también a los momentos históricos pues a partir de estos se va adaptando para obtener máximos resultados.

Si se considera que la administración es la actividad que se vale de la planificación, organización, dirección y control para alcanzar un rendimiento de cualquier naturaleza a favor de los objetivos, propósitos o metas de una organización, entonces debería estar basada en conocimientos científicos. Este conocimiento permite que las acciones que se desarrollan son con base en la oportuna, eficaz y sistematizada toma de decisiones, a fin de alcanzar la meta fijada a través del uso conjunto de habilidades, conocimientos y capacidades.

Tabla 1*Administración, origen y desarrollo*

Época primitiva	Periodo agrícola	Antigüedad grecolatina	Feudalismo	Revolución Industrial	Siglo XX
División del trabajo por edad y sexo.	Vida sedentaria	Aparición del esclavismo	Inicialmente, la administración de los feudos se efectúa de acuerdo al criterio del señor feudal	Centralización de la producción.	Gran desarrollo tecnológico e industrial
El hombre utiliza en forma rudimentaria la administración al trabajar en grupo, ejemplo: la caza del mamut	Aparición del estado	Aplicación de la administración mediante una estricta supervisión del trabajo y sanciones de tipo físico.	Posteriormente, los siervos se independizan, apareciendo los talleres artesanales	Auge industrial	Surge la administración científica
	Desarrollo de grandes civilizaciones, apoyándose en la administración empírica del trabajo colectivo y de los tributos		Nuevas formas de administración; estructuras de trabajo extensas, niveles de supervisión escasos.	Administración de tipo coercitivo	Aparecen numerosos investigadores de la administración, teniendo ésta un desarrollo y proyección definitivos.
			Surgen los gremios (antecedentes del sindicato)	Explotación inhumana del trabajador Estructuras de trabajo más complejas Surgen especialistas dedicados a manejar problemas de administración	

Nota: *Tabla propuesta por Munch (1990).*

Los grandes pensadores precisaron que la administración debería ser aquella a la que corresponde asegurar las mejores condiciones para realizar el trabajo y con ello aumentar la productividad o la que debe dirigir, planificar organizar, coordinar y controlar; en ambos casos es hablar de teorías diferentes, aunque avanzadas para su época.

Por una parte, está Frederick Winslow Taylor, con una orientación científica y por otra a Henri Fayol respaldando la administración encauzada a la estructura de la organización.

Tabla 2*Diferencias entre administración científica e industrial y general*

Enfoque	Periodo	Tesis esencial	Objeto	Metodología	Relación con otros	Autores y obras
Administración científica	1911	One best way, thinking department, máxima prosperidad, separación trabajo manual del trabajo intelectual	Organización científica del trabajo	Método científico	Ingeniería	Frederick W. Taylor (1911) The principles of scientific management
Administración industrial y general	1916	Operación administrativa: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar	Facilitar gobierno de empresas, función administrativa	Observación, experiencia empírica	Ingeniería	Henri Fayol (1916) Administration Industrielle et Generale. Prévoyance, Organisation Commandement, Coordination et Controle

Nota: Tabla propuesta por Taylor (1919).

En su momento Taylor se avocó a la generación de la escuela de administración científica, la cual se enfoca en aumentar la eficiencia de la empresa y finca las bases para el desarrollo de la administración. Esta teoría clásica menciona que la Administración Científica tiene, como cimientos: el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón, en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado, y viceversa; y que es posible darle al trabajador lo que más desea (unos salarios elevados), y al patrón, lo que más busca, (un costo reducido de mano de obra) para sus fábricas (Taylor, 1919).

Asumiendo como principio general que según Taylor todo trabajador debe realizar su función bajo una orientación científica con una guía y supervisión; Entonces, resulta importante que “entre la administración y el trabajador exista una división más por igual de la responsabilidad, de la que existe bajo cualquiera de los tipos ordinarios de administración” (Ortiz, 2017). Es decir, dividir la organización de la producción. Acorde a Carro y Caló (2012), se tienen los principios básicos para desarrollar la ciencia del trabajador.

1. El establecimiento de una verdadera ciencia. Partiendo de la observación, identificar las actividades a realizar considerando los tiempos, operaciones, responsables, instrumentos, tiempos para reemplazar aquellos métodos de trabajo que son ineficaces.

2. La selección científica del trabajador: Ubicar al trabajador en el lugar adecuado, a partir de sus capacidades, eligiendo siempre al más preparado.
3. Su educación y formación científica: Educar y capacitar al trabajador, para que desempeñe su trabajo de la mejor forma.
4. La colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores: Cada elemento es responsable de su actividad, la estructura jerárquica donde cada uno ejerce su rol de manera eficaz.

Posterior a Taylor, Henri Fayol se ocupó en desarrollar la que se conoce como la Teoría Clásica, que se orienta en “aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo, con un alto énfasis en la estructura” (UNAD, s.f.). El enfoque es el desarrollo del trabajo en el nivel operativo y su base es la estructura de la Organización. Teniendo en cuenta a UNAM (2006), las aportaciones de Fayol fueron fundamentales para definir el proceso administrativo visto desde la parte superior de la Organización, además de:

- i. He de destacar la universalidad de la administración.
- ii. Crear el primer modelo de proceso administrativo.
- iii. Generar los 14 principios generales de la administración.
- iv. He de destacar la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades.
- v. Definir las áreas funcionales de la organización.

Trazar el perfil del administrador a partir de los distintos niveles jerárquicos que se tienen en la organización. De estas aportaciones se consideran de gran relevancia los 14 principios de la administración:

1. División del trabajo: Organización
2. Autoridad: Responsabilidad compartida
3. Disciplina: Control
4. Unidad de mando: Que solo un jefe dé órdenes
5. Unidad de dirección: La dirección es responsable del plan y de la supervisión
6. Centralización: Poder en uno solo
7. Cadena de mando: Organización burocrática, por proceso
8. Orden: Trabajo de lo sencillo a lo complejo

9. Equidad: A mayor responsabilidad, mayor sueldo
10. Remuneración: Sueldo y prestaciones que deben ser confidenciales
11. Estabilidad: Confianza de conservar el empleo injustificadamente
12. Liderazgo: El jefe debe poner el ejemplo
13. Espíritu de grupo: Colaborar, estar con la gente
14. Congruencia: No pidas lo que no puedas hacer

Posteriores a estos conceptos, surgieron las escuelas tradicionales de relaciones humanas Whechsler de psicología industrial, hasta llegar a los sistemas abiertos. Al paso de los años, como todo proceso cambiante, este camino tuvo que adecuarse a las necesidades de la época, sumando a ello la innovación, creatividad, competencias, etc. Esto es, porque la administración siempre tiene una estrecha relación con la sociedad y su entorno.

1.2 Administración moderna, el último milenio

Algunas definiciones de la administración que serán consideradas en este documento son: Empleando a Henry Sisk y Mario Sverdlik (2001), se define como “La coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos”.

A juicio de Robert. F. Buchele, es “El proceso de trabajar con, y a través de otras personas, a fin de lograr los objetivos de una organización formal” Munch Galindo (1990). Dicho con palabras de Harold Koontz y Cyril O’Donnell (2004), “La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. En la opinión de American Management Association “La dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros” Munch (1990).

Como lo refiere Fernández (1999), “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. A su vez, empleando las palabras de Munch (1990), “un método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (gerentes) coordinan las actividades de otras”.

En síntesis, los autores definen la administración como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos” (Chiavenato, 2004) En los últimos años se ha dado mayor énfasis a la persona, entonces la administración y la gestión, según Iniciar, Marcano y Reyes (2006).se convierten “en un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo de procesos”.

Diversos factores se han combinado para que actualmente se dé especial atención en la persona como motor del proceso, para hacer de ésta una administración responsable. Restrepo, Mejía, y María (2009), refieren que,

La Administración Moderna es la que orienta su gestión hacia las personas de la empresa, logrando su colaboración eficaz para alcanzar los objetivos institucionales y personales, a través de la aplicación de herramientas del proceso administrativo, como la planeación, organización, dirección y control.

Contrario a lo que se estableció con Taylor y Fayol, donde la empresa es el eje de la administración, ahora los grupos sociales que conforman la empresa son los puntos focales del proceso administrativo integrándose en todos los sentidos la eficiencia, eficacia, productividad, coordinación de recursos y el trabajo colaborativo.

Entonces, si la administración moderna va enfocada a las personas más que a la empresa, en donde los objetivos ya incluyen una sinergia entre lo laboral y lo personal, se pueden considerar las siguientes teorías que influyen en la administración moderna.

1.2.1 Teoría de las Relaciones Humanas

Esta teoría es el resultado de los estudios realizados por George Elton Mayo, quien después de realizar diversas investigaciones en fábricas textiles y de ingeniería eléctrica, concluyó que los procesos productivos eran más eficientes y disminuía la rotación de personal cuando se dejaba de ser autocrático y se humanizaba más el proceso industrial, elevando la calidad de vida del trabajador. A partir de entrevistas para conocer sus inquietudes y necesidades y permitiendo tomar algunas decisiones como horarios de descanso o paro de máquinas.

Con lo anterior demostró que el recurso más importante de toda organización es la humana, pues se tienen mayores resultados cuando los trabajadores tienen un mejor ambiente y

participan de algunas decisiones.

1.2.2 Administración por Objetivos

La Administración por Objetivos fue desarrollada por Peter Drucker indica que todas las acciones deben estar regidas por objetivos claramente definidos y expresados; para saber dónde está la empresa y a dónde quiere llegar. Una vez claro lo anterior todos los esfuerzos que se realicen se dirigirán al establecimiento de procedimientos formales y a la asignación de responsabilidades entre los distintos integrantes de la organización, aquí se considera que la participación del trabajador es tan importante como la del empleador y se fomenta el compromiso en ambas partes.

1.2.3 Teoría de Sistemas

Menciona que siempre habrá una interrelación entre el objeto, sus atributos, acontecimientos, capacidad de respuesta, nivel de dependencia y contexto por lo que siempre tendrá una interacción dinámica con su ambiente (cerrado o abierto). En administración se refiere a que cada organización está conformada por miembros que pertenecen a otros grupos y estos tienen interacciones internas y externas con su entorno, por lo cual al haber un cambio en algún integrante repercute positiva o negativamente en los demás.

Administración en épocas de COVID-19

“No es el más fuerte, ni el más inteligente que se sobrevive, sino aquel que más se adapta al cambio” Charles Darwin

A principios de 2020 el Covid-19 propició cambios en la forma de administrar ya que se migraron los procesos de presencial a distancia y el proceso de planeación, organización, dirección y control se ajustó a las necesidades que se presentaban conforme se desarrollaba la pandemia.

De esto se puede inferir que el llevar a cabo una administración eficiente en las empresas permite gestionar los recursos de manera eficiente no obstante los momentos de crisis que se

presentan ya que no es posible trabajar de forma improvisada y esperar resultados positivos sin haber llevado correctamente el proceso administrativo.

2. Administración aplicada a la capacitación

El talento humano se caracteriza por su diversidad, creatividad, individualidad y capacidad para interactuar en grupo. Por ello existe la necesidad de desarrollar a la persona de forma integral generando un entorno donde se apueste por el capital intelectual y profesional a favor de los objetivos y/o metas de la organización.

La formación integral para Calderón y Álvarez (2006),

comprende tres conceptos: La capacitación que ofrece a los empleados habilidades concretas para el trabajo que desempeñan en el momento presente y cuyo objetivo es el de cubrir déficit de capacidades; el perfeccionamiento, que busca la mejora de cara al futuro, y el desarrollo, que intenta preparar al individuo para futuras demandas laborales, facilitando, de esta forma, el logro de competencias sociales y humanas, además de técnicas.

Por otra parte, “el entrenamiento es un tipo de capacitación orientada al logro de competencias y habilidades para desempeñar un grupo de tareas, una tarea o partes específicas de ésta” con base a psicologiayempresa.com (2016). Para todas las acciones de capacitación se requiere el proceso de planeación, organización, dirección y control. Que se conocen como fases del proceso administrativo, a saber:

Planeación:

- i. Se realiza la Detección de Necesidades de Capacitación a través de instrumentos como la aplicación de cuestionarios a colaboradores y jefes.
- ii. Con la información obtenida se identifican los objetivos, planes y programas de capacitación.
- iii. Se realiza el presupuesto y se considera si la formación se dará de forma interna o se contratarán proveedores externos.
- iv. Se dan de alta los programas ante las autoridades correspondientes (Comisiones Mixtas de Capacitación, STPS).

Organización:

- i. Selección del personal que tomará la capacitación.
 - ii. Se determina la contratación de capacitadores externos o se asigna al personal interno que la brindará.
 - iii. Se determina el espacio donde se brindará la capacitación.
- i. Se invita al personal al programa de capacitación.

Dirección/Ejecución: Corresponde a la supervisión de las acciones de capacitación en todo su conjunto.

Control / Evaluación:

- ii. Se realiza la evaluación del evento, del instructor y de todos aquellos involucrados en el proceso de capacitación.
- iii. Se determinan las acciones de mejora.

3. Educación de Adultos: Andragogía

En este capítulo se definirá lo que es la educación de adultos y cómo ésta es un factor esencial en los programas de Educación Continua ya que son a quienes está destinada la capacitación. Sin embargo, se iniciará definiendo el proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación formal con aplicación de la pedagogía y como ésta es la primera etapa para después convertirse en andragogía.

3.1 Proceso de enseñanza-aprendizaje

En educación existen diversas teorías que explican cómo se realiza el proceso de enseñanza aprendizaje, desde el punto de vista maestro-alumno / educado-educando; entre éstas, se tiene:

Primero el conductismo, como lo mencionan Posso, Barba y Otáñez (2020), “se fundamenta específicamente en llevar un proceso de aprendizaje acompañado de estímulos y refuerzos, para así obtener respuestas positivas por parte del estudiante; es decir, siempre maneja una estructura rígida de aprendizaje para luego ser medible y cuantificada”. Esta teoría de estímulo-respuesta, se atribuye a John Watzon y Frederic Skkiner.

En los años 70 llega el constructivismo, también conocido como aprendizaje significativo, apoyado en estudios e investigaciones de Jean Piaget, donde la persona es el motor y responsable de su aprendizaje y, con base en su experiencia, más todos aquellos estímulos externos, va adoptando la información y cimentando el conocimiento a través de la reestructura de sus procesos mentales.

Existen otras teorías que nos indican, que no solo depende de la capacidad intelectual del individuo, que también es importante determinar cómo es que esta información llega al cerebro para adquirir y consolidar el conocimiento, como lo es la experiencia humana.

O'Connor y Seymour (2007) indican que, aunque de manera consciente la persona solo sea capaz de retener una cantidad muy pequeña de la información que ofrece el mundo, se advierte y se responde a una cantidad mucho mayor sin percatarse de ello.

Maslow menciona que se aprende pasando por cuatro estados⁹ mismos que se representan en la Tabla 3.

Tabla 3

Estados de aprendizaje

Incompetencia Inconsciente	Incompetencia Consciente	Competencia Consciente	Competencia Consciente
No sé hacer algo e ignoro qué sé hacerlo.	Soy capaz de reconocer que sé, es aquí donde se aprende más.	Adquiero el conocimiento / habilidad, pero aún no lo domino.	Domino el conocimiento / habilidad y todo lo aprendido se armoniza de manera conjunta.

Nota: Elaboración propia.

Este desarrollo se resume en: aprender, desaprender y reaprender. Siendo el objetivo este último, ya que es aquí, donde el conocimiento se amplía y perfecciona.

3.2 De la Pedagogía hacia la Andragogía

Es un hecho que los procesos de aprendizaje van de acuerdo con las etapas de vida, de ahí que la pedagogía se enfoque en la educación y en la enseñanza escolarizada; mientras que la andragogía en la formación de adultos.

La palabra pedagogía proviene del griego paidos, que significa niño, y agein, que significa guiar o conducir: El que conduce niños y es considerada una ciencia en la que también intervienen otras como la filosofía, la antropología, la psicología, la sociología y todas aquellas relacionadas con el ser humano. Se encarga de estudiar todas las formas de aprender del ser humano desde la niñez y hasta la juventud.

Existen diferentes disciplinas, que según la corriente filosófica definen la pedagogía como la filosofía de la educación, la ciencia de la educación o aquella que propone normas de intervención educativa.

Por su parte, la andragogía se enfoca al aprendizaje de adultos; en ésta, el docente es quien facilita el aprendizaje orientándolo, considerando un proceso horizontal, donde los conocimientos se enriquecen con las experiencias, pues el proceso de maduración está en un nivel donde “el que aprende” es capaz de tomar decisiones al ya contar, en su mayoría, con una conciencia clara de sus derechos y obligaciones.

En lo que se refiere al proceso educativo, se establecen diferentes etapas, donde se visualiza claramente en qué momento se modifica para dejar de ser pedagogía y transformarse en andragogía.

Etapas:

- i. 0-7 años, la educación hará énfasis en el entrenamiento y adiestramiento del desarrollo de las habilidades psíquicas y motoras, y el enriquecimiento de los aspectos afectivos y comunicacionales (responsabilidad familiar).
- ii. 7-12 años, el énfasis estará en el desarrollo de las funciones mentales a través de la observación y manipulación de objetos concretos con el fin de despertar curiosidad que conduzca a incipientes investigaciones.
- iii. El carácter instruccional, que predomina actualmente, debe limitarse en exclusiva a la lectura, escritura y nociones numéricas, siempre que en el niño exista un interés espontáneo, por lograr estas habilidades (responsabilidad familiar-docente: Institutos de Educación Básica).
- iv. 12-20 años, el proceso educativo hará énfasis en el aspecto instruccional, tomando como base la aparición que el adolescente, previamente entrenado en la etapa anterior, interprete de manera razonada, los fenómenos sociales, matemáticos, físicos, químicos,

artísticos, literarios, geográficos, históricos, naturales... En fin, los desarrollos científicos y tecnológicos relacionados con el progreso y supervivencia de la especie (autorresponsabilidad y proceso orientador del docente: Instituciones de Educación Media).

- v. 20-30 años, el énfasis estará dirigido a la profesionalización, profundizando el aprendizaje científico avanzado con el propósito de perfeccionar o crear nuevos conocimientos, que aseguren un mejor bienestar a la estructura social y, en consecuencia, la supervivencia de la especie (autodirección educativa: Institutos Universitarios y de Educación Superior).
- vi. 35 años en adelante, el énfasis será en dar oportunidades de estudio a quienes por cualquier circunstancia no se hayan beneficiado del sistema regular o que, habiéndose beneficiado deseen perfeccionar sus conocimientos, reciclarlos, actualizarlos o satisfacer sus necesidades intelectuales en otras áreas del conocimiento. (Díaz, 1981)

Esta división se basa en principios psicológicos distintos de acuerdo con la edad. A partir de los 20 años, se considera una metodología andragógica más que de pedagogía, pues en los primeros años de vida se establece una enseñanza directa, donde se favorece la comunicación receptiva y vertical (maestro – estudiante), está en una condición dependiente del docente

Cuando se tiene cierta madurez, alrededor de los 20 años, se propicia la autogestión y se busca alcanzar la autorrealización a través de la aplicación inmediata del conocimiento, donde la experiencia es el recurso más valioso para el aprendizaje.

3.3 Educación Continua y su importancia en un mundo de obsolescencia rápida

Se entiende por Educación Continua la alternativa para la actualización, capacitación y desarrollo, indispensables para el mejor desempeño humano y laboral de los adultos.

Como lo refiere la Coordinación de Vinculación de la Universidad La Salle México, no solo se ocupa de brindar conocimientos para saber; sino de “saber lo que se hace y hacer lo que se sabe” de la mejor forma. Se enfoca en que cada persona, en cualquier programa, aprenda a aprender, aprenda a hacer y aprenda a ser mejor.

La Educación Continua en cualquiera de sus modalidades es una formación completa en la que

todos los actores aprenden de manera constante, incluso quienes la imparten y ofrecen. En palabras de Gomez (2017), entre sus ventajas está “la posibilidad de que el profesional pueda integrar a su nivel de conocimientos los nuevos adelantos en el ámbito científico y tecnológico, en diversas disciplinas”.

Como menciona Campi Cevallos, Saa Morales, y Dicado Alban (2020), “gracias a la rápida incorporación de conocimientos o competencias, como respuesta a los requerimientos de las empresas o instituciones, este sistema se diferencia del sistema formal” como lo son los posgrados pues cada uno tiene diferentes requisitos de ingreso y egreso, objetivos, metodología, contenido y duración.

Es importante considerar que el participante es un adulto que tiene interés en aprender, dispone de experiencias, dialoga, comparte y está motivado; busca un programa de Educación Continua que esté vinculado con el desempeño, que sea práctico y que tenga aplicaciones inmediatas donde “pueda incorporar a su cúmulo de nociones todos aquellos conocimientos que son significativos y necesarios para responder a una realidad que no se detiene al momento de innovar” tal como afirma Gomez (2017).

Chiavenato (2007) plantea que, “La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas”. De aquí, la importancia de ver ésta como un factor indispensable para el desarrollo efectivo del trabajo y de los procesos en la empresa.

Chiavenato sugiere que, algunos de los beneficios de la capacitación son:

1. Mejorar de la eficiencia de los servicios.
2. Aumentar la eficacia en los resultados.
3. Creatividad e innovación en los productos y servicios que se ofrecen al mercado.
4. Mejorar calidad de vida en el trabajo (CVT).
5. Mayor calidad y productividad.
6. Mejor atención al cliente.
7. Valor agregado.

La capacitación contribuye en el desarrollo de la persona al actualizar sus conocimientos, habilidades y actitudes. En el ámbito organizacional la prepara para realizar diferentes actividades, así como funciones más elevadas para desempeñar el trabajo correspondiente (Chiavenato, 2007).

En México, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos quien rige el actuar de la autoridad, los derechos de las personas y las vías para hacerlos valer, se establece que” toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil (Artículo 123, Apartado A)

En el Apartado A, fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2022, las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.”

Siendo indispensable capacitar a la persona y con ello garantizar su adaptación y desarrollo en el puesto para el que fue contratado. Por su parte la Ley Federal de Trabajo, que regula el ámbito laboral, específicamente entre el trabajador y el patrón; señala:

Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que les permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores (Ley Federal del Trabajo, 2012)

Con ello se determina que las empresas, ya sean del sector público o privado, están obligadas a capacitar a sus trabajadores para propiciar la competencia laboral y la productividad del trabajador. A su vez, las empresas que tienen más de 50 trabajadores deben contar con una Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad que se registra ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la que participan los representantes de los trabajadores y patrones para garantizar que, a través de planes y programas de capacitación, se eleve el nivel de vida de los trabajadores.

El Artículo 153-E de la LFT establece lo siguiente:

En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y serán las encargadas de:

- i. Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento;
- ii. Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual;
- iii. Proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad a que se refieren los artículos 153-K y 153-Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios;
- iv. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad; y
- v. Resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad.

En caso de no cumplirse, se tienen sanciones económicas para la empresa que van de 250 a 5000 veces el salario mínimo (Ley Federal del Trabajo, 2012).

3.4 Planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad.

Tal como se indica en la LFT (Título Cuarto. Capítulo III-BIS. De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores), los planes y programas se deben elaborar dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo, considerando que podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

Es importante conservar y a disposición de la STPS y la Secretaría de Economía lo que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones y cuando no sea así será sancionado. Estos planes se elaboran mediante el formato DC-2 “Elaboración del plan y programas de capacitación, adiestramiento y productividad”. En lo que se refiere a la implementación de cursos, se deberá:

Considerar la impartición por personal de la propia empresa, instructores externos, instituciones, escuelas u organismos especializados. F-VII. Considerar las acciones a realizar con respecto al artículo 7, fracciones II, III, IV y V del Acuerdo Normativo. F-V-III. Incluir los cursos de capacitación que impartan:

- i. Las empresas de las que hayan adquirido un bien o servicio.
- ii. Los extranjeros a trabajadores mexicanos en territorio nacional, o bien cuando los trabajadores reciban capacitación en el extranjero.

Por lo anterior, los Centros de Capacitación también deben estar registrados ante la STPS como agentes capacitadores externos e inscribir los programas e instructores ante esta institución para poder impartir la formación y emitir la constancia de habilidades o competencias laborales DC3 (ver Anexo). Lo cual certifica que la persona obtuvo los conocimientos y actualización necesarios en el área en que fue capacitado.

En las empresas con más de 50 trabajadores las constancias deben autenticarse por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. En las que tienen menos de 50, deben validarse por el patrón o el representante legal (Ley Federal del Trabajo, 2012).

En ambos casos, se deben entregar dentro de los veinte días hábiles siguientes al término del mismo, ya que el trabajador tiene derecho a recibir una Constancia de Competencias o de Habilidades Laborales y a su vez, las empresas están obligadas a enviar a la STPS listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores para su registro y control. En lo que respecta al trabajador, también tiene ciertas obligaciones que se especifican en la misma Ley:

- i. Asistir puntualmente a los cursos.
- ii. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- iii. Presentar los exámenes de evaluación requeridos. (Ley Federal del Trabajo, 2012)

4. Tipos de Capacitación Laboral

Se puede considerar que entre más tiempo y energía se dedique para preparar y formar al

personal de la una empresa, mayor será su nivel de productividad en lo cualitativo y cuantitativo. La capacitación está orientada a reforzar las habilidades de los empleados, incrementar su grado de conocimiento y mejorar sus actitudes, a fin de contribuir en su desarrollo personal y profesional.

Por lo anterior, la empresa necesita ver en la capacitación una inversión que al final es rentable ya que de no llevarse a cabo podría generar que ésta no progrese pues puede llegar a impedirle competir dentro del mercado dado que no cuenta con las herramientas necesarias para crecer e innovar.

Es importante que la capacitación, independientemente del tipo que sea, atienda la realidad, es decir que esté vinculada con la situación actual de la empresa, así como de aquellas situaciones que se presentan día con día para que el capacitado lo relacione, asimile y sea capaz de ofrecer alternativas de solución, se involucre, además de hacer más significativo el conocimiento.

La actualización y formación continua es indispensable, debido a que el conocimiento pierde vigencia pues el mundo siempre está en movimiento y el ámbito laboral no se queda atrás, de no hacerlo se corre el riesgo que la persona quede rezagada en el papel que desempeña dentro de la empresa.

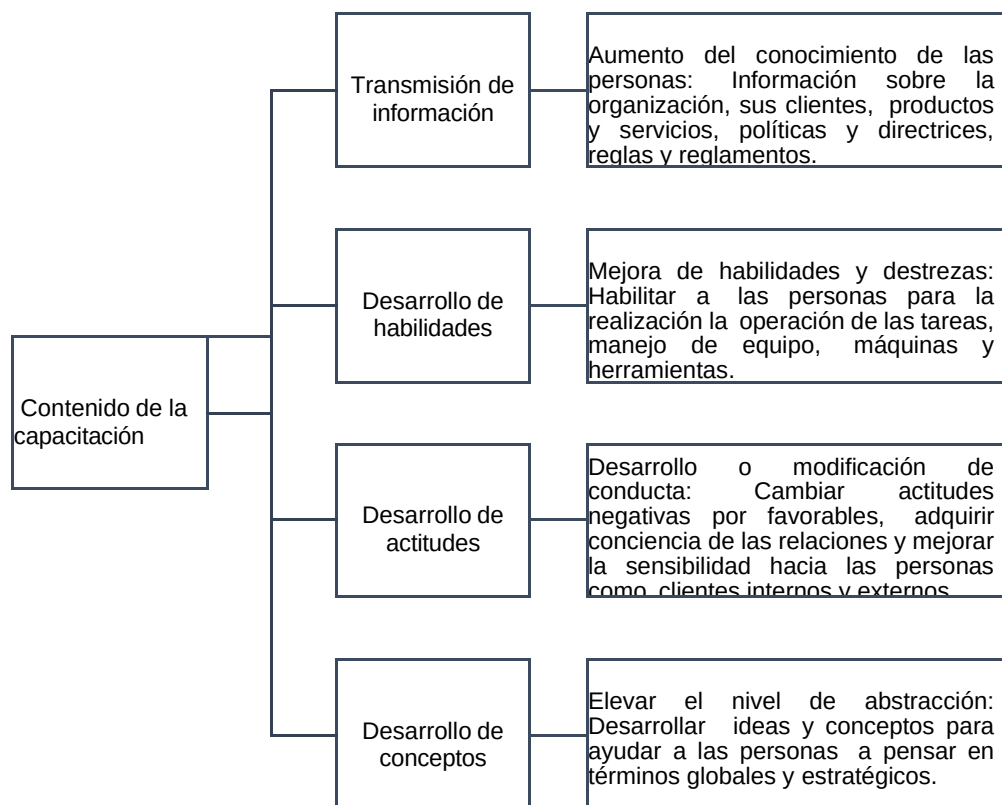
Cada organización debe contar con un diagnóstico de necesidades de capacitación. desarrollar un plan anual para definir los objetivos, métodos y evaluación del proceso para cada grupo y persona (Cofide, 2022). En la figura 1 se explican los contenidos que abarca la capacitación.

Para que la capacitación sea integral debe incorporar conceptos y hacer que la persona se apropie de la información para posteriormente desarrollar habilidades y actitudes, que le permitan optimizar su desempeño.

La capacitación se puede proporcionar de forma interna cuando la propia empresa, empleando sus recursos humanos y especialistas realiza esta función; externa, cuando es impartida por otras empresas o instituciones que proporcionan este servicio, siendo formal o informal (Chiavenato, 2007; p 323).

Figura 1

Contenidos que abarca la capacitación



Nota. Elaboración propia con base en Cofide (2022).

3.1. Capacitación Formal

Corresponde a programas de instrucción en periodos cortos y con objetivos específicos como seminarios, talleres, cursos, que se pueden impartir a una persona o a un determinado grupo de personas, a fin de adquirir nuevos conocimientos, que apliquen para su beneficio y el de la empresa; de aquí deriva la capacitación técnica y conductual.

3.1.1 Capacitación Técnica

Se refiere a aquella que tiene como objetivo adquirir conocimientos y destrezas que sirven para completar o fortalecer las diversas tareas o actividades que su función dentro de la empresa requiere, como, por ejemplo, uso de maquinaria o de software. Implica desarrollo de competencias.

3.1.2 Capacitación Conductual e Informal

Por otra parte, la capacitación conductual, a diferencia de la capacitación técnica, es un tema con cierta abstracción. No obstante, tiene una notable influencia en la función del trabajador (Boisvert, 1999). Esto a su vez, debe incluir el desarrollo de habilidades suaves. Por su parte, la capacitación informal, se realiza de persona a persona (entre compañeros) para desempeñar correctamente una actividad o actuar conforme a las normas y costumbres de la organización; es un acompañamiento, no hay una metodología formal.

5. Sectores de la sociedad

Los sectores se clasifican en público, privado y social, englobando los diversos giros de la economía y la sociedad civil. Los procesos de trabajo, las actividades que se desarrollan, los recursos qué y cómo se generan dentro de una organización permiten definir el sector al que pertenecen. A juicio de Flores (2019),

El sector privado está constituido por aquella parte de la economía que busca el ánimo de lucro en sus actividades y que no está bajo el control del Estado. El sector público agrupa a las diferentes instituciones del estado mediante las cuales el estado cumple o hace cumplir las leyes del país. Incluye las 3 facultades primordiales del estado: el poder legislativo, poder ejecutivo y poder judicial.

Desde el punto de vista de Instituto Nacional de Economía Social (2020),

El sector social de la economía opera como un sistema socioeconómico constituido por organismos de participación social que están basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, donde se privilegian el trabajo y el ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de integrantes y comunidades. El capital es valorado, pero solo como un medio para la generación de empleo y bienestar para las personas.

En todos los sectores y giros, se genera economía para el país y empleo, que requieren de personal capacitado, a fin de ejercer su función y elevar la productividad y competitividad del país.

La productividad empresarial, en términos generales, está estrechamente relacionada con el concepto de capacitación. Esa capacitación se imparte a través de diversos actores: instructores independientes, consultores, despachos de capacitación, asociaciones, colegios gremiales, instancias privadas, dependencias gubernamentales e instituciones de educación superior públicas y privadas.

Este trabajo se referirá en particular, a las universidades privadas que, a través de sus áreas de educación continua, brindan alternativas para la capacitación de los sectores y de las personas.

6. Programas de Educación Continua y su desarrollo en Universidades Privadas

En este apartado se definirá cómo la Educación Continua brinda soluciones en diversas áreas para desarrollar habilidades y actitudes y para administrar el conocimiento en los sectores público y privado, cumpliendo con la capacitación laboral y cómo estos se desarrollan y administran en las universidades privadas, siendo parte de la función sustantiva de extensión. Los órganos certificadores de la educación superior, como la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) y los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) tienen este rubro a evaluar, por ser de suma importancia no sólo para sus egresados, sino para todos los adultos que tienen interés en actualizarse o formarse en un área distinta.

Las aportaciones benéficas de la educación continua en las instituciones de Educación Superior son diversas, como indican Paco, Nava y Valverde (2009)

- Permite el logro de metas individuales y colectivas para una toma de decisiones más acertadas
- Se adquieren nuevas competencias laborales y la oportunidad de aspirar a obtener una certificación en el área en la que fue preparado.
- Tener una postura asertiva respecto al desarrollo personal
- Mejora actitudes de comunicación dentro y fuera del seno familiar, empresarial y social
- Elimina temores con respecto a la ignorancia individual y a la incompetencia
- Vincula al sector productivo con las IES

6.1 Educación Continua

La Educación Continua surge en el ámbito laboral por las necesidades de las empresas de contar con personal calificado para determinadas tareas. A juicio de Ramírez, Romero, Hernández, Ramírez y Cortés (2007) “Tiene sus orígenes en la educación permanente, definida por la United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO) 1985 en UNAM (1988) como: acciones educativas, que implican en el hombre una influencia con doble dirección: vertical, es decir, toda la vida; y horizontal, en todos los aspectos de la vida”.

Para Ramírez, Romero, Ramírez y Cortés (2010),

nace en los ámbitos técnico y vocacional, su origen se puede encontrar en las acciones organizadas de la educación de adultos, debido a que las condiciones de trabajo derivadas de la industrialización requirieron un mayor grado de especialización; existen antecedentes de que en Inglaterra desde 1789, se impartían conferencias regulares para los mecánicos de algunas fábricas, tornándose la instrucción como una necesidad.

De acuerdo con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES] (2019), “la educación continua ha contribuido a la formación, actualización y capacitación de diversos sectores de la población y se muestra como un medio eficaz y pertinente para contrarrestar la obsolescencia profesional y laboral en un contexto mundial de globalización y rápidos cambios científicos-tecnológicos”.

A juicio de Bustamante (2010),

La importancia y el papel de la educación continua parece evidente en una sociedad que transforma su productividad en función del conocimiento acelerado y del progreso técnico, y en la cual la posibilidad y, sobre todo, la necesidad de aprender no puede darse por terminada. Es previsible, en este sentido, que se acrecienten las demandas de mayor y mejor formación de los profesionales en ejercicio, por la adecuación y transformación que requiere el aparato de producción y de servicios para lograr una competitividad internacional.

La educación continua, a diferencia del sistema formal, permite incorporar -de manera dinámica- las innovaciones y avances del conocimiento científico y tecnológico en áreas muy diversas y responder con gran rapidez a los requerimientos que surgen del uso de la tecnología

en los sectores productivos y de servicios. Sus programas no tienen requisitos académicos de ingreso, ya que son una alternativa para quienes no hicieron o no terminaron una licenciatura y para quienes, teniéndola, se desempeñan en otras áreas de trabajo, así como para todas las personas conscientes de que la actualización, formación y capacitación son indispensables para un mejor desempeño humano; cualquier persona que desee aprender algo, lo puede hacer.

En palabras de Educación continua (2017), “Sea que desean o requieran profundizar, mantenerse al día en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas”, que pretenden ampliar su conocimiento hacia otras áreas como lo es la destreza de nuevas tecnologías, programas y de todo aquello que le permita acceder a una mejor posición en el ámbito laboral, un desempeño eficiente, así como fortalecer su desarrollo personal e incluso espiritual.

Se caracterizan por alcanzar sus objetivos en un corto plazo y por ser eminentemente prácticos, con aplicaciones inmediatas. Quienes imparten programas de educación continua, son denominados instructores, mediadores o facilitadores y su perfil debe reunir estas condiciones: contar con experiencia laboral en el área que imparten, ser especialistas en la materia con formación académica y experiencia laboral en ese ámbito, para poder compartir casos, problemas y soluciones reales.

El futuro de la educación continua se percibe más orientado hacia las certificaciones de competencias concretas; cada vez más los adultos que trabajan optan por programas de corta duración que les brinden refuerzo o ampliación de conocimientos, herramientas y habilidades para su desarrollo laboral.

Los programas de Educación Continua deben ocuparse de que los participantes adquieran habilidades y conocimientos, para saber lo que se hace y hacer lo que se sabe, de la mejor forma. Es una formación completa, en la que todos los actores aprenden de manera constante, incluso quienes la imparten y ofrecen.

6.2 Tipos de Educación Continua

Competencias. Las competencias permiten que la persona pueda dar respuesta a los problemas que se presentan en el ámbito profesional, por lo que contribuyen, como señala Rodríguez

(2007), en mejorar la productividad laboral; incluyen distintos niveles, tales como: saber (datos, conceptos, conocimientos), saber-hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber-ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber-estar (capacidades relacionadas con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo).

En palabras de López (2016), la competencia es “el resultado de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores” a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

Habilidades. En aspectos organizacionales como dice Cantero (2020),
están relacionados con el cociente de inteligencia emocional que se refieren al conjunto de rasgos de personalidad, habilidades sociales, comunicación, lenguaje, hábitos personales, amistad y optimismo, que caracteriza a las relaciones con otras personas, incluyendo el sentido común y una actitud flexible positiva.

Tienen que ver con la capacidad la persona para relacionarse eficazmente en el entorno de trabajo y que también son de aplicación general, ya que se utilizan fuera del ámbito laboral.

Técnicas. En palabras de Sánchez, Silva y Triviño (2018), “se ocupa de preparar a los individuos para usar un conjunto de procesos que se derivan de la aplicación de los principios científicos para la práctica”. Otorga a la persona aquellos elementos precisos que garanticen su productividad y desarrollo profesional. Se refieren a aquellos conocimientos que permiten realizar tareas específicas, son prácticas y se relacionan con actividades. Podemos mencionar las que se relacionan con informática, matemáticas o científicas; por lo general, este tipo de habilidades requieren entrenamiento y experiencia para dominarlas. Pueden ser definidas, evaluadas y medidas. Son importantes para el trabajador, pues le permiten desempeñarse de una forma más eficiente, aumentar su confianza y ser una pieza importante en la empresa, dado que cuentan con un conocimiento más especializado.

Certificaciones. Empleando las palabras de Secretaría de Educación Pública (2018), “las competencias de las personas son el conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes individuales, es decir, aquellas aptitudes que las hace capaces de desarrollar una actividad de

excelencia en su vida laboral.” Dichas competencias pueden ser certificadas por organismos públicos o privados que evalúan el nivel de dominio de determinada competencia. El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), dependiente de la Secretaría de Educación Pública (SEP), “coordina y promueve el Sistema Nacional de Competencias para que México cuente con empresarios, trabajadores, docentes, estudiantes y servidores públicos más competentes” (CONOCER, 2019).

A través del CONOCER se registran los Estándares de Competencia que describen el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, con las que debe contar una persona para ejecutar una actividad laboral, con un alto nivel de desempeño.

El Sistema Nacional de Competencias se integra por instancias denominadas Comités de Gestión por Competencias, que se conforman por instituciones/organismos/empresas de un sector económico o social específico y definen el desarrollo de Estándares de Competencia relevantes para sus sectores. Estos Comités se apoyan en grupos técnicos de expertos, para la elaboración de los Estándares de Competencia (CONOCER, 2017). En el ámbito del sector privado se ofrecen certificaciones que evalúan el nivel de dominio de sus productos, procesos o profesiones. Por ejemplo: Google, Microsoft, el *Project Management Institute* (PMI), el Consejo Mexicano de Certificación de Enfermería (COMCE) auxiliar de la SEP, etcétera.

La Educación Continua ofrece cursos y diplomados que preparan para los exámenes de certificación, sin garantía de obtenerla, ya que ello depende de lo que demuestre la persona en su evaluación.

7. Educación Continua en una universidad privada

La Educación Continua corresponde a las áreas de extensión, como menciona (Vega, 2006) los nuevos escenarios de la educación superior, entendida ésta como instrumento esencial de formación de recursos humanos, requieren de una transformación en la organización y planeación de estos.

Por lo que, ante este panorama, la educación continua contribuye en la vinculación de las instituciones de educación superior, sociedad civil, empresas públicas y privados, organismos sociales dado que imparte educación constante, que no es la formal para impulsar el potencial de la persona en lo profesional y en lo individual.

En las Instituciones de Educación Superior la Educación Continua se ubica en diferentes jerarquías de los organigramas, de acuerdo con la estructura de cada una de ellas. Puede ser desde una jefatura hasta una Dirección General, pero todas con el mismo fin: vincularse con los sectores público, privado y social, aportando programas de actualización y capacitación para adultos.

La importancia de esta área es reconocida por instancias públicas y privadas, como la ANUIES y FIMPES, quienes han formado incluso redes a nivel nacional e internacional para compartir mejores prácticas y actualizar también a quienes se encargan de Educación Continua. En 1990 se conformó la Asociación Mexicana de Educación Continua y en 1998 se fundó la Red Universitaria de Educación Continua de América Latina y el Caribe.

5.4. Administración, procesos y gestión de Educación Continua

La administración y gestión de Educación Continua se realizan a manera de unidad de negocio, ya que es una extensión de la Universidad y genera sus propios recursos para su operación. Cuenta con un presupuesto asignado para gastos de operación y nómina, pero la realización de los programas es autofinanciable.

El principal objetivo es generar, promover y administrar todos los programas a fin de vincularse con los sectores para actualizar y capacitar en las diferentes ocupaciones laborales y lograr con ello mejoras en su desempeño laboral, profesional y personal. Esta vinculación contribuye a la presencia activa de la universidad en todos los sectores productivos y de servicios.

Para lograr su objetivo genera conferencias, seminarios, cursos, talleres y diplomados, que satisfagan las necesidades de los sectores identificadas por solicitudes de terceros, tendencias, desarrollos tecnológicos y diagnósticos de necesidades. Los contenidos los desarrollan especialistas en los diversos temas, siempre considerando que los programas que se ofrezcan sean eminentemente prácticos y desarrollados por quienes, además, tienen experiencia en el área a la que se refieren. Una vez que se tiene la oferta, se realiza un presupuesto para cada programa considerando los gastos que deben cubrirse, tales como:

- i. Pago de honorarios.
- ii. Pago a coordinación (en su caso)
- iii. Recursos materiales para utilizar (copias, plumas, engargolados, plumones, diplomas,

- constancias, material didáctico en general)
- iv. Uso de instalaciones o plataforma virtual
- v. Gastos administrativos

Se debe considerar un remanente para la institución, ya que es una unidad de negocio que genera recursos alternos. En el caso de cursos cerrados para empresas, se considera el presupuesto a partir del número de horas y participantes; además de incluir los gastos antes mencionados, se deben considerar los viáticos y/o fianzas que puede solicitar la empresa o institución contratante. Los presupuestos definen el punto de equilibrio para decidir si es pertinente o no, abrir un grupo.

Una vez definidos el programa y el presupuesto, se realiza la comercialización; para ello, se coordinan campañas de difusión a través de *mailing*, redes sociales y páginas de Internet para el público en general, así como la visita a empresas del sector público, privado y social para ofrecer los programas abiertos al público en general y los diseños a la medida. Esta promoción es continua, no obstante que se tengan los programas abiertos ya calendarizados por semestre, se promueven durante todo el año.

5.4.1 Proceso de venta de programas de capacitación

Vender los servicios de capacitación es un reto en muchos ámbitos; primero, porque es un producto intangible y quien lo adquiere por primera vez está confiando en la promesa de quien le ofrece el servicio, con base en quien lo respalda, una Institución Educativa Privada o Pública o una Consultoría de prestigio, aunado al currículum de los instructores que colaboran con ellos, la recomendación de otras empresas, etc.

El proceso de venta consultiva satisface las necesidades de los clientes comprendiendo la situación que enfrentan, atendiendo sus inquietudes y presentándoles diferentes alternativas; por lo general cuando el cliente contacta a la fuerza de ventas éste ya tiene una variedad de ofertas por analizar y entre las cuales seleccionar la que más le convenga por la efectividad, calidad e inversión que le proponen.

Garrido (2008), menciona diversas estrategias de venta, que aplican bien al momento de ofrecer los servicios de capacitación: El asesor de venta debe ser seleccionado a partir de su

personalidad y observar cómo se ajusta dentro del área. Por lo que una personalidad tímida pocas veces será funcional para atraer clientes, las personalidades extrovertidas tienen más a relacionarse de manera natural y contar con facilidad de palabra, un buen vendedor (según el punto de vista personal) encanta y convence.

Para Garrido, los objetivos de ventas deben fijarse teniendo en cuenta la rentabilidad media de los productos a vender, ya que se debe considerar una meta anual de ventas, misma que le permita operar cubriendo gastos fijos, variables y obteniendo ganancias; si esto no se cumple, difícilmente puede continuar su funcionamiento. También indica que la actitud del vendedor con respecto a la utilización de las tácticas de venta dependerá de su grado de implicación con la filosofía del marketing de la empresa. Esto es, debe coincidir con los principios y valores de la marca que representa, identificándose con la filosofía, misión y valores, sobre todo en temas de capacitación, donde la ética debe ser primordial.

Como considera Garrido (2008) si el cliente tiene ganas de hablar, lo mejor es que hable, pero de lo que a nosotros nos interesa y que nos dé información de lo que necesita. Es necesario que la persona responsable de las ventas de Educación Continua escuche al cliente y sea receptivo a lo que éste quiere; en este punto, su habilidad para llevar la conversación y obtener información relevante es primordial, pues le permitirá detectar qué es lo que realmente necesita y qué es lo que sí se le puede ofrecer.

Señala Garrido que es mejor perder una venta y ganar un cliente, que realizar una venta que sabemos que lo dejará descontento y no nos volverá a comprar. Esto podría considerarse como una máxima de vida: No puedes ofrecer algo que no tienes. Si esto se hace solo por tener un cliente y la marca no cumple su promesa de venta, con seguridad no volverá a requerir nuestros servicios al quedarse con una percepción negativa, que nos perjudicará no solo con él, sino con posibles clientes que sepan del incumplimiento con uno. Siempre se debe tener presente que, una recomendación positiva, se replica dos veces, una negativa, diez.

Garrido, propone que siempre hay que traducir los datos técnicos en utilidades reales y personalizadas para el cliente. Hablar de números y capacitación son factores que van de la mano, pero no en relación a cuánto va a ganar la empresa en términos de números por capacitar a su personal, sino cuánto le podría costar el no hacerlo, ya sea en temas de accidentes, multas,

etc., datos que son reales y de conocimiento público.

Un error que el autor menciona y que nunca debe cometer un vendedor es rebatir una objeción falsa o hacer entender al cliente que se equivoca. Esto es que el cliente no siempre tiene la razón, pero la función de quien vende los servicios de capacitación no es hacerle entender el error, es escuchar y ofrecerle alternativas, el vendedor no está para educar, solo orienta. Recomienda que no hay que rendirse ante una primera negativa, pues si no sabemos el problema que impide que nuestro cliente nos compre, nunca podremos solucionarlo y cerrar una futura venta.

Se debe considerar que las situaciones y circunstancias que se presentan son cambiantes, por lo que la persistencia y tolerancia son necesarias siempre; hoy puede no cerrarse una venta, pero en meses puede cambiar la decisión del cliente o la situación de las áreas de capacitación, y lograr la venta.

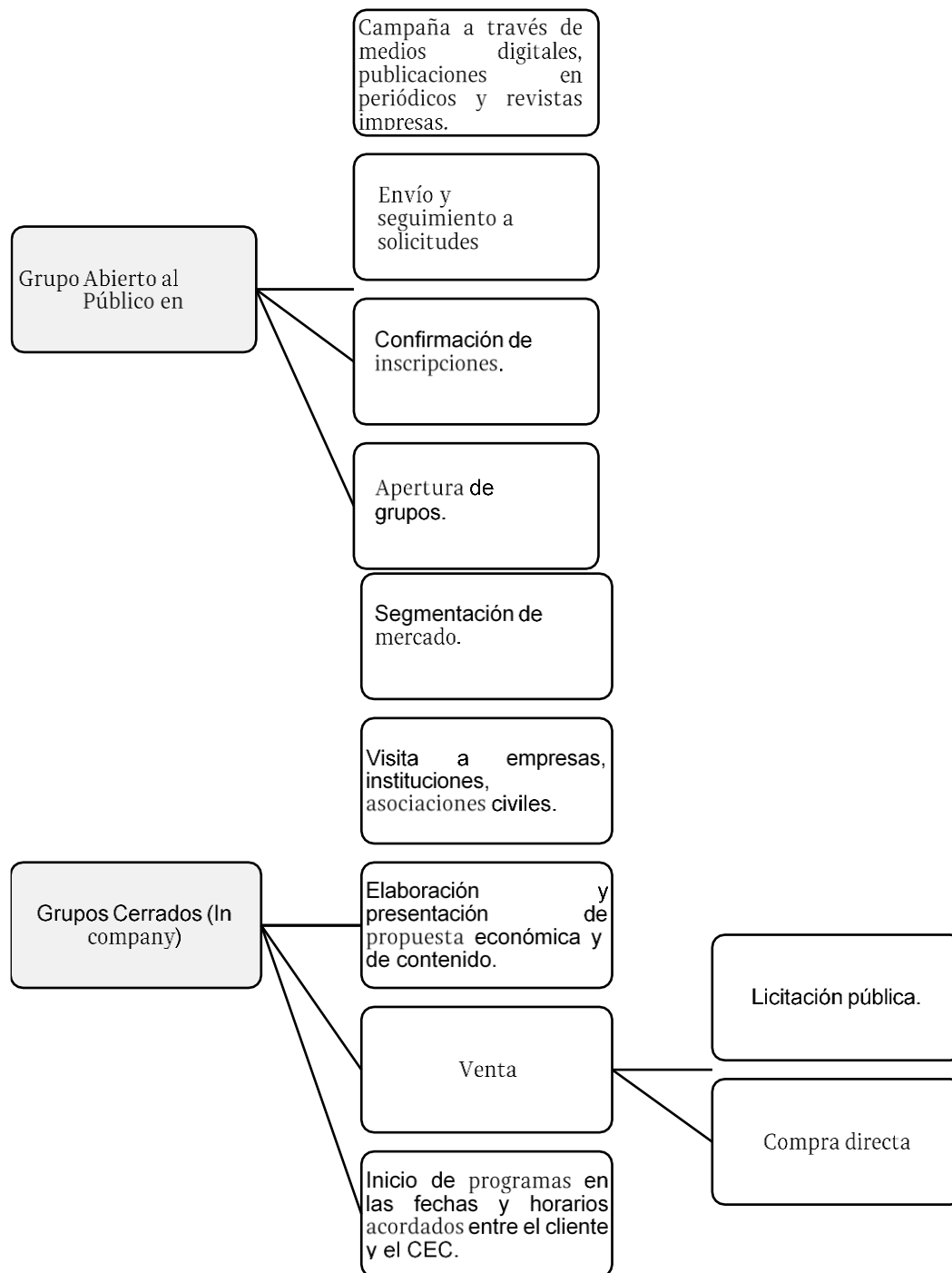
Muy importante es que si quienes ofrecen la capacitación no se capacitan, difícilmente podrán contar con las habilidades y técnicas para cerrar las ventas. Pavia (2008) señala que el principal objetivo de la formalización debe ser la especialización y profesionalización de todo el personal del departamento de ventas. Este punto es esencial.

5.4.2 Proceso de Venta en Educación Continua.

Se tienen dos procesos de venta: uno que corresponde a la de programas abiertos al público en general que se ofertan de forma semestral y se imparten en las instalaciones de la universidad o a través de sus recursos a distancia, con horarios y días establecidos. Otro, que se refiere a grupos cerrados o *in company* es una venta directa, se tiene identificado el sector y se ofrecen los servicios todo el año; los programas se imparten a solicitud del cliente en los horarios y días que acuerden ambas partes. En la figura 2, se indica el proceso de venta, considerando dos escenarios: la venta de programas en grupos abiertos al público en general y a los grupos cerrados.

Figura 2

Proceso de venta



Nota: elaboración propia

5.4.3 Coordinación y operación de los programas de Educación Continua

La operación de los programas inicia una vez que la empresa ha confirmado contratación o bien se tiene el quorum requerido en aquellos que son abiertos al público en general. Entre las actividades que se realizan está la coordinación con el área administrativa para indicar la liberación del presupuesto y con ello se soliciten y reciban pagos de los interesados o la gestión del contrato en el caso de empresas o instituciones. La administración de los recursos de Educación Continua corresponde al área administrativa ya que se encarga de facturar, gestionar el pago de honorarios y solicitar los recursos materiales para el desarrollo del programa.

A la par se confirma con el instructor la fecha de inicio del programa, los horarios, la cuota a cubrir por su participación, así como el tiempo de entrega para enviar el material de apoyo (este se revisa para validar que es acorde al contenido y a los objetivos que se determinaron).

Por otra parte, se reservan los espacios dentro de la universidad o bien se acuerda con la empresa el lugar y modalidad de impartición; se tienen las dos opciones tanto en programas abiertos al público en general, como para empresas; si es a distancia, se hace la gestión del recurso tecnológico que se utilizará.

Previo al inicio del programa se brinda a los instructores el perfil de participantes a fin de adecuar las dinámicas, los ejemplos y ejercicios para que sean acordes con las características y necesidades del grupo. En caso de programas a distancia, se realizan pruebas en plataforma destinada para el desarrollo del programa, y con base en su experiencia, aproveche todos los recursos a su alcance.

Es importante contar con una estrecha comunicación entre las áreas de capacitación de las empresas o instituciones, ya que son éstas con las que se formalizan las inscripciones o contratos, por lo que se da un seguimiento puntual a sus solicitudes. Durante el programa se verifica que el instructor cuente con todos los recursos necesarios para el curso, y en caso de requerirse alguno, se le proporciona.

Una vez iniciado el programa se brinda atención y seguimiento a los participantes, una vez concluido el programa se le indica la calificación obtenida y se le indica si es merecedor (a) o no, a constancia, diploma o reconocimiento.

5.4.4 Control de la Calidad de los Servicios

¿Cómo garantizar que el servicio que se ofrece es el adecuado? Al estar inmerso en la operación de los programas, difícilmente se perciben los errores por lo que es importante la objetividad al momento de analizar las evaluaciones que se aplican a los participantes, instructores y áreas contratantes de los servicios para determinar acciones de mejora. Es importante seleccionar adecuadamente al instructor que impartirá el programa, conocerlo y saber cómo se desenvuelve ya que es quien lleva la responsabilidad en el éxito o fracaso de la capacitación.

Atender los requerimientos de las áreas de capacitación y participantes con oportunidad, no permitirse el “luego lo reviso”, ya que, al ser un área de servicio, se tiene que estar pendiente de los detalles, para que sean cuidados y atendidos con oportunidad. La parte administrativa tiene una función importante ya que es quien está al pendiente de la confirmación de inscripciones, gestiones y solicitudes de pago, por lo que la persona responsable de la misma debe contar con un perfil adecuado que sepa responder y solucionar cualquier problema, además de ser atenta y cuidadosa con los números.

Es necesario el revisar qué se tiene y con qué se cuenta a modo de no ofrecer lo que no se puede cumplir, tanto en lo académico como en la logística del evento de capacitación. Se cuidan los aspectos académico, logístico, administrativo del proceso de capacitación. Contar con un control de la calidad es fundamental, además de considerar varios factores, como aquellos que son perceptibles: Esto es, la impresión de los participantes sobre Educación Continua en temas de presentación del personal, recursos didácticos adecuados e incluso instalaciones que son factores que integran el desarrollo y ejecución del programa.

Proporcionar en tiempo y forma el servicio acordado, a fin de generar confianza con el cliente; contar con una buena actitud de servicio, estar pendiente de escuchar y resolver dudas, inquietudes e incluso atender con prontitud las emergencias sin factores que valoran quienes cursan un programa de Educación Continua. Aquellos que integran el equipo de Educación Continua necesitan contar con habilidades de comunicación, espíritu de servicio, competitividad, amabilidad, honestidad y empatía.

5.4.5 Evaluación de la Capacitación

La capacitación en Educación Continua se puede evaluar a través de varios aspectos como lo son los beneficios laborales y profesionales que se obtienen como resultado de este proceso y en la satisfacción del participante.

Una forma de conocer si se adquirió el conocimiento es realizar un comparativo del nivel de conocimiento con el que el participante empezó el programa y en qué nivel terminó; por eso es indispensable realizar evaluaciones iniciales y finales donde se mida el conocimiento, así como poner en práctica las estrategias que se brindan durante la capacitación para obtener resultados inmediatos. Es ideal dar un seguimiento mensual o trimestral sobre el tema en el que se capacitó para medir los resultados. El parámetro que con mayor inmediatez y exactitud puede ser considerado para la evaluación es la acreditación del programa lo cual podría inferir que, en ese momento, se está cumpliendo con el objetivo.

La calidad de los programas impartidos se mide a través de encuestas de opinión, las cuales contestan los participantes y es ahí donde manifiestan su agrado, así como las áreas de oportunidad, tanto del programa, como del instructor y de quién coordina la capacitación. La logística e impartición del programa se evalúa a través del instrumento de Encuesta de Opinión, considerando:

Planeación: Si el programa reflejó una planeación previa en la elección de contenido, ejemplos, apoyos didácticos, propiciando con ello la mejor comprensión de los temas y el cumplimiento del objetivo.

Organización: Si durante el programa se respetaron los horarios acordados para la capacitación, si se recibió con oportunidad el material de apoyo y la información para su ingreso a plataforma (en caso de que aplique).

Calidad de los recursos y material de apoyo: Si los materiales son claros en imagen, si no tienen información excesiva, errores ortográficos y si se entregaron oportunamente.

Pertinencia y aplicabilidad: Si los temas se trataron con la profundidad adecuada, se abordó información relevante, necesaria, y lo más importante, si los conocimientos adquiridos le permitirán poner en práctica estrategias adecuadas para solucionar problemas comunes en su actividad laboral o profesional.

Adicional a esto se considera el evaluar al instructor en puntos clave, como son: dominio del tema, impartición, lenguaje apropiado al contenido y al perfil del grupo, así como si concedió espacio para preguntas, aclaro dudas, fue respetuoso y atento. La medición de la calidad también incluye evaluar la atención del personal que estuvo con el participante durante todo el proceso, el cual está a cargo de verificar y en su caso proporcionar los recursos y las condiciones adecuadas para la capacitación (tiempos para los recesos, consumo de alimentos, iluminación del aula, etc.).

Una vez que se tienen los resultados, se toman medidas para elevar la calidad del servicio atendiendo las sugerencias de aquellos quienes cursaron el programa, con fines de mejora continua. En el caso de los aciertos, se desarrollan estrategias para que estos últimos incrementen y superen las expectativas.

Diseño metodológico

El método utilizado para esta tesis es descriptivo; como indica (Hernández, 2014) busca especificar las propiedades, las características y procesos para mostrar con precisión las dimensiones de una situación; en este caso la administración y gestión de un programa de Educación Continua que al desarrollarse bajo los principios del proceso administrativo permita que la gestión y operación sean efectivas.

En relación con las variables de estudio se propone como variable Independiente: Aplicación del proceso administrativo en Instituciones privadas de Educación Superior en la Ciudad de México. Y como variable dependiente la calidad de las instituciones

Según la OECD (2019), pese la existencia de instituciones de educación superior apreciadas de alta calidad, las instituciones privadas han motivado especial atención. Pese a este panorama, no existe una cultura que asegure la calidad en todo el sistema de educación superior. Así, esta investigación se enfoca en las instituciones de educación superior en la Ciudad de México, que cuentan con Educación Continua. La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) es una organización no gubernamental que congrega a las 191 instituciones públicas y particulares más importantes de México.

Por su parte, La Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) es una agrupación de instituciones mexicanas particulares. Existen 38 instituciones FIMPES que se ubican en la zona centro, concretamente, en la Ciudad de México, existen 30 instituciones de educación superior que cuentan con Educación Continua. Esto es, el instrumento se aplicará a estas instituciones de educación superior privada.

Propuesta de curso

Para describir la realización y gestión de un programa en Educación Continua utilizando el proceso administrativo se propone un curso de Gestión Efectiva del Cambio en la Institución integrando todas las fases del proceso administrativo:

Planeación. Se inicia con la presentación de los servicios que ofrece Educación Continua para que los programas que se ofrecen fueran considerados en su programación y planeación presupuestal del próximo año.

Después de realizar la Detección de Necesidades de Capacitación en sus colaboradores, la institución solicita a varias empresas de Educación Continua del área metropolitana, propuestas técnicas y económicas para la impartición de un curso en Gestión Efectiva del Cambio en la Institución con duración de 10 horas a distancia, a través de sesiones en vivo por alguna plataforma digital de aprendizaje (Zoom, Teams, Google Classroom, Cisco Webex), para un grupo de hasta 25 participantes.

En la parte financiera, Educación Continua se realiza un presupuesto para dicho. Se consideran los gastos que generará la impartición del programa como son el pago al instructor, impresión de constancias, contratos, gasolina y estacionamiento para la entrega de documentos, así como los gastos fijos: nómina, atención al grupo e instructor y uso de plataforma. Se consideró que debe quedar un remanente de al menos el 30%.

A continuación, un ejemplo de un presupuesto de curso de capacitación.

PRESUPUESTO CURSO GESTIÓN EFECTIVA DEL CAMBIO EN LA INSTITUCIÓN

PRIMER SEMESTRE DE 2021

Forma de Pago Crédito

IVA 16%

Ingresos:

Ingresos brutos	<u>\$ 30,000.00</u>	\$ 4,800.00
-----------------	---------------------	-------------

Gastos:

Instructor	\$ 6,500.00	\$ 1,040.00
Transporte	\$ 1,000.00	\$ 160.00
Impresión, correo y papelería	\$ 500.00	\$ 80.00
Servicios administrativos	\$ 10,000.00	\$ 1,600.00
Teléfono, internet	\$ 2,000.00	\$ 320.00

Plataforma	\$ 2,500.00	\$ 400.00
GASTOS TOTALES	\$ 22,500.00	
	IVA POR PAGAR	\$ 4,800.00
	IVA POR ACREDITAR	<u>\$ 3,600.00</u>
	DIFERENCIA DE IVA	\$ 1,200.00
REMANENTE	<u>\$ 7,500.00</u>	

A la par, se solicita el contenido temático al especialista, a partir del objetivo y atendiendo las necesidades de capacitación que debe cubrir la Dependencia. El objetivo es sensibilizar a los participantes acerca de la importancia de asumir los cambios que enfrentamos actualmente de manera constructiva, para generar valor en la Institución. Una propuesta de temas a desarrollar es la siguiente:

- i. ¿Por qué y para qué cambiar?
- ii. Tipos de cambio y su gestión.
- iii. Fases de transición en el proceso de cambio.
- iv. ¿Cómo afrontar el cambio? Estrategias y acciones.

Una vez enviada se da seguimiento, confirmándose la adjudicación y se formaliza la asignación del curso con una orden de pedido, la cual firman los responsables del área de adquisiciones de la Dependencia y el representante legal del que depende Educación Continua. Ver Anexo para ejemplo de adjudicación del sector público.

En la cotización al cliente se incluyen los siguientes conceptos:

- i. Fecha
- ii. Área Solicitante
- iii. Cotización dirigida a
- iv. Presentación de los servicios de capacitación
- v. Qué incluye el servicio
- vi. Temario
- vii. Número de horas
- viii. Lugar y fecha de la entrega del servicio
- ix. Plazo de entrega
- x. Condiciones de pago

xi. Costo por hora más IVA.

Organización. Una vez adjudicado el curso se define la fecha de impartición, la modalidad y plataforma en que se realizará. Se solicita el perfil del grupo (grado académico, puestos, área del puesto) para compartir con el instructor y el curso lo prepare con base en ello. Se confirman fechas con el instructor para que reserve los días y horarios de las sesiones, prepare el material de apoyo para los participantes y su material de instrucción. Se recibe el material, se revisa, se da formato y se envía con el link de Teams al grupo y los responsables de capacitación de la Dependencia.

Dirección. Da inicio la capacitación; los participantes e instructor cuentan con los materiales necesarios para que se desarrolle el programa. Se aplica evaluación inicial. El área de capacitación de la Dependencia se integra a las sesiones para dar seguimiento y posterior retroalimentación sobre el servicio. El curso tuvo una participación de los asistentes cada vez más activa, haciendo aportaciones de mucho valor, ligadas a sus experiencias laborales. Se realizaron ejercicios que les permitieron tomar conciencia de los miedos que se afrontan ante los posibles cambios que se les presentan, así como las alternativas de solución.

Al concluir el programa se considera para la evaluación académica, un examen de opción múltiple, mismo que se comparó con el diagnóstico inicial, se sugiere un aprovechamiento de promedio general de 9.5.

Posterior a la evaluación final se aplica a los participantes la encuesta de opinión del curso, utilizando Microsoft Forms que permitirá conocer el grado de satisfacción del grupo, la calidad de la impartición, atención, gestión, calidad de los recursos empleados y atención con fines de mejora continua. Una vez terminado el curso, se verifica el registro de asistencia y se solicitan calificaciones al instructor para elaborar las constancias de acreditación.

La evaluación inicial no tiene valor para la calificación ya que es solo un diagnóstico del nivel de conocimiento que tienen los participantes del tema que revisarán. Durante la ejecución del programa se tiene constante comunicación con el área de capacitación, instructor y participantes. Se entrega el concentrado de la encuesta de opinión a la organización contratante del servicio.

Control. Continuando con la fase de Control, se evalúa el evento de capacitación, al momento de entregar el reporte solicitándole una reunión (presencial o a distancia) para evaluar el servicio recibido consideran los siguientes aspectos:

- Facilidad para contactar
- Oportunidad de respuesta
- Cotización (valorando el contenido temático y la inversión)
- Calidad del instructor
- Trámite administrativo (envío de documentación, facturación)
- Entrega de calificaciones y constancias
- Grado de satisfacción del grupo
- Aplicación de los contenidos en el ámbito laboral.

Las respuestas que se obtengan permitirán detectar las áreas de oportunidad que como proveedor son factibles atender, principalmente para mejorar el servicio y definir si el programa cubrió el objetivo.

Es recomendable tener otra reunión con el instructor, en donde se le dé a conocer el resultado de la encuesta, así como las impresiones de la empresa o institución (por lo general, ellos aplican una evaluación diferente a Educación Continua) y se tienen dos puntos de vista diferentes, considerando las debilidades y resaltando las fortalezas con la intención de que los siguientes eventos mejoren de forma considerable. Puntos para revisar en esta reunión:

- Dominio del tema por el instructor.
- Entrega de guía didáctica
- Planeación previa en la elección de apoyos didácticos, contenido, ejemplos
- Puntualidad al iniciar y terminar las sesiones
- Manejo del grupo
- Relación de los contenidos con la actividad laboral de los participantes
- Uso de lenguaje apropiado a la naturaleza del tema
- Entrega de calificaciones y retroalimentación a participantes
- Entrega de recibo o factura para pago de honorarios.

Construcción del instrumento

En la primera parte del cuestionario, se aborda la planeación, acciones que realiza Educación Continua antes de impartir un programa de capacitación. El instrumento que se propone para obtener información abarca las cuatro fases del proceso administrativo de Educación Continua en Instituciones Privadas de Educación superior.

Para probar la hipótesis “Mientras mayor sea la aplicación del proceso administrativo de Educación Continua en Instituciones privadas de Educación Superior en la Ciudad de México, mejores serán su gestión, su calidad y resultados”, se utilizó una encuesta con un cuestionario de 29 reactivos, a 30 Instituciones de Educación Superior de las que se obtuvieron 28 respuestas. Dicho cuestionario para fines del estudio se dividió en las etapas de planeación, organización, dirección y control.

Se propone un Cuestionario titulado Proceso Administrativo en Educación Continua. Con las siguientes

1. Describa cómo realiza la DNC en las empresas para determinar el programa de capacitación que atenderá los objetivos y requerimientos de la misma.
2. Indique los pasos a seguir para presentar una propuesta técnica.
3. Describa brevemente qué factores considera para realizar la propuesta económica.
4. Describa el proceso que realiza para confirmar un programa de capacitación.
5. ¿Registra el programa ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social?
Si
No
6. ¿Registra a la Universidad como proveedor de servicios de capacitación?
Si
No
Solo cuando es necesario
7. ¿Con qué documento formaliza el programa de capacitación con el cliente?
Factura anticipada
Pedido
Contrato
Pago antes de comenzar el programa

Carta compromiso

Confirmación por correo electrónico, WhatsApp, teléfono.

8. ¿En qué momento confirma la participación del instructor?

Al momento de enviar propuesta técnica

Una vez confirmado el programa.

Un día antes de iniciar el programa

9. Una vez, confirmado el instructor ¿Cuál es el proceso a seguir?

10. ¿Cuál es la logística para un programa presencial?

11. ¿Cuál es la logística para un programa a distancia?

12. ¿Qué información de los participantes del curso solicita a la empresa?

13. ¿Para qué solicita la información que indicó en la pregunta anterior?

14. ¿Cómo realiza la entrega de materiales para los cursos que imparte?

Entrego a los participantes, días antes de iniciar el curso

Entrego a los participantes, el día que inicia el evento.

Entrego a los participantes, a la mitad del curso

Entrego a los participantes, al concluir el curso

No entrego, no es necesario

15. ¿Aplica evaluación inicial?

Si

No

16. ¿Da seguimiento al evento, verifica que el instructor imparta el contenido, conforme a lo contratado por la empresa?

Si

No

17. ¿Aplica evaluación final?

Si

No

18. En qué momento aplica la encuesta de opinión a los participantes.

El día que termina el curso.

Días después de terminado el evento.

No aplico encuesta de opinión

19. ¿El instructor le entrega un reporte del evento?

Si

No

No es necesario

20. ¿Qué hace con los resultados de la encuesta de opinión?

Los guardo en el expediente por si algún día se requieren.

Los comparto con el instructor y/o contratante

No aplico encuesta

21. ¿En qué momento solicita al instructor las calificaciones del grupo?

22. ¿Envía reporte de acreditados a la empresa que contrata?

Si

No

23. ¿Confirma pago?

Si

No

24. ¿Cuándo entrega constancias o diplomas a la empresa?

El mismo día que termina el curso

20 días después

Hasta que pagan

Una semana después de concluido el programa.

25. Posterior al curso ¿Agenda reunión con el área de capacitación para revisión de resultados y su efectividad?

Sí

No

Solo si lo piden

26. ¿Da retroalimentación al instructor?

Si

No

Solo si la encuesta es negativa

27. ¿Para qué le sirve la información que se recabó del reporte de instructor, encuesta de opinión y reunión con el cliente?

28. ¿Considera que aplica correctamente el proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control?

Si

No

En ocasiones

29. ¿Cómo considera sus programas de capacitación? Calificación mínima 1 y

máxima 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Validación y confiabilidad del instrumento

La validez de un instrumento consiste en que mida lo que tiene que medir. El cuestionario descrito anteriormente fue validado por expertos a través del método de agregados individuales ya que se trata de un método viable de aplicar, eficiente y evita sesgos por contacto entre expertos. El instrumento empleado para la validación puede verse en el Anexo Validación de cuestionario (Corral, 2009).

En relación con la confiabilidad se estimó el alfa de Cronbach. Esta prueba estadística se considera que es la más apropiada para medir la confiabilidad dado que la mayoría de las respuestas son dicotómicas. Klassen (2003) considera que el mínimo requerido debe ser 0.6. Como lo refieren Godoy et al. (2008), el valor de alfa para el componente de expectativas de eficacia es de 0.60. En el caso de esta investigación la confiabilidad del cuestionario se calculó el coeficiente alfa de Cronbach utilizando el programa Microsoft Excel, dando como resultado 0.62.

Por tanto, para la interpretación de este puntaje se tuvo en cuenta que el cuestionario mide tres dimensiones por lo que presenta un índice de confiabilidad interna moderada, es decir, que no son totalmente homogéneas. Como lo hace notar García Cadena (2006), se requiere confiabilidad mínima de 0.9 para tomar decisiones sobre la vida de las personas y una confiabilidad mínima de 0.5 para propósitos de investigación.

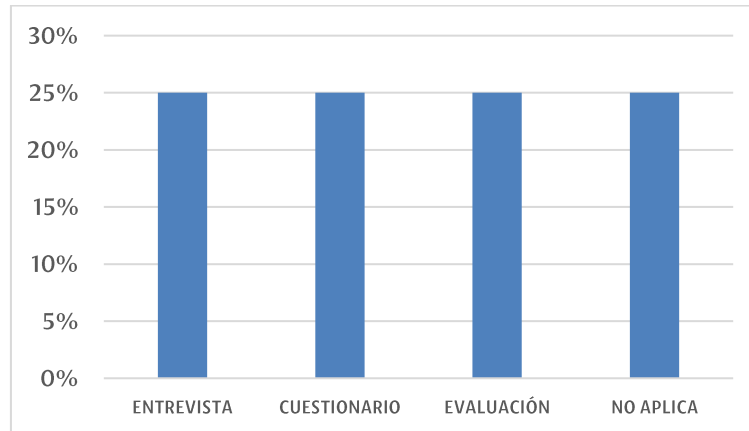
Resultados

En las siguientes gráficas se concentran los resultados de la encuesta. En la primera parte del cuestionario, se abordó la planeación, acciones que realiza Educación Continua antes de impartir un programa de capacitación. La figura 3, muestra los elementos que se utilizan para realizar el diagnóstico de necesidades de Capacitación se enfocan en cumplir con los objetivos

de las empresas que atienden. Esto es, los tipos: entrevista, cuestionario, evaluación recibieron el mismo número de respuestas.

Figura 3

Tipo de programa

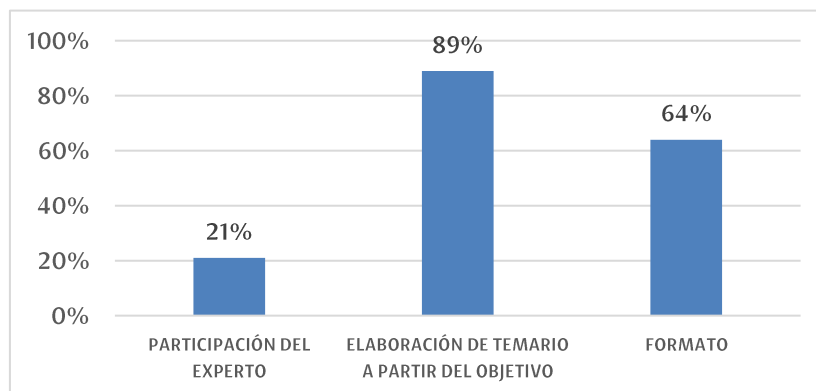


Nota: Elaboración propia con base en los resultados.

Por otra parte, en la Figura 4, se observa que, para la propuesta técnica, la gran mayoría (89%) diseña un temario a partir del objetivo, 21% con un experto del tema y el 64% usa un formato con datos generales y los particulares de la propuesta.

Figura 4

Pasos a seguir para presentar una propuesta técnica

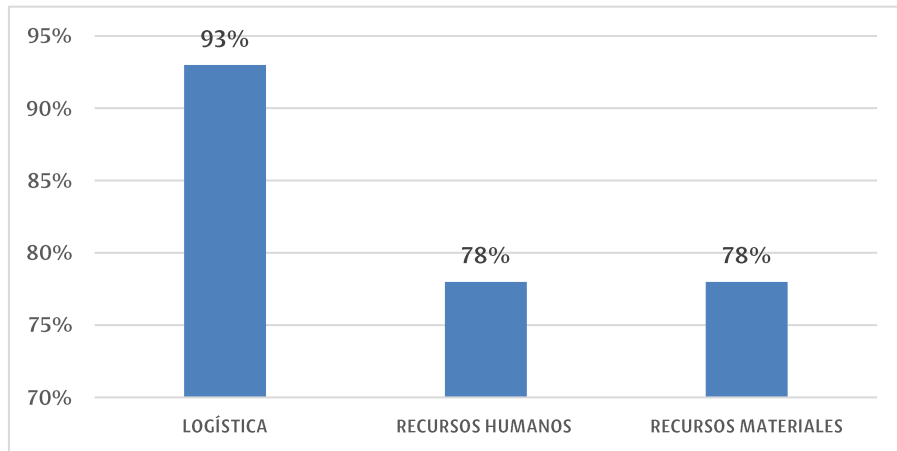


Nota: Elaboración propia con base en los resultados.

Para realizar la propuesta económica el 93% considera todos los elementos para el desarrollo del programa, haciendo énfasis el 78% en los recursos humanos y materiales, ver figura 5.

Figura 5

Factores considera para realizar la propuesta económica

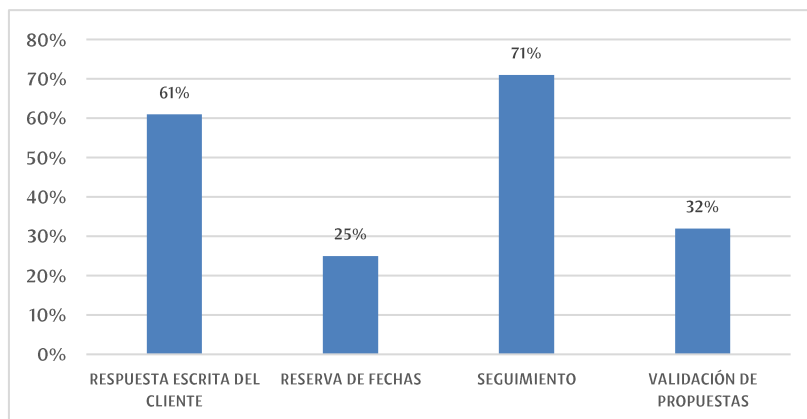


Nota: Elaboración propia con base en los resultados.

En la segunda parte del cuestionario, se aborda la Organización. En la figura 6, se observa que 71% da seguimiento al cliente, 61% espera respuesta por escrito del cliente, el 32% espera validación de las propuestas y el 25% reserva fechas para impartir.

Figura 6

Proceso que realiza para confirmar un programa de capacitación

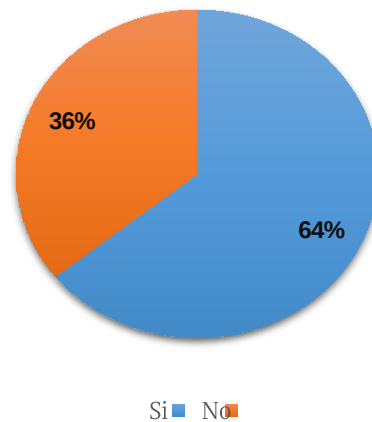


Nota: Elaboración propia con base en los resultados.

Otra de las acciones que se desarrollan en la Organización es el registro del programa ante la STPS que realiza el 64% de las Instituciones (figura 7).

Figura 7

¿Registra el programa ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social?



Nota: Elaboración propia con base en los resultados.

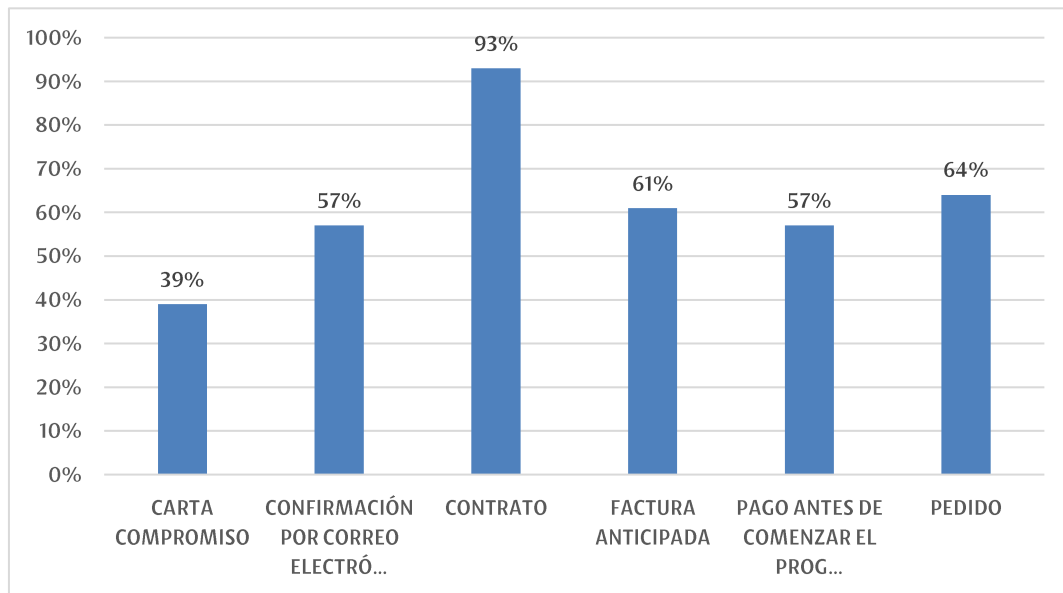
En la parte administrativa el 97% registra a su institución en la empresa que va a capacitar, cuando así lo requiere. También se obtuvo que, 61% registra a la Universidad como proveedor de servicios de capacitación, mientras 36% no y sólo un 3% cuando es necesario.

Por otra parte, de acuerdo con la figura 8, la formalización con el cliente se realiza por contrato (97%) y de otras maneras, que dependen de los procedimientos del cliente no del proveedor. Además, se recibieron los comentarios:

1. Mis clientes establecen condiciones de formalización. Una vez que estás registrado como proveedor, se genera una orden de servicio que contiene condiciones técnicas y económicas.
2. Toda la gestión se realiza primeramente por medio de un contrato
3. Todo depende del cliente y sus procesos administrativos.
4. Nos adaptamos al cliente
5. Puede ser una orden de compra también

Figura 8

Documento formaliza el programa de capacitación con el cliente



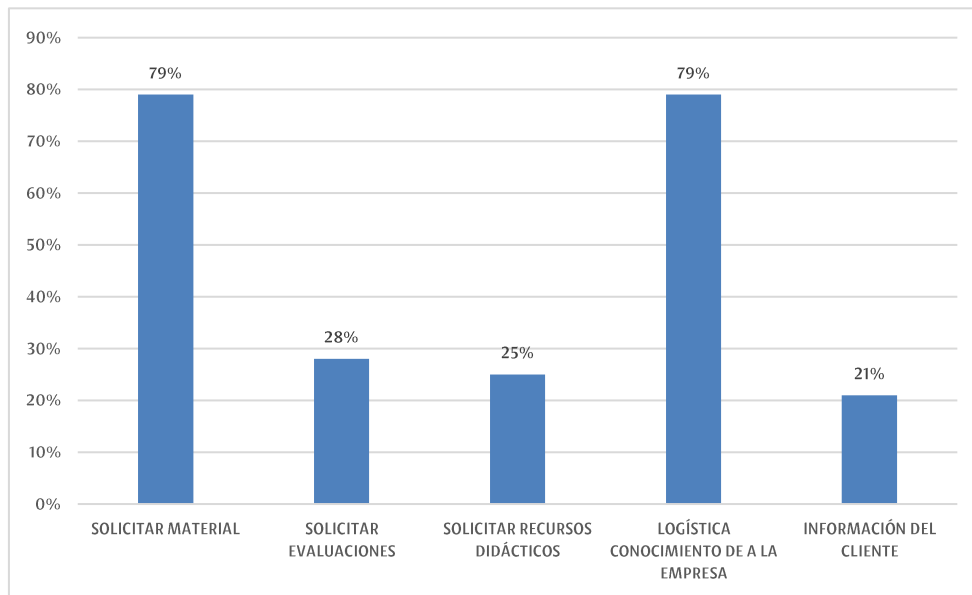
Nota: Elaboración propia con base en los resultados.

Respecto al momento en que confirma la participación del instructor, el 96% de instituciones confirma con el Instructor una vez que el cliente ha confirmado; el 22% le reserva al enviar propuesta. Y ninguno de los encuestados manifestó hacerlo un día antes de iniciar el programa.

En la figura 9, al confirmar con el Instructor, le solicitan material (79%) y forma de evaluación (28%), le dan información del cliente (21%) y se ocupan en la logística del programa (79%) y recursos didácticos (25%).

Figura 9

Confirmado el instructor, ¿Cuál es el proceso a seguir?

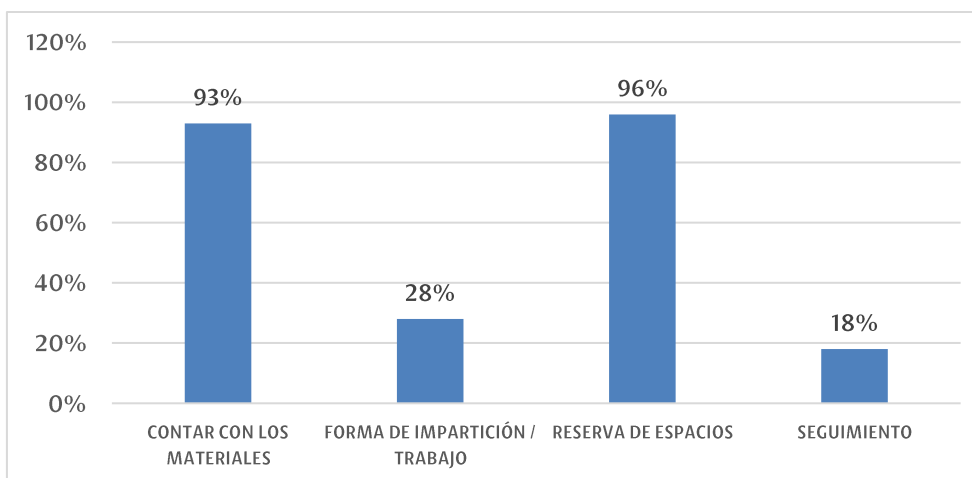


Nota: Elaboración propia con base en los resultados.

Para llevar a cabo un programa presencial (figura 10) el 96% considera la reserva de espacios para su realización. Mientras que, 93% necesita contar con los materiales adecuados.

Figura 10

Logística para un programa presencial



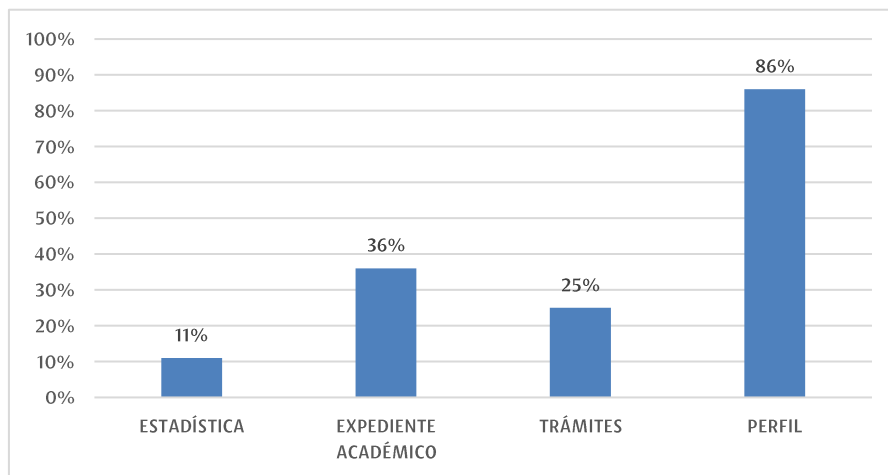
Nota: Elaboración propia con base en los resultados.

Respecto a la logística para un programa a distancia. En un programa a distancia el factor más importante es contar con la plataforma (89%) y dar la información de cuentas y accesos a los participantes (79%). Contrario a acompañamiento (25%).

Antes de comenzar el programa se requieren los datos de los participantes: 100% pide el nombre, 89% estudios, 82% actividad que desempeña, 71% datos de contacto y 39% el CURP. Esto se solicita para conocer las características de los asistentes y con ello, el instructor podrá dirigir la capacitación al perfil del grupo. Las razones por las que se solicita la información pueden observarse en la figura 11.

Figura 11

¿Para qué solicita la información que indicó en la pregunta anterior?

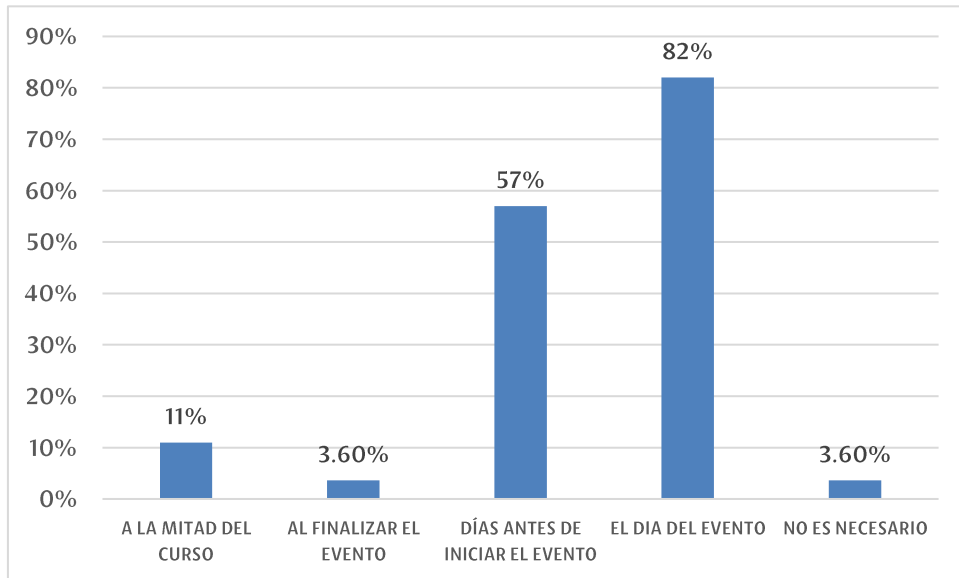


Nota: Elaboración propia con base en los resultados.

La tercera parte del cuestionario se refiere a la Dirección que en Educación Continua es la operación y desarrollo del programa. El 82% (Gráfica 14) entrega los materiales el mismo día que inicia el programa, el 57% lo entrega antes (depende de la modalidad en que se imparte).

Figura 12

Entrega de materiales para los cursos que imparte



Nota: Elaboración propia con base en los resultados.

Comentarios:

1. Se entrega con anticipación para que los participantes puedan revisar el material
2. Si es a distancia, tienen el material en plataforma
3. El material que se requiera se entrega en el momento que es necesario
4. Presencial: el mismo día y a distancia: unos días antes
5. Algunos materiales se van requiriendo
6. Si piden la presentación del instructor se les envía al terminar
7. Depende la modalidad

El 75% aplica evaluación inicial a fin de conocer el nivel del grupo Y 25% no lo hace. Al hacer un comparativo con la evaluación final que aplica el 89% para medir el avance y los conocimientos adquiridos.

Comentarios:

1. Se lleva a cabo la misma evaluación inicial para conocer los aprendizajes logrados
2. La evaluación final permite la acreditación del participante y se realiza una comparación con la evaluación diagnóstico para medir el avance
3. Puede ser trabajo en equipo, no solo examen

4. No la aplica mi área

Por otra parte, 89% realiza seguimiento al desarrollo del programa; el 11% no. Se tienen los comentarios:

1. Durante el evento no, para eso aplicamos encuesta de salida
2. Confío en el proceso

Además, 93% al concluir el programa aplica una encuesta de opinión a los participantes; el 8% después del programa. Esta información la comparte el 89% con el instructor y con la empresa. Sólo el 4% no aplica encuesta. Comentarios:

1. Así podemos conocer el punto de vista del instructor con respecto al grupo.
2. El reporte del instructor permite identificar el perfil del grupo, así como áreas de oportunidad
3. Para conocer si se presentaron incidentes.

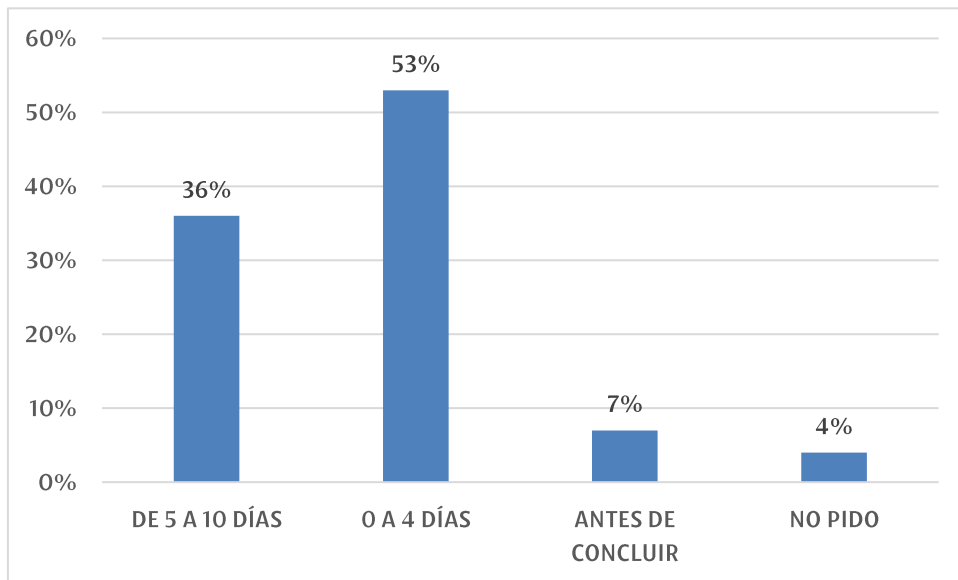
El 75% solicita reporte final al instructor y el 18% considera que no es necesario. Comentarios:

1. Solo si es necesario hacer algún ajuste
2. Con el instructor
3. La retroalimentación ayuda a la mejora de procesos

Otra actividad del proceso de Dirección es la entrega de constancias y para ello se requieren las calificaciones del grupo que se obtienen los 10 primeros días de concluido el programa (89%), figura 13.

Figura 13

¿En qué momento solicita al instructor las calificaciones del grupo?

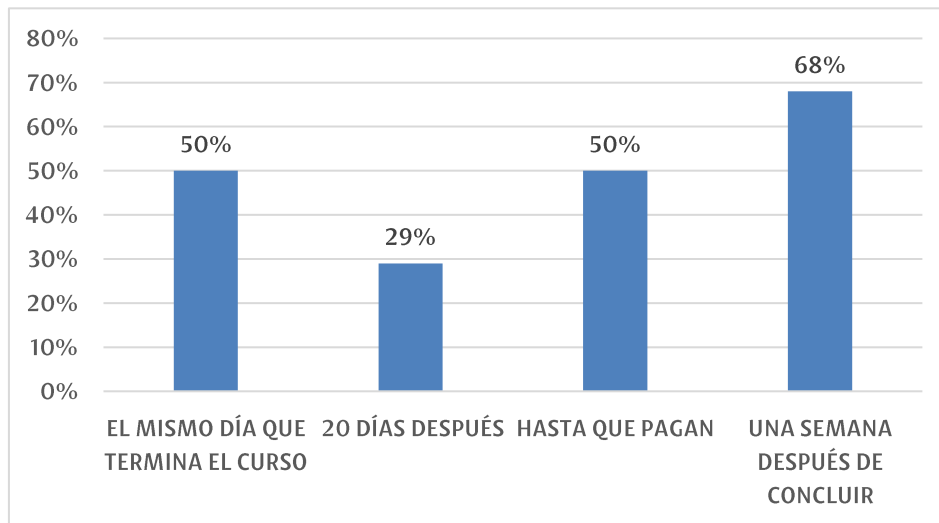


Nota: Elaboración propia con base en los resultados.

De las respuestas, se obtuvo que el 86% envía reporte de acreditados a la empresa que contrata. La entrega de constancias se define con base en las condiciones contratadas (50% hasta confirmar el pago) y toda vez que se ha confirmado el pago del evento (Figura 14). Un elemento adicional es enviar el reporte de acreditados a la empresa que el 86% cumple.

Figura 14

¿Cuándo entrega constancias o diplomas a la empresa?



Nota: Elaboración propia con base en los resultados.

Comentarios:

1. Se entregan el mismo día con el fin de cerrar el proceso y motivar al participante
2. Por contrato, el pago de factura es posterior a 20 días
3. Depende del contrato
4. Depende el contrato
5. En cuanto se tienen calificaciones
6. En el momento que se acuerde con el cliente

La cuarta parte del cuestionario se refiere al Control. De la pregunta: Posterior al curso ¿Agenda reunión con el área de capacitación para revisión de resultados y su efectividad? Se obtuvo que, 39% de las instituciones tienen establecida una retroalimentación con el cliente y el 50% solo si lo pide el cliente. Mientras que 11% no lo hace. Comentarios:

1. Validar las áreas de oportunidad e incidencias permite mejorar los procesos
2. Para la retroalimentación del servicio
3. Considerando un tiempo no mayor a dos semanas

En relación con la retroalimentación que se proporciona al instructor, se obtuvo que 71% sí lo hace y 25% sólo si la encuesta es negativa.

Además, sobre la finalidad de la información que recaba en el reporte de instructor, encuesta

de opinión y reunión con el cliente, se obtuvo que el 100% recaba información con fines de mejora. Concretamente, manifestaron lo siguiente:

1. Para generar la capacitación de acuerdo con las necesidades del cliente.
2. Para confirmar que se cumplan los objetivos."
3. Para retroalimentar al profesor y en resultados negativos, no considerarlo para posteriores proyectos
4. Identificar áreas de oportunidad que mejoren los procesos
5. Para una retroalimentación más efectiva y asegurar el servicio al cliente
6. Para determinar si fue el instructor correcto o si se tienen que hacer mejoras o para dar una retro positiva a su trabajo.
7. Tomar decisiones de mejora
8. Para identificar cumplimiento de objetivos y posibles incidencias para prevenirlas
9. Mejoras
10. Para brindar *feedback* al cliente y proponer acciones de capacitación futuras.
11. Para valorar la efectividad de la impartición y logística
12. Con esta información hacemos ajustes de mejora
13. Mejora
14. Continuar con otros programas, mejora continua
15. Para post venta
16. Para considerar las áreas de mejora y calidad
17. Para poder seguir cumpliendo con la calidad de los cursos y solicitando los servicios del profesor
18. Para ajustes y futuras ventas
19. Mejorías
20. Para el seguimiento al grupo y hacer modificaciones
21. Adecuar contenidos o logística
22. Futuros diplomados
23. Más provecho en otros eventos
24. Venta posterior
25. Acciones de mejora y postventa
26. Mejora continua, atacar áreas de oportunidad, reconocer esfuerzos en el equipo
27. Para ver cómo salió el programa

El 89% considera que aplica correctamente el proceso administrativo y 11% que en ocasiones.

Comentarios:

1. Siempre hay aspectos a mejorar en cada proceso sin embargo el protocolo funciona de manera adecuada
2. El PA es básico para la eficiencia de un PROCESO DE CAPACITACIÓN
3. Si de acuerdo con las funciones y actividades de mi área que me fueron asignadas.
4. De repente hay cosas que se me van
5. Por lo que veo me faltan acciones
6. Si, planeamos, organizamos y controlamos

Aunado a que la mayoría evaluó como eficientes sus programas de capacitación, con un promedio de 9.57 de un total de 10.

Conclusiones

El instrumento que utilizó para obtener información abarca las cuatro fases del proceso administrativo de Educación Continua en Instituciones Privadas de Educación superior. El ciclo de **planeación** se utiliza en todas las áreas de Educación Continua de la muestra, que presentan propuesta técnica y económica a sus clientes a partir de los datos que éstos brindan cuando realizan solicitud.

Para este primer ciclo, las instituciones necesitan información del cliente para prever todos los recursos y definir si se está o no en posibilidad de ofrecer el servicio, con qué, quiénes y cómo, cuánto se deberá invertir para su desarrollo de inicio a fin y determinar el monto de inversión del cliente.

El 75% de las instituciones aplican el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para contar con elementos que permitan identificar el objetivo y desarrollar el temario que se presentará en la propuesta técnica, la cual el 21% realizará con la participación del experto y el 93% considera la logística, los recursos humanos y materiales para elaborar la cotización.

El ciclo de **organización** es realizado por todas las instituciones, de diferentes formas de acuerdo con sus lineamientos y procesos. Deben coordinar personas y otros recursos para cumplir los objetivos del cliente y de su misma organización, con un equipo efectivo de trabajo que domina sus funciones y se interrelaciona con su propio equipo y otras áreas de la universidad.

El 71% confirma el programa de capacitación mediante el seguimiento y posterior aceptación del cliente de forma escrita, el 64% registra el programa ante la STPS, para formalizar la impartición el 93% establece un contrato y, dependiendo el cliente, registra o no a la institución como proveedor en la empresa a capacitar.

Una vez confirmado el programa el 96% corrobora también la participación del instructor y requiriéndole el 79% el material de apoyo que se utilizará.

Para impartir un programa presencial se reservan los espacios y se consideran los materiales con que se trabajará, cuando es distancia contar con la plataforma es en un 89% el factor más importante. En esta fase también se solicita información a la empresa que es utilizada por el 86% para elaborar el perfil de los participantes donde los datos más relevantes son el nombre (100%) el grado de estudios (89%) y la actividad laboral que desempeña (82%).

Gracias a una buena planeación, se asignan responsabilidades a cada integrante del equipo de Educación Continua para que de manera eficiente se trabaje con orientación a los resultados planeados. El capital humano es fundamental para que la planeación sea efectiva en la ejecución.

En el ciclo de **Dirección**, se llevan a cabo las acciones con base en los dos ciclos anteriores. El trabajo en equipo es indispensable, tanto como el tener presentes los objetivos de la universidad, de Educación Continua y del cliente.

Si bien es cierto que no consideramos el liderazgo en nuestro instrumento, su función es de suma importancia, ya que es el encargado de no sólo coordinar sino también de motivar al equipo, cuidar del seguimiento de normas y procedimientos, decidir para solucionar algún problema de la ejecución y mantener una comunicación efectiva con todos los actores.

Para el desarrollo del evento, la entrega de material de apoyo es al iniciar el programa (82%) *“para que los participantes puedan revisar el material”*, la evaluación inicial la aplica el 76% y el 100% la evaluación final. Durante el programa el 89% supervisa que la impartición sea acorde con el contenido y todo lo planeado para cumplir con el objetivo.

Al finalizar el evento el 91% aplica la encuesta de opinión para compartir los resultados con la empresa para su conocimiento y toma de decisiones y con el instructor *“para conocer áreas de oportunidad”*.

El 75% de los instructores entrega reporte, pues *“La retroalimentación ayuda a la mejora de procesos”* y calificaciones en máximo 10 días después de terminado el programa. Las calificaciones y el pago del cliente se requieren para emitir reconocimientos. El 83% de instituciones confirma el pago con la empresa para entregar constancias o diplomas y el 50% entrega el mismo día del curso. También depende de lo establecido en el contrato o acuerdo con

el cliente.

Las funciones asignadas a cada miembro del equipo se continúan realizando de manera eficaz, regidas por lineamientos, procedimientos y medidas que mejoran su funcionamiento una vez que el siguiente ciclo del proceso administrativo se cumpla.

En el ciclo de **Control** se analizarán las fortalezas y áreas de oportunidad a partir de los resultados obtenidos en el ciclo anterior y en anteriores eventos, para corregir, mejorar y ser más efectivos. Aunque se define como último ciclo, en realidad el control se aplica en los otros tres y se van tomando decisiones y adoptando medidas para las actividades y funciones que no están dando los resultados esperados.

Ya analizados los resultados, el 89% de las áreas de Educación Continua se reúne con el cliente para darle al conocer los resultados del programa y el 96% da retroalimentación al instructor. El 100% recaba información con fines de mejora. Por ejemplo, para *“Mejora continua, atacar áreas de oportunidad, reconocer esfuerzos en el equipo”*.

El 89% considera que aplica el proceso administrativo “el PA es básico para la eficiencia de un proceso de capacitación”, el 100% realiza ajustes de mejora a partir de los resultados del programa. La mayoría evaluó como eficientes sus programas de capacitación, es decir, evalúan sus programas como altamente efectivos.

Realizar adecuadamente el proceso administrativo y de gestión en los programas que imparte Educación Continua genera programas exitosos, además de encontrar soluciones, mejoras inmediatas y estrategias a desarrollar en el corto o mediano plazo en caso de ser necesario, comprobando la hipótesis inicial: Mientras mayor sea la aplicación del proceso administrativo de Educación Continua en Instituciones privadas de Educación Superior en la Ciudad de México, mejores serán su gestión, su calidad y resultados.

Se ha podido describir que con el correcto proceso administrativo los programas que se imparten resultan efectivos, con lo que inferimos que son una herramienta que facilitará a los participantes implementar cambios significativos en su organización a través de un mejor desempeño con más conocimientos y herramientas y mejores habilidades y aptitudes.

Una característica especial de Educación Continua es que su oferta se vincula de forma directa con el desempeño laboral de los participantes, por lo que su administración necesita ser ágil, funcional, dinámica, con procesos actualizados y en mejora continua, a fin de revitalizar su servicio.

Contar con procesos, responsabilidades, instrumentos y políticas claramente definidos y conocidos por todos los colaboradores permite que Educación Continua brinde servicios y productos de calidad que a su vez permitirá mantener su propia competitividad y cumplir con los objetivos de la institución y de su área.

Como limitación del estudio se menciona la confiabilidad. El instrumento aplicado en esta propuesta puede mejorarse a fin de mejorar la confiabilidad. Si bien el valor obtenido es suficiente, queda abierta la modificación de este instrumento para su mejora.

Referencias

- Arredondo, V. (s.f.). *El papel de la educación continua en la competitividad internacional*. Obtenido de anui.es.mx: http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista81_SIA7ES.pdf
- ANUIES. (2019). *Educación continua y capacitación*. Obtenido de anui.es.mx: <http://www.anui.es.mx/informacion-y-servicios/educacion-continua-y-capacitacion>
- Arredondo, V. (s.f.). *El papel de la educación continua en la competitividad internacional*. Obtenido de anui.es.mx : http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista81_SIA7ES.pdf
- Barba, A. (julio-diciembre de 2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales: tres campos de conocimiento, tres identidades. (U. A. Azcapotzalco., Ed.) *Gestión y estrategia*., 13.
- Boisvert, J. (1999). La Formación del Pensamiento Crítico. Teoría y Práctica. Ediciones Efe. México.
- Bustamante, H. (2010). Lineamientos y estrategias para el fortalecimiento de la educación continua. En *Colección documentos* (pág. 77). CDMX, México : Dirección de medios editoriales.
- García Cadena C. H. (2006), La medición en las ciencias sociales y en la psicología”, en Estadística con SPSS y metodología de la investigación, de René Landero Hernández y Mónica T. González Ramírez (comp.), México, Trillas.
- Calderón, G., & Álvarez, C. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Universidad Eafit*, 26-45.
- Campi Cevallos, C. F., Saa Morales, A. S., & Dicado Alban, M. A. (2020). *La educación profesional continua, la capacitación y el desarrollo laboral*. Obtenido de RECIMUNDO: [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.14-22](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.14-22)
- Cantero, M. (10 de marzo de 2020). *Educación Superior: competencias transversales para las nuevas realidades*. Obtenido de disruptiva.media : <https://www.disruptiva.media/educacion-superior-competencias-transversales-para-las-nuevas-realidades/>
- Carro, F.; Caló, A. (2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada. VII Jornadas de Sociología de la UNLP, 5 al 7 de diciembre de 2012, La Plata, Argentina. Argentina en el escenario latinoamericano actual: Debates desde las ciencias sociales.
- Carro, F., & Caló, A. (5 al 7 de diciembre de 2012). jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar. Obtenido de <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/vii-jornadas-2012/actas/Carro.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill Interamericana.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Cofide (2022). Tipos de capacitación: Clasificación e importancia. <https://www.cofide.mx/blog/tipos-de-capacitacion-clasificacion-e-importancia>
- CONOCER. (14 de abril de 2017). *Estándar de competencia* . Obtenido de [conocer.gob.mx](https://conocer.gob.mx/acciones_programas/estandar-de-competencia/#:~:text=Es%20el%20documento%20oficial%20que,un%20alto%20nivel%20de%20desempe%C3%91o): https://conocer.gob.mx/acciones_programas/estandar-de-competencia/#:~:text=Es%20el%20documento%20oficial%20que,un%20alto%20nivel%20de%20desempe%C3%91o.
- CONOCER. (21 de febrero de 2019). *El CONOCER y el sistema nacional de competencias* . Obtenido de [conocer.gob.mx](https://conocer.gob.mx/como-certifico-mis-competencias/) : <https://conocer.gob.mx/como-certifico-mis-competencias/>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2022). Obtenido de [diputados.gob.mx](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf): <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de La Educación*, (33), 228–247.
- Danvila, I., & Satre, M. (2005). Problemas y propuestas de medición de la formación en la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19.
- Díaz, S. (1981). *El liderazgo del facilitador en el contexto situacional de la educación de adultos*. Caracas: UNESR.
- Diputados, C. d. (30 de noviembre de 2012). <http://www.diputados.gob.mx/>. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lft/LFT_ref26_30nov12.pdf
- Fernández, N. (1999). *PÁGINAS PERSONALES UNAM.MX*. Obtenido de http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/275/Publica_20130321235712.pdf
- Flores, U. (mayo de 2019). *El sector social de la economía en México alternativa de desarrollo local*. Puebla: Academia UDLAP. Obtenido de http://cnxtest.udlap.mx/wp-content/uploads/2019/06/9.-El-sector-Social-de-la-Econo..Dr_-Uziel.pdf
- Garrido, J. (2008). *Técnicas Magistrales de Venta*. Madrid: Edigabrel.
- Godoy-Izquierdo D., Godoy J.F, López I., Martínez A., Gutiérrez S., Vázquez L. (2008) Propiedades psicométricas de la escala de autoeficacia para el afrontamiento del estrés (EAEAE). *Psicothema*. 20(1). En: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2519148>
- Gomez, E. (26 de septiembre de 2017). *Importancia de la educación continua*. Obtenido de [pcnpost.com](https://pcnpost.com/edith-gomez-importancia-de-la-educacion-continuada/): <https://pcnpost.com/edith-gomez-importancia-de-la-educacion-continuada/>

Gutiérrez, O. (julio de 2007). *Redalyc.org*. Obtenido de Origen y desarrollo de la administración:
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>

Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Iniciarte, A., Marcano, N., & Reyes, M. (2006). Obtenido de *ve.scielo.org*:
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=SI315-99842006000200005

Instituto Nacional de Economía Social. (2020). *Economía Social*. Obtenido de *www.gob.mx*:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/449945/Economia_Social.pdf

Klassen P.T. (2003). New TTI instrument reliability studies. Target Training International, Ltd., pp. 1-2, En: <http://www.nielsongroup.com/hiringforfit/TriMetrixTTIValidity.pdf>

Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). Administración una perspectiva Global, Impreso en México, McGraw-Hill, 12ª. Edición.

La educación continua . (2 de mayo de 2017). Obtenido de *melixablog.wordpress.com*:
<https://melixablog.wordpress.com/2017/05/02/la-educacion-en-secundaria/>

Ley Federal del Trabajo. (2012). Obtenido de Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión:
https://www.senado.gob.mx/comisiones/desarrollo_social/docs/marco/Ley_FT.pdf

López, E. (1 de enero de 2016). Entorno al concepto de competencia: un análisis de fuentes. Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado, pág.
<https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>.

LRH. Portal con artículos e información de actualidad sobre la gestión de RR.HH. en las organizaciones. (25 de agosto de 2015). Tipos de capacitación de personal. Obtenido de *www.los recursos humanos.com*: <http://www.losrecursoshumanos.com/tipos-de-capacitacion-de-personal/>

Mejía, S. (s.f.). *www.cofide.mx*. Obtenido de <https://www.cofide.mx/blog/tipos-de-capacitacion-clasificacion-e-importancia>

Méndez, J. S., Zorrilla, S., & Monroy, F. (1993). *Dinámica social de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Munch, L. (1990). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.

Munch Malindo, G. M. (1990). Administración. México: Trillas

Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. Segunda edición*. México: Pearson Educación.

OECD (2019), Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes, Higher Education, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264309432-en>.

O'Connor, J., & Seymour, J. (2007). *Introducción a la PNL*. España: Urano.

Ortiz, H. (2017). Obtenido de *repository.eafit.edu.co*:

- https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12614/HernanDario_OrtizAcedo_2017.pdf?sequence=2
- Paco, J., Nava, M., & Valverde, J. (8 de noviembre de 2009). *La educación continua como proceso de formación académica en los alumnos egresados de las Instituciones de Educación Superior en Sonora (México)*. Obtenido de Contabilidad y Negocios: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621776008>
- Pacheco, J. (06 de enero de 2022). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/teoria-del-comportamiento/>
- Pedagogia, L. r. (s.f.). *pedagogia.mx*. Obtenido de <https://pedagogia.mx/?msclkid=db3049a8abc511ecb341cfae6e223c22>.
- Plascencia, L. (s.f.). *Administración General y Administración Pública*. Obtenido de Tribunal Federal de Justicia Administrativa <http://cesmdfa.tfja.gob.mx:> <http://cesmdfa.tfja.gob.mx/investigaciones/historico/pdf/administraciongeneralypublica.pdf>
- psicologiyempresa.com. (2016). Obtenido de <https://psicologiyempresa.com/la-capacitacion-y-entrenamiento-en-la-organizacion.html>
- Posso, R., Barba, L., & Otáñez, N. (2020). El conductismo en la formación de los estudiantes universitarios. - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0, 24(1),. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 117-133. Obtenido de [https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1229/1276:](https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1229/1276) <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i1.1229>
- Ramírez, E., Romero, A., Ramírez, A., & Cortés, L. (2010). Modelo de gestión de educación continua para instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*.
- Restrepo, L., Mejía, S., & María, L. (Año XV, No 41, mayo de 2009.). Administración moderna para organizaciones orientadas al resultado. *Scientia et Technica*, 141. Obtenido de Scientia et Technica Año XV, No 41, mayo de 2009. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701.
- Rodríguez, H. (1 de junio de 2007). *El paradigma de las competencias hacia la educación superior*. Obtenido de Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90915108.pdf>
- Rojas, R. (1979). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

- Sánchez, M., Silva, B., & Triviño, F. (2 de septiembre de 2018). *La educación continua y los nuevos retos curriculares en el Ecuador*. Obtenido de Universidad y Sociedad vol.10 no.4 Cienfuegos: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000400120&lng=es&tlng=es
- Secretaría de Educación Pública . (28 de abril de 2018). *¿Qué hace el CONOCER?* Obtenido de gob.mx/sep: <https://www.gob.mx/sep/articulos/certifica-tus-competencias-labores-conoce-el-conocer#:~:text=Las%20competencias%20de%20las%20personas,excelencia%20en%20su%20vida%20laboral>.
- Sisk H. & Suerdlik M. (2001). Teoría de la Administración. *Ediciones Gestión* 2000.
- Taylor, F. (1919). *Principios de la Administración Científica*. USA: Harper & Brothers Publishers.
- UNAD. (s.f.). *5 Teorías de la administración con énfasis en las tareas y la estructura*. Obtenido de repository.unad.edu.co: https://repository.unad.edu.co/reproductor-ova/10596_31750/05.slide.html
- UNAM. (2006). Obtenido de fcaenlinea.unam.mx: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>
- Vega, J. (2006). La educación continua en México: hacia la transición a la capacitación a distancia. *EduTec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 9.

Anexo

Ejemplo de adjudicación del sector público.

Secretaría General de Servicios Administrativos Dir. Gral. de Recursos Materiales y Servicios Generales Dirección de Adquisiciones ORDEN DE SERVICIO				Número: TS-02__-21	
REQUISICIÓN No. S.O. 1				PROVEEDOR: I CIUDAD	
Fecha de Elaboración Día Mes Año 2021		Área solicitante DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS		Comité No. 9 FECHA DE ENTREGA	
Lugar de entrega: DONDE INDIQUE EL AREA SOLICITANTE		Cond. de Pago: 25 DIAS HA		PROVEEDOR	
Factura a: CÁMARA DE SENADORES R.F.C. CSE 250917 S25 Avenida Paseo de la Reforma # 135 Col. Tabacalera Deleg. Cuauhtémoc, Ciudad de México C.P. 06010					
Partida	Descripción del (los) bien (es) a adquirir	Cantidad	Unidad	Precio Unitario M.N.	Precio Total M.N.
1	32401.- CURSO "... NOTA: EL CURSO SE IMPARTIRÁ DE 2021, CON UNA DURACIÓN DE 10 HORAS, EN UN HORARIO DE 9:00 A 11:00 HORAS. MODALIDAD EN LINEA, SE IMPARTIRÁ A 25 PARTICIPANTES. CARACTERÍSTICAS ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO, REQUERIMIENTOS CONDICIONES DE ENTREGA, FORMA DE PAGO Y GARANTÍAS SE INCLUYEN EN EL ANEXO TÉCNICO, QUE CONSTA DE 3 PÁGINAS Y FORMA PARTE INTEGRANTE DE ESTE ORDEN DE SERVICIO. LOS PRECIOS SERÁN FIRMES HASTA LA REALIZACIÓN TOTAL DE LOS SERVICIOS CONTRATADOS. INCLUIR EN SU FACTURA EL NÚMERO DE ORDEN DE SERVICIO Y REQUISICIÓN. EL PAGO SE REALIZARÁ DENTRO DE LOS 25 DÍAS HÁBILES POSTERIORES A LA ENTREGA DE LA FACTURA CORRESPONDIENTE, LA CUAL SE PRESENTARÁ UNA VEZ CONCLUIDO EL SERVICIO Y DEBERÁ CONTENER EL VISTO BUENO DEL ADMINISTRADOR DEL CONTRATO O ÁREA SOLICITANTE A QUIEN SE DEBERÁN REMITIR LOS ARCHIVOS ELECTRÓNICOS PDF Y XML. LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO SE COORDINARÁ CON LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS (EXT ...), O CON LA PERSONA QUE EL TITULAR DE DICHA ÁREA DESIGNA. SE ANEXA COPIA SIMPLE DE ESTADO DE CUENTA QUE CONTIENE DATOS DEL PROVEEDOR PARA TRANSFERENCIA BANCARIA. FUND. ART. 134 CONSTITUCIONAL Y ART. 21-XI DE LAS NORMAS PARA ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS, PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y OBRAS.	1	SERVICIO	.00	0
IMPORTE CON LETRA: ... MIL PESOS 00/100 M.N.				SUB-TOTAL: I.V.A.: GRAN TOTAL:	
Por el proveedor Cargo: Firma: Fecha:					

IMPORTANTE: VER EN LA PARTE POSTERIOR LAS CLÁUSULAS QUE FORMAN PARTE DE ESTE DOCUMENTO

Evaluación Inicial

Revisión: Evaluación Inicial | Gestión Efectiva del Cambio en la Institución

Contactos Preguntas

< Encuestado 0 > Tiempo necesario para terminar: 00:33 Puntos: 4/10 ?

...

1. Nombre completo:

Pablo Díaz Silva

0 / 0 pts

Calificada de forma automática

?

2. "Los cambios son parte de la vida de los seres humanos y de las organizaciones".

Esta afirmación es:

4 / 4 pts

Calificada de forma automática

?

☒ Verdadera



☐ Falsa

3. Una de las fases de transición en la gestión del cambio es:

0 / 3 pts

Calificada de forma automática

?

☒ Transformación.



☐ Cambio organizacional.

☐ Resistencia.



☐ Modificación.

4. Es un ejemplo de cambio organizacional:

0 / 3 pts

Calificada de forma automática

?

☐ La renuncia de un funcionario.

☐ Nuevas áreas y departamentos.



☐ La economía global.

☒ La pandemia.



Evaluación Final²⁹

Revisión: Evaluación Final| Gestión Efectiva del Cambio en la Institución

Contactos

Preguntas

< Encuestado 2 > Tiempo necesario para terminar: 05:54 Puntos: 10/10 ?

1. Nombre completo:

Teresa Gómez Hernández

0 / 0 pts

Calificada de forma automática

2. Un elemento formal de la cultura organizacional que permite "afianzar" los cambios son:

☐ Los símbolos.

☐ Los jefes y directivos.

☒ Las reglas y políticas.

☐ Los "ritos".

3 / 3 pts

Calificada de forma automática

3. Las personas siguen trabajando como "siempre" sin asumir las "nuevas formas de hacer", este es un ejemplo de resistencia según las fases de transición del cambio.

Esta afirmación es:

☐ Verdadera

☒ Falsa

3 / 3 pts

Calificada de forma automática

4. La rutina que puedes vivir en tu vida personal o en tu ámbito de trabajo es un ejemplo de:

☒ Fuerza restrictiva.

☐ "Recongelamiento".

☐ Compromiso.

☐ Fuerza impulsora.

4 / 4 pts

Calificada de forma automática

²⁹ Ese examen se aplica el último día del curso, una vez que se han revisado y practicado los contenidos durante las sesiones.

Encuesta de opinión

Encuestado

<

1

Anónimo

>

00:17

Tiempo para completar

...

1. Durante el curso, se alcanzaron los objetivos planteados. *

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☒

2. Consideras que cumplieron con las expectativas iniciales. *

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☒

3. El dominio por parte de la instructora fue el adecuado, utilizó un lenguaje sencillo. *

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☒

4. El desarrollo del curso reflejó una planeación previa en la elección de apoyos didácticos, contenido, ejemplos. *

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☒

5. Se respetaron horarios y se entregó oportunamente el material de apoyo. *

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

☐

☐

☒

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

6. Los conocimientos adquiridos te permitirán poner en práctica estrategias para solucionar problemas comunes en tu actividad laboral. *

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☒

7. Indicanos el nivel de satisfacción con el que terminas el Curso: *

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Nada satisfecho (a)

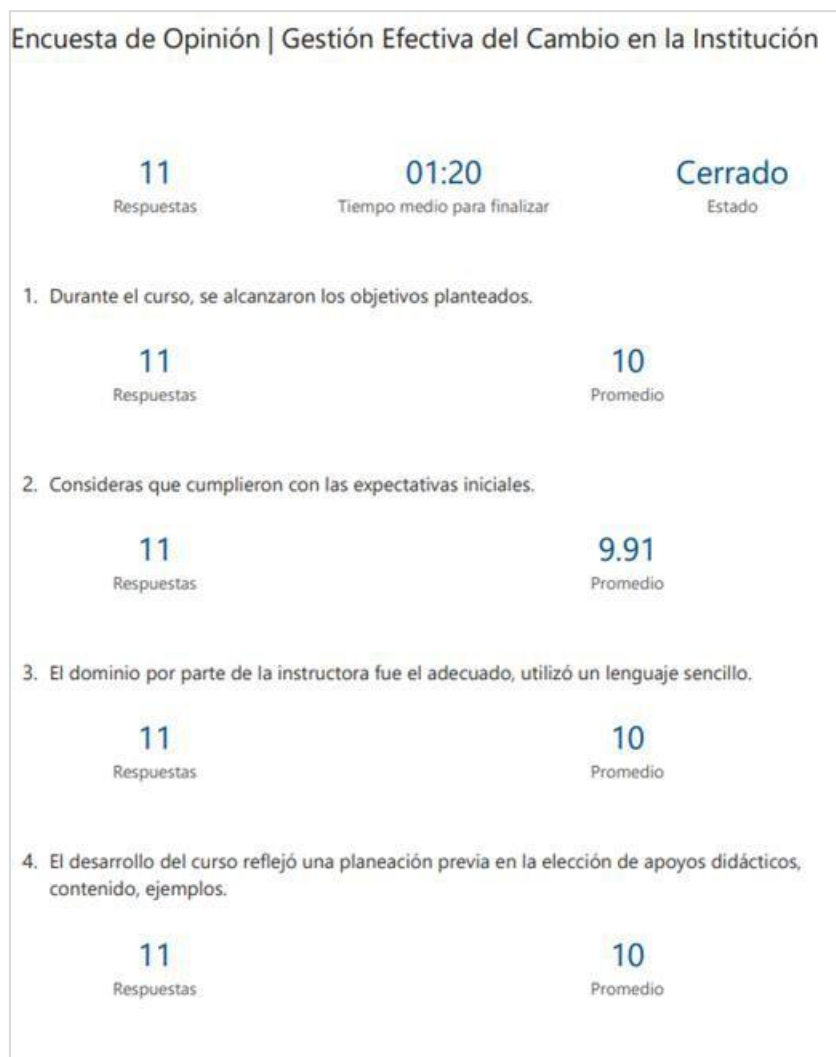
Muy satisfecho (a)

8. Si tienes algún comentario, por favor indícalo.

Muy buen curso

Resultados de la encuesta de opinión.

Encuestados:13



5. Se respetaron horarios y se entregó oportunamente el material de apoyo.

11
Respuestas

10
Promedio

6. Los conocimientos adquiridos te permitirán poner en práctica estrategias para solucionar problemas comunes en tu actividad laboral.

11
Respuestas

10
Promedio

7. Indícanos el nivel de satisfacción con el que terminas el Curso:

Promotores	11
Pasivos	0
Detractores	0



8. Si tienes algún comentario, por favor indícalo.

9
Respuestas

Respuestas más recientes

**Muy buena la explicación y lo temas que se trataron, lastima que dur...*

**Un sincero agradecimiento, excelente curso, me hubiera gustado más ...*

4 encuestados (44%) respondieron **Excelente curso** para esta pregunta.

felicitades atención Excelente instructora sincero agradecimiento
maestra **Excelente curso** explicación
dominio buen curso
tema **MUCHAS GRACIAS**
tiempo

Reporte de asistencia

CURSO GESTIÓN EFECTIVA DEL CAMBIO EN LA INSTITUCIÓN. REPORTE DE ASISTENCIA

NO.	NOMBRE	MAYO 2021			
		24	25	26	27
1	Alejandra Castro	F	F	F	F
2	Ana Lizeth Balderrama	A	A	A	A
3	Andrea Prado	A	A	A	A
4	Blanca Estela	A	A	A	A
5	Carlos Vinicio Ramírez	F	F	F	F
6	César Escamilla	F	A	A	A
7	Christian Ballinas	F	F	F	F
8	Christian Paul Estrada	A	A	A	A
9	Cristina Dalia Castañeda	F	F	F	F
10	David Romero	F	F	F	F
11	Fidelina Ramírez	A	A	J	A
12	Francisca Matilde Rodríguez	A	A	A	A
13	Irma Ramos	A	A	A	A
14	Juan Antonio Noriega	A	A	A	A
15	Karla Gabriela Díaz	A	A	A	A
16	Laura Josefina Camacho	A	A	J	A
17	Ma. Soledad Vargas	F	F	F	F
18	Pablo Díaz	A	A	J	A
19	Paola Griselda Josefina Avalos	F	F	F	F
20	Teresa Gómez	A	A	A	A
21	Yessica Karina Cortés	F	F	F	F

A= ASISTENCIA F= FALTA
J= JUSTIFICADA

Reporte de calificaciones.

CURSO GESTIÓN EFECTIVA DEL CAMBIO EN LA INSTITUCIÓN. REPORTE DE CALIFICACIONES

NO.	NOMBRE	EVALUACIÓN INICIAL ³⁰	TRABAJO EN CLASE	FORMATO FINAL	EVALUACIÓN FINAL	CALIFICACIÓN FINAL
1	Alejandra Castro	0	0	0	0	0
2	Ana Lizeth Balderrama	7	10	10	7	9.7
3	Andrea Prado	7	10	10	3	9.3
4	Blanca Estela	0	10	10	0	9
5	Carlos Vinicio Ramírez	7	0	0	0	0
6	César Escamilla	0	10	10	3	9.3
7	Christian Ballinas	0	0	0	0	0
8	Christian Paul Estrada	10	10	10	7	9.7
9	Cristina Dalia Castañeda	0	0	0	0	0
10	David Romero Núñez	0	0	0	0	0
11	Fidelina Ramírez	4	10	10	10	10
12	Francisca Matilde Rodríguez	4	10	10	7	9.7
13	Irma Ramos	7	10	10	4	9.4
14	Juan Antonio Noriega	10	10	10	3	9.3
15	Karla Gabriela Díaz	7	10	5	7	9.2
16	Laura Josefina Camacho	7	10	10	3	9.3
17	Ma. Soledad Vargas	0	0	0	0	0
18	Pablo Díaz	4	10	10	3	9.3
19	Paola Grisel Josefina Avalos	0	0	0	0	0
20	Teresa Gómez	7	10	10	10	10
21	Yessica Karina Cortés	0	0	0	0	0

Mínima aprobatoria: 08/10

³⁰ La evaluación inicial no tiene valor para la calificación ya que es solo un diagnóstico del nivel de conocimiento que tienen los participantes del tema que revisarán.

Formato DC-3 que se entrega al participante al concluir.

FORMATO DC-3 CONSTANCIA DE COMPETENCIAS O DE HABILIDADES LABORALES	
DATOS DEL TRABAJADOR	
Nombre (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre (s)) Balderrama Ana Lizeht	
Clave Única de Registro de Población L U P L 7 9 0 4 0 7 H D F J R S 0 1	Ocupación específica (Catálogo Nacional de Ocupaciones) ¹ 04.5 TELECOMUNICACIONES
Puesto* Jefe de Departamento	
DATOS DE LA EMPRESA	
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s)) DG	
Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP) 0 0 0 - 0 0 0 0 0 0 0 - 0 0 0 0	
DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD	
Nombre del curso Gestión Efectiva del Cambio en la Institución	
Duración en horas 10	Periodo de ejecución: De 2 0 2 1 0 5 1 7 a 2 0 2 1 0 5 2 0
Área temática del curso ² 3000	
Nombre del agente capacitador o STPS ³ CEC.	
Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con verdad.  Instructor tutor XXXXXXXXXX Nombre y firma Patrón o representante legal ⁴ XXXXXXXXXXXXXXXX Nombre y firma Representante de los trabajadores ⁵ XXXXXXXXXXXXXXXX Nombre y firma	
INSTRUCCIONES - Llenar a máquina o con letra de molde. - Deberá entregarse al trabajador dentro de los veinte días hábiles siguientes al término del curso de capacitación aprobado. ¹ Las áreas y subáreas ocupacionales del Catálogo Nacional de Ocupaciones se encuentran disponibles en el reverso de este formato y en la página www.stps.gob.mx ² Las áreas temáticas de los cursos se encuentran disponibles en el reverso de este formato y en la página www.stps.gob.mx ³ Cursos impartidos por el área competente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. ⁴ Para empresas con menos de 51 trabajadores. Para empresas con más de 50 trabajadores firmaría el representante del patrón ante la Comisión mixta de capacitación, adiestramiento y productividad. ⁵ Solo para empresas con más de 50 trabajadores. * Dato no obligatorio.	
DC-3 ANVERSO	

Indicadores de medición

De acuerdo con la escala por favor indica el valor que les darías a los siguientes indicadores

FACTOR DE MEDICIÓN	TOTALMEN TE DE ACUERDO	GENERALME NTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUER DO	GENERALME NTE EN DESACUERD O	TOTALMEN TE EN DESACUER DO
DESARROLLO DE LA AUTOCONCIENCIA Y ADMINISTRACIÓN DEL ESTRÉS						
Demuestra capacidad para mantener el desempeño esperado frente a situaciones de alta demanda, tensión o conflicto.						
Tiene una actitud positiva hacia las situaciones de cambio y ambiguas.						
Da una respuesta emocional adecuada ante las situaciones de presión.						
Bajo condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas, mantiene la eficiencia y no comete más errores de lo habitual.						
COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN						
Al momento de dar retroalimentación es asertivo y empático.						
Es congruente entre su comunicación verbal y la no verbal manifestando empatía y asertividad en su proceso de comunicación.						
Cuenta con la información suficiente para llevar a cabo el proceso de negociación efectiva, conociendo bien sus objetivos y los de la contraparte.						
Tiene la habilidad de llegar a acuerdos sin perder el respeto de la otra parte.						
TRABAJO EN EQUIPO CON ORIENTACIÓN A RESULTADOS						
Promueve un clima de confianza y de colaboración al equipo de trabajo.						
Clarifica a su equipo de trabajo los resultados esperados a partir de una planeación formal.						
Su comunicación es clara sobre el tipo de comportamiento esperado por parte de su equipo. Da reconocimiento a los logros del trabajo en equipo.						
Los miembros del equipo de trabajo que lidera el gerente (x) interactúan y aportan sus ideas, sumando para el logro de resultados.						

Deberán responder: Jefe inmediato, Pares, el participante del curso y personal a su cargo (al menos 3 o 4 colaboradores)

Para determinar su nivel de satisfacción con Educación Continua indique el valor que les daría a los siguientes indicadores

INDICADOR	TOTALMENTE DE ACUERDO	GENERALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	GENERALMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Facilidad para contactar						
Atención y seguimiento recibidos entre la solicitud y el envío de la propuesta						
Actitud de servicio y responsabilidad del equipo de Educación Continua durante y al concluir el programa						
Satisfacción con Educación Continua						

Validación de cuestionario

Validación de cuestionario por el método de agregados individuales. Se muestra rúbrica.

De acuerdo con la escala por favor indica el valor que les darías a los siguientes indicadores

Pregunta n.º __

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
• La pregunta se comprende con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)						
• Las opciones de respuesta son adecuadas						
• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico						
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante para la investigación):						
• Es pertinente para lograr el OBJETIVO GENERAL de la investigación (Copiar el objetivo general.)						
• Es pertinente para lograr el OBJETIVO ESPECÍFICO n.º ___ de la investigación** (Copiar el objetivo n.º __.)						
• Es pertinente para lograr el OBJETIVO ESPECÍFICO n.º ___ de la investigación** (Copiar el objetivo n.º __.)						
• Es pertinente para lograr el OBJETIVO ESPECÍFICO n.º ___ de la investigación** (Copiar el objetivo n.º __.)						