



**M  
A  
N  
U  
A  
L  
  
D  
E  
  
C  
A  
P  
A  
C  
I  
T  
A  
C  
I  
O  
N**

**DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN  
NORMATIVIDAD**

**DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN**

**CAPACITACIÓN PARA OBTENER  
MEJORES RESULTADOS**

**JULIO 2009**



## MANUAL DE CAPACITACIÓN

### CONTENIDO

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	2
I FUNDAMENTACIÓN LEGAL	3
II OBJETIVO	5
III ALCANCES	6
IV FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN PERMANENTE.	7
V PROCESO DE CAPACITACIÓN	9
1 Descripción del Proceso	10
1.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	
VI SISTEMA DE INDICADORES DE IMPACTO PARA CAPACITACIÓN.	12
VII POLÍTICAS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN	14
VIII DE LOS INSTRUCTORES	16
IX DE LOS CURSOS EXTERNOS	17
ANEXOS	18
1 Diagrama del procedimiento para el dnc	19
2 Instrumento d e detección de necesidades de capacitación e instructivo de llenado	20
3 Solicitud de capacitación e instructivo de llenado	24
GLOSARIO	27



## MANUAL DE CAPACITACIÓN

### INTRODUCCIÓN

La Auditoría Superior del Estado de Sinaloa, enmarcada en la dimensión global y nacional de las mejores políticas de fiscalización y en un entorno de alta competitividad, así como en un ambiente cambiante y complejo que requiere cada vez mayor demanda de conocimiento, habilidades e innovaciones tecnológicas, se estableció como propósito fundamental, el constituirse en un modelo de entidad fiscalizadora, como referente nacional y con calidad certificada.

Esta ruta de excelencia depende no solo de buenas intenciones, sino de llevar a cabo los planes y estrategias acordes a cada una de las necesidades que se presenten en el cambio, la formación y desarrollo profesional de los servidores públicos involucrados, ya que son éstos los elementos insustituibles para aprovechar al máximo el potencial y los recursos con los que se cuenta.

Por ello, y como una atribución de la Dirección de Organización y Normatividad plasmada en el Reglamento Interior del la Auditoría Superior del Estado del Congreso del Estado de Sinaloa, en su artículo 36, fracción V, se presenta este **MANUAL DE CAPACITACIÓN**, cuya intención es documentar el proceso de capacitación y las políticas operantes del mismo, las cuales deberán ser revisadas continuamente para su óptima aplicación.

La capacitación es un recurso de vital importancia para el aprendizaje, formación, desarrollo y profesionalización de los servidores públicos, ésta les permitirá obtener habilidades técnicas, conocimiento y dominio de las normas inherentes a sus funciones, la actualización de procesos operacionales y/o administrativos entre otros; sin embargo, el resultado más relevante será el de poder contribuir a garantizar que cada uno de ellos cumpla con la “Máxima del Servicio”, que es: “En el ejercicio de sus actividades, se obtendrá la mayor eficiencia y eficacia bajo los valores supremos de LEGITIMIDAD y LEGALIDAD”.

El presente manual se realiza a través del Departamento de Capacitación, es avalado por la Dirección de Organización y Normatividad y autorizado por el Auditor Superior del Estado.

**Vo. Bo.**

**Autorización**

\_\_\_\_\_  
**Lic. Carlos Mario Ruiz Ulloa**

\_\_\_\_\_  
**C.P. Marco Antonio Fox Cruz**

## MANUAL DE CAPACITACIÓN

Director de Organización y Normatividad      Auditor Superior del Estado

### I. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Atendiendo a nuestra legislación la capacitación se fundamenta en lo siguiente:

#### **LEY DE LA AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO.-**

Artículo 8, fracción XXIV.- Promover la impartición de cursos y seminarios de capacitación y actualización a su propio personal.

#### **REGLAMENTO INTERIOR DE LA AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO.-**

Artículo 36, fracción III.- Planear, diseñar y operar el programa de capacitación permanente a las entidades fiscalizables y a los servidores públicos de la Auditoría Superior del Estado.

#### **LEY DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO DE SINALOA.-**

### **CAPÍTULO II**

#### **CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

Artículo 16. Las entidades públicas podrán establecer centros o cursos de capacitación y adiestramiento para los trabajadores, con el objeto de actualizar y perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y habilidades que les permitan elevar su nivel de vida, productividad y eficiencia en el desempeño de sus labores.

Para estos efectos, podrán celebrar convenios con los Gobiernos Federal y de otras Entidades de la República, con los Institutos Nacional y Estatal de Administración Pública, así como con cualquier otro organismo público o privado.

Artículo 17. La capacitación o adiestramiento se proporcionará a los trabajadores

## MANUAL DE CAPACITACIÓN

dentro de ellas, ya sea en el Estado o cualquier otro lugar del país.

Artículo 18. Los trabajadores estarán obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación adiestramiento y cumplir con los programas respectivos; y,
- III. Presentar, cuando proceda, los exámenes y pruebas de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

## **II. OBJETIVO**

Contar con un Manual de Capacitación en la Auditoría Superior del Estado, que nos permita documentar el proceso de capacitación y el establecimiento de las políticas a observarse por los servidores públicos de la Institución y de las Entidades Fiscalizables, a través de conceptos teóricos y de instrumentos de aplicación práctica, basado en el diagnóstico de necesidades.



### III. ALCANCES

La función de la capacitación consiste en generar los procesos de cambio dirigidos al cumplimiento de la misión y objetivos de la Institución. Ésta se desarrolla para el mejoramiento de la calidad de las personas, valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de los conocimientos, el desarrollo de las habilidades y la adecuación de las actitudes en los servidores públicos que conforman la Institución.

Asimismo, para la capacitación y el adiestramiento es importante tener por objeto la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del personal en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlo para ocupar una vacante, incrementar su productividad y por supuesto, prevenir los riesgos de trabajo.

Por lo tanto, es indispensable que el servidor público auditor, tenga la preparación y capacidad necesaria que le permita revisar los procedimientos operativos y de control interno con una nueva mentalidad y un nuevo enfoque de su trabajo. De esta forma se convertirá en líder de los cambios, adelantándose a éstos, de acuerdo con su formación profesional y hará prevalecer las más altas normas de conducta y ética profesional al difundir sus conocimientos y demostrar presencia, dinamismo, participación y respeto.

Si bien es cierto que la capacitación es uno de los medios más efectivos para generar en la institución, los cambios de conducta y de integridad requeridos para el logro de las metas y objetivos, es importante distinguir sus posibilidades y sus limitaciones, para evitar desviaciones o falsas interpretaciones respecto a su alcance, por lo que se mencionan algunos alcances:

- La capacitación efectiva debe ser la **específica enseñanza para la específica necesidad**, por lo tanto, un curso debe ser siempre originado por un problema o una necesidad. Si un curso no se orienta a reducir ese problema o a satisfacer esa necesidad, estrictamente no se justifica su desarrollo.
- La capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales y sus resultados se deben apreciar en la medida en que esos problemas han sido superados.



## MANUAL DE CAPACITACIÓN

- El entrenamiento efectivo modifica a las personas en su forma de pensar, de actuar y de sentir. La capacitación efectiva por lo tanto, es la que desarrolla habilidades, incrementa conocimiento y modifica actitudes, según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso en particular.
- La capacitación debe darse de acuerdo al problema, en la cantidad necesaria y en el momento oportuno.

## MANUAL DE CAPACITACIÓN

### IV. FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN PERMANENTE

El conocimiento se ha convertido en un recurso valioso que revoluciona la riqueza de las instituciones y de las naciones. El concepto de sociedad del conocimiento, que Peter Drucker desarrolló, se levanta como una consigna para la Institución del futuro. Se tiene acceso al conocimiento mediante el uso de las nuevas tecnologías de capacitación y aprendizaje.

Esto hace que la sociedad de conocimiento sea infinitamente dinámica y cambiante, y por supuesto, más competitiva. Se dice que en adelante ya no habrá países ricos y pobres, sino países avanzados con conocimiento y países ignorantes.

El conocimiento siempre se vuelve obsoleto en un periodo corto de tiempo. Lo único que se puede predecir acerca de una ventaja competitiva basada en el conocimiento, bien sea de un país, de una industria, de una institución o de un individuo, es que ésta pronto será un requisito para todo servidor público de conocimientos.

Una capacitación permanente debe cumplir con las funciones siguientes:

- Proporcionar habilidades profesionales no aprendidas o no enseñadas durante la educación profesional.
- Mantener el conocimiento básico profesional.
- Modernizar las habilidades profesionales básicas.
- Prepararse para los cambios.

Las características de la capacitación permanente son:

- Es continua y perenne, abarca toda la existencia del ser humano.
- Es dinámica, flexible y diversa, ya que está constantemente en cambio.
- Es evolutiva, ya que se desarrolla a la par de la ciencia y la tecnología.
- Es el resultado del medio cultural, ya que sufrirá transformaciones producto de la cultura en que se inserta.
- Es formal e informal, ya que su influencia en el individuo se debe tanto a programas de educación, capacitación o adiestramiento como el aprendizaje por curiosidad, limitación o necesidad.
- Es reflexiva y de amplio espectro, ya que no sólo se preocupa de aspectos técnicos y profesionales del individuo, sino que abarca su circunstancia, su pasado, presente y futuro.
- Es universal, autodirigida, no elitista, ya que es privilegio de todos los seres humanos, por lo que constituye la democratización de la educación.

## MANUAL DE CAPACITACIÓN

Con relación a las características de la capacitación permanente, ésta debe tener las cualidades que la hagan deseable, de tal forma que represente para los servidores públicos demandantes, la seguridad de su adecuada aplicación; cuyos requisitos debe considerar lo siguiente:

- Tener continuidad.
- Ser accesible para los participantes, es decir, tener un costo-beneficio razonable.
- Asegurar la participación activa de los asistentes al programa.
- Promover el deseo de mejoramiento del participante.

El comportamiento del personal es el factor importante para el éxito o fracaso de cualquier institución. Los Mandos Medio y Superiores, a menudo, se preocupan por el entrenamiento y capacitación del personal en el aspecto técnico y/o especialización, y descuidan el aspecto humano.

Cuando se acude a alguna institución, en especial a una entidad del sector público, vemos con frecuencia servidores públicos malhumorados y con mal carácter, quienes lejos de atendernos cortésmente muestran poca vocación de servicio, quizás porque se sienten frustrados en sus aspiraciones, maltratados moralmente o tengan problemas familiares, estos individuos muestran actitudes desagradables como: descontento, irritación, lentitud, carencia de trabajo armónico en equipo, etc., estas acciones son causantes del rendimiento deficiente y la consecuente baja de productividad de la Institución.

Estas insatisfacciones crónicas pueden tornarse en perturbaciones habituales y constituir un constante dolor de cabeza para el superior inmediato y aún para la propia institución.

Por consiguiente, la Auditoría Superior del Estado, se ha propuesto a capacitar a su personal, tanto en el aspecto técnico, como humano.

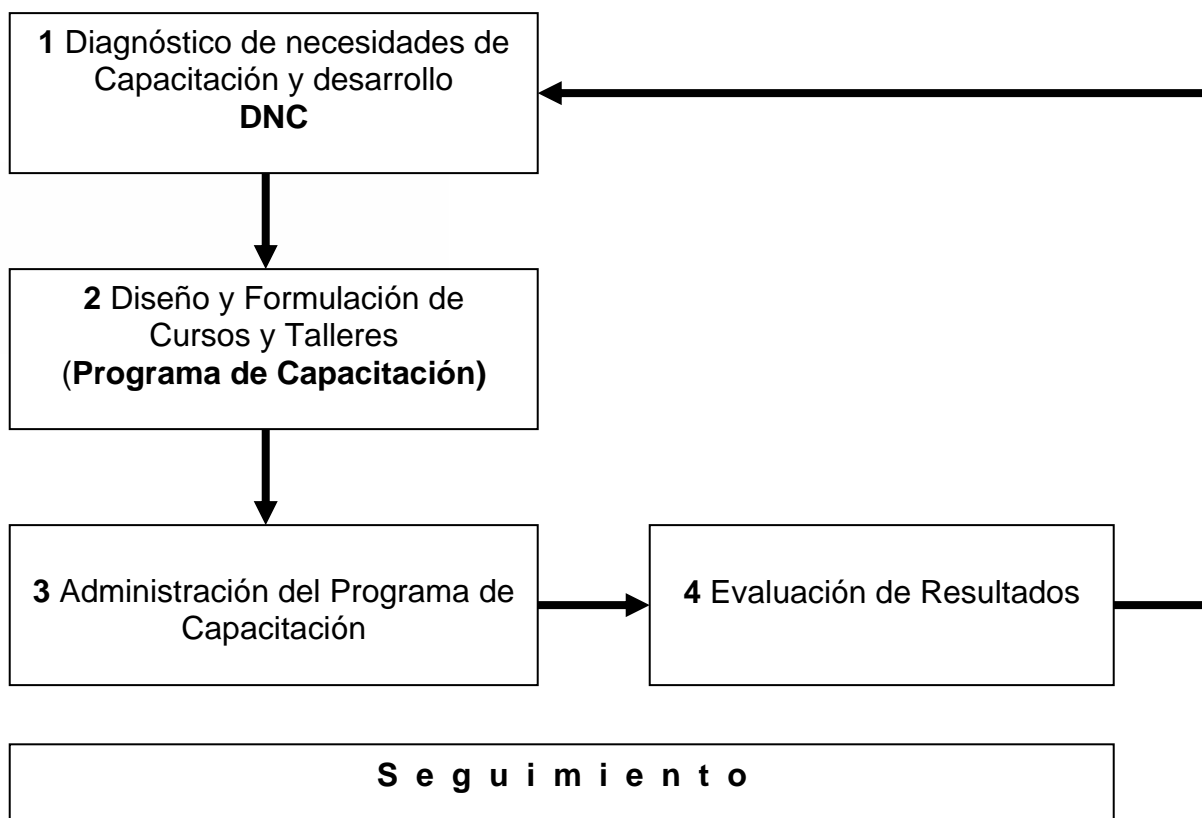
## MANUAL DE CAPACITACIÓN

### V. PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Conocimiento del problema y detección de las causas.  
**(Diagnósticos de necesidades de capacitación)**
2. Elaborar un **Programa de Capacitación** atendiendo las necesidades surgidas en el DNC.
3. **Administración** del Programa de Capacitación.
4. **Evaluación** de resultados
5. **Seguimiento**, retroalimentación, reforzamiento

#### PROCESO DE CAPACITACIÓN



## MANUAL DE CAPACITACIÓN

### V. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

#### Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

La DNC, es un procedimiento que parte del reconocimiento de los servidores públicos con que cuenta la Auditoría Superior del Estado para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal, en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a su ámbito de responsabilidad, señalando la diferencia entre lo que “se hace” y lo que “debe hacerse”.

La DNC nos debe servir básicamente para responder a las siguientes preguntas:

<b>EN QUÉ</b>	Se va a capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo y para ir cubriendo el perfil de su puesto superior inmediato.
<b>QUIÉNES</b>	De los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo, requieren capacitación y de qué tipo.
<b>CUÁNTA</b>	Profundidad de aprendizaje requiere cada trabajador para que domine su especialidad, ya sea en el terreno de los conocimientos, de las habilidades o de las actitudes
<b>CUÁNDO</b>	Y en qué orden serán capacitados según las prioridades y recursos disponibles.

Los métodos de diagnóstico son los siguientes:

MÉTODOS		DESCRIPCIÓN	BENEFICIOS	RIESGOS
A	Reactivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondeo inicial, estudio superficial.</li> <li>• Se observan algunos síntomas.</li> <li>• Simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene costo.</li> <li>• Es rápido de aplicar.</li> <li>• La gente que recibe el beneficio de la capacitación queda muy complacida (por creer necesitar ese curso o se capacitó en lo que le gusta).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto índice de riesgo para la toma de decisiones.</li> <li>• Se capacita a la gente en lo que no es realmente importante para desempeñar su puesto</li> </ul>



**MANUAL DE CAPACITACIÓN**

B	Frecuencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales.</li> <li>Observa algunos signos.</li> <li>Diagnóstico superficial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costo mínimo.</li> <li>Rápido de aplicar.</li> <li>Sencillo de procesar. (2 a 3 Semanas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.</li> </ul>
C	Comparativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información bastante precisa.</li> <li>Síndrome de las necesidades reales.</li> <li>Determinación con detalle de las carencias que es necesario satisfacer.</li> <li>Establece discrepancia entre lo que DEBE HACERSE y lo que REALMENTE SE HACE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesamiento altamente analítico.</li> <li>Alto índice de certeza en la toma de decisiones.</li> </ul> <p>Nota: Conocer de todas las necesidades que se detectan, cuales serán resueltas a través de la capacitación y cuales son imputables para solución de la Institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costo elevado</li> <li>Lento en su aplicación. (4 etapas)</li> </ul>

En la Auditoría Superior del Estado, el DNC se elaborará con el método Comparativo por su alto índice de certeza por lo que deberán trabajarse las siguientes etapas (ver procedimiento anexo 1):

- A. Situación Idónea (por puesto)**
  - Describir el punto óptimo de realización del trabajo.
  - Apoyo: Manual de Organización y Manual de Políticas y Procedimientos.
- B. Situación Real (por persona)**
  - Describir el desempeño efectivo.
  - Apoyo: Entrevista, observación, análisis de puesto, y otras herramientas.
- C. Confrontar** lo que sucede con lo que debería suceder. Realizar análisis comparativo y encontrar las discrepancias.
- D. Determinar las necesidades de capacitación.**

## MANUAL DE CAPACITACIÓN

### VI. SISTEMA DE INDICADORES DE IMPACTO PARA CAPACITACIÓN

Para programar los cursos o talleres que en materia de capacitación se darán dentro de la institución, la Dirección de Organización y Normatividad de la Auditoría Superior del Estado, deberá realizar una detección de necesidades a todo el personal que labora dentro de ella, para lo cual se les pedirá apoyo a cada una de las áreas que la conforman para que los servidores públicos llenen el formato y conocer de acuerdo a sus habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos, los cursos que necesiten para desarrollarse mejor en sus responsabilidades laborales.

Con los resultados del DNC se elabora una matriz, dividida por niveles, en donde quedan concentradas las necesidades en cuestión de capacitación de todo el personal de la institución. Con esta matriz se analiza cuántos y cuáles son los cursos y/o talleres que más requiere el personal para el mejor desempeño de sus funciones.

De la matriz también se parte para verificar cuántas y quiénes son las personas que requieren tomar determinado curso.

Con esta información, se procederá a programar los cursos que se pueden dar durante el año y elaborar un cronograma de actividades “flexible” en cuestiones de tiempos y costos. Cuando una necesidad ha sido atacada dentro de la matriz de la DNC se señala con una marca en color verde que dicha necesidad ha sido cubierta.

Algunos indicadores que deberán tomarse en cuenta para medir la inversión son:

- El número de horas que se tomarían en el curso o taller
- Considerar el presupuesto que hay para la partida de capacitación.
- Si el estudio del costo-beneficio es demasiado elevado para que la Institución cubra el 100% de la inversión, entonces se establecerá la política de que los interesados a tomar la capacitación cubran un porcentaje del costo del total, el cual se procurará que sea del 50%.



**ASE**  
S I N A L O A

Auditoría  
Superior del  
Estado de Sinaloa

## MANUAL DE CAPACITACIÓN

En base a lo anterior, evaluar es la mejor opción.

A continuación se detallan algunos indicadores de impacto, que están contenidos dentro del programa operativo anual (POA) en su formato POA-05.

INDICADORES DE IMPACTO	META ANUAL 2009
Cursos impartidos/cursos programados.	Cumplir con el 100%,
Personas capacitadas/universo del personal ASE y entidades fiscalizables.	Lograr capacitar a más de 300 servidores.
Presupuesto de capacitación/personas capacitadas	Que costo-beneficio no sea elevado.
Horas de capacitación/ número de personas capacitadas.	Promover la capacitación permanente del personal.

## VII. POLÍTICAS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN

1. El personal que labora en la Auditoría Superior del Estado debe por lo menos tomar 4 a 8 eventos de capacitación, o bien contar con un mínimo de 40 hrs. de capacitación o estudio anual.
2. Con la finalidad de buscar el completo desarrollo de los servidores públicos de la institución, la programación de cursos deberá comprender capacitación interna y externa, dentro o fuera de la jornada laboral, según sean las necesidades.
3. Al terminar cualquier evento de capacitación que la dependencia organice, se deberá entregar un reconocimiento a los participantes.
4. Los participantes deberán acudir puntualmente a todas las sesiones programadas, si no pudiera asistir deberá notificar de inmediato a la Dirección de Organización y Normatividad por escrito.
5. Si el participante no pudiera asistir, deberá notificarlo a la Dirección de Organización y Normatividad dos días hábiles anteriores al inicio del curso.
6. Contar con un mínimo de 80% de asistencia de acuerdo al número de horas programadas, para que el participante se haga merecedor al reconocimiento por su participación al curso.

## MANUAL DE CAPACITACIÓN

7. Cuando los eventos de capacitación sean dentro de las instalaciones del Congreso del Estado con la contratación de algún instructor, o bien, sea instructor interno podrá participar todo el personal de la institución que requiera la capacitación.
8. Si hay opción a que dentro del curso haya algún cupo para alguien más, es necesario hacer un comunicado a los titulares de las Entidades Fiscalizables, para que designen a los servidores públicos que necesiten capacitarse, de acuerdo a sus funciones y que requieran del curso.
9. Cuando se tenga la oportunidad de tomar cursos, talleres o estudios que no estén contemplados en el DNC, se deberá hacer una solicitud (anexo3), con una semana de anticipación al evento, dirigida al Auditor Superior del Estado, justificando la importancia de la capacitación por parte del interesado, pero con el visto bueno y firma de su jefe o jefes inmediatos, anexando copia del programa del evento, así como la cotización del mismo.
10. Se deberá contar con un programa básico de capacitación permanente para cada uno de los niveles y ámbitos de desarrollo de la institución, validado por el Auditor Superior del Estado.

## MANUAL DE CAPACITACIÓN

### VIII. DE LOS INSTRUCTORES

La Dirección de Organización y Normatividad, una vez ya elaborada la Detección de Necesidades de los servidores públicos que laboran dentro de la institución y habiendo programado un curso para atacar dichas necesidades, deberá tomar en consideración varios puntos antes de tomar la decisión final sobre quien dará el curso o taller:

1. Buscar un instructor interno que conozca sobre el tema y cubra con los requisitos que se necesitan para impartir el curso, lo cual se realizará mediante el Inventario de Recursos Humanos con que cuenta la Unidad.
2. En caso de haber varios candidatos a instructor interno se deberá tomar en consideración los tiempos con que cuentan cada uno, así como el temario que pueden dar, para valorar quién se apega más a los lineamientos solicitados para el curso.
3. Cuando no se cubra con el punto anterior y se tenga que contratar un instructor externo se deberá:

Cotizar tres opciones diferentes, cada una deberá mencionar:

- Currículum Vitae del instructor propuesto
  - Carta descriptiva del curso,
  - Lugar, fecha, horario y costo.
4. Para hacer la contratación de algún tipo de instructor externo, se debe analizar el padrón de instructores con que cuenta la Auditoría Superior del Estado, verificar si ya se ha trabajado con él y valorar su participación, si no, solicitar las referencias necesarias, valorar su experiencia, y corroborar el costo del curso.



## MANUAL DE CAPACITACIÓN

### IX. DE LOS CURSOS EXTERNOS

1. Se podrán organizar o asistir a determinados eventos tales como congresos, conferencias, seminarios, simpósiums, diplomados, etc. que no hubieran sido considerados dentro de la Detección de Necesidades de Capacitación, siempre y cuando el Director de Organización y Normatividad justifique que el objetivo se oriente básicamente al logro de los proyectos estratégicos de su área.
2. Si por algún motivo el servidor público de la Auditoría Superior del Estado no asiste a un curso de capacitación o bien no concluye con más del 80% de las asistencias y no avisó oportunamente de ello, deberá rembolsar a la institución, a través de la Dirección de Organización y Normatividad el monto correspondiente al evento.
3. La Auditoría Superior del Estado se compromete a pagar el 100% del costo de la capacitación cuando se compruebe que el curso impacta de manera directa en el desempeño de las funciones del puesto.
4. La inasistencia a tres sesiones injustificadas, pierde el participante la beca del curso teniendo que rembolsar el costo total a la Institución a través de la Dirección de Organización y Normatividad.
5. Después de haber asistido a algún evento de capacitación, será obligación del participante capacitado cumplir con los siguientes requisitos:
  - a. Difundir los conocimientos adquiridos a todo el personal que lo requiera, participando como instructor interno.
  - b. Entregar una copia del material para tenerlo dentro de la biblioteca como material de apoyo, para cualquier persona que lo solicite.
  - c. Entregar una copia de la constancia de curso o taller a la Dirección de Organización y Normatividad, para que conste el nivel de capacitación y desarrollo en el expediente de cada servidor público.



**ASE**  
S I N A L O A

Auditoría  
Superior del  
Estado de Sinaloa

## MANUAL DE CAPACITACIÓN

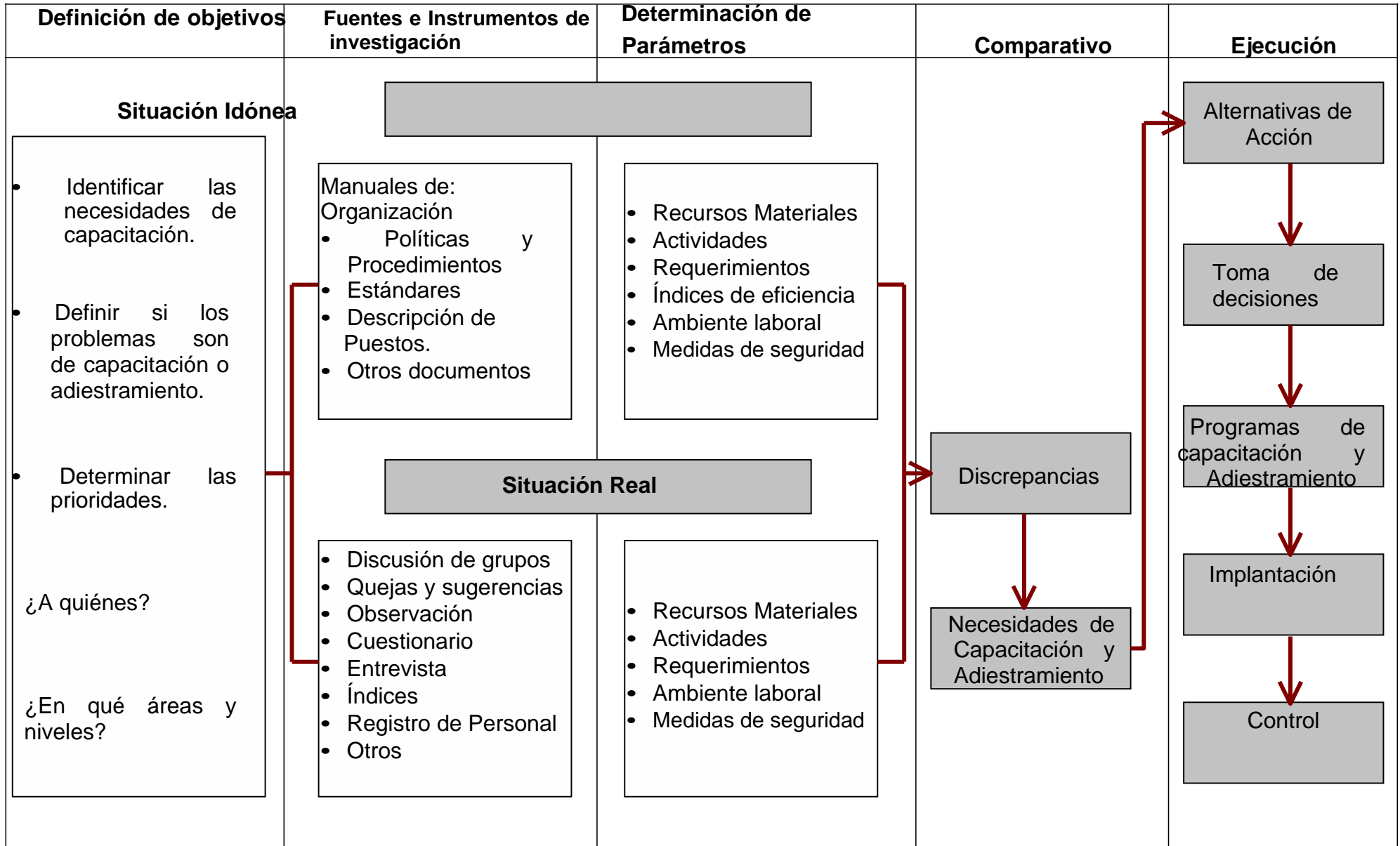
### ANEXOS

1. DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA DNC
2. INSTRUMENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN E INSTRUCTIVO DE LLENADO.
3. SOLICITUD DE CAPACITACIÓN E INSTRUCTIVO DE LLENADO

# MANUAL DE CAPACITACIÓN

## DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA DNC

ANEXO 1





## 3. CAPACITACIÓN

Principales funciones y actividades que realiza	Nivel de dominio			
	E	B	R	D

Capacitación recibida en el año 2008 (Enero – Diciembre)		
Denominación de la actividad	Instructor y/o Institución	Duración

¿Qué requerimientos de conocimiento, técnicos y de desarrollo humano considera Usted que debe tener para el buen desempeño de su trabajo?		
Conocimiento	Técnicos	Desarrollo Humano

De acuerdo a la pregunta anterior, en qué considera que necesita mayor capacitación?

---



---



---



---

Mencione tres tópicos que sean de su especial interés para ser incluidos en el Programa de Capacitación 2009 y mencione el objetivo de cada uno.

Tema	Objetivo
1.	
2.	
3.	

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**TU PARTICIPACIÓN ES IMPORTANTE.  
GRACIAS**

\_\_\_\_\_  
FIRMA

## DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y NORMATIVIDAD INSTRUCTIVO DE LLENADO

### 1. DATOS GENERALES:

1. **Fecha de solicitud:** anotar con dos dígitos el día, mes y año en que se llena el instrumento.
2. **Nombre:** Nombre completo del entrevistado.
3. **Cargo:** Nombramiento que tiene el trabajador
4. **Fecha de ingreso:** Anotar el día, mes y año correspondiente a la fecha de ingreso a la Dependencia.
5. **Antigüedad en el cargo:** Indicar el tiempo que tiene el empleado desempeñando el puesto actual.
6. **Personal a su cargo:** Marque con una X la opción que corresponda
7. **Puestos:** Nombre de los puestos que ocupan las personas bajo su cargo.
8. **No. De trabajadores por puesto:** Anotar el número de personas que ocupan cada uno de los puestos mencionados en el punto anterior.

### 2. ENCUESTA EDUCATIVA:

9. **Nivel:** Marcar con una X el nivel educativo parcial o finalizado, certificado o título obtenido.
10. **¿Continúa estudiando?:** Marcar con una X la opción correspondiente, en caso de continuar con los estudios especificar la opción que se le presenta.
11. **Lugar:** Mencionar la Escuela o Universidad en donde está desarrollando sus estudios.
12. **Costo:** Mencionar el costo de sus estudios especificando si es por materia, cuatrimestre, semestre o anual.

### 3. CAPACITACIÓN:

13. **Principales funciones y actividades que realiza:** Enumerar las funciones o tareas más importantes que realiza y marque con una X el nivel de dominio de la misma:  
**E = Excelente    B = Bueno    R = Regular    D = Deficiente**
14. **Capacitación recibida en el año 2008:** Anotar el nombre de la capacitación recibida por el empleado, instructor y/o institución responsable de su impartición y duración de la actividad durante el periodo Enero - Diciembre.
15. **Requerimientos para mejorar el desempeño:** Anotar los requerimientos que acuerdo al conocimiento del puesto que tiene la persona que contesta este instrumento considera debe poseer para un buen desempeño y especifique si se trata de: **Conocimiento = Técnico = Desarrollo Humano =**
16. **Necesidad de mayor capacitación:** Anotar las áreas de oportunidad que el empleado considera que necesita.
17. **Mencione tres tópicos de interés:** Anotar los temas de interés del empleado y especificar el objetivo que persigue.
18. **Observaciones:** Señalar cualquier comentario u observación adicional.

**DATOS GENERALES**

SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

**ANEXO # 3**

Nombre del solicitante: _____	
Puesto: _____	
Dirección: _____	
Fecha de Solicitud _____	
DD      MM      AA	

**DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y/O PROBLEMÁTICA**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**CURSO REQUERIDO**

Nombre del evento: _____	
Duración del curso: _____	Número de Participantes: _____

Objetivo: _____	
-----------------	--

Alcances:				
Marque con una X	Único <input type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Intermedio <input type="checkbox"/>	Avanzado <input type="checkbox"/>
Prioridad:				
Marque con una X	Inmediato <input type="checkbox"/>	Corto <input type="checkbox"/>	Mediano <input type="checkbox"/>	Largo plazo <input type="checkbox"/>

¿Tiene información del posible instructor y/o Institución capacitadora?:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Interno <input type="checkbox"/>		
Nombre: _____ (Anexar información si se cuenta con ella)			Externo <input type="checkbox"/>		
¿Qué días de la semana y en que horarios preferiría que le fueran impartidos los temas? _____ De: _____ Hrs. a _____ Hrs.					

Firma  
Nombre

Vo.Bo. Director de Área

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma

## **INSTRUCTIVO DE LLENADO**

---

---

**DATOS GENERALES:**

1. **Nombre del Solicitante:** Nombre completo de la persona que hace la solicitud.
2. **Puesto:** Nombramiento que tiene el solicitante.
3. **Dirección:** Nombre de la dirección a la que pertenece el solicitante.
4. **Fecha de solicitud:** anotar con dos dígitos el día, mes y año.

**DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y/O PROBLEMÁTICA:**

5. **Narrar el hecho o problema que se presenta en el área y que justifica la solicitud de la capacitación, adiestramiento o desarrollo.**

**CURSO REQUERIDO:**

6. **Nombre del evento:** Nombre del curso, taller, seminario, diplomado, etc., que se propone para satisfacer la necesidad presentada en el punto anterior.
7. **Duración del curso:** Anotar en horas el tiempo requerido para realizarlo.
8. **Número de participantes:** Anotar con número el total de participantes en el curso.
9. **Objetivo:** Especificar la conducta final esperada o los resultados que se desea obtener al finalizar el curso/evento.
10. **Alcances:** Marcar con una X el nivel del curso.
11. **Prioridad:** Marcar con una X sólo una de las opciones:
  - I. **Inmediato:** Para atención urgente en un plazo no mayor a 3 meses.
  - II. **Corto:** 3 a 6 meses
  - III. **Mediano:** 6 meses a 1 año
  - IV. **Largo plazo:** Postergable; más de un año.
12. **Enfoque:** Marcar con una X para definir si los problemas son de:
  - a. **Capacitación:** Desarrollo de aptitudes: atención, memoria, análisis, síntesis. Área de aprendizaje cognoscitivo.
  - b. **Adiestramiento:** Desarrollo de habilidades motoras o destrezas. Área Psicomotriz.
  - c. **Desarrollo:** Integración de las personas en el entorno socio – laboral, Proceso de comunicación, estilo de liderazgo. Área de aprendizaje afectiva.
13. **Principales puestos a los que se dirigirá:** Nombre de los puestos que ocupan las personas que participarán.
14. **No. De trabajadores por puesto:** Anotar el número de personas que ocupan cada uno de los puestos mencionados en el punto anterior.
15. **¿Tiene información del posible instructor y/o Institución capacitadora?:** Marcar con una X.
16. **Nombre:** En caso afirmativo, anotar el nombre de la persona que propone para impartir el curso y marcar con una X si el Instructor es interno o externo.

17. **Qué días de la semana y en qué horarios preferiría que le fueran impartidos los temas?:** Anotar los días de la semana y horario de preferencia.
18. Firma y nombre del responsable de la solicitud de capacitación.
19. Vo. Bo. Director de Área: Firma del Director del área que corresponda a la persona responsable de la solicitud.



## MANUAL DE CAPACITACIÓN

### GLOSARIO

- **Capacitación.-** Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su puesto de trabajo y los inmediatos superiores.

Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memorias análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitivo.

- **Adiestramiento.-** Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo.

Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinación de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al aprendizaje psicomotriz.

- **Desarrollo.-** Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio - laboral, con el propósito que comprenda las características de la Institución, los procesos internos y externos de comunicación, estilo de liderazgo, características de los servicios y la importancia de los procesos de calidad. Este concepto responde a la Actitud del individuo.
- **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).-** Es una estrategia, para conocer las características en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto. Es el punto de partida para la formulación del plan y de los programas de capacitación.
- **Cursos.-** Técnica grupal que se desarrolla en varias sesiones y cuyo propósito consiste en proporcionar y actualizar conocimientos y habilidades relativas al trabajo cotidiano.
- **Conferencia.-** Técnica grupal con un experto que transmite la información a otros en corto tiempo.
- **Seminarios.-** Técnica grupal que se integra de varias sesiones en las que se da un intercambio de ideas y experiencias entre expositor y los participantes.
- **Puesto.-** conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades que constituyen una unidad específica e impersonal de trabajo.