

## Profesionalización y capacitación para OSC y otros actores de la sociedad (PF)

### CURSO VI

## Elaboración de manuales de capacitación para OSC y otros actores de la sociedad

# MANUAL DEL PARTICIPANTE



#### Jóvenes Emprendedores Horizonte

Av. Insurgentes Norte No. 1742  
Col. Lindavista C.P. 07300  
Delegación Gustavo A. Madero  
México, D.F. Tel.: 5748-0888

Página web: [www.emprendedores2000.org](http://www.emprendedores2000.org)  
E-mail: [direccion@emprendedores2000.org](mailto:direccion@emprendedores2000.org)

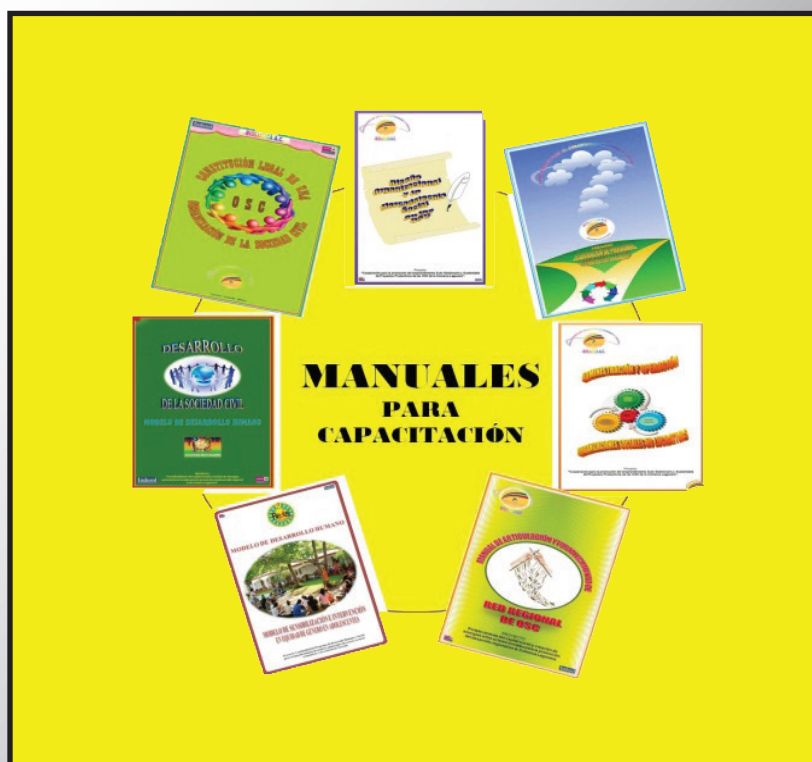


# MANUAL DEL PARTICIPANTE

---

## CURSO

### ELABORACIÓN DE MANUALES DE CAPACITACIÓN PARA OSC Y OTROS ACTORES DE LA SOCIEDAD



## Directorio

---

El presente manual fue elaborado por:  
Jóvenes Emprendedores Horizonte 2000, A.C.  
en colaboración con Indesol

Directorio de JEHO 2000, A.C.

C. Gerardo Villalobos Escocia  
**PRESIDENTE**

Marcial David Cruz Miguel  
**COORDINADOR DEL PROYECTO**

Adolfo Torres  
**RESPONSABLE DE LA RECOPIACIÓN  
E INTEGRACIÓN DEL CONTENIDO DEL MANUAL**

**DOCENTES PARTICIPANTES:**  
Óscar Mejía Martínez  
Ernesto Martín Cristóbal Cruz  
Diana Erika Calvillo Reyes  
Miguel Ángel Reza Hernández  
Óscar Zacarías Cruz  
Juan Lanzagorta Ramos

Este manual se realizó con recursos federales a través del Programa de Coinversión Social 2014, que opera la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), a través del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol). Empero, la Sedesol y el Indesol no necesariamente comparten los mismos puntos de vista expresados en este manual. Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos al desarrollo social. Edición, corrección y diseño: Creacontinta Editorial. [www.creacontinta.com](http://www.creacontinta.com)

## **Dedicatoria**

---

*A todas las Organizaciones de la Sociedad Civil que trabajan por un México que quizás nosotros no vamos a ver; pero que tenemos la firme convicción de que nuestros hijos sí lo disfrutarán.*

**Jóvenes Emprendedores Horizonte 2000, A.C.**

# Contenido

Introducción	5
Objetivo general del curso	7
Objetivos específicos	7
<b>Módulo I</b>	<b>8</b>
Objetivo de módulo	8
Introducción	9
¿Qué es la capacitación?	10
Detección de las necesidades de la capacitación	13
Plan de capacitación	16
A manera de conclusión	21
<b>Módulo II</b>	<b>22</b>
Introducción	23
Tipos de manuales	26
¿Qué es un manual didáctico?	27
Características de un manual didáctico	28
Principios de la educación para adultos y elaboración de manuales didácticos	31
Estructura y procedimientos generales para la elaboración del manual didáctico	34
Diseño del manual didáctico	44
A manera de conclusión	50
<b>Módulo III</b>	<b>51</b>
Introducción	52
¿Qué es la evaluación?	52
Los instrumentos de evaluación	54
¿Cuál es el mejor instrumento para usar y evaluar el manual?	62
A manera de conclusión	65
<b>Bibliografía</b>	<b>66</b>
<b>Anexos</b>	<b>67</b>

## Introducción

En los años recientes, el número de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) ha ido creciendo en nuestro país, y se han involucrado de manera activa en los procesos de transformación que hoy en día vive la sociedad mexicana.

**E**s por esta razón que se vuelve necesario dotar de herramientas a estas organizaciones con el fin de mejorar su actuación que les permita satisfacer las demandas y expectativas de los diversos sectores de la población que son atendidos por estas OSC. La gran herramienta es la capacitación, instrumento fundamental para generar el cambio.

El presente manual constituye un esfuerzo de sistematización de información, conceptos, ejercicios y conocimientos extraídos de diversas fuentes bibliográficas y del apoyo de profesionistas expertos en el tema de la capacitación para organizaciones de la sociedad civil.

El propósito es contar con el material que facilite el proceso de capacitación de integrantes de las organizaciones y de otros actores de la sociedad que participan en los diferentes ámbitos del país, donde se desarrolla la convocatoria de profesionalización y capacitación para OSC y otros actores sociales 2014.

El manual está orientado al personal que forma parte de una OSC, con el fin de tener una guía para planear cursos y elaborar manuales de capacitación, toda vez que una buena parte de estas organizaciones y actores se dedican a impartir cursos a la población objetivo con la que trabajan, con el propósito de dotarlas de mayores herramientas técnico-pedagógicas que les permitan mejorar su trabajo y con ello lograr mayor impacto.

El documento te ofrece una serie de conceptos, información, ejemplos y ejercicios para que a partir de tu experiencia previa, con la de los demás participantes y el apoyo del instructor puedan llevarte, al final del proceso, a dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cómo harías un manual que contribuya a los objetivos de un curso previamente establecido y/o que sea compatible con las necesidades e intereses de los participantes?

¿Cómo organizar los contenidos de un curso en el manual?

¿Qué lenguaje utilizarás dependiendo del público usuario?

¿Cómo evaluar la utilidad del manual?



Ante tal planteamiento, el manual se ha organizado en tres módulos: en el primero encontrarás los recursos que te permitirán entender qué es la capacitación y cómo se construye un plan de capacitación, el cual deberás tener como antecedente para poder pasar al siguiente módulo en el que te habremos de mostrar técnicas y procedimientos para la elaboración del manual de capacitación, que utilizarás para la impartición de un curso en temas sociales o bien, de acuerdo con las necesidades e intereses de los usuarios. Finalmente, en el tercer y último módulo reflexionaremos sobre el tema de la evaluación y cómo hacer una herramienta para calificar la utilidad que previamente diseñaste y usaste para un curso de capacitación.

### Uso del manual

En este documento encontrarás los conceptos acompañados de ejemplos para que posteriormente puedas hacer el ejercicio o la actividad que se te sugiera, a fin de reafirmar el concepto y desarrollar cierta habilidad que te permita poner en práctica lo aprendido, por lo que se te pide sigas las indicaciones establecidas a efecto de lograr el objetivo del curso.

Bienvenidas y bienvenidos...



## Objetivo general del curso

Que las y los participantes de las OSC y otros actores de la sociedad adquieran los conocimientos necesarios para el planteamiento, diseño y elaboración de manuales de capacitación en temas de desarrollo social, así como herramientas que permitan evaluar su aplicación.



## Objetivos específicos

- 1.- Establecer y reconocer los principios técnico-prácticos para el diseño de cursos de capacitación, basados en la detección de necesidades para la formación de capital humano y en temas de desarrollo social.
- 2.- Que los participantes del curso adquieran los conocimientos y desarrollen sus habilidades para la definición y la elaboración de un manual de capacitación, con base en el diseño de su curso, utilizando los elementos técnicos, metodológicos requeridos para la creación de estos materiales didácticos.
- 3.- Que las y los participantes fortalezcan sus conocimientos y desarrollen habilidades para el diseño de instrumentos que permitan evaluar la utilidad del manual de capacitación.
- 4.- ***Y como producto o resultado final cada participante debe presentar su plan de capacitación como insumo para poder elaborar su manual y el instrumento de evaluación.***





# Módulo 1

DISEÑAR CURSOS DE CAPACITACIÓN EN  
TEMAS DE DESARROLLO HUMANO

## OBJETIVO

Establecer y reconocer los principios técnico-prácticos para el diseño de cursos de capacitación basados en la detección de necesidades para la formación del capital humano y en temas de desarrollo social



## Introducción

---

Actualmente las Organizaciones de la Sociedad Civil se han preocupado por promover y desarrollar, con especial interés, la capacitación, cuyo propósito esencial es preparar a grupos sociales para resolver los problemas que enfrentan; es decir, que ante una necesidad sentida por la colectividad, la gente busca organizarse para buscar solución a sus demandas.

**A** sí se obtienen numerosas experiencias que nos muestran cómo las personas pasan de la preocupación a la solución de los problemas, por ejemplo: Los que se organizan por luchar por la defensa de los derechos humanos y en especial de los migrantes, o quienes lo hacen por dar rehabilitación y prótesis a personas con capacidades diferentes, o hay quienes atienden a mujeres víctimas de violencia y abandono, por citar solo algunos casos.

En este sentido se hace necesario que los ciudadanos, y otros actores de la sociedad no sólo se encuentren organizados y se manifiesten, es necesario hacer propuestas y así lograr ser autogestivos.

Conscientes de ello, las OSC promueven e impulsan procesos de capacitación, los cuales están orientados a mejorar y desarrollar la capacidad de acción comunitaria a través del fortalecimiento de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los miembros de la sociedad.

Este hecho le atribuye a la comunidad, determinadas responsabilidades y funciones, pero al mismo tiempo la hace capaz de intervenir en su propio futuro, situación que la convierte en sujeto de su propio desarrollo.

Por tal motivo, el presente módulo está encaminado a proporcionarte las bases para que antes de diseñar tu manual de capacitación, puedas planear el curso a implementar en un momento dado y que éste sea la materia prima, que te permita más fácilmente elaborar tu manual, el cual estará dirigido a la población con la que interactúas y atiendes, a fin de que les sea de utilidad y cubra las expectativas y los temas de desarrollo social que abordan en su labor como actores de la sociedad e integrantes de las OSC.

Bajo este contexto, empezaremos por reflexionar como debemos entender a la capacitación que va dirigida a organizaciones de la sociedad civil y a otros actores de la sociedad en temas de desarrollo social, para que posteriormente y con el producto generado en este primer módulo podamos iniciar los trabajos para la elaboración del manual y la forma en que habremos de evaluar su aplicación, lo cual es el objetivo primordial del presente curso.

## ¿Qué es la capacitación?

Se define como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollar habilidades y adecuar actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo (Armo: 1979, citado en Mendoza, 2005).

Revisando diversas fuentes bibliográficas que hablan del tema, nos encontramos con varias definiciones de lo que es la capacitación, todas ellas válidas. Pero aquí lo importante es tener una que se adecúe a los fines que buscamos quienes somos integrantes de organizaciones de la sociedad civil o actores de la sociedad y que, de acuerdo con el ámbito de trabajo y el tipo de población a la que va dirigida la capacitación, cumpla con sus expectativas. Por ello, comprender este concepto te ayudará a poder planear un curso, el cual será punto de partida para posteriormente generar el manual que te sirva como material de apoyo didáctico para lograr el propósito de tu capacitación a impartir.

La capacitación es un proceso educativo social en donde se reúnen personas con interés por aprender y otras que están dispuestas a aportar sus conocimientos para intercambiar experiencias que les faciliten actuar sobre su realidad para transformarla en beneficio propio y de los demás.

*Otra definición es: La capacitación es el conjunto de métodos, estrategias, técnicas e instrumentos educativos orientados al desarrollo de conocimientos, capacidades, habilidades y valores de las personas con el fin de reafirmar su saber, su saber hacer y su saber ser en alguna función, tema o especialidad de las diferentes actividades y ámbitos del quehacer de la vida humana.*

- La capacitación se orienta a potenciar las habilidades de las personas vinculadas al quehacer social, por lo que es necesario que tener presente que los “Adultos aprenden, lo que quieren, lo que necesitan, para solucionar problemas y satisfacer expectativas”; en este caso el aprendizaje se da a partir de las experiencias individuales y el conocimiento surge de este intercambio y se concreta en acciones individuales y colectivas de aplicabilidad para iniciar las modificaciones que le dan origen.



La capacitación como proceso de enseñanza-aprendizaje tiende a vincular al beneficiario con el desarrollo de formas de conducta orientadas a satisfacer sus expectativas de realización personal y profesional en relación a su ámbito donde se desarrolla e interactúa con el propósito de obtener mayores resultados y beneficios del trabajo o labor social realizada a favor de la sociedad, posibilitando la autorealización y el reconocimiento.

**La capacitación como proceso educativo-social presenta las siguientes características:**

- **Actual:** Mantiene congruencia técnica, metodológica y operativa respecto de las condiciones socioculturales, económicas, laborales y jurídicas de los beneficiarios.
- **Flexible:** Se adecúa a la heterogeneidad social, cultural, productiva, tecnológica de los diferentes sectores de la sociedad.
- **Pertinente:** Desarrolla estrategias metodológicas y programáticas atendiendo a las formas de aprendizaje de los adultos o población objetivo a la que va dirigida.
- **Objetiva:** Responde a las características y potencialidades de los sujetos a capacitar.
- **Innovadora:** Incorpora y se retroalimenta con nuevos contenidos derivados de las experiencias de los participantes.
- **Trascendentes:** Tiende a satisfacer las expectativas, concretar las alternativas de acción y desarrollar los procesos económicos y sociales de los destinatarios.
- **Eficiente:** Responde con oportunidad a los requerimientos de apoyar a las organizaciones de la sociedad civil y de otros actores de la sociedad.
- **Reconocimiento:** Facilita la evaluación y reconocimiento de las capacidades de los participantes en este proceso.

**¿Para qué nos sirve la capacitación?**

Todas las acciones que realiza el hombre conducen a un proceso de transformación de la realidad y de nuestro entorno; es el verdadero motor de la capacitación. Sólo a través de la acción se pueden adquirir nuevas experiencias teóricas, es decir, se confieren conocimientos a otras personas, sin necesidad de repetir la acción.

**¿Cuáles son los alcances y límites de la capacitación?**

Sus alcances y límites no se pueden medir inmediatamente, pues es como una semilla que se siembra en tierra fértil y que con buenas condiciones se dará el estado óptimo para que crezca la planta. Tendríamos que observar un largo proceso cuyo resultado no dependerá únicamente de las condiciones de la tierra y la semilla, sino de otros elementos internos y externos del proceso mismo.

## ¿Qué es lo que transmite la capacitación?

Los elementos teórico-prácticos que nos permitirán conocer y analizar las condiciones que actúan en los escenarios donde se desenvuelven los grupos sociales para facilitar, identificar y operar estrategias de organización social y de desarrollo que tiendan a modificar en forma positiva nuestro entorno.

### Autodiagnóstico

En forma individual, contesta de manera breve y específica cada una de las siguientes preguntas; para ello tienes 15 minutos. Posteriormente comenta en plenaria con todo el grupo.

1. *¿En tu organización o trabajo social que realizas en tu ámbito de acción, has organizado e implementado cursos de capacitación para beneficiar a un grupo en situación de vulnerabilidad o desventaja social?*

2. *¿Qué tipo de problemas o necesidades enfrenta la población con la que interactúas en tu comunidad? ¿qué has detectado a través del trabajo que realizas en tu organización?*

3. *¿Nos podrías decir cómo has detectado estas necesidades?*

4. *¿Algunas de estas necesidades se podría resolver con la impartición de cursos, manejo de materiales didácticos, como un manual, que facilitara la aplicación de lo aprendido en el curso?*

*Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ ¿Por qué?*

5. *¿Has elaborado manuales para los participantes de los cursos que has realizado y consideras que son necesarios e importantes?*

6. *¿Consideras que realizar un manual te sería de gran utilidad para apoyar el proceso de capacitación para fortalecer alguna de las actividades que realizas a favor del desarrollo social?*

## ❖ **Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)**

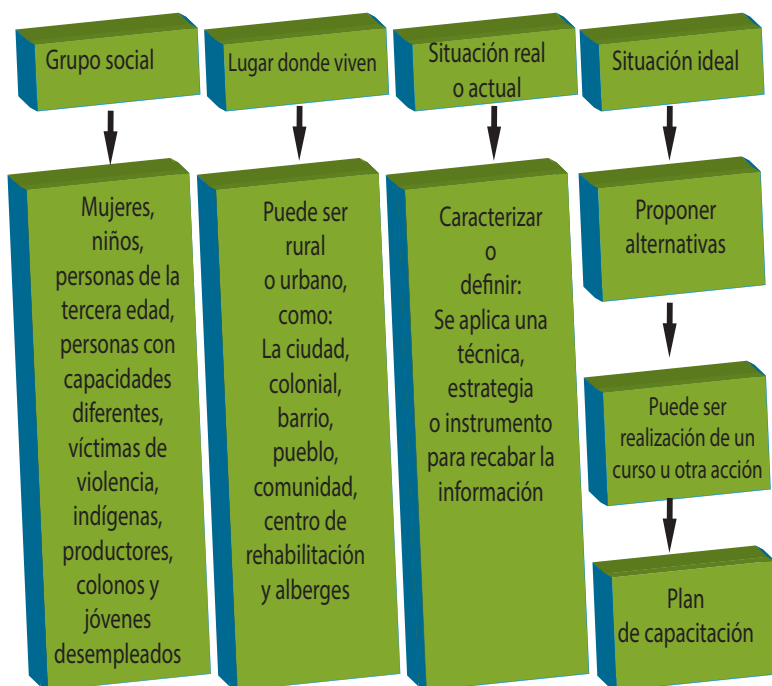
Un curso de capacitación no surge de la noche a la mañana, ni tampoco hacerlo por ocurrencia ni mucho menos inventarlo. Debe surgir de una necesidad real, sentida, vivida y solicitada por quienes padecen y sufren tal circunstancia. De ahí la importancia de conocer dicha condición para no sólo justificar la realización de un curso sino que éste deberá ser una estrategia de intervención para coadyuvar a resolver la problemática manifestada por los interesados y con ello satisfacer las necesidades del grupo social a que pretendemos beneficiar.

La clave del éxito que puede tener todo proceso de capacitación radica en conocer perfectamente esa necesidad, demanda y expectativa de las personas a quienes va dirigida esta capacitación; en virtud de lo anterior, te ofrecemos una sencilla herramienta que te puede servir para detectar esas necesidades de capacitación, las puedas justificar y por tanto, brindar.

Te recordamos que es sólo el antecedente para el diseño de manuales que tendrás que realizar como producto de este curso que estás tomando.

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración, desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, grupos vulnerables y diversos actores de la sociedad a fin de contribuir en el logro de sus objetivos, precisando el tipo y grado de capacitación, así como el tiempo que probablemente se necesitará para satisfacer las carencias, sus necesidades y así planear las acciones de capacitación.

### **Reflexión para acercarnos a una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)**



Entre las técnicas más comunes para detectar las necesidades de capacitación están las siguientes:

**Encuesta.** Consiste en recoger la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.

**Entrevista.** Se recaba la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el líder social o grupo de personas con las que interactuamos y atendemos.

**Análisis por discusión de grupos.** Es una reunión donde asisten los integrantes de la población objetivo con quienes se va a trabajar, quienes analizan y discuten los diferentes problemas y necesidades que enfrentan a fin de encontrar alternativas de solución y es en este tipo de reuniones en donde se sugiere diseñar e impartir un curso de capacitación que dé solución a ciertas necesidades e inquietudes planteadas por la misma población objetivo con quien se trabaje.

**Observación.** Consiste en observar la conducta de las personas, grupo focalizado o población objetivo con quienes realizamos diversas actividades en la comunidad donde atendemos y trabajamos como organización de la sociedad.

### Ejemplo de cuestionario para detectar necesidades de capacitación

<b>Nombre:</b>	
<b>Nivel de estudios:</b>	
<b>Ocupación o actividad que realizas:</b>	
<b>1. ¿Qué problemática o necesidades enfrentas en la actividad que realizas?</b>	
<b>2. ¿La problemática que indicas, puede ser superada a través de un curso de capacitación que se te ofrezca?</b>	
<b>3. ¿En qué temas te gustaría capacitarte?</b>	
<b>4. ¿Cuánto tiempo estás dispuesto a dedicarle a la capacitación?</b>	

El resultado de este ejercicio es un reporte de DNC donde debes expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

Es una de las técnicas más conocidas para analizar la situación actual o real (problema) y se usa en combinación con otras, como son la lluvia de ideas, foros, debate dirigido, análisis por discusión de grupos. Ejemplo:

### Análisis de la situación actual

Problema	¿Quién lo vive?	Causa	Efecto	Alternativa de solución
Desempleo	Jóvenes	Falta de experiencia y especialización en una área de trabajo	Migración y vulnerabilidad ante la delincuencia y otros vicios	Capacitación para el trabajo, capacitación para realización de proyectos productivos, y apoyo y financiamiento a los proyectos

#### Actividad 1

Forma un equipo de trabajo de 3 a 5 integrantes y realiza el análisis de la situación actual que te ayude a detectar una necesidad de capacitación, para ello cuentas con 20 minutos, posteriormente comenta en plenaria con todo el grupo a fin de establecer una conclusión.

Problema	¿Quién lo vive?	Causa	Efecto	Alternativa de solución

Una vez teniendo claro esto se podrá dar respuesta a las siguientes preguntas:

#### ¿A quién?

Identificación clara y precisa del grupo de personas que se pretende capacitar, edad, experiencia, nivel de estudios, condición socioeconómica, sexo, disponibilidad de tiempo para asistir a la capacitación, etc.



### ¿Qué?

Necesidad real que lleve a los participantes a que adquieran los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que les permita resolver dichos problemas, cambiar su situación y tener mayores oportunidades de desarrollo.

### ¿En qué?

Definir temas, cantidad y profundidad en el que se desarrollan.

### ¿Cuándo?

Con urgencia, la prioridad. Si es necesaria la capacitación, establecer una programación y calendarización.

### ¿Con qué?

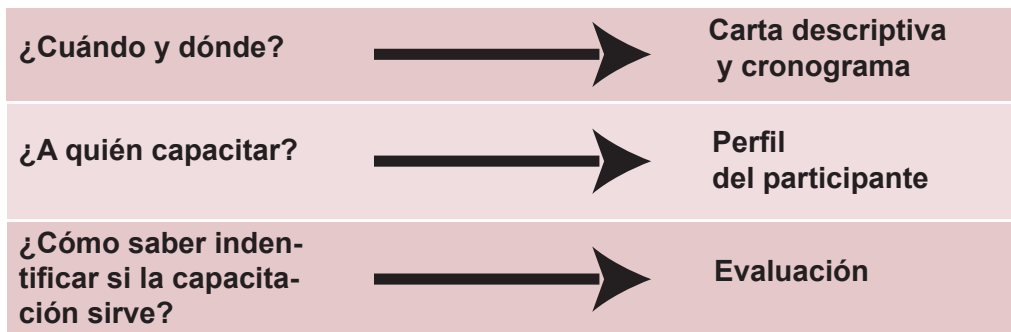
Establecer los materiales de apoyo. La realización de un manual didáctico es fundamental para complementar y lograr el objetivo trazado en la capacitación.

## El plan de capacitación

Es el documento normativo elaborado para conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje de un evento de capacitación. Se conoce de manera común como un programa de capacitación. Para su elaboración deberás contestar adecuadamente las siguientes preguntas:

## Perfil de la capacitación

¿Por qué capacitar?	→	Justificación
¿Para qué capacitar?	→	Objetivo general
¿En qué capacitar?	→	Temas
¿Cómo?	→	Técnicas de instrucción
¿Con qué?	→	Materiales didácticos <b>MANUAL DE CAPACITACIÓN</b>



Los componentes llevan una secuencia lógica para el diseño del curso, el cual se compone de la siguiente forma:

- **Nombre.** Título del curso a impartir.
- **Objetivo general.** Define con claridad el resultado que se espera alcanzar al final del proceso.
- **Dirigido.** A qué grupo de personas se dirige y cuál es su perfil.
- **Estructura Temática.** Contenido de los temas y subtemas.
- **Técnicas de Instrucción.**
- **Apoyos didácticos.** Materiales con que se va a trabajar.
- **Formas de evaluación.** Indicación de la manera en que se va a evaluar.
- **Duración.** El tiempo de inicio y término del curso.
- **Sede.** Lugar donde se va a llevar a cabo el curso.

### Básico para la elaboración de tu manual de capacitación

<b>Nombre</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO EN UNA OSC.</b>
<b>Justificación</b>	En la región oriente del Estado de México, que abarcan 10 municipios (Nezahualcóyotl, Ecatepec, Ixtapaluca, Valle de Chalco, Texcoco, Chimalhuacán, Los Reyes La Paz, Chalco, Amecameca, Tecámac) se aplicó un cuestionario para detectar necesidades de capacitación a 80 organizaciones de esta región. El 90% expresó que tiene serias deficiencias en hacer llegar beneficios a la comunidad y a la población que atiende, debido a que los integrantes de estas OSC tienen conflictos internos, no existe comunicación efectiva entre ellos, cada quien trabaja por su lado, no tienen reuniones de planeación, seguimiento y evaluación, por lo que se hace necesario que se dé un curso de capacitación a estas OSC sobre trabajo en equipo, a fin de que puedan mejorar sus prácticas y obtener mejores resultados en la labor social que realizan.
<b>Objetivo general</b>	Que las y los participantes de las OSC y otros actores de la sociedad adquieran los conocimientos necesarios para la integración y el desarrollo del trabajo en equipo.

<p><b>Objetivos específicos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar de las herramientas técnico-prácticas a los participantes, a fin de que éstos puedan integrar un verdadero grupo de trabajo que les permita trabajar en equipo para el logro de sus objetivos.</li> <li>• Reflexionar y dotar de elementos técnico-prácticos a los participantes para generar liderazgo en sus organizaciones.</li> <li>• Propiciar la reflexión-acción para conocer e identificar las buenas prácticas tales como la comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, asertividad y motivación que permitan la mejora continua en el actuar de las OSC.</li> </ul>
<p><b>Estructura temática</b></p>	<p>Tema 1. Trabajo en equipo.</p> <p>1.1 ¿Cómo se conforma un equipo?</p> <p>1.2 ¿Cómo se dirige un equipo?</p> <p>1.3 Trabajo en equipo.</p> <p>Tema 2. Comunicación, resolución de conflictos y liderazgo.</p> <p>2.1 Comunicación y relaciones humanas.</p> <p>2.2 Manejo de conflictos y toma de decisiones.</p>
<p><b>Técnicas de instrucción</b></p>	<p><b>Técnicas expositivas.</b> Implican la participación amplia por parte del expositor o instructor, y motiva la participación del grupo.</p> <p><b>Lluvia de ideas.</b></p> <p><b>Estudio de casos.</b> Estarán planteados en el manual didáctico y el participante los analizará y resolverá.</p> <p><b>Dinámicas grupales y ejercicios</b> que estarán descritos en el manual y el instructor hará las indicaciones en el momento en que se tienen que hacer cada una de ellas.</p>
<p><b>Forma de evaluación</b></p>	<p>Participación.</p> <p>Productos generados por equipo de trabajo.</p> <p>Evaluación diagnóstica y evaluación sumaria.</p>
<p><b>Duración</b></p>	<p>El curso taller tiene una duración de 24 horas mínimas para lograr el objetivo deseado. Puede estar dividido en 6 secciones de 4 horas cada una.</p>
<p><b>Sede</b></p>	<p>Estado de México, Ecatepec de Morelos, Vía Morelos sin número, entre Puente de Fierro y Casa de Morelos.</p>
<p><b>Participantes</b></p>	<p>Dirigido a los integrantes y miembros de las OSC.</p>

### **Ejercicio de evaluación**

A fin de reafirmar lo que hasta aquí has aprendido, contesta de manera individual las siguientes preguntas, para ello cuentas con 10 minutos.

I. Al diseñar cursos de capacitación, ¿qué importancia tiene la detección de necesidades de capacitación?

II. ¿Para elaborar el plan de capacitación, que información de la DNC utilizarías?

III. ¿Cómo detectas las necesidades de capacitación?

IV. ¿A qué necesidades de formación da respuesta el curso que vas a diseñar?



## Actividad 2

A continuación y con base en la detección de necesidades realizada anteriormente, deberás de integrarte en el equipo de trabajo en el que participaste en la actividad anterior y siguiendo las instrucciones de tu facilitador construye tu plan de capacitación, para ello tienes 30 minutos. Te invitamos a que realices el siguiente ejercicio, elabora un plan de capacitación utilizando el siguiente formato.

### Plan de capacitación

<b>Nombre</b>	
<b>Justificación</b>	
<b>Objetivo general</b>	
<b>Objetivos específicos</b>	
<b>Estructura temática</b>	
<b>Técnicas de instrucción</b>	
<b>Forma de evaluación</b>	
<b>Duración</b>	
<b>Sede</b>	
<b>Participantes</b>	



## A manera de conclusión

El siguiente esquema te permitirá recordar lo básico que debes hacer antes de empezar a diseñar tu manual de capacitación. Confiamos en que si cuentas con este insumo, te será más fácil hacer el manual.

<b>Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)</b>	¿Parto de una necesidad real de capacitación? ¿Este evento la satisface? ¿Qué debe contener el plan o programa de capacitación?
<b>Determinación y redacción de objetivos</b>	¿Qué es lo que quiero lograr con este curso? ¿Qué cambio lograré en los participantes? ¿Cómo defino los objetivos? Considerar la correcta redacción de los mismos.
<b>Selección y desarrollo de contenidos</b>	¿Qué contenido cubre el objetivo? ¿Cómo determino el contenido de lo general a lo particular o a la inversa? ¿Cuáles serían los factores decisivos en los procesos de enseñanza y aprendizaje?
<b>Selección de materiales didácticos</b>	¿Qué material voy a utilizar para impartirlo? ¿Cómo determino los materiales a utilizar? ¿Son adecuados los recursos para su amplitud, profundidad, complejidad de los objetivos y temas?
<b>Determinación de tiempos y duración de la instrucción</b>	¿Qué tiempo se necesita para exponer cada tema? ¿Cuál será la duración total del curso?
<b>Determinación de la evaluación del aprendizaje</b>	¿Cómo voy a evaluar lo que realmente aprendieron? ¿Cómo voy a evaluar el aprendizaje y los objetivos?



# Módulo 2

## METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO Y LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE CAPACITACIÓN

### OBJETIVO

Que los participantes del curso adquieran los conocimientos y desarrollen sus habilidades para la definición y la elaboración de un manual de capacitación, con base al diseño de su curso, utilizando los elementos técnicos y metodológicos requeridos para la formulación de estos materiales didácticos



## Introducción

---

Un manual de capacitación es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información, conceptos, ejemplos, ejercicios e instrucciones sobre un tema en particular que se orienta a transmitir y fortalecer conocimientos de las personas que participan en un proceso de capacitación o formación.

**E**n este sentido, durante el presente módulo conocerás no sólo la definición, características y tipos de manuales que existen sino que además tendrás la posibilidad de aplicar la metodología para la integración y elaboración de un manual de capacitación. Para ello es necesario que tengas claro el módulo anterior, ya que el producto generado nos servirá de insumo para lograr el presente objetivo en este módulo.

El manual de capacitación es un recurso que sirve al instructor para proporcionar a los participantes una herramienta didáctica que les facilite su aprendizaje; entre más sencillo y ameno sea éste, se logrará con mayor eficiencia el objetivo.

Por otra parte, las OSC así como otros actores sociales realizan diferentes actividades, algunos son productores, artesanos y emprendedores; otros forman parte de una población que tiene la necesidad de realizar actividades productivas o bien diseñar e implementar proyectos productivos.

Por tanto, estas organizaciones tendrán que diseñar cursos y manuales para su capacitación, a través de los cuales puedan fortalecer conocimientos y habilidades que sean más prácticos que teóricos, por ejemplo: para programar





e impartir un curso a productores que tiene la necesidad de producir hortalizas por medio del método de la hidroponía y en un sistema de invernadero, será necesario que los participantes conozcan la técnica pero también realizar prácticas en un espacio adecuado a fin de que les permita desarrollar la habilidad aprendida durante la instrucción del curso .

Para quienes requieran formular proyectos productivos en una primera etapa, el instructor enseñará la metodología para la elaboración de un proyecto, y en una segunda etapa, se pedirá a los asistentes de ese taller que realicen una serie de ejercicios donde apliquen la metodología a efecto de lograr presentar un producto que no es otra cosa que el proyecto formulado por el participante.

Por ejemplo, los indígenas y las mujeres que sufren discriminación, violencia, marginación y que son atendidas por organizaciones cuyo objetivo social es la promoción, el respeto y hacer valer los derechos de estas personas, son actores sociales que imparten cursos dirigidos a estos grupos vulnerables para que conozcan y puedan hacer valer sus derechos, así como elevar su autoestima y empoderamiento.

De ahí que el curso y los manuales que se formulen para lograr este objetivo tendrán que contener mayor información y conceptos claros, ejemplos y ejercicios de cómo llevarlos a la práctica. Esta modalidad de capacitación fortalecerá los conocimientos y actitudes en las personas; en este sentido se hace necesario que los responsables del diseño del curso y de los manuales de capacitación tengan presente el propósito que se persigue, las áreas a fortalecer y a desarrollar, el perfil de las personas, las evidencias y productos a generar que permitan la evaluación de resultados.

Por tal motivo, deben quedar claros estos principios antes de diseñar el curso y sus manuales, ya que no es lo mismo capacitar a mujeres para elevar su autoestima que a emprendedores que quieren realizar un proyecto productivo o a personas con capacidades diferentes que desean aprender a hacer pan,



o bien a ciudadanos que quieren conocer cuáles son los diferentes programas sociales y la forma de gestionarlos para ser beneficiarios de ellos.

En consecuencia, y a fin de poder darte algunas herramientas que te van a servir al momento de elaborar tus manuales y puedas adecuarlos a las características y necesidades a atender, analizaremos y reflexionaremos sobre los siguientes aspectos.



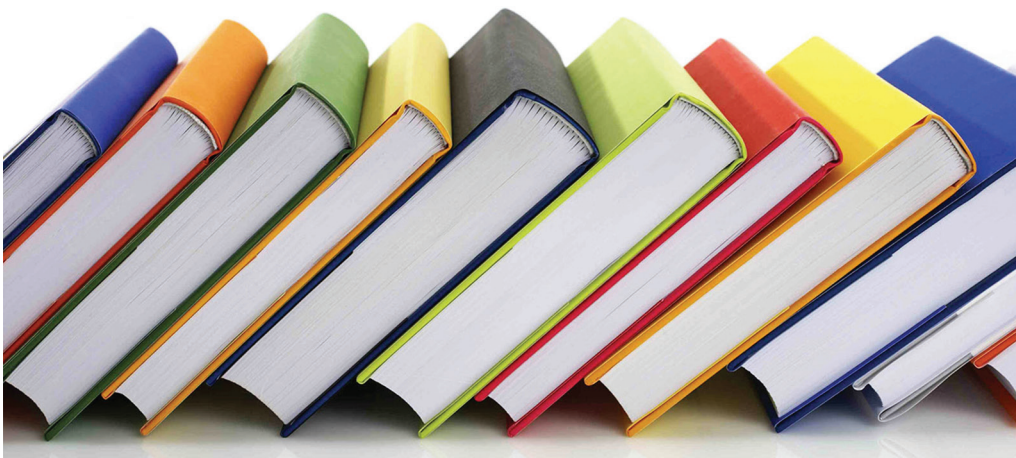
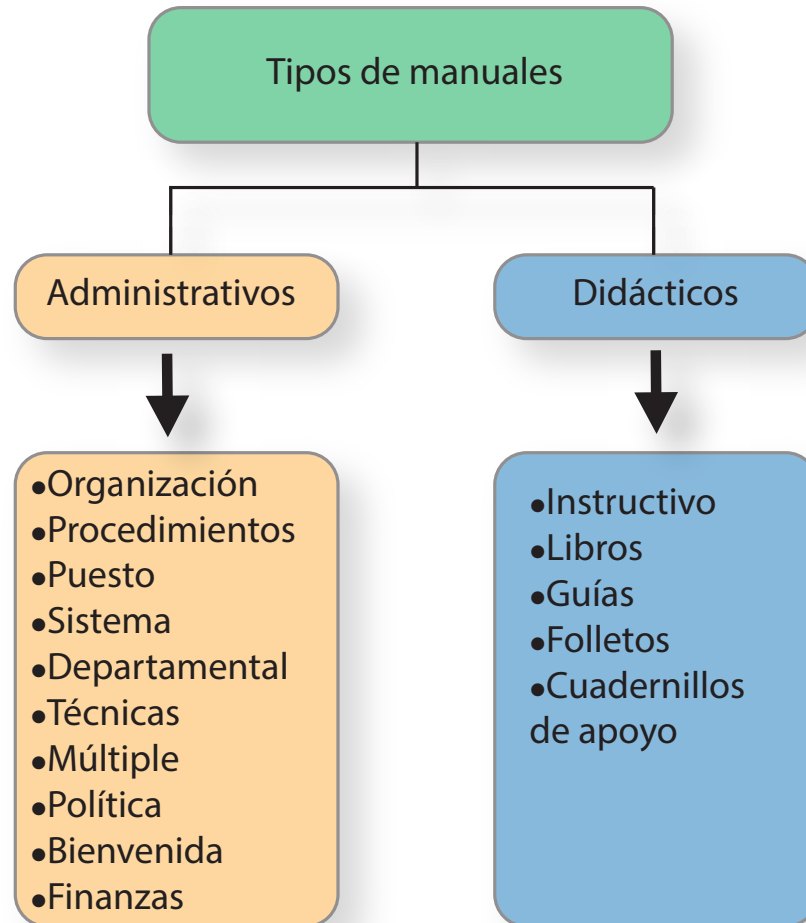
### ¿Qué es un manual?

El término manual tiene dos definiciones que coinciden en que ambas son ampliamente utilizadas por el común de la gente.

Una, puede hacer referencia a aquello que se realiza o produce con las propias manos, como puede ser el caso de cualquiera de los trabajos manuales que existen, como la pintura, el tejido, la escritura, la gastronomía, entre otros. Con la misma palabra también podemos referirnos a aquellas personas que producen trabajo con sus manos, tal es el caso de un operario de una fábrica que realiza sus quehaceres sin la ayuda de ninguno tipo de máquina.

El segundo significado, se refiere a aquel libro que recoge lo esencial, básico y elemental de una determinada materia, como puede ser el caso de las matemáticas, la historia, la geografía. En términos estrictamente académicos también, es muy común, la existencia de manuales técnicos incorporados a los productos electrónicos y que requieren de su lectura y la observación de las recomendaciones que contienen antes de ponerlos en funcionamiento.

Generalmente, los lavarropas, los equipos de audio, las computadoras, los celulares, las televisiones, entre otros artefactos electrónicos, cuando los compramos, contienen el manual explicativo que nos orienta no solamente acerca de cómo hacerlos funcionar, sino también de las principales funciones que ostentan.



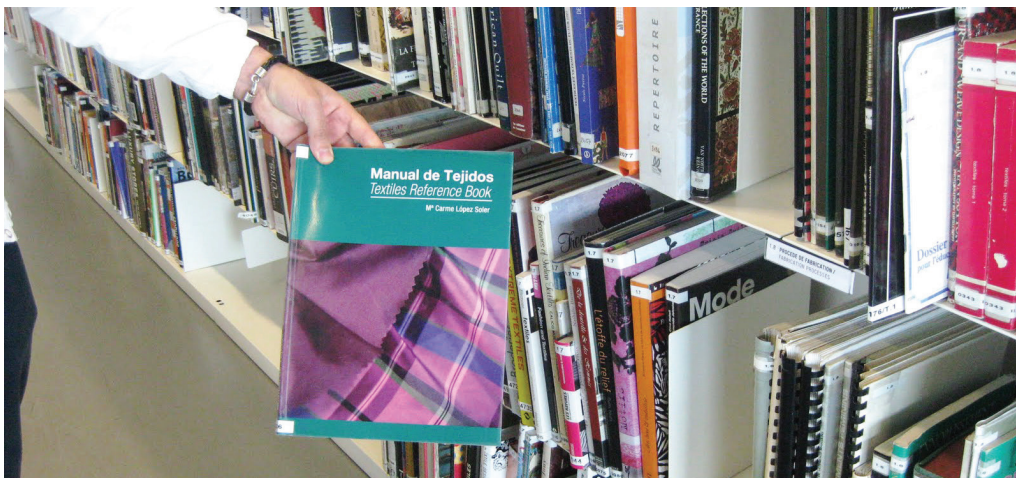
## ¿Qué es un manual didáctico?

El manual didáctico es un documento que se utiliza como instrumento de orientación, como auxiliar didáctico para la impartición de los contenidos y es el referente más importante del instructor para consultar la información en la que se basa el curso, tal como teorías, conceptos, definiciones, ejemplos y ejercicios, y que son necesarios para explicar contenidos temáticos.

Para su elaboración, el manual debe basarse en el plan de capacitación previamente diseñado, con el propósito de tener congruencia y secuencia con un orden planeado de manera didáctica.

Con frecuencia, quienes diseñan el programa de capacitación y quienes lo imparten son personas diferentes, lo cual agrega una dificultad considerable al instructor una vez que se enfrenta al reto de conducir la capacitación, razón por lo cual, dicho manual debe elaborarse con la mayor claridad posible.

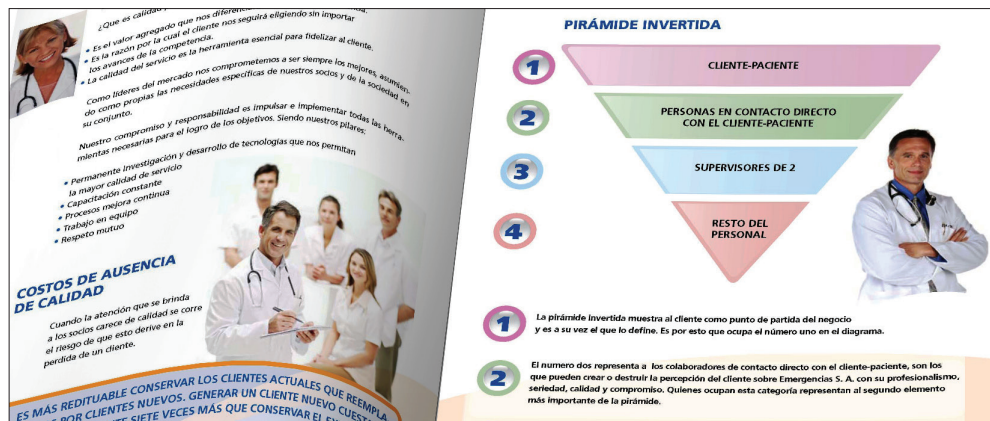
El manual facilita la labor del instructor, durante la capacitación, al propiciar la comunicación entre éste y el grupo a través de la estimulación de las habilidades para llegar más fácilmente a la obtención de objetivos.



### Importancia del manual didáctico

- Es una guía didáctica en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Es una herramienta en el proceso de capacitación, que facilita la comprensión de conceptos.
- Es un material de consulta para los participantes, incluso después de haber concluido el curso.
- Es un apoyo didáctico en la sistematización de las experiencias de aprendizaje.
- Es una guía para realizar ejercicios, para comprender mejor lo aprendido.
- Facilita la comprensión y fijación de los contenidos y la adquisición de capacidades y aptitudes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Las ventajas que aportan los manuales didácticos los hacen instrumentos indispensables de la capacitación; proporcionan información y guían el aprendizaje, es decir, aportan una base concreta para el pensamiento conceptual y contribuyen en el aumento de los significados que dan continuidad al pensamie-

to; hacen que el aprendizaje sea más duradero y brindan una experiencia real que estimula la actividad de los participantes; proporcionan, además, experiencias que se obtienen fácilmente y ello ofrece un alto grado de interés para los participantes; evalúan conocimientos y habilidades, así mismo provee entornos para la expresión y la creación. Vemos, pues, que no sólo transmiten información sino que actúan como mediadores entre la realidad y el capacitando.



### Características del manual didáctico

- Diseño que permita al instructor repasar o enriquecer la información necesaria para facilitar la comprensión y el aprendizaje de los participantes de un curso de capacitación.
- Contribuye a crear habilidades de lectura, hábitos de estudio e investigación.
- Debe contener información actualizada.
- Redacción en un lenguaje accesible y apropiado al requerimiento de la población a la que va dirigido.
- Requiere contener información suficiente, lecturas, sugerencias, recomendaciones, ejemplos, ejercicios que permitan reafirmar el conocimiento y desarrollo de habilidades.
- Debe incluir elementos que resalten los contenidos más importantes a desarrollar.
- Tiene que ser accesible, motivador, claro, de fácil uso, ilustrado y atractivo, con buen manejo del lenguaje, ilustraciones y colores adecuados al tema y perfil de las personas a quienes va dirigido.
- Motiva a los participantes a través de una presentación más atractiva y variada de la información.
- Facilitar el aprendizaje de los participantes, economizando esfuerzos.

- Ilustra lo que se está exponiendo verbalmente.
- Contribuye a la fijación del aprendizaje a través de la percepción masiva y sugestiva que puede provocar el material.
- Promueve la manifestación de las aptitudes y el desarrollo de habilidades específicas, como puede ser el manejo de aparatos por parte de los participantes.



### Condicionantes para el diseño del manual didáctico

Se sugiere tener previamente realizado el plan de capacitación del curso al que se va a orientar el manual.

Es fundamental que tengas perfectamente definido el perfil de la población a quien va dirigido el manual y si está compuesta por adultos, considera que debes tener en cuenta los principios de la andragogía, es decir, debes conocer al adulto en general. Para ello será necesario interiorizarse en su manera de pensar, de vivir, reaccionar y aprender. Conocer sus costumbres, tradiciones, intereses y aspiraciones; rango de edad, situación económica, grado de estudios, o si pertenece a un grupo indígena o grupo vulnerable, etcétera.

Esto permitirá utilizar técnicas dinámicas y materiales de apoyo adecuados para el manejo del grupo, con contenidos temáticos, instrumentos de evaluación precisos y con los tiempos para desarrollar cada tema.

Adecuar todos estos elementos acorde con las características, intereses y requerimientos de nuestra población objetivo, compuesta por adultos, permitirá garantizar no sólo el logro del objetivo propuesto para esta etapa del proceso, sino que les servirá para estimular la superación personal, el desarrollo social y económico, aprovechando los estímulos que el contacto con la realidad le proporciona, es decir, para que aprenda a aprender.

Además es importante que al seleccionar el tema se conozca la finalidad, fundamental para resolver la problemática social que afecta a la población objetivo o bien si los participantes lo requieren para conocer, ampliar, manejar o aplicar estos conocimientos.

### Contexto de aplicación

En este punto se buscará analizar las dimensiones sociales, económicas, culturales, ambientales y políticas del lugar donde se desenvuelven las personas

a capacitar, sus intereses y sus deseos por contar con los conocimientos y herramientas que les ayuden a incidir, tomar decisiones y poder transformar su entorno, como reflejo de lo aprendido en el curso y que deberá estar reforzado en el manual de capacitación.

El desarrollo social no sólo depende de factores externos, sino también de las capacidades que desarrollen los actores involucrados; por ello, al momento de elaborar el manual deberás contrastar la realidad social con las características y expectativas de la población a quien va dirigido para potenciar sus capacidades y promover el cambio en el espacio social colectivo.

También es importante conocer el ambiente social, el mapa de los actores sociales y políticos, el partido político que gobierna, los grupos de apoyo a mi causa, los que están en contra y los neutros.

Finalmente, todo manual didáctico se diseña o selecciona para ayudar a aproximar a los participantes a la realidad de lo que se va a enseñar, ofreciéndoles una noción más exacta de los hechos o fenómenos estudiados.

**Antes de empezar a diseñar tu manual de capacitación  
te sugerimos que tengas presente lo siguiente:**

- ✓ Proporcionar información para el aprendizaje.
- ✓ Aproximar a los participantes a la realidad de lo que se quiere enseñar.
- ✓ Motivar a los participantes.
- ✓ Facilitar el aprendizaje de los participantes.
- ✓ Ilustrar lo que se está exponiendo verbalmente.
- ✓ Contribuir a la fijación del aprendizaje.
- ✓ Promover la manifestación de las aptitudes y el desarrollo de habilidades.
- ✓ Poner en juego tu creatividad-innovación.

Una vez definido el diseño del manual didáctico, pasamos al desarrollo de los contenidos del manual didáctico. Para comenzar debemos considerar los siguientes aspectos:

**El tema**

Delimitar el tema es la base para poder elaborar nuestro manual, debido a que es la pauta para elaborar el contenido. Pensar en el tema es pensar en la “necesidad”, y para ello sólo es cuestión de observar y así encontrarás con mayor eficacia el tema con el cual nos involucraremos para realizar nuestro manual didáctico.

### Perfil de la población a la que va dirigido

Para la elaboración de un manual didáctico debes tener en cuenta el tipo de personas con las cuales trabajarás, es decir, si son niños, jóvenes, adultos o mayores de edad. Esto se debe a que la metodología cambia según la población objetivo a la que va dirigido, en virtud de que no es lo mismo la enseñanza de un joven que la de un adulto.

La diferencia radica en que el joven no cuenta con la experiencia que tiene el adulto; las vivencias y la objetividad son factores que afectan a la enseñanza de un tema.

Para ello se utilizan ejercicios diferentes con el fin de ayudar a la comprensión del tema. Las imágenes y los ejemplos pueden variar para poder dar una mejor explicación y objetividad del tema.

### Educación de adultos y la elaboración de manuales didácticos

Para que puedas desarrollar tu manual didáctico, lo primero que debes de hacer es tener tu guía o programa del curso que vas a impartir; para ello es importante que analices si el proceso de formación va dirigido a personas adultas, ya que no es un público sencillo. Debes conocer su perfil, intereses, conocimientos y experiencias.

En ese contexto, te presentamos el marco de referencia sobre los principios de lo que es la educación para adultos, a fin de que tengas mayores elementos para, primero, definir tu curso y, luego, sin problema puedas diseñar el manual didáctico para los participantes.

Para ello nos hemos basado en los postulados definidos por Malcolm Knowles (1913-1997), quien introdujo la “Teoría de la Andragogía” como el arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender. El investigador consideraba que los adultos necesitan ser participantes activos en su propio aprendizaje, que los adultos aprenden de manera diferente a los niños y que los entrenadores en su rol de facilitadores del aprendizaje deberían usar un proceso diferente para facilitarlo.

En su obra *La Práctica Moderna de la Educación para Adultos: Andragogía contra Pedagogía*, de 1970, presentó su Modelo Andragógico, el cual tomamos como referencia para diseñar este curso y material obligado para la elaboración de presente manual. Te invitamos a que tú también lo puedas considerar.

En este sentido, debemos destacar que los adultos aprenden con procesos no formales de capacitación, no con procesos educativos tradicionales. Además aprenden mejor cuando tienen necesidad de aprender, con la práctica, los conocimientos y experiencias que ya poseen.

El adulto como individuo maduro, a diferencia del niño, manifiesta ciertas características dentro de los procesos de aprendizaje que define la andragogía:

1. Autoconcepto del individuo.
2. Experiencia previa.
3. Prontitud en aprender.
4. Orientación para el aprendizaje.
5. Motivación para aprender.



## El adulto

- Pretende y desarrolla una vida autónoma en lo económico y en lo social.
- Cuando tiene buena salud, está dispuesto a correr riesgos temporales de entrega corporal en situaciones de exigencia emocional.
- Posee un concepto de sí mismo como capaz de tomar decisiones y auto dirigirse.
- Juega un papel social, que conlleva responsabilidades desde el punto de vista económico y cívico.
- Forma parte de la población económicamente activa y cumple una función productiva.
- Además de su preocupación por el Saber, requiere del Saber hacer y el Saber ser.



### Se debe tener en cuenta que la andragogía se basa en los siguientes principios

**Necesidad de saber.** El manual apoya a los participantes para que identifiquen en qué estado de conocimiento se encuentran y a cuál podrían acceder, de tal manera que identificarán cuáles son sus necesidad de aprender y cómo pueden lograrlo.

Como lograrlo → evaluación de conocimiento antes de cada tema, a través de un breve cuestionario.

**Concepto personal.** El manual tiene el reto de combinar el respeto a los adultos como seres autónomos y autodirigidos y el logro de los objetivos de aprendizaje.

Como lograrlo → a través de ejercicios que refuercen el conocimiento y, a su vez, desarrollen sus capacidades.

**Disposición para aprender.** El manual aprovecha la experiencia de los participantes y les ayuda a que evalúen la vigencia de sus conocimientos, prácticas y valores. El mayor reto es impulsarlos a que evalúen sus hábitos y prejuicios con criterio amplio y flexible, pero dentro de parámetros de calidad. Les ayuda a desaprender para aprender.

Como lograrlo → ejemplos reales que den a conocer las situaciones actuales.

**Experiencia personal.** El manual estimula al participante y lo induce a mejores prácticas por medio de la exposición de modelos de desempeño mejores que los que tiene el participante para propiciar el desarrollo de éste último.

Como lograrlo ➡ a través de actividades grupales, donde expongan sus experiencias e ideas.

**Motivación para aprender.** El manual cuenta con un terreno fértil para poder impulsar al participante con reforzamientos positivos, sin caer en falsedades ni sobrevaloraciones de las conductas del participante.

Como lograrlo ➡ exponiendo casos reales para que el participante perciba los objetivos, y que se motive para seguir adelante y así asimile mejor la información.

### Reflexiona

De acuerdo con el Dr. Manuel González, el material permite al adulto que decide aprender, participar activamente en su propio aprendizaje. Partiendo de la premisa que los adultos cuentan con tiempo limitado y tienen que balancear las demandas de la familia, el trabajo y la educación, *su formación debe basarse en la experiencia y ubicarse en situaciones reales, con la necesidad del desaprendizaje y aprendizaje continuo, que será propiciado por el facilitador y el interés del grupo.*

---

### Ejercicio de evaluación 2

Con el fin de reafirmar los temas antes expuestos, contesta de manera individual las siguientes preguntas, posteriormente y en plenaria, coméntalas con todo el grupo, para ello tienes 10 minutos.

1. ¿Qué es un manual didáctico para la capacitación?
2. Menciona la importancia y la utilidad de un manual didáctico.
3. ¿Qué consideraciones debes tener presente antes de iniciar la elaboración de tu manual?
4. ¿Por qué es importante conocer el perfil de los participantes para la elaboración de tu manual?
5. ¿Cómo aplicas los principios de la andragogía para la elaboración de tu manual?

## Estructura y procedimiento general para la elaboración del manual didáctico

La portada del manual didáctico contiene lo siguiente:

- A) **Título del manual.** Expresa el contenido temático del manual didáctico.
- B) **Imagen de calidad** alusiva al título del manual.
- C) **Logotipo de la OSC,** quien realiza el manual.
- D) **Logotipo de la institución** que apoya la impresión del manual, en caso que alguna institución pública o privada patrocine la publicación del manual.

Ejemplo 



Índice	
1. Estructura y gobierno interno de la OSC.....	3
1.1 La organización social.....	3
1.2 El proceso de organización social .....	6
1.3 La promoción organizativa.....	7
1.4 Las figuras asociativas.....	9
2. Estructura organizacional de las OSC, membresía y órganos de gobierno.....	12
2.1 ¿Qué es una Sociedad Civil?.....	16
2.2 ¿Qué es una Asociación Civil?.....	17
2.3 Marco jurídico y técnico para la estructura, gobierno y funcionalidad de una OSC .....	19
3. Pasos y requisitos legales en el proceso de constitución y consolidación de una OSC .....	20
3.1 Protocolo para la constitución de una OSC.....	20
4. Definición estratégica de las OSC.....	30
4.1 Autodiagnóstico de las OSC .....	30
4.2 Análisis FODA .....	30
4.3 Filosofía de las OSC .....	33
4.3.1 La misión .....	34
4.3.2 La visión.....	34
4.3.3 Los valores.....	35
4.3.4 El código de ética y reglamento interno .....	36
5. El trabajo en equipo.....	42
5.1 ¿Cómo se conforma un equipo?.....	42
5.2 ¿Cómo se dirige un equipo?.....	44
5.3 Trabajo en equipo .....	46

### Índice

El índice es la estructura medular del manual, sirve para conocer el contenido y ubicar fácilmente los temas a tratar. Es lo último que debe elaborarse, una vez identificados los apartados y el número de las páginas donde se ubican las secciones.

 Ejemplo

Ejemplo 

### Introducción

En esta sección se proporciona una visión general de los objetivos de la capacitación y el contenido del manual. Se menciona la problemática, las necesidades que dan origen a la capacitación, y a su vez, la forma en que los contenidos habrán de cubrirlas.

- ✓ Descripción general de la estructura del manual con sus temas y subtemas, si procede.
- ✓ El enfoque didáctico.
- ✓ La importancia y beneficio que obtendrá el participante

### Introducción

En los últimos años, las organizaciones de la sociedad civil han ido creciendo en nuestro país, y se han involucrado de manera activa en los procesos de transformación que hoy en día se vive.

El módulo que se presenta en este documento no se queda exclusivamente en los elementos y etapas clásicas de la planeación.

El manual está dividido en cinco capítulos: el primero te introducirá al tema de planeación...

### Recomendaciones de uso

En esta parte tienes que indicar las instrucciones de uso y manejo del manual en el curso, la correcta realización de los ejercicios grupales e individuales, así como la aplicación de los instrumentos de evaluación, contenidos en el manual.

### Uso del manual

Ha sido diseñado para guiarte a lo largo de los diferentes temas, a través de los cuales elaborarás un plan de capacitación, un manual y una serie de instrumentos de evaluación.

Los temas están conformados por actividades, ejercicios y evaluaciones, las cuales reforzarán tu aprendizaje.

### Objetivo

#### ¿Qué es un objetivo?

Un objetivo es la descripción del resultado a alcanzar.

Los objetivos deberán cumplir con las funciones de comunicar lo que se realizará, orientar al diseñador del manual en la selección del contenido, de los métodos de instrucción y que se pueda medir, para saber en cuánto tiempo se presentará el resultado o acción, cuántas veces las realizará el participante, y así, compararla con los criterios establecidos.

### Clasificación de los objetivos

Los tipos de objetivos que se describen son: generales y específicos. Esta clasificación corresponde a la descripción de las conductas o comportamientos que el participante realizará con respecto al segmento de información tratado.

General	Conducta o producto al final del proceso de capacitación.	Registra lo que el participante debe “aprender” (saber, saber hacer o ser) al final del curso. Responde a la pregunta qué necesita conocer y/o qué debe saber hacer el educando. Toma en cuenta el empleo de verbos que representen conductas y debe incluir los componentes que se enuncian más adelante.
Específico	Conducta o producto al final de cada subtema.	Indica lo que los participantes deben aprender (saber, saber hacer o ser) al finalizar un tema o subtema del curso. Se refieren al tercer nivel de objetivos y deben ser congruentes con el objetivo particular e incluir sus diferentes elementos. Si el curso no tiene unidades de aprendizaje, este nivel corresponderá a los subtemas.

### Redacción de objetivos

La redacción de objetivos tomará en cuenta los cuatro elementos siguientes.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El participante que va a realizar la conducta</li> <li>• La acción o conducta que aprenderá el participante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quién</li> <li>• Verbo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las condiciones en las que ejecutará la conducta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objeto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de ejecución requerido para dar por logrado el objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> </ul>

*Veamos algunos ejemplos con base en el tema que hemos venido trabajando en el plan de capacitación diseñado en el módulo uno:*

- Que el participante (Quién) explique (Verbo) por escrito cada uno de los tres elementos que componen el modelo de comunicación (Objeto) revisado en el curso (Calidad).
- Que el participante (Quién) elaboren (Verbo) al menos cinco estrategias para mejora las relaciones humanas (Objeto) al interior de su organización (Calidad).

### Los objetivos ayudan a:

- ▶ Que los participantes preparen el contenido del manual de manera clara para su comprensión.
- ▶ Que el manual tenga un orden y un fin metodológico.
- ▶ Que conserve la esencia del tema y un buen desarrollo.

### Temas y subtemas

#### ¿Qué es un tema?

El tema es aquello de lo que se está hablando, expresa el contenido central del manual.

#### ¿Qué es un subtema?

Los subtemas son ideas secundarias que amplían, complementan o explican a la idea principal del manual.

Los temas y subtemas que se desarrollan durante la elaboración del manual deben ser congruentes con las capacidades que se van a desarrollar, señaladas en el plan de capacitación y con los resultados de aprendizaje. Generalmente se presentan en orden cronológico aunque también suelen mostrarse en orden jerárquico.

#### Algunas interrogantes que te ayudarán a definir con precisión tus temas y subtemas

- ¿Cuál o cuáles son los temas principales que me interesan?
- ¿Con qué otros temas están relacionados?
- ¿Qué sé sobre los temas y sus relaciones y qué es lo que me falta saber?

### El desarrollo de temas y subtemas

Para desarrollar un tema es importante reflexionar y anotar las ideas principales, seguido de la elaboración de un esquema o guión. Las ideas desprendidas del tema se investigarán y se desarrollarán a manera de aportar información detallada, la cual nos servirá de explicación.

Asegúrate de utilizar numeraciones, sombreado o subrayado para destacar lo más importante, así como utilizar correctamente los signos de puntuación y respetar las reglas ortográficas.

Tomando como base nuestro plan de capacitación sobre el curso TRABAJO EN EQUIPO, te damos un ejemplo de cuáles serían los temas y subtemas a desarrollar en el manual.

**Tema:**

1. El trabajo en equipo en las OSC.

**Subtemas**

- 1.1 ¿Cómo se forma un equipo?
- 1.2 ¿Cómo se dirige un equipo?
- 1.3 Trabajo en equipo.
- 1.4 Comunicación.
- 1.5 Manejo de conflictos.



**ACTIVIDAD 3**

Si recuerdas que en el módulo 1 elaboraste un plan de capacitación, es momento que retomes lo aprendido para poder hacer las siguientes actividades de este segundo módulo en donde al final habrás realizado tu manual de capacitación.

**Realiza el siguiente ejercicio**

Intégrate a tu equipo de trabajo y con base en tu plan de capacitación empieza a formular lo que se te pide para empezar a construir tu manual de capacitación. Tienes 20 minutos; posteriormente harás la exposición en plenaria del trabajo realizado y sigue las instrucciones del facilitador.


Nombre del manual	
Objetivo general	
Objetivos específicos	
Tema	
Subtemas	

A continuación te presentamos una serie de puntos de cómo se presentan y desarrollan los temas, subtemas, ejemplos y ejercicios en un manual de capacitación.

**Módulo II: Estructura y Gobierno de las OSC** **Manual del Participante**

**5. El trabajo en equipo**

El trabajo en equipo brinda grandes fortalezas: integra los esfuerzos individuales, aprovecha las capacidades diversas de cada integrante, divide el trabajo de acuerdo con funciones específicas y logra resultados plurales. No es casual, pues, que en la tendencia contemporánea esta forma de trabajo se privilegie por sobre el trabajo individual. Gran parte de la labor en las organizaciones, requiere de las habilidades necesarias para colaborar con otros. Hoy día sería complicadísimo encontrar actividades socialmente útiles, cuya base sea la labor estrictamente individual.



Un equipo debe formarse cuando concurren determinadas circunstancias que así lo requieran entre las que se encuentran: cuando el trabajo a realizar requiera distintas especialidades, habilidades o conocimientos, que no sean factibles alcanzar por un solo individuo; cuando con el equipo podamos alcanzar mayor eficacia, eficiencia, rapidez, calidad u otro atributo específico; cuando el trabajo sea muy agotador o estresante para un individuo y pueda afectar la salud física o mental de éste.

**5.1 ¿Cómo se conforma un equipo?**

Los equipos tienen un proceso de formación antes de llegar a la madurez. Inician con la afiliación, después el poder, realización y finalmente madurez.

La *afiliación* se refiere a la integración inicial que lleva a cabo el equipo. Los miembros se conocen entre sí; aprenden y fijan las reglas del equipo; y comparten los valores en los que el grupo se sustentará. Las características de esta etapa son: inseguridad de los integrantes ante los demás, timidez de actuación, falta de liderazgo, carencia de aceptación de algunos miembros, confusión en el planteamiento de valores y objetivos. En esta etapa deberán formularse políticas para normar la actuación del grupo, los miembros deberán designar un líder-moderador para el mejor desempeño del grupo. Los integrantes establecerán fronteras y objetivos.

**Indesol**

En la *etapa de poder* se va formando ese espíritu de grupo, necesario para amalgamar el equipo. Los integrantes conocen los valores, reglas, y objetivos.

La confianza va creciendo y empiezan a exteriorizar opiniones al grupo. En este punto se inicia la dinámica del equipo. Se gesta la figura de un líder, cuya función es estimular la comunicación e interacción; modera a los integrantes; y retroalimenta a los miembros respecto a sus conductas y actitudes. En esta etapa deberá quedar acordado quién será el líder. Este a su vez deberá motivar y facilitar la integración del equipo. Es muy importante notar que la presencia del líder es temporal, ya que se busca que el equipo de trabajo sea autodirigido, y no "jalado" por un líder.



43

El líder de un grupo es muchas veces la causa de los problemas de un equipo. El líder debe ser capaz de auto criticarse y evaluar con regularidad acerca del estilo de liderazgo que utiliza. Es bueno que el líder se pregunte:

- ¿Estoy conectado con las necesidades de los demás miembros del equipo?
- ¿Presto atención a la conducta interpersonal?
- ¿Escucho adecuadamente a mis compañeros de equipo?
- ¿Puedo dar ejemplo de eficiencia y productividad?

Los factores de éxito en un equipo se presentan a continuación y van ligados al papel del líder en el grupo:

- El perfil del rol de la persona que dirige al equipo debe ser parecido al del Coordinador.
- Un buen equipo necesita de un pensador.
- Debe existir alguien que estimule.
- Mientras más roles, de los necesarios, tenga el equipo funcionará mejor.

**Indesol**

- Hacer concordar las características de los miembros con la responsabilidad asumida dentro del equipo.
- Ajustar adecuadamente y lo más rápido posible los desequilibrios que ocurren.

La *etapa de realización* es en la que se llega a la productividad. Productividad es tener mayores resultados con los mismos o menores recursos. Para esta etapa el equipo ya está integrado, los miembros ya conocen y manejan las reglas y los valores compartidos. Se aplica un método común, se aprovechan las habilidades de cada uno, y el talento de los integrantes para solucionar los problemas. En esta etapa el líder del equipo, facilita los procesos y ayuda a la toma de decisiones de grupo. El líder apoya las opiniones y motiva a los miembros a mejorar la solución a la que se ha llegado. El líder ayuda también a trazar el plan de acción relativo a la solución del problema. En esta etapa el líder logrará la completa integración de los miembros y resaltarán las cualidades de cada uno. Los integrantes deberán crear un mecanismo para toma de decisiones en grupo. Se trazarán planes de trabajo para las acciones acordadas.

Finalmente *la madurez* es la etapa donde los miembros actúan de manera interdependiente. Cada miembro actúa de manera individual, pero apoyando y apoyándose en el equipo. Los miembros responden automáticamente a los problemas. Ahora deberá ponerse énfasis en alcanzar la productividad y la mejora continua. Finalmente, el equipo deberá establecer mecanismos con los cuales se asegure su permanencia.

### 5.2 ¿Cómo se dirige un equipo?

Para que el equipo aprenda a funcionar como tal, es indispensable trabajar con el equipo en su totalidad en lugar de tratar con los integrantes por separado. Se debe centrar la atención en el desempeño colectivo del equipo y no en los logros individuales.

Al hacer que los integrantes del equipo sean participantes activos en el proceso de tomar decisiones, se refuerza el sentido de pertenencia y de compromiso, además de fomentar su iniciativa y responsabilidad.



44



El hecho de que los integrantes del equipo cuenten con autonomía y autoridad para decidir promueve la formación de un entorno laboral basado en la confianza y la colaboración.

Algunas personas quizá necesiten preparación para aprender a trabajar eficazmente en un equipo. Por ejemplo, es posible que deban aprender a:

- Hablar delante del grupo.
- Expresar sus propias opiniones.
- Establecer límites y ser capaces de decir "no".
- Proporcionar retroalimentación constructiva, tanto positiva como negativa.
- Responder a la crítica constructiva.
- Hacer solicitudes a las jerarquías superiores; por ejemplo, explicar qué tipo de respaldo necesitan por parte de la organización.
- Negociar.
- Asumir la responsabilidad de sus propias acciones.

Lo que es más importante, los integrantes del equipo deben saber poner los intereses del equipo por encima de sus intereses individuales. Para alentarlos a que así lo hagan, se pueden introducir sistemas de recompensa en el que los beneficios relacionados con el desempeño del equipo sean más atractivos que los beneficios relacionados con el desempeño individual. También se puede enseñar a los integrantes del equipo a negociar para obtener soluciones que sean beneficiosas para ambas partes, tanto para el equipo como para la persona.

Un aspecto fundamental al momento de dirigir a un equipo, es mantener al equipo centrado en el objetivo. Para ello es importante seguir una serie de pasos que permitan mantener el control del funcionamiento y productividad de cualquier equipo de trabajo.

El primer paso es no medir solamente las metas, sino evaluar también los procesos del grupo. El medir cómo se alcanzan las metas puede ser tan importante como el resultado final, especialmente si el equipo debe trabajar de forma conjunta y de forma continua.



**Indesol**

45

Jóvenes Emprendedores Horizonte 2000 AC

- Se deberá observar cómo se comunica el equipo, cómo se enfrenta con la adversidad, cómo resuelve conflictos y qué otros métodos utiliza para alcanzar las metas.
- Se deberá solicitar opiniones externas; por ejemplo, las encuestas de satisfacción de clientes pueden proporcionar opiniones útiles sobre si el equipo funciona bien.

Un segundo paso es conocer las debilidades del equipo. Se puede saber lo anterior examinando los métodos de resolución de problemas, esto es, cuánto tiempo dedican a discutir problemas o encontrar soluciones y si existe un orden en las reuniones para tratar los problemas. Es posible que la debilidad del equipo radique en el establecimiento de las metas o en el seguimiento al cumplimiento de las mismas.

El último paso es ayudar a los miembros del equipo a evaluarse entre sí. La mayor parte de la crítica constructiva vendrá de los demás miembros debido a que están familiarizados con el trabajo de cada uno. En este punto es importante proceder cuidadosamente, pues algunos miembros del equipo pueden sentirse incómodos al ser evaluados por sus colegas; lo anterior se puede resolver estableciendo en la cultura organizacional el hábito de autocrítica y el aceptar las críticas y evaluaciones de los demás como punto de partida para la mejora continua.

### 5.3 Trabajo en equipo

El equipo de trabajo debe tener entregas y objetivos específicos que cumplir hacia los cuales pueda orientar sus esfuerzos. Estos objetivos iniciales deben ser realistas y, al mismo tiempo, ofrecerles a los integrantes del equipo un desafío que promueva la cooperación y la colaboración. Aunque, es muy probable que los directivos de la organización hayan establecido cuál es el propósito general del equipo, trabajar con el equipo para definir los objetivos con mayor precisión puede hacer que el equipo tenga un claro sentido de cuál es su misión y un fuerte sentimiento de unión desde el principio.



46

Jóvenes Emprendedores Horizonte 2000 AC

**Indesol**

## Ejemplos y ejercicios

### ¿Qué es un ejemplo?

Modelo que usamos para presentar un caso concreto, del tema que estamos explicando o para realizar un ejercicio.

Cita: Diccionario general de la lengua española vox. Larousse Editorial 2007.

### ¿Qué es un ejercicio?

Los ejercicios también se refieren a aquellas actividades que se desarrollan para adquirir, potenciar o conservar alguna facultad intelectual. En este sentido, un ejercicio es un trabajo práctico que permite la comprobación de la enseñanza teórica.

El manual contiene los ejercicios y ejemplos que se emplearán en el curso, de acuerdo con el plan de capacitación, así como a los temas en los que cada ejercicio aplique.

Los ejemplos se centran en reforzar la teoría impartida. Deben estar referenciados a temas y subtemas específicos.

Los ejercicios se enfocan a que el participante desarrolle y practique los conocimientos adquiridos, por lo que es importante que contengan o especifiquen:

- Nombre
- Número de participantes
- Procedimiento
- Resultados esperados
- Duración

Módulo II: Estructura y Gobierno de las OSC **Manual del Participante**

De manera similar, crear un programa de trabajo escrito ayudará a que el equipo tarde menos en estar listo para funcionar. También puede servir como punto de referencia para que el equipo se mantenga concentrado en el objetivo a lo largo de todo el proyecto. El programa escrito de un equipo debe contener:

- La meta y los objetivos del equipo.
- Los papeles de liderazgo.
- Una lista de los demás equipos, departamentos y clientes con quienes el equipo deberá trabajar.
- Los parámetros para evaluar el éxito.
- Las normas que guiarán el comportamiento del equipo.

**Actividad 9.** De acuerdo a su experiencia y al conocimiento adquirido durante el curso, conteste las preguntas formuladas en el siguiente caso.

**Caso.** Miguel había trabajado mucho para integrar a un grupo de colaboradores con talento para su nueva organización PROFESCADORES. Como incentivo, ofreció un apoyo sustancial y sólidos beneficios. Sus oficinas contaban con todo el equipo necesario para que trabajaran sin problemas e invirtió una considerable cantidad de dinero en la primera reunión para que todos los integrantes del nuevo equipo se conocieran bien. Ya hacía un mes que estaban dedicados al proyecto; sin embargo, Miguel se notaba molesto porque el grupo no funcionaba como un verdadero equipo pese a todos sus esfuerzos. En las reuniones faltaba colaboración, no se percibía entusiasmo, camaradería ni intercambio de ideas, aspectos que Miguel había experimentado anteriormente con otros equipos.

- ¿Cómo podría Miguel despertar el interés del equipo y entusiasmarlos?
- ¿Qué haría usted?

**Indesol**

Jóvenes Emprendedores Horizonte 2000 A.C.

## Ejercicio 1

### ¡Agéndate y organízate!

**Objetivo:** Que el participante planeé estratégicamente sus actividades para que pueda tener una mayor optimización de su tiempo.

**Recursos:** Se utilizarán 2 hojas de papel y un lápiz.

**Número de participantes:** 10.

**Procedimiento:** El participante, en la primer hoja de papel, hará una lista de todas las actividades que realizará en el día. Al finalizar la lista, en una segunda hoja organizará sus actividades de manera jerarquizada para poder así tener un orden.

**Resultados esperados:** Que el participante logre administrar sus actividades de una manera jerarquizada para que lleve un control estratégico y de esta manera optimice su tiempo.

**Duración:** 10 minutos.

**Recomendaciones:** Realizar esta actividad en silencio para evitar distracciones y con ello logren concentrarse en sus actividades.

## 9. Instrumentos de evaluación

Deben incluirse los que se han diseñado junto con el programa. Pueden intercalarse en las actividades o anexarse en un apartado al final del manual.

<b>Examen</b>	<b>Tu turno</b>
<p>De acuerdo con lo aprendido en el tema, contesta lo que se te pide:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1.- ¿Cómo se puede tener una mayor eficiencia en la vida laboral?</li><li>2.- Plantea una idea para organizar.</li><li>3.- ¿Cuáles son los elementos básicos de la estrategia?</li><li>4.- ¿Cuándo debes aplicar un proceso estratégico?</li></ol>	<p>Con lo aprendido en el módulo 1 elabora lo siguiente.</p> <p><b>OBJETIVO META ALCANCES</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>2.- Da un ejemplo de cada concepto.</li></ol>

---

## 10. Conclusiones

Es el análisis final del contenido del curso. Las conclusiones recapitulan los puntos clave del curso, mismos que están ligados a los objetivos de aprendizaje. Las conclusiones establecen el cierre del proceso de enseñanza e invitan a la reflexión y aplicación del aprendizaje en la cotidianidad del participante.

### Ejemplo de conclusión

En este primer módulo hemos encontrado los diversos tipos de planeación, así como sus ventajas y alcances de la planeación estratégica. Dentro de éstos, podemos observar que la administración del tiempo es importante para lograr nuestros objetivos y metas.

Una conclusión es una proposición final a la que se llega después de la consideración de la evidencia, proporcionada en el manual. Es el análisis final del contenido; las conclusiones recapitulan los puntos clave del manual, mismos que están ligados a los objetivos de aprendizaje. Las conclusiones establecen el cierre del proceso de enseñanza e invitan a la reflexión y aplicación del aprendizaje en la cotidianidad del participante.

## 11. Anexos

Son complementos, como gráficos, cuadros o glosarios, los cuales ayudarán a obtener una mejor comprensión del tema; el material con el que se complementa; ayudan al proceso de aprendizaje y visualización del tema a tratar.

### Modelo de capacitación basado en la Andrología



## 12.- La bibliografía

La bibliografía es la referencia de los textos utilizados. La bibliografía que se incluye debe ser congruente con los temas expuestos. Los datos que se incluyen son: Autor, Año de Publicación, Título del Libro, País de Publicación y Editorial.

### Bibliografía

CAMACHO, Ricardo *¡Aprobado!: planeación, operación y evaluación de competencias del estudiante*, México. ST. Editorial, 2010.

CÁMARA, López, Luis, *Planificación Estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro*. CIDE-LA, Madrid, España, 2005.

CAMISAZA, Elena. Et. Al. *Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias*, CENOC Argentina. 2007.

### 13. Referencias

La referencia bibliográfica es un conjunto mínimo de datos que permite la identificación de una publicación o de una parte de la misma (por ejemplo monografías, publicaciones en serie, artículos, patentes) y todo tipo de contenedor de información.

### Referencias

GIBSON, James y otras organizaciones. *Conducta, estructura, procesos*. México, Nueva Editorial Interamericana. 1983.

LOCKE, Edwind A. *Sea Un gran líder*, Vergara, Buenos Aires, 1994.

SATIR, Virginia, *En contacto íntimo*, México, Editorial Pax-Mex 1981

### El diseño del manual didáctico

#### La presentación

La presentación del manual es la forma física y administrativa del contenido del manual. Esta presentación ayuda al participante a comprender y entender mejor el tema. Dentro de la presentación, los aspectos a considerar son:

#### Las imágenes

Las imágenes agregan información o ejemplifican lo que brinda el texto. Es importante ser congruentes con las imágenes y el texto, ya que éstas ayudan a reforzar el tema ejemplificando un suceso, un ejemplo, una acción y/o un panorama del tema a tratar.

Las imágenes pueden ser fotografías o dibujos; éstas deben de estar en sintonía con el texto, el tamaño y la posición puede variar, siempre y cuando ejemplifiquen sólo un tema a tratar.



#### Las OSC

En los últimos años, las Organizaciones de la Sociedad Civil han ido creciendo en nuestro país, y se han involucrado de manera activa en los procesos de transformación que hoy en día vive la sociedad mexicana.

La razón principal para capacitar es generar el cambio; es por esto que se vuelve necesario dotar de herramientas a estas organizaciones a efecto de mejorar su actuación...

#### Las OSC

En los últimos años, las Organizaciones de la Sociedad Civil han ido creciendo en nuestro país, y se han involucrado de manera activa en los procesos de transformación que hoy en día vive la sociedad mexicana.

La razón principal para capacitar es generar el cambio; es por esto que se vuelve necesario dotar de herramientas a estas organizaciones a efecto de mejorar su actuación...

## Los colores

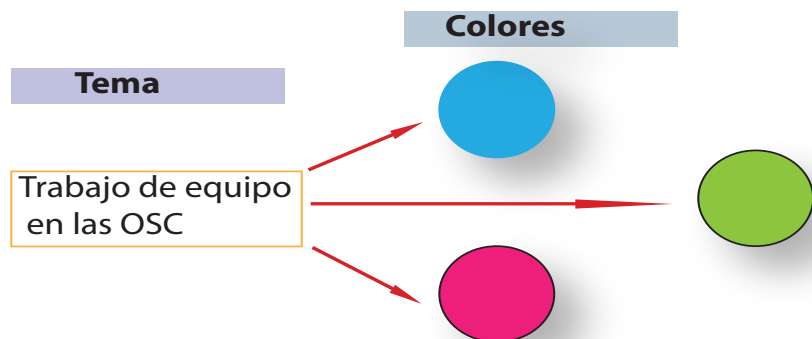
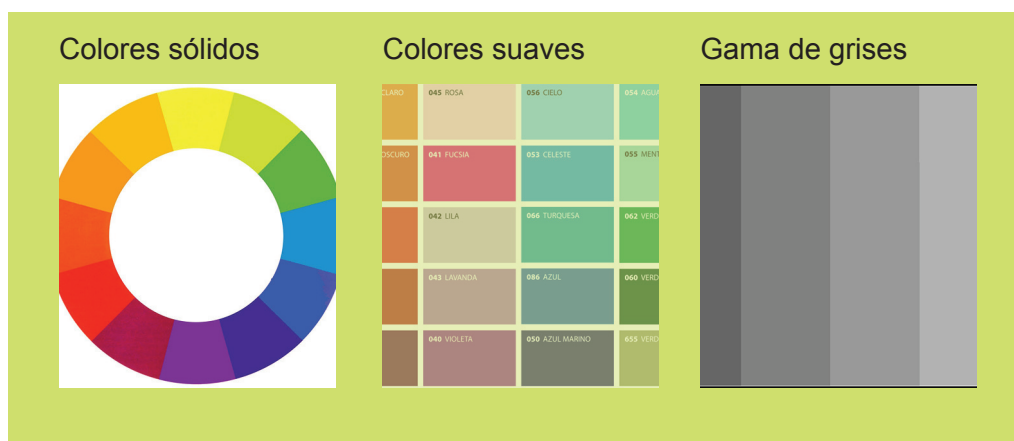
Pensar en el diseño del manual es también pensar en los colores que debe poseer, debido a que el color aunque se piense que no es relevante, representa un aspecto importante para el diseño de nuestro manual, puesto que del color depende la armonía; además de que capta la atención de los participantes.

Nos ayuda a identificar los módulos, temas o bien ejercicios, gracias a que podemos diferenciar por los colores las variadas secciones de nuestro manual.

Aunado a esto, debemos elegir los colores dependiendo del tema a tratar, es conveniente que al hacerlo podamos hacer lograr una mayor atención y asimilación del conocimiento del participante.

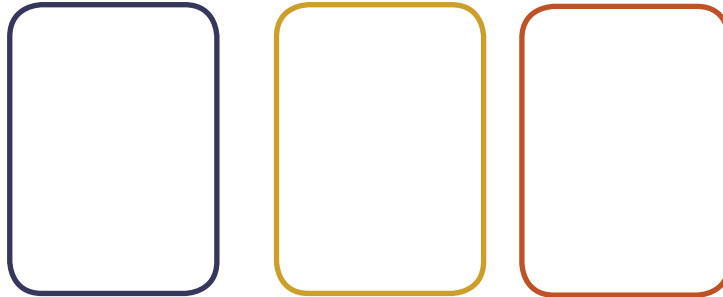
Es recomendable elegir colores sólidos, ya que estos poseen la cualidad de captar más rápidamente la atención, a diferencia de colores suaves.

Muchas veces el poner color a nuestros manuales representa una elevación de los costos, pero el propósito de los colores es más que nada la combinación adecuada para poder captar la atención del participante y guiarlo a través del manual. Se puede también usar una mezcla de grises, los cuales proporcionaran orden a nuestro manual.

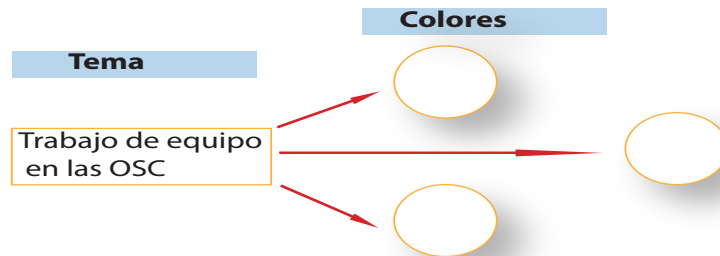


#### Actividad 4

Piensa en los colores con los cuales identificarías a tu organización.



Ahora piensa que colores ocuparías según el tema a tratar.



#### Tamaño y tipo de fuente

La fuente de letra es otra condicionante para el diseño del manual, pues el tipo de fuente y el tamaño debe ser el adecuado para que el participante pueda leer y comprender los textos sin ningún problema.

El tamaño de la fuente debe de ser uniforme, resaltando, los temas y/o subtemas a manera de que los títulos sean más grandes que el texto; mientras que el tipo de fuente debe de ser claro. Se sugiere usar letra de “molde”, es decir, una fuente sin tanta decoración, pues facilita la lectura.



*Actualmente las Organizaciones de la Sociedad Civil se han preocupado por promover y desarrollar con especial interés la capacitación, cuyo propósito esencial es preparar a los grupos sociales para resolver los problemas que enfrentan; es decir, que ante a una necesidad sentida por la colectividad...*



Actualmente las Organizaciones de la Sociedad Civil se han preocupado por promover y desarrollar con especial interés la capacitación, cuyo propósito esencial es preparar a los grupos sociales para resolver los problemas que enfrentan; es decir, que ante a una necesidad sentida por la colectividad...

## Diagramación

Diagramar es distribuir, organizar los elementos del mensaje bimedia (texto e imagen) en el papel, mediante criterios de jerarquización (importancia), buscando funcionalidad del mensaje (fácil lectura), bajo una apariencia estética agradable (aplicación adecuada de tipografías y colores).

## La impresión

Las características de la impresión también son una de las condicionantes del manual, ya que la calidad que se desea en la impresión depende de los conceptos anteriores. Es importante saber qué tipo de tinta, base agua, base pigmento o bien láser es el adecuado para nuestro manual.

### Base agua

La impresión base agua es aquella donde la tinta a utilizar está elaborada con agua y no presenta tanta viscosidad. Esta tinta suele ser utilizada para impresiones de baja calidad, ya que sus propiedades no hacen resaltar los tonos de los colores.

En condiciones de humedad, la tinta se corre y arruina la impresión. En condiciones de exposición al sol suele ser muy opaca y pierde rápidamente su color (desaparece la tinta).

### Base pigmento

La impresión base pigmento es de las más resistentes a los cambios de temperatura y humedad. Esta tinta suele adherirse al papel y resalta los colores, su calidad es superior y sus propiedades la hacen resistente al agua, ya que ésta no suele correrse al contacto con ella, tampoco desaparece con el sol.

### Base Láser

Es la impresión más económica y rápida, suele utilizarse sólo para las impresiones "escala de grises", tiene resistencia al sol y durabilidad, no se corre con el agua, pues está impregnada al papel.

**1.1. ¿Qué es la Capacitación?**

Como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades adecuadas, actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo (Armo, 1979; citado en Mendoza, 2005).

Concretamente la capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo en función de las necesidades de la empresa en un proceso estructurado con metas definidas.


Por lo tanto un curso de capacitación es un acto en el que se promueve la adquisición de conocimientos nuevos o la actualización de los ya existentes en una temática específica, con la conducción de un experto por medio de estrategias didácticas de trabajo individual o grupal.

Una capacitación debe cumplir con las siguientes funciones:

- Preparar habilidades no aprendidas o no enseñadas.
- Mantener el conocimiento básico.
- Modernizar las habilidades básicas.
- Prepararse para los cambios.

Características de un curso de capacitación:

- Fortalecer la identidad institucional.
- Aplicar los principios de educación para adultos.
- Instrumentar cursos teóricos-prácticos.
- Llevar el seguimiento de los cursos.
- La capacitación debe ser permanente, integral y dinámica.
- Debe estar vinculada a las necesidades de la institución.
- Promover el desarrollo integral del trabajador.



Impresión base agua



Impresión pigmento



Impresión Láser





## El papel

El tipo de papel a usar se vuelve decisivo para el manual. Existe gran variedad de papeles en los que se pueden imprimir los manuales, pero es recomendable usar un papel donde el tipo de impresión sea el adecuado (pensar en la calidad que queremos). Elegir uno depende del propósito del manual, en este caso el manual didáctico puede ser impreso en papel bond o couché.

## Empastado o engargolado

Una vez seleccionados todos los aspectos anteriores, la última condicionante para el diseño de nuestro manual didáctico es el acabado, es decir, pensar en engargolarlo o empastarlo.

El engargolado nos ofrece mayor dinamismo para nuestro manual, de tal manera que el participante posee la comodidad de trabajar en él sin la necesidad de ocupar mucho espacio.

Mientras que el empastado trae consigo una manera de presentación distinta, que consiste en no poderlo doblar demasiado, ocupa mayor espacio y puede ser un poco más incómodo de trabajar.

Elegir entre uno y otro depende del costo que estemos dispuestos a asignar para el diseño de nuestro manual: un empastado suele ser más caro que un engargolado.



### Actividad 5

Realiza una lista de las ventajas y desventajas que tendrías con un manual engargolado y uno empastado. Para ello tienes 5 minutos y luego comenta en plenaria ante todo el grupo tus respuestas.

Ventaja	Desventaja
●	●
●	●
●	●

Piensa en el tipo de impresión y escribe por que lo utilizarías

Agua



Pigmento



Láser



Checklist de mi manual

### Ejercicio 3

Marca con una "X" los recursos de la lista con los que ya cuentas para hacer tu manual.

Elementos	¿Con qué cuento?
Portada/Título	
Índice	
Objetivo general	
Introducción	
Desarrollo de temas y subtemas	
Conclusión	
Bibliografía y webgrafía	

## A manera de conclusión

El manual didáctico:

- Es una guía en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Es una herramienta en el proceso de capacitación, que facilita la comprensión de conceptos.
- Es un material de consulta para los participantes incluso después de haber concluido el curso.
- Es un apoyo didáctico en la sistematización de las experiencias de aprendizaje.
- Es una guía para realizar ejercicios, para comprender mejor lo aprendido.
- Facilita la comprensión y fijación de los contenidos y la adquisición de capacidades y aptitudes, en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Las ventajas que aportan los manuales didácticos los hacen instrumentos indispensables en la capacitación. Proporcionan información y guían el aprendizaje, es decir, aportan una base concreta para el pensamiento conceptual y contribuyen en el aumento de los significados que desarrollan la continuidad del pensamiento, hacen que el aprendizaje sea más duradero y brindan una experiencia real que estimula la actividad de los participantes; proporcionan, además, experiencias que se obtienen fácilmente y ello ofrece un alto grado de interés para los participantes; evalúan conocimientos y habilidades, así como provee entornos para la expresión y la creación. Vemos que no sólo transmiten información, sino que actúan como mediadores entre la realidad y el capacitando.



# Módulo 3

LOS INSTRUMENTOS PARA EVALUAR LA UTILIDAD Y APLICACIÓN DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN

## OBJETIVO

Que las y los participantes fortalezcan sus conocimientos y desarrollen habilidades para el diseño de instrumentos que permitan evaluar la utilidad del manual de capacitación



## Introducción

---

La evaluación es un componente esencial en todo proceso de capacitación, si la utilizas adecuadamente puede ayudarte no sólo al logro de los objetivos de enseñanza-aprendizaje...

**S**ino que además te permitirá poder evaluar los medios y recursos utilizados para dicho proceso, es decir, podrás evaluar el manual didáctico que elaboraste previamente y que usarás o usaste para la capacitación. Ello te brindará información valiosa para recibir retroalimentación, observaciones y sugerencias de quienes recibieron el servicio y, por ende, el manual didáctico; de tal forma que estarás practicando un proceso de mejora continua en cada uno de los servicios y productos que ofrezcas a la población que atiendes, con quienes interactúas y en los diferentes hábitos de acción donde trabajas a favor del desarrollo social.

En el presente módulo nos interesa que reflexiones sobre la importancia que tiene la evaluación, y cómo la puedes aplicar para calificar el manual didáctico y su utilidad.

Para tal propósito deberás utilizar algunos instrumentos, en particular el requerido para los manuales de capacitación, por tanto, no sólo basta identificar cuál es este instrumento. Te invitamos a que durante este último módulo puedas elaborar el instrumento que te permitirá evaluar el manual. Conocer la técnica para la elaboración de este instrumento de evaluación, te brindará la posibilidad no sólo de saber si el manual fue bien hecho, sino que conocerás la utilidad y beneficio que tuvo el manual y si éste cubrió las expectativas de los usuarios, es decir, su impacto y trascendencia.

### ¿Qué es la evaluación?

No es fácil comprender el significado de lo que engloba el concepto evaluación. Existen muchas definiciones, por lo que dependerá del uso o contexto al que hagamos referencia. He aquí algunas de ellas:

- Proceso completo consistente en señalar los objetivos de un aspecto de la capacitación y estimar el grado en que tales objetivos se han alcanzado. (RODRÍGUEZ Y GARCIA.1992).
- Proceso científico que utiliza instrumentos cuantitativos y cualitativos; toma en cuenta registros, observaciones de conducta y trabajo del capacitando. (LÓPEZ.1992).
- Estimación de valor de los resultados de un programa o actividad.(EISNER,1993).

Por otra parte, existen diferentes tipos de evaluación y su utilización dependerá de lo que se quiera evaluar. Por ejemplo, en un proceso de capacitaciones

se pueden evaluar los conocimientos adquiridos, las habilidades y actitudes de los participantes, que pueden ser al inicio, durante y al final del proceso. De igual forma se puede evaluar al instructor, las instalaciones, el servicio de café y los materiales y apoyos utilizados, y puede ser parcial, es decir, cubrir un sólo aspecto o bien el total del proceso.

Sin embargo, para fines de este curso, centraremos nuestra atención en la formulación de herramientas para la evaluación del manual de capacitación. Para ello se hace necesario que tengamos claro algunos aspectos relacionados con este importante tema, que son el antecedente y marco de referencia que te ayudarán a comprender y a realizar el instrumento para la evaluación del manual.

En primer lugar, conoceremos la diferencia entre evaluar y calificar. Evaluar significa valorar en función a una medida preestablecida (parámetro o criterio), mientras que calificar supone dar un valor como resultado final. Por ello, evaluación es la contrastación de resultados en función de unos criterios o parámetros preestablecidos. Sólo cuando se da una comparación es cuando se evalúa, pues permite la retroalimentación.

Por otro lado, se entiende por medir, como el mecanismo que consiste en asignar un valor numérico a un proceso de evaluación. Para obtener datos cuantitativos sobre un proceso, producto (MANUAL) o actividad, la medición es el primer paso de la evaluación. Esta tarea es fundamental para obtener información sistemática y poder estar en posibilidades de apreciar, estimar, calcular, calificar, para poder interpretar y formular juicios de valor.

En este sentido, si queremos evaluar el manual de capacitación, lo primero que debemos definir son los criterios o parámetros y estos contrastarlos con el contenido del manual; sin embargo, faltaría considerar su utilidad e impacto. Para ello se tendría que elaborar otro instrumento definiendo parámetros y criterios para recabar la opinión de los destinatarios o de quienes recibieron y usaron el manual. De esta manera podremos medir y dar un valor final y en consecuencia emitir un juicio de valor que será el resultado final de este ejercicio de evaluación al manual evaluado.

Un juicio de valor se formula después de comparar los resultados obtenidos con el objetivo que se estableció al momento de la evaluación, en este caso, el objetivo fundamental del proceso de evaluación es y deberá ser evaluar el manual.

### Principios de evaluación

En todo proceso de evaluación es importante que no olvides que existen ciertos principios que debes de aplicar tales como:

**Objetivo.** Es el valor de ver el mundo como es, y no como queremos que sea. En este sentido la evaluación no debe ser sesgada, tiene que reflejar la realidad.

**Imparcial.** Todos los productos deben tratarse de la misma manera. El evaluador siempre está obligado a llevar a cabo la evaluación en forma ética y a presentar resultados veraces e imparciales.

**Transparente.** Evaluaciones abiertas y transparentes son un elemento crítico para el cumplimiento de estos principios fundamentales y para asegurar la

confiabilidad y consistencia en las evaluaciones.

**Confiable.** Es la exactitud y consistencia de una medición/evaluación.

- Es un proceso íntimamente ligado a los objetivos que se pretenden evaluar, por ello antes que todo tienes que definir claramente que quieres evaluar.
- Es un proceso que debe planearse cuándo, dónde y con qué se va hacer la evaluación.
- Es un proceso que permite retroalimentar y corregir.

### **Etapas del proceso de evaluación**

1. Preparación.

- ¿Que evaluar?

**El manual de capacitación.**

- ¿Para qué evaluar?

**Para conocer su utilidad.**

- ¿Cuándo evaluar?

**Se sugiere que la evaluación se realice al inicio, durante y al final del curso de capacitación.**

- ¿Cómo evaluar?

**Con el apoyo de instrumentos de evaluación.**

2) Recopilación y organización de la información.

- Estrategia

**Escoger el momento más adecuado, el lugar, las personas con las que vamos a interactuar en el proceso, así como los instrumentos de evaluación que vamos a aplicar.**

3) Evaluación.

- **Interpretación de la información.**

4) Reflexión.

**Análisis de resultados. (Contrastar lo esperado, lo ideal, contra lo obtenido)**

5) Emisión del juicio.

**Todo lo anterior nos permite argumentar qué se logró, en qué medida, qué hizo falta y qué tiene que mejorar del manual evaluado.**

### **Los instrumentos de evaluación**

Esperamos que hasta este momento te haya quedado claro que deberás evaluar el manual de capacitación que aprendiste a elaborar en el módulo anterior. En ese sentido y suponiendo que ya lo hiciste y que lo vas a entregar a un grupo de personas que vas a capacitar, la pregunta sería: ¿Cómo evaluar el manual?, ¿con qué evaluarlo y para qué?

La primera interrogante se responde: Para evaluar un manual de capacitación se requiere de un instrumento de evaluación; sin embargo, la otra pregunta sería ¿qué tipo de instrumento? Ya que existen diversos instrumentos, al respecto te podemos decir.

Los instrumentos y técnicas de evaluación son las herramientas que usa el evaluador necesarias para obtener evidencias de los resultados que se esperan al finalizar un proceso de capacitación, desempeño, tarea, actividad o producto realizado.

Los instrumentos no son fines en sí mismos, son medios que constituyen una ayuda para obtener datos e información respecto del logro de objetivos y resultados obtenidos, por ello quien los elabora debe considerar los siguientes aspectos.

Las técnicas de evaluación pueden clasificarse en dos grandes categorías: Documentales y de campo. Estas técnicas tienen asociadas diferentes estrategias de evaluación y tipos de instrumentos de recopilación de evidencia que pueden aplicarse en un centro de capacitación, en el lugar de trabajo o en un lugar que simule las condiciones de este último. Antes de seleccionar la técnica y los instrumentos de evaluación, quien aplique la evaluación deberá asegurarse que tanto la técnica como los instrumentos son válidos, es decir, que con base en ellos se recopila la evidencia determinada para poder emitir un juicio de valor sustentado y criterios, estándares o parámetros objetivos de medición.

A continuación se presenta una tabla que relaciona las técnicas con los instrumentos de evaluación más usados.

Instrumentos de evaluación	Técnicas de evaluación	
	Documental	De campo
Listas de cotejo	X	X
Observación participante		X
Ejercicios prácticos		X
Cuestionarios	X	X
Entrevistas personales		X
Planteamientos de problemas	X	
Estudio de caso	X	
Juego de roles		X
Bitácora o diario	X	X
Pruebas orales		X



Es importante señalar que para el caso de que tengas que evaluar un manual de capacitación, te sugerimos que el instrumento que uses sea la LISTA DE COTEJO, UNA ESCALA ESTIMATIVA O BIEN UN CUESTIONARIO.

A continuación te presentamos la caracterización de estos instrumentos:

### Lista de cotejo

Es un instrumento que permite al evaluador comparar los aspectos esperados en un producto (EL MANUAL) contra las evidencias que muestra el producto o trabajo generado por la persona que se está evaluando (en este caso el manual elaborado y entregado a los participantes del curso).

Sus reactivos están conformados por enunciados breves y sencillos que describen las características deseables o positivas acerca de lo que se está evaluando. Para aplicar una lista de cotejo se debe registrar si la evidencia cumple o no con los aspectos que marcan cada uno de los reactivos.

El registro se realiza a partir del desempeño que se observa o del producto que se revisa. Dada su flexibilidad, las listas de cotejo se pueden utilizar como herramienta de evaluación documental o de campo.

En una lista de cotejo los aspectos a evaluar se establecen de manera puntual. El registro es más concreto que en el caso de las guías de observación.

A continuación te presentamos un ejemplo de este tipo de instrumento:

### Lista de Cotejo

II. Marque con una (✓) el aspecto cotejado según corresponda

No.	Reactivo	Sí	No	Observaciones
01	Describe la importancia y objeto del manual.			
02	Señala la estructura y forma de utilizar el manual .			
03	Contiene: Título, introducción, índice, objetivos, estructura temática, resumen temático, cronograma, materiales didácticos y auxiliares, instrumentos de evaluación, registro de resultados, bibliografía.			
04	La estructura temática del manual del participante es pertinente con los objetivos del curso de capacitación.			

05	Los objetivos de aprendizaje se reflejan en la estructura temática del manual.			
06	Los contenidos temáticos están integrados al cuerpo del manual.			
07	El contenido temático describe los aspectos relevantes del tema y estos se orientan al desarrollo de actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas del participante del curso.			
08	La redacción del contenido temático incorpora la descripción del objetivo a alcanzar, describe las formas en que se debe abordar la comprensión y aplicación de conocimientos, los productos a obtener y los mecanismos e instrumentos de evaluación del aprendizaje.			
09	La redacción de contenido temático es accesible en su estructura gramatical y vocabulario.			
10	Los instrumentos de trabajo: guías de discusión, cuestionarios, estudios de caso y ejemplos propician la reflexión en el participante.			
11	El contenido temático se redacta partiendo de lo simple a lo complejo, de lo concreto a lo abstracto y viceversa.			
12	Los ejercicios que presenta el contenido temático son pertinentes con los objetivos de aprendizaje determinados para el tema.			
13	Los criterios, técnicas e instrumentos de evaluación son pertinentes con el contenido temático.			
14	La bibliografía que se enuncia posibilita el reforzamiento de conocimientos a los participantes.			
15	La bibliografía recomendada establece una ficha bibliográfica.			

### Guía de observación

Una guía de observación se debe utilizar sólo para evaluar evidencias por desempeño. En este tipo de instrumento se establecen categorías de observación amplias (reactivos) que permiten al evaluador mirar las actividades de la persona a la que se está evaluando de manera más global. Su aplicación consiste en presenciar algún evento o actividad y registrar los detalles observados.

Este instrumento se recomienda se tenga preparado y antes de concluir el curso, el evaluador deberá asistir a una sesión de capacitación para aplicar este instrumento y registrar lo observado en relación con el uso y utilidad que el participante del curso le esté dando al manual. De esta manera, tendremos la evidencia del desempeño que mostró el participante en relación al manual que se le otorgó durante el curso: Ejemplo.

### Guía de observación

II. Marque con una ( ✓ ) el aspecto cotejado según la columna que corresponda.

No.	Reactivo	Si	No	Observaciones
01	El participante utiliza el manual, siguiendo las indicaciones del instructor o bien las que vienen marcadas como USO DEL MANUAL, en el documento entregado a los participantes del curso.			
02	El participante utiliza el manual para trabajar de manera personal en la realización de ejercicios o para algunas dinámicas grupales durante el proceso de capacitación.			
03	El manual permite el reforzamiento de conocimientos, la reflexión y debate, así como la colaboración e integración de grupo.			
04	El instructor o facilitador del curso pide a los participantes de manera permanente que trabajen y consulten su manual.			
05	El participante realiza lecturas o ejercicios en casa que se encuentran en el manual y que son revisadas por el instructor durante la sesión de capacitación.			
06	Al participante le resultó muy interesante el contenido del manual, de tal manera que al final solicita al instructor otro material o bien permiso para su reproducción y difusión.			
07	Al participante se le observó haciendo anotaciones y/o subrayando algunos aspectos del contenido del manual.			
08	En algún momento se observó al participante mencionar que el manual pudiera servir para que se ocupara al interior de su organización y poder replicar este curso.			

### Escala estimativa

El instrumento utiliza la escala (de tres, cinco, siete intervalos, pero puede tener un número distinto, de preferencia impar) para indicar la cantidad, la cualidad o el nivel en que se presenta el rasgo que interesa.

Los puntos de la escala (puede ser numérica, gráfica, descriptiva o mixta) representan distintos grados del parámetro. En las escalas se sugiere: definir primero los extremos, luego definir el punto intermedio o los puntos intermedios. Ejemplo: Se mide “El manual presentó ejemplos reales y relacionados con el trabajo diario de las OSC que permitieron comprender los temas expuestos en una sesión de capacitación”. Encierre en un círculo la categoría que mejor responda a la pregunta. SIEMPRE, CASI SIEMPRE, SÓLO EN AGUNAS OCASIONES, NUNCA, SIN IMPORTANCIA, cuyos valores son 5, 4, 3, 2, 1. (Cerde, 2001:206)

Como todo instrumento de medición, es necesario incorporar instrucciones sobre cómo proceder para responder. La fiabilidad de los resultados se puede determinar aplicando este instrumento directamente a los beneficiarios al final del proceso de capacitación y luego se establezca la correlación entre los resultados.

Escala estimativa es un instrumento que nos permite recabar y registrar la opinión de los usuarios o beneficiarios de un servicio, y son ellos quienes a partir de una serie de opciones que representan un valor en la escala, definen y deciden asignar en su respuesta qué valor o calificación le daría. Por ejemplo, al servicio o producto recibido, en este caso al manual proporcionado durante la capacitación. Con este instrumento la persona u organización que formuló el manual, recabará la opinión de los usuarios.

Con el fin de reconocer cuál fue la aprobación que tuvieron estas personas del material proporcionado, también se podrá conocer el grado de aplicabilidad y utilidad que tuvo en relación a su contenido, por lo que se estará evaluando su impacto y también recogiendo sugerencias para su mejora. Ejemplo:



### Escala estimativa

Nombre	Fecha
Instrucciones	

El propósito de estas preguntas es para conocer tu punto de vista respecto al manual didáctico que se te proporcionó y la utilidad que tuvo para tu formación.

Marca con una **X** el valor que represente tu evaluación objetiva

**Muy mal (1) Mal (2) Regular (3) Bien (4) Muy bien (5)**

Continúa en la siguiente página...

	Contenido del manual	Valoración				
		1	2	3	4	5
01	El manual contiene los temas de tu interés y te son de utilidad.					
02	El manual está redactado en un lenguaje sencillo, ágil y de fácil lectura para la comprensión de los temas tratados.					
03	El manual presenta ejemplos reales asociados con la actividad que realizas; ello permitió fortalecer tus conocimientos.					
04	Los ejercicios y actividades que se presentan en el manual corresponden a hechos reales y por ende fortaleces tus conocimientos.					
05	Recomendarías a otras personas el uso de este manual y/o lo utilizarías para impartir cursos semejantes a éste.					
06	En qué medida el manual contribuye a mejorar tu práctica y/o labor social.					
07	En caso de necesitar recordar un tema, ejemplo u actividad presentada en el manual, volverías a consultarlo.					
08	Recomendarías el uso de este manual.					
09	La lectura y comprensión de los temas que el manual contiene te ayudará a ser mejor persona, ciudadano y trabajador social.					
10	Crees que lo que aprendiste a través del uso de este manual, lo vas a poder aplicar a corto plazo.					
	Total					

Calificación	Categoría
0-20	Malo
21-30	Regular
31-50	Bueno

Por favor anote un comentario o sugerencia respecto al manual que se te entregó en este proceso de capacitación: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Cuestionarios

Un cuestionario es un interrogatorio oral o escrito constituido por un conjunto de preguntas agrupadas por áreas temáticas y con una estructura tipo que debe contestar el participante. Un cuestionario puede conformarse con preguntas (reactivos) de diversos tipos, entre ellos: afirmación/razón (si-no-por qué), respuestas cortas, opción múltiple, respuesta múltiple, respuesta amplia, completamiento, etcétera. Los cuestionarios se usan fundamentalmente para evaluar evidencias de conocimiento y sólo en las situaciones en que la recopilación de evidencias por otros medios no es suficiente.

## Entrevistas personales

Una entrevista también es un interrogatorio, sin embargo, difiere de los cuestionarios en que siempre se efectúa en forma de conversación, es mucho más abierta, flexible y el evaluado tiene la oportunidad para cuestionar al evaluador. Es usada con propósitos de evaluación. La entrevista personal debe estar sustentada por una guía temática en la que el evaluador se apoyará para realizar preguntas o dirigir el discurso de la plática hacia los tópicos que interesa evidenciar.

## Ejemplo-Cuestionario

Estas dos últimas técnicas e instrumentos de evaluación también pueden ser usados para que elabores un cuestionario o guía de entrevista que permita evaluar el manual de capacitación; por ello a continuación te ofrecemos una serie de preguntas que te servirán para que hagas el cuestionario.

- 1.- ¿El contenido del manual le permitió cambiar su situación inicial-problema y lo llevó a una situación final mejor o ideal?
- 2.- ¿Cuál es la naturaleza del manual?, ¿cumplió con las expectativas de las personas que participaron en el curso y usaron este material de apoyo didáctico?
- 3.- ¿Cuál fue la contribución general para fortalecer el capital humano-social, la construcción de ciudadanía, cohesión social, igualdad de oportunidades, cultura organizacional y participación social para generar desarrollo y oportunidades?
- 4.- ¿El manual contribuyó a establecer compromiso y corresponsabilidad social?
- 5.- ¿El manual fue acotado a las características, perfil y expectativas de los interesados?
- 6.- ¿El manual sirvió para integrar al grupo, fortalecer la solidaridad, el apoyo mutuo, el trabajo en equipo y participación, generó alianzas, sinergias y redes de colaboración?
- 7.- ¿Facilitó la realización de actividades y la resolución de actividades colectivas en un ámbito de acción o comunidad?
- 8.- ¿Cuál fue la experiencia participativa de los beneficiarios del proceso y en qué medida el manual contribuyó a enriquecerla?

Es conveniente hacer la evaluación durante el uso del manual, al final del proceso y posterior a su aplicación.



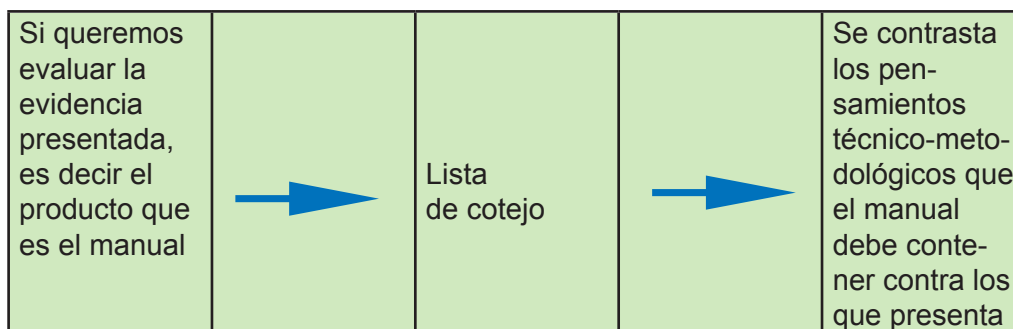
### Recomendaciones finales para la elaboración del instrumento

- ✓ Hacer una lista de los aspectos, parámetros o criterios a evaluar (los cuales se convertirán en la redacción de reactivos) considerados importantes de incluir.
- ✓ Las instrucciones deben ser claras y completas.
- ✓ Incluir datos generales, como: Institución, fecha, nombre del instructor y del participante, etcétera.
- ✓ Diseñar los reactivos de manera atractiva.
- ✓ Definir los reactivos en términos importantes.
- ✓ Asegurar que cada pregunta contenga una sola idea.
- ✓ Redactar los reactivos de manera clara y sencilla de tal forma que propicien respuestas exactas y sin ambigüedad.
- ✓ Los reactivos deben ser objetivos, evitando sugerir la respuesta correcta.

Finalmente debemos estar conscientes que no hay una metodología y técnica exclusiva para diseñar el instrumento de evaluación. Este se adaptará a las circunstancias y al propósito fundamental que deseas evaluar. El mejor método es el que te permita alcanzar el propósito por el cual haces la evaluación del manual, por ello te presentamos el siguiente esquema que te ayudará a decidir que estamento elaborar para evaluar tu manual.

### Cuál es el mejor instrumento para usar y evaluar el manual de capacitación

Dependerá de lo que se quiera evaluar



Utilidad y aplicabilidad	→	Escala estimativa	→	Se recaba la opinión del usuario del manual, a fin de emitir un juicio de valor en base al resultado obtenido
El uso del manual durante el proceso de capacitación fortaleció conocimientos, desarrolló habilidades y contribuyó a reforzar actividades	→	Guía de observación	→	Qué conducta y desempeño mostró el usuario del manual durante el curso, lo motivó, despertó su participación y cumplió objetivos y expectativas

### Actividad 6

Sigue las instrucciones de tu instructor, integra equipos de trabajo de 4 a seis elementos y cada equipo deberá de elaborar un instrumento de evaluación para evaluar el manual de capacitación previamente diseñado, posteriormente socializa los resultados en plenaria y haz conclusiones del tema.

#### Instrumento de evaluación

No.	Reactivo	Sí	No	Observaciones



Otros aspectos importantes a considerar en la evaluación de tu manual son:

**Relevancia:** Es un elemento basado en el juicio. Es importante determinar la relevancia en torno al tema que trataste en el manual y que impacto o beneficio causó.

**Alcance:** Para conocer si el documento que has elaborado tiene el alcance adecuado, debes examinar el contenido de la información con la realidad y la aplicabilidad que le dieron los participantes durante y posterior al evento de capacitación.

**Actualidad:** Para determinar la actualidad se toma en consideración los acontecimientos y hechos que en el momento están sucediendo y si se relacionan o no con el contenido y temas que se abordan en el manual, y contribuyendo no sólo a entenderlos, sino que da elementos para enfrentarlos y ser actores del cambio.

**Objetividad:** Se define como la verdad basada en datos comprobables sin tomar en consideración las reacciones que esto provoque en otros. (Aceptación o no aceptación de la información). Otros factores son el contexto social que refleja las actitudes y valores de los participantes, pero el material elaborado no debe tener sesgo alguno. Para cumplir con este criterio debes evaluar y cuestionar los diferentes puntos de vista sobre un tema, la verdad y la exactitud de la información.

**Exactitud:** Se mide con base en información correcta y exacta. Usualmente se recomienda que para validar la exactitud se compare la información del manual con otra ya investigada, así como verificar los datos en fuentes impresas.



## A manera de conclusión

La evaluación está presente en todas las actividades de la vida humana, es imprescindible para mejorar nuestras acciones, por eso cobra relevancia y no debemos de prescindir de ella.

El trabajo que realizan las OSC y otros actores de la sociedad son muy notables e importantes en la actualidad, tienen su reconocimiento e impacto, de ahí que estos actores sociales cada vez más se preocupan por profesionalizarse y contar con las herramientas necesarias que les permitan ser más eficientes en su labor social.

La tarea menos atractiva para profesionales de la capacitación es la aplicación de evaluaciones; sin embargo, son importantes porque nos permiten conocer con exactitud los resultados obtenidos, la calidad del servicio otorgado o recibido, eficiencia y trascendencia entre otros aspectos.

La evaluación es amplia y puede aplicarse en distintos momentos y estar dirigida a alguno o varios aspectos del proceso de capacitación para poder llevarla a cabo, por lo que es necesario definir y delimitar la acción o producto que se va a evaluar, el instrumento a aplicar que nos permita recabar información y evidencias claras y precisas sobre un resultado presentado, que a su vez, nos conduzca a la emisión de un juicio de valor que contribuya al desarrollo de la organización.

Para el caso particular de este curso, debe quedar claro que una evaluación es cuando decimos, “la mesa es muy larga, esto está muy caliente”, el participante no está motivado, el facilitador no explicó bien el tema, no entiendo nada de este libro que leo, etcétera. Para poder emitir este juicio se toma nota de la magnitud de una característica, se compara con un estándar y luego se emite el juicio basado en la comparación.

Ahora bien, este ejemplo, nos permite saber con claridad que lo que deseamos evaluar es el manual de capacitación elaborado, entregado a un grupo de personas a capacitar, con el fin de saber si estuvo bien elaborado, si cumplió su función como material didáctico o de apoyo a un proceso de capacitación, y su utilidad, aplicabilidad e impacto que causó a los participantes del curso o usuarios de este manual.

Para ello es necesario elaborar instrumentos que pueden ser una lista de cotejo que nos permite evaluar directamente el manual.

Una guía de conservación si queremos evaluar el desempeño, conducta y reacción que causó al participante el manual y si éste cubrió sus expectativas de aprendizaje y finalmente podemos diseñar o aplicar, ya sea un cuestionario, una entrevista o bien un instrumento llamado escala estimativa que nos permite recabar la opinión de los usuarios del manual.

Los resultados que nos arroje este proceso te permitirá retroalimentar y mejorar tu manual, tomar decisiones y lograr mayores soluciones y beneficios en favor del desarrollo social y labor que haces como organización de la sociedad civil o como actor de la sociedad.

**En horabuena y felicidades por el esfuerzo realizado**

## Bibliografía

---

- GAGO, Antonio (1977). “Elaboración de Cartas Descriptivas: guía para preparar el programa de un curso”. México. Edit. Trillas.
- Grados, Jaime (2011). “Capacitación y Desarrollo de Personal”. México. Edit. Trillas.
- López, Martín (2010). “Planeación y Evaluación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje: manual docente”. México. Edit. Trillas.
- Mendoza, Alejandro (2012). “Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo”. México. Edit. Trillas.

## Webgrafía

- Análisis de género y desarrollo forestal: manual de capacitación y aplicación... Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/007/ad645s/ad645sm5/AD645S01.htm>
- Planeación didáctica. Disponible en: <http://200.77.230.9/inea/estructura/operacion/planeaciondidactica/instrumentos.hm>
- Diseño de material didáctico para cursos de capacitación”. Instituto Tecnológico de Sonora. Disponible en: [http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa40/disenode\\_materialedidactico\\_para\\_cursos\\_de\\_capacitacion/index.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa40/disenode_materialedidactico_para_cursos_de_capacitacion/index.htm)
- Manual de capacitación. Disponible en: <http://www.asesinaloa.gob.mx/quienesomos/manual/manualdecapacitacion.pdf>
- Principios del aprendizaje en adultos. Fuente: Basado en el libro de Vella, Jane, Learning To Listen, Learning To Teach: The Power of Dialogue in Educating Adults, Jossey-Bass, San Francisco, 1997. Principios de la educación de adultos y diseño del plan de estudios de la educación financiera K. Stack Washington, D.C. 2006
- Formación de instructores. Estándar de Competencia EC0048 “Impartición de Cursos de Capacitación Presenciales”. Disponible en: [www.conevyt.org.mx/cursos/.../011\\_m-participante\\_ec\\_0048\\_2012.doc](http://www.conevyt.org.mx/cursos/.../011_m-participante_ec_0048_2012.doc)
- “Diseño de Cursos de Capacitación Presenciales, sus instrumentos de Evaluación y Material Didáctico “Estándar de Competencia EC0049. Disponible en: [www.conevyt.org.mx/cursos/recursos/.../012\\_m-part-ec0049.doc](http://www.conevyt.org.mx/cursos/recursos/.../012_m-part-ec0049.doc)
- Diagnóstico de necesidades de capacitación. Disponible en: <http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/capacitacion/G2-DNC.pdf>

## Anexos

---

### Entrevista

Conversación cara a cara con un propósito definido que involucra un continuo intercambio de información. Sus objetivos son obtener información, investigar y diagnosticar; abordar un problema, motivos y conciliar. La entrevista puede ser dirigida o no dirigida.

**La entrevista dirigida:** En ella el entrevistador elabora preguntas previamente para las cuales se esperan respuestas firmes del entrevistado.

**En la entrevista no dirigida:** Se exige un mayor dominio, ya que el entrevistador no elabora preguntas cerradas y, por tanto, el entrevistado puede proporcionar información más amplia que deberá estructurarse posteriormente.

### Corrillos

Consiste en dividir al grupo en pequeños equipos de cuatro o cinco personas. Se nombra a un moderador o a un secretario y se le entregan por escrito las instrucciones de la tarea a realizar por el grupo. Esto también puede hacerse verbalmente y en algunos de los casos auxiliarse de los documentos que proporcionan información sobre el tema a tratar. Se establece el tiempo determinado para la realización de tareas, se recomienda de 10 a 50 minutos.

Los secretarios tomarán nota de las conclusiones. Terminado el tiempo establecido, cada grupo se reintegra y cada moderador presentará su resultado. El conductor anotará las conclusiones obtenidas, las clasificará, ordenará y procederá a darlas a conocer al grupo.

### Lluvia de ideas

Esta técnica permite la expresión libre de ideas y posibilita que un tema y/o problemas se analicen desde diferentes puntos de vista. Las ideas más sobresalientes se anotan a fin de rescatar los aspectos más importantes del problema en cuestión.

### Inventario de habilidades

Es la presentación ordenada de una serie de actitudes en extrema conexión que permite determinar la secuencia en la cual se desarrolla. El observador coloca el orden de las acciones conforme las ejecuta el trabajador en el desempeño de su puesto.

La síntesis de las acciones o características registradas servirán de base para corregir al trabajo en los procedimientos realizados por éste.

Para su elaboración se deberá tomar en cuenta dos situaciones:

- Incluir el desglose general, con la probable secuencia de las actividades que se quiere observar.

- Anotar acciones que se consideren como negativas, ya que esto permitirá informar de lo correcto o incorrecto de las acciones ejecutadas por el observador.

### **Observación y análisis de tarea**

Esta técnica tiene como objetivo estudiar y prestar atención a la forma cómo realizar un trabajo; para ello se utilizará una guía de observaciones o lista de verificación.

### **Cuestionario**

Esta técnica es la más utilizada para determinar necesidades; su diseño y su aplicación requiere experiencia. Las preguntas deben formularse de tal manera que puedan dirigirse a los puntos que se deberá conocer. Se requiere claridad y precisión de los conceptos. Se debe contar con criterios de medición que le den validez.

### **Autoanálisis**

Debe dirigirse al personal que por su formación y nivel jerárquico y de la organización posea la capacidad de analizar sus propios recursos y necesidades laborales.

### **Binás**

Biná es el proceso racional innato en la persona que trabaja para desarrollar una idea plenamente.

### **Phillips 66**

Es una técnica de dinámica de trabajo en equipo que se basa en dividir un grupo o reunión social en subgrupos de 6 individuos y hacerlos discutir sobre un tema durante 6 minutos. Finalmente se obtiene una idea general de las conclusiones de cada grupo.

## Profesionalización y capacitación para OSC y otros actores de la sociedad (PF)

### CURSO VI

## Elaboración de manuales de capacitación para OSC y otros actores de la sociedad

# MANUAL DEL PARTICIPANTE



#### Jóvenes Emprendedores Horizonte

Av. Insurgentes Norte No. 1742  
Col. Lindavista C.P. 07300  
Delegación Gustavo A. Madero  
México, D.F. Tel.: 5748-0888

Página web: [www.emprendedores2000.org](http://www.emprendedores2000.org)  
E-mail: [direccion@emprendedores2000.org](mailto:direccion@emprendedores2000.org)

