

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA
“ ANTONIO NARRO ”
DIVISIÓN DE CIENCIA ANIMAL**

**IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LA GENERACIÓN DE
INFORMACIÓN ESTADÍSTICA Y GEOGRÁFICA EN MÉXICO**

POR:

FRANCISCO JAVIER LÓPEZ RODRÍGUEZ

MEMORIA DE EXPERIENCIAS PROFESIONALES

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

INGENIERO AGRÓNOMO ZOOTECNISTA

BUENAVISTA, SALTILLO, COAHUILA, MÉXICO.

NOVIEMBRE DE 2004

CONTENIDO

	Página
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Justificación.....	4
DESARROLLO TEMÁTICO.....	6
Definiciones.....	6
Capacitación.....	6
Capacitación Censal.....	6
Modelo de Capacitación.....	6
Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.....	6
Auto capacitación.....	7
Capacitación Directa.....	7
Capacitación Indirecta.....	8
Capacitación en Cascada.....	8
Estrategias de Capacitación.....	9
Modelo de Capacitación para los Censos Económicos 1999.....	9
Modelo de Capacitación para el Censo Agropecuario y Ejidal 1991.....	11
Diseño de Programas de Capacitación.....	13
Planeación Didáctica.....	14
Etapas de la Planeación Didáctica.....	15
Fundamentación del Programa.....	16
Selección de Contenidos.....	16
Diseño de Objetivos.....	16
Planeación de la Realización.....	18

Planeación de la Evaluación.....	19
Momentos.....	20
Programación Definitiva.....	20
Guía Didáctica.....	21
Herramientas Básicas del Proceso de Capacitación.....	21
Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.....	21
Clasificación de Técnicas.....	23
Dinámicas Grupales.....	25
Retroalimentación.....	25
Evaluación del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.....	28
Recursos Didácticos.....	29
Elementos Básicos de Capacitación.....	31
El Instructor.....	31
El Instructor en la capacitación.....	31
Conocimientos y habilidades del instructor.....	32
Control de los Tiempos en la Capacitación.....	32
El Capacitando.....	33
El Capacitando y su actuación.....	34
Clasificación del Capacitando.....	34
El Grupo.....	37
Integración de un grupo de aprendizaje.....	40
La Comunicación en Capacitación.....	41
Tipos de Comunicación.....	42
Comunicación Verbal.....	43
Comunicación no Verbal.....	44
Creatividad y Motivación.....	47
La Creatividad en Capacitación.....	48
Fuentes Creativas.....	48
La Motivación en Capacitación.....	49
CONCLUSIONES.....	52
LITERATURA CITADA.....	54

MEMORIA DE EXPERIENCIAS PROFESIONALES ELABORADA BAJO LA
SUPERVISIÓN DEL COMITÉ PARTICULAR DE ASESORIA Y APROBADA COMO
REQUISITO PARCIAL, PARA OBTENER EL TITULO DE

INGENIERO AGRÓNOMO ZOOTECNISTA

COMITÉ PARTICULAR

Asesor principal: _____

Dra. Iliana Isabel Hernández Javalera

Asesor: _____

M.C. Luis Alfonso Natividad Beltrán del Río

Asesor: _____

M.C. Alfredo Garza Sánchez

Asesor: _____

M.C. Silvia Xiomara González Aldaco

COORDINADOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIA ANIMAL

M.C. Ramón F. García Castillo

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México; Noviembre de 2004

DEDICATORIA

A mis **Padres**:

Con gran respeto por el gran esfuerzo que hicieron y porque era una deuda pendiente.

A mis **Hermanos**:

Por el apoyo y el gran cariño y respeto que siempre me han demostrado.

A mi **Esposa**:

Por el respaldo y aliento que me ha dado.

A mis **Hijos**:

Para que comprendan que nunca es tarde.

A mis 16 años de experiencia en el sector público, 11 de ellos dedicados a la Capacitación.

A mi **UNIVERSIDAD** y a mis **MAESTROS** que me dieron todo sin que yo les pidiera nada.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la vida por prestarme todo lo que tengo, a mi madre, a mi padre, a mi hermano PEPE, que tanto me ayudó, y que ya no están con nosotros, por haber tenido esta educación tanto moral como académica, por darme todo lo que poseo, tanto material pero sobre todo lo espiritual que nos hace seguir adelante ante las adversidades impuestas por nosotros mismos.

Gracias a mi familia que con tanto esfuerzo no saben cuánto luchó por que tuviera todo lo que quería, por darme la mejor educación, que la tuve en grandes instituciones, por permitirme realizar las actividades extra-académicas cualquiera que estas fueran, por lo que soy porque sin dudarlo y gracias a su guía estoy aquí.

Gracias a mi Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, porque estoy orgulloso de ser egresado de esta institución, porque al igual que las otras instituciones académicas me dio todo sin pedirle nada, porque sin la formación académica que aquí recibí, moral, afectiva y sobre todo de una alta competencia, que fortalecen al espíritu, no hubiera llegado hasta en donde estoy, me faltan muchas metas por lograr pero gracias a lo que aprendí en mi querida alma mater estoy seguro de que las alcanzaré.

Gracias a mis Asesores, porque después de mucho tiempo nos volvemos a encontrar, al Ingeniero Alfredo Garza Sánchez, porque fue mi maestro y por todo lo que me enseñó, al Ingeniero Luis Alfonso Natividad Beltrán del Río, porque fue mi jefe casi inmediato, porque con el apoyo que me brindó cuando llegó a la institución en la que aún laboro pude fortalecer mi carácter y mantenerme en la misma posición hasta ahora, a la Doctora Iliana Hernández Javalera, porque fuimos compañeros de universidad, en lo laboral y simplemente por el apoyo y paciencia que hasta ahora me ha atendió.

A ellos, a mi familia, a mi Universidad y a mis compañeros muchas gracias, pero sobre todo gracias a DIOS por darme a mis Padres ya que sin ellos y sin Ti no hubiera habido vida.

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos remotos se ha reconocido que la información sobre el medio físico y sobre las características de sus habitantes ayuda a los pueblos a conocerse mejor, y así identificar sus necesidades y poder desarrollar sus potenciales.

Actualmente, por las grandes transformaciones políticas, sociales y económicas, por las modificaciones en las relaciones entre los países y por la creciente competitividad, México requiere de un conocimiento preciso, detallado y oportuno de las características en que se desenvuelve y de los retos por enfrentar.

Así, en 1983 con el propósito de fortalecer las labores de captación, procesamiento, presentación y difusión de la información estadística y geográfica requerida por el país, así como determinar la política que en materia de informática debe seguir la administración pública federal se decide la creación de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, de tal forma, que es así que inicia sus trabajos en la década de los ochentas en la que se llevaron a cabo los Censos Económicos de 1986 y 1986, además, diferentes encuestas entre las que destaca la Encuesta Nacional Agropecuaria 1988 etapa de preparación para el Censo Agropecuario y Ejidal de 1991.

En marzo de 1990 se presenta como gran reto el levantamiento de información sobre las características de la población y de las viviendas que existen en el país mediante el Censo General de Población y Vivienda, para continuar en 1991 con el levantamiento del Censo Agropecuario.

En esta ronda censal de los noventa las estrategias de capacitación que se implantaron fueron las siguientes:

Para los Censos Económicos el Modelo de Capacitación a seguir fue la conocida como capacitación en cascada impartida por figuras operativas (no existió una estructura de capacitación estatal).

- En el Censo General de Población y Vivienda 1990 se pensó en una estructura que diera soporte a los aspectos didácticos y se conformó una plantilla estatal de capacitación, la cual habilitó a las figuras de mando de las jefaturas de zona y dio seguimiento a los cursos impartidos por ésta al resto de la plantilla operativa.

- En el Censo Agropecuario se creó una plantilla de instructores que no sólo capacitara a las figuras de mando, si no que de ser posible llegara hasta el personal que aplicaba los cuestionarios directamente en campo.

- En 1993 y tomando como marco las experiencias anteriores, se conforma la estructura nacional de instructores estatales con el firme propósito de contar con un grupo que con una formación didáctica apropiada fuera acumulando conocimientos y experiencia en todos los ámbitos de la generación de información censal y así asegurar la calidad de los eventos censales.

- Para 1994 se prueba la estrategia de capacitación en la que se incluyó una plantilla conformada por instructores estatales y un grupo de instructores de zona, los cuales capacitaron a todos los niveles operativos, (en este censo no se utilizó la capacitación en cascada).

Probada la funcionalidad de la estrategia, se aplicó para el resto de las actividades del Instituto tanto en encuestas continuas como en encuestas especiales y se retomó para los Censos Económicos 1999 en los cuales se mejoraron los aspectos didácticos así como el crecimiento en formación de la estructura y se obtuvieron mejores resultados.

- Para el Censo General de Población y Vivienda (CGPV) 2000 si bien fue imposible contar con una figura capacitadora para habilitar a una estructura gigantesca (mas de 11000 personas en el estado) se trató de llegar mediante capacitaciones directas e indirectas al mayor número de figuras operativas.

- En los Censos Económicos 2004 debido a las características económicas del país no fue posible contar con una estructura especializada en capacitación que habilitara al personal de control, de análisis de la información y de recolección en campo modificando de esta forma los resultados hasta ahora obtenidos.

- En este documento se presenta la relevancia que tuvo la capacitación como piedra angular en el desarrollo de eventos censales, la capacitación sin lugar a dudas es básica para cualquier actividad que desarrollemos no sólo porque modifica conductas y nos habilita en la forma de realizar la tarea sino más allá, el que conoce como realizar la capacitación por objetivos será capaz de llevar a cabo funciones con un alto grado de efectividad ya que conocerá hacia donde va y como lograrlo, debido a que aprende el diseño de objetivos y sobretodo planear el rumbo para su cumplimiento.

Por todo lo anterior la elaboración de este documento tiene como propósito de dejar patente que todo aquel profesionista cualquiera que sea su especialidad debe conocer no solo el seguimiento a los programas de trabajo sino además, su diseño didáctico y ser un profesional en la transmisión de conocimientos y habilidades que permita comprender a su equipo de trabajo la mejor forma de hacer las cosas y sobretodo aplicar la mejora continua.

OBJETIVO GENERAL

Documentar la importancia de los métodos de capacitación en la generación de información Estadística y Geográfica. Así como, dar a conocer la metodología utilizada en el diseño de programas de capacitación, los elementos básicos y principales estrategias para su aplicación en las actividades del facilitador.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Resaltar las bondades de utilizar la planeación didáctica como elemento medular en el diseño de programas de capacitación su aplicación y desarrollo.

Dar a conocer las herramientas básicas para el desempeño como facilitador para su implantación durante y a lo largo de programas de capacitación.

Plasmar en un documento los conocimientos, habilidades y características de los elementos básicos de la capacitación para su aplicación y manejo en el desarrollo de la actividad capacitadora.

JUSTIFICACIÓN

En este trabajo se presenta la historia de mi experiencia profesional, donde la formación académica y moral adquirida en el transcurso de la carrera ha sido fundamental ya que es el sustento para lograr interpretar las necesidades requeridas por nuestros dirigentes.

Así con el transcurso del tiempo se ha comprendido que el saber diseñar un programa de capacitación y estar frente a un grupo no es exclusivo de un instructor sino que todo profesionista que se considere como tal debe de conocer y dominar estas tareas, más aún, si durante su formación académica tuvo asignaturas relacionadas con la preparación y exposición de contenidos y al egresar tiene el

compromiso del extensionismo, la docencia, la impartición de seminarios o conferencias, la participación en congresos o plenarias en las que sea necesario dar conocer información y sobretodo que los campesinos, estudiantes, miembros del equipo de trabajo y la población en general entienda y comprenda los conocimientos, habilidades, experiencias y aquel cúmulo de información que el expositor en su momento pueda transmitir.

Es por ello que el entusiasmo para diseñar este documento con el propósito de que todo aquel que tenga la necesidad de elaborar o preparar un trabajo o una presentación se base en él como una herramienta que le facilite su accionar en sus tareas cotidianas.

DESARROLLO TEMÁTICO

Definiciones

Capacitación

La capacitación es el medio a través del cual el individuo adquiere conocimientos básicos para el desarrollo de habilidades que lo lleve a un cambio de actitud que le permita un mejor desempeño en sus actividades laborales. (INEGI, 1993).

Capacitación Censal

Proceso dinámico de transmisión y adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambios de actitud que le permite al personal desempeñar sus actividades con calidad. (INEGI, 1993).

Modelo de Capacitación

Derivada de la palabra latina modulus, que significa molde, el modelo se puede entender como sistema que permite estructurar y sistematizar los elementos didácticos- pedagógico, para planear de manera adecuada el proceso de enseñanza aprendizaje, así como reproducir las veces que se requiera de forma homogénea. (INEGI, 1997 e INEGI, 2000).

Proceso de Enseñanza Aprendizaje

Proceso único en constante movimiento (aprender- enseñar) tendiente a desarrollar y perfeccionar hábitos, actitudes, aptitudes y conocimientos de los individuos con el objeto de proporcionarles instrumentos técnico-practico que les permita el desempeño eficiente en sus actividades. (INEGI, 1993).

Auto Capacitación

En este tipo de capacitación se pone a prueba todo tipo de materiales didácticos como: manuales, instructivos, cuadernos de ejercicios, acetatos, rota folios, diapositivas, equipos y sistemas de proyección, sonido y ambientación. Así como los procedimientos operativos y de diseño. (INEGI, 1993).

Diseño y Contenido

En esta auto capacitación participa generalmente el personal que se encarga del diseño conceptual del evento, el diseño de los métodos y procedimientos de trabajo, el diseño del modelo de capacitación y el diseño de manuales, instructivos y demás materiales didácticos.

El material que se utilizo, es material que se encuentra en la ultima fase de revisión, la cual se lleva acabo durante la auto capacitación, por medio de instructores centrales e instructores estatales. Se trabaja con borradores y se modifican todos aquellos procedimientos, conceptos y materiales didácticos confusos que podrían ocasionar alguna desviación durante la transmisión y adquisición de conocimientos. (INEGI, 1993).

Capacitación Directa

Terminada la auto capacitación y concluida la revisión de materiales didácticos la etapa a seguir es la capacitación directa, se le llama así porque es impartida en las entidades por instructores estatales e instructores centrales que participaron en la primera etapa y que conocen de primera mano los procedimientos, métodos y conceptos analizados durante la auto capacitación; con esto se asegura que la transmisión de conocimientos y habilidades al personal que lleva a cabo las actividades censales llegue con la menor distorsión posible. (INEGI, 1993).

Capacitación Indirecta

Esta capacitación es impartida en las coordinaciones estatales del INEGI por personal con un proceso de formación de instructor y cuyas actividades son exclusivamente las de capacitar al personal de la plantilla operativa. “ Se asegura que un mensaje sufre una mayor distorsión cuando el emisor original se encuentra mas alejado, o sea el mensaje a pasado por mas de una persona, es por ello que a esta capacitación se le conoce como capacitación indirecta ”. (INEGI, 1993).

Capacitación en Cascada

Existen eventos censales con una plantilla de personal reducida, en estos casos es posible que la estructura estatal de capacitación, capacite al total de las figuras operativas, sin embargo en eventos como los censos agropecuarios y de población y vivienda en los cuales las figuras operativas son numerosas es prácticamente imposible llevar acabo una capacitación directa o indirecta ya que el costo que esto implica contar con personal con habilidades didácticas que capacite a este personal es demasiado alto; Es aquí en donde surge la necesidad de que personal operativo con una habilitación (se refiere a que este personal no cuenta con información sobre el diseño y manejo de la guía didáctica, manejo de recursos didácticos e información sobre características, conocimientos, y habilidades del instructor) didáctica se encargue de impartir los cursos al personal que esta bajo su mando, al personal que lleva a cabo la capacitación en cascada se le hace entrega del material didáctico necesario para el desarrollo de esta actividad; Como se puede suponer la distorsión del mensaje puede ser mayor aún y que los contenidos a impartir sean mismos. (INEGI, 1993).

Estrategias de Capacitación

Para el levantamiento de información de los distintos censos, encuestas, y registros administrativos el INEGI desarrolla diferentes estrategias de capacitación con el propósito esencial de contar con el personal preparado para el óptimo desempeño en sus áreas de responsabilidad.

De acuerdo al operativo a realizar se diseña el modelo de capacitación que se adapte a los requisitos mínimos necesarios que asegure el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, así que tenemos los ejemplos siguientes los cuales se puedan adaptar según sean nuestras necesidades.

Modelo de Capacitación para los Censos Económicos 1999

Para los Censos Económicos 1999 se subdividió el estado de Coahuila en doce jefaturas de zona según la siguiente distribución:

Cuadro 1: Distribución Geográfica. (INEGI, 1999).

Jefatura de zona	Sede
1	Piedras Negras
2	Allende
3	Sabinas
4	San Juan de Sabinas
5	Monclova 1
6	Frontera
7	Cuatro ciénegas
8	San Pedro
9	Torreón 1
10	Torreón 2
11	Saltillo 1
12	Saltillo 2

Conformada cada una de ellas por el siguiente personal:

1 Jefe de Zona

1 Analista de Control de Zona

1 Instructor de Zona

De tres a cinco Jefes de Enumeradores

De tres a Cinco Validadores de la información

De 20 a 25 Entrevistadores

1 jefe de Validación

La Estrategia o Modelo de Capacitación incluyo dos tipos de capacitación:

Capacitación Directa

Este tipo de capacitación estuvo impartida por instructores centrales e instructores estatales, y fue dirigida a los niveles de mando como son los jefes de zona, analistas de control de zona, instructor de zona y jefes de validación, se le llama directa ya que se considera que las figuras capacitadoras tienen la formación didáctica suficiente además de conocer de forma puntual el origen y objetivos de la metodología y logística del proyecto.

Capacitación Indirecta

Este tipo de capacitación es impartida por instructores de zona figuras con una formación didáctica adecuada para el desempeño de sus actividades pero aparentemente con menos información que los instructores centrales y estatales, estos conducen los cursos dirigidos a jefes de entrevistadores, entrevistadores y validadores.

Los resultados obtenidos cuando se aplica este tipo de estrategias siempre son de mayor calidad que al utilizar otras metodologías.

Cabe mencionar que de acuerdo al tamaño de la plantilla, es como se elabora la planeación de la capacitación en las entidades, tratando en lo posible conformar

grupos con un máximo de 20 participantes, lo adecuado para un óptimo desarrollo pedagógico del proceso de enseñanza aprendizaje.

Para eventos censales en los tramos de control son demasiados el diseño del Modelo de Capacitación es diferente, en este tipo se combinan diferentes estrategias que aseguren la transmisión de conocimientos a todas las figuras operativas, de análisis y de control.

Modelo de Capacitación para el Censo Agropecuario y Ejidal 1991

Para el Censo Agropecuario y Ejidal 1991, el estado se dividió en ocho jefaturas de zona según la siguiente distribución:

Cuadro 2: Distribución geográfica. (INEGI, 1991)

Jefatura de Zona	Sede
1	Acuña
2	Piedras Negras
3	Sabinas
4	Monclova
5	Cuatro ciénegas
6	San pedro
7	Torreón
8	Saltillo

Conformada cada una de ellas por el siguiente personal:

1 Jefe de Zona

1 Analista de Control de Zona

1 Instructor Estatal

De tres a cinco Coordinadores Municipales

De cuatro a seis Instructores Municipales

De tres a cinco Analistas de Coordinador Municipal

1 Jefe de Validación

De tres a cinco Jefes Censales

De cuatro a seis Censores

De tres a cinco Validadores

1 Auxiliar de Jefe de Zona

1 Almacenista

La estrategia o modelo de capacitación diseñado para este evento incluyó todas las clases o tipos de capacitación desde la Capacitación Directa hasta la Capacitación en Cascada e intervinieron desde el Jefe Estatal de Capacitación hasta las figuras operativas como el Coordinador Municipal y el Jefe Censal.

Capacitación Directa

Impartida por instructores centrales y estatales a las figuras de mando como son los jefes de zona, los analistas de control de zona y jefes de validación.

Capacitación Indirecta

Esta capacitación es impartida por los instructores de zona a coordinadores municipales, analistas de control municipal jefes de validación y responsables de ageb, además de los contenidos operativos se habilita a este personal sobre algunos temas didácticos ya que posteriormente ellos bajarán la capacitación a otras figuras de control y análisis.

Capacitación en Cascada

Como se mencionó anteriormente estos cursos son impartidos por el analista de control municipal a los validadores, el responsable de ageb a jefes de entrevistadores y entrevistador, se le conoce como capacitación en cascada debido a que ésta es transmitida por personal operativo que no cuenta con una formación como instructor, solo recibe una habilitación que le permite desempeñarse de forma limitada y de acuerdo a las necesidades del instituto y del operativo en específico.

La gran diferencia entre una figura operativa que imparte un curso y un instructor de zona es que este último recibe mediante un proceso una formación como instructor, que en ocasiones inicia con una inducción al instituto y finaliza con un taller de micro enseñanza en el cual se evalúa y se retroalimenta de forma precisa a los participantes. Además de que al momento de su reclutamiento se pone especial atención en su perfil académico, experiencia en docencia o capacitación y en el proceso didáctico de selección, lo que nos lleva a contar con personal con las características necesarias para el desempeño de sus actividades.

En estos dos ejemplos se puede distinguir las distintas estrategias de capacitación, sin embargo existen otros eventos en que las capacitaciones son solo en cascada como lo fue el caso de los pasados censos económicos 2004 en su etapa de levantamiento de información a establecimientos pequeños y medianos.

Diseño de Programas de Capacitación

Para organizar el proceso de enseñanza aprendizaje es necesario estructurar en forma sistemática sus elementos, para darle consistencia lógica durante la capacitación. Para lograr lo anterior, la Planeación Didáctica es el elemento medular, que plantea la metodología que sustenta al diseño de cursos de capacitación, cuyo fin primordial es la organización sistemática del aprendizaje.

Planeación Didáctica

Consiste en la revisión organizada de fundamentos, recursos, técnicas y tiempo necesarios para dar una capacitación eficiente.

La planeación abarca etapas de trabajo que van desde la definición de objetivos, la organización de actividades técnicas y el diseño de recursos, hasta la ubicación de los momentos y el tipo de evaluación más adecuada.

Entre los elementos básicos de la capacitación que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, destaca la siguiente interrelación:

Diseño de Programas

No basta establecer una metodología, es necesario verificar que ésta sea consistente y útil para guiar el programa de aprendizaje o capacitación que se propone, para lo cual debemos tomar en cuenta los aspectos siguientes:

Coherencia

Las actividades deben mantener una perfecta conexión entre sí de modo que no se dispersen de su unidad y correlación dependerá, el logro de los objetivos propuestos.

Secuencia

Es necesario establecer una línea que vaya integrando gradualmente las actividades que se incluyen en un programa. Que se avance de lo general a lo particular.

Elasticidad

Un buen diseño del curso, incluye la elasticidad para permitir completar contenidos, introducir cuestiones que los enriquezcan, sin perder el cumplimiento de los objetivos ni el rumbo del aprendizaje de los participantes.

Realismo didáctico

Es parte de las posibilidades reales de concreción inmediata del proceso de enseñanza y de los logros del aprendizaje. Exige no perder de vista las condiciones de cada componente del curso: el espacio físico, tiempo, recursos disponibles, capacidades de los participantes, las variaciones en atención y comprensión, etc.

Precisión y objetividad

Los enunciados y componentes deben ser claros y accesibles, cuidando el empleo de términos equívocos o de indicaciones que se presten a una doble interpretación. Un curso correctamente diseñado se convierte en una bitácora del trabajo de capacitación, ya que señala la ruta y las exigencias de cada aspecto o material a tratar. Indica dónde llega y mediante cuáles medios. (Manual de Formación de Instructores INEGI 1993).

Etapas de la Planeación Didáctica

Se refiere a los momentos por los que tendrá que pasar la planeación en cuyo interior se abordan conceptos esenciales para el diseño de un curso. En el cuadro se puede observar las etapas de la planeación didáctica.

Cuadro 3: Etapas de la planeación Didáctica

Etapas	Conceptos
Fundamentación del	Contenidos y objetivos
Planeación de la realización	Métodos, técnicas y materiales
Planeación de la evaluación	Momentos de evaluación y sistema de calificación
Programación definitiva	Organización de actividades en la guía didáctica

Fundamentación del Programa

Se elabora a partir de la selección de los contenidos y la definición de los objetivos para el programa. (INEGI, 1995).

Selección de Contenidos

Conjunto de conceptos y procedimientos que se agrupan en temas y subtemas a desarrollar a lo largo del programa de capacitación. Dicha agrupación se realiza en el momento de la planeación didáctica con la intención de generar una lógica adecuada que facilite la adquisición del aprendizaje. (INEGI, 1995).

Diseño de Objetivos

Los objetivos son un valioso punto de partida para la labor de instrucción, que nos permiten obtener los siguientes aspectos:

- Elegir experiencias de aprendizaje adecuadas, se puede seleccionar los métodos, medios y materiales didácticos para lograr el fin propuesto.
- Comunicar de manera clara y exacta al capacitando qué es lo que se pretende que domine y hasta cuál grado al finalizar el curso.
- Contar con criterios objetivos para elaborar elementos de evaluación, es decir, que se evalúe precisamente lo que se enseñó al capacitando.

Los criterios para elaborar un objetivo son:

- Que sea un producto de aprendizaje.
- Que se pueda evaluar su logro.

- Que representen una sola meta y no varias (deberá fijarse una sola meta a cubrir, lo anterior simplifica la evaluación).
- Que esté en términos de lo que se va a lograr el capacitando (la meta es para el capacitando, de ahí que sea redactado en función de él, no de lo que el instructor hace para facilitar su logro).

Los objetivos deben contener los siguientes elementos en su redacción:

- Presentación
- Población
- Forma de conducta
- Contenido
- Justificación
- Condición de ejecución

La presentación, establece el tiempo o momento cuando se manifiesta la conducta resultante del aprendizaje adquirido.

La población, es la o las personas que han de aprender y su idea responde a ¿quién aprende?.

La forma de conducta, indica la acción específica, lo que es capaz de hacer el capacitando o sujeto a quien se dirige el curso.

El contenido, expresa aquello que se aprende.

La justificación, establece él para qué del aprendizaje. Que ha de adquirir la población o sujeto.

La condición de ejecución, se refiere a las circunstancias o situaciones en donde la conducta ha de efectuarse.

Es posible distinguir tres tipos de objetivos:

- Objetivos específicos
- Objetivos particulares
- Objetivos generales

Los objetivos generales de un programa, describen la conducta que se pretende lograr como consecuencia de un programa o curso. Se refieren a las metas a largo plazo, es decir, son las conductas en términos de aprendizajes que deben alcanzar los participantes al finalizar la capacitación, son también los comportamientos más complejos y los contenidos más amplios que deben dominar los participantes al término de las actividades de un curso.

Los objetivos particulares, son el conjunto de enunciados que ayudan a lograr los objetivos generales. Son las características a mediano plazo; señalan los resultados de aprendizaje de los temas de un programa.

Los objetivos específicos, son la delimitación de los objetivos particulares en actividades que se pueden llevar a cabo en una sesión o espacio didáctico específico. En términos de metas equivalen a las actividades a corto plazo. (INEGI, 1993 e INEGI, 1995).

Planeación de la Realización

En este momento del diseño, se organizan los elementos del ámbito didáctico que se incluyen en la metodología:

- Métodos
- Técnicas

- Material de apoyo
- Actividades de apoyo

La realización, es el segundo momento de la planeación didáctica, la cual se lleva a cabo cuando el instructor se pone ante el grupo de participantes y se enfrenta con limitantes como el tiempo y las instalaciones.

Por ello, es importante seleccionar adecuadamente las técnicas y recursos, y enlazarlos con la fundamentación del programa (diagnóstico de necesidades y determinación de metas de aprendizaje).

- Ninguna técnica es mejor que otra, su valor radica en la disposición para el logro de los objetivos.
- Para el mismo método se localizan varias técnicas, y dentro de cada una puede haber variantes en el procedimiento.

Lo diseñado en el curso debe ser realizado teniendo cuidado de no atender solamente los recursos metodológicos o poner énfasis en los materiales didácticos, descuidando el fin u objetivo para el que se utilizan. (INEGI, 1993).

Planeación de la Evaluación

Este punto del diseño, se ajusta con la fundamentación del curso, en la localización de las conductas a verificar y su cumplimiento. Si los participantes aprenden pueden expresar conocimientos, destrezas y actitudes que antes no tenían.

La evaluación es el cierre del proceso didáctico, pero no se presenta sólo al final del programa, sino paralelamente a la integración y verificación de contenidos que se va llevando a cabo en cada unidad.

Siguiendo las precisiones técnicas que la definen, la evaluación se realiza mediante un sondeo o diagnóstico al inicio del programa, así como en etapas intermedias y al final. En todos los casos, la evaluación se rige por dos criterios: sistema de calificación y momentos.

Momentos de la Evaluación

Se puede establecer el sistema de calificación acorde al tema y objetivo planteado, junto con los momentos adecuados para su aplicación, planteándose tres instantes durante el proceso de capacitación:

- Al inicio.

Evaluación diagnóstica que permite obtener el perfil real de los participantes, lo cual da información sobre el punto de práctica del proceso.

- A lo largo.

Evaluaciones formativas, que pueden ser o no “exámenes”, pero permiten reorientar cuando aún es factible hacerlo.

- Al final.

Evaluación final que da la pauta para el seguimiento de los capacitandos en el desempeño de sus funciones.

Programación Definitiva

La programación definitiva se vierte en la guía didáctica, la cual puede considerarse como el último eslabón entre el diseño de un curso y el arranque o puesta en marcha de éste, la información se registra en un formato el cual contiene

los espacios para mencionar el nombre del curso la sesión, así como para insertar el objetivo general de la capacitación; el instrumento contiene también columnas para ubicar el tiempo el contenido las técnicas de actividades el material y la evaluación que se utilizara en el desarrollo del curso. (INEGI, 1993).

Guía Didáctica

La guía didáctica es el instrumento que ayuda a organizar las actividades del Proceso de Enseñanza Aprendizaje, así como también a evaluar los resultados del mismo.

Los contenidos se encuentran organizados por sesiones, están integrados en uno o más temas, que contribuyen al logro de los objetivos, es decir, a la adquisición de conocimientos y habilidades necesarias para alcanzar el propósito general del curso. (INEGI, 1998).

Herramientas Básicas del Proceso de Capacitación

Proceso de Enseñanza-Aprendizaje

Es el conjunto de pasos inseparables, integrantes de un proceso único, en permanente movimiento, tendientes a desarrollar y perfeccionar hábitos, actitudes, aptitudes y conocimientos de las personas, con el objeto de proporcionarles instrumentos teórico-prácticos que les permitan el desempeño eficiente de sus actividades.

Los tres elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje son el instructor, el capacitando y los contenidos de enseñanza, los cuales se encuentran en una relación polar.

El capacitando, para aprender, ha de entrar en contacto con un contenido de enseñanza y media en ello, el instructor que transmite el conocimiento.

Los cursos generalmente se organizan en sesiones de trabajo de un día, con actividades en la mañana y en la tarde. Cada sesión tiene periodos de descanso y los temas tratados han de procurar motivar el interés del capacitando. También se intenta mantener relajado al capacitando para no hacer cansadas las sesiones de trabajo, entre otros medios, con dinámicas grupales que más adelante se mencionan.

Los procedimientos utilizados para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje en la capacitación ocupan un papel central en este capítulo, pues de éstos depende en gran medida, que el capacitando adquiera los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones. Por eso, antes de referirse en particular a cada uno de los siguientes elementos, es pertinente tener claro el significado de cada uno de ellos.

Método

Es el conjunto de momentos y técnicas lógicamente coordinadas para dirigir el aprendizaje del capacitando hacia determinados objetivos.

Técnica

Es el conjunto de actividades fundamentadas en los principios de la dinámica de grupos que, desarrollados sistemáticamente, facilitan el aprendizaje, al mismo tiempo que lo hacen agradable y práctico.

Metodología de la enseñanza

Es el conjunto de procedimientos didácticos, implicados en los métodos y técnicas de enseñanza, que tienen por objeto llevar a buen término la acción didáctica, es decir, los objetivos de la enseñanza y, en consecuencia, los de la educación. En la definición de metodología de la enseñanza, los procedimientos implicados en los métodos y técnicas son el fundamento para el cumplimiento de los objetivos.

Algunos métodos cuya utilización facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje, son los siguientes:

Análisis

Es la separación de un todo en sus partes constitutivas, ya sea que se profundice la relación entre las partes o que únicamente se señalan los componentes.

Síntesis

Es la actividad inversa del análisis, por la simple agrupación de las partes o por la organización de un todo, buscando nuevas relaciones causales, mediante la innovación y la creatividad.

Inducción

Se parte de múltiples casos particulares llegando a la inferencia de reglas o patrones generales. Hace uso de la observación, la experimentación, el análisis, la correlación, etcétera. (INEGI 1998 e INEGI, 2000).

Clasificación de Técnicas

El método indica el camino a seguir para el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, las técnicas muestran cómo recorrerlo, es decir, los procedimientos que se pueden realizar para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje tanto en el capacitando como en el instructor. La siguiente clasificación de técnicas permite conocer algunas de ellas:

- Cronológicas. Presentación de hechos en el orden y secuencia de su aparición en el tiempo.

- Demostración. Explicación ilustrada y práctica que muestra cómo se hace algo o cómo funciona, desarrolla habilidades o destrezas.

- Diálogo. Lleva a la reflexión. Hace que el participante piense y garantiza la participación total.

- Discusión en grupos pequeños. Intercambio de ideas de los participantes bajo la dirección del instructor.

- Dramatización. Facilita la experimentación, es flexible y permisiva. Crea las bases para la discusión.

- Estudio de casos. Presentación de un caso o problema para que durante la sesión se sugieran y presenten soluciones.

- Exegética. Lectura comentada sobre textos relacionados con el tema.
- Expositiva. Exposición oral del instructor acerca del tema de la sesión.

- Foro. El grupo discute informalmente un tema, puede ser la parte final de una mesa redonda, penal, simposium, entre otros.

- Interrogatorio. Cuestionamientos para diagnosticar fallas en la transmisión de la información para verificar lo asimilado y sustentado con experiencias reales.

- Lluvia de ideas. Se reúnen ideas originales o soluciones nuevas acerca de un tema o problema.

- Recreativa. Crea sociabilidad, provoca interés antes del tema, disminuye la tensión, logra un cambio de actitud. Se realiza con música, juegos o ejercicios.

- Phillips 66. Ayuda a conocer las ideas, opiniones y posiciones de un grupo, favoreciendo la integración y fijación del aprendizaje.

- Carrillos. Obtiene conclusiones generales de un tema. Propicia el diálogo y la participación de los miembros de un grupo.

- Práctica de gabinete. Acerca de los participantes a condiciones reales de trabajo, logra seguridad y confianza en el desempeño de sus actividades.
- Práctica de campo. Facilita la integración de conocimientos, habilidades y actividades. (INEGI 1998 - 2000).

Dinámicas Grupales

En la actualidad se les considera técnicas básicas del aprendizaje, fundamental en la enseñanza, necesitan conocerlas todos aquellos que trabajan en grupos y con grupos.

Son técnicas vivenciales que favorecen la comunicación, enseñan a vivir; tratan acerca de la adquisición de capacidades, habilidades, aptitudes y consolidan la interpretación realista de lo estudiado teóricamente en clase.

Se utilizan, para propiciar cambios necesarios en la integración y crecimiento del grupo y/o para desarrollar actividades y habilidades de colaboración y trabajo de equipo. Existen dinámicas de ruptura de hielo, presentación, animación, integración, comunicación, análisis y de organización entre otras. (INEGI, 1993, INEGI, 1995, INEGI, 1998, INEGI, 2000).

Retroalimentación

Además del planteamiento de objetivos del curso, expectativas de los participantes y reglas de funcionamiento del grupo, se considera fundamental en la conducción de grupos de aprendizaje, la práctica de la retroalimentación permanente.

Una ventaja tangible que la retroalimentación representa para los participantes, es la seguridad de verificar el progreso que ha logrado. Si en un curso no se revisa constantemente el aprendizaje, los capacitandos aprenden y practican conductas y procedimientos inconclusos y/o erróneos.

En este sentido, la retroalimentación dentro del curso, suministra elementos para ajustar el rendimiento y aprovechamiento de los participantes y adaptar la enseñanza a las posibilidades reales del grupo. Además, proporciona normas nuevas, capaces de mejorar la actuación educativa del instructor y da pautas para corregir y repasar los conceptos no asimilados.

Se aplica mediante pruebas escritas, preguntas orales, ejercicios, prácticas, desempeño de funciones, diálogos, entrevistas, observaciones, etc.

Otra forma de entender la retroalimentación se ubica en el papel que cada participante e instructor juegan dentro de las distintas actividades de aprendizaje. Este tipo de retroalimentación se basa en la observación de detalles, actividades y conductas específicas, vistas por el grupo en la participación de una persona.

Sin embargo, la retroalimentación por sí misma no revela los problemas o deficiencias observadas. Es necesario que su manejo sea comprendido, que grupo e instructor sean capaces de aceptar la información y puedan hacer algo que lleve a mejorar la actuación de cada miembro y, por ende, el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por último es indispensable mencionar el papel que juega la motivación en la integración y conducción del grupo.

Una regla del aprendizaje dice que para aprender hay que querer hacerlo. De ahí que los diferentes métodos didácticos hayan establecido una amplia gama de estrategias que persiguen captar el interés de los educandos.

Para que el participante aprenda hay que motivarlo, debe saber de que manera se relaciona lo que aprenderá, con él y con su trabajo. (INEGI, 1993).

Momentos de la realización del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje

En la capacitación el proceso de enseñanza-aprendizaje se da en diferentes momentos específicos, que pueden ser retomados de las cuatro líneas de acción esenciales que se manejan en las guías didácticas.

Integración

Es más que un resumen rápido del material cubierto en una sesión, ya que además de agrupar los principales puntos de la sesión, actúa como eslabón entre los conocimientos pasados y nuevos.

Existen tres momentos para realizar la integración:

- Al inicio de la sesión. Para ello se pretende eslabonar el tema que se expone con los temas explicados en sesiones anteriores. La integración inicial puede realizarse por medio de una inducción o de un resumen de lo visto en sesiones anteriores.
- A la mitad de la sesión. Se realiza en medio de la sesión, al relacionar puntos específicos de la instrucción con los objetivos alcanzados, para que los capacitandos puedan conocer dónde están y hacia dónde se dirigen
- Al finalizar la sesión. Se efectúa al final del día, al resumir los puntos y relacionarlos con lo que queda pendiente del tema.

Verificación del aprendizaje

Se contempla de manera constante, pues indica la marcha positiva o negativa del aprendizaje, además de que permite comparar los primeros días del curso con el cierre del mismo, no sólo en cuanto a conocimientos, sino también en actividades y comportamiento. (INEGI, 1993).

Ejercitación de Contenidos

Esta actividad se lleva a cabo cuando el participante pone en práctica los conocimientos teóricos vistos durante el curso, y le permite al instructor observar mediante la aplicación en cumplimiento de objetivos, cabe mencionar que esta actividad se puede llevar a cabo de forma escrita, demostración de habilidades y socio dramas.

Practicad de Campo

Esta actividad es cuando él participante se enfrenta de manera real a la problemática y demás situaciones que se encontraran en el desarrollo de sus actividades, esto le sirve al instructor para conocer el grado de asimilación en el cumplimiento de objetivos y le permite retroalimentar en los puntos en los que se hayan cometido errores.

Evaluación del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje

Es una actividad del instructor para llevar a buen término la capacitación; permite determinar hasta dónde se logra alcanzar los objetivos propuestos, los errores, información faltante, así como también descubrir posibles, orientaciones y progresos.

La evaluación es un proceso dinámico que proporciona información y permite tomar decisiones, en ella se distinguen tres momentos:

- Evaluación inicial (examen diagnóstico). Se basa en preguntas informales, con el propósito de identificar conocimientos, experiencias, intereses, expectativas, dudas y otros aspectos de los capacitandos.
- Durante el curso. Debe ser continua para constatar día a día, si los temas abordados fueron lo suficientemente aprendidos y si se desarrollaron las habilidades necesarias para desempeñar las actividades propias del puesto correspondiente. Esto se puede realizar por medio de las

observaciones cotidianas y con prácticas, ejercicios o exámenes en determinados temas.

La evaluación tiene como objetivo facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje y dar elementos para el mejoramiento continuo y sistemático de este proceso.

En síntesis, la evaluación es la recopilación de información sobre el desarrollo de un curso para tomar las mejores decisiones: es un proceso en el que todos participan y aprenden, donde todos plantean problemas y soluciones sobre la estrategia de capacitación trazada. (INEGI, 1995).

Recursos Didácticos

Los recursos didácticos son instrumentos que facilitan el aprendizaje de los participantes y apoyan al instructor en el desempeño de sus actividades, al desarrollar un tema deben seleccionarse ciertos recursos materiales, para que éstos resulten eficaces deben adaptarse a las características de los capacitandos, así como a los objetivos que se desean alcanzar.

Los materiales son un valioso apoyo para el instructor, de ninguna manera lo sustituyen, debe seleccionarlos tomando en cuenta:

- La función
- Las características de las técnicas.
- El número y las características de los participantes
- Los costos
- La durabilidad del material
- El tiempo de elaboración
- La flexibilidad de su utilización.

Los materiales son útiles para el capacitando, pues incitan su motivación y le ayudan a clarificar conceptos.

Por su parte, al instructor le permiten:

- Proporcionar al participante medios de observación y experimentación.
- Lograr que la instrucción sea interesante, eficaz y envolvente.
- Economizar tiempo en las explicaciones
- Facilitar la comprensión del participante; haciendo accesibles los temas complicados.

Uno de los recursos didácticos que mayor apoyo brinda al capacitador es sin lugar a dudas, la guía didáctica, dado que este instrumento le permite conducir el programa de capacitación paso a paso ya que contiene él como desarrollar cada una de las etapas de capacitación.

A continuación se mencionan algunos ejemplos de recursos didácticos:

Pizarrón

Pizarrón acrílico

Pizarrón electrónico

Porta rotafolio

Proyector de acetato, pantalla y señalador

Proyector de cuerpos opacos

Proyector de diapositivas

Equipo de computo y cañón

Acetatos

Laminas de rotafolio

Diapositivas

Carteles

Cartulinas

Entre otros

(INEGI, 1996).

Elementos Básicos de Capacitación

El Instructor

El instructor es la figura que planifica las actividades de capacitación, coordina el proceso de enseñanza-aprendizaje, y evalúa los resultados obtenidos.

Su papel es fundamental, de su adecuada participación depende el cumplimiento de las metas planeadas, sus actividades influyen directamente no sólo en los resultados obtenidos, sino en el bienestar y desarrollo individual de los participantes.

El Instructor en la Capacitación

El instructor es un elemento indispensable, es el conductor de las actividades de enseñanza y, por lo tanto, más que un transmisor de conocimientos, es el facilitador del aprendizaje.

En muchas ocasiones la crítica a los instructores se basa en que no motivan y promueven el aprendizaje por sus actitudes, comportamiento o capacidad técnico-profesional. En este sentido, los comentarios han sido los siguientes que el instructor es:

- Es irónico y arrogante.
- Arremete y amenaza.
- No permite que se hable, comente o discuta.
- No inspira confianza para preguntarle o aclarar dudas.
- Es incumplido.
- No se le escucha ni entiende nada cuando expone.
- Demuestra poca o nula preparación para el curso porque:
- No tiene claro lo que pretende en el curso.
- No domina los contenidos.
- No maneja las técnicas adecuadamente.

- No tiene previstas las actividades a realizar y los materiales necesarios, y no calcula ni tiene control del tiempo disponible.

Conocimientos y Habilidades del Instructor

Así mismo, el instructor debe tener ciertos conocimientos y habilidades los cuales se mencionan a continuación:

- Conocimiento del ámbito físico en el que se desarrolla la capacitación.
- Conocimiento y control de los tiempos programados para las actividades de aprendizaje.
- Conocimiento y manejo de las guías didácticas y de los manuales, así como de los cuadernos de ejercicios.
- Conocimiento de los Principios básicos de la conducción de grupos y el valor instrumental de las técnicas.
- Conocimiento y manejo de los recursos didácticos.
- Conocimientos de los fundamentos y el valor de la evaluación.

Control de los Tiempos en la Capacitación

Un aspecto que generalmente se paso por alto cuando se habla de la habilidad de un instructor, es el control del tiempo de capacitación.

De su adecuada administración depende que todos los contenidos de la capacitación sean tratados dando a cada uno el tiempo necesario para ser asimilado sin que esto signifique sacrificar otros contenidos.

También permite al instructor mantener la atención del grupo, un nivel adecuado de motivación y participación que favorezcan el aprendizaje y sobre todo, de la posibilidad de agotar los contenidos temáticos, abordados con la profundidad requerida.

El tiempo en la capacitación puede ser controlado si el instructor revisa y prepara previamente la sesión, regula la participación, los comentarios y aportaciones de los capacitandos, manejando conceptos claros y precisos en la presentación de los temas, sobre todo si tiene una perfecta ubicación con respecto al objetivo y contenido de cada uno de éstos.

La guía didáctica, es un instrumento que facilita el control del tiempo en cada sesión. Si el instructor se apoya en su contenido puede hacer dinámica la capacitación y evitar que la actividad del grupo caiga en el tedio, que se prolongue excesivamente una sesión u omitir la revisión y análisis de contenidos temáticos porque el tiempo de la capacitación no le alcanza.

Se recomienda reflexionar acerca de la importancia del papel como instructor, con el objetivo de planear metas propias, además de las institucionales, para desempeñar un buen papel.

Todo este cúmulo de conocimientos y habilidades influye de manera decisiva, al combinarse en el resultado último de la capacitación. (INEGI, 1995).

El Capacitando

El capacitando se define como la persona que acude a un curso de capacitación con el objetivo de adquirir o perfeccionar conocimientos.

Así mismo, es el que aprende y hace suyos conocimientos que antes no tenía, modifica otros adquiridos previamente o elimina concepciones erróneas. Por otra parte, es necesario señalar que los capacitandos, no poseen características similares, ya que en un mismo grupo se pueden encontrar adolescentes y adultos; personas con un nivel de escolaridad diferentes, algunos con una amplia experiencia laboral y otros con muy poca. Todo esto hace que al interior del grupo existan intereses, habilidades y aptitudes distintas, por lo que el instructor debe recurrir a su

ingenio y creatividad para promover una dinámica grupal de acuerdo a las necesidades de su grupo.

El Capacitando y su Actuación

Tomando en cuenta que el capacitando varía en personalidad y estrato social y cultural, es importante conocer los diferentes tipos de capacitandos. A todo instructor le gustaría encontrar capacitandos que aporten y ayuden al grupo a llegar a las conclusiones de los temas. Sin embargo, hay capacitandos que por satisfacer necesidades propias obstaculizan el logro del objetivo del curso, debido a que no participan por timidez y muestran desinterés hacia el curso. Estas personas, si bien no estorban, tampoco contribuyen a lograr el propósito del curso.

La tarea del instructor es convertir al capacitando en parte del grupo. Para ello, es recomendable reconocer que todo capacitando es capaz de aportar elementos valiosos para el grupo.

Clasificación del Capacitando

- El sabelotodo

Es aquel que generalmente busca imponer su criterio y considera su nivel de información como el de más alto rango.

- El discutidor

Es quien de manera sistemática tiene objeciones sobre las opiniones de los demás y con frecuencia hace que se consuma demasiado tiempo en discusiones poco fértiles, desviando así la atención del grupo sobre los aspectos fundamentales.

- El monopolista

Es el que todo quiere decir y solo le interesa escucharse a sí mismo.

- El tímido

Es el que generalmente se abstiene de pedir la palabra por temor al ridículo.

- El despectivo

Es el que siente que está perdiendo el tiempo. Generalmente su actitud es destructiva, no tiene mayor interés ni en los temas tratados ni en el evento, bosteza, se distrae o se duerme.

- El preguntón

Continuamente interrumpe para hacer preguntas tanto simples como complejas, resistiéndose por lo general a externar su opinión.

Para salvar algunas situaciones que se pueden presentar en los capacitandos, se hacen las siguientes recomendaciones:

Cuadro 4: Actuación del Capacitando y Recomendaciones Generales (INEGI,1995)

SITUACIONES	RECOMENDACIONES
Alguien quiere imponer sus opciones personales a toda costa.	Animar a los demás a comentar libremente sus opiniones, dejando que desarrollen la confianza necesaria para que no se dejen influir y obtengan un criterio personal.
Un miembro quiere argumentar siempre interfiriendo la exposición de quien dirige, discutiendo hasta el más mínimo detalle.	La primera regla es mantener la calma. Pregunte al grupo para poner en evidencia a sí interlocutor, pero sin hacer que el grupo haga de ello un caso personal y así, obtenga la opinión favorable de la mayoría.
Resistencia al aprendizaje.	Hacerle comprender que esta experiencia puede ser útil, pues el fin de la capacitación es el intercambio de ideas y experiencias que a todos puede enriquecer.
El que quiere hablar a todas horas.	Proceder con tacto para saber interrumpir, pedirle que dé oportunidad a los otros. Aparentar que no se repara en él. No le mire cuando haga pregunta, en estas condiciones, le será difícil intervenir, diríjase deliberadamente a otro de los oyentes para preguntarle su opinión.
El que no encuentra ningún interés en el tema.	Hacer preguntas concretas, pedirle consejo sobre algunos asuntos, buscar algún ejemplo favorable para referirse a él, para que así su imagen al grupo se vea reforzada y comience a interesarse.
Tratar con personas susceptibles.	Tratar de anticipar los puntos discutidos y usar tácticas para hacerles frente. No exponerlos demasiado. Citar un caso hipotético y paralelo al suyo, si la situación lo involucra.

El Grupo

La necesidad de formar grupos existe desde la aparición del hombre hizo más sencillas sus actividades, como la caza y la pesca; posteriormente con otros fines, como mejorar su organización y la creación de esquemas de protección. De esta manera se afirma que un grupo, sea cual fuere su tamaño, consta de individuos que tienen en común intereses, objetivos, valores, normas y lenguaje. Además, un grupo supone una duración medible.

En la capacitación, el grupo tiene características y etapas muy concretas, que debe conocer y valorar el instructor. Por ello, el grupo de aprendizaje se define como:

La asociación de personas que interactúan, con el objeto de lograr metas comunes mediante el intercambio de experiencias en el aprendizaje.

En consecuencia, los grupos de capacitación tienen como fin común y principal, lograr los objetivos de aprendizaje.

El instructor es en todo momento coordinador y/o facilitador del grupo y cumple funciones diferentes y complementarias, como las siguientes:

- Conducir el programa
- Facilitar el aprendizaje
- Ofrecer retroalimentación
- Proporcionar un ambiente favorable
- Facilitar la comunicación
- Identificar a los integrantes
- Ayudar a vencer obstáculos

Todo grupo tiene un ciclo que influye en su comportamiento. Es diferente la dinámica de un grupo que inicia a la de otro ya formado. En éste los miembros conocen mejor lo que se puede esperar de los participantes, lo que se debe hacer y cómo hacerlo, poseen un código (gestos, palabras que tienen un significado entre ellos).

Por esa causa, el instructor debe conocer la historia del grupo (en el caso de capacitación), el perfil del grupo con el que va a trabajar.

Como todo fenómeno que se da en el tiempo y en el espacio, el grupo tiene un desarrollo que se puede describir en cuatro etapas:

Etapa de Formación

Al principio, los participantes no se conocen, no existe un grupo propiamente dicho, aunque se trate de una serie de personas que permanecen juntas.

En esta etapa de formación, el sentimiento fundamental es de inseguridad ante la nueva situación, los participantes dudan y titubean ante el hecho de compartir sus actividades, sentimientos o convicciones.

Para superar esta reacción en capacitación, regularmente se utilizan las técnicas de presentación para “romper el hielo”. Sin embargo, en éstas se pueden suscitar problemas por ejemplo, resistencia a participar porque creen que ya se conocen, o fastidio porque les parece un juego infantil. Incluso algunos participantes pueden mostrar nerviosismo, cansancio o aburrimiento.

Para evitarlo, el instructor debe mostrar desde el inicio seguridad y dominio, así como también interés por lo que hacen y dicen las personas, para favorecer un clima de confianza y aceptación.

Etapa de Adaptación

En este nivel los capacitandos intentan conocer las características de cada uno de ellos, para llegar a un grado de confianza y relaciones interpersonales adecuadas, como requisito indispensable para trabajar juntos.

Para lograrlo, durante la primera sesión debe dársele al grupo un tiempo apropiado al planteamiento y clasificación de los objetivos del curso.

Una vez que los objetivos han sido analizados y comprendidos por los participantes, se presta atención a lo que dicen ellos, sus expectativas acerca del curso. Estas pueden no sólo estar referidas a las habilidades y conocimientos a adquirir, sino también al ambiente dentro del grupo, la relación que se entabla con el resto de los capacitandos, el papel del instructor y de él mismo dentro del curso, etcétera.

Quizá algunos miembros tengan la imagen del instructor tradicional y del grupo pasivo. Este es el momento de aclarar que durante la capacitación se busca que el grupo sea parte activa de su aprendizaje, compartiendo con el instructor la responsabilidad del logro de los objetivos.

Etapa de Consolidación

En esta etapa, los capacitandos se encuentran entre sí estableciendo la confianza mutua y la tolerancia. En esta atmósfera favorable, él puede autorregularse, llegando no a un simple verbalización, sino a una auténtica comunicación de ideas, inquietudes, expectativas y afectos. La dinámica grupal se manifiesta en la solución de problemas y en el control de los procesos del grupo.

La etapa de consolidación debe ser la más larga y productiva, Por lo que es importante llegar a esta etapa en un tiempo corto, sin dejar de darle espacio e importancia a las etapas anteriores.

Etapa de Disolución

Esta etapa se presenta tarde o temprano, la disolución del grupo se da porque se logró alcanzar los objetivos propuestos. Sin embargo, por las características del trabajo de campo que sigue a capacitación, existe un seguimiento a los capacitandos en el desempeño de sus actividades, lo que permite conservar la comunicación y el trabajo en equipo. (INEGI, 1995).

Integración de un Grupo de Aprendizaje

La realización de cualquier actividad sistemática depende de la conducta y de las actitudes coordinadas de los individuos. La actividad de aprendizaje no puede alcanzar sus objetivos sin la coordinación de conductas y actitudes que resultan de la aceptación de normas grupales, y de la verificación del aprendizaje por medio de la retroalimentación. Otro factor que favorece que los participantes alcancen los objetivos educacionales del grupo y cooperen con el instructor, es la motivación.

- Normas

Puede ser implícitas y explícitas, un ejemplo de lo que ha de definirse como norma explícita de un curso es lo siguiente:

- Reglas de comportamiento
- Procedimiento de trabajo
- Responsabilidades de trabajo
- Horarios

Las normas establecidas deben ser retomadas durante el desarrollo del curso para recordarlas a los participantes, haciendo hincapié en que todos deciden esas reglas y se comprometen a cumplirlas. (INEGI, 1995).

La Comunicación en Capacitación

La comunicación consiste en un proceso dinámico de intercambio de mensajes entre dos o más personas. Mediante el proceso se transmite y recibe ideas, conocimientos, habilidades y actitudes con la intención de producir un aprendizaje. (INEGI 1995).

El proceso de comunicación se lleva a cabo si existe un emisor, un receptor y un mensaje. Los cursos de capacitación tienen los tres elementos: el instructor y capacitando quienes juegan alternadamente el rol de emisor-receptor, y el mensaje dado por el contenido, que conlleva a la retroalimentación, la cual permite verificar el nivel de comprensión del tema expuesto. (INEGI 1995).

Para que se dé el proceso de comunicación, se conjugan los siguientes elementos:

- Emisor (instructor). Es quien envía el mensaje.
- Código. Es la forma que se elige para transmitir el mensaje (ejemplo: lenguaje español, inglés, etcétera).
- Contexto sociocultural. Es el tipo de población a quien va dirigido el mensaje.
- Mensaje (contenido). Es la información que se transmite. Consiste en una cadena de manifestaciones con una intención y significado específicos para cada caso.
- Canal. Es el método que se utiliza para transmitir el mensaje.
- Receptor (capacitando). Es el punto de destino del mensaje, es la persona que escucha. El papel a desempeñar es variable, ya que dentro del proceso de comunicación, intercambian papeles el emisor y receptor.

- Retroalimentación. Es la respuesta del receptor que permite saber si el mensaje es interpretado correctamente.
- Ruido. Son las distorsiones (interferencias, incomprensiones, equivocaciones) físicas o de significado que sufren los mensajes.

El proceso de comunicación debe ser comprendido por el instructor ya que de él depende en gran medida el desarrollo del curso.

Hasta ahora, este proceso ha sido algo que se da sobreentendido, sin prestarle atención dentro de la planeación de cursos o de la formación de instructores, para utilizarlo como el instrumento indispensable dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por esta razón, en el presente capítulo se mencionan algunos aspectos útiles de la comunicación, con el propósito de transmitir la importancia de su adecuada aplicación. (INEGI 1995).

Tipo de Comunicación

Para desarrollar adecuadamente la capacidad de comunicarse y, por lo tanto, de relaciones con los integrantes de un grupo, se requiere saber que hay dos tipos fundamentales de comunicación que se dan en todo intercambio: verbal y no verbal, los cuales desempeñan importantes funciones en el proceso de capacitación y actúan de manera compleja.

Comunicación Verbal

Es la forma de comunicación cuyos principales medios son las expresiones oral y escrita.

Mediante ella el instructor proporciona información, indica las actividades y coordina al grupo.

Para lograr una comunicación efectiva, es importante considerar algunos elementos como los siguientes:

- Volumen de la voz. Debe ser estable y perceptible en relación al tamaño del grupo y a las condiciones del aula.
- Tono de voz. Su modificación es importante para evitar la monotonía y rutina de la sesión. Es recomendable cambiar el tono y dar énfasis en los momentos y aspectos convenientes.
- Claridad. Es la buena dicción, coherencia y argumentación en la expresión de ideas.

Emplear explicaciones concretas, utilizando frases cortas, sencillas y precisas al momento para evitar los posibles titubeos y muletillas como “este..”, “bien..”, “eh...”, “verdad...”, “me entienden...”, etc. Emplear un vocabulario acorde al nivel y consideraciones de los capacitandos, apoyándose para ello en algunos regionalismos que sean justificados por la idiosincrasia de la región, respetando los términos técnicos y conceptuales dados para la capacitación, los cuales deben ser ampliamente explicados.

Pausas. Esta técnica puede ser empleada en la exposición oral, lo cual le va a permitir captar o incrementar la atención de los capacitandos elevando su nivel de comprensión. De igual forma, en la elaboración de materiales didácticos escritos para

una adecuada distribución de los espacios entre textos, los cuales facilitan su correcta identificación. (INEGI 1995).

Comunicación no Verbal

Es una forma de comunicación que describe emociones y sentimientos, los actúa en el ocurrir del comportamiento humano. Esto quiere decir, que son las manifestaciones físicas que el instructor y los capacitandos exteriorizan con su cuerpo, vestimenta, acento, gestos, etc.

Deben cuidarse los elementos no verbales ya que muchas veces son inconscientes y manejados en forma impropia. Se presentan en forma conjunta con la comunicación verbal y permiten reafirmar, ilustrar o enfatizar el mensaje verbal. Sin embargo, en ciertas ocasiones algún gesto o la postura corporal contradicen lo que se dice oralmente. Por esta razón, es importante la congruencia entre lo que se expresa con las palabras y lo que se manifiesta con los movimientos corporales como gestos, posturas y ademanes.

Por otra parte en la comunicación no verbal, es importante considerar los siguientes aspectos:

- Estilos. Es la forma particular del desempeño de un instructor durante la exposición.

Son expresiones propias que manifiestan su personalidad. Estas características pueden enriquecerse con un gran número de recursos didácticos, como por ejemplo: hacer énfasis en algunas ideas básicas mencionándolas en otro tono y mayor volumen de voz, demostrar al grupo cómo se realiza una actividad, entre muchas otras maneras. Los movimientos físicos no deben ser rígidos ni descuidados, debe buscarse un equilibrio para no ser el tipo de expositor que se “siembra” en un solo lugar o se “atornilla” en la silla del escritorio.

- Prestancia. Es la actitud física del instructor que influye de manera decisiva en el ambiente del curso. Esta se puede mejorar tomando en cuenta recomendaciones como las siguientes:

Dirigir constantemente la mirada a todo el grupo y en forma breve a una persona.

Eliminar movimientos que distraigan a los capacitandos, tales como jugar con el gis, o con las llaves, rascarse reiteradamente la nariz, etc.

Mantenerse en una posición cómoda que demuestra seguridad y confianza, y no apatía o flojera.

- Desplazamiento. El libre desplazamiento del instructor tiene la ventaja de evitar la monotonía induciendo al capacitando a poner atención al tema que se expone ya que se ve invitado a seguir visualmente al instructor, tenga cuidado de no exagerar el movimiento.
- Gesticulaciones. Consiste en emplear gestos y ademanes de manera que conceden con las ideas que se quiere reafirmar. La cabeza, las manos y el movimiento del grupo constituyen una comunicación elocuente, dan mayor énfasis a las expresiones verbales del instructor, pero se debe tener cuidado de no exagerar su uso.

Dentro de las gesticulaciones se dan a continuación algunos datos importantes:

- Cara. Probablemente es el más visible indicador de las emociones y sentimientos, aunque también es una de las más difíciles de medir (sonrisas, movimientos de cabeza, guiños, gestos, etc).
- Gestos y posturas. La postura puede proporcionar información sobre actividades, estatus, emociones y entusiasmo.

- Apariencia personal. Normalmente el ser humano se preocupa por cuidar y mantener una buena imagen de sí mismo, es por ello que se recomienda mantener un adecuado arreglo personal.

Mediante el lenguaje no verbal se manifiestan sentimientos y actitudes, y también se logra la aceptación en la mayor parte del grupo utilizando gestos agradables, sonrisas, etcétera; además se genera un clima de confianza para el buen término o realización de nuestros objetivos, pues sólo con palabras esto no es posible. Por ello, bien vale la pena tomar en cuenta la frase:

Cuando en forma personal se manda un mensaje, se utilizan ambas formas de comunicación, por lo que el mensaje es recibido en un porcentaje mucho más alto si utilizamos la comunicación no verbal correctamente.

La comunicación en el Proceso de Capacitación

Dentro del proceso de comunicación, la principal función del instructor es crear las condiciones óptimas para que los capacitandos adquieran aprendizajes significativos. Uno de los medios indispensables para lograrlo, lo constituye la comunicación, pues no sólo se debe tomar en cuenta lo que se va a decir, sino cómo se va a decir, en qué momento, para qué y con qué efecto. En este sentido, el instructor, como facilitador del aprendizaje, es una persona que no sólo posee los conocimientos sino que además debe saber transmitirlos. De ahí que la comunicación juegue un papel muy importante dentro del proceso de capacitación.

El conocer el proceso de comunicación ayuda en la labor del instructor, ya que cuenta con elementos para:

- Expresar las ideas de manera clara y directa.
- Mantener una postura y actitudes que favorezcan las relaciones de confianza durante todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Comprender lo que los capacitandos expresan, ya sea en forma verbal o no verbal, y de esta retroalimentación poner en práctica la creatividad, para mantener el interés y hacer accesible el aprendizaje en los capacitandos.
- Mantener una relación armónica con el grupo.

Expresarse en forma coherente, con buena dicción y argumentación en los conceptos, conocimientos, información, realización de tareas o actividades, en el curso dirigido a los capacitandos. (INEGI, 1996).

Creatividad y Motivación

Para realizar la planeación y aplicación de una capacitación es necesario utilizar la creatividad, así como la motivación, que permite la sensibilización, en los capacitandos para lograr los objetivos propuestos del curso.

La creatividad de parte del instructor permite solucionar obstáculos presentados antes y durante la capacitación. En lo que respecta a la planeación del curso, ayuda en la elección de métodos, técnicas, materiales didácticos, ejercitación, prácticas de campo, etc. Durante el curso, da soluciones a todo aquello que se presenta en el momento y se tiene que adecuar a los diferentes perfiles de los capacitandos, lugar del curso, implementación de materiales didácticos, etc.

De igual forma, la motivación es un recurso didáctico importante en el que del apoyarse el instructor para sensibilizar al capacitando en cuanto al logro de los objetivos del curso, su importancia, sus funciones, etcétera, y para llegar a una buena relación interpersonal con el grupo.

Tomando esto en cuenta y dada la importancia del papel del instructor, éste debe hacer uso constante tanto de la creatividad como de la motivación, porque son

recursos de gran relevancia para su buen desempeño y el logro de los objetivos planteados para la capacitación.

La Creatividad en Capacitación

La creatividad de una persona se presenta no en lo que hace, sino en el cómo lo hace, por lo que puede ser definida como la capacidad de elaborar cosas nuevas y valiosas, así como la aptitud de encontrar nuevos y mejores modos de hacerlas. (INEGI, 1995).

Partiendo de lo anterior, la capacidad de hacer cosas nuevas se manifiesta en el momento de diseñar materiales y planear un curso. La primera interrogante en ese momento es ¿qué perfil tiene el personal del puesto que se capacita?. Obtenida la respuesta se inicia el trabajo de planeación, pensando en las características de los manuales, guías didácticas, cuadernos de ejercicios, acetatos, rotafolios, videos, etcétera, los cuales determinan la normatividad bajo la cual se condiciona el desarrollo de la capacitación.

Fuentes de Ideas Creativas

Existen cuatro fuentes principales de ideas creativas:

- a. Datos provenientes de la investigación
Consiste en dirigir la atención hacia las ideas que han demostrado tener éxito y adaptarlas al trabajo, o simplemente analizarlas para no repetir las en la forma en que ya han sido explotadas.
- b. Lógica. Permite lograr una nueva combinación de datos.
- c. Ingenio. Es la capacidad inventiva que permite dar un giro novedoso a la idea.

d. Imaginación. Es una combinación de actitudes para observar con agudeza y asociar sugestivamente, para proyectar con objetividad e insinuar más allá de lo que se dice.

Además de lo anterior, el instructor debe utilizar su creatividad en otros aspectos como:

- Al momento de emplear ejercicios y ejemplos que no contempla la guía didáctica se puede enriquecer la instrucción en aula con la ejercitación y ejemplificación de casos y problemáticas.
- Al realizar la inducción al tema, la cual se refiere a la forma en que el instructor atrae la “atención” y genera interés en los capacitandos hacia el nuevo tema.
- Al implementar las técnicas didácticas, ya que al aplicarlas cada quien les imprime su toque personal y su ingenio, aun cuando se plantea las instrucciones generales sobre la realización.

Al momento de improvisar en la utilización del pizarrón o en hojas de rotafolio, para resolver dudas o interrogantes de los capacitandos. (INEGI, 1995).

La Motivación en Capacitación

Dentro de la capacitación, la motivación adquiere relevancia ante la necesidad de estimular al capacitando para alcanzar los niveles de aprendizaje deseados.

Para que una persona determine obtener un aprendizaje necesita tener un motivo. Un motivo puede definirse con todo lo que impulsa o mueve a realizar un acto. La fuerza impulsora del motivo reside en el interés que trae consigo y despierta e incita a la voluntad del hombre para llevar a cabo una acción.

Partiendo de lo anterior, se dice que la persona es movida por un interés propio para estar en un curso, por lo que el instructor debe aprovechar esta acción para sensibilizarlo respecto a los objetivos de la capacitación mediante la motivación, definida como el procedimiento didáctico mediante el cual el instructor aprovecha los intereses del capacitando a manera de motivos de aprendizaje. (INEGI, 1995).

Asimismo, la motivación es un elemento de importancia que interviene en la capacitación. La motivación facilita el buen aprendizaje.

En la actividad de instrucción se debe recurrir al uso de pequeños detalles que aumentan la motivación del capacitando, su autoestima y reafirmen su identificación con el curso.

A continuación, se presenta una serie de recomendaciones sobre los aspectos que deben ser objeto de motivación.

- Informar al grupo los objetivos perseguidos y asegurarse que queden escritos, claros y entendidos
- Lograr que los intereses del capacitando coincidan con los objetivos del curso
- Elaborar y desarrollar los lineamientos y normas que regulan el trabajo para que los capacitandoos conozcan de manera específica lo que se espera de ellos
- Permitir a los capacitandoos participar en la evaluación de los trabajos conjuntos, tanto del instructor como del grupo
- Mantener el mismo trato a todos los integrantes del grupo evitando favoritismos, discriminaciones y falta de comunicación

- Premiar con estímulos verbales y/o mostrar aceptación de las conductas positivas de los capacitandos
- Evitar la posibilidad de discusiones negativas al interior del grupo, mostrándose imparcial y cambiar los aspectos negativos por positivos
- Expresar responsabilidad y entusiasmo en el desempeño de trabajo
- Proporcionar que los capacitandos disfruten el trabajo que realizan, generando un ambiente adecuado
- Otorgar confianza al capacitando
- Aportar elementos de experiencias que ayuden a desarrollar habilidades
- Propiciar un buen ambiente de trabajo

La motivación de un capacitando y de un grupo es una tarea difícil, que se facilita cuando se toma en consideración las recomendaciones antes señaladas.

En suma, la motivación requiere ser adecuada a los capacitandos y por medio de ésta provocar el interés por el objetivo que se persigue con el curso. Además de enfocarse la integración grupal, dinámica y técnicas, para generar en el capacitando confianza, agrado por lo que desarrolla, compañerismo, que se sienta satisfecho consigo e importante, y sobre todo, el sentir que se toman en cuenta sus intereses personales.

CONCLUSIONES

La experiencia de ejercer la capacitación y con la riqueza que da el compartir esta información a todo aquel que la requiera, ha sido la motivación para escribir estas líneas que pretenden ofrecer alternativas para quien las lea decida que hacer con ellas.

Es por ello que como se menciona en la justificación de este trabajo, la capacitación permite formar individuos que con el pasar del tiempo se convierten en buenos profesionales y que siempre recuerdan que los fundamentos de su éxito lo basaron en la información que recibieron y en la disciplina que requiere el ser un instructor.

Los éxitos del INEGI en materia de generación de estadística básica y geográfica en gran medida se deben a la preparación, así como a la actualización que ha recibido su personal a lo largo de su historia.

Es por ello que la información vertida en este documento es de gran interés para todo aquel que lo lea, y que esté dispuesto a utilizarla. Dado que ayudará al docente a preparar mejor sus presentaciones, haciéndolas más adecuadas al tipo de auditorio al que vaya dirigido; al egresado le permitirá además de preparar mejor sus presentaciones adquirir las habilidades para hacerse entender y facilitar sus métodos de trabajo y obtener mejores resultados. A los alumnos a conocer procedimientos que le permitan elaborar trabajos de calidad y sobre todo perder el temor de presentarse frente al grupo y salir avante con la seguridad de que cuentan con los fundamentos para realizarlo con éxito.

Los conceptos y métodos aquí tratados le permiten a los individuos trabajar bajo un patrón que les permiten diseñar sus propios objetivos y adquirir la disciplina de la planeación seleccionando el contenido temático, técnicas y materiales que les faciliten su cumplimiento además de seleccionar los parámetros esenciales para

medir el grado de cumplimiento de esos objetivos planteados, el que llega a comprender que la mejor forma de trascender en la vida planeando todas y cada una de las actividades que realicemos y que todos nuestros esfuerzos deben de ir dirigidos al cumplimiento de nuestras metas alcanzará los resultados de forma eficiente y eficaz.

Lo antes mencionado no es sólo un discurso, los resultados obtenidos por un gran número de personas que se han basado en la planeación así reflejan, el éxito está en saber a dónde queremos llegar pero, lo más importante es el cómo llegar.

LITERATURA CITADA

- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI). 1993
Manual de Formación de Instructores. Subdirección de Capacitación de
Censos Económicos. INEGI. México. 83p
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI). 1995
Manual de Formación de Instructores. Subdirección de Capacitación del
Censo General de Población y Vivienda. INEGI. México. 95p
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI). 1995
Manual de Formación de Instructores. Subdirección de Capacitación.
Programa Integral de Capacitación Formación e investigación.
INEGI. México. 180p
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI). 1997
Manual de Formación de Instructores y Habilitación Didáctica. Subdirección de
Capacitación Censo Agropecuario. INEGI. México. 45p
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI). 1998
Manual de Formación de Instructores. Subdirección de Capacitación de
Censos Económicos. INEGI. México. 98p
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI). 2000
Manual de Formación de Instructores. Subdirección de Capacitación del
Censo General de Población y Vivienda. INEGI. México. 95p