

20187

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

ACADEMIA DE ADMINISTRACION EDUCATIVA



✓
EL PROCESO INSTITUCIONAL DE CAPACITACION
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE DE LA
UNIVERSIDAD PADAGOGICA NACIONAL
(UNIDAD AJUSCO), 1996

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

P R E S E N T A :
TANIA VAZQUEZ GONZALEZ

DIRECTOR DE TESINA : DR. VICTOR MANUEL MARTINEZ CHAVEZ

MEXICO, D. F.

JUNIO DE 1996

1994 20 y 99

AGRADEZCO:

AL JURADO CON TODO RESPETO.

A MI MADRE: por ser un gran ejemplo de sensibilidad, congruencia y porque sin ella este trabajo nunca se hubiera realizado, mi eterna gratitud.

A MI PADRE: por el gran cariño que le tengo y por siempre inculcarnos el hábito de la lectura.

A MIS HERMANOS: con todo mi cariño dedico este trabajo a ellos que fueron sin saberlo un estímulo siempre para mí.

A BETO: por su apoyo, comprensión y desvelos.

A MIS AMISTADES: por su interés en la culminación de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN:

1.	MARCO TEÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	7
1.1	Concepto de la Administración.....	7
1.2	Conceptualización de la Capacitación.....	9
1.3	Conceptualización de la Administración de la Capacitación.....	13
2.	MARCO DE REFERENCIA: LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL Y LA CAPACITACIÓN.....	16
2.1	Lineamientos generales de la Capacitación en la Universidad Pedagógica Nacional.....	17
2.1.1	Detección de necesidades de Capacitación.....	18
2.1.2	Elaboración de Programas de Capacitación.....	18
2.1.2.1	Operativa.....	20
2.1.3	Ejecución de Acciones de Capacitación.....	21
2.1.3.1	Coordinación y concertación de eventos.....	21
2.1.3.2	Paquetes didácticos.....	22
2.1.3.3	Constancias.....	22
2.1.3.4	Instructores.....	23
2.1.3.5	Instalaciones.....	24
2.1.3.6	Registro.....	24
2.2	El Coordinador de Capacitación: Función, Actitudes y Aptitudes.....	24
2.3	Políticas del Puesto del Coordinador de Capacitación.....	25
3.	MARCO LEGAL DE LA FUNCIÓN LABORAL PARA LA CAPACITACIÓN.....	26
3.1	Normatividad Jurídico Administrativa.....	26
3.2	Reglamento interior de trabajo del personal no docente de la Universidad Pedagógica Nacional.....	31
3.2.1	De los métodos, procedimientos y equipo de trabajo.....	31

4.	PROCESO INSTITUCIONAL DE CAPACITACION EN LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL.....	34
4.1	Características Generales.....	34
4.1.1	Subprogramas de Capacitación.....	36
4.2	Características específicas.....	40
4.3	Objetivos Generales.....	42
5.	PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA CAPACITACION INTEGRAL DE EXCELENCIA.....	53
5.1	Objetivos.....	53
5.2	Lineamientos de la conceptualización.....	53
5.3	Tipología de los cursos de capacitación.....	54
5.4	Criterios.....	55
5.5	Elementos.....	55
5.6	Evaluación y seguimiento.....	56
5.7	Fases para la implantación.....	56
5.8	Las Actividades del Coordinador de Capacitación.....	57
5.8.1	Actividades previas al inicio de una acción de capacitación.....	57
5.8.2	Conocer los datos relativos a la impartición del curso.....	57
5.8.2.1	Preparar lo que se requiere para ejecutar la acción de capacitación.....	58
5.8.2.2	Conocer los datos relativos a la impartición del curso.....	58
5.8.2.3	Preparar lo que se requiere para ejecutar la acción.....	59
5.8.2.4	Actividades a desarrollar durante una acción de capacitación.....	60
5.9	Actividades posteriores a una acción de capacitación.....	63
6.	CONCLUSIONES	
7.	ANEXOS	
8.	BIBLIOGRAFÍA	

INTRODUCCIÓN

En los procesos de modernización e innovación se da fundamental importancia al trabajo del hombre, sin descuidar los aspectos de capacitación, ambiente laboral, motivación, estímulos y recompensas, remuneraciones y el bienestar general del personal.

En este sentido la capacitación del personal cobra gran importancia dado que a través de ella es posible beneficiar simultáneamente al trabajador y a la organización donde presta sus servicios, beneficio que a su vez, se traduce en favor del Desarrollo Nacional.

La Universidad Pedagógica Nacional como Institución Pública, está comprometida e involucrada con la Nación. Las funciones que cumple (docencia, investigación y extensión de la cultura), constituyen la especificidad de su tarea social, emprendida con el fin de formar profesionales e investigadores vinculados a las necesidades productivas, políticas y culturales de la sociedad y el Estado.

En esta Institución Pública, el personal administrativo, es sin duda, un elemento clave; es el factor fundamental que incide en la eficiencia y en la eficacia de las tareas administrativas que demanda la Universidad.

De ahí que surge la inquietud de investigar, analizar y revisar el tipo de capacitación que se imparte en esta Institución de Educación Superior hacia el personal administrativo, constituido por una planta de 570 trabajadores de base.

Es evidente que hasta el momento no se ha dado la atención necesaria a la capacitación de los trabajadores y por ende, no se ha tenido un buen servicio a la Universidad por parte de estos, que al mismo tiempo no han progresado en sus aspiraciones laborales como debía de esperarse.

El propósito de este trabajo académico es propiciar que se despierte una motivación para dar atención al desarrollo del personal administrativo que labora aquí, buscando una tendencia hacia la profesionalización del servicio administrativo y su eficiencia en el trabajo, lo anterior dirigido a responder a la creciente complejidad de las demandas educativas.

También pretende manejar una idea general de como se lleva a cabo la capacitación en la Universidad Pedagógica Nacional (Ajusco) de tal forma que se despierte un interés en realizar un análisis más profundo posteriormente.

La presente investigación es documental y tendrá su base teórico- metodológica en el método científico; se realizó con el propósito de aportar los fundamentos básicos de la capacitación para el personal administrativo.

En la primera parte se revisa el marco teórico de la administración y la capacitación citándose los autores básicos en el tema. Se destacan los conceptos de administración, capacitación y la administración de la capacitación, como parte del proceso institucional de capacitación, con esto se pretende determinar el valor específico que representa cada concepto para el eficaz funcionamiento del trabajador administrativo de base.

Posteriormente, se hace una revisión del Marco de Referencia en el que se va a efectuar el trabajo, es decir, la situación actual de la Institución.

Se revisa también el Marco Legal de la función laboral para ver el andamiaje jurídico-normativo con el que se cuenta. Después se hace una descripción del proceso Institucional de Capacitación dentro de la Universidad Pedagógica Nacional, es decir, como se está trabajando actualmente.

Como parte de este trabajo, presento una propuesta de un Modelo para la Capacitación Integral orientándola hacia la excelencia, esto como una modesta contribución al mejoramiento de este rubro en la Universidad Pedagógica Nacional.

Para finalizar esta investigación se cuenta con anexos y la bibliografía que sustenta el trabajo.

En virtud de que esta tesina se enfoca directamente a capacitación, y con objeto de simplificar las discusiones subsecuentes en relación a que en diversas organizaciones se entiende por diferentes palabras el mismo concepto, utilizaremos indistintamente el vocablo capacitación para distinguir entrenamiento, adiestramiento, actualización, desarrollo, formación y educación.

Cabe resaltar que esta tesina es producto del Seminario de Titulación Sabatino impartido por el Dr. Víctor Manuel Martínez Chávez, al cual le expreso mi más sincero reconocimiento y agradecimiento por su disposición para impartir este Seminario y sobre todo, su valiosa contribución de tiempo, aportándonos sus invaluable conocimientos y siempre guiándonos por el camino de la superación académica.

Mi reconocimiento y agradecimiento especial al Licenciado Enrique Varas Gómez, Coordinador de la Academia de Administración Educativa, por la realización y apoyo a este Seminario y sobre todo, porque siempre nos inculcó durante nuestra formación académica la conciencia de la responsabilidad individual al mismo tiempo que el sentimiento de la justicia y de la solidaridad social.

Deseo asimismo, manifestar mi agradecimiento a la Mtra. Georgina Martínez Trejo, quién me alentó desde el Proyecto de Investigación, brindó su entusiasmo, conocimientos, tiempo, material de trabajo, haciendo que esta tesina llegara a su término.

Considero que el ser humano se desarrollará con mayor creatividad cuando se le haya proporcionado la capacitación adecuada y la actualización necesaria para que él promueva su propia superación permanente, permitiéndole esto mejores niveles de vida.

1. MARCO TEÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

1.1 Conceptualización de la Administración

En sentido lato el término administración, se refiere a un "conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización, a través de la provisión de los medios necesarios para que se obtengan resultados con la mayor eficiencia, eficacia, congruencia y la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros de la organización".¹

Sin embargo, para una mayor comprensión del significado del contenido de dicho concepto, por lo que se refiere al uso de los términos eficiencia, eficacia y congruencia, es conveniente hacer una breve revisión del proceso evolutivo que ha tenido dicho concepto durante el presente siglo, producto del surgimiento de diversas escuelas de pensamiento administrativo.

El reconocido autor Benno Sander, en una excelente sinopsis al respecto, plantea que: "Desde el punto de vista histórico, la teoría administrativa del siglo actual fue desarrollada por tres grandes escuelas: clásica, psicosocial y contemporánea. La tesis clásica expuesta a principios de este siglo, durante la consolidación de la Revolución Industrial, por tres movimientos: Administración Científica de Taylor, Administración General de Fayol y la Administración Burocrática de Weber. Los protagonistas de la Escuela Clásica conciben la organización como un sistema mecánico y racional, en el que la administración se guía por el criterio de eficiencia económica. La antítesis psicosocial fue desarrollada a partir de la Gran Recesión que se abatió sobre el mundo a fines de la década de 1920, por el movimiento de las Relaciones Humanas de Elton Mayo. Los protagonistas de la escuela psicosocial conciben la organización como sistema orgánico y natural, en que la administración se preocupa por la integración funcional de sus elementos componentes a la luz del criterio de eficiencia institucional, aliado al de eficiencia económica. Después de la Segunda Guerra Mundial, la síntesis contemporánea trató de superar las dos orientaciones anteriores a la luz del criterio de efectividad política, atribuyendo especial atención a las variables situacionales del ambiente externo que afecta a las organizaciones. En el ámbito de la Escuela Contemporánea sobresalen varios caminos paralelos como el Desarrollo Organizacional de Bennis, la Administración para el Desarrollo de Heady y sus asociados, la Ecología Administrativa de Riggs, el Desarrollo Institucional de

¹ Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos. Glosario de Términos Administrativos. P. 30.

Esman y Blaise, la Teoría de la Contingencia de Lawrence y Lorsch, y la Ciencia del Management de Drucker y otros adeptos. Hoy, al lado del enfoque neoclásico de las Ciencias Gerenciales, aparecen las teorías científicas aún no consolidadas, basadas en la fenomenología, en el existencialismo, en el método dialéctico y en los abordajes de acción humana que tienen en la relevancia cultural su principal objeto de estudio para orientar los actos y hechos administrativos".²

En este orden de ideas, se pueden afirmar que existen tres paradigmas principales de la administración: Administración para la eficiencia; Administración para la eficacia y Administración para la efectividad. A continuación, se presenta un cuadro sinóptico en el que se especifican: la definición del término que le da el nombre a cada paradigma; el valor supremo con base en el cual se realiza el proceso administrativo así como el criterio para evaluar el desempeño correspondiente.

ADMINISTRACION PARA LA EFICIENCIA

Eficiencia:

Capacidad real de producir lo máximo con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

Valor supremo:

Productividad, racionalidad económica, preparación técnica.

ADMINISTRACION PARA LA EFICACIA

Eficacia:

Capacidad o potencialidad para alcanzar determinados resultados.

Valor supremo:

Consecución de los objetivos institucionales.

ADMINISTRACION PARA LA EFECTIVIDAD

Efectividad:

Capacidad de respuesta o atendiendo a las exigencias de la comunidad expresada.

Valor supremo:

Responder con rapidez a los requerimientos intrínsecos a las políticas que guían los programas de trabajo.

² Sander Benno. Administración de la Educación en América Latina: el concepto de relevancia cultural. p.p. 50-51.

Criterio de desempeño:	Criterio de desempeño:	Criterio de desempeño:
Capacidad administrativa para alcanzar un alto grado de productividad.	Capacidad administrativa para alcanzar los objetivos institucionales.	Capacidad de producir la respuesta deseada por la comunidad, lo que supone un compromiso social y cumplimiento de las demandas políticas de la comunidad.

En este contexto e independientemente del paradigma adoptado, se concibe que el proceso administrativo se realiza mediante el cumplimiento de un cierto número de actividades o etapas claramente delimitadas. Para James Stoner, dicho proceso se efectúa a través de la planeación, la organización, la dirección y el control.³ Para George Terry, este proceso se cumple con la planeación, organización, ejecución y control.⁴

1.2 Conceptualización de la Capacitación

Existen actualmente diversidad de conceptos de la palabra CAPACITACION, y por lo mismo resulta muy valioso establecer una definición específica que nos permita manejar la idea sobre una misma base, en función del manejo que se le va a dar en este trabajo.

Ahora bien, analizando la etimología de la palabra CAPACITACION, encontramos que se deriva de la palabra capaz, que proviene del latín capax; de capere, caber.

Se puede sintetizar diciendo que la capacitación es la acción de capacitar y preparar al personal para la acción del cambio en las aptitudes y actitudes en su desempeño laboral, reflejándose en lo que tiende a hacer a uno apto, o habilitado para la realización de su trabajo.

³ Cfr. Stoner, A. F. Administración, p. 15.

⁴ Cfr. Terry George. Principios de Administración, pp.56-59.

La American Management Association a través del presidente de la American Society of Training Director afirma:

En su más amplio sentido, el concepto de capacitación está implícito en la administración moderna, en todos y cada uno de los niveles. El esfuerzo de capacitación consiste en que el ejecutivo encargado de esta función, comprenda la teoría, la técnica y los mejores sistemas que requiere la capacitación; y agrega: "la capacitación es aquel acto intencionado que procura medios para que tenga lugar un aprendizaje".⁵

Con esta definición, se excluye cualquier capacitación desorbitada y todo aprendizaje casual posible en la tarea diaria.

El aprendizaje efectivamente se produce día tras día en el acontecer de cada persona. La capacitación intenta simplemente encauzar estas experiencias diarias por canales beneficiosos, positivos y complementarios mediante actividades encomendadas a reforzarlas, dirigidas a cualquier individuo, sea cual fuere su nivel dentro de la empresa; el Lic. Alfonso Siliceo, nos dice: "la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".⁶

Robert L. Craig y Lester R. Bittel, mencionan que la capacitación se refiere a un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas.⁷

Ahora bien, haciendo un análisis de las disposiciones legales presentadas, tanto de la fracción XIII Apartado "A" del Artículo 123 Constitucional, como de la Ley Federal del Trabajo, no tenemos una definición legal que precise el concepto de capacitación.

La capacitación es definida como "la actividad de enseñanza/aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales la

⁵ American Management Association. Principios Fundamentales de Administración, p. 103. John W. Enell, principal miembro activo de capacitación en esta empresa que opera directamente de N. Y.

⁶ Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, p. 30.

⁷ Craig, Robert L. y Bittel Lester R. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.

organización lleva a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlos para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo".⁸

La capacitación es la "adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".⁹

Es conveniente señalar como se indicó en la introducción, que dentro de la capacitación se manejan los conceptos de adiestramiento, desarrollo, actualización, entrenamiento, formación y educación, por lo cual se revisan y analizan.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales, como resultado de esta situación la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara. Son muchos los programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando potencial a su capacidad como empleado directivo. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en el área de personal y una de las principales fuentes de bienestar para los individuos.

Para evitar problemas de confusión es pertinente establecer las diferencias de cada uno de esos términos, en relación al manejo conceptual que se dará dentro de este trabajo.

Adiestramiento: Se entiende como la habilidad o destrezas adquiridas, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico o la ejecución de tareas específicas.

Se utiliza también la palabra entrenamiento dentro de este concepto.

Desarrollo: Significa el proceso integral del hombre encaminado a la realización personal del perfeccionamiento de las aptitudes y conocimientos a nivel profesional (ello se da en los ejecutivos), puede haber desarrollo en todo trabajador.

Actualización: Específica la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes relacionadas a los nuevos pasos tecnológicos adquiridos en las empresas.

Formación: Es un medio de desarrollar aptitudes profesionales de una persona.

⁸ Diccionario de Política y Administración Pública. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, p. 213.

⁹ Presidencia de la República, Coordinación de Estudios Administrativos. Glosario de Términos Administrativos. Serie Organización y Métodos, p. 42.

Educación: Es la enseñanza ó instrucción dirigida al logro del aprendizaje.

Sin pretender ser complejos procuramos ofrecer un concepto personal del significado de capacitación.

Capacitación: Es el proceso a través del cual la administración con base a necesidades reales de la empresa, orienta cambios de conocimientos, habilidades y aptitudes del trabajador, como medio necesario para la superación individual y colectiva; frente al trabajo mismo y al ámbito social en el que se desenvuelve.

Koontz y O'Donnell conciben a este proceso mediante la ejecución de las etapas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.¹⁰

En términos generales, se puede afirmar que existe consenso entre los estudiosos de las llamadas ciencias administrativas, en el sentido de que el proceso de referencia se desarrolla básicamente en cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control.

La planeación se refiere al proceso reflexivo acerca de la naturaleza fundamental que tiene una organización, en función de sus finalidades y objetivos, con base en el cual se toman decisiones para su desarrollo, aprovechamiento de sus recursos y estrategias que utilizará para afrontar los desafíos de su entorno externo e interno.

Para ello, se definen las metas a lograr, las estrategias a seguir, los planes y programas de trabajo y los recursos que se requerirán. Para McFarland: "es un proceso por el cual se comparan las necesidades y metas presentes con las futuras y determina las acciones que deberán seguirse para alcanzar esas metas".¹¹

Por su parte, la organización consiste en establecer la división del trabajo mediante la definición de unidades en una estructura organizacional determinada a las que se les asignan un conjunto de responsabilidades, un cierto nivel jerárquico y de autoridad y asimismo los recursos que serán necesarios para que cumplan con sus funciones. El término organización también incluye las líneas de coordinación, comunicación y combinación de esfuerzos que deberán existir entre las diferentes unidades que integran la estructura antes mencionada. Por ello, dicho término lo han definido algunos autores de la siguiente manera: Para George Terry: "Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con

¹⁰ Cfr. Koontz y O'Donnell, Harold. Administración, pp. 69-71

¹¹ McFarland, Dalton E. Administración de personal, p. 65.

eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo".¹²

El término dirección denota los proceso de influencia interpersonal, mediante los cuales las personas que ocupan puestos de autoridad y mando se comunican con sus subalternos para propiciar que se ejecute el trabajo de acuerdo con los estilos y valores al respecto establecidos por la organización. Por ello, Rodas y Arroyo definen a esta etapa del proceso administrativo como: "la relación en que una persona o líder influye a otras para trabajar unidas espontáneamente en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea".¹³

Como se puede ver, la historia del pensamiento administrativo, la teoría y la práctica administrativa se han abocado a resolver los problemas internos de estructura y procedimiento, así como del comportamiento humano y su desarrollo mediante la capacitación del personal.

1.3 Conceptualización de la Administración de la Capacitación

Por lo hasta aquí expresado acerca del concepto de administración, de las características generales de las principales corrientes del pensamiento administrativo y de las etapas básicas de acuerdo con las cuales se desarrolla el proceso de administración, se pueden establecer las bases conceptuales de la administración de la capacitación. Sin embargo, para complementar lo anterior es conveniente precisar que dicho concepto se construye en función de lo que señala la Constitución y sus leyes reglamentarias en materia de capacitación; las políticas establecidas por el Gobierno Federal para la capacitación del personal al Servicio del Estado; la normatividad al respecto formulada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Como resultado de lo anterior, la administración de la capacitación se define como el conjunto de funciones y actividades debidamente sistematizadas que de acuerdo con las políticas y normatividad establecidas por el Gobierno Federal y por la propia Institución se debe desarrollar con la finalidad de apoyar el logro de los objetivos de capacitación del personal mediante la provisión de los medios necesarios para que dichos objetivos se consigan con la mayor eficacia, eficiencia, congruencia y óptima coordinación y

¹² Terry, George. Op. Cit., p. 250.

¹³ Rodas Carpizo A. y Arroyo de R.M. Administración Básica, p. 272.

aprovechamiento de los recursos técnicos, materiales, financieros, tecnológicos y humanos.

Este concepto tiene varias implicaciones referentes a su contenido. La primera, está relacionada con el papel que debe desempeñar el proceso de administrar la capacitación. Considerando que el cumplimiento de esta función es responsabilidad compartida de las áreas administrativas. En este sentido, el concepto citado constituye el punto de partida para cumplir con esta finalidad y asimismo de manera intrínseca integra un conjunto de elementos para evaluar la operación y los resultados obtenidos de la capacitación.

Otra implicación derivada de lo antes mencionado, se refiere a que se debe administrar la capacitación conforme al concepto planteado para desarrollar la capacidad organizacional de la institución de manera que ello permita: (*)

1. Lograr con el mayor grado posible y con el mínimo de recursos, energía y tiempo los objetivos del proceso institucional de capacitación propuestos en los instrumentos de planeación-programación-presupuestación respectivos. De esta manera, la función institucional de capacitación se cumplirá con eficiencia.
2. Alcanzar dichos objetivos cumpliendo con el mayor grado posible los resultados que cada uno de ellos implica. Con ello, se determinará la eficacia del proceso de capacitación.
3. Obtener los objetivos citados satisfaciendo para ello, los requerimientos propios de su naturaleza que se encuentran señalados tanto en los Subprogramas de Capacitación como en el diagnóstico de necesidades y en la instrumentación didáctica correspondiente. Así, se podrá evaluar la efectividad de la capacitación.

(*)Estos objetivos forman parte del Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994.

Por otra parte, este proceso administrativo se desarrolla en las etapas que se mencionan a continuación, precisándose posteriormente su naturaleza, objetivo general, resultados, procedimiento e instrumentos de trabajo. (VÉASE ANEXO 1).

Planeación

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
Programa Operativo Anual de Capacitación
Programación de Acciones de Capacitación

Organización

Coordinación Inter e Intrainstitucional
Procedimientos de Trabajo
Integración de Recursos

Ejecución

Coordinación de Acciones de Capacitación
Apoyo Logístico
Supervisión de Acciones de Capacitación

Evaluación

Evaluación de Participantes e Instructores
Seguimiento del Impacto de la Capacitación
Retroalimentación y Ajustes.

2. MARCO DE REFERENCIA: UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL Y LA CAPACITACION

Una de las instituciones que en cuanto al sistema educativo debe ser dotada de personal especializado para el cumplimiento de sus importantes funciones, es la Universidad Pedagógica Nacional, siendo estas de docencia, investigación y extensión de la cultura. Para poder cumplir con el fin de crear, transmitir y conservar la cultura en sus distintas manifestaciones cuenta con personal de apoyo en las áreas administrativas. (véase anexo 2).

Actualmente la Universidad Pedagógica Nacional, cuenta con una planta de 570 empleados administrativos de base. Según datos proporcionados en investigación directa con la Subdirección de Personal, en el mes de abril de 1996.

En el ámbito de la capacitación, se busca la actualización del personal administrativo en el desempeño de sus labores. Es importante señalar que esta información que sustenta este Capítulo fue recabada vía investigación de campo, utilizando como instrumento la entrevista y la observación, de ahí que podemos contemplar las indicaciones con un afán crítico propositivo las siguientes. En el ámbito de la capacitación no existe un programa operativo anual de capacitación, pues no se tiene la infraestructura adecuada a las necesidades. (Véase anexo 3).

En la Universidad Pedagógica Nacional, la Coordinación de Capacitación se rige por los "Lineamientos Generales de la Secretaría de Educación Pública", con esos elementos se elaboran los programas de capacitación.

Con el documento anterior se uniforman, sistematizan y dan permanencia a las acciones de capacitación, así como lograr una adecuada congruencia programática presupuestal de las acciones de institucionalidad operativa y responsabilidad. El proceso de institucionalidad se desarrolla en cuatro etapas:

- **Detección de necesidades:** En los meses de septiembre y octubre, se envían a las diferentes áreas de la Universidad Pedagógica Nacional los formatos de detección.
- **Programación de acciones:** Se recopila la información en el mes de noviembre y se elabora un programa, este es enviado a las áreas en el mes de diciembre. En el mes de enero se complementa la serie de cursos, cuyo requisito es un número de 18 participantes. (Véase anexo 4)
- **Ejecución:** Todos los trabajadores no docentes de base de la Universidad Pedagógica Nacional, tendrán derecho a la capacitación, formación y desarrollo que les permita aprovechar y mejorar sus capacidades.

Es responsabilidad conjunta de cada área de la Unidad Ajusco, tomar nota del programa que la coordinación les envía, a fin de dar cumplimiento cabal a la ejecución del programa.

Los cursos que a la fecha se han realizado son de índole general y no se adecuan a la realidad de la Institución, siendo estos como máximo de 40 horas. (Véase anexo 5).

- **Seguimiento y evaluación:** La Coordinación de Capacitación, programará la ejecución, seguimiento, control y evaluación de las acciones de capacitación.

Con esta responsabilidad se determina el impacto que estas tuvieron en el desempeño y en la productividad laboral del personal.

2.1 Lineamientos Generales de la Capacitación en la Universidad Pedagógica Nacional

El proceso de capacitación y desarrollo de personal, incluye vertientes y acciones que ejecutan las áreas de las autoridades superiores, así como también de órganos desconcentrados y entidades del sector educativo, con el propósito de elevar la productividad, la calidad y excelencia, la eficiencia del servicio público en educación superior a través de la capacitación.

Los presentes lineamientos, tomados de la Dirección General de Personal de la Oficialía Mayor de la SEP (1995) regulan la operación del proceso de capacitación y su aplicación.

La capacitación en la Universidad Pedagógica Nacional se debe conceptualizar como un proceso de enseñanza-aprendizaje aplicado de manera sistemática y organizada a través del cual, el personal adquiere o se actualiza en conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes en función de objetivos definidos para el mejor desempeño de las funciones encomendadas.

En las áreas u órganos desconcentrados deberá existir una área específica que proporcione a los trabajadores de servicio público, los servicios de capacitación, difusión y extensión cultural, misma que se identificará como Unidad Responsable de Capacitación y Desarrollo.

En el ámbito de competencia de la Universidad Pedagógica Nacional, el área responsable de personal, tendrá el carácter de unidad administrativa, rectora, coordinadora, integradora y supervisora de las Acciones de Capacitación y Desarrollo.

La Subdirección General de Personal, a través del Departamento de Capacitación, proporcionará la asesoría y el apoyo técnico que en materia de capacitación y desarrollo de personal solicite a la Universidad Pedagógica Nacional.

A través de la capacitación se deberá generar una cultura de productividad e innovación, en la prestación de los servicios de apoyo y asistencia a la educación que estimule a su vez, el fortalecimiento de los procesos de simplificación administrativa en favor de los usuarios.

El proceso de capacitación estará integrado por cuatro etapas, que son:

- * Detección de necesidades de capacitación.
- * Programación de acciones de capacitación.
- * Ejecución de acciones de capacitación.
- * Seguimiento y evaluación.

2.1.1 Detección de Necesidades de Capacitación

Las acciones de capacitación que se realicen en la Universidad Pedagógica Nacional, deberán sustentarse en una detección de necesidades de capacitación de la Institución y del personal.

En el ámbito de la Universidad Pedagógica Nacional, se deberá concebir la Detección de Necesidades de Capacitación como la primera fase del proceso que permite identificar las diferencias cuantificables: los conocimientos, habilidades y/o actitudes con que cuenta el personal en relación con los requerimientos de su puesto de trabajo.

La Universidad Pedagógica Nacional, deberá formular y remitir a la Dirección General de Personal de la Secretaría de Educación Pública, el resultado de la Detección de Necesidades de Capacitación en los formatos indicados, a fin de tener la autorización de la versión definitiva del ejercicio de la capacitación.
(Véase anexo 6).

2.1.2 Elaboración de Programas de Capacitación

En esta etapa se deberán definir las estrategias para realizar las acciones de capacitación que darán respuesta a las necesidades previamente identificadas, determinando el

número de servidores por capacitar, el tipo de capacitación que requieren, así como el personal y los recursos materiales y presupuestales.

La presupuestación de las acciones de capacitación, genéricas y específicas, es responsabilidad de la Universidad Pedagógica Nacional, y lo que deberán hacer previsiones en los plazos y procedimientos establecidos por la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto, los recursos presupuestados deberán ser suficientes para atender las prioridades de cada Programa Anual de Capacitación. Cabe señalar que no intervinimos en la cuestión financiera, por la confidencialidad de la misma.

Los recursos presupuestados en la partida 3301, serán intransferibles e irreductibles, la autorización y parte de la Oficialía Mayor de la Secretaría de Educación Pública para su ejercicio se otorgará sobre la base de las acciones validadas por la Dirección de Capacitación y Dirección de Personal a su Programa Anual de Capacitación para la Universidad Pedagógica Nacional, sin perjuicio de que otras acciones fuera del Programa deben ser autorizadas previo acuerdo con la Dirección General de Personal de esta Secretaría.

Los Programas de Capacitación, deberán enfocarse a las funciones sustantivas de la Universidad Pedagógica Nacional de modo que estos incidan en las necesidades diagnosticadas, de acuerdo con las prioridades institucionales de cada unidad administrativa de la Secretaría.

Los Programas de Capacitación para el personal, deberán sustentarse en las siguientes vertientes:

- * Institucional, operativa y de responsabilidad.
- * Institucional: Es aquella que vincula las acciones de capacitación con las atribuciones de esta Secretaría con las prioridades, objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo (1995-2000), considerándose además la formación de instructores a fin de promover la formación de los servidores públicos responsables de impartir la capacitación en la Universidad Pedagógica Nacional, con el objeto de fortalecer el efecto multiplicador, sobre aspectos específicos del trabajo como una condición necesaria para que el proceso de capacitación a nivel institucional se lleve a cabo.

Cabe resaltar que en este apartado de la investigación que se realizó se pudo observar que no se cuenta con un Programa Integral de Capacitación y Desarrollo de Personal en la Universidad Pedagógica Nacional.

2.1.2.1 Operativa

Es la fundamentación para la ejecución de la capacitación observando la Planeación y la Programación bajo una visión integral, la cual incluye los siguientes tipos de capacitación:

- * **Inducción al puesto:** Es la capacitación que se proporciona a todo el personal de nuevo ingreso, con el propósito de que conozca los objetivos, estructura y funciones de esta Secretaría, así como su puesto específico.
- * **En el puesto:** Son las acciones de capacitación que se deberán aplicar para proporcionar un mejor desempeño de las labores encomendadas al servidor público y se dará por cambios administrativos, técnicos o de otra naturaleza que implique su actualización.
- * **Para el puesto:** Es la que se dirige a proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal, que haga posible su movilidad.
- * **Para el puesto de diferente rama al mismo nivel:** Son las acciones de capacitación que permiten la movilidad del trabajador u otra rama laboral, en aquellos casos que por necesidades del servicio de la Secretaría, así como la Universidad Pedagógica Nacional o del desarrollo del personal se requieran.
- * **Para el puesto de diferente rama o nivel superior:** Son las acciones de capacitación que permitan promover la superación del personal, para responder a los requerimientos de la Secretaría de Educación Pública, así como de la Universidad Pedagógica Nacional.
- * **Responsabilidad:** Son las acciones dirigidas a los niveles de Mandos Medios Superiores y Homólogos, a ambos con especial énfasis en el desarrollo de sus habilidades básicas y su educación superior, a fin de alcanzar mayor productividad en la administración de la institución, a partir de quienes organizan y conducen los distintos equipos de trabajo.

Con base a las vertientes anteriores, la Universidad es responsable de capacitación y desarrollo, deberán elaborar el Programa Anual de Trabajo, mismo que deberá ser enviado a la Dirección General de Personal de la Secretaría de Educación Pública en los tiempos que se indiquen.

La Universidad Pedagógica Nacional, deberá integrar su Programa de Trabajo Anual, el cual debe contemplar la siguiente información:

- Programación de Acciones.
- Convenios Interinstitucionales.
- Plantilla de Instructores Externos.
- Plantilla de Instructores Internos.
- Calendarización de Cursos.
- Prestaciones y Servicios.

2.1.3 Ejecución de Acciones de Capacitación

La etapa de la ejecución, es la puesta en práctica de las Acciones de Capacitación programadas en la cual se deberán integrar los recursos materiales, técnicos y humanos necesarios para el óptimo desarrollo de los cursos de capacitación; aulas en condiciones que permitan el proceso de enseñanza-aprendizaje, material didáctico, equipo, instructores, servicios generales y supervisión administrativa.

2.1.3.1 Coordinación y Concertación de Eventos

Es la conjugación de la comunicación con la participación manifestada en la interacción de la Coordinación de Capacitación y Desarrollo, deberá aplicar con sus acciones a realizar, siendo estas; las guías técnico-pedagógicas, los catálogos de cursos y paquetes didácticos que emita la área de Capacitación y Desarrollo de Personal.

La Coordinación de Capacitación y Desarrollo, deberá proponer a el área de Capacitación y Desarrollo de Personal, los cambios y/o ajustes que consideren adecuados de las guías, catálogos y paquetes didácticos, para su análisis y validación correspondiente.

La Coordinación de Capacitación y Desarrollo, deberá establecer los mecanismos de enlace, coordinación y supervisión de las áreas administrativas de su ámbito de competencia, para la ejecución de su programa de actividades.

La Coordinación de Capacitación y Desarrollo, podrá establecer comunicación y coordinación con áreas del Sector Público, a fin de concertar apoyos que faciliten la ejecución de los Programas de Capacitación.

Será responsabilidad de la Coordinación de Capacitación y Desarrollo, la adecuada difusión de las Acciones de Capacitación a través de los medios de que dispongan en su

ámbito de competencia, así como la atención continua de los requerimientos del instructor y de los participantes.

2.1.3.2 Paquetes Didácticos

La Coordinación de Capacitación y Desarrollo, deberá enviar a la Subdirección de Personal, los paquetes didácticos de los cursos que tengan necesidad de impartir y no estén contemplados en el catálogo de cursos de la Secretaría de Educación Pública, para su análisis y registro en el mismo.

Los cursos que se presenten para reconocimiento y registro, deberán reunir los siguientes requisitos: justificación, organización técnico-pedagógica, grupo de puestos a quien va dirigido, nivel educativo del curso, temática, duración y evaluación.

Los paquetes didácticos de los cursos se enviarán a la Dirección General de Personal, para su análisis, validación y envío a la Comisión Nacional Mixta de Escalafón, para su registro y asignación de puntaje escalafonario.

La duración de los cursos estará en función de los requerimientos técnico-pedagógicos de los participantes y de la Institución, considerando un mínimo de 20 horas.

Esto debería hacerse en la Universidad Pedagógica Nacional, a fin de dar un cambio en las aptitudes y actitudes del personal.

2.1.3.3 Constancias

Para otorgar constancias de acreditación en los cursos de aptitudes, los participantes deberán contar con el 80% de aprovechamiento producto de su evaluación inicial, intermedia y final.

Para otorgar constancias de participación en los cursos de carácter informativo y de actitudes, los trabajadores deberán contar con un 80% de asistencia y participar activamente en las prácticas indicadas por el instructor.

Los formatos de constancias de los cursos se deberán registrar y autorizar ante la Dirección General de Personal, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

Denominación del curso.

Nivel educativo al que se dirige el curso (básico, medio básico, medio superior, superior).

Escolaridad como requisito de admisión.

Duración en horas.

Fecha de iniciación y terminación del curso y forma en que será impartido diario, sabatino, de fin de semana, en vacaciones, etc.

Temario con duración en horas.

Número de registro del curso y en su caso número de oficio de asignación de puntuación escalafonaria.

Firmas autógrafas del director o responsable del curso, de la Institución que lo organizó y del área de administración de personal que corresponda.

- * No está autorizada la expedición de ningún otro tipo de constancias ni reconocimientos que no sean los validados por la Dirección General de Personal de la Secretaría de Educación Pública.
- * Cuando los cursos sean impartidos en coordinación con el ISSSTE., deberá emitirse una constancia mancomunada, que incluya los requisitos antes citados.

2.1.3.4 Instructores

Para la impartición de los cursos de capacitación, los instructores deben reunir los siguientes requisitos:

Demostrar mediante la documentación correspondiente, que han sido técnica y pedagógicamente preparados.

134089

Tener un nivel educativo superior o por lo menos igual al grupo de trabajadores que atenderán y/o comprobar que tienen los conocimientos técnicos suficientes para impartir la temática del curso.

Mostrar un alto rendimiento en los resultados de las evaluaciones de su desempeño.

2.1.3.5 Instalaciones

Las Acciones de Capacitación deberán realizarse preferentemente en las instalaciones de cada unidad responsable de Capacitación y Desarrollo, para lo cual tendrá que asignarse un área específica (salón y/o sala de juntas).

2.1.3.6 Registro

La Coordinación de Capacitación y Desarrollo, deberá llevar un registro de personal capacitado, anexando en su expediente fotocopia de las constancias de los cursos en los que ha participado el servidor público.

2.2 El Coordinador de Capacitación: Función, Actividades y Actitudes

El Coordinador de Capacitación, es aquel servidor público que tiene como responsabilidad desempeñar la función genérica de apoyar la ejecución de las acciones de capacitación con la finalidad de contribuir a que éstas se realicen apropiadamente y sean de la mejor calidad posible.

Las actividades inherentes a esta función, son las siguientes:

- * Ser enlace de comunicación entre autoridades, instructores, participantes, supervisores y personal de apoyo a las acciones de capacitación.
- * Proporcionar el apoyo que requieren los instructores, participantes y supervisores para que cada acción de capacitación se ejecute adecuadamente.
- * Proporcionar los recursos materiales y didácticos que requiere la ejecución de cada acción de capacitación.

- * Integrar la información documental relativa a cada acción de capacitación que se ejecute.

Las actitudes que el Coordinador de Capacitación debe poseer para desempeñar su labor, son las siguientes:

- * Actitud de servicio y cooperación hacia todas las personas que participan en el proceso institucional de capacitación, ya sea como instructores, participantes, personal de apoyo y administración, así como representantes de las consultorías especializadas en capacitación.
- * Manifestándose como un compromiso institucional para actuar objetiva y analíticamente en beneficio de una adecuada realización del proceso institucional de capacitación, a fin de relacionarse de manera positiva e institucional con todos los que participan en el proceso de capacitación.

2.3 Políticas del Puesto del Coordinador de Capacitación

Desempeñar las funciones, actividades y responsabilidades inherentes al puesto con la mayor eficacia y eficiencia posibles para contribuir a que se eleve la calidad y productividad del Programa Institucional de Capacitación.

Atender al personal que participen en una acción de capacitación, a su(s) instructor(es) y al personal operativo de apoyo con eficacia para contribuir a que ésta se desarrolle conforme a lo previsto en el Programa Institucional de Capacitación.

Desarrollar de manera eficaz y eficiente las actividades previas, durante y después de concluida la ejecución de una acción de capacitación conforme a lo que se establece en este Manual para que ésta se realice de acuerdo con lo establecido en el Programa Institucional de Capacitación.

Atender cualquier limitación, inconveniente u obstáculo que se llegará a presentar durante la ejecución de una acción de capacitación, informando de ello a la autoridad inmediata superior o, en caso de que no se requiera la intervención de ésta, tomando las decisiones necesarias y convenientes para su solución.

Proporcionar de manera oportuna, objetiva y precisa toda la información que soliciten las autoridades correspondientes acerca del desarrollo de una acción de capacitación determinada.

3. MARCO LEGAL DE LA FUNCIÓN LABORAL PARA LA CAPACITACION

En este apartado integramos la normatividad que fundamenta las acciones de capacitación en el ámbito del Sector Público, resaltando:

3.1 Normatividad jurídico administrativa

La importancia del trabajador administrativo y su eficiente desempeño requieren del conocimiento de las disposiciones aplicables al factor humano o personal integrante de la Institución.

La capacitación en la Universidad Pedagógica Nacional, se debe efectuar en cumplimiento de las disposiciones que al respecto establece la Constitución Política de nuestro país, las leyes reglamentarias emanadas de ella así como lo que al respecto señalan, por una parte, algunos instrumentos jurídicos en el ámbito de la planeación nacional y, por otra, el Reglamento Interior del Personal Docente de la Institución. De esta forma se cumple con el derecho de los trabajadores administrativos de base a ser capacitados y con la obligación institucional de proporcionar los medios, elementos y servicios que se requieren para ello.

De acuerdo con este planteamiento, los elementos del fundamento normativo de la capacitación se integran a dos niveles. El primero, está constituido por las disposiciones jurídicas que, a nivel general, rigen el proceso de capacitar a los servidores públicos en las dependencias del Ejecutivo Federal, el segundo, por su parte, se encuentra estructurado por la normatividad jurídico-administrativa que hacia el interior de la Universidad Pedagógica Nacional regula dicho proceso. En tal virtud, el Fundamento Normativo, el cual daremos un listado e interpretación de algunos instrumentos legales más relevantes para nuestro objeto de estudio, por lo que se refiere, estas las integramos así:

- * Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículos 3º, 73 y 123.
- * Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Artículo 43, Fracción VI y Artículo 44, Fracción VIII.
- * Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Artículos 9º, 17, 19 y 38, Fracción XXVII.
- * Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado., Artículo 3º, Fracción XIX y Artículos 139, 140 y 141.

- * Plan Nacional de Desarrollo, 1995-2000, Presidencia de la República.
- * Programa Nacional de Capacitación y Productividad, 1990-1994, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- * Acuerdo por el que se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil, Diario Oficial de la Federación del 29 de julio de 1983.
- * Acuerdo para la Elevación de la Productividad y Calidad, Presidencia de la República, mayo de 1982.
- * Convenio para el Mejoramiento de la Productividad y Calidad de la Administración Pública Federal, 7 de marzo de 1994.
- * Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público, Secretaría de Programación y Presupuesto, Dirección General de Servicio Civil, 29 de octubre de 1990.

Los instrumentos que integran el Fundamento Normativo propio de la Universidad Pedagógica Nacional, son los siguientes:

- * Reglamento Interior de Trabajo del Personal no Docente de la Universidad Pedagógica Nacional, Artículos 66, 67, 68, 95-C, 96-E.
- * Lineamientos que regulan el Proceso de Capacitación y Desarrollo de los Servidores Públicos de Mandos Medios y Apoyo y Asistencia a la Educación, Oficialía Mayor de la Secretaría de Educación Pública, marzo de 1995.
- * Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, Diario Oficial de la Federación del 26 de marzo de 1994, Artículos 35, Fracción IV, 40, Fracción IV, 42 y 43.
- * Condiciones Generales de Trabajo de la Universidad Pedagógica Nacional.
- * Normatividad jurídico-administrativa en materia de capacitación.

El papel que desempeñan los lineamientos antes mencionados tienen por objeto uniformar, sistematizar y dar permanencia a las acciones de capacitación de la Administración Pública Federal, así como lograr una adecuada congruencia programática presupuestal de dichas acciones y la correcta integración de los recursos utilizados. Para ello, señalan que dichas acciones deberán orientarse bajo tres vertientes de actuación: Institucional, Operativa y de Responsabilidad y que el proceso institucional

de capacitación deberá desarrollarse en cuatro etapas: Detección de Necesidades, Programación de Acciones, Ejecución y Seguimiento y Evaluación.

Cuando el Estado a su vez reconoce las ventajas que tiene la capacitación para los propios trabajadores, por ser éstos sus receptores directos y constituir una herramienta que les permite progresar, legisla en consecuencia para promoverla, e incluso, hacerla obligatoria. Así el 9 de enero de 1978, se modificó la Fracción XIII del Artículo 123 constitucional¹⁴, que hace la capacitación obligatoria:

TITULO SEXTO

Del Trabajo y de la Previsión Social.

Artículo 123. "Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley".

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A. Entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y, de una manera general, todo contrato de trabajo:

XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

En relación con el sector público centralizado y para las entidades reguladas por el Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, indica como obligación de los titulares el "Establecimiento de escuelas de Administración Pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional" (Artículo 43, Fracción VI, Inciso F).

Además, entre las obligaciones del trabajador contiene la de "Asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia". (Artículo 44, Fracción VIII).

¹⁴ Ref. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1990, p. 182.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal al respecto, nos dice: "organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del Gobierno Federal, los Gobiernos de los Estados y los Municipios, las entidades públicas y privadas, así como los fideicomisos creados con tal propósito. A este fin organizará, igualmente, sistemas de orientación vocacional de enseñanza abierta y de acreditación de estudios". (Artículo 38, Fracción XXVII).

Con fecha 20 de febrero de 1992, la Dirección General de Servicio Civil emitió el documento Capacitación en el Sector Público 1990-1994, Avances y Perspectivas, en el marco del nuevo Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuyo artículo 80 establece las disposiciones en materia de capacitación.

En el documento mencionado se plantearon como objetivos la uniformidad de criterios y la sistematización de acciones de capacitación, considerando los tiempos en que las dependencias de la Administración Pública pudieran asimilarlos. Con base en un análisis detallado se descubrió que, a pesar de la obligatoriedad de la capacitación señalada por las Leyes Reglamentarias del artículo 123 constitucional, existían vacíos normativos a nivel global y sectorial que impedían la homogeneidad de las acciones, por lo que se elaboró una normatividad general en la que se definieron líneas y metas específicas de acción:

- Para 1990-91, la formulación de criterios y lineamientos uniformes.
- Para 1992, la complementación del marco normativo, la integración de los recursos humanos, materiales y financieros y el inicio de la capacitación por sectores.
- Para 1993, la elaboración de instrumentos y mecanismos de evaluación, a fin de conocer el impacto de la capacitación en la productividad del sector público.
- Para 1994, la consolidación de la normatividad emitida, la capacitación sectorial, el aprovechamiento racional de los recursos y los criterios de evaluación.

De esta forma, en octubre de 1990, la Dirección General de Servicio Civil emitió los Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público, entre los que destacan como vertientes de actuación orientadas a diversas necesidades de capacitación, las siguientes:

- a) Institucional. Vincula las acciones de capacitación con las prioridades, metas y objetivos de la planeación nacional del desarrollo y con las propias atribuciones de la dependencia.

b) Operativa. Vincula las acciones de capacitación al ascenso y movilidad de los servidores públicos, considerando la estructura escalafonaria y los siguientes tipos de capacitación requeridos:

- Inducción al puesto. Se proporciona a todo servidor público de nuevo ingreso, a fin de que conozca los objetivos, estructura y funciones de la dependencia.
- En el puesto. Se da por cambios tecnológicos o de cualquier otra naturaleza que implique un mejor desempeño del servidor público.
- Para el puesto. Se dirige a proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades y aptitudes del servidor público, que posibiliten su movilidad.
- Para el puesto de diferente rama al mismo nivel. Propicia el cambio del servidor público a otra rama laboral, por necesidades de la dependencia o de su propio desarrollo.
- Para el puesto de diferente rama a nivel superior. Promueve la superación del servidor público para responder a los requerimientos de la Administración Pública Federal.

Para lo anterior, se promoverá la instalación de una Comisión Mixta de Capacitación o una instancia equivalente.

c) De responsabilidad. Vincula las acciones de capacitación a los distintos niveles de responsabilidad de los servidores públicos, enfatizando las habilidades básicas y la educación superior. Para este efecto, se promoverá en cada dependencia la designación de una instancia responsable de instrumentar dichas acciones.

En el mismo documento se señala que el proceso de capacitación debe comprender las siguientes etapas:

- Detección de necesidades. Consiste en la obtención de un diagnóstico vinculado a las vertientes anteriormente numeradas.
- Programación de acciones. En el que se elabora el programa de capacitación de la dependencia, señalando sus objetivos, metas y acciones, en forma calendarizada y anual.

- Ejecución. Comprende la integración de los recursos humanos, físicos y financieros para llevar a cabo las acciones de capacitación.
- Seguimiento y evaluación. En ella se efectúa el seguimiento de las acciones realizadas, así como del presupuesto erogado; y la evaluación consistirá en el análisis periódico de los indicadores predeterminados por la dependencia.

Entre los Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público. Se encuentra también toda una serie de disposiciones que las dependencias de capacitación, como son: el hecho de que cada una elabore y difunda su programa de capacitación, prevea presupuestalmente la manera de cubrirlo, informen trimestralmente sobre sus avances y resultados, procuren que los propios servidores públicos sean los instructores y por último, que cada dependencia como coordinadora de sector promueva ante los órganos de gobierno de las entidades paraestatales bajo su coordinación la aplicación de los Lineamientos, de conformidad con las características particulares de cada una de ellas.

Debe señalarse que entre los Lineamientos anteriores no se incluyó la capacitación para el desarrollo, la cual se ha venido realizando parcialmente, ya que en algunos casos implica elevados gastos y no es de interés primordial para las instituciones. Sin embargo, la capacitación para el desarrollo representa un fuerte estímulo para el personal. (Ver anexo 7).

3.2 Reglamento Interior de Trabajo del Personal no Docente de la Universidad Pedagógica Nacional.

Este instrumento jurídico es la columna central para establecer los derechos y obligaciones ante el personal administrativo de esta casa de estudios superiores. De ahí la obligatoriedad de que se debe cumplir en el desempeño laboral, hemos incluido algunos apartados que tienen vinculación con nuestro objeto de estudio.

3.2.1. De los métodos, procedimientos y equipo de trabajo

En este apartado integramos los artículos más relevantes con la capacitación:

Artículo 66. La Universidad Pedagógica Nacional establecerá programas de capacitación y entrenamiento para la superación del personal de la Institución, dándolos a conocer a la organización sindical.

Artículo 67. Los programas de capacitación y entrenamiento tienen la finalidad de: mejorar los conocimientos técnicos, los hábitos de trabajo y las aptitudes, enseñar habilidades y oficios manuales y la forma de aumentar la precisión de las operaciones, así como la calidad y cantidad del trabajo; tipificar, mejorar o revisar procedimientos y sistemas de trabajo, proporcionar conocimientos de higiene y seguridad; armonizar las relaciones entre jefes y trabajadores, instruir adecuadamente a los jefes para mejorar la calidad del mando y su habilidad en el manejo de personal.

Artículo 68. En los casos de cambio de sistemas de trabajo, modernización de las instalaciones o adquisición de equipo y maquinaria cuyo manejo u operación no sean conocidos por los trabajadores, la Universidad Pedagógica Nacional, les dará o facilitará a los trabajadores de que se trate, la instrucción y capacitación necesarias.

Artículo 69. La Universidad Pedagógica Nacional, permitirá que los trabajadores hagan la práctica correspondiente al puesto inmediato superior del oficio o especialidad en que trabajen, sin perjuicio de la disciplina establecida, sin descuido de las labores que tengan a su cargo y sin tener derecho a salario adicional por este concepto.

De estos artículos se desprende la fundamentación y obligatoriedad de la capacitación para los trabajadores.

TITULO CUARTO

De los derechos y obligaciones de los trabajadores.

CAPITULO I

De los Derechos.

Artículo 95. Son derechos de los trabajadores no docentes:

- c) Recibir, por cuenta de la Universidad, la capacitación y entrenamiento que se requieren de acuerdo con los programas establecidos.

CAPITULO II

De las obligaciones.

Artículo 96. Son obligaciones de los trabajadores:

- e) Asistir y cumplir con los programas de capacitación y entrenamiento que le asigne la Universidad Pedagógica Nacional o en los que voluntariamente reciba, con autorización de la institución.¹⁵

En este capítulo lo relevante es que la capacitación es objetiva y además está bien fundamentada legalmente como se sustenta en el Marco Legal.

¹⁵ Reglamento interior de trabajo del personal no docente de la Universidad Pedagógica Nacional, 1983, p. 21.

4. PROCESO INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN EN LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

4.1 Características Generales

La capacitación es uno de los medios de que dispone la Universidad Pedagógica Nacional para lograr tres grandes finalidades: fortalecer la vocación hacia el servicio público, contribuir a elevar la productividad laboral y propiciar el desarrollo personal de quienes, a todos los niveles, participan en la función pública que cumple la institución. Con el cumplimiento de este proceso, se apoya y asimismo se promueve la modernización de los esquemas y procedimientos de operación institucional y sectorial así como el desarrollo y superación de la función administrativa.

En este proceso intervienen de manera responsable, compartida y participativa las autoridades de la institución y de la representación sindical así como todos los servidores públicos que ocupan puestos operativos de base. De esta manera y bajo la coordinación de la Coordinación de Capacitación se realiza de manera permanente el quehacer de capacitación en toda la institución, por conducto de la Subdirección de Personal.

En la Universidad Pedagógica Nacional, el proceso de capacitación esta bien fundamentado, con una estructura organizacional determinada, disponiendo de los recursos humanos, financieros y materiales que sean los adecuados, y cumpliendo con una serie de actividades inherentes vinculadas, a su vez, con los objetivos y otros procesos y productos del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal que se aplica en esta institución. Esto permite que mediante la capacitación el personal fortalece su vocación de servicio; adquiere o desarrolla aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que le sean de utilidad tanto para el cumplimiento eficaz, eficiente, productivo y de calidad de sus responsabilidades laborales, o bien, para su desarrollo y superación profesional. Por ello, las acciones de capacitación que se ejecutan se encuentran vinculadas a los programas de trabajo de la institución y a todos los niveles de puestos que desempeñan los trabajadores de base.

Por otra parte, conviene señalar que el proceso general de la planeación administrativa en las Dependencias del Gobierno Federal, tiene la finalidad de contribuir al logro de los objetivos institucionales asignados a cada una de ellas en un marco de racionalidad político-administrativa y darle coherencia interna al cumplimiento de las funciones y actividades laborales así como a la utilización eficaz, eficiente, efectiva y congruente de los diferentes recursos que son necesarios para el logro de los objetivos propuestos.

En este sentido, la planeación es una condición fundamental para visualizar, con un sentido integral y en un marco institucional las estrategias de cambio y el funcionamiento de la Institución a partir de un concepto de totalidad del mejoramiento de los procesos públicos y para conseguir el óptimo aprovechamiento cualitativo y cuantitativo de los recursos asignados.

El punto de partida con el que se inicia este proceso es la realización del diagnóstico de la situación, el cual sirve de fundamento para definir objetivos, metas, programas, subprogramas, actividades y tareas así como los recursos y medios para alcanzarlos dentro de un marco institucional preestablecido. Estos elementos se integran en un instrumento programático fundamental para la gestión pública denominado Programa Anual de Capacitación que constituye, a su vez, el fundamento para la elaboración de los Programas de Trabajo institucionales y sectoriales.

Con base en lo anterior, el proceso institucional de capacitación en las Dependencias y Entidades del Gobierno Federal se planea en función del marco conceptual y normativo correspondiente. El resultado que se obtiene de ello se expresa en la elaboración de dos instrumentos básicos: el Programa Operativo Anual de Capacitación y el Programa Institucional de Capacitación.

El primero de ellos, integra el diagnóstico de necesidades de capacitación a partir del cual se definen: objetivos, metas, recursos presupuestales de gasto corriente y de inversión y la programación de acciones de capacitación que se ejecutarán durante el ejercicio. Conviene precisar que este instrumento se elabora conforme a la estructura programática de la Dependencia.

Por su parte, el Programa Institucional de Capacitación es un instrumento en el que de acuerdo con las disposiciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las Dependencias deben precisar: el marco normativo-jurídico, los objetivos generales y específicos, las metas, las estrategias, las etapas en las que se desarrollará el proceso capacitador, a saber: detección de necesidades, programación de acciones, ejecución y seguimiento y evaluación; los recursos humanos, materiales y financieros que se destinarán para tal fin y los convenios nacionales e internacionales que se suscribirán para apoyar la capacitación de los servidores públicos.

La elaboración de los dos instrumentos programáticos antes mencionados por lo que se refiere a la programación de acciones de capacitación, se realiza en función de los Subprogramas de Capacitación que a continuación se describen brevemente:

4.1.1 Subprogramas de Capacitación

Capacitación Técnica

La finalidad es desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes inherentes al profeslograma de los puestos o actividades técnicas que desempeña el personal y; actualizar al personal en el avance tecnológico inherente a equipo, métodos, sistemas, técnicas y procedimientos de trabajo directamente relacionados con su responsabilidad laboral de manera que ello contribuya a facilitar el proceso de modernización tecnológica en el que permanentemente se encuentra la Universidad así como a elevar la productividad y calidad moral.

Capacitación Administrativa

Un segmento muy importante de los trabajadores administrativos con base de la Institución cumple responsabilidades laborales que de manera genérica se encuentran relacionadas con la administración de recursos humanos, materiales y financieros. Por ello, existe la necesidad de capacitarlos para que adquieran o desarrollen conocimientos actualizados en dicha materia así como por lo que corresponde en lo general, a las ciencias administrativas y, en lo particular, con la Administración Pública. La esencia de esta finalidad es contribuir a que las labores de apoyo a las actividades de carácter técnico se cumplan con la mayor eficacia y eficiencia posibles.

Capacitación en Informática

Uno de los elementos de mayor importancia para la modernización tecnológica de la Universidad está representado por la incorporación de la informática y de la computación para el cumplimiento de actividades tanto técnicas como administrativas. Por ello, existe una amplia necesidad de capacitar al personal de base para que adquiera o, en su caso, desarrolle conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con la informática, en sus vertientes de: diseño, programación, control y supervisión de sistemas de información, y con la computación por lo que se refiere al manejo de equipos y utilización de paquetería diversa.

Capacitar para Prevenir

De acuerdo con distintas disposiciones e instrumentos de carácter jurídico, todos los puestos que ocupan los trabajadores administrativos de base tienen una serie de derechos pero también de responsabilidades. Sin embargo, existen determinados puestos que están relacionados con la observancia puntual y escrupulosa de lineamientos y

normas acerca de diferentes actividades propias de la Administración Pública. Por ello, es de fundamental importancia capacitar a este personal para que actualice sus conocimientos en los aspectos mencionados y aplique esquemas de control preventivo propios de la función pública y de la legislación vigente.

Capacitación para la Simplificación Administrativa

Una de las políticas permanentes para la modernización de la Administración Pública Federal, consiste en la Simplificación Administrativa tanto de funciones como de actividades. Por ello, es prioritario atender la necesidad de capacitar al personal que elabora, opera y supervisa trámites y medidas administrativas simplificadas, concertadas con la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, a efecto de contribuir a que se implanten de manera adecuada.

Capacitación para la Productividad y Calidad Total

En todos los frentes de trabajo de la Administración Pública Federal se requiere elevar la productividad laboral y la calidad inherente a ello. En tal virtud, es necesario capacitar a toda esta plantilla de personal administrativo en el conocimiento de la filosofía, métodos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se puedan implantar sistemas de productividad y calidad total que sean apropiados a la función pública.

Capacitación de Comisiones Mixtas

De acuerdo con distintas disposiciones normativas, en las Dependencias del Ejecutivo Federal se deben constituir diversas comisiones que se integran con representantes de las autoridades institucionales así como de las sindicales. Tal es el caso de las Comisiones de: Seguridad e Higiene, Escalafón y Capacitación. Ello plantea necesidades de capacitación específicas que se satisfacen con acciones para capacitar al personal antes mencionado.

Capacitación en Protección Civil

La finalidad de este subprograma es doble. Por una parte, se trata de capacitar al personal para que adquiera las aptitudes y actitudes que le permitan instrumentar y operar las acciones inherentes al Programa Interno de Protección Civil U.P.N: a efecto de intensificar la aplicación de medidas preventivas y de actuación en casos de emergencia. Y, por otra, propiciar en todos los trabajadores de esta institución la adquisición de una cultura de protección civil que, llegado el caso, les favorezca obrar en consecuencia.

Capacitación para el Desarrollo Personal

El personal administrativo de esta Dependencia tienen intereses muy particulares relacionados con su superación individual en los ámbitos profesionales, laboral o personal que no están relacionados directamente con el desempeño de un puesto o de actividades laborales en lo particular. Dichos intereses que pueden constituir necesidades de capacitación son diagnosticadas en el proceso correspondiente y, si procede, se programan acciones de capacitación específicamente dirigidas para satisfacerlas.

Por otra parte, las modalidades didácticas de acuerdo con las cuales pueden realizarse las acciones que integran los Subprogramas de Capacitación antes señalados, considerando los objetivos generales que las acciones persiguen así como la plantilla de personal administrativo de base a los que se encuentran dirigidas pueden ser las siguientes:

Curso Monográfico

En esta modalidad, el instructor debe cumplir la responsabilidad de conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la exposición por diferentes medios del contenido temático del curso. Es decir, en esta modalidad existe un mayor énfasis en un proceso didáctico expresamente dirigido a comunicar a los capacitandos los temas y subtemas de la acción de capacitación utilizando para ello el lenguaje escrito u oral, de manera que sean aprendidos a los términos señalados por los objetivos de aprendizaje correspondientes.

Curso-Taller

En esta modalidad, el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje hace énfasis en la participación intensa que tienen los capacitando para poner en práctica conocimientos, habilidades y actitudes que están aprendiendo. De esta manera, la participación del instructor se caracteriza, fundamentalmente, por dirigir, coordinar, orientar y supervisar las actividades de los capacitandos con la finalidad de contribuir a un logro eficiente de los objetivos.

Seminario

Es aquella modalidad cuya finalidad básica es la de divulgar, desarrollar ideas y pensamientos en los capacitandos, por lo que en cada sesión de trabajo, se estudia intensamente un tema. Por ello, los participantes, en cada sesión deben hacer aportaciones para contribuir a la profundización del conocimiento acerca de un tema

determinado. Como se puede observar, en esta modalidad existe una intensa participación de los capacitandos.

Conferencia

Esta modalidad se caracteriza porque en ella, se lleva a cabo un proceso de comunicación deliberadamente que consiste en que un especialista en una materia de conocimiento, o un grupo de ellos, expone, a los capacitandos, en un tema de especial interés. Es común que al término de la conferencia, el auditorio le haga preguntas al expositor relacionadas con el tema impartido.

Simposio

Esta modalidad se caracteriza porque un grupo reducido de cuatro a seis personas, exponen oralmente diferentes ópticas o aproximaciones acerca de un mismo tema o problema cuya característica distintiva debe ser que se complementen entre sí. Esto implica que la participación de los capacitandos es poco intensa. Por ello, se recomienda que al desarrollar esta modalidad se utilicen de manera complementaria técnicas didácticas que faciliten la participación de los asistentes.

Congreso

Esta modalidad se caracteriza porque reúne buen número de personas debidamente calificadas que participan en torno al desarrollo de una idea, un problema, un tema en especial o una cuestión específica que previamente se ha definido. Por lo general, el congreso se lleva a cabo en varias sesiones de intenso trabajo que, por lo común, concluyen en una sesión plenaria cuyas características se describen a continuación.

Plenaria

Esta modalidad tiene como característica básica que se desarrolla a través de una serie de exposiciones sucesivas por parte de un grupo de especialistas y frente a un gran auditorio, en torno a distintas ópticas de un mismo problema o temática.

De acuerdo con lo hasta aquí expresado, la representación gráfica de las interrelaciones existentes entre las finalidades del proceso institucional de capacitación, los Subprogramas de capacitación, las modalidades didácticas de acuerdo con las cuales se pueden desarrollar las acciones de capacitación correspondientes y el personal al que éstas se encuentran dirigidas, aparece en: (Véase anexo 8).

4.2 Características Específicas

En resumen, el proceso institucional de capacitar al personal administrativo de la Universidad, tiene como características principales:

1. Ser congruente con el Sistema de Administración y Desarrollo de Personal al Servicio del Estado y con el que, en lo particular, se desarrolla en la Universidad Pedagógica Nacional, vinculando el proceso institucional de capacitación a otros procesos y subsistemas del sistema antes citado.
2. Responder vigorosamente, con eficacia, eficiencia y calidad a las políticas del Gobierno Federal en materia de capacitación de sus servidores públicos, establecidas en el:
 - Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.
 - Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994.
 - Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad.
 - Convenio para el Mejoramiento de la Productividad y la Calidad de la Administración Pública Federal
3. Cumplir puntual y escrupulosamente con el marco jurídico-normativo en materia de capacitación, por lo que hace, en especial a:
 - La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
 - Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
 - Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
 - Reglamento de las Condiciones de Trabajo de la Secretaría de Educación Pública.
 - Reglamento Interior de Trabajo del Personal no Docente de la Universidad Pedagógica Nacional.
 - Programa de Capacitación de la Universidad Pedagógica Nacional.
4. Desarrollar el proceso institucional de capacitación atendiendo las tres vertientes que al respecto establecen los Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público.
 - Institucional
 - Operativa
 - Responsabilidad.
5. Desarrollar el proceso institucional de capacitación conforme a las etapas establecidas por los lineamientos citados:

- Detección de necesidades
 - Programación de acciones
 - Ejecución
 - Seguimiento y evaluación.
6. Realizar el proceso institucional de capacitación mediante la participación activa, corresponsable y comprometida de la Subdirección de Personal de la Universidad Pedagógica Nacional y de la Representación Sindical.
7. Satisfacer las necesidades de capacitación y de desarrollo personal de los trabajadores administrativos de base.
8. Atender los requerimientos de los servidores públicos en materia de capacitación.
- Técnica
 - Administrativa
 - En información
 - Para prevenir
 - Para la simplificación administrativa
 - En protección civil
 - De comisiones mixtas
 - Para la productividad y calidad total.
9. Vincular el proceso institucional de capacitación con:
- Los Programas de Capacitación de las Entidades y Organismos e Institutos del Sector Público.
 - Las acciones de capacitación que impartan otras instituciones educativas, casas de estudio y organismos especializados.
 - El Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral.
 - El Sistema de Escalafón del Personal.
 - El otorgamiento de becas nacionales.
 - El Sistema de Enseñanza Abierta de la Secretaría de Educación Pública en sus niveles de primaria, secundaria y preparatoria.
10. Fortalecer el proceso institucional de capacitación mediante la celebración de Convenios de Colaboración con diferentes instituciones educativas, organismos especializados y casas de estudio.
(Véase anexo 9).

4.3 Objetivos Generales

De acuerdo con las características generales del proceso institucional de capacitación en la Universidad Pedagógica Nacional y de sus instrumentos programáticos básicos, los objetivos generales que se espera obtener de dicho proceso, son los siguientes:

Fortalecimiento de la vocación hacia el servicio público

Una de las cualidades principales que deben tener todos los servidores públicos es la de precisamente poseer una vocación firmemente establecida hacia el cumplimiento de la función pública. Por ello, en cada acción de capacitación que se efectúe se fortifica esta cualidad propiciando que el personal se identifique, en el mayor grado posible, con la importancia de las responsabilidades que cumple la institución así como las de sus puestos de trabajo.

Mejoramiento de las aptitudes y actitudes de los servidores públicos de todos los niveles para el desempeño de sus responsabilidades laborales

El proceso de modernización que se lleva a cabo en la Administración Pública Federal y la necesidad de que en ésta se mejore la productividad y la calidad laboral exige que sus servidores públicos se encuentren en el nivel más óptimo de aptitud y actitud para ello.

Para lograr este objetivo, en todas las áreas administrativas de la institución se realizan con especial intensidad acciones de capacitación en y para el puesto.

Actualización de los conocimientos, habilidades y actitudes de los servidores públicos relacionados ya sea con su actividad laboral o con su desarrollo personal

Una de las tareas fundamentales del proceso de capacitación, consiste en propiciar que los trabajadores se actualicen de manera permanente en aquello que contribuya a un mejor desempeño laboral o que propicie su desarrollo personal. En este rubro, destacan las actividades de alta especialización técnica que se encuentran relacionadas con el desempeño de un puesto de trabajo o la adquisición de ciertos conocimientos que sean de interés particular de los trabajadores.

Elevación de la calidad y productividad laboral en todos los frentes de trabajo de la Institución

El proceso de capacitación es un factor que conjuntamente con otros recursos organizacionales, contribuye de manera significativa a elevar la productividad y calidad en las actividades laborales que desempeñan los servidores públicos en todos los frentes de trabajo de la institución. Por conducto de ciertas acciones de capacitación se propicia que el personal adquiera conocimientos relativos a la filosofía, métodos, técnicas y procedimientos inherentes a los sistemas de productividad y calidad que sean susceptibles de aplicarse en la Administración Pública Federal.

Vinculación del proceso institucional de capacitación al Sistema de Administración y Desarrollo de Personal de la Institución

Los procesos específicos que son propios de la tarea de capacitar a los servidores públicos se encuentran en interrelación e interacción con otros procesos del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal que se aplica en la institución. La capacitación se encuentra vinculada a los Subsistemas de Empleo, Remuneraciones, Relaciones laborales, Motivación, Relaciones jurídico-laborales, Prestaciones y servicios, Planeación y organización, Información y Evaluación. Por ello, dicha tarea es, en un sentido sistémico, insumo y producto al permitir que otros subsistemas del sistema antes mencionado funcionen integralmente.

Mejoramiento del nivel de preparación profesional y de la escolaridad de los servidores públicos

Las instituciones de gobierno requieren que su personal tenga el mejor nivel de preparación y de escolaridad posibles.

Para tal efecto, se pone a disposición de ellos diferentes medios y mecanismos por conducto de los cuales puedan adquirir una mejor preparación profesional o escolar.

El interés y la voluntad que ha puesto la actual administración del Ejecutivo Federal, para los beneficios de la capacitación que se realiza en sus Dependencias y Entidades llegue a todos sus servidores públicos, se expresa, por una parte, en el Sistema de Administración y Desarrollo de Personal así como de las políticas que, en materia de capacitación del personal al servicio del Estado, el Gobierno Mexicano ha establecido en cuatro instrumentos de singular importancia: el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, el Acuerdo Nacional para la Evaluación de la Productividad y la Calidad, y el Convenio para el Mejoramiento de la Productividad y la Calidad de la Administración Pública Federal. Ambos elementos constituyen el marco de referencia en el que se ubica el proceso institucional de

capacitación de la Universidad Pedagógica Nacional por lo que, a continuación se describen sus características más importantes.

El Sistema de Administración y Desarrollo de Personal en el Ejecutivo Federal surgió del Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal que se realizó durante la administración del Ejecutivo Federal correspondiente al período 1976-1982. Como resultado de las actividades de diagnóstico que sirvieron de fundamento para elaborar dicho programa, se estableció la necesidad de formular como objetivo general para la administración de personal en el sector público.

"Establecer un Sistema de Administración y Desarrollo de Personal que al mismo tiempo que garantice los derechos de los trabajadores, propicie el ejercicio honesto y eficiente de sus funciones para contribuir a la consecución de los objetivos y metas del Gobierno Federal".¹⁶

"Para el adecuado funcionamiento de dicho sistema, se convinieron, los siguientes objetivos globales:¹⁷

"Contar con una administración de personal ágil y moderno, eficiente y eficaz, racional y sistemática, que garantice la satisfacción de los intereses de los servidores públicos y que, simultáneamente, coadyuve al cumplimiento de los propósitos que la sociedad le ha fijado a la Administración Pública Federal".

Establecer y procurar el cumplimiento de una política congruente que abarque desde la entrada de un trabajador al servicio público, hasta su separación o jubilación, dando unidad a la actitud del Estado frente a sus servidores.

"Corregir la dispersión de esfuerzos, la incoherencia de mecanismos y prácticas e impedir la persistencia de irregularidades mediante la formulación de lineamientos generales a nivel global, sectorial e institucional que conduzcan al desarrollo de una política congruente de personal para las Dependencias y Entidades."¹⁸

Los objetivos específicos que se formularon acerca del proceso de capacitación fueron los siguientes:

¹⁶ Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos. Guías Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal, p. 15.

¹⁷ Cfr. Op. Cit., p. 3.

¹⁸ Ib., p. 4.

Establecer un Subsistema de Capacitación y Desarrollo de Personal estrechamente vinculado con las necesidades programáticas y con el sistema escalafonario de las Dependencias y Entidades, que propicie la superación individual y colectiva del personal, mejore la prestación de los servicios públicos y coadyuve a la identificación de los servidores con los fines de las instituciones.

Establecer criterios uniformes, mecanismos y procedimientos institucionales adecuados que garanticen un régimen laboral justo, que tengan por finalidad racionalizar y hacer más armónica la relación del Estado con sus trabajadores, generando entre los servidores públicos la auténtica vocación de servicio, seguridad y estabilidad en su empleo cuando se desempeña honesta y eficazmente.

Establecer normas generales, procedimientos y actividades para la generación y fortalecimiento de actitudes y comportamientos que conduzcan al logro de los objetivos institucionales, así como a la satisfacción de las expectativas e intereses legítimos de los trabajadores del Estado.

Establecer normas generales y procedimientos para la capacitación, sistematización y difusión de información sobre las características de la fuerza de trabajo al servicio del Estado.¹⁹

Por lo que se refiere a las Políticas del Sistema, vinculadas al quehacer de capacitación, se pueden citar las siguientes:

Establecer el tratamiento integral de la función de administración y desarrollo de personal, de tal modo que permita aprovechar la experiencia adquirida y la formulación de programas que propicien resultados más congruentes y eficientes.

Considerar los conocimientos, la aptitud, la eficiencia y la antigüedad como factores determinantes de ascensos y promociones.

Respetar y proteger los derechos adquiridos por los servidores públicos, esto con el fin de alcanzar un efectivo desarrollo de actitudes y aptitudes, y de garantizar la satisfacción de sus aspiraciones individuales y de grupo.

Promover la asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de programas de capacitación, vinculados con las necesidades programáticas de la institución y los requerimientos escalafonarios.

Para hacer posible el cumplimiento de los objetivos y de las políticas en materia de administración de personal, se propuso un Programa General de Administración y

¹⁹ Cfr. *Ibid.*, pp. 5-6.

Desarrollo de Personal, en el que se precisaron los Subprogramas y los Subsistemas que debían integrar el Sistema General²⁰, de la siguiente forma:²¹

SUBPROGRAMAS BÁSICOS	SUBSISTEMAS
I. Sistema Escalarfonario	- Empleo
II. Capacitación	- Capacitación y Desarrollo - Motivación
III. Relaciones jurídico-laborales	- Relaciones jurídico-laborales - Prestaciones y Servicios
IV. Planeación y Organización	- Planeación y Organización - Información - Evaluación

En el diagnóstico que se hizo para fundamentar el Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal por lo que se refiere al quehacer de capacitación que en ese entonces se realizaba en beneficio del personal al beneficio del Ejecutivo Federal, se estableció que... "la capacitación que se venía impartiendo a los servidores públicos no correspondía a las necesidades que planteaba la realidad. Provocaba frustraciones y desaliento porque a los esfuerzos por capacitarse no correspondía el reconocimiento o estímulo esperado... {En síntesis, y profundizando en lo antes abordado, es claro que la capacitación era elitista y discriminatoria; esporádica, aislada, improvisada y poco participativa."²²

En este contexto, se propuso para corregir y superar las deficiencias detectadas, que el Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal se integrara en un Sistema General de Capacitación de Personal al servicio del Ejecutivo Federal, que tuviera como objetivo fundamental: "vincularse estrechamente con las necesidades programáticas y con el Sistema Escalarfonario de las Dependencias, además de propiciar la superación individual y colectiva de los servidores públicos, coadyuvar a una mayor identificación de éstos con los fines de las instituciones y mejorar la atención y los servicios que se proporcionan a la colectiva".²³

²⁰ Si desea un panorama más detallado de las Políticas del Sistema antes mencionada, ver, *ib.*, p. 14.

²¹ *ib.*, p. 15-16.

²² *ib.*, p. 169.

²³ *ib.*, p. 182.

De manera convencional, se estableció que el Sistema General de Capacitación de personal tuviera los siguientes subsistemas:

- * Tecnología. Deberá entenderse como la búsqueda y adecuación de las técnicas y métodos de enseñanza-aprendizaje, y de comunicación más idónea para el desarrollo de los programas y la consecución de los objetivos que se pretenden alcanzar.
- * Ejecución. Consiste en la realización de los programas de capacitación en su aspecto de enseñanza-aprendizaje, con base en las técnicas, métodos, lineamientos y criterios que se hayan determinado previamente.
- * Divulgación. Es la difusión de los objetivos y metas, planes y programas del Gobierno Federal, con objeto de establecer un canal permanente de comunicación entre todos los niveles de la Administración Pública Federal; y de esta manera coadyuvar al logro de los grandes empeños nacionales.²⁴

Para lograr el objetivo antes señalado, se propuso una Filosofía Política de la Capacitación del Personal Público, agrupada en dos grandes vertientes, cuyos enunciados principales se presentan a continuación:

La capacitación como un medio para alcanzar los objetivos nacionales

- * Hacer de la capacitación un instrumento de apoyo al Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal.
- * Hacer que la capacitación sea un mecanismo para aprovechar mejor tanto las posibilidades y capacidades de los propios servidores públicos, como los recursos de que dispone el Gobierno Federal.
- * Hacer de la capacitación un instrumento para incrementar la eficiencia y la productividad de la Administración Pública Federal.
- * Hacer que la capacitación sea un elemento básico para fortalecer la capacidad ejecutiva en el Gobierno Federal.

²⁴ Ib., pp. 170-171.

- * Hacer de la capacitación un elemento vinculador de los trabajadores con los objetivos, políticas y programas del Gobierno Federal.

La capacitación, para garantizar a los trabajadores un derecho social

- * Hacer de la capacitación un derecho de todos los trabajadores al servicio del Estado.
- * Hacer de la capacitación un compromiso compartido y coparticipativo entre trabajadores y autoridades.
- * Hacer de la capacitación un medio para apoyar las expectativas promocionales del personal.
- * Hacer que los beneficios de la capacitación tengan una aplicación real en el trabajo.
- * Hacer que la capacitación estimule y desarrolle la vocación de servicio público.²⁵

Conviene señalar asimismo que dadas las dimensiones de la Administración Pública por lo que hace a su personal en el período en el que se formuló este Programa General de Administración de Personal, integrada por 1,600,000 servidores públicos, se plantearon como elementos de la estrategia para democratizar y hacer posible la capacitación en el Sector Público, los siguientes:

- La capacitación como efecto multiplicador, mediante la formación de un ejército de instructores.
- La capacitación como responsabilidad compartida, a través de la constitución de los Comités Mixtos de Capacitación.
- La instauración de un canal permanente de comunicación.²⁶

En este orden de ideas, para el Programa de Capacitación a desarrollar en las Dependencias del Ejecutivo Federal, se proponen los siguientes subprogramas:

²⁵ Ib., pp. 165-169.

²⁶ Ib., p. 177.

- Vinculación de los programas de capacitación con las necesidades programáticas y con los requerimientos escalafonarios.
- Establecimiento de mecanismos de evaluación de los trabajadores capacitados.
- Formulación de lineamientos para los programas globales de capacitación.
- Proposición, opinión y autorización de los presupuestos de los programas de capacitación.
- Integración de las Unidades de Capacitación en las Unidades de Personal.
- Promoción del aprovechamiento de becas y establecimiento de los procedimientos de selección de candidatos.
- Identificación de los recursos educativos y tecnológicos disponibles y promoción de su aprovechamiento.
- Mejoramiento de los sistemas de comunicación interna de las Dependencias establecimiento de incentivos para motivar el desempeño eficiente.²⁷

Asimismo, conviene citar los Subprogramas del Programa de Capacitación que se proponen para realizar:

- Normas y Lineamientos para la Capacitación de Personal.
- Técnicas y Metodología de la Capacitación.
- Mecanismos Participativos para la Capacitación.
- Promoción, Coordinación y Ejecución de la Capacitación.
- Eventos de Actualización y Perfeccionamiento de Cuadros de Mandos Intermedios y Superiores.
- Formación y Actualización de Instructores, Técnicos y Administradores de la Capacitación.
- Apoyo a la Divulgación de Programas de Gobierno

²⁷ Ib., pp. 182-183.

- Apoyo al Federalismo.
- Orientación e Información al Servicio Público.
- Transferencia Tecnológica.
- Identificación de Recursos para la Capacitación.
- Participación de Personal Jubilado en los Programas de Capacitación.²⁸

Por lo que se refiere a las políticas gubernamentales de capacitación del personal al servicio del Estado, comenzaremos citando lo que al respecto establece el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, en una de cuyas partes se afirma que: "nuestro camino para la realización de los objetivos nacionales es la modernización nacionalista, democrática y popular. El primer sujeto de la modernización será el Estado Mexicano y sus relaciones con otras naciones, con los sectores y grupos sociales y con los ciudadanos...{} Esta es una tarea que podemos hacer todos, comenzando con nuestro propio trabajo, con el cumplimiento de la ley, con el ejercicio responsable de nuestros derechos. En la transformación de nuestros hábitos y en nuestras prácticas, en la adecuación de las organizaciones a las que pertenecemos, en la vitalidad de nuestra solidaridad, reside un enorme potencial de cambio a la altura de los desafíos de la Nación."²⁹

En el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, instrumento formulado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se destaca la importancia que tiene la capacitación en lo general para la actividad productiva del país, por lo que se afirma: "al resaltar el papel de los recursos humanos en la productividad, el Programa asigna particular relevancia a la capacitación, entendida como un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición. En este sentido, se concibe a la capacitación no sólo como un medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, sino como una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país."³⁰

²⁸ Ib., pp. 183-184.

²⁹ Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000., pp. 15-16.

³⁰ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994. pp. 4-5.

Lo anterior, parte de la siguiente premisa "tanto la capacitación como la productividad son retos que no se pueden atribuir en exclusiva a la empresa, a la Administración Pública, al trabajador, o al empresario. Son tareas que involucran a todos los sujetos y organizaciones que intervienen en la actividad económica y social, y como tales, constituyen una responsabilidad colectiva".³¹

Por lo que respecta específicamente al proceso de capacitación que se realiza en el Sector Público, se afirma que: "la capacitación para el trabajo constituye, igualmente, un elemento de particular importancia para mejorar la calidad de los servicios y a ella debe estar orientada de manera primordial. Por una parte, el mejoramiento de las destrezas y las habilidades del servidor público para el desempeño de sus funciones, así como la preparación para el desarrollo de nuevas tareas, le permitirán no sólo resolver con eficacia las responsabilidades a su cargo, sino encontrar perspectivas de desarrollo personal y profesional que estimularán su desempeño. Por otra, el reconocimiento a su participación responsable como parte de una organización eficiente orientada a la satisfacción de las más diversas necesidades de la población hará posible que su contribución al esfuerzo del servicio público se acreciente".³²

En el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, se propone como un punto básico de consenso entre los sectores obrero, campesino y empresarial, así como el Gobierno Federal que signaron este Acuerdo. "El incremento sostenido de los niveles de productividad y de calidad constituye una responsabilidad colectiva, que concierne a todos quienes participan en la producción: los empresarios, los administradores, los trabajadores operativos, los técnicos, los agricultores, las organizaciones laborales, campesinas y empresariales, atañe también a las comunidades científica y académica, al Gobierno y a la sociedad en general, dentro de un marco en el cual la cooperación y la participación constituyen premisas fundamentales".³³

Una de las líneas de acción que se deben impulsar para el incremento de la productividad y calidad, es el énfasis en los recursos humanos en el que la administración y desarrollo de personal así como la capacitación permanente ocupa un lugar de especial importancia.

El 7 de marzo de 1994, la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil y la Federación del Sindicato de Trabajadores al Servicio del Estado, suscribieron el Convenio para el mejoramiento de la Productividad y Calidad de la Administración Pública con el propósito de mejorar la cultura de trabajo en la Administración Pública Federal promoviendo para

³¹ Ibidem., p. 5.

³² Ibidem., p. 56.

³³ Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, Mimeo, 1992, p. 1.

ello la productividad y la calidad en el cumplimiento de las funciones y atribuciones que la ley le confiere, e igualmente para contribuir al mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores al Servicio del Estado. Para alcanzar dicho propósito, se propone que las Dependencias, Entidades y Organismos del Ejecutivo Federal ejecuten programas de trabajo destinados a:

- a) La modernización de los esquemas y procedimientos de operación de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.
- b) Lograr la superación y el desarrollo de la función administrativa.
- c) La atención prioritaria de la Administración y Desarrollo de los Recursos Humanos.

Dentro de esta última categoría de programas se señala de manera explícita impulsar permanentemente la capacitación para contribuir al mejoramiento en el desempeño laboral y facilitar a los trabajadores su incorporación a nuevas oportunidades y responsabilidades en el trabajo, incluyendo a los mandos medios.

Asimismo, en los programas correspondientes a las otras categorías, también se pone de manifiesto la importancia que posee el proceso de capacitación para lograr el propósito de este Convenio.

De acuerdo con lo expresado en este capítulo, que como se puede observar, esta fundamentada la política, normativa, conceptual e instrumental del proceso institucional de capacitación de la Universidad Pedagógica Nacional, lo que conduciría al desarrollo del personal administrativo de base en su preparación para desempeñar nuevas funciones y cumplir con responsabilidades más complejas, tarea que obliga a explicar, como pauta de referencia, la operatividad de la capacitación en esta Institución; ahora bien, en el capítulo siguiente se incluye la propuesta reflejada en el modelo que considero puede ser útil para el buen desempeño de la capacitación en nuestra Universidad.

5. PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA CAPACITACION INTEGRAL DE EXCELENCIA

Integramos esta propuesta como una alternativa de acción en la capacitación para el personal administrativo de este Centro de Educación Superior.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
SUBDIRECCION DE PERSONAL
MAYO, 1996

5.1 Obletivos

- Integrar al personal administrativo en el desarrollo del conocimiento institucional, y en sus habilidades, siendo estas reflejadas en sus actitudes positivas del desempeño laboral.

- Establecer el perfil del puesto como soporte para la capacitación obtenida, en los diferentes niveles; de base, confianza, mandos medios y superiores. Para consolidarnos en la modernización administrativa y en la nueva cultura de excelencia en los servicios universitarios.

5.2 Lineamientos de la Conceptualización

Esta propuesta está encaminada para el mejoramiento de la productividad y la calidad de la capacitación de la Universidad Pedagógica Nacional.

La conceptualización de este modelo se ha insertado en el proceso de desarrollo institucional, no se persigue continuar con la visión clásica de capacitar por capacitar, sino que se busca asimilar la capacitación en el proceso de modernización del desarrollo y crecimiento del personal universitario.

Como premisa básica se atiende al desarrollo laboral de la persona bajo dos vertientes principales de capacitación:

Primera: Inducción al puesto. Del personal administrativo de nuevo ingreso, con el propósito de que conozca las atribuciones, metas, objetivos, programas, estructura orgánica, funciones y procedimientos de la Universidad Pedagógica Nacional en la unidad administrativa específica en donde va a laborar.

Segunda: La capacitación integral. La cual se ha subdividido en:

- a) Capacitación institucional, la cual está insertada dentro de las atribuciones de la Universidad Pedagógica Nacional, con las prioridades planteadas en el Plan Nacional de Desarrollo.
- b) Capacitación operativa, está vinculada con las acciones laborales con la actualización del conocimiento propiciando:
 - Ascensos y movilidad laboral.
 - Superación en las estructuras escalafonarias.
 - Mejores remuneraciones.
 - Premios, estímulos y recompensa laboral.
 - Excelencia laboral.

5.3 Tipología de los Cursos de Capacitación

Se ha considerado señalar los de mayor impacto institucional:

- a) Inducción al puesto.
- b) Mejor desempeño de labores específicas del puesto.
- c) Actualización científica y tecnológica del puesto y para el puesto.
- d) Movilidad, desarrollo y crecimiento laboral del puesto y para el puesto.
 - En diferentes ramas al mismo nivel
 - En diferentes ramas a nivel de confianza, mandos medios y superiores.

Se integra una propuesta para la escala de valoración para los cursos de capacitación en razón del contenido y su aplicación laboral.

ESCALA DE VALORACION PARA LA CAPACITACION.

CURSO	PROGRAMA	PUESTO	VALORACION
1. INDUCCION AL PUESTO.	ADMINISTRATIVO	CATALOGO DE PUESTOS DE LA U.P.M.	0
2. MEJOR DESEMPEÑO DE LABORES ESPECIFICAS; DEL PUESTO.	LOS DIFERENTES PROGRAMAS		1
3. MOVILIDAD, DESARROLLO Y CRECIMIENTO LABORAL DEL PUESTO Y PARA EL PUESTO.	LOS DIFERENTES PROGRAMAS		2
4. ACTUALIZACION CIENTIFICA Y TECNOLOGICA DEL PUESTO.	PROGRAMAS ESPECIFICOS		3

ESTA ESCALA VA DE ACUERDO A LA TIPOLOGIA DE LOS CURSOS DE CAPACITACION.

5.4 Criterios

Se integra este ideario de principios básicos, con los criterios siguientes:

- Perfil del puesto, fundamento para la capacitación integral.
- Inducción al puesto.
- Congruencia programática-presupuestal.
- La excelencia como forma de vida laboral, basada en credibilidad y confianza institucional aplicando los siguientes principios:
 - a) La calidad la hacen los servidores públicos.
 - b) La calidad se hace para el usuario.
 - c) La calidad la hacen todos.
 - d) La calidad se hace entre todos.
 - e) La calidad se hace innovando.

5.5 Elementos

Se integran en este apartado los principales elementos que fundamentan este modelo, siendo estos:

Perfil del puesto: La capacitación será fundamental para la integración de los cursos, a fin de propiciar un mejor desempeño en sus labores.

Diagnóstico para lograr la excelencia en la capacitación: Los programas de capacitación interna y externa, serán elaborados en razón de las siguientes fases:

- Requerimientos de capacitación.
- Tipología de necesidades de capacitación.
- Detección de necesidades de capacitación.

Programas de capacitación: Los hemos dividido por su universo y su ubicación laboral en:

- Institucionales.
- Foránea.
- Sectoriales.

Cursos impartidos por otras dependencias:

- Instituciones de educación superior y media superior:
 - a) Públicas.
 - b) Privadas.
- Institutos o centros de capacitación.
- Instructores independientes (externos), instructores internos.

Convenios de capacitación:

- Dependencias públicas.
- Entidades federativas.
- Instituciones de educación media-superior y superior.
- Organizaciones profesionales públicas y privadas.

5.6 Evaluación y Seguimiento

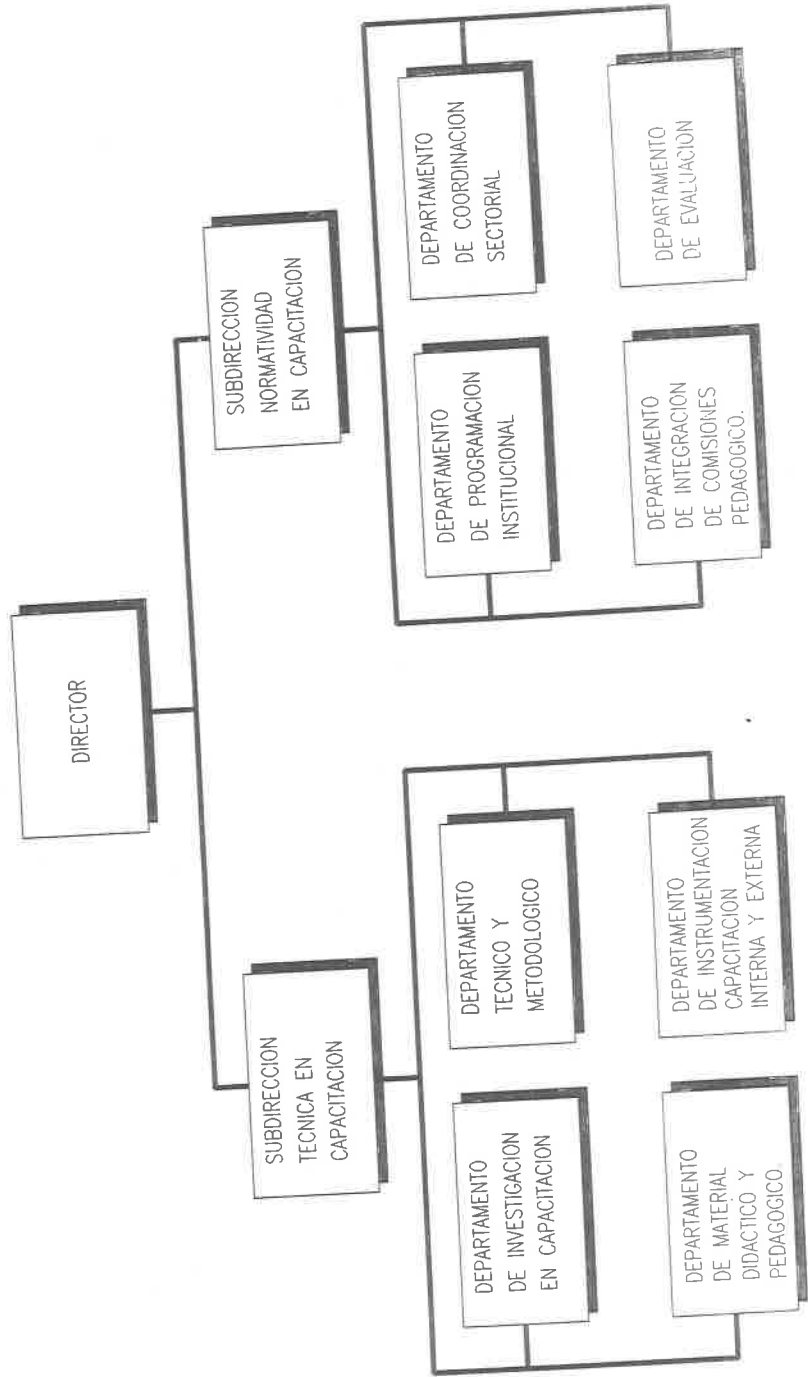
Integración de la evaluación por puntos acumulados, en razón de darle un valor absoluto numérico a los cursos de capacitación clasificados por programas y puestos; a fin de que el participante una vez que se ha evaluado por sus conocimientos adquiridos en la participación y siendo aprobado, sea merecedor a una remuneración adicional a su sueldo, originando una credibilidad, así como la motivación para la productividad y calidad en la excelencia para el servicio del sector público.

5.7 Fases para la Implantación

En esta etapa se consolida la realización de estos componentes del modelo:

1. Respuesta a las necesidades de capacitación manifiestas y encubiertas detectadas.
2. Integración de la planeación y programación de acciones de capacitación.

ORGANIZACION PARA EL FUNCIONAMIENTO DE ESTA PROPUESTA
ORGANOGRAMA DE LA DIRECCION DE CAPACITACION
EN LA U.P.N. (AJUSCO) 1986



3. Ejecución del programa integral de capacitación:

- a) Programa permanente de capacitación.
- b) Formación de instructores.
- c) Difusión.
- d) Motivación.
- e) Participación de los capacitandos.

4. Seguimiento y evaluación:

- a) Cualitativa.
- b) Cuantitativa.
- c) Costos/beneficio.
- d) Impacto presupuestal.

5.8 Las Actividades del Coordinador de Capacitación

Las actividades que el Coordinador de Capacitación debe desarrollar para cumplir con su función y sus responsabilidades, se desempeñan antes, durante y después de concluida una acción de capacitación determinada. El cumplimiento de ellas, en cada uno de los períodos antes señalados, tiene finalidades específicas cuyo logro contribuye a que el proceso inherente al Programa Institucional de Capacitación de la UPN se desarrolle conforme a lo previsto.

5.8.1 Actividades previas al inicio de una acción de capacitación

Las actividades que el Coordinador de Capacitación debe desarrollar antes de que dé inicio una acción de capacitación determinada son de fundamental importancia porque mediante su cumplimiento se obtendrá una idea clara y precisa acerca de las características específicas de dicha acción así como del apoyo logístico y recursos que requerirá su ejecución.

Por ello, estas actividades se agrupan en dos grandes vertientes:

5.8.2 Conocer los datos relativos a la impartición del curso

- a) Nombre de la acción
- b) Nombre del instructor

- c) Lista de participantes
- d) Aula en que se impartirá
- e) Carta descriptiva
- f) Manual
- g) Apoyos didácticos que se requerirán
- h) Servicio de café
- i) Datos relativos a la inauguración
- j) Normas para los participantes
- k) Normas para los instructores

5.8.2.1 Preparar lo que se requiere para ejecutar la acción de capacitación, siendo estas:

- a) Hojas de registro de los participantes
- b) Manuales
- c) Lista de asistencia
- d) Apoyos didácticos
- e) Normas para los participantes
- f) Normas para los instructores
- g) Servicio de café, en su caso.

5.8.2.2 Conocer los datos relativos a la impartición del curso

Con respecto a esta vertiente, se deberán considerar los siguientes puntos:

- a) **NOMBRE DE LA ACCIÓN:** El Coordinador deberá verificar que el nombre de la acción de capacitación sea la correcta y deberá registrarla en los controles administrativos correspondientes.
- b) **NOMBRE DEL INSTRUCTOR:** El Coordinador deberá solicitar al Jefe del Departamento el nombre completo del instructor de la acción de capacitación y procederá a anotarlo en los controles administrativos correspondientes.
- c) **LISTA DE PARTICIPANTES:** El Coordinador se asegurará de recibir la lista de los participantes a la acción de capacitación que se les haya asignado a fin de conocer quiénes y cuántos son ellos.
- d) **AULA EN QUE SE IMPARTIRÁ:** El Jefe del Departamento designará el aula en que se desarrollará la acción de capacitación e informará al Coordinador para que este verifique personalmente las instalaciones con la finalidad de

que se encuentre en óptimas condiciones (aseo, iluminación, mobiliario apropiado y ventilación).

- e) CARTA DESCRIPTIVA: El Coordinador dará lectura a la Carta Descriptiva, a fin de conocer el temario y las necesidades del instructor, en cuanto a los apoyos didácticos y de otro tipo, para el desarrollo de la acción de capacitación.
- f) MANUAL: El Coordinador deberá solicitar el Manual de los participantes de la acción de capacitación para conocer el contenido de los temas que se expondrán.
- g) APOYOS DIDÁCTICOS QUE SE REQUERIRÁN: Previa consulta de la Carta Descriptiva, el Coordinador programará y solicitará el equipo requerido de tal manera que sea proporcionado en las fechas solicitadas.
- h) SERVICIO DE CAFÉ: El Coordinador procederá a preparar el servicio de cafetería, solamente si recibe la orden específica para hacerlo.
- i) DATOS RELATIVOS A LA INAUGURACIÓN: El Coordinador solicitará al Jefe del Departamento los nombres de las autoridades que inaugurarán la acción de capacitación y preparará las condiciones para que dicho acto se lleve al cabo (participantes en aula, presencia del instructor y autoridades).
- j) NORMAS DE LOS PARTICIPANTES: El Coordinador reproducirá los dípticos necesarios de las "Normas de los Participantes" en relación al número de participantes inscritos y relacionados en la lista respectiva.
- k) NORMAS PARA LOS INSTRUCTORES: El Coordinador reproducirá el díptico de "Normas para los Instructores" acorde al número de acciones de capacitación a coordinar.

5.8.2.3 Preparar lo que se requiere para ejecutar la acción de capacitación

En relación a esta vertiente, el Coordinador deberá preparar:

- a) HOJAS DE REGISTRO DE LOS PARTICIPANTES: El Coordinador anotará en la Hoja de Registro, los datos ejemplares que requiera acorde al número de participantes inscritos en la lista correspondiente. Se procurará reproducir 5 tantos adicionales en caso de que se presentaran más personal de lo esperado.

- b) **MANUALES:** El Coordinador deberá tener los Manuales, a fin de distribuirlos a los participantes al inicio de ésta y asegurarse de conservar un ejemplar para incluirlo en la integración documental de la acción de capacitación.
- c) **LISTA DE ASISTENCIA:** El Coordinador registrará en la Lista de Asistencia los datos relativos a la acción de capacitación.
- d) **APOYOS DIDÁCTICOS:** Se verificará acorde a la programación del uso de los apoyos didácticos, la disponibilidad de éstos e informará al instructor en caso de no existir algún(os) de ellos.
- e) **NORMAS PARA LOS PARTICIPANTES:** El Coordinador de capacitación deberá tener un ejemplar del díptico "Normas para los Participantes" para ser reproducido de acuerdo a la lista de participantes.
- f) **NORMAS PARA LOS INSTRUCTORES:** El díptico de "Normas para los Instructores" deberá tenerlo listo el Coordinador para que, en su momento, lo entregue al instructor de cada acción de capacitación.
- g) **SERVICIO DE CAFÉ, EN SU CASO:** Cuando, en su caso, la acción de capacitación requiera servicio de café, el Coordinador deberá estar pendiente del trámite de requisición de los insumos correspondientes para que se tenga todo lo necesario a la hora de iniciar la acción.

5.8.2.4 Actividades a desarrollar durante una acción de capacitación

La importancia de las actividades que el Coordinador de Capacitación debe desarrollar durante la ejecución de una acción de capacitación, radica en que, mediante su cumplimiento, se deben proporcionar todos los apoyos necesarios tanto a instructores como a participantes para que la acción de capacitación se realice adecuadamente.

Estas actividades, son las siguientes:

- a) Elaborar lista de asistencia
- b) Pasar lista de asistencia
- c) Verificar datos en hojas de registro
- d) Apoyar al instructor
- e) Elaborar reporte de coordinación
- f) Atender a los participantes
- g) Proporcionar apoyos didácticos
- h) Proporcionar servicio de café
- i) Verificar condiciones de aula
- j) Supervisar la acción de capacitación

- k) Atender al supervisor
- l) Verificar constancias de participación
- m) Solicitar calificaciones
- n) Evaluar al instructor y a la coordinación

A continuación, se describe cada una de ellas:

a) ELABORAR LISTA DE ASISTENCIA

Con base en los datos proporcionados en la Hoja de Registro, se deberá elaborar la lista de asistencia el mismo día que inicie la acción de capacitación.

b) PASAR LISTA DE ASISTENCIA

Solicitar a los participantes antes de ingresar al aula o de que se inicie la sesión, que hagan constar su asistencia en la lista de asistencia.

La lista deberá pasarse diariamente una vez que ésta haya sido elaborada durante los primeros treinta minutos de cada sesión. Transcurrido este período, los participantes no podrán firmar y el Coordinador cancelará el espacio correspondiente.

c) VERIFICAR DATOS HOJA DE REGISTRO

Una vez que los participantes hayan requisitado este formato, se deberá revisar que todos los datos que se solicitan se hayan incluido; en caso de que falte alguno de ellos, se deberá solicitar al interesado que lo requisiite el mismo día.

d) APOYAR AL INSTRUCTOR

Proporcionarle al instructor todos los elementos que requiera para el desarrollo de la sesión. Para ello, el Coordinador deberá preguntarle al instructor antes de que inicie la sesión lo que requerirá. Se deberá poner especial atención a los medios de apoyo didáctico de carácter audiovisual como retroproyector, proyector de cuerpos opacos, proyector de diapositivas, rotafolio, etc., cuyo uso debió haberse previamente programado. Así mismo, se deberá atender otro tipo de peticiones que esté al alcance del Coordinador proporcionar.

e) ELABORAR REPORTE DE COORDINACIÓN

Diariamente se deberá elaborar un Reporte de Coordinación, en el que se asientan los datos más importantes relativos al desarrollo de cada sesión de la acción de capacitación.

f) ATENDER A LOS PARTICIPANTES

Proporcionarle a todos los participantes los elementos y el apoyo que necesiten para que su participación sea lo más adecuada posible.

g) PROPORCIONAR APOYOS DIDÁCTICOS

Proporcionar al instructor y a los participantes los apoyos didácticos que previamente se hayan solicitado para el desarrollo de la acción de capacitación.

h) PROPORCIONAR SERVICIO DE CAFÉ

Para las acciones de capacitación que así se haya solicitado apoyar o, en su caso, proporcionar a los instructores y a los participantes el servicio de café.

i) VERIFICAR CONDICIONES DEL AULA

Antes de que se inicie cada sesión de trabajo, el Coordinador deberá verificar las condiciones físicas del aula, a saber:

- Esté libre el acceso
- Limpieza de pisos y mobiliario
- Energía eléctrica
- Mobiliario colocado en orden.

Cualquier anomalía detectada deberá reportarse y supervisarse o, en su caso, participar en su corrección.

j) SUPERVISAR LA ACCIÓN DE CAPACITACION

El Coordinador deberá realizar en algunas ocasiones la labor de supervisión utilizando para ello el informe de supervisión.

k) ATENDER AL SUPERVISOR

Cuando la supervisión vaya a ser efectuada por algún servidor público u otra persona, el Coordinador deberá proporcionarte todo el apoyo que requiera.

l) VERIFICAR CONSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN

Tres días anteriores al término de la acción de capacitación, el Coordinador identificará en la lista de asistencia a los servidores públicos acreedores a constancia y solicitará la elaboración de éstas y una vez elaboradas, revisará la mecanografía y solicitará, en su caso, las correcciones.

m) SOLICITAR CALIFICACIONES

Durante la última sesión de la acción de capacitación, el Coordinador solicitará al instructor el formato de evaluación a los participantes debidamente requisitado y firmado por el mismo.

n) EVALUAR AL INSTRUCTOR Y A LA COORDINACIÓN

Se aplicará a cada uno de los participantes el formato de evaluación al instructor y a la Coordinación, supervisando su correcto llenado.

5.9 Actividades posteriores a una acción de capacitación

Las actividades que deben cumplir una vez que haya concluido una acción de capacitación, tienen la importancia de integrar toda la información y documentación mediante la cual se obtenga una idea precisa acerca del desarrollo que tuvo dicha acción.

Dichas actividades son:

- a) Elaborar integración documental
- b) Elaborar reporte de evaluación al instructor.

A continuación, se describe cada una de ellas:

a) ELABORAR INTEGRACIÓN DOCUMENTAL

La labor del coordinador consistirá en reunir todos los documentos de control administrativo que durante la acción de capacitación fueron requisitados, así como el integrarlos acorde al orden preestablecido.

b) ELABORAR REPORTE DE EVALUACIÓN AL INSTRUCTOR

Mediante el formato de Evaluación al Instructor, se ponderarán los resultados otorgados por los participantes al instructor y se procederá al llenado del reporte de evaluación al instructor.

Cabe resaltar que de todas estas actividades para Coordinadores de Capacitación, una de las más relevantes es la comunicación con el instructor y con los participantes.

7. CONCLUSIONES

Al término del trabajo presentado se reafirma que la capacitación al trabajador es un instrumento que permite, por una parte, un uso adecuado y racional de los recursos humanos, manifestándose en una honesta administración del gasto público que redundará, por otra parte, en la obtención de mejores resultados en el centro de trabajo.

Si bien la Universidad Pedagógica Nacional, es una Institución joven, pues nace a partir del Decreto creado por mandato presidencial en el año de 1978, cuenta ya con una planta administrativa que ha crecido paralelamente a la integración de nuevas áreas de conocimiento científico y humanístico que han requerido de mayores servicios de atención al personal directivo y docente, así como el estudiantado.

El proceso institucional de capacitación de la Universidad Pedagógica Nacional, no se ha desarrollado de una manera acorde al crecimiento entre otras causas debido a que el área de capacitación como se señala en el Marco de Referencia, no tiene estructurada una Jefatura de Departamento que permita desempeñar eficientemente el rubro de capacitación en beneficio de todos los trabajadores administrativos de base.

La tarea de análisis de la problemática inherente a la deficiencia de la capacitación que se lleva a cabo en la Institución, obliga a explicar, como pauta de referencia, un análisis sobre los problemas existentes al respecto. Por lo tanto, considero fundamental examinar la validez de la Propuesta de un Modelo para la Capacitación Integral de Excelencia, ya que la Universidad tiene condiciones comparativamente privilegiadas para el ejercicio de una capacitación de calidad. Para lograrlo, resulta de capital importancia que los puestos directivos de la Institución tengan una base de actuación y la selección de sus titulares sea la idónea, lo que potenciará desde luego la legalidad, legitimidad y actuación institucional de dichos directivos, para favorecer el proceso de capacitación institucional en la Universidad Pedagógica Nacional.

A lo largo de la revisión del material bibliográfico respecto al Marco Teórico, se observa que se cuenta con toda la infraestructura laboral para el establecimiento de un buen programa anual de capacitación; Así como también existen dentro de la U.P.N. Docentes de excelencia que pueden suprimir la contratación de Instructores Externos para llevar a cabo los cursos programados, siempre y cuando se les otorgue un incentivo bien merecido o por lo menos una Constancia con valor curricular.

Con respecto al Marco Legal se concluye que por ser la Constitución el ordenamiento jurídico fundamental de todo sistema político, ya que en ella se encuentran contenidos los lineamientos y principios que lo sustentan y de ellos se derivan los ideales y valores que una sociedad reconoce como indispensables para su existencia y esenciales para su desarrollo; es necesario reconocer que constitucionalmente la capacitación es obligatoria

para todo trabajador. Y a pesar del Marco Legal protector de la Capacitación, aún no se ha dado a esta la atención que precisa ya que no existen planes y programas de capacitación efectivos, debido probablemente a la ausencia del Servicio Civil de Carrera en la Universidad Pedagógica Nacional.

Parece aconsejable, en consecuencia, que esta Institución desarrolle Programas de Formación y Capacitación de quienes intervienen en los diferentes planos de su administración para preparar equipos de trabajo congruentes con la perspectiva institucional; los cuales con un marco conceptual común colaborarán en la determinación y ejecución de políticas adecuadas a las características de su propia organización, de sus necesidades de progreso y de modernización.

La capacitación y el entrenamiento del personal que desarrolla tareas administrativas, puede contribuir a que la U.P.N. incremente su adaptabilidad a las circunstancias concretas que la afectan, en la medida que, como una de sus contribuciones, cada cual esté dispuesto a asumir una actitud prospectiva ante las modificaciones que se van perfilando.

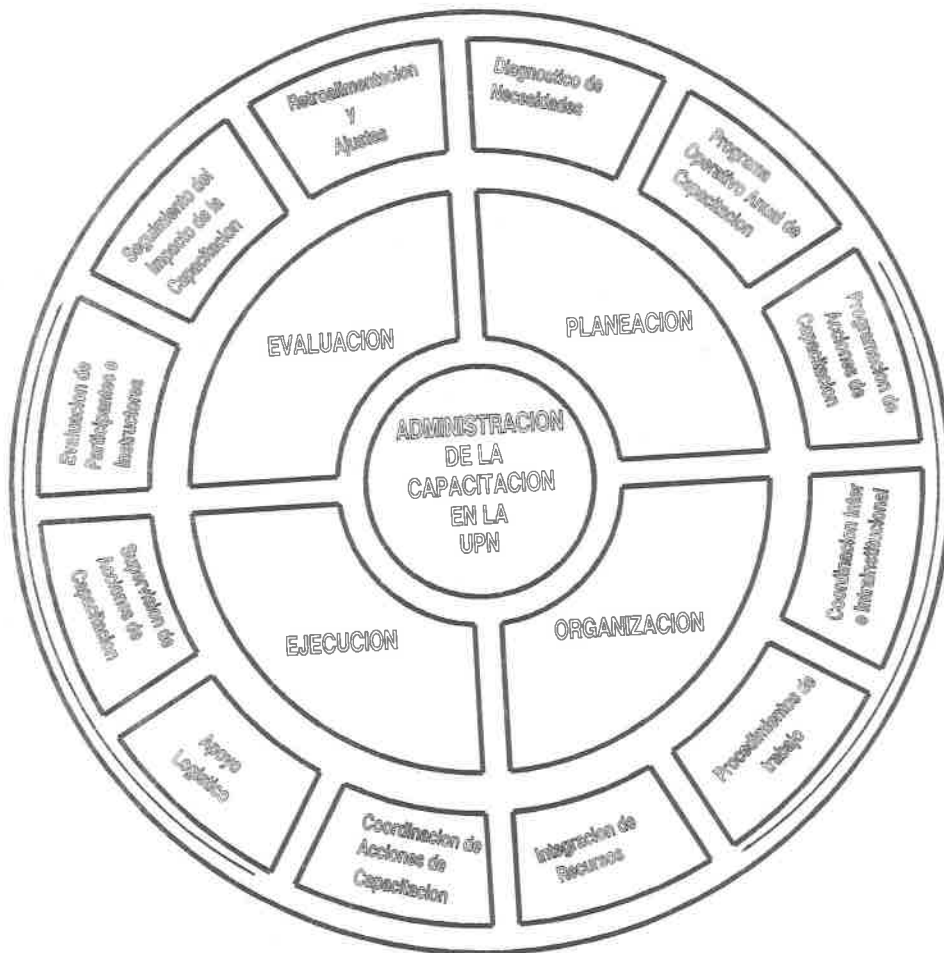
Es cuestionable y a su vez contradictorio que en este Centro de Estudios Superiores, entre uno de sus objetivos primordiales sea la Formación de Cuadros Profesionales en los procesos de Educación Integral y, a su vez, manifieste poco interés en la capacitación para el personal administrativo que labora en esta Institución.

De lo expuesto con anterioridad propongo que en la U.P.N. los cursos que se programen se adecuen a las necesidades de los trabajadores, que la capacitación sea un proceso permanente y a su vez se le dé continuidad y coherencia con los Lineamientos Generales que regulan el proceso de capacitación y Desarrollo de los Servidores Públicos de Mandos Medios y Apoyo y Asistencia a la Educación, todo esto, con el fin de lograr uniformidad en las acciones respectivas a este proceso.

El momento que vive el país como marco de entrada a la Modernidad y a la globalización, es una oportunidad para no retrasar más el logro de las metas propuestas en este rubro de la capacitación.

Durante la formación académica como Administrador Educativo, se obtienen los elementos que permiten interactuar en rengiones como son la organización, la didáctica, la planeación, la evaluación de proyectos, obteniendo las herramientas necesarias para el óptimo manejo de la administración de personal, así como también, conocimientos con respecto al manejo de recursos materiales y financieros; todo esto con el fin de apoyar la función educativa y cumplir cabalmente con el servicio educativo público; por lo cual, me permito presentar el contenido de esta tesina cuyo tema puede servir como una herramienta más para el diseño de un Programa de Capacitación Integral que permita cumplir con eficiencia los objetivos institucionales en la Universidad Pedagógica Nacional o en algún otra Institución.

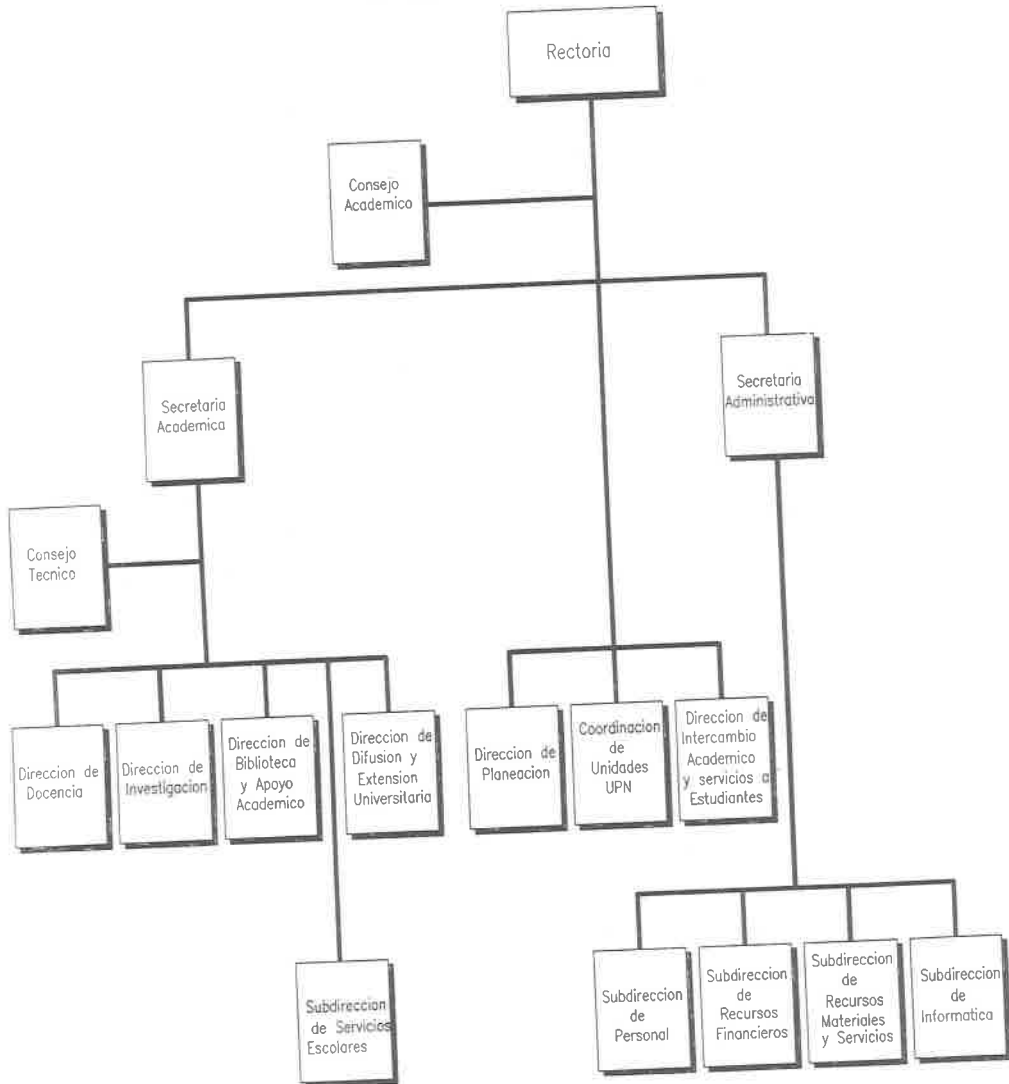
A N E X O 1



EN EL ESQUEMA SE MUESTRA EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION, ASI COMO LAS FASES QUE LA INTEGRAN.

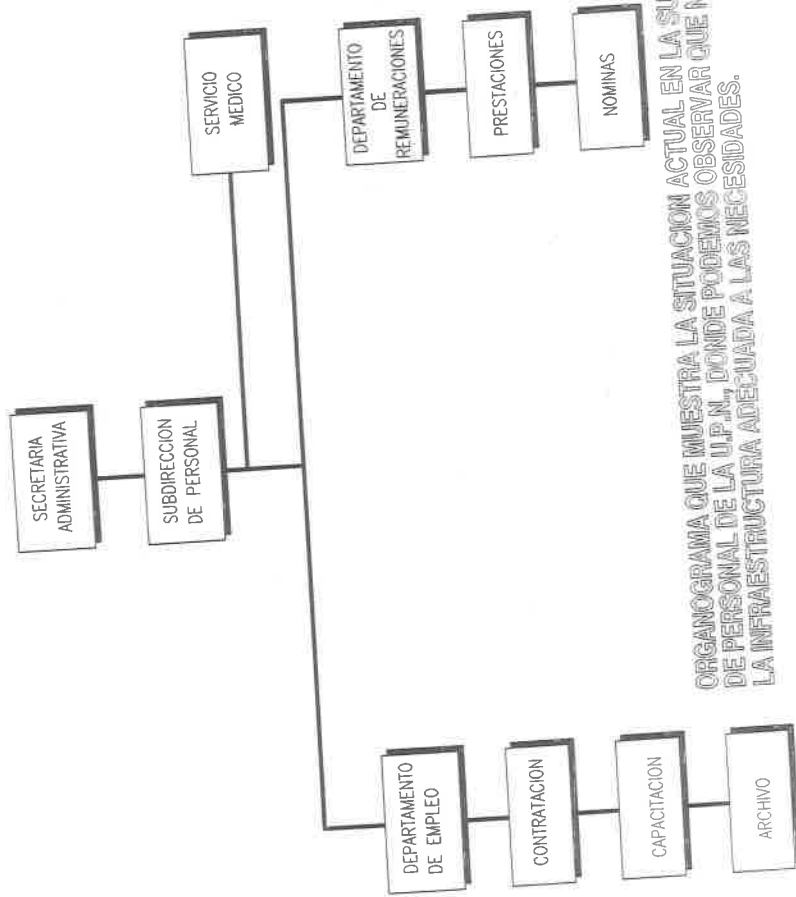
A N E X O 2

ESTRUCTURA ORGANICA
DE LA UPN



*Fuente: "Bienvenido a la Universidad". Universidad Pedagógica Nal., Direcc. de Intercambio Académico y Servicios a Estudiantes, Sept. 1990

ANEXOS
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
SECRETARIA ADMINISTRATIVA
SUBDIRECCION DE PERSONAL



ORGANOGRAMA QUE MUESTRA LA SITUACION ACTUAL EN LA SUBDIRECCION DE PERSONAL DE LA U.P.N., DONDE PODEMOS OBSERVAR QUE NO SE TIENE LA INFRAESTRUCTURA ADECUADA A LAS NECESIDADES.



PROGRAMACION DE ACCIONES

CURSO O EVENTO	OBJETIVO	TEMARIO	NUM. DE ACCIONES	NUM. DE PARTICIPANTES A CAPACITAR	DURACION		LUGAR DE IMPARTICION	INSTRUCTOR	CONSTANCIA O DIPLOMA
					SEMANA	DIAS			

OBSERVACIONES:

ELABORO:

TELEFONO:

PROGRAMA DE CAPACITACION
1996

C U R S O	F E C H A	H O R A R I O	D U R A C I O N	L U G A R
ARCHIVO	17-02 al 23-02	8:30 a 10:30	10 HRS.	SALON 201 N. ROJO
SISTEMA OPERATIVO VERSION 6.X	4-03 al 29-03	14:00 a 16:00	40 HRS.	SALON 334 N. AMARILLO
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	4-03 al 29-03	8:30 a 10:30	40 HRS.	SALON 201 N. ROJO
WINDOW	15-04 al 10-05	14:00 a 16:00	40 HRS.	SALON 334 N. AMARILLO
CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	15-04 al 10-05	8:30 a 10:30	40 HRS.	SALON 201 N. ROJO
WORD (WINDOW)	13-05 al 7-06	14:00 a 16:00	40 HRS.	SALON 334 N. AMARILLO
HOJA DE CALCULO EXCELL	10-06 al 5-07	14:00 a 16:00	33 HRS.	SALON 201 N. ROJO
ORTOGRAFIA Y REDACCION	8-07 al 26-07	13:00 a 15:00	40 HRS.	SALON 201 N. ROJO
HIGIENE Y SEGURIDAD	10-06 al 5-07	8:30 a 16:00	40 HRS.	SALON 334 N. AMARILLO
GRAFICADORES (POWER POINT)	8-07 al 26-07	14:00 a 16:00	40 HRS.	SALON 334 N. AMARILLO
SISTEMA OPERATIVO 6.X	2-09 al 27-09	14:00 a 16:00	40 HRS.	SALON 201 N. ROJO
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	30-09 al 25-10	8:30 a 10:30	40 HRS.	SALON 201 N. ROJO
PRIMEROS AUXILIOS	7-10 al 1 ^a -11	8:30 a 10:30	40 HRS.	SALON 201 N. ROJO
TECNICAS DE ENCUADERNACION	7-10 al 1 ^a -11	14:00 a 16:00	40 HRS.	SALON 334 N. AMARILLO
WINDOW	4-11 al 29-11	8:00 a 10:30	40 HRS.	SALON 201 N. ROJO
BIBLIOTECONOMIA	4-11 al 29-11		40 HRS.	SALON 201 N. ROJO
MECANOGRAFIA	TODO EL AÑO			

* PROGRAMA SUJETO A MODIFICACION SIN PREVIO AVISO
* PARA CUALQUIER INFORMACION COMUNICARSE AL AREA DE CAPACITACION A LA EXT. 1291

NOTA: Estos son los cursos para impartir durante 1996, en la U.P.N. (Ajusco), de los cuales se han llevado a cabo 4.

Fuente: C. Ma. Antonieta Colmenares. Encargada de Capacitación en la U.P.N. (Ajusco). Abril, 1996.

DIRECCION GENERAL DE PERSONAL
COORDINACION SECTORIAL EN MATERIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

CEDULA DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

OBJETIVO: Identificar las Necesidades de Capacitación del Personal de Mandos Medios y de Apoyo y Asistencia a la Educación, a fin de contar con elementos para la elaboración del Programa Anual de Capacitación 1996.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente, utilice bolígrafo y letra de molde.

I.- DATOS GENERALES DEL AREA

1.1 UNIDAD ADMINISTRATIVA	1.2 CLAVE
1.3 DIRECCION DE AREA	1.5 SUBDIRECCION
1.4 CLAVE	1.8 TELEFONO
1.6 DEPARTAMENTO	1.11 CLAVE
1.7 UBICACION	
1.9 RFC	
1.10 PUESTO	

II.- FORMULACION DE ESTRATEGIAS DE ACCION

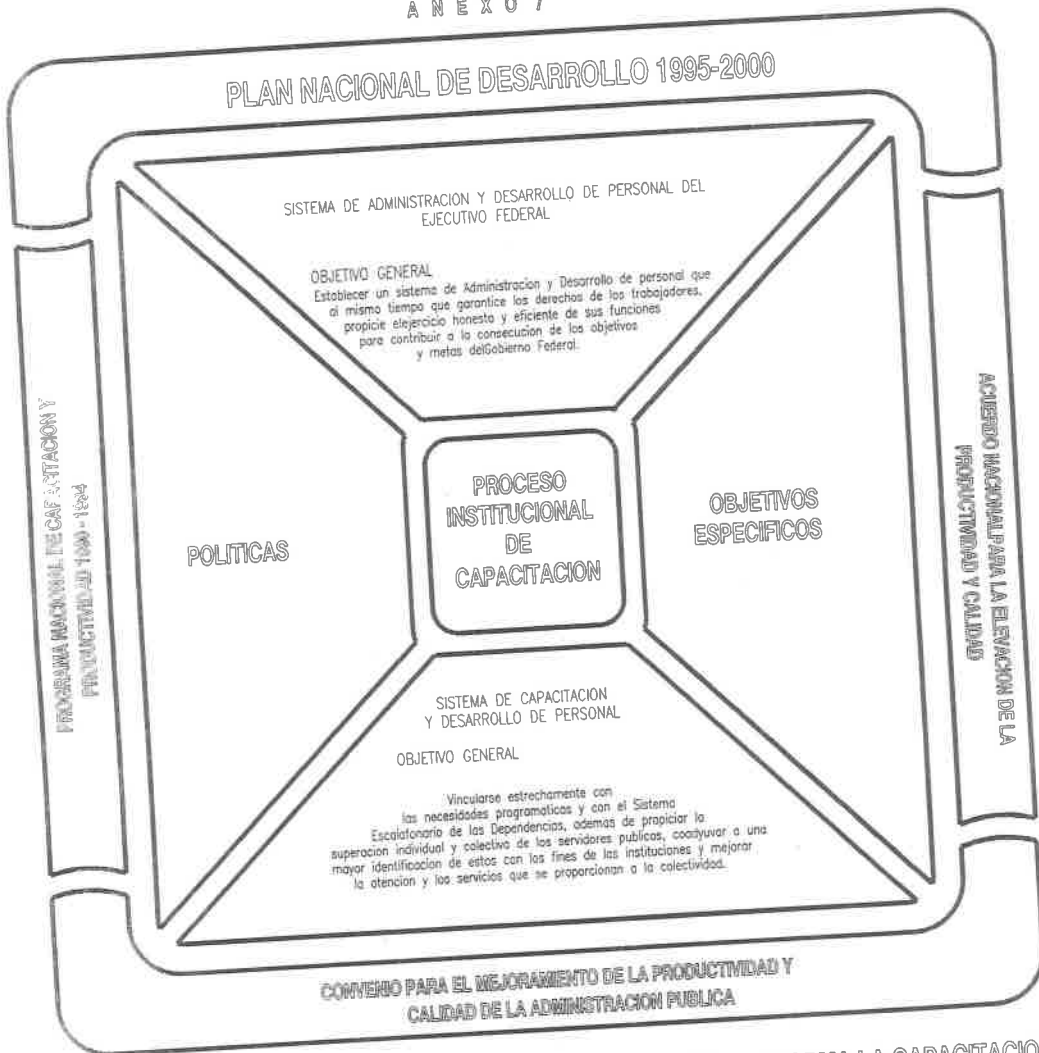
2.1 ACTIVIDADES	SERVIDOR PUBLICO	2.2 AREAS DE OPORTUNIDAD	2.3 ACCIONES PARA SU SOLUCION	USO EXCLUSIVO	
				ACCIONES DE CAPACITACION	HORARIO
Anote en orden de importancia cinco actividades prioritarias del puesto que ocupa	Anote las limitaciones que enfrenta para el desarrollo óptimo de sus actividades (falta de conocimientos y/o habilidades)	Anote las alternativas de capacitación que pueden dar solución a las limitaciones	Anote el evento que es propicio para subsanar las áreas de oportunidad	CLAVE	FECHA
1.-					repartición del evento
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					

M.M.

PARA USO EXCLUSIVO DE CAPACITACION

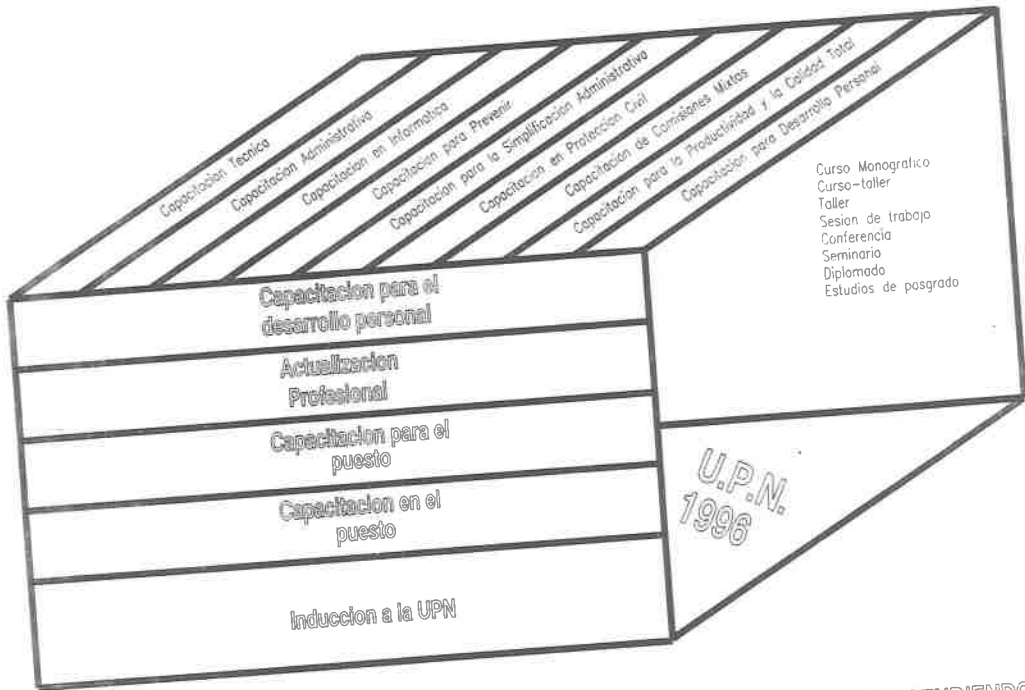
A N E X O 7

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000



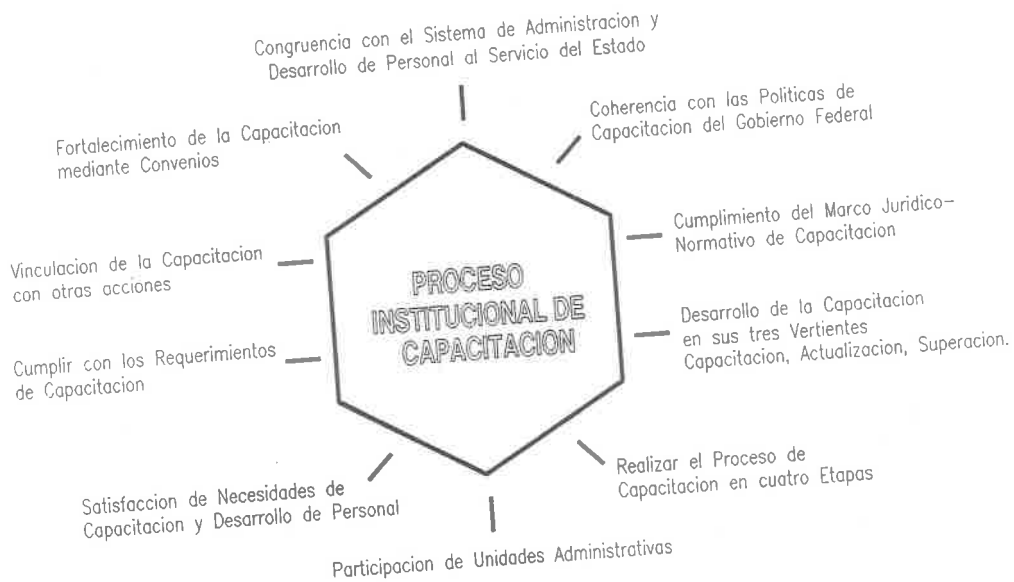
EL RECUADRO MUESTRA EL MARCO JURIDICO QUE LEGISLA Y NORMA LA CAPACITACION.

A N E X O S



EL ESQUEMA DISTINGUE LOS TIPOS DE CAPACITACION QUE PERMITEN IR ASCIENDIENDO EMPEZANDO DESDE LA INDUCCION HASTA LA CAPACITACION.

A N E X O S



EL DISEÑO NOS SEÑALA EL PROCESO DE GLOBALIZACION QUE ABARCA LA CAPACITACION.

8. BIBLIOGRAFÍA

1. BECERRIL Palma, Ma. Elena. Análisis y Evaluación del Reclutamiento y la Selección del Personal Administrativo; Docente y Manual de la Dirección General de Educación Primaria en el Distrito Federal. México, Tesis, 1987.
2. BLEICKEN Von, Bleick. Manual para el Adiestramiento de Personal. México, ed. Herrero, 1974.
3. CALDERÓN Córdova, Hugo. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación del Personal. México, ed. Limusa, 1982.
4. CRAIG, Robert y Lester, Bittel. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México, ed. Diana, 1971.
5. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, ed. Mc. Graw-Hill, 1984.
6. CHRUDEN Hebert, J. A. Administración de Personal: Organización, Contratación y Remuneración del Trabajo. tr. Sergio Hernández y Rodríguez-Cincinnati-Ohio, ed. Iberoamericana, 1988, pp. 391.
7. DALTON E., McFarland. Administración del Personal, Teoría y Práctica. ed. F.C.E. México, 1989.
8. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública. Diccionario de Política y Administración Pública. México, Vol. 1, 1988.
9. DUHALT Krauss, Miguel. Una selva semántica y jurídica: la clasificación de los trabajadores al Servicio del Estado. México, INAP., 1977, p. 159.
10. DUHALT Krauss, Miguel. Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas. México, FCPyS, UNAM, 2a., 1977, p. 235.
11. HERNÁNDEZ Puente, Adriana. Administración y Desarrollo de Personal Público. I.N.A.P. México, 1994, p. 404.

12. JIMÉNEZ Castro, Wilburg. Problemática de la Gestión en las Instituciones Descentralizadas Administrativamente. Instituto Centroamericano de Administración Pública, Serie Ciencia de la Administración, N° 250, ej. 2, 1978.
13. KOONTZ y O'Donell, Harold. Administración. México, Mc Graw Hill, 1985.
14. LANHAM, E. Administración de Personal. (Biblioteca de manejo de personal), vol. 8, de. Continental. México, 1981.
15. MARTÍNEZ Chávez, Víctor Manuel. Diagnóstico Administrativo: un enfoque de Sistemas. México, Trillas, 1995.
16. ODIORNE S., George. Administración del Personal por Objetivos. México, ed. Diana, 1993.
17. RABASA, Emilio y Caballero, Gloria. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, Cámara de Diputados, 1982.
18. REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas: Teoría y Práctica. México, Ed. Limusa, 1985.
19. RODAS Carpizo, A. y M. A. de Rodas. Administración Básica. México, ed. Limusa, 1984.
20. RODRÍGUEZ, Roberto y Walter Tesch. Capacitación en el área laboral. Argentina, ed. Humanitas, 1978.
21. SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. México, ed. Limusa, 1981.
22. STONER, A. F. Administración. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 2a. ed., 1984.
23. TAYLOR Frederick, Winslow. Principios de la Administración Científica: Administración Industrial y General. Ed. Herrero. México, 1981.
24. TAYLOR, Frederick, Winslow. Principios del Manejo Científico del Trabajo. Ed. Cooperativa Modelo. México, 1959.
25. TERRY, George R. Principios de Administración. Ed. CECSA. México.
26. TESTA, Gianluigi. Organización y Dirección de Personal. Ed. Deusto. España, 1978.
27. WERTHER Williams, B. Dirección de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw-Hill. México, 1985.

28. YODER, Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. México, ed. Cecsá, 1979.

DOCUMENTOS

1. Acuerdo Nacional para la elevación de la Productividad y la Calidad. Mimeo, mayo 25, 1992.
2. Acuerdo por el que se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil. Diario Oficial de la Federación del 29 de julio de 1983.
3. ISSSTE. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
4. ISSSTE. Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado
5. Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.
6. Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos. Glosario de términos Administrativos. México, Presidencia de la República, 1982.
7. Secretaría de Educación Pública. Lineamientos que regulan el Proceso de Capacitación y Desarrollo de los Servidores Públicos de Mandos Medios y Apoyo y Asistencia a la Educación. Dirección General de Personal. Oficialía Mayor; Marzo 1995.
8. Secretaría de Educación Pública. Reglamento de las Condiciones de Trabajo. Diario Oficial de la Federación, tomo CDLXXXVI, N° 20, marzo, 1994.
9. Secretaría de Programación y Presupuesto. Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público. Dirección General de Servicio Civil; 29 de octubre de 1990.
10. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994.
11. Universidad Pedagógica Nacional. Reglamento Interior de Trabajo del Personal no Docente.