



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
SEP

ACADEMIA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION DE PERSONAL
ADMINISTRATIVO ENCARGADO DE LA BIBLIOTECA DE LA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-AJUSCO-2000.**

T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
P r e s e n t a:
ESPINOSA JAIMES MARÍA DE LOS ANGELES

ASESOR(A): MTRA. MA. DEL CARMEN TREVIÑO

MÉXICO, D.F.

AGOSTO 2003

INDICE

PAG.

Introducción	I
CAPITULO I	
EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y LA CAPACITACIÓN	I
1.1 LOS SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	3
1.1.1 Provisión	5
1.1.2 Aplicación	7
1.1.3 Mantenimiento	9
1.1.4 Desarrollo	10
1.1.5 Control	14
1.2 SUBSISTEMAS DEL AREA DE CAPACITACIÓN	15
1.3 EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN	18
1.3.1 La detección de necesidades.....	18
1.3.2 Elaboración de los programas de capacitación	22
1.3.3 La ejecución del programa	27
1.3.4 La evaluación de los resultados.....	29
1.4 CONCEPTOS AFINES A LA CAPACITACIÓN	32
CAPITULO II	
MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES AL	
SERVICIO DEL ESTADO	38
2.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES	
AL SERVICIO DEL ESTADO	38
2.2 MARCO JURÍDICO	41
2.2.1 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	42
2.2.2 La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.....	43
2.2.3 Ley Organica de la Administración Pública Federal.....	44

CAPITULO III	
LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL Y LA BIBLIOTECA	
"GREGORIO TORRES QUINTERO"	45
3.1 ANTECEDENTES (MARCO EDUCATIVO)	46
3.2 MARCO JURÍDICO	51
3.2.1 El decreto de creación	52
3.2.2 El Proyecto Académico	53
3.2.3 El Proyecto de la Ley Organica	55
3.2.4 Reglamento Interior de Trabajo del personal no docente de la UPN.....	56
3.3 ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONES DE LA UPN.....	58
3.4 LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA	62
3.4.1 Las misiones y funciones de la biblioteca universitaria.....	63
3.4.2 Los usuarios	64
3.4.3 Organización	65
3.4.4 Colecciones	65
3.4.5 Personal.....	65
3.5 CASO DE LA BIBLIOTECA GREGORIO TORRES QUINTERO	77
3.5.1 Objetivos	77
3.5.2 Funciones.....	77
3.5.3 Usuarios	78
3.5.4 Organización	78
3.5.5 Colecciones	82
3.5.6 Personal administrativo y sus funciones.....	82
3.5.7 Programa de capacitación de personal del año 2000 de la biblioteca Gregorio Torres Quintero.....	85
 CAPITULO IV	
DISEÑO DE ESTUDIO DE CASO, RESULTADOS Y PROPUESTA.....	89
4.1 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	89
4.1.1 Diseño y elaboración de cuestionarios.....	89
4.1.2 Recopilación de datos.....	89
4.1.3 Descripción e interpretación de los resultados obtenidos.....	90

4.2 PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA BIBLIOTECA GTQ DE LA UPN.....	105
CONCLUSIONES	115
BIBLIOGRAFÍA	123
ANEXOS.....	131

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior en México tienen la importante función de formar recursos humanos e investigadores para propiciar el desarrollo económico y político que requiere el país. En este caso la Universidad Pedagógica Nacional está comprometida con el ámbito educativo nacional, por lo que las funciones a realizar son la docencia, investigación y la extensión de la cultura, constituyen la especificidad de su tarea social, emprendida con el fin de formar profesionales de la educación.

Ahora el cambio acelerado académico y administrativo que se ha venido registrando en la U.P.N, ha hecho necesario adecuar la administración universitaria a los nuevos objetivos, nuevas políticas, medio ambiente y necesidades que determinan el desarrollo de la universidad. Este ajuste debe realizarse a través del cambio de estructuras formales y características del personal administrativo. Por lo que se refiere a estos últimos, la capacitación es una de las formas de lograr el cambio, porque permite aumentar el grado de habilidades de todos los niveles del personal, y lograr formas de conducta que hagan factible la asimilación de nuevos métodos de trabajo, de lo cual puede resultar mayor eficiencia y una actitud positiva hacia una administración más flexible y dinámica.

En este caso la capacitación del personal administrativo que labora en la Biblioteca Gregorio Torres Quintero es muy importante ya que debe satisfacer la atención a los usuarios, como a la búsqueda, localización y obtención de información de manera eficiente y oportuna.

La presente investigación es de tipo documental y combina un estudio de caso, al cual se realizó con el propósito de aportar fundamentos básicos de la capacitación del personal administrativo de la biblioteca. Este trabajo consta de cuatro capítulos.

En el primer capítulo se menciona la importancia del sistema de Administración de personal y los cinco procesos básicos llamados subsistemas los cuales son: la provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control. Cabe mencionar que dentro del subsistema de desarrollo se encuentra la capacitación de personal el cual es de gran importancia para este trabajo. Por consiguiente se explican los subsistemas del área de capacitación y el proceso para llevar a cabo la misma. Finalmente en este capítulo se mencionan los conceptos afines a la capacitación.

En el segundo capítulo considerando a los Trabajadores al Servicio del Estado como servidores públicos dentro de la Universidad Pedagógica Nacional, se analizan los antecedentes de dichos trabajadores y posteriormente se ubican en su marco jurídico dentro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, además de otras leyes que los rigen como son: la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado.

En el tercer capítulo se menciona a la Universidad Pedagógica Nacional debido a su importancia en el ámbito educativo Nacional, se abordan los niveles desde preescolar hasta el nivel superior y sus respectivos cambios durante la época del presidente José López Portillo. Con respecto al nivel superior se encuentra el origen de la UPN, la cual se rige por disposiciones legales como el decreto de creación, el Proyecto Académico y el Reglamento Interior de Trabajo del Personal no docente. Además también se aborda su estructura orgánica y sus funciones. Por lo tanto la Biblioteca Gregorio Torres Quintero como parte fundamental de la UPN y debido a su gran importancia para la transformación de los alumnos, profesores e investigadores, se elige como estudio de caso, y se abordan temas como las bibliotecas universitarias, sus misiones, funciones, usuarios, organización, colecciones y personal. Y con respecto a la Biblioteca Gregorio Torres Quintero: sus objetivos, funciones, usuarios, organización, el personal administrativo y finalmente el Programa de capacitación del personal de la biblioteca Gregorio Torres Quintero del año 2000.

En el cuarto capítulo se analiza el diseño de estudio de caso de el Programa de Capacitación del Personal Administrativo de la biblioteca Gregorio Torres Quintero, que se analiza por medio de cuestionarios, luego la recopilación de los datos, y finalmente se muestran los resultados sistematizados con la elaboración de su gráfica correspondiente y la interpretación de los resultados de la información recabada. Con la cual posteriormente se realizará una propuesta de un programa que incluyen los cursos necesarios para los trabajadores administrativos de la biblioteca.

La investigación se sustenta en una encuesta realizada a 55 empleados administrativos de la Biblioteca Gregorio Torres Quintero, y 5 jefes de departamento.

Posteriormente se hace una propuesta de un Programa de Capacitación para los trabajadores administrativos de la biblioteca Gregorio Torres Quintero, el cual incluye los cursos que son necesarios para la capacitación en atención al usuario, cursos de biblioteconomía y de informática.

El propósito de este trabajo académico es que se aplique dicho programa para darle mayor atención al personal administrativo de la biblioteca apoyándolo de manera económica, buscando una tendencia a ofrecer mejorar su eficiencia en el trabajo y proporcionando de igual manera un mejor servicio a los usuarios y de esta manera responder a la creciente complejidad de las demandas educativas a nivel nacional.

CAPITULO I

EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL Y LA CAPACITACION

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos dentro de una organización. Estos recursos son los materiales, técnicos y humanos; y el recurso de mayor importancia dentro de este trabajo es el humano, porque es quien en realidad hace funcionar a la organización. Además cabe mencionar que en la actualidad se sustituye el término de recurso humano por el de personal, porque éste a diferencia de los recursos antes mencionados, no es pasivo, no se maneja o manipula mecánicamente; por el contrario, es capaz de crecer e impulsar su propio desarrollo. En este sentido, la capacitación es la función más relevante de la administración de personal respecto al aprovechamiento del potencial humano; es el elemento que convierte el recurso humano en capital humano, como un tipo de inversión con la cual se desarrolla el trabajador, en beneficio propio y de la organización, sin la que no pueden capitalizarse los demás recursos.

Considerando a la Administración de personal como un sistema se puede decir que los elementos que la forman se relacionan entre sí, por lo tanto es importante conocer las partes que forman dicha administración las cuales se describen en este capítulo y son: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control. Dentro de estas partes llamadas subsistemas corresponden al desarrollo el subsistema de capacitación de personal, el cual es el tema central de este trabajo.

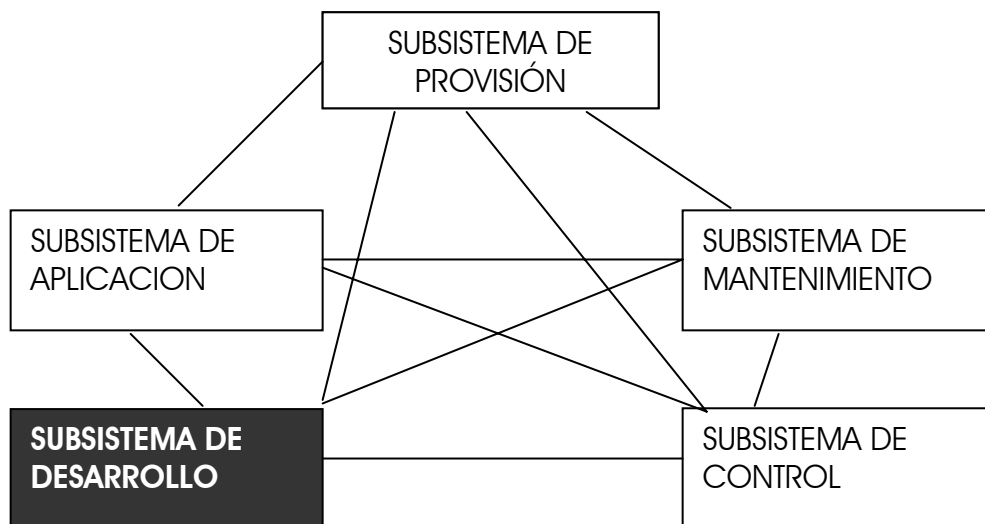
Para lograr una definición más clara de sistema de Administración de Personal, se desglosa cada una de sus partes y finalmente se concreta con una definición más completa, mencionando a los autores de dichas definiciones. Para Hugo Calderón Córdova, "sistema es un conjunto o combinación de elementos, integrados e interdependientes, cuyas relaciones entre sí y con sus componentes lo hacen formar un todo unitario, que cumple una determinada función para lograr un propósito común y mantiene cierto grado de estabilidad."¹

¹ CALDERON CORDOVA, Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. Limusa. México, 1980. p.17

Por lo tanto una organización es todo un sistema en donde sus elementos se relacionan entre sí y cualquier cambio que exista en alguna parte afecta a toda la unidad. Además cabe mencionar que las partes que forman al sistema se llaman subsistemas, pero además los subsistemas forman parte de otros subsistemas.

Por ejemplo: cuando el departamento o área de Administración de Personal recluta y contrata al personal (subsistema de provisión) requiere del área de Capacitación (subsistema de desarrollo) supervise el desempeño del nuevo trabajador a fin de observar si puede promoverse a otro puesto (subsistema de aplicación) o necesita capacitación. En el siguiente cuadro se describen los subsistemas del sistema de Administración de Personal.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y SUS CORRESPONDIENTES SUBSISTEMAS.



Ahora se mencionan varios autores sobre la Administración de Personal, para formar posteriormente el concepto más completo de Sistema de Administración de Personal. Martínez Silva Mario señala que " la administración de personal esencialmente tiene como finalidad asignar racionalmente los recursos humanos, mantener e incrementar el nivel de habilidades que los mismos deben poseer conforme a la estructura orgánica y técnica de las organizaciones y sustentar en

ellas cierto, patrón de comportamiento congruente con las operaciones que estos realizan para lograr sus objetivos.”²

El concepto de M.J. Jicius señala: “La Administración de personal es el campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y, utilizar

la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses para los cuales el organismo está establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posible, y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean tan servidos en el más alto grado.”³

De acuerdo a las definiciones anteriores podemos decir que el sistema de Administración de personal es: un conjunto de elementos que integrados y bien coordinados que logran obtener, desarrollar y mantener al personal dentro de la organización con la finalidad de incrementar las habilidades del empleado para lograr los objetivos de la misma.

1.1 LOS SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La Administración de Personal produce impactos profundos en las personas y en las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlos en el mercado integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar; desarrollarlas, recompensarlas o controlarlas; en otras palabras, administrar en las organizaciones.

Considerando la Administración de Personal como sistema de una organización, se puede mencionar “...considerando la perspectiva sistémica, hay cinco procesos de la Administración de Personal las cuales son provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control; las cuales consideramos subsistemas del sistema mayor, porque son cinco procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes. Su interacción obliga a cualquier cambio producido en ellos influya en los otros, lo cual originará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema”⁴

² MARTINEZ SILVA, Mario. Los sistemas de personal en la Administración Pública. UNAM. México, 1972. p. 50.

³ PIGORS Y MIYERS. La Administración de personal. Continental. México, 1961 p.20

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, 2000 p. 159

Cabe mencionar también que estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual el factor humano es captado y atraído, empleado, mantenido, desarrollado y controlado por la organización.

En el siguiente cuadro se explican los cinco procesos considerados subsistemas del sistema de Administración de Personal.

LOS CINCO PROCESOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
PROVISIÓN	Quién irá a trabajar a la organización.	Investigación de mercado de personal Reclutamiento de personal Selección de personal
APLICACIÓN	Qué harán las personas en la organización.	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
MANTENIMIENTO	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización.	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
DESARROLLO	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación Desarrollo organizacional
SEGUIMIENTO Y CONTROL	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas.	Base de datos o sistemas de información Controles-frecuencia-productividad-balance social.

Este proceso del sistema de Administración de Personal no sigue obligatoriamente el orden establecido porque los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son situacionales, varía de acuerdo a la situación y también depende de los factores ambientales organizacionales, tecnológicos, humanos, etc.

Al analizar a la capacitación de personal como parte de un sistema; se considera que es un fenómeno en donde intervienen diferentes factores y elementos, donde cada uno tiene una característica propia, es conveniente plantear una solución a la problematización de la capacitación, por lo cual es necesario tomar como guía el enfoque de sistema a fin de garantizar una coordinación adecuada de los elementos que están en constante y mutua interacción. A continuación se explican cada uno de los cinco procesos considerados como subsistemas de la Administración de Personal, los cuales ya fueron mencionados y son: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento-control.

1.1.1 Provisión

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden a los insumos humanos e implantan todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento, y selección de personal; así como su integración a las tareas organizacionales. "Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional"⁵

a) LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Implica ¿dónde reclutar? la investigación y análisis del mercado de personal.

b) RECLUTAMIENTO

Es un sistema de información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de personal las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Para Idalberto Chiavenato el reclutamiento es considerado como: " un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a localizar al personal que formalmente posea los requisitos y requerimientos generales que exige un determinado puesto, con el objeto de integrarlo a la organización."⁶, en esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de personal las oportunidades de empleo que pretende cubrir.

⁵ *Ibíd.*, p. 178.

⁶ *Ibíd.*, p. 208.

Las fuentes de reclutamiento se clasifican como internas o externas, según donde provenga el personal.

Las fuentes internas, son cuando al presentarse determinado vacante, la empresa intenta llenarlo mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). Por lo tanto el reclutamiento interno es un proceso interno de recursos humanos, y además puede implicar: transferencia de personal, ascensos de personal, transferencias con ascensos de personal, programas de desarrollo, planes de "profesionalización"(carreras) de personal.

El reclutamiento externo, opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Como son: archivos de candidatos que se presentan espontáneamente, candidatos presentados por empleados de la empresa, carteles o anuncios en la portería de la empresa, contactos con sindicatos y asociaciones gremiales, contactos con universidades, escuelas, y entidades estatales y finalmente en anuncios en diarios y revistas.

c) SELECCIÓN

Una vez que está claro cuales son las necesidades del personal y los candidatos pueden ocupar una vacante; se da el proceso de selección en dos direcciones la empresa decide si ofrece el empleo a un candidato y éste acepta o no. Para Idalberto Chiavenato la selección es: " el procedimiento por el cual se escogen a los candidatos más aptos para el puesto, mediante la aplicación de técnicas que permiten analizar habilidades, aptitudes, conocimientos y capacidades de los solicitantes"⁷ Esto es al especificar la vacante del puesto a ocupar, se elija al trabajador de acuerdo a los datos de información que posea, al más adecuado para desempeñar y desarrollar sus habilidades, potencialidades, y así lograr satisfacción para él mismo y para la comunidad donde se desenvuelve y lograr los objetivos de la organización. Por lo tanto, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: la adecuación y la eficiencia del hombre en el cargo.

⁷ Ibid., p.238.

El proceso de selección se fundamenta en los datos obtenidos y la información que se tenga respecto del cargo que va a ser ocupado. Por lo tanto la objetividad y la precisión de la selección son de gran importancia. Porque por un lado se encuentra especificado el cargo que se proveerá y por el otro a los diversos candidatos que compiten por el empleo. Concluyendo, que la selección es un proceso de comparación y decisión.

En el proceso de selección se distinguen las siguientes etapas: obtención de la información acerca del cargo a proveer, la etapa documental, la de pruebas o exámenes y de entrevistas personales.

d) INTEGRACIÓN

Esta etapa incluye la aceptación del empleado, integrándolo a la empresa de manera que "cuando el candidato pasa a ser parte de la organización es necesario que conozca sus responsabilidades, sus derechos y las políticas de la empresa; a este proceso se le denomina integración"⁸ Por lo tanto podemos mencionar, que esta etapa se realiza con la finalidad de familiarizar al empleado con la empresa, a su área de trabajo, sus compañeros, las prestaciones a las que tiene derecho, las obligaciones que contrae, y obviamente con el puesto de trabajo que desempeñará. Esto se logra a través de manuales, pláticas, cursos de inducción, manuales de puestos, información general de la empresa, procedimientos, etc.

1.1.2 Aplicación

Ya se analizó que los procesos de provisión de personal se encargan de buscar en el mercado las personas necesarias para colocarlas e integrarlas en la organización para que esta pueda mantener su continuidad. El siguiente paso es emplearlas como fuerza de trabajo en la empresa. Esto significa que las personas, después de reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas en la organización, destinados a sus cargos y evaluados en cuanto a su desempeño.

⁸ GOMEZ SAMANIEGO, Romel. Administración de los recursos humanos en instituciones educativas. TRILLAS, ITESM. México, 2000. p. 17

Por lo tanto la aplicación son “los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo”⁹ Las actividades que se realizan son: la socialización de las personas, el diseño de cargos, descripción y análisis de cargos, finalmente la evaluación del desempeño.

a) LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Después de ser reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan en las organizaciones; en consecuencia, el ingreso es restrictivo y selectivo. Sólo algunas personas tienen condiciones para ingresar en las organizaciones y ser admitidas para ocupar cargos. Antes de asignarles sus cargos, las organizaciones buscan

integrar a las personas en su contexto, aclimatándolas y condicionándolas, mediante ceremonias de iniciación social, a la filosofía de la organización. De esta manera, la organización recibe a los nuevos seleccionados y los integra a su cultura, su contexto y su sistema para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización.

b) DISEÑO DE CARGOS

Es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. En el fondo, el diseño de cargos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones.

c) DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

Debido a la división del trabajo y la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sea en cantidad y calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos.

⁹ CHIAVENATO, Op.cit., p. 280.

Por lo tanto la descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la organización; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (¿qué hace el ocupante?), la periodicidad de la ejecución (¿cuándo lo hace?), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (¿cómo lo hace?); y los objetivos del cargo (¿porqué lo hace?). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y responsabilidades que comprende.

Finalmente podemos mencionar que el análisis de cargos, implica saber cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo; cuáles son sus responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

d) LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es la apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.

1.1.3 Mantenimiento

Desde el punto de vista de la Administración de personal una organización es viable sólo si capta y emplea sus recursos humanos de manera adecuada, si no que los mantiene también en la organización. El mantenimiento del personal exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobreviven los planes de compensación monetaria, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo.

Las actividades que comprende el mantenimiento son: remuneración y compensación, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, relaciones sindicales.

a) REMUNERACIÓN Y COMPENSACIÓN

La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Básicamente, es una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras. El salario pagado con relación al cargo ocupado constituye sólo una

parte del paquete de compensaciones que las empresas suelen ofrecer a sus empleados. En general la remuneración comprende muchas otras formas además del pago en salario, una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales.

b) BENEFICIOS Y SERVICIOS SOCIALES

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios de las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Por ejemplo, bonificaciones, seguro de vida, premios de producción, descansos, recreación, vacaciones, seguro de accidentes de trabajo, etc.

c) HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Sus actividades ligadas que repercutan de manera directa en la continuidad de la producción y la moral de los empleados. La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas, su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.

d) RELACIONES SINDICALES

Las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros.

1.1.4 Desarrollo

Después de seleccionar e integrar a los nuevos empleados a la organización es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. Por lo tanto dentro del subsistema de desarrollo encontramos a la capacitación la cual ayuda a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual y sus beneficios se prolongan a toda su vida laboral además de contribuir en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Por lo tanto el desarrollo esta formado por la capacitación y el desarrollo.

Para ello es necesario citar a Romel Gómez Samaniego el cual define al desarrollo como “ la parte que ayuda a la organización a establecer las bases para asegurar el mejor desempeño de los empleados a través de la actualización de conocimientos y habilidades, así como a dar una valoración al trabajo desempeñado y al garantizar el crecimiento profesional en el futuro” ¹⁰ Día con día con mayor convicción las organizaciones verifican los recursos humanos, son el activo más importante y la base de la ventaja competitiva. Además se destacan por ser los únicos elementos vivos e inteligentes, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo, dichas personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, así como desarrollar conceptos y abstracciones.

Dentro del subsistema de desarrollo destaca la capacitación por ser la única en la que el trabajador es precisamente el sujeto más eficaz y eficiente, no sólo como aquél que participa como receptor de un documento, de una prestación, de un servicio, o simplemente está involucrado en un trámite. El beneficio de la capacitación lo reciben los participantes, pero no en forma exclusiva, pues posteriormente la reflejan y utilizan al servicio de la institución o entidad donde laboran. “La capacitación es definida como la actividad de enseñanza/aprendizaje

que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de la organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de las cuales la organización lleva a cabo sus objetivos”¹¹ y como “ la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo” ¹²

De la definición anterior la capacitación tiene dos conceptos fundamentales los cuales son la aptitud y la actitud, pues ambos determinan el impulso que el personal otorga a su propio desarrollo, también en ellas se debe tratar de influir mediante la capacitación. Wilburg Jiménez Castro al respecto afirma que: “Las actitudes son diferentes de las aptitudes...Decimos que las aptitudes pueden ser

¹⁰ GOMEZ, op. cit. p.18.

¹¹ Diccionario de política y Administración Pública. Colegio de licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública. Vol.I p.213.

¹²Glosario de Términos Administrativos. Presidencia de la República. Serie de Organización y métodos. p.42

susceptibles de medición cuantitativa porque las personas tienen en mayor o menor grado don de comprensión, fuerza de concepción, reflexión, presencia de ánimo, atención, energía, memoria, perspicacia, inventiva, capacidad de observación riqueza de ideas, lógica, profundidad, claridad, etc., que constituyen rasgos permanentes de la manera de ser de los individuos. En cambio las actitudes sólo cabe identificarlas mediante las manifestaciones de la conducta espontánea o en las reacciones relevantes de otros. ..."¹³ Con la anterior definición se comprende que no es igual la actitud que la aptitud, porque una actitud adoptada por el hombre influye en el rendimiento y en la productividad de las propias aptitudes. Incluso la aptitud adoptada puede desarrollar nuevas aptitudes hasta entonces ignoradas.

Además la capacitación del personal implica también otros cambios de comportamiento en los empleados de la organización como son:

1.- Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2.- Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras; se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3.- Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

4.- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios."¹⁴ Dichos tipos de cambios de comportamiento se pueden utilizar separada o conjuntamente.

¹³ JIMENEZ CASTRO, Wilburg. Administración Pública para el Desarrollo Integral. FCE.México, 1981. p. 188

¹⁴ <http://www.gestiopolis y desarrollo.com>

Debido a la importancia que la capacitación emplea para el personal de la organización y para la misma se describen los beneficios de la capacitación son:

1. A las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

2.- Para el Individuo:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Forja líderes y mejora actitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual

3.- En las relaciones humanas y adopción de políticas

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar

Si los objetivos de la capacitación son las metas que se pretenden alcanzar dentro de la organización y se pueden dar en todos los niveles ya sea del área general o particular dichos objetivos son:

- a) Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades, actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- b) Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- c) Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- d) Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
- e) Lograr cambios comportamientos con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- f) Coadyuvar al alcance de la misión y objetivos de la empresa.”¹⁵

Podemos concluir que la capacitación es la actividad que permite a la organización elevar o mantener altos índices de productividad interna, de servicio y de competitividad, sin que necesaria y obligatoriamente tengan que hacerse cuantiosas inversiones o sustituciones de equipo; por ello en ocasiones se establecen estructuras autónomas para su impartición o se acude a instituciones especializadas. La capacitación laboral es importante porque es una condición de desarrollo económico, social personal, institucional y nacional.

¹⁵ REZA TROSINO, Jesús. Cómo diagnosticar las necesidades de la capacitación en las organizaciones. Panorama editorial. México, 1995. p.44.

1.1.5 Control

En los apartados anteriores se abordaron los subsistemas de provisión, aplicación (empleo), mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos en la empresa. Ahora corresponde al subsistema de control, supervisar a los empleados para que en las diversas secciones de la empresa puedan desempeñar sus responsabilidades de línea con relación al personal. El control comprende, la información obtenida mediante el establecimiento de los estándares deseados, observación del desempeño, y acción correctiva para eliminar o corregir desviaciones.

1.2 SUBSISTEMAS DEL AREA DE CAPACITACIÓN

Antes de iniciar los subsistemas del proceso de capacitación de personal, aclaro que los subsistemas de dicho proceso se denomina igual (provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control), que los subsistemas de administración de personal; sin embargo no significa que sean los mismos, dado que cada uno de ellos realiza distintas funciones, por lo que son diferentes entre sí.

a) Subsistema de provisión

Corresponde desempeñar las siguientes funciones:

- Investigar cuáles son los objetivos y pronósticos que ha formulado la Dirección de la empresa en cuanto a capacitación de personal.

- Identificar las necesidades de capacitación tomando como base la evaluación del desempeño de los trabajadores en cada una de las áreas que integran la empresa, la cual permite definir el plazo y costo para los programas de capacitación.

- Captar a los empleados que serán capacitados a través de procesos tales como: reclutamiento, contratación, inducción, transferencia y promociones de personal.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que la función del subsistema de suministro del área de capacitación consiste en: la aplicación de la o las técnicas de detección de necesidades en todas las áreas que integran la empresa a fin de detectar el personal que debe ser capacitado para lograr que desarrolle sus funciones con mayor eficiencia.

b) Subsistema de aplicación

Al cual le corresponde realizar las siguientes funciones:

- Elaborar los planes y programas de capacitación, tomando como base los requisitos para cubrir el puesto, así como las habilidades que se requieren. Una vez efectuado lo anterior se debe contemplar qué tipo de capacitación se impartirá, qué instructor impartirá el curso y el lugar en donde se llevará a cabo.
- Es necesario que para la elaboración de los planes y programas se tenga en consideración las demandas sindicales, las negociaciones y soluciones de conflictos laborales, que proporcionan normas a las que debe sujetarse la capacitación mediante convenios entre las autoridades y sindicatos bajo el marco jurídico particular de la empresa.

Por lo tanto se concluye que la función del subsistema de aplicación consiste en: recolectar, analizar y catalogar la información que llega proveniente de las demás áreas, proporcionando los caminos a seguir, fijando las prioridades y objetivos de los planes y programas considerando las necesidades futuras.

c) Subsistema de mantenimiento

Las funciones que constituyen al subsistema de mantenimiento son:

- Supervisar y dar seguimiento a todos los proyectos que se han establecido en el subsistema de aplicación, es decir, comprende propiamente la implantación de los cursos de capacitación.
- Recibe la información fundamental de cada curso de capacitación por lo que tendrá que desarrollar las actividades de diseño y de producción de diversos apoyos materiales y técnicas, así como proporcionar los elementos infraestructurales (mesas, sillas, pizarrón, rotafolios, proyecciones, etc.), que permitan llevar un proyecto a la práctica.

Analizando los puntos anteriores, el subsistema de mantenimiento consiste en dar seguimiento a los cursos de capacitación y proporcionar el apoyo necesario para el desarrollo de los proyectos, tanto en el ámbito económico, la gestión administrativa como parte de apoyo logístico.

d) Subsistema de desarrollo

Realiza las siguientes funciones:

- Promociona los cursos de capacitación en todos los niveles de la organización
- Solicita relaciones del sueldo con el puesto que ocupa cada trabajador cuando inicia el proceso de capacitación, ante la posibilidad de aumentos.
- Proporciona información al sistema de remuneraciones, acerca del personal que fue capacitado ya que en ocasiones recibirá una revaloración económica, lo cual ayuda a lograr el equilibrio empresa-trabajador.
- Proporciona información a las demás áreas de la empresa, respecto al personal que se capacitó en cada una de éstas, ante la posibilidad de nuevas promociones.

Por lo tanto podemos concluir que el subsistema de desarrollo consiste en evaluar el desempeño de los trabajadores después de los cursos de capacitación, además de evaluar aspectos como el nivel de comunicación, mecanismos de participación, aprovechamiento del tiempo libre y desarrollo del individuo en la organización.

e) Subsistema de control

De manera general las funciones que realiza el subsistema de control son:

- Vigilar y supervisar que todo lo que se estableció en el subsistema de aplicación, se esté efectuando sin ningún contratiempo, a fin de que se cumplan los objetivos establecidos.
- Es importante que se evalúe a cada uno de los participantes en cuanto a los contenidos del curso, ya que indica si se está cumpliendo con los objetivos señalados. También se tiene que evaluar la función de capacitación a fin de verificar su eficiencia a la satisfacción de necesidades, dentro de la empresa.

1.3 EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

El proceso es una serie de pasos a seguir, que si llevan la secuencia ordenada se logran los fines establecidos. Y la capacitación tiene como finalidad mantener a todas las personas preparadas para el desempeño de sus cargos actuales y futuros; entonces la organización proporciona al trabajo excelencia, productividad, calidad, rapidez, perfección pero sobre todo la satisfacción de ser bueno en lo que hace.

Por lo tanto, para lograr estos objetivos el proceso de capacitación lleva a cabo una serie de pasos a seguir los cuales son: detección de necesidades, elaboración del programa, ejecución y evaluación del mismo.

Asimismo, la organización realiza un análisis, diagnóstico y evaluación con respecto a la detección de necesidades, disfunciones e insuficiencias factibles de subsanar mediante los programas de capacitación, esto es; se detectan las necesidades específicas de capacitación sobre cada tipo de tarea desempeñada. Podemos decir entonces, que el diseño del programa, su ejecución, control y evaluación, resultan importantes para la capacitación que requieren ser desarrollados por expertos para asegurar su éxito, por lo que generalmente se subcontratan estos servicios en el sector público nacional, o se busca al menos una asesoría especializada. A continuación se describen cada una de las partes del proceso de la capacitación.

1.3.1 La detección de necesidades

A partir del supuesto de que una necesidad es una carencia que un organismo o sistema tienen para desarrollarse correctamente, entonces una necesidad de capacitación, será una carencia o falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo.

Una necesidad de capacitación generalmente se detecta por medio de los siguientes problemas actuales, es decir, que suceden en el momento: baja productividad del personal, baja calidad del trabajo, comunicación deficiente, exceso de errores o desperdicio de tiempo y material, elevado número de accidentes, averías frecuentes en las máquinas o equipos.

Esos problemas casi siempre ocurren por necesidad de capacitación. Por otro lado, cualquier cambio futuro que ocurra dentro de la empresa provocan modificaciones en las habilidades y conductas de los funcionarios. Así, también provocan necesidades de capacitación los siguientes cambios que ocurren dentro de la empresa:

- a) expansión de la empresa e incorporación de nuevos empleados
- b) cambios de métodos y procesos de trabajo
- c) modernización de los equipos e instalaciones de la empresa
- d) producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Los pasos a seguir para lograr una adecuada detección de necesidades se logra mediante el diagnóstico de necesidades.

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

“El diagnóstico es una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos; aptitudes y actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto”¹⁶ Asimismo se dice que el diagnóstico de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. Además su objetivo principal es: proporcionar la materia prima para la formulación de un plan y programas concretos de trabajo, facilita la presupuestación, proporciona indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación.

Aparte del objetivo anterior el diagnóstico de necesidades cuenta con otros objetivos como son:

- a) “Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, del personal de la empresa, clasificada por puestos, área de adscripción y por región.
- b) Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos / evento detectados.
- c) Determinar los programas de capacitación y puestos de trabajo, así como las personas que sean factibles de obtener una constancia de habilidades laborales.
- d) Estructurar un inventario inicial de habilidades del personal de la empresa.

¹⁶ *Ibíd.*, p.65.

- e) Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, etc., requeridos por cada curso / evento a impartir.
- f) Observar cuáles son necesidades de capacitación, cuáles de adiestramiento y cuáles de desarrollo ¹⁷

Independientemente del modelo de diagnóstico que se emplee, será necesario seguir el siguiente proceso de obtención de datos:

- a. Determinar los requerimientos de información y diseñar una estrategia a seguir. En esta etapa se precisarán los indicadores que se espera conocer y se establecerán los lineamientos y políticas a seguir para el levantamiento de información.
- b. Diseño de instrumentos de captura de datos, se formulan los cuestionarios, la guía de entrevista y otras herramientas útiles para este fin.
- c. Compilación de herramientas auxiliares para el diagnóstico. Se recopilan documentos tales como: directorios de personal, estructura orgánica del personal, manuales de organización y procedimientos, inventarios de recursos humanos, profesiogramas, descripciones de puestos, estándares de producción entre otros auxiliares valiosos.
- d. Levantamiento de información. Se realiza la investigación de campo se formulan y aplican las herramientas de control administrativo.
- e. Análisis e interpretación de resultados. Proponer la metodología para estudiar la información que se obtenga, complementándola con los análisis de puestos y profesiogramas, los procedimientos operativos, etc.
- f. Preparación de resultados. La materialización de los procesos de investigación se refleja en los siguientes soportes:
 - a) Informe global del diagnóstico. Destacando información relevante e incluyendo los objetivos, la metodología empleada, los instrumentos y controles utilizados además de los principales eventos diagnosticados.
 - b) Informe por área. Destacando la información relevante y los cursos eventos que satisfacen las necesidades del personal.

¹⁷ *Ibíd.*, p.66.

METODOS PARA OBTENER INFORMACIÓN DE ANÁLISIS DE NECESIDADES

1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Mediante la evaluación se descubre que los empleados vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, y también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

2. OBSERVACIÓN

Verifica donde hay evidencia de trabajo ineficiente, por ejemplo daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

3. CUESTIONARIOS

Es un método muy utilizado para recabar y detectar las necesidades de capacitación de manera colectiva, en donde se pregunta directamente a los interesados (personal) sobre los cursos que necesitan para desempeñar sus funciones.

4. SOLICITUD DE SUPERVISORES Y GERENTES

Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.

5. ENTREVISTAS CON SUPERVISORES Y GERENTES

Es entrevistar directamente a supervisores y gerentes, respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de dichos sectores.

6. REUNIONES INTERDEPARTAMENTALES

Son las discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

7. EXAMEN DE EMPLEADOS

Son los resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

8. MODIFICACIÓN DEL TRABAJO

Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

9. ENTREVISTA DE SALIDA

Cuando un empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización susceptibles de corrección.

10. ANÁLISIS DE CARGOS

Cuadro de tareas que debe cumplir el ocupante y las habilidades que debe poseer.

11. INFORMES PERIÓDICOS DE LA EMPRESA

Muestran las deficiencias de falta de capacitación.

Cada uno de estos elementos, puede ser utilizado por la organización, dependiendo de las necesidades existentes dentro de la organización.

1.3.2 Elaboración de los programas de capacitación

“La fase de la elaboración de programas es la más complicada del proceso administrativo de la capacitación. Para llegar a ella, es necesario haber aplicado una buena detección de necesidades, y un diagnóstico que nos permita localizar claramente aquellos problemas de la organización susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación.”¹⁸ Para realizar el estudio de programas de

¹⁸ CALDERON CÓRDOVA, Hugo. Manual para la administración de proceso de capacitación de personal. LIMUSA. México, 1995. p 51.

capacitación menciono los conceptos básicos como son curso, instrucción, y programa.

Curso: enseñanza de un tema, materia o asignatura, durante un período determinado.

Instrucción: es sinónimo de educación o enseñanza de un curso, de un tema o asignatura.

Programa: " es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado."¹⁹

Por lo tanto la elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan; y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la detección de necesidades de la capacitación. Las necesidades así detectadas, orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar, éstos se ordenan y se traducen en cursos. A la vez los cursos se agrupan para formar programas y éstos pueden diseñarse por puestos, áreas de trabajo, o niveles organizacionales.

Asimismo, debe establecer claramente universos, procedimientos y sistemas de evaluación del aprendizaje. Esto último, con el fin de medir a qué grado se cumplieron los objetivos esperados y señalar los resultados del programa y sus sistemas de seguimiento.

El Programa de Capacitación debe cubrir tres aspectos fundamentales. En primer lugar, dar respuesta a las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan a las áreas de la organización. Por otra parte, capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes a su puesto, con el fin de otorgarle la constancia de habilidades respectiva. Por último, capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional, y desarrollo como individuo y ser social.

Para empezar el programa de capacitación, se realizan las preguntas de inicio ya que con estas se incluyen las partes del programa. Las preguntas son: ¿quiénes se van a capacitar?, ¿En qué se capacitará?, ¿Cómo se capacitará?, ¿ Cuándo capacitará?, ¿ Dónde se debe capacitar?, ¿Quién capacitará?.

¹⁹ PINTO VILLATORO, Roberto. El proceso de capacitación. Diana. México, 1992. p.49.

Los aspectos o partes que deben describirse en un programa, son los siguientes: antecedentes, descripción de objetivos y metas, participantes, instructores, programa detallado de materias, material de enseñanza, bibliografía, lugares y aulas, cronograma y horarios, sistemas de pruebas, certificados y diplomas.

A) ANTECEDENTES: esta parte comprende la narración del origen del programa, sus términos de referencia, investigación de necesidades, todo lo relacionado con su discusión previa y fundamento de la decisión tomada.

B) OBJETIVOS: a veces la descripción de objetivos va implícita en los antecedentes. Otras veces conviene destacarlos en forma separada para llamar más la atención sobre los fines que se persiguen.

C) PARTICIPANTES: hay varias maneras de incluir a los participantes, como por ejemplo: una simple lista de sus nombres; los nombres y cargos que cada uno desempeña; nombres, descripción de cargos y funciones. Esta última forma es la más aconsejable porque permite a los instructores mayor conocimiento de sus alumnos y a éstos un mejor medio de saber quiénes son sus compañeros

D) INSTRUCTORES: son las personas que imparten el curso de capacitación dentro de la organización o fuera de ella. O también puede ser la persona que tiene la autorización y registro para impartir un curso de capacitación. Siempre debe incluirse la lista de instructores acompañada de una síntesis de su curriculum vitae. Esta síntesis debe contener una mención de cargo, títulos o educación, experiencia, trabajos realizados y en general, todo aquello que prestigie al instructor ante sus alumnos, sin herir la modestia, sin extravagancias, y evitando datos superfluos o de carácter personal que no interesan para el caso.

E) PROGRAMA: es un detalle de todas las materias del programa que deban ser incluidas. Algunos requieren no solamente la enumeración de los tópicos a tratar en cada sesión, sino otras explicaciones que ayuden al entendimiento de su alcance y modalidad.

F) MATERIAL DE ENSEÑANZA: para ciertos cursos es conveniente describir qué material de enseñanza va a emplearse, bien sea que lo utilicen los instructores o que se exija a los participantes. Dentro de los materiales didácticos utilizados tenemos: películas, videos, carteles manuales, gráficas, boletines, transparencias y filminas, grabaciones y grabadora, proyector de transparencias, rotafolio, proyector de cuerpos opacos, cuadernos para escribir, pizarrón, televisión y computadora.

G) BIBLIOGRAFÍA: para algunas materias es indispensable señalar la bibliografía que debe ser consultada durante el curso, y a veces es conveniente señalar una bibliografía para que los alumnos la puedan utilizar después. En ambos casos, debe indicarse la obra, el respectivo trozo o página, el lugar donde se encuentran y todos los detalles que faciliten su consulta.

H) LUGARES Y AULAS: la indicación de los lugares, aulas, sitios de demostración, etc., debe quedar claramente indicados en el programa. Esta indicación debe hacerse especialmente en el cuadro de honorarios.

En función del lugar para la impartición, la capacitación puede ser de tres tipos:

- a) En las aulas: es la que imparte un centro establecido a propósito y con un cuerpo de instructores especializados; conocida también como capacitación residencial o colectiva.
- b) En el trabajo: es el conjunto de actividades directamente relacionadas con el trabajo, que pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.
- c) Individual: es la que intenta proporcionar a una sola persona los conocimientos, experiencias, habilidades que son necesarias para que desempeñe mejor el puesto.

I) HORARIOS: la elaboración de horarios es una parte importante en la programación de un curso de adiestramiento, ya que para tal efecto debe consultarse a los participantes, a los instructores y a las organizaciones que han de intervenir en su desarrollo.

Un horario debe contener:

- Identificación del curso y del grupo
- Fecha de iniciación y terminación
- Nombre del director o supervisor
- Nombre de la materia
- Nombre del profesor
- Fecha, mes y hora de la clase
- Lugar
- Fecha, hora para pruebas y exámenes

La presentación de estos datos en un cuadro, puede hacerse de diversas maneras. Lo importante es que quede en forma tan clara, que la información sea realmente fácil y completa. Responde a la pregunta ¿cuándo se capacitará?

J) SISTEMA DE PRUEBAS Y EXAMENES: dentro del programa debe quedar claramente descrito si se aplicará o no el sistema de pruebas o exámenes para evaluar el rendimiento de los participantes, con indicación de sus consecuencias, si las tiene, tales como ascensos, aumento de salarios o cualquier otro tipo de estímulo.

K) CERTIFICADOS Y DIPLOMAS: se reconoce que todo curso de capacitación debe presentarse como un estímulo para el participante, es decir, como un medio para mejorar su moral en el trabajo además de su capacidad técnica. Es también reconocido que todo nuevo conocimiento, habilidad o destreza se incorpora al patrimonio individual, lo cual, en relación con la capacidad de producir, tiene un valor económico que puede hacerse valer en muy diferentes circunstancias. El participante en un curso de adiestramiento tiene derecho a que se acredite su nueva situación por algún medio, siendo los más comunes los certificados y diplomas. Dentro del programa debe preverse el tipo, la forma y circunstancias en que tales documentos serán expedidos, o indicar si no se expidieron por no ser procedentes.

L) PRESENTACIÓN FÍSICA DEL PROGRAMA: en la presentación física de un programa de adiestramiento las reglas y técnicas sobre presentación de informes son aplicables en su mayor parte. Pero un gran papel juega la habilidad artística de quien lo prepara. Deben tenerse en cuenta la claridad, brevedad y concisión. Formato adecuado y atractivo, distribución coherente de su contenido, juicio y responsabilidad en el tratamiento de los temas. Este punto responde a la pregunta ¿en qué se capacitará?

M) DISTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA: cuando se elabora un programa debe determinarse cuál ha de ser su distribución, es decir, quiénes son sus destinatarios. Esto es importante no solamente para asegurar la información de todas las personas envueltas en el proceso de adiestramiento, sino también para calcular el número de ejemplares que deben prepararse. La distribución debe ser oportuna. En un programa se trata de comunicar algo: informaciones, instrucciones. La comunicación no debe hacerse cuando ya no es útil. Hay que escoger el tiempo oportuno para esa distribución.

Tipos de programas

En la capacitación dentro de las empresas existen programas enfocados en el ámbito operativo y en el ámbito directivo.

Por ejemplo: en las áreas de producción existen los siguientes niveles:

a) nivel operativo: dedicados al personal que está ubicado en las áreas de producción u operativa.

b) nivel directivo: enfocado a supervisores y gerentes de producción.

En el área administrativa existen los siguientes tipos de programas:

a) Nivel de personal administrativo: por lo general enfocado a empleados de tipo administrativo como oficinistas, auxiliares de contabilidad, secretarías etc.

b) Personal directivo: este tipo de cursos dedicado a personal directivo de la empresa por ejemplo de toma de decisiones dentro de la misma.

1.3.3 La ejecución del programa

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Después del diagnóstico de necesidades y la programación de la capacitación, el siguiente paso es la ejecución. La ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de las instrucciones y formas de comunicación, para supervisar que los que se está haciendo se haga según lo planeado.

La ejecución de la capacitación presupone la relación instructor / aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Además la capacitación presupone una relación instrucción / aprendizaje. Instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad, y aprendizaje es la incorporación de lo enseñado al comportamiento del individuo.

De acuerdo a las relaciones de la instrucción aprendizaje, son varios los factores que intervienen como son los instructores y a los coordinadores.

Los instructores son personas físicas que tienen los conocimientos técnicos y pedagógicos suficientes para preparar y formar a una o más personas en el desempeño de tareas relativas al puesto de trabajo. Los instructores pueden ser internos y externos.

Los instructores internos pueden ser personal pertenecientes a la misma organización teniendo el carácter de trabajadores en los términos de la Ley Federal de Trabajo y tienen como función exclusiva impartir cursos de capacitación y adiestramiento los demás trabajadores de la organización que prestan sus servicios a la misma.

Los instructores externos externos pueden ser de dos tipos:

- a) Instructores externos de instituciones capacitadoras
- b) Instructores externos independientes

El instructor externo de instituciones capacitadoras, es la persona física que tiene celebrado un contrato con la institución o escuela de capacitación y adiestramiento, para impartir en su representación y responsabilidad, aquellos cursos que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la institución en la que brinda sus servicios.

El instructor externo independiente, es la persona física autorizada para impartir cursos de capacitación y adiestramiento, y que puede ser contratada por una empresa o bien, por una institución capacitadora, a fin de dedicarse a actividades vinculadas directamente con la materia.

Otra persona que contribuye durante la ejecución del programa de capacitación es el coordinador, el cual es la persona que atiende al personal que participa durante la acción de la capacitación a su(s) instructores y al personal operativo con eficacia para contribuir a que ésta se desarrolle de acuerdo a los objetivos ya establecidos, también le corresponde proporcionar de manera oportuna, objetiva y precisa toda la información que soliciten las autoridades correspondientes acerca del desarrollo de una acción de capacitación determinada. Además "Las principales actividades que deben ser atendidas o vigiladas por el coordinador según Carlos Ramírez Cardona son:

- La organización de grupos de participantes y su orientación
- Organización, orientación y apoyo al personal docente
- La adecuación, la preparación, suministro de equipo, material informativo y de enseñanza.
- Adecuación de instalaciones físicas
- La supervisión del desarrollo de las clases

- La elaboración de informes finales y cierre del programa
 - El registro y archivo de resultados y documentos relativos al programa.
- Estas actividades se desarrollan en diversa forma según los arreglos organizacionales.²⁰ Y Cuando se ejecutan varios programas simultáneos o cuando existe un Centro de Capacitación, la distribución de funciones de coordinación puede estar a cargo de varias personas que atienden áreas específicas. Además de estos puntos, podemos incluir: la calidad de los aprendices, que influye de manera sustancial en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados se obtienen de una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa de los objetivos de la capacitación, para que se llegue a disponer de un grupo homogéneo de personas.

1.3.4 La evaluación de los resultados

Es la etapa final del proceso de la capacitación de los resultados obtenidos. Es necesario evaluar la eficiencia del programa de capacitación. Así que "La evaluación es el proceso de medición y valoración de resultados para conocer si se han alcanzado los objetivos de la capacitación. Medición indica cuantificación. Se hace comparando resultados contra patrones o normas. Valoración significa calificación, por medio de un juicio de valor si los resultados alcanzados responden

a los objetivos."²¹ Por ejemplo: de 60 encuestados 50 respondieron que el curso fue excelente. Estos datos dan el mensaje de que los esfuerzos y recursos invertidos fueron satisfactorios en términos estadísticos, pero no indican si se ha obtenido el fin de la capacitación, como se puede mejorar la actitud del personal o hacer mejor un trabajo.

La valoración se dirige a obtener información sobre estos últimos aspectos. Entonces se averigua cuál ha sido el **mejoramiento**, en que consiste, o se averiguará como es el comportamiento de los participantes ahora, en relación con el comportamiento anterior al curso y se sacarán conclusiones.

Esta tarea es difícil porque el valor, no siempre puede deducirse del análisis de objetivos.

²⁰ RAMIREZ CARDONA, Carlos. Orientaciones para la administración de los procesos de capacitación. ICAP. San José Costa Rica, 1997. p.160..

²¹ *Ibíd.*, p. 32.

Medición y valoración de resultados constituyen tareas de evaluación. El conocimiento que se obtiene por la evaluación de la forma como se han ejecutado los programas y de los resultados alcanzados es la base para tomar nuevas decisiones, continuar o variar de políticas, o introducir cambios y mejoras en los procesos de capacitación.

¿QUÉ DEBE EVALUARSE?

Todos los procesos administrativos de la capacitación como son: la investigación de necesidades, la programación, la ejecución de los programas, la supervisión, los procesos de enseñanza aprendizaje, los resultados estadísticos, los medios utilizados, y los objetivos alcanzados. Con la finalidad de conocer si fueron suficientes o si tuvieron fallas. Por mencionar algunos tenemos:

Los procesos de enseñanza-aprendizaje. Desempeño de profesores, metodologías, conocimiento y habilidades obtenidas por los alumnos

Los resultados estadísticos. Cuántos participantes se inscribieron, cuántos asistieron, cuántos aprobaron, cuántas clases se dictaron, por qué otros no se dictaron, etc.

Los medios utilizados: cantidad, calidad, técnicas y métodos.

Los objetivos alcanzados con la capacitación. Aplicación de los nuevos conocimientos, cambios alcanzados, obtención de objetivos.

Un programa de evaluación depende pues de la prioridad que se asigne y esta prioridad debe decidirse con razonamiento lógico concretando cuál va a ser la utilidad de la evaluación.

ORIENTACIONES SOBRE CÓMO Y CUÁNDO EVALUAR LOS ASPECTOS MENCIONADOS:

LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE CAPACITACION, como son investigación de necesidades, la programación y la supervisión se evalúan generalmente al final del curso. Para esta tarea pueden aportar información todas las personas que han participado en ellos, bien en forma individual o mediante reuniones en las que se exponen las fallas y también las bondades que han experimentado.

EL DESEMPEÑO DE LOS PROFESORES

Se evalúa con base a la información que se recoge de los coordinadores y de los alumnos, lo cual puede realizarse mediante cuestionarios especiales.

LOS CONOCIMIENTOS APRENDIDOS POR LOS ALUMNOS

Se verifican mediante métodos como exámenes, trabajos de aplicación, demostraciones, etc.

EVALUACIÓN DE LOS MEDIOS UTILIZADOS

Se hace sobre información que debe solicitarse a profesores, supervisores, coordinadores y alumnos.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS

Se hace sobre las estadísticas que suministran los registros y otras que elaboren para el caso.

LA EVALUACIÓN O SEGUIMIENTO

Para saber si se han alcanzado los objetivos se hace sobre datos que se obtienen de los participantes, de sus jefes, de observaciones directas, de mediciones de trabajo y del progreso individual obtenido, de encuestas de opinión pública.

Hay diferentes aspectos para evaluar como también técnicas varias para hacerlo. La evaluación con miras a verificar si se han alcanzado los objetivos del programa, se hace con una metodología similar pero las mediciones y valoraciones se cruzan con patrones preestablecidos. Por ejemplo: un jefe no tenía un plan de trabajo para su unidad. El objetivo del curso fue analizar la técnica de elaborar planes de trabajo. Ahora la unidad funciona siguiendo un plan de trabajo. Resultado: satisfactorio.

PRIORIDADES

Hay dificultad en escoger el método adecuado para esta tarea a veces no se cuenta con personas capacitadas para ello. En algunos casos la evaluación es un proceso costoso y complejo que consume recursos y distrae al personal de sus tareas ordinarias. Pero, sin embargo, es necesario hacer algún tipo de evaluación para orientar mejor la capacitación.

La necesidad de evaluar es obvia pero debe limitarse a lo más necesario. La necesidad depende de la urgencia de verificar resultados. En muchos casos estos resultados se obtienen satisfactoriamente de los hechos. Los hechos hablan por sí solos. Cuando esto es suficiente, no es necesario embarcarse en programas complicados de evaluación.

La evaluación más difícil es aquella tendiente a valorar, si los resultados responden al objetivo. En cambio la evaluación basada en aquellas estadísticas que proveen datos interpretables de algún modo, son más fáciles de llevar a cabo.

Un programa de evaluación depende pues de la prioridad que se asigne y esta prioridad debe decidirse con razonamiento lógico concretando cuál va a ser la utilidad de la evaluación.

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

En esta actividad son aplicables las metodologías de investigación comunes utilizadas en otros campos, las cuales comprenden los siguientes pasos:

- Determinación de necesidades y objetivos
- Recolección de información
- Análisis de información
- Recomendaciones sobre cursos de acción futura.

1.4 CONCEPTOS AFINES A LA CAPACITACIÓN

En el siguiente apartado se mencionan los conceptos que tienen similitud con la capacitación, considerándola como un proceso educativo que mediante la experiencia del aprendizaje desarrollan conocimientos actitudes y habilidades en las personas en primer lugar para su realización personal y en segundo para la organización misma donde prestan sus servicios; además de mencionar que dicho proceso educativo se adquiere dentro de una institución laboral o educativa.

Los conceptos a describir son: educación, adiestramiento, capacitación y servicio civil de carrera.

Educación

Chiavenato considera a "la educación es toda influencia que el ser humano recibe el ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y a los valores sociales, vigentes y aceptados. Entonces la educación puede ser institucionalizada y ejercida no solo de modo organizado y sistemático como en las escuelas o iglesias donde se sigue un plan preestablecido, si no que también puede ser desarrollada de modo difuso y desorganizado y sistemático, como en el hogar y en los grupos sociales a los que pertenece el individuo, sin obedecer a ningún plan preestablecido. La educación es la preparación para la vida y por la vida. Puede hablarse de tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc."²²

²² CHIAVENATO IDALBERTO,.Op. cit. p.556.

Nos menciona el autor que la educación es toda influencia que proviene del exterior o sea del ambiente social y que ésta se puede adquirir en organizaciones institucionales o en el hogar, además de que esta educación es para beneficio del propio individuo, para progresar en la vida.

Para Arias Galicia: la educación es: "la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean, o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos."²³ Señala que con la educación el hombre adquiere todos los conocimientos necesarios para desenvolverse en la sociedad; aunque también en las organizaciones se educa de manera distinta un poco más especializada y la educación en este caso es conocida como entrenamiento, adiestramiento, capacitación y desarrollo.

Reza Trosino; "el término educación abarca toda la actividad humana, ya que es el proceso continuo de enseñanza aprendizaje, por medio del cual individuo o grupo de ellos, va adquiriendo un repertorio de tales comportamientos que les hace posible su supervivencia en la sociedad en que se desenvuelven."²⁴

Para Siliceo, " la educación tiene como objetivo el formar individuos normales, útiles, con espíritu de servicio a comunidad donde se desenvuelven; fomentando en ellos en sentido de la libertad, la conciencia de sus derechos y de sus obligaciones."²⁵

Finalmente, de acuerdo a las anteriores definiciones la educación es: un proceso de enseñanza-aprendizaje por medio del cual el individuo adquiere conocimientos, información, hábitos, actitudes, habilidades, etc., que preparan al mismo por la vida y para la vida, dentro de la sociedad a la que pertenece formándolo normal y responsable de ella además puede ser de manera institucionalizada o dentro del ambiente social.

²³ ARIAS GALICIA, Fernando. Capacitación para la competitividad y la colaboración. AMEPAC. México, 1994. p.21

²⁴ REZA TROSINO. Op. cit. p. 98.

²⁵ SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Trillas. México, 1985. p. 13.

Adiestramiento

Los conceptos que se definen a continuación hacen referencia al término adiestramiento.

AUTOR	CONCEPTO
ALEJANDRO NÚÑEZ MENDOZA	Es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, que son de carácter muscular o motriz, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
IDALBERTO CHIAVENATO	Adiestramiento o entrenamiento, es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.
FERNANDO ARIAS GALICIA	Define al adiestramiento como proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz.
ADRIANA HERNÁNDEZ PUENTE	Significa hacer diestro a alguien a enseñarle a manejar su mano derecha, por ser la que normalmente se utiliza en el desempeño de labores manuales. Dicho concepto ha evolucionado y en la actualidad conforma la etapa inicial del proceso de capacitación laboral, pero se le sigue relacionando con el perfeccionamiento de habilidades físicas y mecánicas.

Así y de acuerdo a los conceptos anteriores el adiestramiento es una acción que proporciona destrezas (manuales) al individuo y prepararlo para un puesto o cargo, esta destreza es a corto plazo ya que se le adiestra para realizar un trabajo de carácter muscular o motriz repetitivo. Se puede decir que esta actividad es necesaria cuando se pretende mejorar aquellos procedimientos rutinarios o repetitivos que existen en algunos procesos laborales, observados con más frecuencia en los niveles inferiores, así como en las actividades eminentemente

operativas y, en menor proporción en las relacionadas con funciones administrativas o de servicio. En el sector público mexicano se proporciona adiestramiento en actividades manuales, físicas u operativas y son este tipo de programas los que proliferan, tanto en dependencias como en las entidades, en virtud de ser los que más fácilmente se diseñan e implantan, dado que se trata de actividades con menores grados de dificultad, como las que realizan los intendentes, choferes, almacenistas, mecanógrafas, etc.; aunque algunas pueden requerir una combinación de habilidad y cierto nivel de conocimientos como son: archivo, manejo y control de correspondencia y excepcionalmente, uso de equipos sofisticados que acaban por ser herramientas auxiliares de operaciones rutinarias o repetitivas (computadoras, equipos de radiocomunicación, etc.)

La capacitación de personal

Los diversos autores definen de una manera diferente el concepto de capacitación, por lo que presento algunos de ellos, de esta manera destacando el enfoque aplicado y así tener una mejor visión de dicha definición.

AUTOR	CONCEPTO
ROBERTO PINTO VILLATORO	Se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para "saber como hacer", para desempeñar eficientemente en un puesto de trabajo provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto.
ANDREW SICULA	La capacitación es un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado; mediante el cual el personal de una organización adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.
JOAQUIN RODRÍGUEZ VALENCIA	La capacitación es un acto intencionado de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje. El propósito de la capacitación es orientar las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico para complementarlos y reforzarlos con una actividad planeada, para que el personal en todo nivel pueda desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran a ellos mismos y a la organización.

Según los conceptos anteriores el concepto de capacitación es: una actividad que proporciona y desarrolla los conocimientos, actitudes, aptitudes del trabajador, para que realice mejor su trabajo en beneficio propio y para la organización, además de proporcionarle en algunos casos el ascenso a otro puesto dentro de la institución; gracias al logro de dichos conocimientos se logran cumplir los objetivos ya previstos.

Desarrollo

El desarrollo implica un más alto grado de aprendizaje, el cual es designado a los niveles de mayor jerarquía entre sus distintas concepciones y de acuerdo a los autores algunos de ellos son:

	CONCEPTO
	<p>El desarrollo profesional es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, para que sea más eficiente y productivo en su cargo. Sus objetivos son menos amplios que los de formación, y se sitúan a mediano plazo, buscando proporcionar al hombre aquellos conocimientos que trascienden lo que exige en el cargo actual y preparándolo para que asuma funciones más complejas. Se imparte en las empresas o en firmas especializadas en desarrollo de personal.</p> <p>Haciendo referencia a los aspectos de personal se considerará como un proceso educativo a largo plazo, que usa un procedimiento planeado y sistemático, mediante el cual el personal administrativo adquiere conocimientos conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas generales.</p> <p>El desarrollo comprende al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).</p>

Dichos conceptos hacen referencia al desarrollo profesional del empleado dentro de determinado puesto de trabajo el cual implica, actualizar conocimientos y de esta manera pueda ascender a otro puesto de trabajo, además de lograr resolver problemas con mayor facilidad, de esta manera lograr su desarrollo individual con la capacidad futura de dirigir al demás personal.

Servicio Civil de Carrera

Cabe mencionar que la capacitación se da en el ámbito de las organizaciones públicas y privadas. Pero la Administración Pública Federal considerada una organización eficiente y eficaz, tiene una cultura de servicio; el cual se refleja en los servidores públicos. Y es aquí donde se da importancia al factor humano, dentro del proceso de mejoramiento administrativo.

El concepto de servicio civil de carrera es: según Adriana Hernández Puente “ un sistema coordinado de administración y desarrollo de recursos humanos, que tiene como finalidad promover una vocación en los empleados públicos, a través de la motivación y los estímulos necesarios.”²⁶ Además podemos decir que es un sistema centralizado de administración de personal público o al servicio del Estado, al que se ingresa por rigurosa selección y se asciende previa capacitación y examen hasta los niveles técnico-administrativos más elevados.

El servicio civil de carrera en la Administración Pública mexicana implica, por tanto, un sistema de administración de personal para los servidores públicos de mandos medios (Jefes de Departamento, Subdirector, Director de Área, Director General y sus equivalentes) su reglamentación es fundamental para la formación y superación de estos servidores públicos, quienes son básicamente los responsables del grado de eficiencia logrado por la Administración Pública. Dicho servicio ayuda al empleado público a su ingreso, desarrollo y ascenso dentro de una institución pública.

²⁶ HERNANDEZ PUENTE, Adriana. Administración y desarrollo de personal público. Limusa. México, 1993. p.124

CAPITULO II

MARCO JURIDICO DE LA CAPACITACION DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO

En este capítulo se considera que los trabajadores al servicio del estado son, personas quienes prestan un servicio físico, intelectual, o de ambos géneros, en virtud de un nombramiento en instituciones públicas del gobierno Federal, y considerándolos como el objeto de estudio de este trabajo de tesis, se hace pertinente mencionar en un inicio los antecedentes de dichos trabajadores y posteriormente ubicarlos en su marco normativo dentro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, además de otras leyes que los rigen como son la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado.

2.1 Antecedentes de la capacitación de los Trabajadores al Servicio del Estado

Dentro de este período se encuentra como presidente el Lic. Lázaro Cárdenas y dicha etapa se caracteriza por la industrialización en México. Por lo que con el desarrollo de la industria creó grandes fábricas o regiones donde se concreta la actividad económica, siendo la base de un proceso natural de agrupación de trabajadores. Asimismo la división de trabajo entre las ramas de producción y otras las sitúa en contacto con los diferentes oficios. Por lo tanto la división de trabajo en una misma fábrica conduce a los trabajadores a estar en contacto continuo, pues la producción se desarrolla por una gran cadena de obreros que no ejecutan todas las actividades de producción de un bien o servicio, si no que sólo participan en una mínima parte integrando con el trabajo especializado de cada uno el proceso productivo moderno de la cooperación.

Por lo tanto en México los esfuerzos iniciales no se centraron en la capacitación de los obreros para el desempeño de su trabajo, pero sí en el proceso educativo en su conjunto debido fundamentalmente a que algunas industrias se establecieron en lugares alejados de los centros de población y a la necesidad de que tanto el trabajador como su familia asistieran a recibir educación básica. Así, "Cárdenas consideraba conveniente que en cada centro industrial, y junto a las grandes fábricas, existiera una escuela técnica para los trabajadores, a quienes el propio Estado se encargó de construir algunas escuelas nocturnas."²⁷

En su difusión de la necesidad dicha enseñanza técnica, el General Cárdenas, decía que era indispensable que los trabajadores mejoraran sus conocimientos técnicos, con el fin de que pudieran prepararse para asumir paulatinamente la dirección de las fuentes de trabajo que el propio Estado fuera creando. "Ni la industrialización del país –afirmaba el presidente–, ni mucho menos la economía socialista, podrán avanzar sin la preparación técnica de obreros y campesinos calificados, capaces de impulsar la exploración a las nuevas fuentes productivas y de participar en la dirección de las empresas."²⁸ Además la educación estará encauzada preferentemente a las clases campesinas y obreras vinculada con los problemas del medio, las necesidades y aspiraciones de las agrupaciones proletarias y acorde con los progresos de la técnica para la socialización de la riqueza, a fin de que la nueva escuela se convierta en capacitadora de trabajadores manuales e intelectuales que, con conciencia de clase, puedan convertirse en eficientes y honestos directores de sus propios fines.

Por lo tanto la política que caracterizó el régimen de Cárdenas, para manipular a las masas y a sus líderes fue la educación socialista la cual se distingue como una educación para el trabajo; "De este modo, se podrían forjar trabajadores aptos, que contribuyeran al desarrollo nacional. A través de la educación, se despertaría en los jóvenes un interés por la explotación de los recursos naturales del país, ya fueran agrícolas o mineros, e igualmente por el trabajo en las fábricas."²⁹ Además el tipo de escuela era concebida como una "escuela activa y utilitaria", que además de servir como un laboratorio experimental, en el que concurrieran estímulos económicos y sociales, prepara a los alumnos para la producción.

²⁷ ANGUIANO, Arturo. El estado y la política obrera del cardenismo. Era. México, 1984. p 85.

²⁸ *Ibíd.* p.86

²⁹ *Ibíd.* p 85.

Como puede observarse, la educación socialista obedecía al propósito de vincular a la escuela con la economía; y la enseñanza técnica paso a ocupar un primer plano, pues mediante ella se podría mejorar o incrementar la producción.

La idea de proporcionar capacitación a los empleados al servicio del Estado, se promulga en 1938, en el primer "Estatuto de Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión."³⁰ por el presidente de la república el General Lázaro Cárdenas, el cual establece la naturaleza de la función pública y señalaba como obligación de los poderes de la Unión establecer academias a las que asistirían voluntariamente los trabajadores para mejorar su preparación técnica. Posteriormente en el país se formaliza el reconocimiento de la capacitación para el trabajador.

ACONTECIMIENTOS CON RESPECTO A LA CAPACITACIÓN DESPUÉS DE 1938
--

- a. 1953 Creación del Centro Industrial de Productividad.
- b. 1965 Creación del Centro Nacional de Productividad.
- c. 1966 Diagnóstico de la Comisión para la Administración Pública (CAP) sobre los requerimientos de capacitación.
- d. 1972 Creación de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.
- e. 1975 Acuerdo Presidencial sobre la impartición de cursos de capacitación para los empleados de base.
- f. 1976 Implantación de planes y programas de capacitación por parte de la Comisión de Recursos Humanos.
- g. 1978 Modificación del artículo 123 constitucional que establece la obligación patronal de proporcionar capacitación a los trabajadores.
- h. Creación de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Productividad (STyPS).
- i. Reconocimiento de la promoción y vigilancia de la capacitación en la Ley Federal del Trabajo (art. 3º).
- j. 1983 Creación de la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil.
- k. 1990 Emisión de los Lineamientos Generales para la capacitación en el Sector Público.
- l. 1991 Publicación del Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994

³⁰ FLORES CABALLERO, Romeo. Administración y política en la historia de México. FCE, INAP. México 1988. p 216.

2.2 Marco Jurídico

En este apartado se integra la normatividad que fundamenta las acciones de capacitación en el ámbito del Sector Público, resaltando: 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 no 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 en 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 virtud, el Fundamento Normativo, el cual se da un listado e interpretación de algunos instrumentos legales más relevantes para el objeto de estudio, por lo que se refiere, estas las integramos así:

Disposiciones Jurídicas a nivel general que rigen el proceso de capacitar servidores públicos en las dependencias del Ejecutivo Federal:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

2.2.1 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Para hacer la capacitación obligatoria, el 9 de Enero de 1978, se modificó la Fracción XIII del Artículo 123 constitucional³¹, cuando el Estado 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, así el artículo 123 menciona:

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 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.

³¹ Ref. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2000, p. 182.

2.2.2 La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado

La ley Federal de Trabajadores al servicio del Estado es reglamentaria del apartado B) del artículo 123 Constitucional.³² Y tiene como objetivos regular las relaciones jurídicas entre los titulares de las dependencias de los Poderes de la Unión, del Gobierno del Distrito Federal y de un grupo de organismos descentralizados que tienen a su cargo funciones de servicios públicos. Además de clasificar a los trabajadores en dos grupos de confianza y de base.

En relación con el sector público centralizado y para las entidades reguladas por el Apartado B del artículo 123 constitucional, la Ley Federal de Trabajo 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). Asimismo entre las obligaciones del trabajador contiene "Asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia". (Artículo 44, Fracción VIII).

Cabe mencionar que en el sistema de Administración Pública existen diversas perspectivas para implantar programas de capacitación, dependiendo de la forma en que este estructurada su administración de personal, pero fundamentalmente sobresalen dos: centralizados y descentralizados. En el caso de los sistemas de servicio civil se acude a programas centralizados en una mayor medida, puesto que los niveles y funciones son similares y la aplicación de los exámenes de ascenso es igual para todos los aspirantes. En el caso de sistemas de administración de personal que no cuentan con todos los atributos del servicio civil de carrera, la capacitación es realizada por cada dependencia o entidad de manera independiente o descentralizada.

³² Ref. ARROYO HERRERA, Juan Francisco. Legislación educativa. Comentada.. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Porrúa. México, 1998. p. 65

2.2.2 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

La Ley Orgánica de Administración Pública Federal en su artículo 1º establece: "La presente ley establece las bases de organización de la administración pública federal, centralizada y paraestatal..."³³

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRALIZADA	LA ADMINISTRACION PUBLICA PARAESTATAL
<ul style="list-style-type: none">• La presidencia de la República• Las Secretarías de Estado• Los Departamentos Administrativos• Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal	<ul style="list-style-type: none">• Organismos descentralizados• Empresas de Participación Estatal• Institución Nacional de Crédito• Organizaciones auxiliares Nacionales de crédito• Instituciones Nacionales de Seguros y de fianzas• Fideicomisos

En relación con el sector público Centralizado, en el artículo 9º : Las dependencias y entidades de la Administración Pública Centralizada y Paraestatal conducirán sus actividades en forma programada, con base en las políticas que para el logro de los objetivos y prioridades de la planeación nacional del desarrollo, establezca el Ejecutivo Federal.

Artículo 17. Para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos podrán contar con órganos administrativos desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones aplicables.

³³ Ref. Legislación de la Administración Pública Federal. Ley Orgánica de Administración Pública Federal. Delma. México, 1999. p. 1

A la Secretaría de Educación Pública con respecto a la capacitación de personal le corresponde: "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).

Por lo tanto la Secretaría de Educación Pública, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño las atribuciones y facultades que le encomiendan la Ley Orgánica de Administración Pública Federal. La SEP está a cargo de la Universidad Pedagógica Nacional, la cual se encuentra como organismo desconcentrado, que dentro de nuestro tema de interés como son los programas de capacitación; observamos que es obligación de la SEP, organizar y promover los cursos de capacitación a dicha Institución de Educación Superior.

CAPITULO III

LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL Y LA BIBLIOTECA "GREGORIO TORRES QUINTERO"

La Universidad Pedagógica Nacional está involucrada con el ámbito educativo nacional y sus funciones son 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. Para cumplir con dichas necesidades sustantivas mencionadas cuenta dentro de sus instalaciones con la Biblioteca Gregorio Torres Quintero, donde se prestan los servicios adecuados a usuarios internos y externos

Asimismo, la capacitación del personal administrativo es importante a efecto de que brinde un óptimo servicio. Por esto los cursos de capacitación son importantes porque definen las necesidades de capacitación para determinados empleados o departamentos.

Por lo tanto en este capítulo se abordarán los siguientes temas: con respecto a la Universidad Pedagógica Nacional, sus antecedentes en el marco educativo, marco jurídico, la estructura orgánica y sus funciones. Con respecto a las bibliotecas universitarias: sus misiones, funciones, usuarios, organización, colecciones y personal, por último, con respecto a la Biblioteca Gregorio Torres Quintero: sus objetivos, funciones, usuarios, organización, el personal administrativo y finalmente, el Programa de Capacitación del personal de la biblioteca del año 2000.

3.1 ANTECEDENTES (MARCO EDUCATIVO)

Durante el sexenio del presidente José López Portillo de 1976 a 1982, cuyo gobierno tenía como propósitos fundamentales alentar la inversión, impulsar la modernización del aparato productivo, atenuar la inflación e incrementar el empleo; pero además el Ejecutivo Federal consideraba que la economía nacional se incrementaría con las exportaciones petroleras, lo cual consecuentemente ayudaría a que la política educativa se basara en el principio de "El desarrollo de un país se mide por las oportunidades que tienen sus pobladores de informarse, de aprender y de enseñar; por su capacidad de producir, su libertad para juzgar la estructura social y política que se vive y su posibilidad para transformarla".³⁴

Por lo tanto la política educativa del gobierno de la República se basaba en la letra y en el espíritu del artículo tercero constitucional que además respondía a los problemas sociales del país, en particular el enorme rezago que padecía la nación en materia educativa.

Durante el primer año de gobierno el primer secretario de Educación Pública fue Porfirio Muñoz Ledo, colaboro para elaborar el Plan Nacional de Educación acorde con las necesidades que el desarrollo del país exigía en aquellos momentos. Posteriormente el siguiente Secretario fue Fernando Solana el cual tenía definidos los objetivos de su política educativa.

Cinco son los objetivos que orientaban y ordenaban el ambicioso programa educativo del gobierno federal en el período 1978-82.

- 1) "Ofrecer la educación básica a toda la población, particularmente a la que se halla en edad escolar.
- 2) Vincular la educación terminal con el sistema productivo de bienes y servicios social y nacionalmente necesarios.
- 3) Elevar la calidad de la educación
- 4) Mejorar la atmósfera cultural y fomentar el desarrollo del deporte
- 5) Aumentar la eficiencia del sistema educativo"³⁵

³⁴ Memoria 1976-1982.I Política Educativa. SEP Dir. Gral. de Publicidad y biblioteca de la SEP. México D.F. 1982. p. 50

³⁵ DELGADO CANTU, Gloria M. Historia de México 2. Alambra mexicana. México 1994. p.414

El primer objetivo es esencialmente social, y consistió en procurar a todos los mexicanos el uso del alfabeto y la educación básica indispensable para mejorar la calidad de su vida y permitirles participar en el desarrollo social.

El segundo objetivo de naturaleza económica, propuso vincular la educación terminal con el sistema de producción de bienes y servicio social; por lo tanto se orientaba al desenvolvimiento de los diversos sistemas de educación media terminal y superior.

El tercer objetivo sustancialmente educativo, requirió elevar la calidad de la educación con mejores planes y programas de estudio, contenidos y métodos adecuados, material didáctico, instalaciones y, sobre todo, con maestros cada vez más capacitados.

El cuarto de índole cultural, para transformar la atmósfera cultural para apoyar la tarea educativa y contribuir a que la población pudiera apreciar la cultura.

El quinto de orden administrativo, aquí el sector educativo buscó incrementar la eficiencia del sistema para asegurar el buen uso de su presupuesto.

Para la educación básica surgieron cambios a los servicios de educación inicial, preescolar, primaria, secundaria para niños y adultos.

La Dirección General de Educación Inicial imprimió a este servicio carácter educativo y eliminó el asistencial; consecuentemente cambio el nombre de guardería por los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI); además se propone elevar la calidad de la educación para lo cual se elaboraron planes y programas educativos adecuados.

Dicha administración se proponía la meta de ofrecer un año de preescolar o su equivalente a la mayoría de los niños de cinco años de edad y suministraría educación preescolar en lo posible a los cuatro años; así como facilitaría la integración social de los educandos, disminuirían los índices de deserción y reprobación en la educación primaria, "La educación preescolar paso a ser prioritaria en 1979, a partir de la propuesta presidencial de ofrecer a mediano plazo diez grados de educación básica universal a toda la población que lo demandara"³⁶

³⁶ MEMORIA 1976-1982. Política educativa. SEP. Op. Cit. P.55

En cuanto a la educación primaria hubo una reestructuración por áreas de planes y programas de estudio. Por lo tanto su plan de estudios se dividió en seis grados y ocho áreas, las cuales estaban constituidas por las materias de matemáticas, ciencia naturales y sociales, educación artística, física, tecnológica y de la salud.

Para la educación secundaria se dividió en dos tipos; las secundarias generales y tele secundarias, y las secundarias técnicas. Las primeras proporcionan una formación propedéutica con algunas actividades de formación tecnológica y las segundas proporcionaban al mismo tiempo una formación general y capacitación para el trabajo productivo. En dicho nivel educativo se pone demasiado énfasis en vincular la educación tecnológica con el sector productivo "se trata de vincular la secundaria técnica con el sector productivo, entre los que destaca el plan piloto para la producción agropecuaria, enfocado al desarrollo de pequeñas unidades de producción (de acuerdo con la Ley de Fomento Agropecuario)"³⁷ en las escuelas de actualización del personal docente, en las secundarias técnicas del ramo automotriz en coordinación de organismos de dicha industria.

Para la educación media superior, su duración es de dos a tres años. "En la modalidad formal se imparte a través de dos tipos de educación, la propedéutica y propedéutica terminal. La primera se ofrecería en preparatorias dependientes de las universidades estatales autónomas, los colegios de bachilleres y de ciencias y humanidades, así como las preparatorias por cooperación que también concurren en la prestación de este servicio los planteles administrados por los particulares. El segundo tipo es el que ofrecen el Instituto Politécnico Nacional y los planteles de educación tecnológica industrial agropecuaria de ciencias y tecnologías del mar y los institutos tecnológicos regionales, todos ellos dependientes de la Secretaría de Educación Pública"³⁸. Asimismo dicha modalidad es bivalente ya que permite al egresado incorporarse al trabajo o proseguir estudios superiores.

Algunas acciones destacaban para orientar la educación terminal a una mayor proporción de egresados de secundaria para lo cual se diseñó un nuevo sistema: el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), este tipo de educación se orienta a los egresados de secundaria en las áreas industrial, de servicios, agropecuaria y de ciencias del mar. Este tipo de educación era requerida para el crecimiento industrial del país, en el sector productivo. Para abatir el analfabetismo, "la SEP elaboró el Plan Nacional de Educación para Adultos y en 1978 se inició el Programa Nacional para grupos marginados."³⁹

³⁷ DELGADO CANTU, Gloria. Op. Cit. p. 416

³⁸ MEMORIA 1976-1982. Política educativa. SEP Op. Cit. p.106

³⁹ DELGADO CANTU, Gloria. Op. Cit. p.415

Sin embargo ante los escasos avances de estos programas, se crea posteriormente el Programa Nacional de Alfabetización, que se proponía como meta alfabetizar a un millón de analfabetos mexicanos mayores de quince años. Además se crea el Instituto Nacional para la Educación de Adultos (INEA), "Fue creado por decreto presidencial, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de Agosto de 1981, como un organismo descentralizado de la administración pública federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con objeto de promover, organizar e impartir educación básica para adultos."⁴⁰ Se consideraba al INEA como un servicio que proporcionaría servicios de alfabetización primaria y secundaria para adultos, que es una de las voluntades políticas del Estado mexicano de erradicar el rezago educativo en el menor lapso posible.

Con respecto a la educación superior, la ANUIES elaboró el Plan Nacional de Educación Superior; el cual fue aprobado por el presidente de la República. Aquí se trataba de incorporar la ciencia y la tecnología, pero incluyendo el sentido humanístico, que es el arte de abrir posibilidades vinculadas al trabajo productivo y a satisfacer necesidades básicas de la población.

Después de revisar los niveles de educación de este sexenio, ahora el que tiene mayor relevancia para este capítulo es la etapa en que realmente se crea la Universidad Pedagógica Nacional y cuales fueron los objetivos a cubrir a nivel nacional, con pretensión de mejorar la calidad de educación en el país. Por lo tanto para el presidente José López Portillo la educación es: "...educarse debe ser por lo tanto un acto reflexivo que parta de la conciencia del individuo. Ayudar a estimular las capacidades del educando para que el individuo se eduque es pues la gran responsabilidad de los encargados de la educación, y un compromiso prioritario elevar su calidad."⁴¹

Este es uno de los propósitos para elevar la calidad de educación en todo el país; pero además se pone mayor énfasis en los transmisores de dicha educación, los cuales se sabe son los maestros. Por ello es trascendente la formación de los nuevos maestros, para la educación como son la capacitación, actualización y reentrenamiento de los maestros en servicio. Así pues estas acciones son de gran importancia para que los maestros se encontraran actualizados en los conocimientos científicos, sistemas de comunicación, métodos, tecnologías y alternativas de la educación.

⁴⁰ DELGADO CANTU, Gloria. Op. Cit. p.82

⁴¹ MEMORIA 1976-1982. I Política educativa. SEP. Op. Cit. p.141

Por lo tanto durante este período existieron varios acontecimientos relevantes con respecto a la actualización de los maestros como: el replanteamiento de planes y programas de estudio de la educación normal, entre los que destacan la licenciatura en Educación Primaria y preescolar generadas en la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio. Asimismo se realizó una reforma para el sistema de formación de maestros y se crea en 1979, el Consejo Nacional Consultivo de Educación Normal en el ciclo 1978-1979.

El docente es considerado como columna vertebral del sistema, que iniciaría un replanteamiento de los planes y programas de estudio de la educación normal, entre los que destacaban la Licenciatura en Educación primaria y preescolar, generadas en la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio. Así pues "en 1981 se comenzó a elaborar un bachillerato pedagógico como un nuevo plan de estudios para la normal de primaria, en el que se planteó la formación de los docentes"⁴² Así mismo se daba importancia a la formación de los maestros, ofreciendo los cursos de actualización, capacitación y mejoramiento profesional a los maestros de preescolar, primaria, secundaria y normal. Entre ellos destaca el Programa Nacional de Capacitación del Magisterio que se imparte a partir del ciclo 1978-1979, a maestros de educación primaria no titulados y en servicio.

Pero uno de los acontecimientos de mayor importancia para este capítulo es el origen de la UPN. El cual tiene su origen en demanda sindical que una institución formadora de maestros, contaría con los elementos necesarios para ofrecer actualización y asesoría a los profesores, con el propósito de renovar el sistema de formación de maestros " la antigua demanda de profesionalización por parte de los maestros se convierte, en 1975, en una petición política del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), durante a campaña del entonces candidato José López Portillo."⁴³ Por ello, al maestro se le brindaría la posibilidad de obtener diversos grados académicos en campos que competen a distintas ramas de la educación con el fin de que este contemple el hecho educativo desde una perspectiva más amplia y con un enfoque científico. De esta manera el maestro tendría una mayor participación en la problemática social del país al contar con los elementos teóricos y metodológicos que amplíen la dimensión de su quehacer educativo.

⁴² VICENCIO NINO, Jaime. Fundación y desarrollo de la UPN. Grandes momentos del normalismo en México. Antología temática. SEP. México, 1987.p.27

⁴³ Ibid. p.221

La UPN, como institución pública de educación superior funda sus acciones en las normas y principios constitucionales de donde se derivan las políticas educativas del gobierno federal de la SEP, y de la propia universidad acorde a lo dispuesto en los artículos 3º y 4º constitucional. A fin de cumplir con la tarea educativa del país, responder a la demanda de superación del magisterio nacional y elevar la calidad de la educación básica. El gobierno crea la Universidad Pedagógica Nacional mediante el decreto presidencial de creación publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de agosto de 1978. De modo que se le otorga a la UPN, el carácter de organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, y señala como propósito "... desarrollar y orientar servicios de educación superior encaminados a la formación de profesionales de la educación, tomando en cuenta las necesidades educativas del país."⁴⁴ Como resultado el presidente José López Portillo, declaró inaugurados los cursos correspondientes al período 1979-80 de la UPN, el jueves 20 de Septiembre.

La inauguración de los cursos 1979-80, se llevaron a cabo un acto en el Museo Nacional de Antropología en el que el Secretario de Educación Pública Lic. Fernando Solana, pronunció un discurso en el cual declara que: La Universidad Pedagógica Nacional de Trabajadores de la Educación, como compromiso de José López Portillo cuando era candidato a la Presidencia de la República y como responsabilidad de su gobierno, se diseñó y creó con el cuidado necesario de asegurarle seriedad académica.

Finalmente podemos decir que la nueva universidad fue creada como el más valioso instrumento para mejorar la calidad académica del magisterio, para desarrollar su profesionalismo y mejorar en consecuencia la enorme responsabilidad de ser la vanguardia del desarrollo educativo Nacional, desde el origen de la misma y hasta nuestros días.

3.2 MARCO JURIDICO

En el apartado anterior se revisaron los antecedentes de la UPN, la cual se originó como una institución pública de educación superior, la cual es formadora de profesionales de la educación con carácter nacional, por ello es necesario revisar que cuando se crea una institución pública se requiere de documentos legales que la acrediten como institución gubernamental; por lo tanto a continuación se revisan de manera muy detallada el decreto de creación, el proyecto académico,

⁴⁴ MORENO MORENO, Prudenciano. "Pedagogía" especializada en educación. Cuarta época. (México D.F.), 15:1998.núm. 3

el Proyecto de la Ley Organica y en cuanto a la normatividad que rige a los trabajadores administrativos dentro de dicha institución se menciona el Reglamento Interior del Trabajo del personal no docente de la UPN.

3.2.1 El decreto de creación

La Universidad Pedagógica Nacional fue creada por el Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 29 de Agosto de 1978, como respuesta a las demandas de superación profesional del magisterio nacional y como estrategia fundamental de la política educativa del Estado, para elevar la calidad de la educación básica a través de la formación de maestros.

En el capítulo primero, se menciona que "la Universidad Pedagógica Nacional se crea como una institución pública de educación superior, con carácter de organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública"⁴⁵, las finalidades para formar profesionales con especialidad educativa, las funciones de docencia investigación y difusión, la forma de ingresar, cómo acreditar los estudios, el presupuesto que es asignado a la Universidad para su funcionamiento por parte del Gobierno Federal, las funciones del titular de la Secretaría de Educación Pública.

En cuanto a los órganos que forman parte de la Universidad así como sus funciones y los requerimientos para ser rector de la misma, se establece en el capítulo segundo.

Del personal académico y administrativo para su ingreso, promociones y su funcionamiento se encuentra establecido en el capítulo tercero.

⁴⁵ VICENCIO NINO, Jaime. Op. Cit. p. 188

3.2.2 El proyecto Académico

"El Proyecto Académico de la Universidad Pedagógica Nacional funda su contenido en lo dispuesto por nuestro artículo 3º Constitucional y en la política educativa dictada por el gobierno de la República."⁴⁶ Para cumplir con su finalidad, la UPN organiza su quehacer académico en campos problemáticos, áreas y líneas de desarrollo establecidas en su Proyecto Académico, los cuales se abordan a través del desarrollo articulado de las funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión cultural y extensión universitaria. La concepción de estas funciones, tal como está planteada en el Proyecto Académico, subraya la interacción permanente y el enriquecimiento recíproco.

De lo anterior se derivan acciones desarrolladas en diversos ámbitos. Entre otros: servicios de formación, actualización y superación profesional del magisterio; edición y difusión de libros, revistas y otros materiales didácticos; fomento y desarrollo de la investigación y estudios de posgrado como base de la innovación educativa. El proyecto académico, compromete a la comunidad universitaria a replantear y reorientar las actividades académicas, y de armonizar las prácticas individuales con las prioridades institucionales.

En una etapa inicial, con objeto de atender a los problemas que parecen relevantes en el sistema educativo nacional y como punto de partida para desarrollos posteriores, la Universidad Pedagógica Nacional forma profesionales de la educación a través de cinco licenciaturas.

1. Administración Educativa
2. Pedagogía
3. Psicología Educativa
4. Sociología de la educación

⁴⁶ Boletín informativo de laUPN. Revista del Consejo Nacional Técnico de la educación. Poca (México, D.F.),1:1979, núm. 16

1. Licenciatura en Administración Educativa

La Administración Educativa pretende dar respuesta a los problemas derivados de la relación entre los fenómenos educativos y administrativos. Su principal objetivo es la aplicación de los principios, métodos y técnicas de la administración a las tareas de enseñar, investigar y difundir los beneficios de la cultura.

El administrador de la educación se ocupa de incrementar la eficacia con que una organización cumple sus propósitos y de la eficiencia en la operación de sus recursos. Regula, orienta y adecua el desarrollo del sistema educativo y genera los servicios de apoyo capaces de optimizar las funciones sustantivas en relación con las necesidades y expectativas del sistema global en el que tales funciones se inscriben.

2. Licenciatura en Pedagogía

La pedagogía se concreta en una teoría y en una práctica educativas, por tanto, requiere de quienes se dedican a ella en forma profesional, un amplio conocimiento de la realidad histórica y actual de nuestro país, de las ciencias o disciplinas que la estudian, la explican y la orientan, así como el dominio de las metodologías que configuran la práctica educativa.

El pedagogo, ha de ser capaz de diseñar, instrumentar y evaluar modelos educativos para la capacitación y la formación de recursos humanos.

3. Licenciatura en Psicología Educativa

La licenciatura en Psicología Educativa de la UPN, considera a la psicología como una ciencia eminentemente social, toma como marco de referencia el sistema educativo mexicano, y trata de definir y explicar críticamente la influencia que tiene la sociedad sobre el individuo al conformarle una determinada personalidad, especialmente a través de la escuela y la familia.

El psicólogo de la educación debe poseer los conocimientos teóricos prácticos generales de la psicología y de la pedagogía que le permitan entender la educación como un hecho social y su interrelación entre ambas disciplinas.

4. Licenciatura en Sociología de la Educación

La Licenciatura en Sociología de la Educación, surge como un esfuerzo orientado a satisfacer demandas originadas en la problemática social del sistema educativo nacional mexicano.

Por lo tanto, podemos concluir que el proyecto académico consiste en la definición de un núcleo de problemas educativos centrales por resolver y de acciones por desarrollar a fin de darles sentido y un significado a la orientación que se adopte. Por ello de la importancia de que dentro de la institución exista el mejor servicio a los estudiantes y de ahí extenderse a los demás ámbitos. Y es evidente que este proyecto consiste en preparar especialistas capaces de proponer alternativas e incidir directamente, en forma apropiada, en la transformación del sistema educativo mexicano.

3.2.3 El proyecto de la Ley Orgánica

La normatividad de la UPN se sigue a partir de los fundamentos jurídicos rectores de la universidad desde su creación así como los planteamientos de la comunidad académica y uno de sus lineamientos generales es la Ley Orgánica de la UPN. Esta ley contiene las actividades a realizar por la universidad como son la relación con sus unidades dentro del territorio nacional, de las escuelas normales y los requisitos del personal docente y no docente de dicha institución. El documento se divide en 9 capítulos integrados por 36 artículos.

En el capítulo primero ⁴⁷; se establece a la UPN como dependencia de la SEP, para realizar tareas de dirección, organización de la educación normal y de la misma institución de acuerdo al artículo 3º de la Ley Federal de Educación.

Sobre el objeto de la UPN que es dirigido a la educación normal, en sus correspondientes grados como son: licenciatura, maestría y doctorado; se hace énfasis en la importancia de las investigaciones científicas en materia educativa, contenido en el capítulo segundo.

Las funciones de la universidad en las carreras docentes en el capítulo tercero, así como la expedición de término de estudios, al realizar cursos , y al realizar actividades de investigación y difusión pedagógica.

⁴⁷ VICENCIO NINO, Jaime. Op. Cit. 175

Sobre la organización de la universidad a nivel nacional, contando con la unidad central del ajusco y sus unidades estatales; además la designación de los rectores y sus facultades, contenidos en el capítulo cuarto.

En el capítulo cinco, hace mención de que la UPN cuenta con organismos de consulta tanto a nivel nacional, como regional.

El establecimiento de las actividades docentes y de servicios de las unidades regionales, de conformidad con los requerimientos nacionales, se incluye en el capítulo seis.

Se establecen en los capítulos siete y ocho, las obligaciones y funciones de las escuelas normales superiores y las escuelas normales básicas.

Finalmente el capítulo nueve, regula la forma de elección del personal docente y no docente de la universidad.

Considerando la importancia del personal no docente, debe tener por objeto dar mejores servicios a la comunidad universitaria, por lo tanto este personal de nuevo ingreso o el ya establecido, requieren de la capacitación necesaria, y de esta manera realicen su trabajo con mayor entusiasmo, para progresar de manera individual y organizacional. Esto con el fin de proporcionar los mejores servicios en beneficio de la comunidad universitaria.

3.2.3 Reglamento interior de trabajo del personal no docente de la Universidad Pedagógica Nacional.

Dentro del personal que integra a la Universidad Pedagógica Nacional se encuentran (docentes y no docentes), que están reglamentados por la misma naturaleza jurídica y laboral de la SEP, para regular las relaciones laborales dentro de la UPN en 1983, el Secretario de Educación Pública expidió los reglamentos internos de trabajo para el personal académico y para el no docente, "Su expedición se fundamenta en los Artículos 38, fracción I, inciso E de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; y transitorio del Reglamento de las condiciones generales de trabajo de la SEP y del Reglamento Interno de la

Secretaría de Educación Pública, Artículo 2º, 3º y 12º Fracción XIII, y 30 del decreto que crea la Universidad Pedagógica Nacional."⁴⁸

Este reglamento fija las condiciones interiores de trabajo de personal no docente y regula las relaciones laborales entre éste y las autoridades de la UPN; para ambos es obligatoria su observancia. El documento se divide en ocho títulos integrados por 140 artículos en total.

En el título primero se establecen las condiciones interiores de trabajo del personal no docente y regula las relaciones laborales entre este mismo reglamento y las autoridades de la UPN, considerando la admisión. De gran importancia dentro de este título es mencionar que en el art. 3º El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación acreditará, en cada caso por escrito, ante la Rectoría de la UPN, a sus representantes legales generales, parciales y especiales. La Rectoría de la UPN tratará los asuntos que interesen colectivamente a todos o a una parte de los trabajadores no docentes de la UPN sólo con los representantes sindicales correspondientes, generales, parciales o especiales. Los asuntos de carácter individual podrán ser tratados a elección del interesado por medio de las representaciones sindicales o directamente ante las autoridades de la UPN.

Y en su artículo 5º Los trabajadores no docentes de la UPN, cumplirán con todo celo sus obligaciones y desempeñarán con eficiencia y eficacia las funciones que les correspondan. Los trabajadores no docentes que tengan trato directo con estudiantes, profesores y público en general, lo harán con la más cuidadosa cortesía, diligencia, oportunidad y exactitud en la información que deban proporcionar y en el servicio que deban prestar.

En el título segundo se define y clasifica al personal no docente, trabajadores de confianza a los de base y regula su admisión, licencias, vacaciones, de las suspensiones y destitución.

En el título tercero, se norma lo relativo a las condiciones de trabajo como son: salario, la forma de pago, de la adscripción y el lugar de trabajo, para la realización de las actividades los trabajadores utilizarán los métodos y procedimientos como equipo de trabajo adecuados, también se considera la jornada y horario de trabajo, de las labores insalubres y peligrosas, y las enfermedades no profesionales y de los riesgos no profesionales.

⁴⁸ Ref. Reglamento interior de trabajo del personal no docente de la Universidad Pedagógica Nacional, SEP. México, 1983.

Los derechos y obligaciones de los trabajadores no docentes se establecen en el título cuarto. Dentro de los derechos se incluye la capacitación al inciso C del capítulo I y dice: recibir por cuenta de la universidad, la capacitación y entrenamiento que se requieren de acuerdo con los programas establecidos. Y dentro de las obligaciones de los trabajadores se incluyen en el capítulo III apartado E se establecen las características de la capacitación y a su letra dice: e) asistir y cumplir con los programas de capacitación y entrenamiento que le asigne la UPN o en los que voluntariamente reciba, con autorización de la institución.

Para los procedimientos, la selección, admisión y promoción del personal no docente se determinan en el título quinto.

Las sanciones, recompensas y los recursos de reconsideración se señalan en los títulos sexto y séptimo.

Por último el título octavo regula la forma y periodicidad para la revisión del mismo reglamento mencionado, y dadas las condiciones que se fijan el modelo del personal que se requiere en la UPN, se le orienta a compartir responsabilidades, programas, objetivos y metas como: mantener una alta calidad académica.

3.3 LA ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONES DE LA UPN

El Sistema Nacional de la UPN está conformado por unidades distribuidas en toda la República. Actualmente funcionan 75 de ellas: la sede central en Ajusco y 6 más en el Distrito Federal, dependientes académica y administrativamente de la Rectoría Nacional; más de 68 unidades en los estados, federalizadas en el aspecto administrativo. Todas ellas conservan el mismo carácter y se rigen nacionalmente en el ámbito académico. La Universidad Pedagógica Nacional tiene por finalidad prestar, desarrollar y orientar los servicios educativos de tipo superior encaminados a la formación de profesionales de la educación de acuerdo a las necesidades del país.

La estructura orgánica de la Universidad Pedagógica Nacional se compone de los siguientes elementos y son: la Rectoría, el Consejo Académico, la Secretaría Académica, la Secretaría Administrativa, el Consejo Técnico y las áreas de Docencia, Investigación, Difusión y Extensión Universitaria, Servicios de Biblioteca y Apoyo Académico. (ANEXO I) Cada una siguiendo las políticas y normas para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo de la educación superior en México.

RECTOR: representa a la Universidad y le corresponde, entre otras funciones, asegurar que el desarrollo de la institución se apegue a los objetivos y normas establecidas; dictar y supervisar el cumplimiento de las políticas generales a las que se sujeta la Universidad y aprobar los planes y programas académicos que en ella se imparten previamente dictaminados por el Consejo Académico.

CONSEJO ACADEMICO: es el órgano colegiado encargado de vigilar que el desarrollo de las actividades de la Universidad sea congruente con los objetivos y las normas que la rigen. Es presidido por el rector y cuenta con representantes del personal académico y del alumnado.

SECRETARIO ACADEMICO: es el encargado de guiar el desarrollo de las diferentes áreas académicas al estimular, apoyar y coordinar sus actividades. Determina la asignación de los miembros del personal académico a las diferentes áreas académicas y fija sus tareas de acuerdo con los requerimientos y criterios que establezca el Consejo Técnico.

CONSEJO TÉCNICO: es un órgano colegiado cuya función consiste en impulsar, evaluar y emitir opinión sobre proyectos de planes y programas, iniciativas de organización y funcionamiento, requerimientos de recursos humanos, materiales y prioridades académicas y es presidido por el Secretario Académico.

SECRETARIO ADMINISTRATIVO: es el encargado de estimular y vigilar que la función administrativa preste el apoyo eficaz que la vida académica requiere para su desarrollo. Coordina las Subdirecciones de Recursos Financieros, de Personal y de Recursos Materiales y Servicios.

DIRECCION DE PLANEACION: responsable de desarrollar en forma permanente y sistemática acciones de planeación, organización, programación-presupuestal y evaluación que coadyuven a la transformación de la institución a fin de que ésta responda a las demandas actuales y mejore la calidad de las tareas universitarias en su conjunto. En lo particular, esta dirección tiene a su cargo la Subdirección de Servicios Escolares.

DIRECCION DE DOCENCIA: Es una de las áreas sustantivas de la Universidad Pedagógica Nacional. A través de los programas de formación profesional que imparte se cumple uno de los compromisos básicos de la institución. De esta dirección dependen las Licenciaturas que se ofrecen en la Unidad Ajusco.

DIRECCION DE INVESTIGACIÓN: la investigación es un apoyo esencial para la elaboración de planes y programas académicos y para el desarrollo de la docencia, así como para lograr avances sustanciales en el contenido y orientación de la educación en general.

DIRECCION DE DIFUSION Y EXTENSION UNIVERSITARIA: se orienta hacia la divulgación de la cultura, en sus diversas expresiones, así como al fortalecimiento y apoyo de actividades de superación académica. A través de acciones que incluyen radio, televisión e impresos.

DIRECCION DE INTERCAMBIO ACADEMICO Y RELACIONES INTERNACIONALES: apoya el desarrollo académico de la Universidad mediante el impulso al establecimiento de convenios de cooperación y apoyo con organismos, Universidades e Instituciones con intereses afines sobre la Educación.

DIRECCION DE BIBLIOTECA Y APOYO ACADEMICO: En la unidad Ajusco se encuentra ubicada la Biblioteca Central "Gregorio Torres Quintero", modelo del sistema de bibliotecas para la formación y actualización de docentes. Esta constituida por una infraestructura que le permite atender los requerimientos de información documental y audiovisual propia de la Universidad, del Magisterio Nacional en servicio, del Sistema Educativo Nacional y de instituciones interesadas en el campo de la educación. Su colección cuenta con más de 90,000 volúmenes y 2500 títulos de revistas especializadas y materiales audiovisuales para apoyo a la docencia. Apoya el desarrollo académico de la Universidad al mantener actualizado el acervo bibliográfico, hemerográfico y audiovisual de la biblioteca. Y para esto es necesario que el personal que labora dentro de la biblioteca, sea el más capacitado y ofrezca un mejor servicio a los estudiantes. Por esta razón mi objeto de estudio se encuentra en la Biblioteca de la UPN.

LAS FUNCIONES DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

La Universidad Pedagógica Nacional se basa en principios, y proyecta su función social hacia la promoción, el desarrollo y el fortalecimiento de la educación en México, en especial la escuela pública de nivel básico. Las aportaciones son de tradición pedagógica a nivel nacional, además de promover la innovación educativa mediante programas que articulan la docencia, la investigación y la extensión de la cultura.

La docencia, promueve que el estudiante construya y reconstruya conocimientos, desarrolle habilidades, genere actitudes y valores que le permitan vincular la teoría con la práctica en el ámbito profesional determinado. Por lo tanto la docencia de la universidad se compromete y se orienta al estudio y atención de los problemas y requerimientos del sistema educativo nacional, así como el desarrollo del campo teórico, metodológico y técnico.

La investigación, se entiende como un proceso de la producción de conocimientos sobre la realidad educativa, para enfrentar de manera crítica y sistemática; problemas con el propósito de solucionarlos, además se articula con la docencia, y como elemento estratégico para la formulación e innovación educativa. La investigación en la UPN, está orientada a estudiar y generar conocimientos sobre la realidad educativa (educación básica). Sus resultados se apoyan en la formación y actualización del maestro, que además contribuyen a la formación y actualización del maestro.

Difusión y extensión universitaria, es un proceso social de comunicación que promueve el intercambio de información, conocimientos y experiencias educativas con la comunidad universitaria, en instituciones del exterior y con la comunidad en general. Además la difusión y extensión universitaria interactúa con la docencia y la investigación. Se orienta a la divulgación de la cultura en sus diversas actividades académicas, por medio de la radio, televisión o impresos, para lograr los objetivos.

Una de las funciones principales de la extensión universitaria, es la actualización de profesionales. Por lo tanto en la universidad se ofrecen diplomados y cursos de actualización para docentes y directivos de la educación básica, formadores de docentes y otros profesionales de la educación.

3.4 LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

Con respecto a la educación superior, la biblioteca es el corazón de la Universidad; es un motor para hacerla conservadora, transmisora, y creadora del saber. La biblioteca es una institución imprescindible para que la Universidad cumpla con sus fines. Puede definirse según José Antonio Gómez Hernández como: "combinación orgánica de personal, colecciones e instalaciones cuyo propósito es ayudar a sus usuarios en el proceso de transformar la información en conocimiento"⁴⁹ En dicha definición contiene los aspectos clave de una biblioteca universitaria, los cuales son la docencia, investigación y difusión, que son los canales a través de los cuales se transmite y produce el conocimiento en la universidad. Y también menciona que el conocimiento se produce desde la información, lo que es decir que la biblioteca hace la universidad.

Finalmente la biblioteca según la UNESCO consiste "en una colección organizada de libros impresos y revistas, o cualquier clase de materiales gráficos y audiovisuales; y sus correspondientes servicios de personal para proveer y facilitar el uso de tales materiales; según lo requieren las necesidades de información, investigación, educación y esparcimiento de los usuarios"⁵⁰ Aquí se considera a la biblioteca como una serie de libros ordenados adecuadamente, ya sean impresos o audiovisuales, además de mencionar que las personas que laboran en ella, realizan el trabajo adecuadamente para ofrecer un buen servicio a los usuarios.

Utilizando las definiciones anteriores como base, obtenemos una definición más integral: la biblioteca universitaria es un lugar donde se encuentran almacenados los libros, considerando un sistema de información lista para la lectura, la investigación de los usuarios; además de contar con el personal adecuado para facilitar el uso de los materiales.

⁴⁹ GOMEZ HERNÁNDEZ, José Antonio, citado por Orera Orera, Luisa. Manual de biblioteconomía. Barcelona, 1998. p. 363

⁵⁰ ORERA ORERA, Luisa. Manual de biblioteconomía. SÍNTESIS. Madrid, 1998. p. 63

3.4.1 Las misiones y funciones de la biblioteca universitaria

Las misiones de la biblioteca universitaria se pueden considerar las siguientes: proporcionar una colección básica de acuerdo a las necesidades de introducción en el conocimiento científico que tengan los estudiantes: muy accesible, múltiple de acuerdo al número de estudiantes, actualizada en relación con los programas de estudio, etc.

Una colección de materiales de referencia formada por fuentes bibliográficas, personales e institucionales, tanto de soportes impresos como electrónicos, de acceso local, en red o por teledocumentación; que pueda ser tanto base de información como medio didáctico y metodológico en el proceso de aprendizaje y adquisición de hábitos investigadores.

Una colección documental especializada en las distintas materias que cubran los Planes de Estudio y los proyectos de investigación, disponible tanto para los profesores como para los alumnos iniciados y los que tengan ocasión de revisarlos para su proceso formativo. Debe estar formada por monografías, revistas, traducciones, informes, tesis de otras universidades, y en general como una biblioteca especializada.

Un servicio de información, orientación, referencia y formación de usuarios, que promueva y mejore los hábitos de uso de la biblioteca, preparando para un óptimo aprovechamiento de sus recursos.

Un servicio de apoyo a la investigación especializada que cumpla las funciones de acceso a bases de datos internacionales, orientación bibliográfica especializada y obtención del documento original.

Favorecer el acceso a la cultura del entorno y la época, a través de una colección documental diversa relacionada con las manifestaciones espirituales, y de la programación de actividades de difusión de la ciencia y la cultura."⁵¹

⁵¹ GÓMEZ HERNÁNDEZ, Jose Antonio. Op. Cit. p.364

Para que la biblioteca universitaria realice dichas misiones debe realizar las siguientes funciones:

- a) Desarrolla su colección a través de políticas de selección.
- b) Adquiere diversos materiales documentales mediante la compra, canje y donación. Para la compra, generalmente la biblioteca mantiene contacto con proveedores y casas editoriales (nacionales e internacionales).
- c) Organiza los diversos materiales (fuentes primarias y fuentes secundarias)* pero en especial libros y publicaciones periódicas.

* Adopta sistemas convencionales para la catalogación y clasificación de los materiales.

* Elabora los catálogos convenientes (tanto los de uso interno, como los de uso externo). Entre algunos de éstos tenemos; el catálogo público y el catálogo topográfico.

- d) Los servicios que se proporcionan en las bibliotecas universitarias son:

Servicio de préstamo de libros en sala de lectura, a domicilio, interbibliotecario, y libros de reserva, además los servicios de consulta, hemeroteca, audiovisuales, fotocopiado, de búsqueda bibliográfica, y elaboración de catálogos de nuevas adquisiciones, y guías bibliográficas.

3.4.2 Los usuarios

La gestión de la biblioteca universitaria es la atención que da a los usuarios, dependiendo de las necesidades, por ejemplo el tipo de carreras que se imparten en dicha universidad. Y se justifica por la demanda de un conjunto de usuarios que debe recibir atención exclusiva: " Para la biblioteca universitaria, este conjunto lo forman naturalmente los profesores, investigadores y estudiantes de la misma institución a la que pertenece la primera."⁵²

* FUENTES PRIMARIAS: son documentos que registran los resultados inmediatos de la investigación o nuevas orientaciones de hechos ya conocidos. Y son: libros, revistas, los informes técnicos, tesis, documentos de conferencias.

* FUENTES SECUNDARIAS: son documentos sobre los documentos primarios, en estos sintetiza, clasifica o critica la información de la fuente primaria. Y son: obras de consulta, los índices, las bibliografías, enciclopedias, diccionarios, libros de texto, anuarios, directorios, etc.

Definición de Judith Licea de Arenas. La consulta bibliográfica. Universidad de Colima, 1985. p. 1,9

⁵² GARZA MERCADO, Ario. Función y forma de la biblioteca universitaria. México, 1984. p. 10

3.4.3 Organización

Para la organización de la biblioteca se emplean los mismos principios que determinan la estructura de otras organizaciones función-producción, clientela o derechohabientes, y área geográfica. " En relación con la naturaleza y continuidad de las operaciones, la biblioteca tiende a dividirse en dos departamentos principales: procesos técnicos y servicios públicos. Con el mismo criterio, el primero, suele dividirse en secciones como las de adquisiciones, catalogación y clasificación y preparación física de los materiales. También el segundo departamento suele dividirse por función en secciones como las de consulta, circulación, fotocopiado y microfilmación".⁵³ Podemos decir entonces que la biblioteca tiende a dividirse en departamentos, secciones y otras unidades de acuerdo con el contenido o el formato de los materiales que maneja. El caso de contenidos lo ilustran las unidades de adquisiciones o consulta especializadas por disciplinas: humanidades, ciencias sociales, ciencias puras, tecnología o ramas más específicas. El caso del formato lo ilustran las unidades de hemeroteca y audiovisuales. Finalmente la biblioteca tiende a dividirse en departamentos, secciones y otras unidades de acuerdo a los requerimientos y/o ubicación de los usuarios. Es el caso de las divisiones de investigación y estudios avanzados, así como el de la departamentalización por facultades o grupos de ellas.

3.4.4 Colecciones

La biblioteca depende de los materiales impresos para apoyar las labores de información, instrucción, educación e investigación. En esta escala, las microformas y audiovisuales ejercen actualmente una función complementaria, a veces alternativa y en otras insustituible.

3.4.5 Personal

La importancia del personal se enfoca directamente con el empleo de la biblioteca. Y según Adriana Hernández Puente: identifica a las personas como factor humano y lo define como " potencial humano o capacidades que podrían desarrollarse teniendo una motivación adecuada y productiva, dentro de las estructuras organizacionales, más flexibles y en condiciones de trabajo más acordes a las necesidades humanas. En este sentido el trabajo se vuelve algo más interno, más propio del individuo."⁵⁴

⁵³ *ibid.* P. 12

⁵⁴ HERNANDEZ PUENTE, Adriana. Op. cit. p. 59

El concepto anterior es adecuado, porque da importancia al personal como un ser humano que tiene motivaciones, y si se encuentra laborando en el lugar adecuado su trabajo lo realiza con mayor entusiasmo. Además de que puede mejorar y perfeccionar sus labores; es uno de los elementos más importantes dentro de la institución, no sólo para el logro de sus metas organizacionales, sino como elementos más importantes e innovadores dentro de la institución. Asimismo al complementarse mutuamente las necesidades del trabajador con las necesidades de la organización se construye un modelo de crecimiento personal, grupal y organizacional.

El personal realiza una serie de actividades en cuyos extremos figuran las labores profesionales y las puramente rutinarias. Para mantener un mínimo de eficiencia en las labores profesionales se requieren conocimientos sobre:

- 1.- Los objetivos y funciones de la biblioteca, como instrumento para la información, la instrucción, la educación, la investigación y la difusión de la cultura.
- 2.- Los principios, las técnicas y las prácticas de la planeación, dirección, organización y manejo de las bibliotecas como sistemas de información documental.
- 3.- Los principios, las técnicas y las prácticas para la identificación, selección, organización, almacenamiento, interpretación, promoción y difusión de materiales y contenidos.⁵⁵

Estas son algunas de las actividades que debe tener empleado profesional de la biblioteca, pero existen varias formas de clasificar a los empleados de la misma los cuales tienen designados sus actividades que les corresponden.

A continuación se describe la clasificación del personal en la biblioteca, la preparación de éstos, sus funciones y ubicación dentro de la misma.

La clasificación del personal

El personal que labora en todas las áreas de la biblioteca pueden ser clasificados por:

- A) Su preparación académica
- B) Sus funciones
- C) Su ubicación dentro de la organización

⁵⁵ GARZA MERCADO, Ario. Op. cit. p. 13

Ahora se define cada una de estas clasificaciones por la importancia que tiene la ubicación del personal que labora en una biblioteca.

A) PREPARACIÓN ACADÉMICA

De acuerdo a la preparación y los niveles que se pueden observar en cualquier área se pueden clasificar en:

Personal profesional y personal no profesional

Personal profesional: es aquel que cuenta con estudios formales tales como licenciatura, maestría o doctorado en biblioteconomía, ciencias de la información o con alguna especialización.

Personal no profesional: lo conforman todos los trabajadores, que apoyan las labores del profesional, éstos cuentan con estudios formales tales como bachillerato, cursos en el área de biblioteca y carrera comercial.

CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL BIBLIOTECARIO

NIVELES	Requerimientos básicos de conocimiento
PROFESIONAL	<p>Este personal debe contar en adición a una relevante experiencia, con estudios formales en los que se obtenga algún grado escolar tales:</p> <p>LICENCIATURA. El grado puede ser en relación a la especialización temática del sistema de información en particular o en biblioteconomía general.</p> <p>MAESTRIA. El grado puede ser en relación a la especialización del sistema de información y estudios en biblioteconomía.</p> <p>DOCTORADO. Los grados obtenidos pueden ser sobre conocimientos similares al anterior y/o en ciencias de la información.</p>
NO PROFESIONAL	<p>TÉCNICOS. Cuentan con estudios formales como educación media básica y en algunos casos con media superior y cursos en el área.</p> <p>ADMINISTRATIVOS. Han realizado estudios secretariales y administrativos.</p>

B) DE ACUERDO A LAS FUNCIONES QUE REALIZA.

Ahora bien, dependiendo del nivel donde el personal se encuentre, podemos clasificarlo de acuerdo a las funciones que éstos realizan. Garnetta Kramer ⁵⁶ menciona que la American Library Association (ALA) establece las funciones bibliotecarias en 13 apartados e indica cuáles son las que se deben realizar por el personal profesional y el no profesional. Esta misma labor es realizada por el Colegio Nacional de Bibliotecarios⁵⁷

FUNCIONES BIBLIOTECARIAS	EJECUCIÓN DE FUNCIONES	
	TAREAS PROFESIONALES	TAREAS NO PROFESIONALES
1. Administración	*	
2. Dirección de personal	*	
3. Capacitación de personal	*	
4. Relaciones públicas	*	
5. Selección de material bibliográfico	*	
6. Adquisición del material	*	
7. Análisis bibliográfico	*	
8. Preparación mecanografica del material		*
9. Registro y circulación		*
10. Servicio de consulta	*	
11. Tareas de ayuda al lector	*	
12. Conservación física del material		*
13. Control de estantes y ficheros		*

Los 13 apartados (funciones) de dicho cuadro a su vez desglosan en:

- a) Tareas profesionales
- b) Tareas no profesionales

⁵⁶ GARNETTA KRAMER. "Tareas profesionales y no profesionales". En Notas bibliotecológicas. México, 1992. p. 210-223.

⁵⁷ EL COLEGIO NACIONAL DE BIBLIOTECARIOS. Recomendaciones sobre capacitación del personal bibliotecario no profesional y lista de actividades profesionales y no profesionales. México, 1982. pp.1-16

Dentro de las funciones de los trabajadores bibliotecarios consideradas como profesionales existen tareas no profesionales. Considerando al personal no profesional como el tema central de esta investigación a continuación se mencionan únicamente las tareas no profesionales que se llevan a cabo dentro de funciones de: administración, dirección de personal, capacitación, relaciones públicas, selección de material bibliográfico, adquisición de material, catalogación y clasificación, preparación física del material, registro y circulación, servicios de consulta, conservación física del material, control de estantes y ficheros.

1. Administración

En esta función profesional existen tareas que pueden ser efectuadas por el personal no profesional tales como las que a continuación se describen:

- ❑ Lleva libros contables
- ❑ Compila datos del presupuesto
- ❑ Compila estadísticas referentes al trabajo efectivo
- ❑ Prepara gráficas y diagramas de la información estadística
- ❑ Compra suministros y equipo
- ❑ Controla suministros
- ❑ Lleva el inventario de suministro y equipo
- ❑ Mantiene ficheros de oficina
- ❑ Efectúa envíos a las sucursales
- ❑ Atiende la correspondencia
- ❑ Toma y transcribe dictado
- ❑ Recibe visitas
- ❑ Microfilma material de la biblioteca
- ❑ Reproduce material bibliográfico
- ❑ Maneja el conmutador

2. Dirección de personal

Las tareas que pueden ser realizadas por el personal no profesional en esta función profesional son:

- ❑ Administra y toma exámenes de respuestas breves y establecidas
- ❑ Prepara planes de trabajo y horarios
- ❑ Realiza y mantiene registros de personal
- ❑ Elabora planes de vacaciones
- ❑ Prepara listas de pagos
- ❑ Mantiene registros de pago

3. Capacitación de personal

Como la mayoría de las tareas están encaminadas a incrementar y afianzar la formación del personal bibliotecario, las tareas que se llevan a cabo se refieren indistintamente al personal profesional y al no profesional por lo que no se hace ninguna distinción en las tareas que se indican a continuación.

- ❑ Examen del nuevo material que se incorpora a la biblioteca
- ❑ Lecturas en general
- ❑ Reuniones del personal
- ❑ Visitas a otras bibliotecas
- ❑ Participación en reuniones y actividades de la comunidad

4. Relaciones públicas

Comprende una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de la biblioteca y a los usuarios que se atienden. Las tareas no profesionales que en esta función se realizan son:

- ❑ Mantiene registros y estadísticas de lo realizado para promover la biblioteca
- ❑ Mantiene los materiales de publicidad
- ❑ Prepara el material para su distribución
- ❑ Mantiene las listas de distribución
- ❑ Prepara anuncios y carteles
- ❑ Realiza trabajos estéticos varios

5. Selección del material bibliográfico

Las tareas que se realizan en esta función son esencialmente profesionales (no hay tareas realizadas en ésta por personal no profesional).

6. Adquisición del material

En la adquisición del material, las informaciones y sugerencias de los que ayudan en la selección se reúnen y coordinan de manera que la compra resulte económica y eficiente, sin embargo buena parte de las tareas no son profesionales, entre éstas tenemos:

- ❑ Confronta lista con catálogos para evitar la duplicación del material
- ❑ Busca la información bibliográfica elemental
- ❑ Hace fichas de pedidos
- ❑ Confronta las fichas de pedidos con la colección
- ❑ Realiza las órdenes de compra
- ❑ Intercala las fichas de pedido
- ❑ Recibe el material
- ❑ Asentar la información de entrada
- ❑ Archiva facturas y otros elementos de compra
- ❑ Devuelve material defectuoso o equivocado
- ❑ Revisa órdenes pendientes
- ❑ Mantiene registros de publicaciones periódicas recibidas
- ❑ Prepara listas de canje y envía el material

7. Catalogación y clasificación

- ❑ Pide tarjetas impresas a los servicios especializados
- ❑ Prepara fichas para el catálogo topográfico
- ❑ Intercala fichas
- ❑ Registra transferencias de obras de un departamento a otro
- ❑ Mantiene físicamente el catálogo

- ❑ Transcribe información de catálogos impresos, microformatos y otras fuentes
- ❑ Cargas de ejemplares y volúmenes adicionales y nuevas ediciones en base al catálogo topográfico y la información que tiene la ficha de la edición anterior
- ❑ Reproducción de tarjetas
- ❑ Captura de datos bibliográficos

8.Preparación física del material

Esta función es no profesional y las tareas que en ésta se efectúan son:

- ❑ Verifica paginación
- ❑ Imprime la marca de propiedad (sellos)
- ❑ Pega sobres y papeletas
- ❑ Mecanografía sobres y fichas de préstamo para libros en circulación
- ❑ Pega etiquetas o escribe en el exterior del libro
- ❑ Barniza sobre la escritura en el lomo
- ❑ Refuerza los materiales cuando el uso lo requiera
- ❑ Confecciona cubiertas y cajas para folletos y revistas, para su protección y/o ubicación en los estantes
- ❑ Separa y prepara los libros para encuadernar, repara, reemplaza o descarta
- ❑ Lleva el control de los libros enviados a encuadernación e inspecciona los libros devueltos
- ❑ Canaliza el material de descarte de acuerdo a las políticas seguidas en la biblioteca

9. Registro y circulación

Esta función es igual a la anterior y las tareas que en ésta se realizan son:

- Ordena el escritorio de circulación
- Entrega, renueva y recibe libros
- Descarga libros de los ficheros
- Clasifica y ordena las tarjetas de los libros prestados
- Realiza estadísticas
- Verifica tarjetas de préstamo
- Reserva libros
- Envía notas de reclamo
- Mantiene registros de los préstamos interbibliotecarios
- Registra nuevos usuarios
- Explica el reglamento de préstamo
- Lleva fichero de usuarios

10. Servicios de consulta

Esta función es profesional y las tareas que en ésta se realizan son:

- Localiza información bibliográfica sencilla que se necesita en la compilación de bibliografía
- Proporciona orientación
- Busca información bibliográfica sencilla
- Cuida y mantener los materiales
- Prepara carteleras y exposiciones

11. Tareas de ayuda al lector

Función profesional, ésta únicamente es considerada por la ALA. Las tareas no profesionales que en esta función son las indicadas en el punto 10 incisos b, c, d y e.

12. Conservación física del material

Es una función no profesional. Esta únicamente es considerada por la ALA, las tareas que en ésta se llevan a cabo son:

- ❑ Efectúa tratamientos de preservación del material
- ❑ Repara los materiales
- ❑ Duplica hojas perdidas
- ❑ Desinfecta los libros
- ❑ Prepara el material para encuadernación
- ❑ Lleva registro de encuadernación de los libros enviados
- ❑ Inspecciona los libros devueltos de la encuadernación

13. Control de estantes y ficheros

Al igual que el anterior es una función no profesional y las tareas que se realizan son:

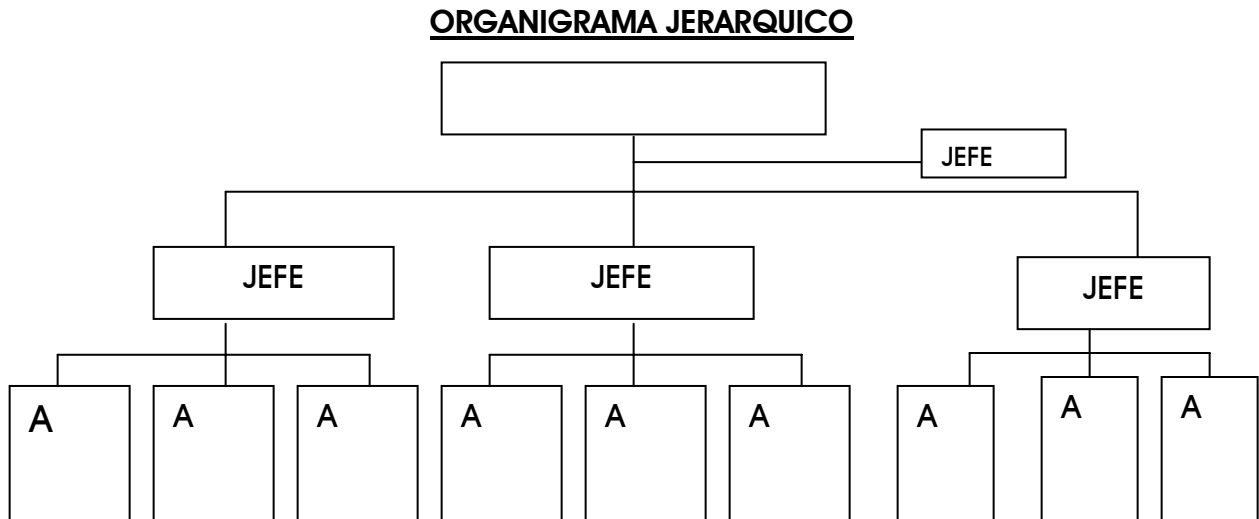
- ❑ Intercalar libros en estantería
- ❑ Mantiene estantes y archivos ordenados
- ❑ Desocupa mesas y cuidar el orden en la sala de lectura
- ❑ Supervisa el orden y apariencia de los estantes
- ❑ Cambia de lugar libros y otros materiales
- ❑ Elabora el inventario de libros
- ❑ Vigila colecciones a fin de evitar sustracciones o mutilaciones

C) UBICACIÓN DE LA BIBLIOTECA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

La ubicación del personal que labora en la Biblioteca nos permite establecer la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las jerarquías, y las funciones individuales dentro de un organismo social con miras a su coordinación.

De acuerdo a las funciones que se realizan en la biblioteca podemos ubicar al personal que labora en la misma, por medio de la clasificación especificada por preparación académica en personal profesional y no profesional.

El personal profesional como veremos a continuación a nivel del organigrama jerárquico es el superior, es decir la cabeza del organigrama además de ocupar los lugares de director y jefe. Y el personal no profesional, el lugar que ocupa en un organigrama jerárquico es el operativo o el inferior respecto del personal profesional y lo ubicamos en los lugares técnicos y administrativos.



A= ADMINISTRATIVOS

Dicho organigrama permite establecer la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las jerarquías (niveles) de trabajo.

Por lo tanto podemos concluir que la clasificación del personal no profesional de acuerdo a lo anterior se resume de la siguiente manera:

Desde el punto de vista de preparación formal es el que tiene sólo una preparación técnica y/o estudios administrativos.

Desde el punto de vista de sus funciones, es el que se encarga de realizar labores operativas que apoyan o auxilian la labor profesional.

Desde el punto de vista del sitio que ocupa en la organización, es el que se ubica en los niveles inferiores en el organigrama jerárquico.

3.5 CASO DE LA BIBLIOTECA GREGORIO TORRES QUINTERO

La Universidad Pedagógica Nacional como institución de Educación Superior, orientada a elevar el nivel académico del Magisterio Nacional, requiere de una infraestructura que le permita hacer frente a las necesidades académicas, científicas y culturales. Y para cumplir con las funciones sustantivas y de apoyo a todos los integrantes de su comunidad universitaria, cuenta dentro de su estructura con la Biblioteca "Gregorio Torres Quintero", en donde se ha acrecentado un acervo bibliográfico y documental en materia educativa y ciencias afines.

A continuación describimos la organización de la biblioteca: sus objetivos, funciones, usuarios, organización, colecciones y personal.

3.5.1 Objetivos

- ❑ Contribuir a la superación permanente de la actividad académica de la Universidad.
- ❑ Prestar servicios de información documental para entender los requerimientos de la UPN y del sector educativo.
- ❑ Contribuir a mejorar la calidad de la práctica académica y profesional de los trabajadores de la Universidad.
- ❑ Brindar servicios de apoyo didácticos a las actividades académicas de la Universidad.
- ❑ Establecer y fortalecer mecanismos de comunicación e intercambio con las instituciones dedicadas al estudio de los problemas educativos.

3.5.2 Funciones

- ❑ Mantener información y coordinación operativa con los órganos académicos y administrativos y en particular con aquellos que se relacionan de manera directa con la información documental.
- ❑ Dirigir e impulsar los servicios bibliotecarios y de apoyo académico, conforme a los objetivos y necesidades de la Universidad Pedagógica Nacional y del sector educativo en general.
- ❑ Establecer, en coordinación con la Dirección de Planeación, los lineamientos normativos y funcionamiento de la Biblioteca.
- ❑ Coordinar permanentemente las actividades referentes al desarrollo de colecciones, organización técnica del material documental, servicios bibliotecarios y apoyo académico.

- ❑ Dictaminar sobre la adopción y adecuación de manuales, instructivos y guías técnicas de rutinas y sobre los documentos técnicos y normativos que propicien el desarrollo de los servicios y apoyo académico de la Universidad Pedagógica Nacional.
- ❑ Proponer la celebración de convenios sobre servicios documentales y de apoyo académico con instituciones de los sectores público y privado del país en el extranjero.
- ❑ Dictaminar sobre las necesidades indispensables de espacios, instalaciones, mobiliario y equipo así como del material documental y el personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos y funciones de la biblioteca.
- ❑ Administrar los recursos humanos, materiales y financieros asignados a la Dirección de la Biblioteca y Apoyo Académico.
- ❑ Coordinar la operación y desarrollo del Sistema Bibliotecario Pedagógico.
- ❑ Incorporar la Biblioteca a los sistemas y redes electrónicos de intercambio de información y documentación nacionales e internacionales.
- ❑ Realizar las demás funciones que le asigne la Secretaría Académica. Presentar informes periódicos de las actividades desarrolladas.
- ❑ Evaluar permanentemente el desarrollo

3.5.3 Usuarios

En la Biblioteca Gregorio Torres Quintero existen dos tipos de usuarios los internos y externos. El usuario interno es el personal académico, estudiantes, empleados administrativos, autoridades y funcionarios de la universidad. Los usuarios externos es el público en general de instituciones públicas y privadas.

3.5.4 Organización

La Biblioteca esta integrada por cinco Departamentos, dos de procesos y tres de servicios. De los primeros se encuentran formados por el Desarrollo de Colecciones y Organización Técnica y los segundos formados por: circulación, documentación, y Apoyo Académico. Los servicios bibliotecarios es el conjunto de acciones académicas, técnicas y administrativas mediante las cuales se selecciona, adquiere, procesa, sistematiza, almacena, difunde, circula, controla y preserva el material documental; y en general, todo material que proporcione información para coadyuvar con fines sustantivos a la universidad. Se describe cada uno de ellos, con sus respectivas actividades, para ubicar al personal que labora en determinado departamento. (ANEXO 2)

EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE COLECCIONES

Este Departamento tiene como finalidad el coordinar el desarrollo equilibrado y balanceado de los acervos que integran las diferentes colecciones de la Biblioteca, realizando las funciones de seleccionar, adquirir, registrar, controlar, distribuir y enviar los materiales documentales a las diversas áreas de la biblioteca siguiendo las políticas pertinentes y participar en la evaluación de las colecciones. Así como el administrar y mantener en óptima operación los procesos automatizados. Planear y llevar el control de las actividades del Departamento y adoptar, en su caso, las medidas correctivas conducentes. Y también participar en el Comité de Biblioteca integrado por miembros de las áreas de Docencia, Investigación y la Biblioteca para la selección de los acervos que conformarán nuestras colecciones. Y las actividades que se realizan son: selección, adquisición, compra, canje, donación, proceso menor, revisión y sellado.

Selección y adquisición: las funciones de los empleados encargados de escoger y adquirir los libros nuevos incluye: informarse puntualmente de la aparición de nuevos títulos, conocer los distintos tipos de material bibliográfico y familiarizarse con las fuentes principales de aprovisionamiento; conocer los descuentos usuales para diferentes tipos de publicación, preparar y despachar los pedidos rápidamente y entregar a la sección de catalogación los libros nuevos tan pronto como sea posible.

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN TÉCNICA

Este Departamento es el cimiento y soporte técnico para el acceso, control, organización y descripción de las colecciones en los diferentes catálogos públicos e internos. Para realizar lo diversos procesos que requiere el material bibliográfico, se tienen como apoyo tecnológico un sistema automatizado que facilita y agiliza cada una de estas operaciones y que permite tener la administración, organización, almacenamiento, funcionalidad, control y acceso a la información desde el proceso de la selección y adquisición de los materiales hasta su préstamo de estos materiales, en las diversas áreas de mostradores que tiene la Biblioteca. Dentro de las actividades que se realizan en este departamento tenemos, el proceso técnico, catalogación, clasificación, encuadernación de material, y proceso físico menor.

La función que realiza este departamento se divide en tres secciones separadas como son:

- a) Catalogación y clasificación
- b) Encuadernación y reparación

Catalogación y clasificación: en este trabajo el empleado de encarga de evaluar cada libro, darle el número de clasificación y los encabezados del catálogo que lo harán más útil.

Encuadernación y reparación: aquí los empleados se encargan de empastar y reparar los libros que están muy viejos o que se han maltratado con el tiempo.

DEPARTAMENTO DE CIRCULACION

Este departamento se encarga del préstamo de publicaciones a nivel interno, a domicilio, interbibliotecario. Y los servicios que se prestan dentro de esta área son: colección especial, sala infantil, servicios a usuarios, préstamo en sala, préstamo a domicilio e interbibliotecario.

Préstamo en sala: este servicio esta disponible a todos los usuarios de la comunidad interna y externa. En donde se pueden utilizar los materiales bibliográficos de las colecciones de estantería abierta o cerrada, orientado por el catálogo público en las diversas salas que existen en la Biblioteca.

Préstamo a domicilio: este servicio se otorga a los miembros de la comunidad interna de la universidad.

Préstamo interbibliotecario: dicho servicio se otorga si se forma parte de la universidad, este préstamo es de aquellos materiales que no existen en los acervos de la Biblioteca, y los cuales son susceptibles de préstamo a través de convenios que se establecen con diversas instituciones públicas y privadas en beneficio de las actividades sustantivas de la Universidad.

Colección especial: posee en su colección, materiales únicos, antiguos, raros o que pertenecen a alguna serie histórica o educativa reservada, cuyo acceso permite un mayor control y seguridad para su consulta ya que éste acervo se encuentra en estantería cerrada.

Sala infantil: es un servicio de apoyo a la Licenciaturas de Pedagogía y Psicología Educativa con vínculo de extensión a la comunidad. La colección está formada por cuentos para niños, materiales lúdicos y obras de consulta.

Aparte del préstamo de libros ya mencionado anteriormente, tiene otras funciones este departamento como son: seleccionar rápidamente los nuevos títulos para que la biblioteca pueda ponerlos al alcance de los usuarios tan pronto como sea posible, sugerir encabezamientos y fórmulas de entrada para ser usados en el

catálogo, más acordes con el lenguaje corriente y que surgen del contacto con el público, realizar exhibiciones y sugerir tema de publicidad, cuidar la colección, retirando los libros que requieran reparaciones o encuadernación, ordenamiento de libros, inspeccionar periódicamente la colección y descartar las obras desprovistas de toda actualidad e interés. En una buena parte, la eficacia de una biblioteca en la promoción general del uso de libros depende de las diferentes iniciativas que la sección de circulación pone en marcha.

DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACION

Es el departamento de la Biblioteca donde se brindan servicios de apoyo a la docencia y la investigación, para la obtención de información actualizada con soporte de base de datos en discos compactos, conexión a base de datos nacionales y extranjeras vía internet, acceso desde cualquiera de los salones electrónicos con préstamo de equipo de computo, para consulta de correo electrónico y procesador de palabras. Aquí hacemos mención de los salones electrónicos, pero además se prestan otros servicios como consulta, hemeroteca, y mapoteca, salones electrónicos y colecciones.

Consulta: es un servicio de asesoría y orientación a través de la ayuda de un bibliotecario profesional que brinda, el uso de acervos, catálogos, equipos y en general cualquier información que se requiera sobre algún servicio, tema o búsqueda de información en particular.

Hemeroteca: este servicio consiste en el préstamo interno de revistas y periódicos en suscripción.

Salones electrónicos: es un servicio de apoyo para toda la comunidad UPN sobre el uso de bases de datos en línea y disco compacto e internet, como herramientas para la realización de sus actividades escolares, académicas y de investigación a través del préstamo de equipo de cómputo y la impartición de talleres de acceso a la información y paquetería dentro de la biblioteca. Los salones electrónicos se componen de cuatro áreas, salón a, b, y c y talleres.

Para el Apoyo Académico se tienen disponibles los recursos materiales para fortalecer el desarrollo académico y profesional. A través del préstamo de salas audiovisuales, auditorios, equipo audiovisual y fotocopias.

Salas de proyección audiovisual: equipadas cada una de ellas con pantalla de proyección, retroproyector de acetatos, proyectores de cuerpos opacos, de diapositivas, monitor, videocasetera y una colección de videocasetes.

3.5.5 Colecciones

La biblioteca cuenta con diversas colecciones accesibles bajo la modalidad de estantería abierta y cerrada de uso interno y externo.

Colección general: compuesta por libros de carácter general que apoyan las actividades académicas de la Universidad bajo la modalidad de estantería abierta y son sujeto de préstamo interno y externo.

Colección de consulta: compuesta por material de referencia como son los diccionarios, enciclopedias, anuarios, estadística, etc., y su uso es de carácter interno con modalidad de estantería abierta.

Colección hemerografica: compuesta por publicaciones periódicas, en su mayoría por revistas nacionales e internacionales y diarios de circulación nacional, su estantería es cerrada y de consulta interna.

Colección multimedia: compuesta por material en medios magnéticos y electrónicos como diskett´s, discos compactos, cintas magnéticas y su uso es de carácter interno.

Colecciones audiovisuales: materiales que se encuentran en soportes de audio y visual como audio cassettes, video cassettes, películas de 16 mm, mapas, cartas, etc. Y su consulta es interna.

Colección especial: compuesta por diversas colecciones como la colección SEP, los materiales publicados antes de 1930, las tesis y todos aquellos que por su impresión, uso y difícil reposición son sujetos de uso interno con estantería cerrada.

3.5.6 Personal administrativo y sus funciones.

La Biblioteca Gregorio Torres Quintero divide a su personal en académico (personal docente) y personal administrativo (personal no docente). El personal no docente en el reglamento⁵⁸: es todo aquel personal que no desempeña funciones directamente relacionadas con el proceso enseñanza/aprendizaje en la Universidad Pedagógica Nacional.

⁵⁸ REF. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DEL PERSONAL NO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL 1983.

Art.8º El personal no docente de la UPN, se divide en 6 grupos:

1. Servicios
2. Administrativos
3. Bibliotecas
4. Técnico
5. Profesional
6. Computación

Los trabajadores no docentes del grupo de:

Servicios son los encargados de realizar actividades en las áreas de intendencia, mantenimiento, transporte y vigilancia.

Administrativos son los que realizan actividades secretariales y de apoyo en oficinas y dependencias administrativas.

Biblioteca: son los que realizan actividades relacionadas con la colección de libros, material didáctico y actividades en general.

Técnico: llevan a cabo las actividades de análisis e interpretación de estudios técnicos.

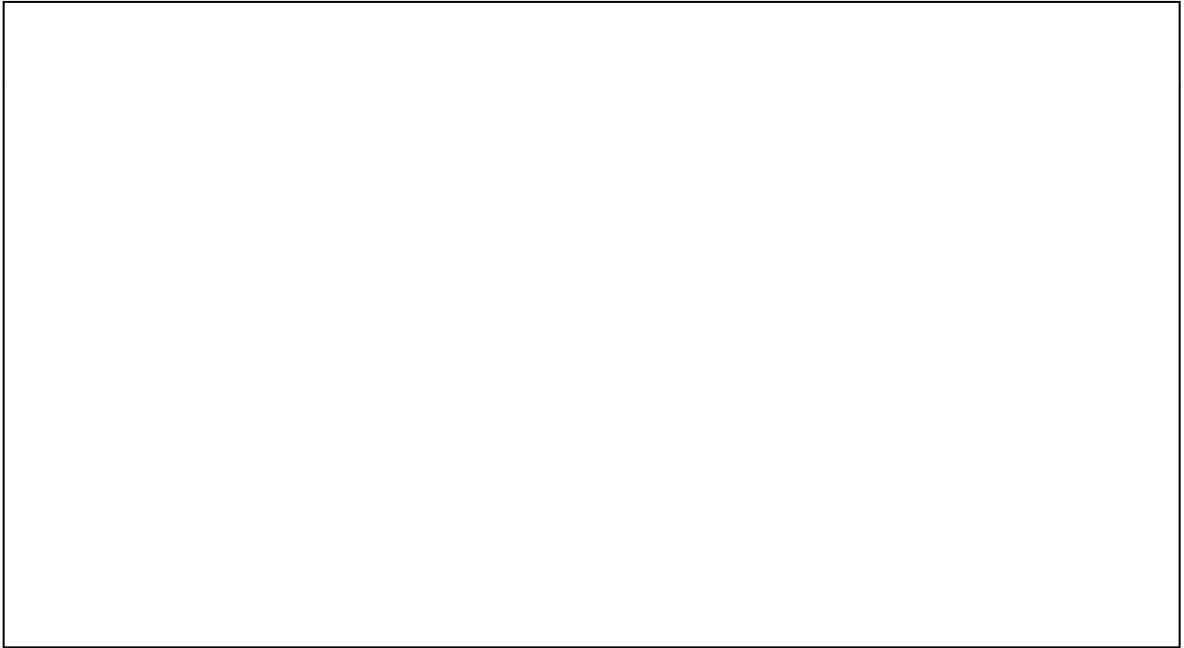
Profesional: realizan en general las actividades propias de cada especialidad.

Computación: son los que ejecutan actividades de apoyo en cuanto al procesamiento electrónico de los datos para las dependencias de la institución.

DENTRO DEL CATÁLOGO DE PUESTOS TENEMOS:	
AREAS	CATEGORÍA
SERVICIOS Oficios, intendencia, mantenimiento, transportes, Imprenta, fotocopiado y vigilancia.	Auxiliar de servicios Oficial de servicios
ADMINISTRATIVO Secretarial, administrativa, almacén, archivo, Correspondencia, pagaduría y telefonía.	Secretaría Auxiliar Administrativo Oficial administrativo Jefe de sección
BIBLIOTECA	Auxiliar de biblioteca Bibliotecario
TÉCNICO Análisis de estudios técnicos	Auxiliar técnico Auxiliar analista técnico Analista técnico
PROFESIONAL Análisis de estudios profesionales	Auxiliar analista especialista Analista especializado
COMPUTACIÓN	Capturista, operador, programador, Promotor, analista de sistemas.

Cabe mencionar que el personal administrativo tiene herramientas que no indican propiamente la actividad a la que se dedican, ésta se adquiere a través de la experiencia y la capacitación. Sin embargo dicho personal, puede realizar diferentes actividades o funciones en los diversos departamentos de la biblioteca

En términos generales y debido a la información proporcionada, las funciones que realiza el personal académico y administrativo se describen en el siguiente cuadro.



3.5.7 Programa de capacitación de personal del año 2000 de la Biblioteca Gregorio Torres Quintero

El programa anual de capacitación del personal administrativo se realiza cada año, utilizando la detección de necesidades en cada área dentro de la UPN.

En la UPN, la coordinación de la capacitación se rige por los Lineamientos Generales de la Secretaría de Educación Pública, con esos elementos se elaboran los programas de capacitación.

Cabe mencionar que el Programa de la Biblioteca Gregorio Torres Quintero es independiente al cual se le asigna su propio presupuesto para que realice dichas actividades. Con respecto a los cursos impartidos algunos son los mismos que tiene todo el Personal de la Universidad, pero otros son específicos de las áreas que se van a capacitar. Con respecto a un departamento especial para la capacitación no existe, por lo que dichos cursos se imparten en las mismas salas audiovisuales de la biblioteca.

Dentro de todo este Programa Anual de Capacitación del año 2000 se incluyen cursos de capacitación para todo el personal (ANEXO 3). Y analizando los cursos impartidos en la biblioteca son específicos del departamento a que se refieren.

Por lo tanto el Programa de Capacitación Anual del año 2000 de la Biblioteca Gregorio Torres Quintero, se divide de la siguiente manera por departamentos.

DEPARTAMENTO DE DOCUMENTACIÓN

1. CONGRESO DE BIBLIOTECAS DIGITALES "AMIGOS 2000" CHOLULA, PUEBLA.
2. DEMOSTRACIÓN DEL SISTEMA INFOLATINA
3. COMUNICACIÓN INTEGRAL
4. TALLER DE INTERPRETACIÓN DE MAPAS INEGI
5. CURSO "FORMACIÓN DE INSTRUCTORES"
6. ASISTENCIA AL CONGRESO INFOEDUC 2000
7. CONGRESO INTERFACE REALIZADO EN LA UNIVERSIDAD DE COLIMA
8. TALLER "BIBLIOTECAS DIGITALES" EN UNIVERSIDAD DE COLIMA
9. REUNION SOBRE REVISTAS ACADEMICAS Y DE INVESTIGACIÓN DE LA UNAM
10. REUNION DE BIBLIOTECAS EN ITESM

DEPARTAMENTO DE CIRCULACIÓN

1. COMUNICACIÓN INTEGRAL
2. TALLER DE ALEPH "MODULO DE CATALOGO EN LINEA
3. TALLER ALEPH "MODULO DE CIRCULACIÓN"
4. TALLER DE WINDOWS, WORD, EXCEL Y POWER POINT
5. CALIDAD EN EL SERVICIO
6. TRABAJO EN EQUIPO
7. DIPLOMADO EN METODOS DE INVESTIGACIÓN BIBLIOTECOLÓGICA
8. CURSO DE LECTURA Y SOCIEDAD
9. TALLER "EL JUEGO DE LA LECTURA"
10. TALLER "EVALUACIÓN DE PROGRAMAS EDUCATIVOS, SU IMPACTO INSTITUCIONAL Y SOCIAL.

* FUENTE: DOCUMENTO PROPORCIONADO POR PERSONAL ACADEMICO DE LA BIBLIOTECA GREGORIO TORRES QUINTERO.

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE COLECCIONES

1. TALLER PARA REALIZAR EL PROCESO FISICO DE LOS MATERIALES
2. COMUNICACIÓN INTEGRAL
3. WINDOWS
4. TALLER DE SEXUALIDAD
5. TALLER DE WORD, EXEL
6. CURSOS DE PRESENTACIONES DEL ISSSTE

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN TÉCNICA

1. ALEPH Y PRESENTACIÓN DE MODULO Y CATALOGACIÓN
2. DIALOG WEB E INFOLATINA
3. INDUCCIÓN AL SERVICIO PUBLICO
4. COMUNICACIÓN INTEGRAL
5. CALIDAD EN EL SERVICIO
6. TALLER DE SEXUALIDAD
7. WINDOWS 95
8. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
9. PRESTACIONES Y SERVICIO ISSSTE
10. MANEJO DE ACTITUDES EN SITUACIONES DE EMERGENCIA
11. WORD
12. WINDOWS 95, WORD, EXEL
13. PRIMEROS AUXILIOS
14. COMUNICACION INTEGRAL II
15. FORMACIÓN DE INSTRUCTORES
16. APRENDIZAJE 2000 COMO PROMOTOR DEL CAMBIO
17. POWER POINT
18. TELEAULA
19. EXCEL

CAPITULO IV DISEÑO DE ESTUDIO DE CASO, RESULTADOS Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.

La Biblioteca "Gregoria Torres Quintero", cuenta con 130 empleado que es el universo que tomaremos en cuenta. Estos se encuentran distribuidos en los diversos departamentos; los cuales son de circulación, documentación, desarrollo de colecciones y de apoyo académico.

4.1 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para determinar la información determinada, se conformó con una muestra de 55 encuestados. Los criterios que se tomaron en cuenta es que los trabajadores administrativos en el departamento que se ubique, puede realizar las labores de otro departamento, esto quiere decir que se desarrollan en constante movimiento, por lo tanto el criterio sólo es tomar en cuenta que sea un trabajador administrativo dentro de la biblioteca de cualquier departamento.

Los departamentos elegidos permitirán con la información recabada aportar información relevante para la elaboración de un programa de capacitación, los criterios adoptados para la selección de los departamentos son los siguientes:

- a) Se eligieron los departamento de desarrollo de colecciones, organización técnica, circulación y documentación.
- b) Con objeto de hacer más selectiva la determinación de los departamentos a encuestas y considerando que las necesidades de capacitación de los trabajadores varían dependiendo del lugar donde se encuentren laborando, el criterio adoptado es: el personal de la biblioteca deberá ser actualizado en el área de servicios al público, computación y biblioteconomía.

4.1.1 Diseño y elaboración de cuestionarios

Para la obtención de datos seleccionados se utiliza la técnica del cuestionario. El número de cuestionarios fueron dos. Estos cuestionarios proporcionan la información requerida para el análisis del programa de capacitación del año 2000.

El primer cuestionario es el que se aplica a los trabajadores administrativos que laboran en los distintos departamentos de la biblioteca. El cual consta de 16 preguntas de las cuales las primeras 8 son respecto a los datos personales y laborales dentro de la UPN como en la biblioteca. Y las 8 restantes son respecto a los cursos de capacitación que se impartieron en el año 2000. Además dentro de las preguntas de opción múltiple, en algunas se incluye una pregunta abierta, la cual tiene la finalidad de proporcionar la información necesaria para elaborar el programa de capacitación como propuesta (ANEXO 4).

El segundo cuestionario es el que se aplica a los jefes de departamento. el cual consta de 16 preguntas. De las cuales las 15 primeras son de opción múltiple y la última pregunta nos proporciona datos para formar parte del programa anual de capacitación (ANEXO 5).

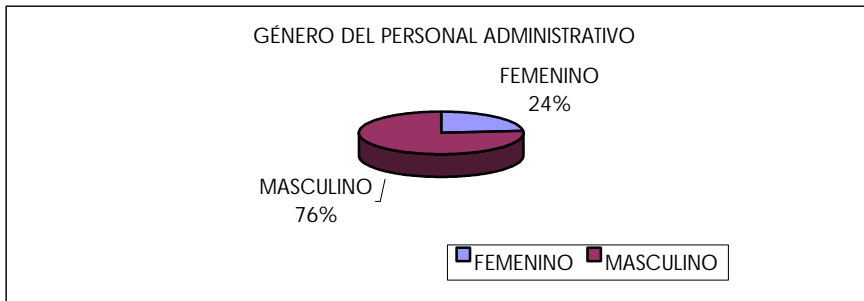
4.1.2 Recopilación de datos

La recopilación se realizó por medio de cuestionarios uno para trabajadores administrativos y otro para jefes de departamento. Y también se interpretan los resultados obtenidos de aplicar dichos cuestionarios. Los datos se especifican en tablas de frecuencia los porcentajes de resultados. Dichos resultados ofrecerán los datos para conformar los cursos que formarán parte del programa para la Biblioteca Gregorio Torres Quintero.

4.1.3 DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

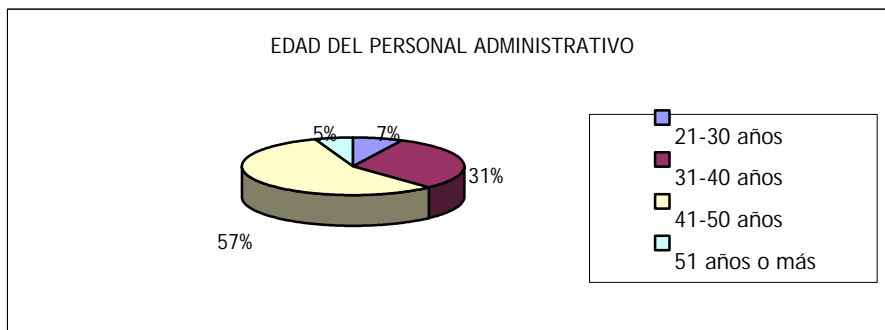
CUESTIONARIO 1 APLICADO A TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS

Género	F. Absoluta	F. Relativa
FEMENINO	13	24%
MASCULINO	42	76%
TOTAL	55	100%



El personal administrativo que labora en la biblioteca corresponde:
el 24% al sexo femenino
el 76% al sexo masculino

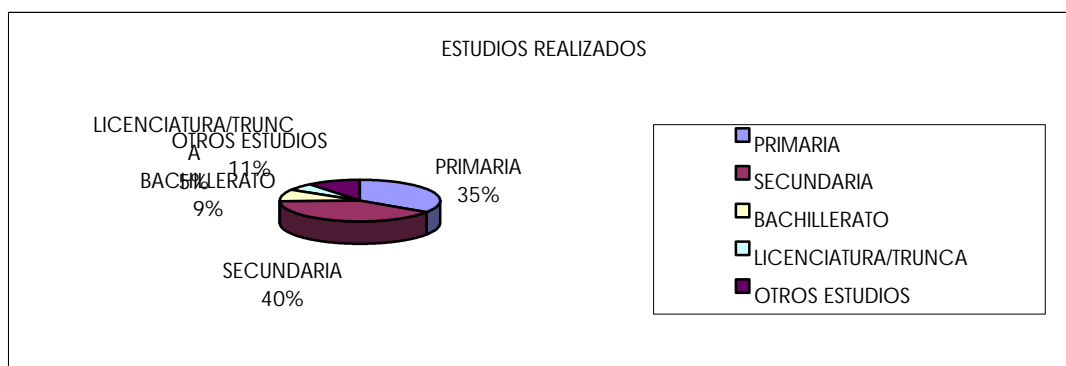
Edad	F. Absoluta	F. Relativa
21-30 años	4	7%
31-40 años	17	31%
41-50 años	31	57%
51 años o más	3	5%
Total	55	100%



Del personal administrativo que labora en la biblioteca el porcentaje de edades es el siguiente:

el 7% corresponde a las edades de 21 a 30 años
el 31% corresponde a las edades de 31 a 40 años
el 57% corresponde a las edades de 41 a 50 años
el 5% corresponde a las edades de 51 años o más.

Nivel de estudios	F. Absoluta	F. Relativa
PRIMARIA	19	35%
SECUNDARIA	22	40%
BACHILLERATO	5	9%
LIC/TRUNCA	3	5%
OTROS ESTUDIOS	6	11%
TOTALES	55	100%



El personal administrativo cuenta con la siguiente preparación académica:

el 35% con primaria

el 40% con secundaria

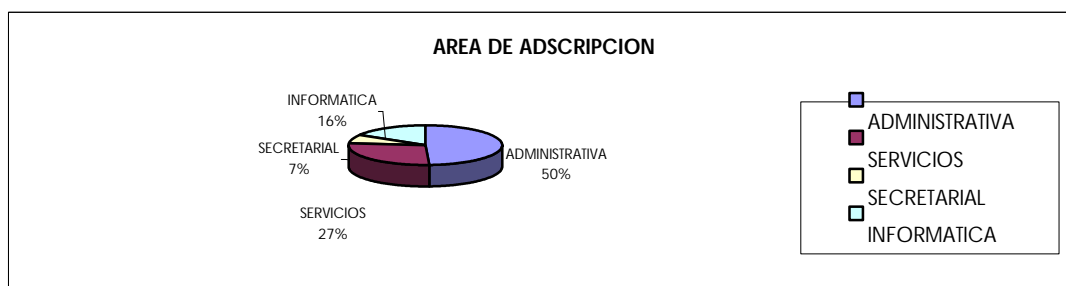
el 9 % con bachillerato

el 5 % con licenciatura/trunca

y el 11% con otros estudios

El personal administrativo que tiene el mayor porcentaje es en estudios de nivel secundaria y de primaria, y los de menor porcentaje son de nivel bachillerato, licenciatura trunca y otros estudios.

Area	F. Absoluta	F. Relativa
ADMINISTRATIVA	27	49%
SERVICIOS	15	27%
SECRETARIAL	4	8%
INFORMATICA	9	16%
TOTAL	55	100%



Del total de encuestados 49% pertenecen al área administrativa

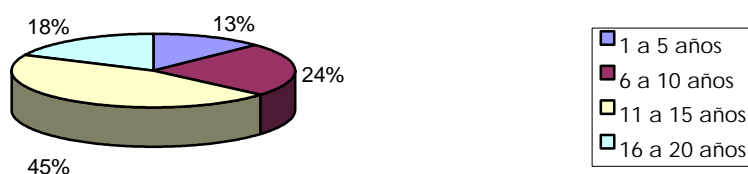
el 27% al de servicios, el 8% área secretarial y el 16% al área de informática.

Como se puede observar en la gráfica, el área donde se encuentra el mayor porcentaje de trabajadores administrativos es en el área administrativa y en la de servicios, y el menor porcentaje representa el área secretarial y de informática.

DATOS LABORALES

Antigüedad (años)	F. Absoluta	F. Relativa
1 a 5 años	7	13%
6 a 10 años	13	24%
11 a 15 años	25	45%
16 a 20 años	10	18%
TOTAL	55	100%

ANTIGÜEDAD DE LABORAR EN LA UPN



El 13 % del personal administrativo ingreso de 1 a 5 años

El 24% lo constituyen los trabajadores con antigüedad de 6 a 10 años

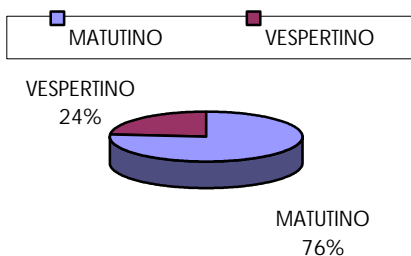
El 45% lo constituyen los trabajadores con antigüedad de 11 a 15 años

El 18% lo constituyen los trabajadores con antigüedad de 16 a 20 años

Esto indica que la mayoría del personal administrativo que labora en la Universidad Pedagógica Nacional es de edad adulta y avanzada.

Turno	F. Absoluta	F. Relativa
MATUTINO	42	76%
VESPERTINO	13	24%
TOTAL	55	100%

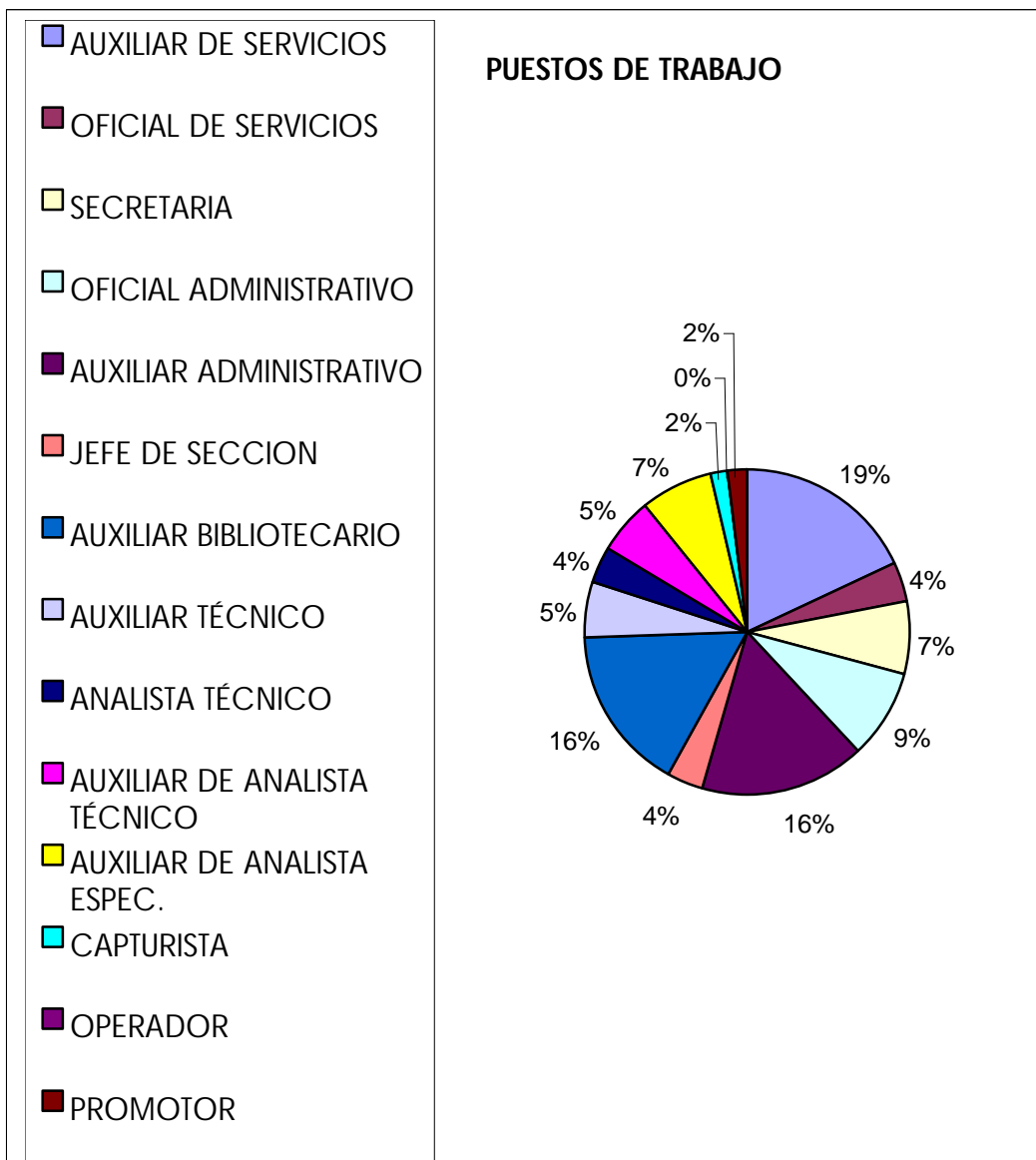
HORARIO DE TRABAJO



De los trabajadores administrativos encuestados en la biblioteca el 76% pertenecen al turno matutino y el 24% al turno vespertino.

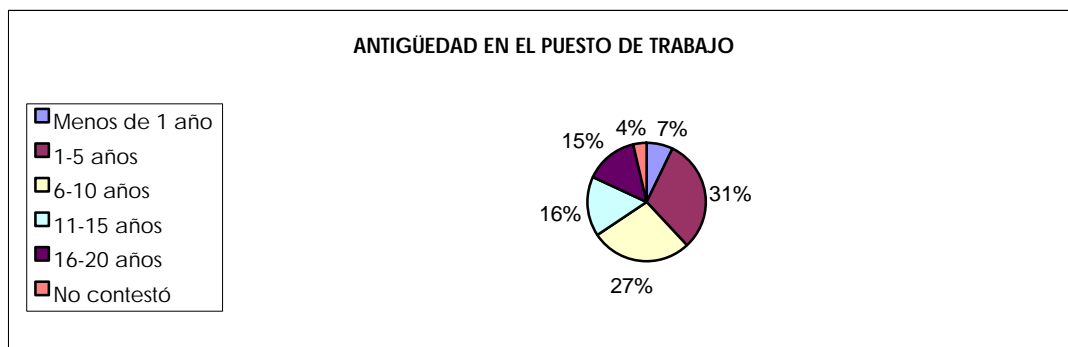
Puesto de trabajo	F. Absoluta	F. Relativa
-------------------	-------------	-------------

AUXILIAR DE SERVICIOS	10	19%
OFICIAL DE SERVICIOS	2	4%
SECRETARIA	4	7%
OFICIAL ADMINISTRATIVO	5	9%
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	9	16%
JEFE DE SECCION	2	4%
AUXILIAR BIBLIOTECARIO	9	16%
AUXILIAR TÉCNICO	3	5%
ANALISTA TÉCNICO	2	4%
AUXILIAR DE ANALISTA TÉCNICO	3	5%
AUXILIAR DE ANALISTA ESPEC.	4	7%
CAPTURISTA	1	2%
OPERADOR	0	0%
PROMOTOR	1	2%
TOTAL	55	100%



Del personal administrativo que se entrevistó con mayor porcentaje es el que tiene su puesto de trabajo como auxiliar de servicios, administrativo y bibliotecario, y el que tiene menor porcentaje es en puestos de diversas categorías.

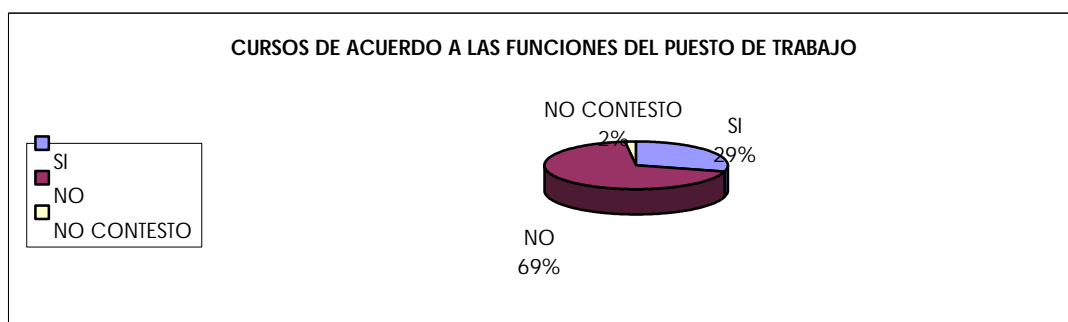
Antigüedad (Años cumplidos)	F. Absoluta	F. Relativa
Menos de 1 año	4	7%
1-5 años	17	31%
6-10 años	15	27%
11-15 años	9	16%
16-20 años	8	15%
No contestó	2	4%
TOTAL	55	100%



Los resultados de antigüedad de los trabajadores en dicho puesto de trabajo son los siguientes:

El 7% tiene menos de 1 año, 31% tienen de 1 a 5 años, 27% tienen de 6 a 10 años, 16% de 11 a 15 años, el 15% de 16 a 20 años, y el 2% no contestó. Esto quiere decir que los trabajadores que laboran en la Biblioteca Gregorio Torres Quintero, ya tienen

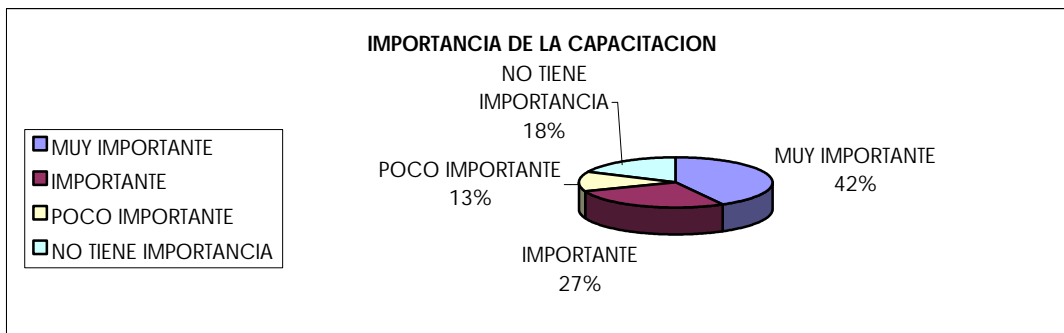
	F. Absoluta	F. Relativa
SI	16	29%
NO	38	69%
NO CONTESTO	1	2%
TOTAL	55	100%



Del total de los trabajadores administrativos encuestados, el 29% opinó que los cursos de capacitación que les imparten en la Biblioteca sí van de acuerdo a las funciones que realizan en su puesto de trabajo, pero el 69% opinó que dichos cursos no tienen nada que ver con sus funciones. Finalmente el 2% no contestó.

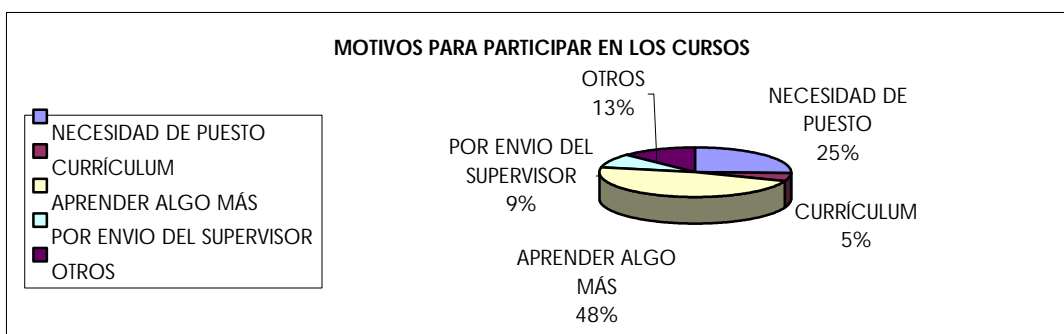
Importancia	F. Absoluta	F. Relativa
-------------	-------------	-------------

MUY IMPORTANTE	23	42%
IMPORTANTE	15	27%
POCO IMPORTANTE	7	13%
NO TIENE IMPORTANCIA	10	18%
TOTAL	55	100%



Relacionado a la importancia que los trabajadores administrativos le dan a los cursos de capacitación es la siguiente: el 42% opinó que la capacitación es importante, el 27% que es importante, el 13% poco importante y el 18% no tiene importancia. Se puede decir entonces que la mayoría de los trabajadores administrativos de la Biblioteca Gregorio Torres Quintero, considera que la capacitación es importante para

Motivos	F. Absoluta	F. Relativa
NECESIDAD DE PUESTO	14	25%
CURRÍCULUM	3	5%
APRENDER ALGO MÁS	26	48%
POR ENVIO DEL SUPERVISOR	5	9%
OTROS	7	13%
TOTAL	55	100%

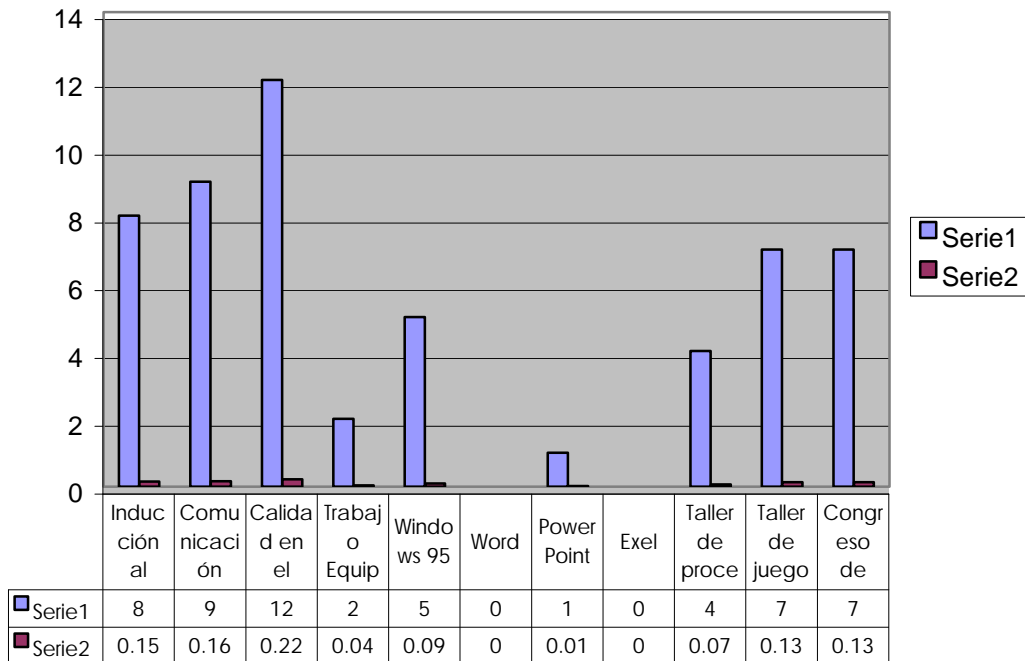


Los motivos por los cuales los trabajadores administrativos de la Biblioteca Gregorio Torres Quintero participan en los cursos de capacitación son los siguientes: El 25% por necesidad del puesto, el 5% por currículum, el 48% por aprender algo más, el 9% por envío del supervisor y el 13% por otros motivos. Se puede concluir que los trabajadores administrativos consideran que al capacitarse en su puesto de trabajo, se aprende algo nuevo que puede mejorar sus habilidades

Cursos	F. Absoluta	F. Relativa
Inducción al Servicio Público	8	15%
Comunicación Integral	9	16%

Calidad en el servicio	12	22%
Trabajo Equipo	2	4%
Windows 95	5	9%
Word	0	0%
Power Point	1	1%
Exel	0	0%
Taller de proceso fisico de materiales	4	7%
Taller de juego de lectura	7	13%
Congreso de Bibliotecas Digitales Amigos 2000	7	13%
TOTALES	55	100%

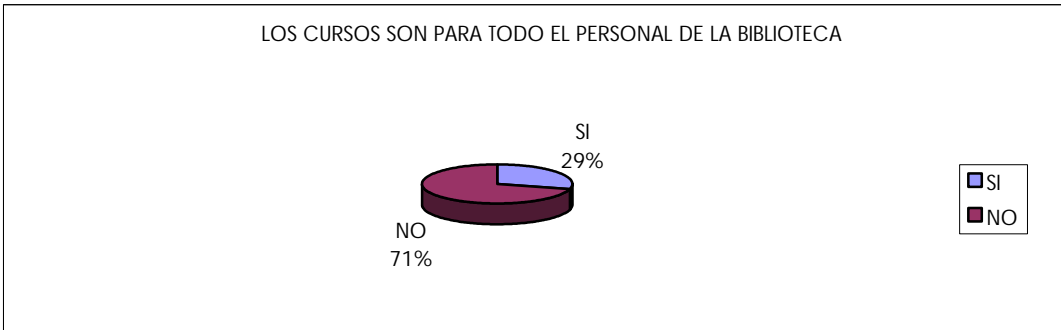
CURSOS DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO AÑO 2000



El Programa de Capacitación del personal administrativo de la Biblioteca Gregorio Torres Quintero, incluye los siguientes resultados de asistencia a los cursos del año 2000: El 15% asistió a los cursos de Inducción al Servicio Público, el 9% al curso de comunicación Integral, el 13% calidad en el servicio, el 4% trabajo en equipo, el 9% Windows 95, el 9% en Word y el 1% Power Point, el 15% a Exel, para el curso de Taller del Proceso Físico de materiales el 7%, al taller de juego de lectura el 13%, y 5% al Congreso de Bibliotecas Digitales. Se puede decir que es un mínimo porcentaje de cursos de capacitación a los que asisten los trabajadores administrativos incluyendo como en el cuadro indica a los cursos de computación como son exel, word y otros de

Cursos para todos	F. Absoluta	F. Relativa
SI	16	29%
NO	39	71%

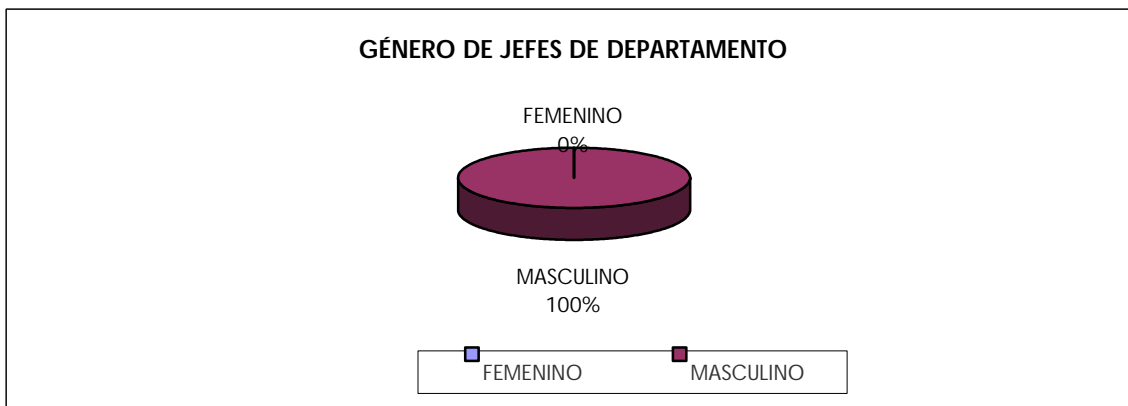
TOTAL	55	100%
-------	----	------



Con respecto a si a todos los trabajadores se les imparten los cursos de capacitación los resultados fueron los siguientes: el 71% contestó que los cursos no son para todos los trabajadores y el 29% contestó que sí. La mayoría de los empleados comentaron que la mayoría de las veces solo se seleccionan a algunos empleados para impartir los cursos, y esto quiere decir que no todos los cursos son para todo el personal de la biblioteca.

INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA BIBLIOTECA GREGORIO TORRES QUINTERO.

Género	F. Absoluta	F. Relativa
FEMENINO	0	0
MASCULINO	5	1
TOTAL	5	1

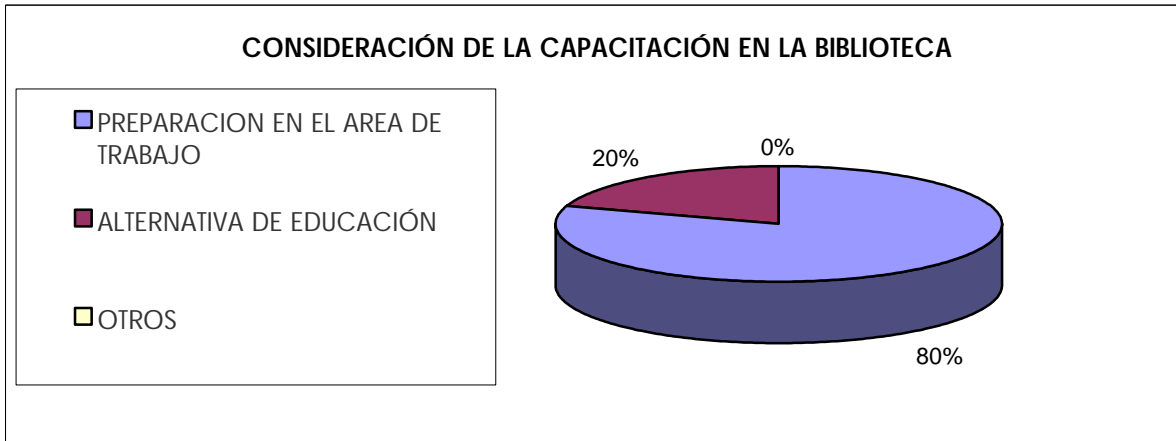


1

De los Jefes de Departamento cuestionados 5 pertenecen al género masculino de un total del 100% y del género femenino el 0%.

Consideración	F. Absoluta	F. Relativa
PREPARACION EN EL AREA DE TRABAJO	4	80%

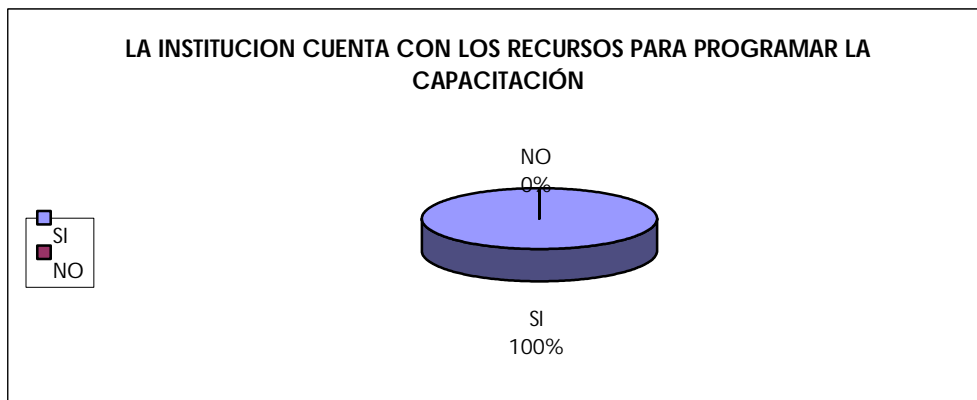
ALTERNATIVA DE EDUCACIÓN	1	20%
OTROS	0	0%
TOTAL	5	100%



Los jefes de departamento consideran a la capacitación en un 80% como preparación en el área de trabajo y un 20% como una alternativa de educación.

98

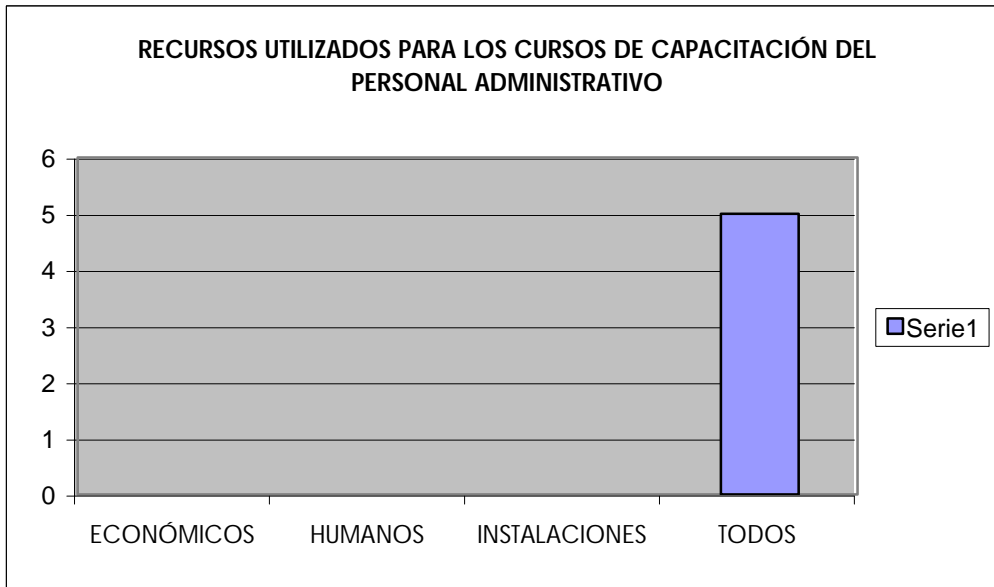
Opciones	F. Absoluta	F. Relativa
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTALES	5	100%



Los jefes de departamento comenta el 100% que si cuentan con recursos para impartir la capacitación de sus trabajadores.

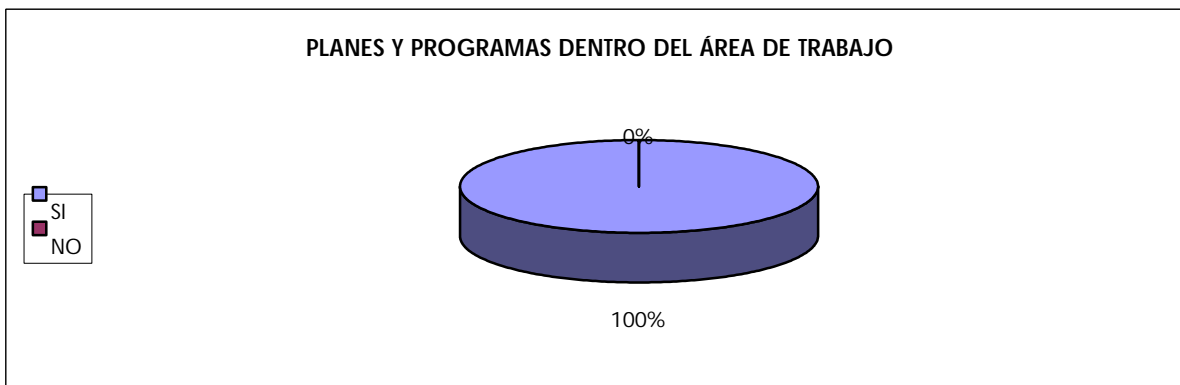
Tipo de recur	F. Absoluta	F. Relativa
ECONÓMICO	0	0%
HUMANOS	0	0%
INSTALACIONE	0	0%

TODOS	5	100%
TOTAL	5	100%



De los cinco jefes de departamento el 100% comentan que cuentan con todos los recursos para llevar a cabo los cursos de capacitación.

Necesidad	F. Absoluta	F. Relativa
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTALES		100%

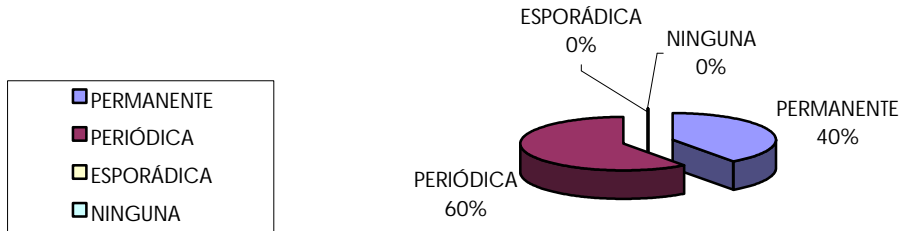


Dentro del área de trabajo los jefes de departamento consideran que si son necesarios los cursos de capacitación.

Frecuencia	F. Absoluta	F. Relativa
PERMANENTE	2	40%
PERIÓDICA	3	60%

ESPORÁDICA	0	0%
NINGUNA	0	0%
TOTAL	5	100%

FRECUENCIA DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN

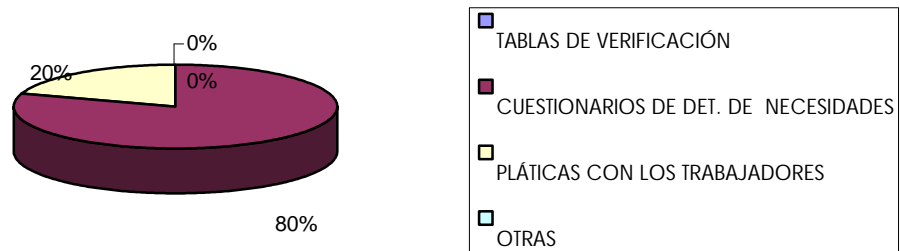


Los datos indican que los cursos de capacitación para el personal administrativo de la biblioteca, es tanto permanente como periódica.

100

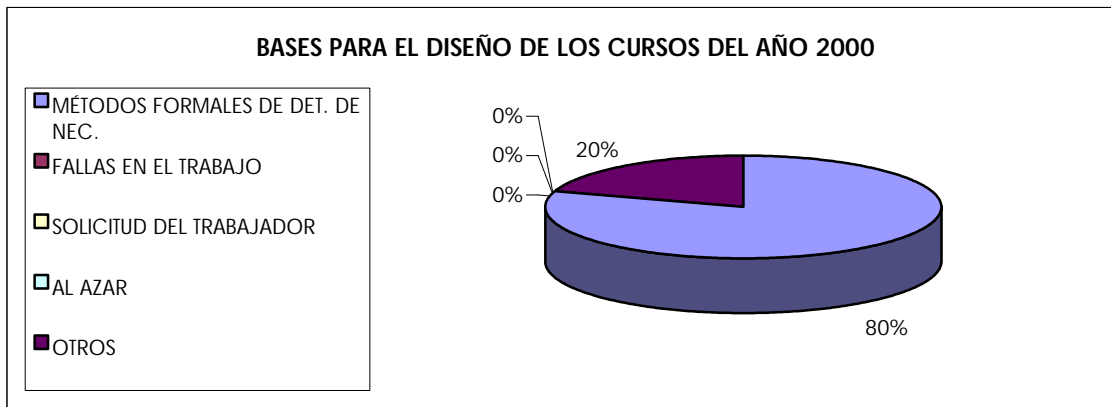
Formas de detección de nece	F. Absoluta	F. Relativa
TABLAS DE VERIFICACIÓN	0	0%
CUESTIONARIOS DE DET. DE NECESIDADES	4	80%
PLÁTICAS CON LOS TRABAJADORES	1	20%
OTRAS	0	0%
TOTAL	5	100

MÉTODOS UTILIZADOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES



Los jefes de departamento utilizan la mayoría cuestionarios de detección de necesidades en un 80% y el 20% mediante pláticas con los trabajadores.

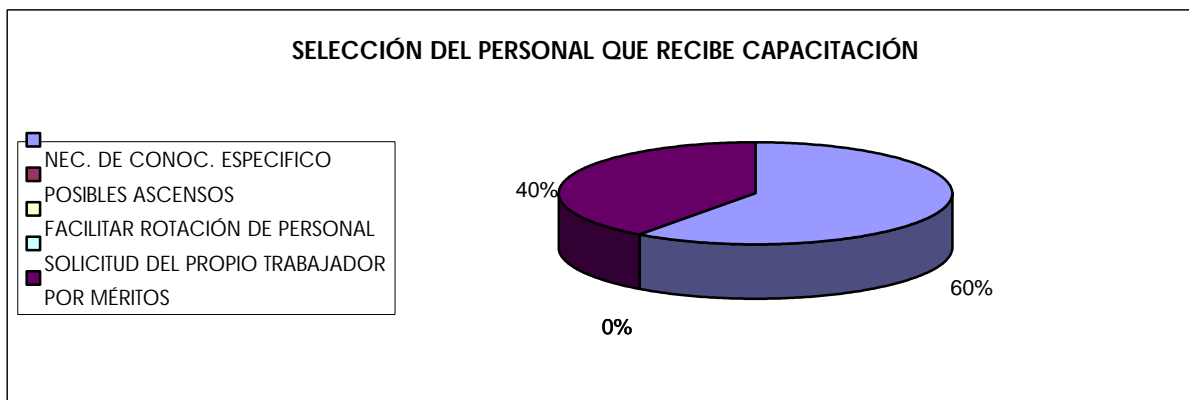
Diseño de los cursos de capacitación	F. Absoluta	F. Relativa
MÉTODOS FORMALES DE DET. DE NEC.	4	80%
FALLAS EN EL TRABAJO	0	0%
SOLICITUD DEL TRABAJADOR	0	0%
AL AZAR	0	0%
OTROS	1	20%
TOTAL	5	100%



Asimismo para diseñar los cursos de capacitación, se necesita en el 80% de métodos formales de detección de necesidades y en un 20% de otros tipos de información ya sea de manera de entrevista o por la sola observación de las actividades laborales.

101

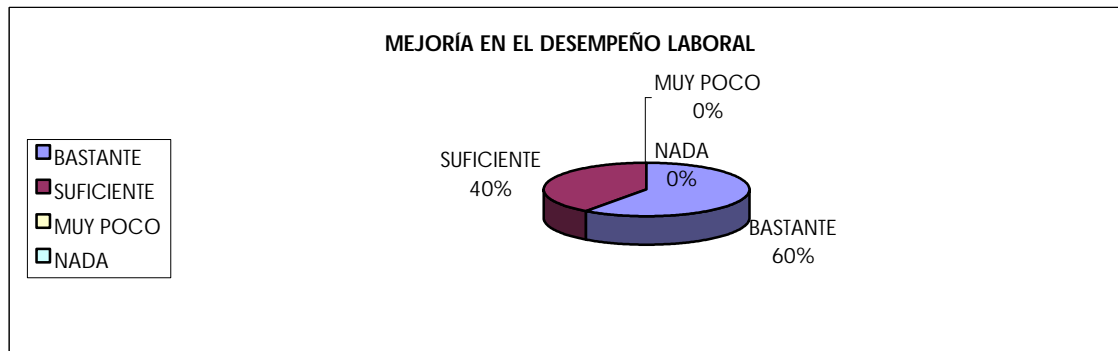
Selección del personal	F. Absoluta	F. Relativa
NEC. DE CONOC. ESPECIFICO	3	60%
POSIBLES ASCENSOS	0	0%
FACILITAR ROTACIÓN DE PERSONO	0	0%
SOLICITUD DEL PROPIO TRABAJA	0	0%
POR MÉRITOS	2	40%
TOTAL	5	100



5

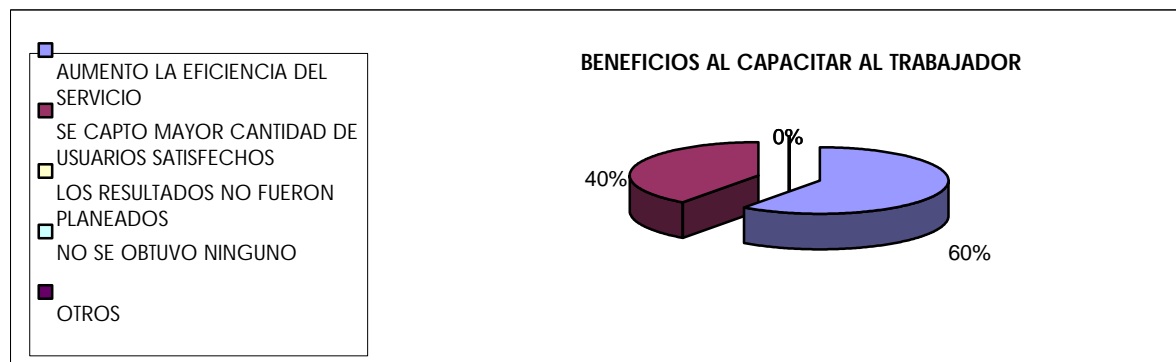
Los datos reflejan que la selección del personal para la capacitación en un 60% se selecciona por necesidades de conocimiento específico en el área de trabajo y un 40% por méritos.

Mejoría en el desempeño labo	F. Absoluta	F. Relativa
BASTANTE	3	60%
SUFICIENTE	2	40%
MUY POCO	0	0%
NADA	0	0%
TOTAL	5	100



En cuanto a los resultados de la aplicación de la capacitación del personal administrativo durante el año 2000, un 60% de los jefes de departamento opinaron que es bastante la mejora y el 40% opinaron que es suficiente. Podemos concluir que la capacitación del personal administrativo del departamento de biblioteca

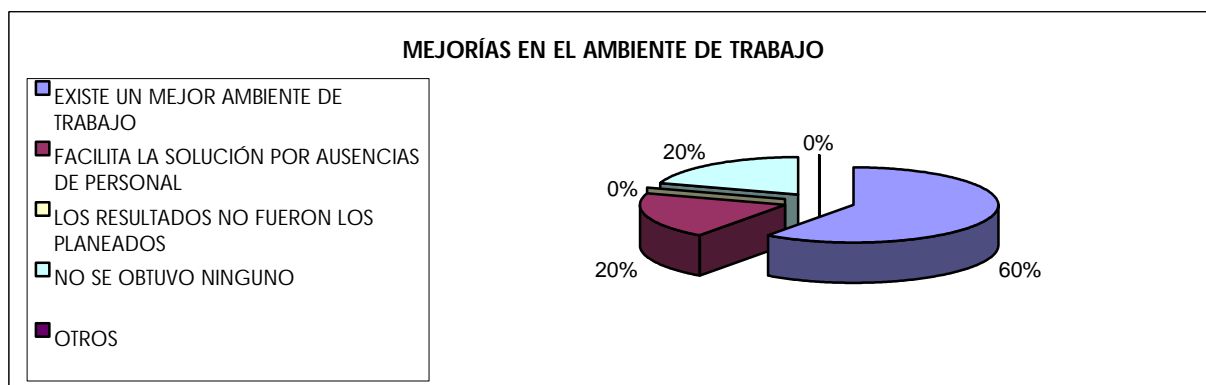
Beneficios	F. Absoluta	F. Relativa
AUMENTO LA EFICIENCIA DEL SERVICIO	3	60%
SE CAPTO MAYOR CANTIDAD DE USUARIOS SATISFECHOS	2	40%
LOS RESULTADOS NO FUERON PLANEADOS	0	0%
NO SE OBTUVO NINGUNO	0	0%
OTROS	0	0%
TOTAL	5	100



Analizando los beneficios obtenidos al capacitar la personal, los jefes de departamento dijeron que el 60% del personal aumento la eficiencia del servicio que se ofrece en la biblioteca y el 49% se capto un aumento de usuarios satisfechos, debido a la eficiencia y eficacia de los servicios bibliotecarios.

biblioteca y el 49% se captó un aumento de usuarios satisfechos, debido a la eficiencia y eficacia de los servicios bibliotecarios.

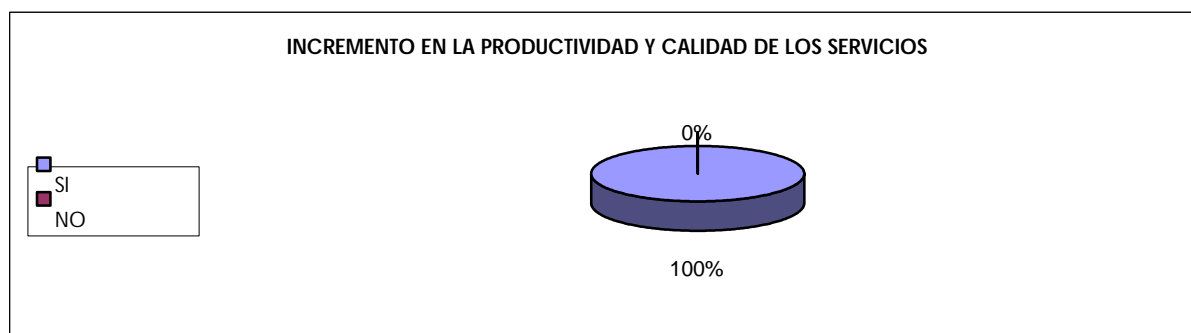
Mejoras en el ambiente de trabajo	F. Absoluta	F. Relativa
EXISTE UN MEJOR AMBIENTE DE TRABAJO	3	60%
FACILITA LA SOLUCION POR AUSENCIAS DE PERSONAL	1	20%
LOS RESULTADOS NO FUERON LOS PLANEADOS	0	0%
NO SE OBTUVO NINGUNO	1	20%
OTROS	0	0%
TOTAL	5	100



Para los jefes de departamento la mejoría del ambiente de trabajo refleja en un 60% una mejoría, el 20% facilita la solución por ausencia de personal y el otro 20% no se obtuvo ninguno.

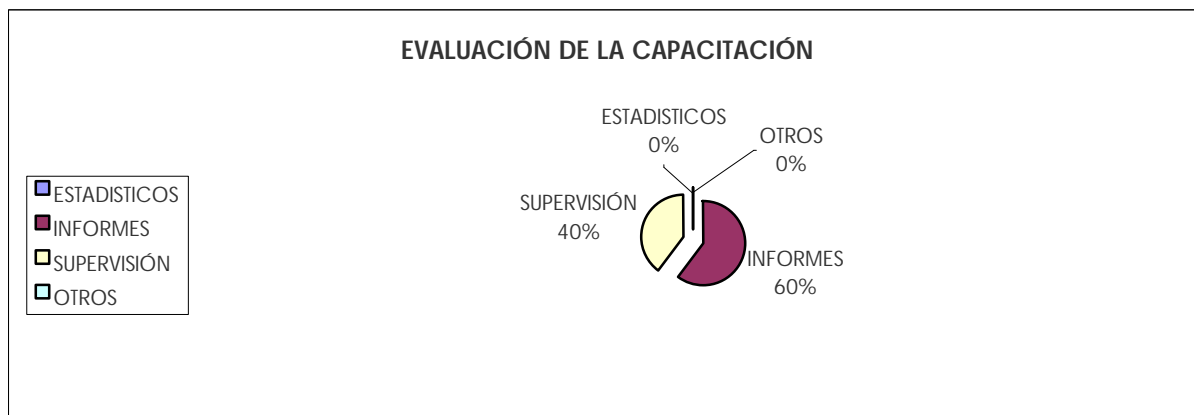
103

Incremento de la productividad	F. Absoluta	F. Relativa
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100



De los resultados obtenidos por el incremento de productividad y calidad en los servicios dentro de la biblioteca, los jefes de departamento en un 100% opinan que efectivamente hay incremento de productividad, llevando a cabo los cursos de capacitación de su personal.

Evaluación de la capacitación	F. Absoluta	F. Relativa
ESTADISTICOS	0	0%
INFORMES	3	60%
SUPERVISIÓN	2	40%
OTROS	0	0%
TOTAL	5	100%



Con los datos proporcionados por los jefes de departamento, se concluye que la evaluación de la capacitación en la biblioteca se realiza por medio de métodos de supervisión y por medio de informes; donde se especifican el aumento de productividad y servicios proporcionados en la biblioteca.

4.2 PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA BIBLIOTECA “ GREGORIO TORRES QUINTERO” DE LA UPN.

En el apartado anterior se hace referencia que los cursos de capacitación para los trabajadores administrativos de la biblioteca Gregorio Torres Quintero no son para todo el personal. Según la encuesta realizada el 69% opinó que los cursos que se imparten no van de acuerdo a las funciones que realizan en su puesto de trabajo y el 29% opinó que sí. Esto nos muestra que un alto porcentaje de los trabajadores administrativos opinan que los cursos no son los adecuados para poder realizar sus actividades laborales. También es importante mencionar que dichos cursos no tienen ninguna retribución económica y tampoco les ayuda para calificar mediante sus méritos para poder ascender a otro puesto de trabajo.

Por otra parte los Jefes de Departamento cuentan con todos los recursos para impartir los cursos de capacitación, además de considerar a la capacitación de personal como una preparación para el área de trabajo de sus empleados, y que los cursos de capacitación en un 80% se realizan por medio de detección de necesidades , y finalmente durante la evaluación de los mismos se refleja un aumento en la eficiencia de los servicios y existe un mejor ambiente de trabajo.

En el presente apartado se hace una propuesta que consiste incluir los cursos de capacitación que son necesarios para los trabajadores administrativos de la biblioteca, que son demandados por ellos mismos según los resultados obtenidos, como son: cursos de servicios al público, cursos de biblioteconomía y cursos de informática. Además cabe mencionar que los cursos deben ser reeditados económicamente para que el personal administrativo encuentre una mayor satisfacción personal y organizacional al acudir a ellos

Algunas recomendaciones para aplicar el programa son:

Para que el programa de capacitación resulte de utilidad para los distintos departamentos se recomienda tomar las siguientes sugerencias:

- El programa de capacitación no es una solución a todos los problemas, sólo pretende elevar la calidad y especialización del personal administrativo.
- Para que el programa de capacitación resulte de utilidad a la biblioteca, se requiere que este sea continuo, constante, sistemático y que sea evaluado periódicamente.
- Por otro lado, se debe reconocer al trabajador cuando realiza bien sus funciones y además premiarlo económicamente para que continúe con su buen desempeño.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA BIBLIOTECA “GREGORIO TORRES QUINTERO” DE LA UPN.

INDICE

página

I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS.....	2
A. Objetivo general	
B. Objetivos específicos	
B1. CURSOS PARA SERVICIO AL PUBLICO	
B2. CURSOS PARA BIBLIOTECONOMIA	
B3. CURSOS DE INFORMATICA	
III. POLÍTICAS.....	3
IV. CURSOS PARA EL PROGRAMA.....	4
V. ANEXOS	5
A) LUGAR, EQUIPO Y MATERIAL DE ENSEÑANZA	
B) SISTEMA DE EVALUACIÓN	
C) CONSTANCIAS Y DIPLOMAS	

I. INTRODUCCION

Tomando en cuenta que la Universidad Pedagógica Nacional es una institución de educación superior cuyo propósito es elevar el nivel académico del magisterio Nacional, cuenta con una infraestructura que le permita hacer frente a las necesidades académicas, científicas y culturales, cuyas tareas sustantivas: docencia, investigación y extensión de la cultura requieren entre otras, que su biblioteca "Gregorio Torres Quintero", cuente con un acervo bibliográfico que cubra las expectativas de los usuarios de la misma, así como con el personal administrativo encargado capacitado para ofrecer los mejores servicios que demandan los usuarios internos y externos. Por lo tanto es de gran importancia proporcionar la capacitación adecuada a dicho personal y así brindar la máxima calidad de servicios al público.

II. OBJETIVOS

A) Objetivo General

El objetivo del programa de capacitación es proporcionar los conocimientos que requieren de manera específica los trabajadores administrativos de la Biblioteca de la Universidad Pedagógica Nacional para el cumplimiento eficiente y eficaz, productivo de sus responsabilidades laborales, de manera que permita optimizar recursos, elevar la productividad y la calidad de los servicios explotando al máximo los recursos bibliográficos y poder así de esta manera cumplir con los fines de investigación, docencia y extensión de la cultura que requiere dicha institución de educación superior.

B) Objetivos específicos

Estos objetivos hacen referencia a los tipos de cursos que se hacen necesarios en los diversos departamentos que forman a la Biblioteca Gregorio Torres Quintero y son aplicables a todo el personal.

BI. CURSOS DE SERVICIO AL PUBLICO

Introducir al personal en la importancia de brindar la atención en el servicio al público y de esa manera mejorar la actitud y comportamiento con el mismo.

B2. CURSOS DE BIBLIOTECONOMIA

La coordinación adecuada de los empleados para que las diferentes colecciones de la biblioteca y las funciones de seleccionar, adquirir, registrar, controlar y distribuir los materiales documentales a las diversas áreas de la biblioteca sea más eficaz, oportuna y eficiente.

B3. CURSOS DE INFORMATICA

Actualizar los conocimientos de los empleados sobre la operación y uso de las nuevas tecnologías en cómputo para el mejoramiento de los servicios.

III. POLÍTICAS

- A) El programa de capacitación estará sujeto a las prioridades detectadas por El departamento de capacitación de la biblioteca.
- B) La contratación de instructores quedará a cargo del departamento de capacitación de la biblioteca.
- C) El departamento de capacitación dotará a los instructores habilitados de las Técnicas didácticas necesarias para la buena transmisión de conocimientos y El desarrollo de habilidades, destrezas y/o actitudes.
- D) El departamento usuario apoyará las acciones de capacitación desarrolladas por el departamento de capacitación, proporcionando la información necesaria y el personal calificado para la consecución de los programas.
- E) El departamento usuario nombrará un responsable para coordinar y programar, conjuntamente con el departamento de capacitación, los cursos y eventos.
- F) El departamento usuario vigilará la asistencia y puntualidad de los capacitando a los cursos de los programas, tomando las medidas necesarias para cumplir con lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo.
- G) Las evaluaciones al personal serán de tipo confidencial y para fines exclusivos de la capacitación.
- H) Las promociones en cursos de capacitación quedarán sujetos a los acuerdos tomados por la UPN y el Sindicato de los Trabajadores de la Educación por lo que los programas de capacitación para trabajadores administrativos podrán ser tomados en cuenta como materia de negociación salarial, ya que se propone propiciar a cada trabajador que durante un año asistirán a cursos de capacitación y un segundo determinando como estímulo económico.

IV. CURSOS PARA EL PROGRAMA

Estos cursos van dirigidos a todo el personal administrativo de la Biblioteca Gregorio Torres Quintero.

A) CURSOS DE SERVICIO AL PUBLICO

- * Relaciones humanas (DEPTO DE CIRCULACIÓN)
- * Archivo (DEPTO. DOCUMENTACIÓN Y ORG. TÉCNICA)
- * Importancia al usuario de la Biblioteca Universitaria (CIRCULACIÓN Y DOCUMENTACION)
- * Atención esmerada y oportuna al usuario. (DEPTO DE CIRCULACIÓN)

B) CURSOS DE BIBLIOTECONOMIA

- * Disseminación selectiva de información (DEPTO. ORGANIZACIÓN TÉCNICA)
- * Proceso físico del material bibliográfico (DEPTO. ORGANIZACIÓN TÉCNICA)
- * Herramientas bibliográficas para la adquisición, ordenamiento, preservación y mantenimiento del material bibliográfico. (DESARROLLO DE COLECCIONES)
- * Sistema de registro y préstamo del material bibliográfico. (DEPTO. DE CIRCULACIÓN)

C) CURSOS DE INFORMATICA

- * Introducción a Windows (DEPTO. CIRCULACION Y DESARROLLO DE COLECCIONES)
- * Internet básico (ORGANIZACIÓN TECNICA Y DOCUMENTACIÓN)

*** El uso de los nuevos Sistemas de Información de Bases de Datos. (DEPTO. DE DESARROLLO DE COLECCIONES, ORGANIZACIÓN TECNICA, DOCUMENTACIÓN Y CIRCULACIÓN)**

V. ANEXOS

A) LUGAR, EQUIPO Y MATERIAL DE ENSEÑANZA

- SALA DE SEMINARIOS (PIZARRON, GIS, BORRADOR)
- SALA DE PROYECCIÓN (T.V., Video, VHS)
- PAPELERIA

- CARTELES MANUALES
- ROTAFOLIO
- GRAFICAS
- BOLETINES
- PROYECTOR DE TRANSPARENCIAS
- PROYECTOR DE CUERPOS OPACOS
- COMPUTADORA
- BIBLIOGRAFÍA (OBRAS DE CONSULTA, COPIAS)

B) SISTEMA DE EVALUACIÓN

La finalidad del sistema de evaluación es conocer el rendimiento de los participantes y de esta manera la evaluación que sirve no solo como retroalimentación para fines de mantenimiento y/o capacitación si no que además, con base en lo señalado anteriormente el trabajador participante en un curso podrá acumular puntos que le den un valor absoluto numérico a los cursos de capacitación clasificados por programas y por puestos, a fin de que el participante una vez que sea evaluado por sus conocimientos adquiridos en la participación y siendo aprobado, sea merecedor a una remuneración adicional a su sueldo de trabajo, originando una credibilidad, así como una motivación que redunde en el incremento de la productividad y la atención al público.

C) CONSTANCIAS Y DIPLOMAS

Se reconoce que todo curso de capacitación debe presentarse como un estímulo para el participante, es un medio para el trabajador de incrementar su capacidad técnica.

El participante de un curso de capacitación tiene derecho a que se le acredite su nueva actuación por algún medio, siendo una constancia o diploma.

Los requisitos para obtener una constancia son:

Los participantes deberán contar con un 80% de asistencia, así como de una calificación aprobatoria que refleje su aprovechamiento producto de su evaluación inicial, intermedia y final (evaluación), así como participar activamente en las prácticas indicadas por el instructor.

CONCLUSIONES

La Administración de Personal es un proceso global y dinámico que se encarga de captar, atraer, emplear, mantener y controlar al personal dentro de una organización. Esto quiere decir que la adecuada administración de personas significa que se dedicará atención y tratamiento de el personal de la organización para que se sientan a gusto en su lugar de trabajo, realicen sus actividades laborales con mayor entusiasmo y de esta manera lograr las metas ya planeadas de manera individual y colectiva.

Por lo expuesto anteriormente este trabajo analiza la Administración de personal desde el enfoque sistémico como todo un sistema formado de varios elementos llamados subsistemas los cuales son: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control.

La importancia que tiene cada subsistema debe realizar sus funciones específicas para la atención y tratamiento del personal y es de la siguiente manera: se puede decir que el área de personal recluta y contrata al personal (provisión), ya reclutados y seleccionados se integran a su puesto de trabajo (aplicación), posteriormente es necesarios mantener al personal en la organización en donde se ofrecen los beneficios sociales, compensaciones y relaciones sindicales (mantenimiento), después de la provisión se hace la requisición de capacitación para el nuevo empleado, o también cuando ya se encuentra dentro de la organización y se necesita cubrir otro puesto de trabajo (desarrollo), y finalmente para supervisor el desempeño del nuevo trabajador y para observar si se promueve a otro puesto (aplicación). Cabe aclarar que dichos subsistemas se interrelacionan entre sí, y no tienen un orden común, se pueden dar de diferente manera, pero siempre hay comunicación, esto debido a los cambios originados en alguno de los subsistemas y atraen como consecuencia la utilización de otro subsistema pero siempre tiene una finalidad, la eficiencia y eficacia de administrar de manera adecuada al personal de la empresa.

Dentro de estos subsistemas se debe ubicar el Desarrollo que debe formarse de dos partes importantes que son la capacitación y el desarrollo. La capacitación debe ser la actividad enseñanza/aprendizaje que ayuda a los empleados a adquirir y aplicar conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes dentro de la organización y también ayuda a desarrollar las actitudes, preparándolo para que desempeñe adecuadamente su puesto de trabajo. La capacitación laboral es importante porque es una condición de desarrollo económico, social, personal, institucional y nacional. Pero además es también una parte vital de la política y de

la administración de personal que tiene como objetivo mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores. El desarrollo implica la misma capacitación pero a futuro, es decir adquiere habilidades más complejas para su puesto de trabajo y así en el futuro asumir responsabilidades más complejas.

Ahora el subsistema de capacitación se forma de varios subsistemas los cuales son provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control. Inicia con la provisión que son las técnicas utilizadas para detectar las necesidades de capacitación en todas las áreas de la organización, la aplicación elabora los programas fijando los objetivos de la empresa, el mantenimiento implanta los cursos de capacitación en el ámbito económico y administrativo, el desarrollo evalúa el desempeño de los trabajadores después de los cursos de capacitación así como también la comunicación y la participación, por último el control vigila y supervisa que los objetivos de la organización y evalúa el desempeño para las promociones de los empleados.

El proceso de mantener a las personal para sus cargos actuales y futuros se realiza con una serie de pasos a seguir y es mediante el proceso de capacitación, y los pasos son la detección de necesidades, elaboración del programa, ejecución y evaluación del mismo.

El diagnóstico de necesidades se detecta debido a problemas en el ámbito laboral como deficiencia en los servicios al público, comunicación deficiente etc. Y para la obtención de los datos de dicha problemática se debe seguir un proceso el cual es de esta manera: determinarán los requerimientos de información y se diseña una estrategia a seguir, estableciendo los adecuados indicadores y establecimiento de los lineamientos y políticas a seguir para el levantamiento de la información, se diseñarán los instrumentos de captura de datos, se formulan los cuestionarios, la guía de entrevista y otras herramientas útiles como directorios de personal, estructura orgánica del personal, manuales de organización, descripciones de puestos entre otros auxiliares valiosos. Posteriormente se debe realizar el levantamiento de información con la investigación de campo aplicado al personal de la organización, luego se analizan y se interpretan los resultados obtenidos, y finalmente se preparan los resultados mediante un informe global de diagnóstico y un informe por área. Ahora los métodos utilizados para la obtención de datos puede ser: la evaluación del desempeño, observación, cuestionarios o modificación del trabajo o informes periódicos de la organización. Con todo este proceso del diagnóstico de necesidades lograremos la información necesario para ahorrar, tiempo, dinero y esfuerzo además de proporcionar la materia prima para la formulación de un programa, como es la información cualitativa y cuantitativa clasificada por puestos, área de adscripción y por región.

El segundo paso del proceso de la capacitación deber ser la elaboración del programa, que de acuerdo a la información obtenida en la detección de necesidades, nos llevará a la estructuración del mismo. Entonces podemos definir a la capacitación como un conjunto de procedimientos y políticas de una acción determinada, dirigida a los empleados de la organización, dichos programas están formados por cursos los cuales se desglosan a su vez en temas y esto se agrupan por puesto o áreas de trabajo. Cabe aclarar que las partes de un programa deberán ser: antecedentes, objetivos, participantes, instructores, programa, material de enseñanza, bibliografía, lugares y aulas, horarios, sistema de pruebas y exámenes certificados o diplomas.

La tercer etapa del proceso de capacitación es la ejecución del programa que debe ser la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos. Aquí es donde deberá intervenir el instructor y coordinador del curso.

Finalmente la cuarta etapa es la evaluación de los resultados para evaluar la eficiencia del programa de capacitación. Y los aspectos más importante a evaluar en este trabajo es el proceso enseñanza-aprendizaje en cada área de trabajo si es la adecuada, o si se necesitan cambios para fortalecer la actividad laboral individual y de la organización misma. Finalmente podemos decir que las técnicas para la evaluación, implicarán la detección de necesidades y objetivos, la recolección de información, análisis de la misma y recomendaciones de los cursos que se incluirán en el próximo programa de capacitación.

Se considera a la capacitación como un proceso educativo que mediante la experiencia del aprendizaje desarrollan conocimientos actitudes y habilidades en las personas en primer lugar para su realización personal y en segundo para la organización misma donde prestan sus servicios; además de mencionar que dicho proceso educativo se adquiere dentro de una institución laboral o educativa. Cabe mencionar que existen conceptos semejantes a la capacitación los cuales se enfocan también a la enseñanza de conocimientos por lo tanto los conceptos son: educación, adiestramiento, capacitación y servicio civil de carrera.

- La educación es un proceso de enseñanza/aprendizaje por medio del cual el individuo adquiere conocimientos, información, hábitos, actitudes, habilidades; que preparan al mismo durante toda su existencia para adaptarse a las normas y valores vigentes y aceptados en la sociedad. El propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo y la educación se da de manera institucional o dentro del ambiente social.

- El adiestramiento es una actividad que es necesaria cuando se pretende mejorar aquellos procedimientos rutinarios o repetitivos en algunos procesos laborales, observados en niveles inferiores, así como en actividades operativas, y en menor grado en funciones administrativas o de servicio. Son programas que son fáciles de diseñar y de implantar porque son actividades con menor grado de dificultad como las que realizan los choferes, almacenistas, mecanografas, otros que requieren de una combinación de habilidad y cierto nivel de conocimientos como son : archivo, manejo y control de correspondencia.
- El desarrollo es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa para que sea más eficiente y productivo, en su cargo. Sus objetivos son a mediano plazo y busca proporcionar conocimientos que se necesitan en el cargo actual y lo prepara para funciones más complejas.
- El servicio Civil de Carrera, es un sistema coordinado de administración y desarrollo de recursos humanos, que promueve la vocación en los empleados públicos a través de motivación y estímulos necesarios. Corresponde este tipo de sistema a los servidores públicos de mandos medios como jefes de departamento, subdirector, director de área, director general.

El personal público conocido también como Trabajadores al Servicio del Estado obtuvieron la legalidad de la capacitación por diversas etapas en este caso durante el período presidencial de Lázaro Cárdenas. El cual se origina en la época de la industrialización y dentro del ámbito educativo se tiene, que cerca de cada centro industrial se instalaron escuelas técnicas y nocturnas para los trabajadores. Dichas escuelas preparaban técnicamente a los obreros y campesinos calificados los cuales explotarían nuevas fuentes productivas y en el futuro se encargarían de la dirección de las empresas. Así se logra la idea de proporcionar capacitación a dichos empleados en el Primer Estatuto de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión; al cual le siguen otros como la modificación del artículo 123 Constitucional que establece la obligación patronal de proporcionar capacitación a los trabajadores en el años de 1978, de ese año en adelante siguen otros eventos que hacen obligatoria la capacitación para todos los trabajadores.

Por lo expuesto anteriormente se logra la normatividad que fundamenta las acciones de capacitación en el ámbito del sector público son dos: se constituye por las disposiciones jurídicas que a nivel general rigen el proceso de capacitar a los servidores públicos en las Dependencias del Ejecutivo Federal y con la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado y la Ley Orgánica de Administración Pública Federal, el segundo

se estructura por la normatividad jurídica administrativa que hacia el interior de la institución en este caso la Universidad Pedagógica Nacional. La Constitución hace referencia a la capacitación obligatoria en las empresas, la LFTSE tiene como objetivos regular la relaciones jurídicas entre los titulares de las dependencias de los Poderes de la Unión, del gobierno del D.F. y grupos de organizaciones descentralizados que tienen a su cargo servicios públicos, finalmente la LOAPF contiene a las secretarías de estado de la Administración Pública Centralizada y Paraestatal, dentro de estas se encuentra la SEP con respecto a la capacitación del personal le corresponde organizar, promover los cursos de capacitación de la UPN.

La Universidad Pedagógica Nacional como organismo desconcentrado de la SEP, le corresponde el ámbito educativo nacional y las funciones que debe realizar so la docencia, la investigación y la extensión de la cultura, para formar profesionales e investigadores vinculados a las necesidades productivas, políticas y culturales de la sociedad y el Estado. Para lograr dichas necesidades sustantivas debe contar dentro de sus instalaciones con la Biblioteca Gregorio Torres Quintero, donde se deben prestar servicios adecuados a los usuarios internos y externos.

Con respecto a los antecedentes de la Universidad Pedagógica Nacional, durante el período del presidente José López Portillo dentro del ámbito educativo se logra con el secretario de Educación Pública, Fernando Solana, varios puntos importantes con respecto a la educación básica y vincular la educación terminal con el sistema productivo de bienes y servicios, la finalidad fue aumentar la eficiencia del sistema educativo.

Surgieron cambios en la educación básica a los servicios de la educación inicial, preescolar, primaria, secundaria para niños y adultos, asimismo para la educación media superior, y la superior. Y es en esta última donde se creo la UPN con la pretensión de mejorar la educación del país y el propósito principal era actualizar a los maestros, para renovar su sistema de formación.

Dentro del marco jurídico de la UPN cuenta con el Decreto de creación, el proyecto académico y el proyecto de la Ley Orgánica. Dentro de dichos documentos se encuentra la legalidad con que funciona la Universidad Pedagógica, sus funciones y el lugar que ocupan los trabajadores de dicha institución.

La UPN como institución de Educación superior cuenta dentro de sus estructura con los más importantes elementos de una gran institución educativa, como lo son: la rectoría, el Consejo Académico, la Secretaria Académica, la Secretaria Administrativa, el Consejo Técnico y las áreas de docencia, investigación, difusión y extensión universitaria y una de las más importantes para el desarrollo de este trabajo son los servicios de la Biblioteca y Apoyo académico.

Con respecto a la Biblioteca Gregorio Torres Quintero debe ser un modelo de bibliotecas para la formación y actualización de docentes. Además de constituirse por una infraestructura que le permita atender los requerimientos de información documental y audiovisual propia de la Universidad al Magisterio Nacional en servicio el sistema Educativo Nacional y de instituciones interesadas en el campo de la educación. Asimismo debe apoyar al desarrollo académico de la universidad al tener actualizado el acervo bibliográfico, hemerográfico y audiovisual de la biblioteca. Y para llevar a cabo dichas funciones dicha biblioteca debe contar con personal más capacitado que ofrezca mejor servicio a los usuarios.

Si los objetivos principales de la Biblioteca Gregorio Torres Quintero es prestar los servicios de información documental para atender a la UPN y el sector educativo nacional y además una de sus principales funciones deben ser coordinar permanentemente las actividades referentes al desarrollo de colecciones, organización técnica del material documental, servicios bibliotecarios y apoyo académico y ofrecer capacitación.

La organización de la biblioteca se compone de 5 departamentos, dos de procesos y tres de servicios. Los de procesos se encuentran formados por el Desarrollo de Colecciones y Organización Técnica y los dos de servicios se componen por el de circulación, documentación y apoyo académico.

El departamento de Desarrollo de Colecciones, debe coordinar el desarrollo equilibrado y balanceado de acervos, que integran las diferentes colecciones de la biblioteca, realizando funciones como: seleccionar, adquirir, registrar, controlar, distribuir y enviar los materiales documentales a las diversas áreas de la biblioteca siguiendo las políticas pertinentes y participar en la evaluación de colecciones.

El departamento de Organización Técnica es el cimiento y soporte técnico para el acceso, control, organización y descripción de las colecciones en los diferentes catálogos públicos e internos. Y para realizar los diversos procesos que requiere el material bibliográfico, se tiene como apoyo tecnológico un sistema automatizado

que facilita y agiliza cada una de estas operaciones y que permite tener la administración, organización, almacenamiento, funcionalidad, control y acceso a la información desde el proceso de selección y adquisición de los materiales, hasta el préstamo de estos materiales en las diversas áreas de mostradores que tiene la biblioteca.

El departamento de circulación, se encarga del préstamo de publicaciones a nivel interno o a domicilio, o interbibliotecario. Y los servicios que prestan son: colección especial, sala infantil, servicios a usuarios, préstamo en salas, a domicilio e interbibliotecario.

El departamento de documentación, se brindan los servicios de apoyo a la docencia y a la investigación, para la obtención de información actualizada con soporte de discos compactos, conexión a base de datos nacionales y extranjeros vía internet, acceso a cualquiera de los salones electrónicos con préstamo de equipo de cómputo, para consulta de correo y procesador de palabras.

Ahora el programa de Capacitación del Personal Administrativo de la Biblioteca Gregorio Torres Quintero, es independiente de la UPN, o sea que se deben impartir cursos adecuados a cada departamento de la biblioteca. Pero también cabe mencionar que la capacitación es una parte vital de una política y administración de personal, que tiene como objetivo mejorar los conocimientos, las habilidades y las destrezas de los trabajadores.

Por lo mencionado anteriormente y los datos analizados los trabajadores administrativos necesitan cursos de capacitación de acuerdo a sus verdaderas necesidades de su puesto de trabajo además de contar con todos los recursos para impartir la capacitación en colaboración con los jefes de departamento y la propia institución

Pero en el caso de la UPN, los trabajadores no se capacitan entre otras cosas porque no existe una mejora sustancial en sus condiciones de trabajo (mejores equipos, oficinas, clima laboral, oportunidades de ascenso) y en sus salarios. Debido a que los mecanismos escalafonarios los controla el sindicato y no necesariamente ascienden los trabajadores mejor calificados. En este caso se propone que los cursos sean retribuidos es decir, recompensados económica para que sea una forma de estimular a los empleados y de esta manera darle la importancia que se merece y colaboren ellos mismos en las actividades laborales más eficientes y eficaces.

Cabe mencionar la importancia que tiene la biblioteca en atención al usuario es aquí donde los usuarios resienten la ineficiencia de los servicios por parte del personal administrativo. Así de esta manera si el empleado da un buen trato o calidez hacia los usuarios es pertinente. Podrá no haber tecnología de última, pero si existe buen trato y calidez del trabajador hacia los usuarios esto se compensa. De la misma forma, aún con los equipos más avanzados si el trato humano es despótico o sin compromiso los usuarios siempre estarán inconformes.

Por lo tanto, considero fundamental examinar la validez de la propuesta Programa de Capacitación para la Biblioteca Gregorio Torres Quintero, ya que la biblioteca tiene condiciones comparativamente privilegiada para el ejercicio de un buen servicio al público dentro de la misma.

Durante la formación académica como Administrador Educativo, se obtienen los elementos que permiten interactuar en renglones de la administración de personal en ámbitos como son: provisión, mantenimiento, capacitación, desarrollo, control, así como la legislación pública en que se ubica la capacitación; las cuales son herramientas necesarias para el ámbito del manejo de personal, recursos materiales y financieros esto con el fin de apoyar la función administrativa.

BIBLIOGRAFÍA

1. AQUINO, Jorge y Vola Roberto. Recursos humanos para no especialistas. Machi. México 1993. Págs. 208.
2. ANGUIANO, Arturo. El estado y la política obrera del cardenismo. Era. México, 1984. Págs. 187.
3. ARIAS GALICIA, Fernando. Capacitación para la competitividad y la colaboración. AMECAP. México, 1994. Págs. 264
4. BEYER ESPARZA, Jorge Edmundo. Capacitación y adiestramiento en el trabajo. Ensayos para la consolidación de un sistema. Emiprés. México 1982. Págs. 149.
5. CALDERON CORDOVA, Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. Limusa. México, 1980. Págs. 129
6. CAVAZOS FLORES, Baltasar. Notas y comentarios sobre derecho del trabajo. Trillas. México, 1988. Págs. 259.
7. CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la administración de personal. McGrawHill. México, 1993. Págs. 109.
8. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGrawHill. México, 2000. Págs. 699
9. DE BUEN L, Néstor. El sindicalismo universitario y otros temas laborales. Porrúa. México, 1982. Págs. 241.
10. DELGADO CANTÚ, Gloria M. Historia de México 2. Estado moderno y crisis en el México del siglo XX. Alambra. México, 1994. Págs. 487.

11. DUHALT KRAUSS, Miguel. Una selva semántica y jurídica. La clasificación de los trabajadores al servicio del estado. INAP. México, 1977. Págs. 159.
12. FERNÁNDEZ SANTILLÁN, José. Política y administración pública en México (1934-1978). INAP. México, 1980. Págs. 152.
13. FLORES CABALLERO, Romeo R. Administración y política en la historia de México. CFE, INAP. México, 1988. Págs. 386.
14. GARNETTA, Kramer. "Tareas profesionales y no profesionales" En notas bibliotecológicas. México, 1992. Págs. 250
15. GARZA MERCADO, Ario. Función y forma de la biblioteca universitaria. México, 1984. Págs. 76
16. GREDIAGA Y ASOCIADOS. Capacitación a trabajadores. Gernika. México, 1992. Págs. 77.
17. GOMEZ HERNÁNDEZ, José Antonio. Manual de biblioteconomía. Barcelona., 1998. Págs. 363
18. GOMEZ SAMANIEGO, Romel. Administración de los recursos humanos en instituciones educativas. TRILLAS, ITESM. México, 2000. Págs. 78
19. GUEVARA NIEBLA, Gilberto. La educación socialista en México (1934-1945). El caballito. México, 1998. Págs. 159.
20. HERNÁNDEZ PUENTE, Adriana. Administración y desarrollo de personal público. Limusa. México, 1993. págs. 656.
21. JEREZ TALAVERA, Humberto. Los grandes momentos del normalismo en México. Conalite. México, 1993. Págs. 40.

22. JIMÉNEZ CASTRO, Wilburg. Administración Pública para el desarrollo Integra. FCE. México, 1981. Pags.

22. KOVACS, Karen. Planificación educativa en México. La universidad pedagógica nacional. Ponencia presentada por el X Congreso mundial de sociología. México, 1982. Págs. 21.

23. LARRAURI TORROELLA, Ramón. Modernización educativa. Hechos previos, primeros resultados. Imagen. México, 1993. Págs. 137.

24. LATAPÍ, Pablo. Análisis de un sexenio de educación en México 1970-1976. Nueva imagen. México, 1980. Págs. 256.

25. MARTINEZ SILVA, Mario. Los sistemas de personal en la Administración Pública. UNAM. México, 1972. Pags.

26. MELTZER, Morton L. Centros de información, centros de documentación y bibliotecas especializadas. México, 1972. págs. 60

27. MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. Trillas, México, 1990. Págs. 139.

28. MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. La capacitación práctica en las organizaciones: métodos y técnicas. Trillas. México, 1985. Págs. 179.

29. ORERA ORERA, Luisa. Manual de biblioteconomía. Síntesis. Madrid, 1998. Págs. 510.

30. ORNELAS, Carlos. El sistema educativo mexicano. La transición de fin de siglo. FCE. México, 1999. Págs. 371.

31. ORTEGA SALAZAR, Sylvia y E. Lorey, David. Crisis y cambio de la educación superior en México. Limusa. México, 1997. Págs. 178.
32. PERALES OJEDA, Alicia. De la informática. UNAM. México, 1975. Págs. 245.
33. PEREZ ESPINO, Efraín. Conceptualización y caracterización de documentación. Sonora, 1982. págs. 320.
34. PIGORS Y MIYERS. La Administración de Personal. Continental. México, 1961. Págs.
35. PINTO VILLATORO, Roberto. El proceso de capacitación. Diana. México, 1992. Págs.
36. RAMÍREZ CARDONA, Carlos. Orientaciones para la administración de los procesos de capacitación. ICAP. San José Costa Rica, 1997. Págs.
37. REZA TROSINO, Jesús. Cómo diagnosticar las necesidades de la capacitación en las organizaciones. Panorama editorial. México, 1995. Págs.
38. REYES PONCE, Agustín. Administración de personal. Relaciones humanas. Limusa. México, 1994. Págs. 245.
39. SHAUN, Tyson y York Alfred. Administración de personal. Trillas. México, 1989. Págs. 349.
40. SÁNCHEZ BARRIGA, Francisco. Técnicas de administración de recursos humanos. Limusa. México, 1993. Págs. 219.
41. SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Trillas. México, 1985. Págs.

42. SOLANA, Fernando. Historia de la educación pública en México. FCE. México, 1999. págs. 530.
43. VICENCIO NINO, Jaime. Fundación y desarrollo de la UPN. Grandes momentos del normalismo en México. Antología temática. SEP. México, 1987. Págs. 221.
44. TRUEBA URBINA, Alberto y Trueba Barrera Jorge. Ley Federal del Trabajo. Comentarios, prontuario, jurisprudencia y bibliografía. Porrúa. México, 1993. Págs. 915
45. ALVÁREZ, José Rogelio. Enciclopedia británica México 1989. Págs. 580
46. GARIBAY, Angel. Diccionario porrúa. De historia, biografía y geografía de México. Porrúa. México, 1995. Págs. 1938.
47. Antología "política educativa". UPN. SEP. México, 1993. Págs. 335.
48. BUENOCURE, Domingo. Diccionario de bibliotecología. Buenos Aires, 1976. Págs. 220.
49. DICCIONARIO DE POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública. Vol. I. Pags. 300
50. GLOSARIOS DE TERMINOS ADMINISTRATIVOS. Presidencia de la República. Serie de Organización y métodos. Pags. 240

MATERIAL HEMEROGRAFICO

51. EL COLEGIO NACIONAL DE BIBLIOTECARIOS. Recomendaciones sobre capacitación de personal bibliotecario no profesional y lista de actividades profesionales y no profesionales. México, 1982. Págs. 145
52. BARBOSA DE LEÓN, Mario A. "Difusión educativa", (México, D.F.), 10:1995.
53. MORENO MORENO, Prudenciano. "Pedagogía" especializada en educación. Cuarta época (México, D.F.), 15:1998, núm.3, p.p. 60-73.
54. RUANO RUANO, Graciela. "Plexos", revista editada por la UPN 145 Zapopan, (México, D.F), 10:1994
55. Boletín informativo de la UPN. Revista del consejo nacional técnico de la educación, poca (México, D.F.), 1:1979, núm. 4.
56. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, 2000.
57. Ceremonia de inauguración de las actividades académicas ciclo 1980-81. Universidad Pedagógica Nacional. México, 1980.
58. ARROYO HERRERA, Juan Francisco. Legislación Educativa Comentada. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Porrúa. México, 1998. Págs. 348
59. Legislación de la Administración Pública Federal. LEY ORGANICA DE ADMINISTRACIÓN PUBLICA FEDERAL. Delma. México, 1999. Págs. 436
60. Memoria 1976-1982. I Política Educativa. SEP. Dir. Gral. de Publicidad y biblioteca de la SEP. México, 1982. Págs. 180

61. Proyecto académico 1978-1993. Aprobado por el consejo académico. Normatividad. México, 1994.

62. Plan institucional de desarrollo. Estructura orgánica académica. Normatividad. México, 1994.

63. Reglamento interior de trabajo del personal no docente de la Universidad Pedagógica Nacional. SEP. México, 1983. Págs. 41.

64. Guía para el alumno UPN-1999.

65. DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN. 29 de Agosto de 1978.

66. Lecturas sobre productividad Tomo I. PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD 1990-1994. STYPS. México, 1994. Págs. 150.

67. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Real academia. Madrid, 1984.

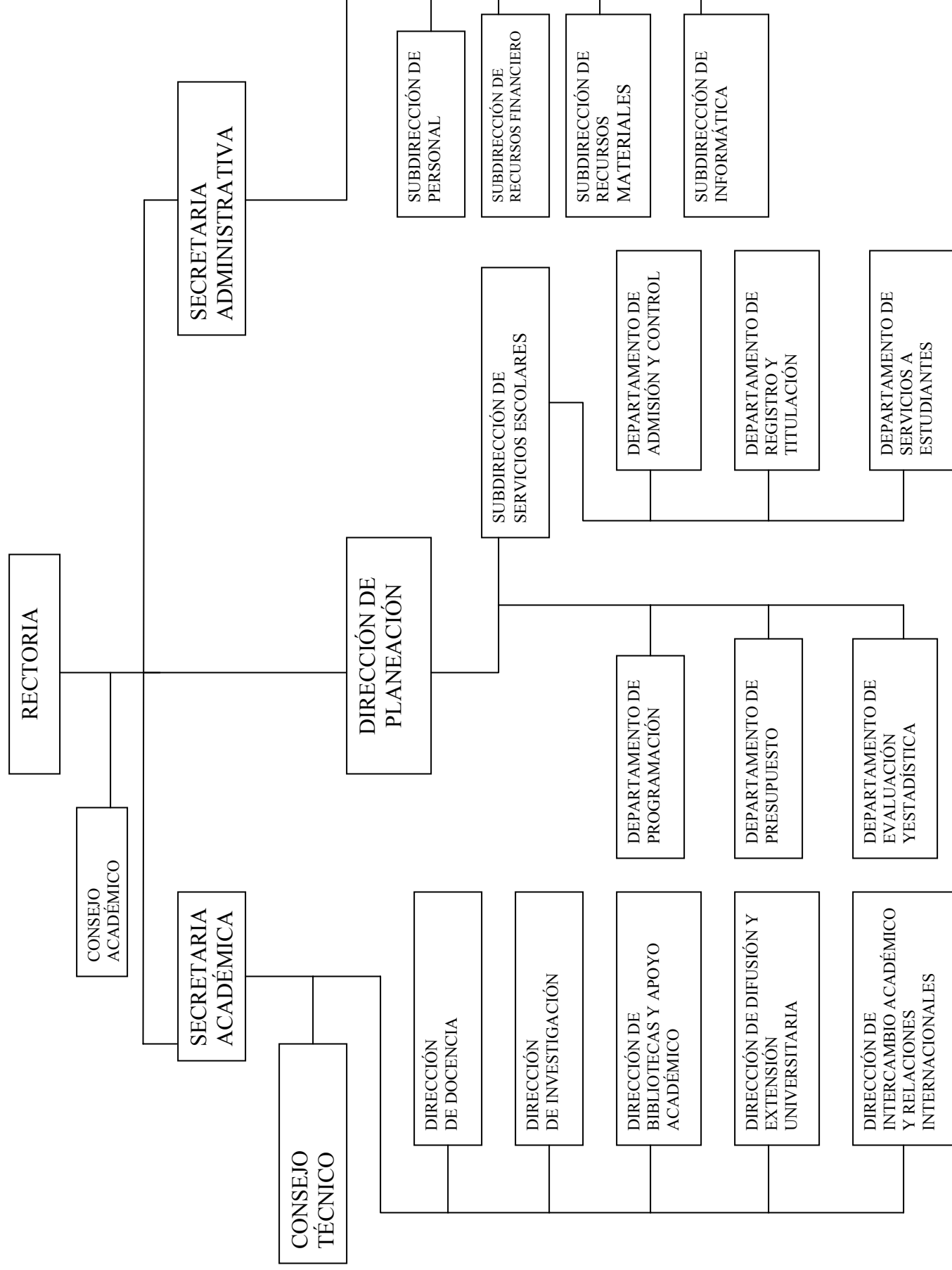
68. www.upn.mx/historia/historia.htm

69. www.biblioteca.ajusco.upn.mx/director.htm

70. www.gestiopolis y desarrollo.com

ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

ANEXO 1



CURSOS IMPARTIDOS DURANTE EL AÑO
2000

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN TÉCNICA												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ALEPH Y PRESENTACION DE MODULO Y CATALOGACION		*										
DIALOG WEB E INFOLATINA		*										
INDUCCION AL SERVICIO PUBLICO		*							*			
COMUNICACIÓN INTEGRAL			*									
CALIDAD EN EL SERVICIO			*									
TALLER DE SEXUALIDAD			*									
WINDOWS 95			*				*					
ADMINISTRACION DEL TRABAJO				*						*		
PRESTACIONES Y SERVICIO ISSSTE					*							
MANEJO DE ACTITUDES EN SITUACIONES DE EMERGENCIA						*						
WORD							*					*

CURSOS IMPARTIDOS DURANTE EL AÑO 2000

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE COLECCIONES		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TALLER PARA REALIZAR EL PROCESO FISICO DE LOS MATERIALES	*												
COMUNICACIÓN INTEGRAL		*											
WINDOWS		*											
TALLER DE SEXUALIDAD				*									
TALLER DE WORD, EXCEL				*									
CURSOS DE PRESENTACIONES DEL ISSSTE						*							

ANEXO 4

CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES

INSTRUCCIONES: Subraye la respuesta que coincida total o parcialmente.

1. Sexo
a) Masculino b) Femenino
2. Edad (años cumplidos) _____ años
3. Estudios realizados :
a) Primaria
b) Secundaria
c) Bachillerato
d) Licenciatura-trunca
e) Otros estudios (especifique) _____
4. Área de adscripción
a) Administrativa
b) Servicios
c) Secretarial
d) Informática
5. Antigüedad en la UPN
a) 0-5 años
b) 5-10 años
c) 10-15 años
d) 15-20 años
e) 20 años o más
6. Horario de trabajo:
a) Matutino b) Vespertino
7. Puesto que ocupa en la biblioteca

8. Antigüedad en ese puesto (años cumplidos)

DATOS LABORALES

9. De acuerdo a las funciones que realiza en su puesto de trabajo ¿recibe los cursos de capacitación de acuerdo a sus necesidades?

Sí No

¿Porqué? _____

10. ¿Qué tan importante es para usted la capacitación?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Poco importante
- d) No tiene importancia

¿Por qué? _____

11. ¿Le parecen adecuados los cursos de capacitación que se imparten en la Biblioteca?
 ¿Por qué? _____ Sí _____ No

12. ¿Cuáles son los motivos por los que ha participado en los cursos de capacitación?

- a) Necesidad de puesto
- b) Currículum
- c) Aprender algo más
- d) Por envío del supervisor
- e) Otros: (específique)

13. Se enlistan los cursos de capacitación llevados a cabo durante el año 2000. Subraye los cursos a que asistió:

Inducción al servicio público	Windows 95	Taller de proceso físico de materiales
Comunicación Integral	Word	Taller de juego de lectura
Calidad en el servicio	Power Point	Congreso de Bibliotecas Digitales Amigos 2000
Trabajo en equipo	Excel	
¿Obtuvo diploma?	Sí	No
¿Por qué? _____		

14. ¿Los cursos de capacitación que se imparten son para todo el personal?
 Sí _____ No _____

15. Según las necesidades de su puesto de trabajo, mencione algunos cursos de capacitación de su interés

16. ¿Le demuestra la institución la importancia que usted tiene dentro de la misma, haciendo el trabajo cada vez mejor?
 Sí _____ ¿De que manera le manifiesta la institución que usted es importante?

No ¿Cómo cree usted que la institución debería manifestarlo?

CUESTIONARIO PARA JEFES DE DEPARTAMENTO

INSTRUCCIONES: Anote en el paréntesis de la derecha la letra que coincida total o parcialmente a su respuesta.

1. Sexo
a) Masculino b) Femenino
2. Puesto o cargo _____
3. ¿Cómo considera la capacitación de personal en la Biblioteca?
a) Para preparar al trabajador en el área de trabajo
b) Como alternativa de educación
c) Gastos inefectuosos
d) Otros. Especifique: _____
4. ¿La institución cuenta con los recursos para establecer planes y programas de capacitación para su personal?
Sí No
5. ¿De qué tipo?
a) Económicos
b) Humanos
c) Instalaciones
d) Todos
e) Otros. Especifique: _____
6. Dentro de su área ¿considera necesario crear planes y programas para la capacitación de su personal?
Sí No
7. ¿Qué frecuencia tienen los planes de capacitación?
a) Permanente
b) Periódica
c) Esporádica
d) Ninguna
8. ¿Cómo detecto las necesidades de capacitación para sus trabajadores?
a) Encuestas
b) Aplicación de tablas de verificación
c) Detección de problemas en el desempeño del trabajo
d) Pláticas con los trabajadores
e) Otros. Especifique: _____
9. ¿Con base en qué, se diseñaron los cursos que se han impartido?
a) A través de métodos formales de detección de necesidades
b) Por detección de fallas en el trabajo

- c) Por solicitud del trabajador
- d) Al azar
- e) Otros. Especifique: _____

10. ¿Cómo seleccionan al personal que recibe capacitación?
- a) Por necesidades de conocimiento específico en el área de trabajo
 - b) Para posibles ascensos o movimientos escalafonarios
 - c) Para facilitar rotación de personal
 - d) Por solicitud del propio trabajador
 - e) Por méritos
 - f) Otros. Especifique: _____

11. Después de impartir los cursos de capacitación a los trabajadores, ¿ha detectado mejoría en su desempeño laboral?
- a) Bastante
 - b) Suficiente
 - c) Muy poco
 - d) Nada

12. ¿Qué beneficios se han obtenido al capacitar al trabajador?
- a) Aumento la eficiencia del servicio
 - b) Se captó mayor cantidad de usuarios satisfechos
 - c) Los resultados no fueron los planeados
 - d) No se obtuvo ninguno
 - e) Otros. Especifique: _____

13. ¿Qué mejorías ha notado en el ambiente de trabajo?
- a) Existe el mejor ambiente de trabajo
 - b) Facilita la solución de problemas por ausencias de personal
 - c) Los resultados no fueron planeados
 - d) No se obtuvo ninguno
 - e) Otros. Especifique: _____

14. ¿Detectó incremento de productividad y calidad en las labores del personal?
- Sí
No

15. ¿Cómo se detectaron los cambios, mejorías etc. en el área?
- a) Estadísticos
 - b) Informes
 - c) Supervisión
 - d) Otros. Especifique: _____

16. Escriba algunas sugerencias sobre cursos de capacitación necesarios para su personal, y a qué áreas van dirigidos.