



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

AURORA JARA URRUTIA

ASESORA: MTRA. ELIZABETH ROA LUCIO

MÉXICO, D.F. OCTUBRE, 2015

DEDICATORIA

“Esta tesis ha sido una experiencia gratificante que me ha permitido asumir responsabilidades y superar obstáculos personales. Ha sido una gran oportunidad de expresar mis conocimientos y propuestas de mejora dentro del contexto que ha sido mi segunda casa por 15 años, la Dirección General de Administración, la cual me ha permitido compartir mi fascinación por la Pedagogía y la Educación, a esta dependencia mi más sincero agradecimiento por tanto, aquí le dejo el inicio hacia una mejor y más acorde capacitación laboral para el personal administrativo de base y de confianza.”

AGRADECIMIENTOS

La Lic. Martha Lizaola Díaz, Directora Técnica en la Dirección General de Administración y amiga incondicional, quien sugirió mi camino profesional en la Pedagogía y me brindó su apoyo para la realización de esta investigación con sus consejos y experiencia, al invitarme a formar parte de su equipo de trabajo.

El Lic. Ramón Cárdeno Ortiz, Director General de Administración, quien confió en mí desde el inicio de esta investigación y ha propiciado todas las facilidades para la realización y conclusión de la tesis y su futura implementación. Así como brindarme la oportunidad de colaborar en su equipo de trabajo.

Lic. Valentín Soto Pérez por dar las pautas necesarias que me permitieron conocer a la Lic. Martha Lizaola y por su gran profesionalismo que me mostró un panorama amplio y de lo que soy y puedo ser capaz.

El Maestro Isaac Villavicencio Gómez, amigo quien fue testigo inicial de mi inscripción a la carrera, su apoyo y consejos sirvieron de impulso.

La Universidad Pedagógica Nacional por abrir sus puertas y permitirme reafirmar mi espíritu pedagógico, transformándome día a día en mejor persona, por brindarme las herramientas necesarias para coadyuvar en el logro de las personas e instituciones, de vivir y convivir.

La maestra Elizabeth Roa Lucio, docente de la Universidad Pedagógica Nacional campus Ajusco y asesora invaluable en este trabajo, me acompañó en la organización y conducción del mismo, tuvo la paciencia de leer mis borradores y guiarme de manera excepcional para llegar a la conclusión de la tesis.

A mi madre quien con todo el amor y confianza me brindó su apoyo para continuar. A ella le dedico esta tesis y todas sus repercusiones.

La Dra. Adolfinia Urrutia Herrera por ser mi mejor ejemplo de ser profesional y excelente pedagoga, quien con su apoyo invaluable ha facilitado mi camino en la carrera y en la tesis. Dedicada a ella con mucho cariño.

La Maestra y amiga Graciela Gallegos Renteria quien me acompaña día a día en mi interminable aventura por los caminos de la Pedagogía, quien escuchó mis inquietudes y compartió su conocimiento para despejar mis dudas. Su historia, mi inspiración y fascinación.

A mis amigos, Martha Alicia Jaime Lozano y familia, Jesús Rosas Frías, Lorena Villalobos Melgoza, Olivia Ruiz Reyes, Elisa Serafina Toledo Betanzos y familia y María Guadalupe Eugenia Castán Zamora, por hacerse presentes siempre y enseñarme día a día el valor de la amistad.

A mi amiga y colega Vianney González Carmona, por ser un gran ejemplo de espíritu pedagógico y de que hay que hacer todo lo humanamente posible para preparar el terreno hacia el crecimiento integral.

Al Maestro Miguel Benjamín Contreras García, Coordinador Administrativo de la DGA por su interés en un cambio favorable y real en la capacitación del personal.

A la Maestra Celia González Valencia por su apoyo y su colaboración.

Al Lic. José de Jesús González Velasco, Subdirector de Capacitación de la DGA, quien facilitó datos estadísticos sobre la capacitación ofertada durante el año 2014 y sus aportaciones que fueron muy valiosas para la presente investigación.

A todos los que de diversas formas contribuyeron en la realización de este proyecto hecho realidad.

A la vida y sus implicaciones, que por ser ella misma me permite corresponderle por tanto que he recibido.

A Dios y al universo por permitirme vivir aquí y ahora, amando la Pedagogía en todo su esplendor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I.....	10
LA FORMACIÓN PARA ADULTOS	10
1.1 Bases conceptuales de la Educación de Adultos y la Educación Permanente	10
1.2. Funciones y fundamentos sociológicos y culturales de la Educación de Adultos	11
1.3 Funciones y fundamentos socioeconómicos de la Educación de Adultos	15
1.4 Bases y funciones psicopedagógicas de la Educación de Adultos	19
1.5 Bases pedagógicas y laborales de la Educación de Adultos	30
CAPÍTULO II.....	34
NORMATIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN	34
2.1. Marco legal de la capacitación en México	34
2.2 Misión y visión de la capacitación en la Dirección General de Administración de la SEP	48
2.3 La capacitación en la Dirección General de Administración de la SEP	52
2.3.1 El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	54
2.3.2 Manual General de Organización de la AFSEDF	57
2.3.3 Catálogo Institucional de Puestos y funciones del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE)	58
CAPÍTULO III.....	62
PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACIÓN DEL CATÁLOGO INSTITUCIONAL DE PUESTOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN (DGA)	62
3.1 Situación Actual de la Capacitación en la DGA	62
3.1.1 Estadísticas de cursos de capacitación al PAAE 2014	89
3.1.2 Cédula de Evaluación del Desempeño del nivel Operativo (PAAE)	91
3.2 Propuesta de Capacitación	96
3.2.1 Diseño pedagógico	104
3.2.2 Diseño normativo	109
3.2.3 Diseño basado en TIC (Sistema)	129
CONCLUSIONES	136

REFERENCIAS.....	146
ANEXOS.....	153
ANEXO 1	153
Guía de entrevista	153
ANEXO 2	155
Catálogo de cursos que oferta la Dirección General de Administración	155

INTRODUCCIÓN

Un mundo en constante cambio requiere una educación también en movimiento. Esta es la razón por la que los adultos sienten una necesidad cada vez más apremiante de renovar sus propias destrezas y conocimientos para poder desenvolverse con éxito en un entorno que varía constantemente.

La educación, desde sus múltiples facetas y visiones, es la herramienta ideal para que el hombre alcance un perfeccionamiento dentro de su formación y a la vez impacte en la sociedad.

Para alcanzar este fin se debe tener en cuenta que los medios son variados según la época, pues la educación va variando según el contexto histórico que tiene necesidades propias. Hoy en día, uno de los fines de la educación es formar personas integrales, que sean felices y brindar los aportes necesarios para su incursión en esta sociedad.

Los documentos internacionales que señalan los objetivos más importantes de la educación en un mundo globalizado, competitivo y desigual son: “Educación para todos” (EPT) 1990, el Informe Delors 1997 y la Declaración Preparatoria de América Latina para la Quinta Conferencia Internacional sobre Educación de Adultos (CONFINTEA V) 2000.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), define a la educación de adultos como: “todas las actividades educativas y formativas realizadas por adultos, ya sea por razones personales o profesionales. También incluye la formación personal, profesional y empresarial realizada en un contexto de educación permanente a lo largo de la vida”. (OCDE, 2005)

La alfabetización y educación de personas jóvenes y adultas se encuentra entre los ámbitos de acción de la Oficina Regional de Educación para el apoyo a los subsistemas educativos de la UNESCO.

La educación a lo largo de la vida se basa en cuatro pilares, de acuerdo al Informe Delors; Aprender a:

- ✓ Conocer

- ✓ Hacer
- ✓ Vivir juntos
- ✓ Ser

Con tal fin, no se debe menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitudes para comunicar.

Mientras los sistemas educativos formales tienden a dar prioridad a la adquisición de conocimientos en detrimento de otras formas de aprendizaje, importa concebir la educación como un todo. En esa concepción deben buscar inspiración y orientación las reformas educativas, en la elaboración de los programas y en la definición de nuevas políticas pedagógicas.

La Declaración de Hamburgo considera la educación a lo largo de la vida, más que un derecho, “una de las claves del siglo XXI” para lograr el desarrollo. Se señala que la educación es, a la vez, “consecuencia de una ciudadanía activa y una condición para la participación plena en la sociedad”. En ese sentido, la educación promueve la democracia y fomenta la igualdad de género.

Esta nueva conceptualización rebasa la concepción tradicional de la Educación de Adultos (EDA), que estaba centrada en la alfabetización o en el mejor de los casos, en la educación primaria y secundaria para adultos y/o para trabajadores con esquemas escolarizados.

Plantear la educación a lo largo de la vida, es “la” alternativa para hacer frente a la continua innovación en el contenido de las tareas, a la inestabilidad laboral y a las continuas exigencias de toma de decisiones comunitarias, locales, nacionales e incluso internacionales.

La formación de los recursos humanos está especialmente orientada a una economía cambiante, en la cual los conocimientos juegan un papel importante en un modelo de educación para toda la vida haciendo un especial énfasis en el uso y desarrollo de las tecnologías tanto en el aprendizaje como en la formación laboral de los adultos. (JERIA, 2007)

En el Capítulo I titulado *La formación para adultos*, se abordan las bases conceptuales, pedagógicas y laborales de la Educación de Adultos y la Educación Permanente, así como sus fundamentos psicopedagógicos, sociológicos, socioeconómicos y culturales. Se definen los conceptos de adulto, enseñanza, instrucción, formación y educación de adultos que implican una animación sociocultural y, por último, la formación ocupacional o empleo.

La capacitación desde la visión integradora de la Educación Permanente, de Pierre Besnard, consiste en que el servicio público de educación contribuye a la igualdad de oportunidades y debe permitir a cada individuo desarrollar su personalidad, elevar su nivel de formación inicial y continua, insertarse en la vida social y profesional así como ejercer su ciudadanía.

El adulto debe superar barreras y dificultades para acceder a la capacitación, es decir, esto sólo se produce si viven ese acceso como algo importante para satisfacer una demanda fuertemente vivida por ellos. Si no es percibida de este modo la demanda, la satisfacción de las necesidades educativas permanecerá latente y no se manifestará a través de comportamientos activos.

El desarrollo de una sociedad está relacionado con el conjunto de conocimientos de toda su población. En particular, con la valoración de esos conocimientos y con el logro de las condiciones para asegurar su incremento.

La capacitación es la puerta de entrada al ejercicio de los derechos a una ciudadanía madura, no sólo por el acceso a nuevos conocimientos, sino porque posibilita el ciclo completo del pensamiento y expresión de un grupo social apropiándose con plenitud de su identidad laboral.

Es por ello, que en el capítulo II titulado *Normatividad de la Capacitación*, se aborda el marco legal de la capacitación en México, la misión y visión de la capacitación en la Dirección General de Administración de la Secretaría de Educación Pública, así como todos los lineamientos que rigen los procedimientos del proceso de capacitación, el Manual de la Cédula de Detección de Necesidades de Capacitación, el Manual General de Organización de la AFSEDF y el Catálogo

Institucional de Puestos y Funciones del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE).

La capacitación para el trabajo es un servicio mediante el cual se prepara a las personas para que se incorporen a la actividad productiva y su objetivo está dirigido a la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas relacionadas con un oficio calificado que permite a quienes la reciben, desarrollar actividades productivas de la mejor manera, de acuerdo a la continua innovación tecnológica y/o de operación y gestión de procesos.¹

En nuestro país, se reconoce la necesidad de contar con centros de trabajo más competitivos que promuevan la creación de empleos y la movilidad de los trabajadores, que generen las condiciones necesarias para la mejora personal y laboral de los integrantes de las instituciones gubernamentales. Para lograrlo, se requiere contar con una fuerza laboral altamente calificada que sea competitiva e induzca el cambio en las formas de organización del trabajo.

En contraste, la educación continua en México, representa una modalidad educativa flexible en sus programas, contenidos y métodos; innovada y recreada continuamente de acuerdo con las necesidades de los diversos sectores. Primordialmente constituye una opción para que las personas puedan acceder a nuevos y relevantes conocimientos, para hacer frente a los procesos de innovación tecnológica para un mejor desempeño laboral.

Precisando la importancia de cumplir la Ley y de brindar una capacitación adecuada para lograr los objetivos de la institución y mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, en el capítulo III titulado *Propuesta de Capacitación para el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación del Catálogo Institucional de Puestos de la Dirección General de Administración (DGA)*, se muestra la situación actual de la capacitación en esta institución y se propone un diseño pedagógico, basado en la evaluación, desde la aplicación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) al personal por áreas de trabajo para acercarnos a sus necesidades laborales

¹ Esta definición está redactada de tal modo que expresa las características y objetivo de la capacitación según la Secretaría de Educación del Gobierno de San Luis Potosí.

reales y estilos de aprendizaje, sin perder de vista el contexto particular que los caracteriza de otras áreas, sin omitir la revisión de la aplicación de la Cédula de Evaluación del Desempeño al Personal Operativo, hasta la expedición de la constancia de competencias o de habilidades laborales del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, documento con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación y así, finalmente, estar en condiciones de cumplir con el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo.

De lo anterior, se propone un diseño de tipo normativo que permita hacer convenios con otras dependencias gubernamentales, como la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo para proveer a los empleados de conocimientos y habilidades necesarias, a través de cursos de capacitación, para desempeñarse con excelencia en actividades laborales.

A su vez, con capacitación adecuada y una evaluación real, se puede aspirar a la certificación de competencias laborales que le permitan al PAAE, mejorar su desarrollo personal y profesional, contrarrestar los efectos de la falta de escolaridad que se requisita para el puesto, tener mayores oportunidades para competir en un mercado laboral exigente y complejo, que requiere de trabajadores con experiencias, saberes, habilidades y destrezas certificadas, capaces de cumplir exitosamente con las funciones que se les encomienda.

Un Certificado de Competencia reconoce el saber hacer de una persona independientemente de la forma en que se haya adquirido el saber, el saber hacer y el ser. El Certificado de Competencia es un documento oficial donde se acredita a una persona como competente de acuerdo a lo establecido en un Estándar de Competencia, y se encuentra en el Registro Nacional de Estándares de Competencia. (CONOCER, 2010)

Por último, el diseño basado en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) aborda un ejemplo del modo de organizar y sistematizar el proceso de la capacitación por empleado, para su rápido acceso y elaboración de reportes e informes cuando sea requerido.

Para esta investigación, trabajar en la Administración Pública, se convierte en algo interesante e importante averiguar cómo se realizan los procesos de capacitación en este tipo de instituciones, si existe la productividad, el tipo de diseño y la operación de dicho proceso y, por último, si la capacitación está en función de la innovación de la tecnología y de los procesos de gestión y organización laborales en dicha dependencia de gobierno. Sin omitir en qué se basan los procesos de capacitación, qué variables se toman en cuenta, cómo se desarrollan, si realmente se persiguen los objetivos que se marcan en las leyes y/o documentos internacionales.

Por otro lado, se da especial atención en conocer las necesidades de capacitación del personal administrativo de la Dirección General de Administración de la Secretaría de Educación Pública.

Para el desarrollo de la indagación, se hizo un diagnóstico del proceso de capacitación de la DGA revisando el Catálogo Institucional de Puestos y el Manual General de Organización de la AFSEDF que rigen al PAAE, lo anterior, para tener elementos de referencia de las necesidades reales de capacitación de los puestos de dichos empleados, así como analizar si dicho proceso cuenta con los elementos pedagógicos necesarios para lograr el impacto esperado.

Posteriormente, se aplicó un instrumento de 26 preguntas abiertas a una muestra de 65 hombres y mujeres, que prestan sus servicios en uno de los 42 puestos de trabajo con los que cuenta la DGA de la Secretaría de Educación Pública, ubicada en la delegación Cuauhtémoc en la Ciudad de México.

Al conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de una función, es lo que se reconoce como competencia laboral, la cual no sólo se relaciona exclusivamente con el desempeño de un determinado puesto en el trabajo, sino que puede ser transferible para el ejercicio de grupos comunes de ocupación. Por lo tanto, la competencia laboral se convierte en el eje fundamental de los procesos de capacitación de aprendizajes necesarios para el desempeño de una función laboral.

CAPÍTULO I

LA FORMACIÓN PARA ADULTOS

*“Enseñar exige respeto a los saberes de los educandos
y a su autonomía... Exige seguridad, capacidad profesional
y generosidad... Exige saber escuchar...”*

Paulo Freire

1.1 Bases conceptuales de la Educación de Adultos y la Educación Permanente

Se definirá qué es ser adulto y en qué consisten los conceptos de enseñanza, instrucción, formación y educación de adultos que implican una animación sociocultural y, por último, la formación ocupacional o empleo.

El concepto adulto tiene su origen etimológico del latín *adultus*, que significa que ya ha concluido su proceso de crianza. Dentro de los criterios para diferenciar la etapa adulta de las demás, se consideran, la aceptación de la responsabilidad, el razonamiento que predomina sobre los impulsos sentimentales y el equilibrio de la personalidad.

Lo anterior, se ejemplifica con la independencia de los padres, enfrentándose a su vida de manera autónoma ya sea sólo o en colaboración con otro y formar su propio núcleo familiar.

La enseñanza y la instrucción van estrechamente relacionadas pues ambas hacen referencia a la transmisión inicial de los conocimientos, generalmente sin intervención del docente. Asimismo, la educación y la formación, tienen un enfoque global y procesal, según Quintana y Sanz, “la formación es el proceso y estado en que el individuo se hace poseedor de conocimientos y habilidades, junto con la capacidad de coordinación e integración en su proyecto existencial.” (QUINTANA Y SANZ, 1994: 59)

Por el contrario, la educación se refiere al trabajo escolar, sin embargo, la educación permanente traspasa este ámbito y tampoco se refiere exclusivamente a la educación en la edad adulta.

Lo anterior, significa que la educación permanente abarca toda la vida del individuo, no sólo es propia de la edad adulta y no sólo depende de la vida escolarizada, sino que se nutre de las experiencias vividas porque éstas también aportan aprendizajes. Esto merece la aclaración de que la educación permanente no sólo es la preparación intelectual, sino el desarrollo psicológico y social del individuo.

Las estrategias de aprendizaje y desarrollo en el adulto se dividen en educación formal e informal.

La educación formal está estructurada institucionalmente, con programas de estudio planificados y dirigido al reconocimiento formal del logro de objetivos obteniendo así, créditos, diplomas, grados académicos o capacitación profesional.

La educación informal es un proceso no organizado que transcurre a lo largo de la vida de una persona, proveniente de las influencias educativas de la vida diaria y el medio ambiente.

Hablar de educación de adultos, se asocia únicamente a la educación formal, pues trata de la enseñanza de las materias y niveles que van encaminadas a la obtención de una titulación básica que les facilitará la incorporación al mundo laboral o mejora del empleo.

1.2. Funciones y fundamentos sociológicos y culturales de la Educación de Adultos

Las sociedades y culturas de los pueblos, como las personas que las componen y las conforman, evolucionan y cambian, tras cada cierto período de tiempo se producen transformaciones que al final de éstas surge un nuevo tipo de sociedad con estructuras sociopolíticas, económicas y culturales; la sociedad se reestructura a sí misma y cambia su concepción del mundo, su sistema de valores y formas de vida. (ROIG, 2006: 223)

Después de la revolución agrícola, que se produciría con las técnicas de cultivo y la domesticación de animales, a la vez que se consolidaba la estructura familiar;

aparece la monarquía como primera forma de organización sociopolítica. Surge la escritura alfabética con la cual redactan las primeras leyes.

La educación es autoritaria y la transmisión es más la de un código de hábitos morales y de habilidad, que la difusión de una cultura científica y técnica y es denominada educación tradicional. Las corporaciones proporcionaban formación sólo para proteger sus privilegios y luchar contra la competencia más que la promoción individual de sus miembros. (BESNARD, 1979: 17)

A partir del siglo XIII en Occidente, durante la Baja Edad Media, aparecen las ciudades que eran el centro de la vida social, política y económica de los reinos feudales. Como sistema de producción están el artesanado y la manufactura; surge la clase burguesa como nueva fuerza social y económica; aparecen las escuelas populares y las universidades urbanas como la de París, las cuales cuentan como substrato gramatical el latín y el griego. En Europa se da paso a la Modernidad y la Ilustración propiciado por el Humanismo y el Renacimiento, caracterizados por la aparición de las lenguas romance.

En 1456, el factor determinante para la siguiente transformación en el sistema de comunicaciones humanas, es la invención de la imprenta por Gutenberg. Esto permite más adelante la difusión masiva de la cultura, las artes y la ciencia que surge en el siglo XVII con Kepler y Galileo, gracias a un nuevo paso en el sistema de conocimiento, el método científico, creado por F. Bacon.

Por otro lado, en pleno siglo XV, con las rutas marítimas abiertas por los españoles, portugueses y holandeses, permite el ensanchamiento del comercio y del conocimiento. En 1636, la nueva era de la Modernidad surge con la aparición del racionalismo, del idealismo y del positivismo científico, los cuales tendrán su concreción social hasta el siglo XVIII con la Ilustración, tras dos grandes Revoluciones, la francesa y la americana, que cambiarán el pensamiento social, político, religioso y cultural del mundo occidental, dando entrada a las nuevas ideologías políticas, como el liberalismo, el capitalismo, el socialismo y el comunismo.

En 1769, la invención de la máquina de vapor determinó la transformación más importante de la humanidad en su sistema de comunicaciones y de organización del trabajo. A su vez, aparecieron el ferrocarril, la motorización terrestre, la electricidad, el telégrafo, el teléfono, la radio y el cine., que conformarán los medios de comunicación de masas; el tránsito marítimo y aéreo, para dar paso en 1960, pleno siglo XX, a la electrónica con la que se inaugura la Era Digital, a la que Peter Drücker denominará en 1949 en su obra *The New Society*, “Sociedad del conocimiento o del saber”. (ROIG, 2006: 225)

Por otro lado, la revolución Industrial da paso al quinto ciclo económico dentro de la evolución de las tecnologías modernas aplicadas al trabajo, pues dicha revolución se basó en la cadena de producción en masa y después se consolidó sobre la automatización e informatización de procesos.

En poco más de doscientos años, desde la aparición de la máquina de vapor en 1769 por Watt, los cambios y transformaciones tecnológicos que se produjeron con la Primera Revolución Industrial y siguientes, influyeron en las comunicaciones, las relaciones sociopolíticas, la interacción social, la economía, la industria, el trabajo, el empleo, la cultura y la educación.

En cuanto al trabajo, esta invención significó la aplicación generalizada del saber o del conocimiento a las técnicas de trabajo y producción de los diversos oficios, lo que determinó la implementación de la producción en masa, es decir, su industrialización y comercialización en masa, a la vez que la tecnologización de los procesos de fabricación, a todos los niveles y sectores económicos o de producción, dando entrada a la Revolución de la producción en masa, por lo que Karl Marx denomina a sus operarios como proletarios, alienados del trabajo. (ROIG, 2006: 227)

Dicho fenómeno fue reforzado por un traspaso muy importante de la población activa del sector primario al secundario:

“La industrialización y la urbanización tienen, en el siglo XIX, efectos diversos y a veces contradictorios sobre la escolarización de masas populares. Es verdad que la industria necesita, no sólo trabajadores instruidos y calificados, sino también una mano de obra infantil y femenina, muy poco formada y entregada a las tareas parcelarias y repetitivas” (BESNARD, 1979:18)

En la educación de los adultos, se distinguen dos corrientes: la elitista representada en Francia por el Conservatorio Nacional de Artes y Oficios (CNAM) y un desarrollo de los cursos para adultos locales destinados a la población obrera. En 1794 se crearon escuelas superiores (Escuela Politécnica, Escuela Normal Superior, Artes y Oficios, Escuela Comercial de París, Escuela Central de Artes y Manufacturas, etc.) en las que algunos alumnos se proponían educar al pueblo y participaron en el desarrollo de formas de educación de adultos.

En 1830, bajo el ministerio Guizot, el estado francés intenta su primer esfuerzo de organizar cursos para adultos y el 28 de junio de 1833 siendo Ministro de Instrucción Pública hace votar la ley de Educación para Adultos:

“Debe existir, más allá de las escuela primarias, para los jóvenes o para los hombres maduros que no han podido beneficiarse de ellas, establecimientos especiales donde la generación laboriosa ya comprometida en la vida activa pueda recibir la instrucción que ha faltado a su infancia; me refiero a los cursos de adultos...”(BESNARD, 1979:19)

Un decreto con fecha 22 de marzo en 1836, regula la apertura y la enseñanza de estos cursos de adultos. Cabe mencionar que en 1841 en Francia, se discutía seriamente el problema del trabajo de los niños de cinco a ocho años en las manufacturas, por lo que en 1900 surgió un primer texto legal que fijó en sesenta horas el límite superior para el trabajo semanal para todos los asalariados de la industria.

Con la segunda Revolución Industrial, iniciada en 1880, el saber se aplicará a la organización científica del trabajo o racionalización de sus procesos, basándose en la especificación y cronometraje de las tareas, con Smith, Taylor y Ford, con lo que se consigue incrementar la productividad y mejorar la calidad total, inaugurando la Revolución de la productividad, que transformaría al proletariado en un “burgués acomodado de cuello blanco”. (ROIG, 2006: 227)

Y con la tercera Revolución Industrial iniciada en 1960, el saber computarizado y transformado el mismo en modalidad de energía pensante, con la que se

desmaterializan el trabajo y la gestión, desplazando definitivamente la mano de obra de la producción y se sustituye la mente humana por máquinas pensantes.

Lo anterior logró un incremento en el desempleo en el sector industrial y primario y a la vez, auguró la aparición de nuevas formas de ocupación y empleo en el sector de servicios con lo que se dio paso al saber, al conocimiento para los trabajadores. Los nuevos accionistas, capitalistas, gestores y directivos de la “nueva sociedad del saber”, con la cual comienza la Revolución de la productividad del saber, en la que la nueva forma de energía es el saber aplicado, el saber hacer y saber resolver, el saber efectivo en la acción, que tendrá como objetivo fundamental aumentar el rendimiento de lo que ya se sabe por parte del individuo y de cada grupo, aplicándolo a todas las formas de producción, gestión y actividad humanas.

Todo lo anterior, fue descrito con el propósito de esclarecer los antecedentes de la educación permanente y comprender que en el contexto del tipo de sociedad que se está gestando, la educación permanente ejercerá una función doble, por un lado constituirá un elemento de las fuerzas productoras y por otro, será factor de crecimiento.

Asimismo, la educación permanente será un instrumento del desarrollo cultural, individual y colectivo, al mismo tiempo que desempeñará frente a los individuos y a los grupos, una función de manipulación cultural e ideológica que apunta a mantener su adhesión al consenso social, es decir, al sistema de valores y a las orientaciones de la sociedad. (BESNARD, 1979:16)

1.3 Funciones y fundamentos socioeconómicos de la Educación de Adultos

A lo largo de la historia, los economistas consideran la formación como factor de desarrollo económico:

“El nivel de los conocimientos intelectuales y de las calificaciones profesionales era el gollete de estrangulamiento de la economía actual, del que se ha llegado a ver actualmente que es el factor primordial del desarrollo, de tal suerte que un país subdesarrollado es un país subinstruído.” (BESNARD, 1979:26)

El 09 de julio de 1970 se firma por sindicatos y empresarios un acuerdo nacional (ANI), que establece el actual sistema de formación profesional en Francia. Este acuerdo incluye los derechos para capacitar a los empleados despedidos o de riesgos laborales y confirma la formación adecuada del tiempo de trabajo (introducido por la Ley de 1966). Se define el derecho de consultar al comité de empresa en el desarrollo del plan de formación y se extiende a la formación de las prerrogativas de los comités conjuntos nacionales sobre el empleo (MOC) creadas por el acuerdo sobre seguridad el empleo en 1969.

Más tarde, el 16 de julio 1971, la ley Delors sobre la organización de la formación profesional en el marco del aprendizaje permanente proviene del acuerdo interprofesional de 1970, el cual se refiere principalmente a las empresas, pero también se aplica a los agentes de las autoridades estatales y locales.

La formación se presenta no sólo como una herramienta para la adaptación de los empleados sino también como un medio de desarrollo personal y la promoción social. Otras tres leyes se hacen el mismo día y completan el sistema de educación continua, una es sobre el aprendizaje, la otra es la educación tecnológica y profesional, y, la tercera, sobre la participación de los empleadores en la financiación de primera formación tecnológica y profesional.

Según el Sexto Plan, la formación profesional o permanente, debe asumir una triple función a corto, mediano y largo plazo. A corto plazo, dicha formación permite intervenir sobre la situación del empleo, sobre todo en situaciones nuevas que lleguen a manifestarse; a mediano y largo plazo, contribuye a la realización del progreso económico por medio de la obtención de nuevas competencias como instrumentos para la promoción social.

“...El desarrollo de la formación profesional aparece, en efecto, como la condición indispensable de un desarrollo económico basado en el desarrollo industrial, compatible con el mantenimiento de los equilibrios fundamentales de la economía...”.(BESNARD, 1979:28)

Dicho desarrollo debe operar en la adaptación continua de los trabajadores a las transformaciones incesantes de los puestos de trabajo; la conversión en otra

actividad, el mantenimiento y la actualización de los conocimientos necesarios para evitar el desfase entre las aptitudes de trabajador y las exigencias de su oficio. De lo anterior, se deriva el progreso técnico, la elevación de la calificación y el carácter de inversión en la formación.

El autor hace referencia a una cita textual de Vaudiaux en la cual éste último habla sobre la aceleración del progreso científico y técnico que afecta la estructura de los empleos y obliga a una movilidad profesional, social y geográfica, por ello, la educación permanente se convierte en una nueva oportunidad antes de aparecer como un derecho, como una obligación.

Como segunda noción clásica es reconocer a la formación con un carácter de inversión, considerándola como valor añadido o plusvalía. Lo anterior se refiere a que la educación al no ser considerada un gasto, sino una inversión rentable, ésta será una fuente de servicios productivos, al añadir al capital humano, la capacidad productiva obtenida de las aptitudes y conocimientos nuevos.

Toda formación conlleva a una evaluación, definida ésta por Daniel L. Stufflebeam como "...el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva sobre el valor y el mérito de las metas; la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones; solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados. Así, los aspectos claves del objeto que deben valorarse incluyen sus metas, su planificación, su realización y su impacto". (STUFFLEBEAM, 1993:182)

En el campo de la educación, la evaluación debe tener, por objeto fundamental, el perfeccionamiento de la enseñanza. Se inicia con la identificación de necesidades y luego, se procede a la elaboración de programas de evaluación que se centran en el proceso y no en los resultados del programa de formación continua o permanente.

La educación permanente tiene por función, la promoción individual consiguiendo la reducción de la desigualdad de oportunidades. Como explica Husen, la dinámica de una sociedad moderna resultaba de su capacidad en facilitar la movilidad de los individuos, movilidad que estaba ampliamente determinada por el nivel y el tipo de

formación que estos individuos recibían en la escuela antes de iniciarse en la vida activa, y además en la corriente de su existencia. (BESNARD, 1979: 38)

La educación en México consiste en habilitar a la población para que participe en forma masiva en la actividad económica y cultural y superar las condiciones del subdesarrollo impuestas por países desarrollados.

Todos los sistemas, en el afán de conseguir el desarrollo, se sustrajeron a su concepción de competencia y, consecuentemente, las organizaciones educativas se fundamentaron en torno a ella. De allí comienzan a diseñar una institución educativa que fuera descentralizada y autónoma, para desarrollar una gestión más eficiente, pero contradictoriamente a partir de estructuras rígidas y dependientes que provenían de una percepción simplista para abordar problemas.

Durante la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos, celebrada en Jomtien, Tailandia (1990), se planteó la necesidad de garantizar el acceso universal con una “visión ampliada” para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje de cada persona –niño, joven o adulto–.

Asimismo, se confirió a los miembros de una sociedad la posibilidad y, a la vez, la responsabilidad de respetar y enriquecer su herencia cultural, lingüística y espiritual común, de promover la educación de los demás, de defender la causa de la justicia social, de proteger el medio ambiente y de ser tolerante con los sistemas sociales, políticos y religiosos que difieren de los propios, velando por el respeto de los valores humanistas y de los derechos humanos comúnmente aceptados, así como de trabajar por la paz y la solidaridad internacionales en un mundo interdependiente.

Por su parte la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors (1996), señaló en su informe presentado a la UNESCO que la educación básica debía llegar, en todo el mundo, a los 900 millones de adultos analfabetos, a los 130 millones de niños sin escolarizar y a los más de 100 millones de niños que abandonaban la escuela antes de tiempo.

Además, puntualizó que los contenidos educativos de este tramo formativo tenían que fomentar el deseo de aprender, el ansia y la alegría por conocer y, por lo

tanto, el afán y las posibilidades de acceder más tarde a la educación durante toda la vida.

1.4 Bases y funciones psicopedagógicas de la Educación de Adultos

Besnard plantea las bases psicopedagógicas de la educación de adultos para abordar el problema del carácter específico de este sector educativo, con base en conocimientos pedagógicos, se aborda que la educación de adultos es una forma de percibir su realidad social, y al hacerlo el sujeto está haciendo historia, es protagonista de la misma.

La educación un proceso dinámico, de acción de parte de los sujetos, un producto de la praxis, no es sólo reflexión, sino una actividad orientada a transformar a través de la acción humana.

En la pedagogía liberadora de Paulo Freire, el educador no es el que transmite la realidad, sino que es el educando el que la descubre por sí mismo. La educación para Freire se manifiesta en la liberación de la opresión, aportando la conciencia que necesita el educando para asumir sus roles. Conocer no es sólo una producción de conocimientos nuevos, sino que es también apropiarse de los conocimientos ya obtenidos, someterlos a una autocrítica para producir nuevos conocimientos.

Uno de los rasgos del perfil de la educación de adultos es que implica un proceso educativo que realizan las personas adultas como sujetos. No hablamos, por tanto, de una actividad que se realiza *sobre* las personas adultas, sino de una actividad o un proceso que protagonizan y deciden las personas adultas, que actúan como sujetos de la educación, no como objetos de la educación (educandos) sobre los que se supone que operan otros sujetos (educadores).

Cuando se hace referencia al *sujeto* de la educación se pretende dar a esta expresión todo el significado antropológico que ha tenido a lo largo de la Modernidad, es decir, una idea de sujeto según la cual se admite que la racionalidad humana nos da acceso al conocimiento y, por tanto, podemos basar nuestras decisiones y nuestras acciones en algunas certezas, del mismo modo que se admite la existencia

de criterios para valorar lo que sabemos y lo que debemos hacer; dicho de otro modo, esto es precisamente lo que equivale a afirmar que el ser humano es *sujeto*, un ser autónomo y racional, capaz de conocer y decidir su propio destino, lo contrario de ser un mero objeto, víctima de acontecimientos que están fuera de su control.

De lo anterior, queda claro que la práctica de la educación de adultos no puede llevarse a cabo sin que se transmitan estos valores del sujeto y de la racionalidad en virtud de los cuales se entiende que la razón moderna es la que nos ha librado de la superstición, de la arbitrariedad, del capricho, del mito irracional, así como también es la que nos puede librar de las calamidades y de la pobreza.

Se trata, en suma, de la idea de persona humana que posee un valor en sí misma, una persona dotada de racionalidad y autonomía, una persona concebida como un sujeto independiente que conoce y actúa con racionalidad y que, como tal, se aleja de las posiciones irracionales y dependientes propias de la época pre-moderna.

Como dice Touraine (1993: 265), el logos divino de la época pre-moderna es sustituido por el Yo racional del sujeto moderno, capaz de entender las leyes inteligibles de la naturaleza. Ser sujeto es lo contrario de ser objeto, es lo contrario de la sumisión, de la dependencia; equivale a ser racional, autónomo, independiente, libre.

Freire es uno de los autores que se refiere al sujeto de la acción educativa como condición ineludible para que tenga lugar el aprendizaje crítico y emancipador. Según su concepción de la educación liberadora, el alumno es considerado *sujeto*, es decir, autónomo, habla, posee una cultura, aprende. Por el contrario, para la educación bancaria, el alumno es *objeto*: no tiene autonomía, se limita a escuchar, es considerado inculto, es enseñado. (Freire, 1992: 78)

Así pues, en el campo de la educación de adultos, el educando es sujeto, es decir, persona racional y autónoma que decide educarse y para ello si lo hace solo es autoformación o si cuenta con alguna ayuda; pero en todos los casos está claro que quien decide es la persona adulta.

En efecto, la educación de adultos es un tipo de educación voluntaria, donde la motivación inicial está asegurada, dado que las personas adultas, si están participando en algún proceso de formación, será porque lo han decidido voluntariamente, sin coacción de ningún tipo, aunque entre las muchas motivaciones de los participantes existan las que nacen de necesidades instrumentales.

Este énfasis que la educación de adultos pone en el sujeto racional y autónomo, capaz de aprender, de participar y de tomar decisiones se fundamenta en lo que ya hemos dicho acerca de la Psicología de la adultez: en la edad adulta se dan las condiciones madurativas suficientes para el ejercicio de la inteligencia (racionalidad) y de la autonomía (libertad), con la correspondiente independencia de criterio y de vida; lo que se ve reforzado por el hecho de que, desde el punto de vista psicosocial, la persona adulta se caracteriza por la responsabilidad en la toma de decisiones y en la acción.

Pero, al hablar de la identidad de la educación de adultos, no sólo destacamos la idea de sujeto basándonos en razones de carácter psicológico, también esta idea de sujeto conecta con una determinada tradición ética y filosófica que (con un optimismo crítico, que no ingenuo) cree firmemente en la capacidad de los seres humanos para pensar libremente y decidir su propio destino. En el fondo, esto no es otra cosa que reconocer que la educación es posible y sirve para que mejoren los seres humanos, base de lo que para Freire constituye la denominada *Pedagogía de la esperanza*.

Ni la realidad ni el futuro son inexorables, dice el pedagogo brasileño, oponiéndose a los fatalistas y a los postmodernos que se declaran pesimistas e impotentes. "La educación, en verdad, necesita tanto de formación técnica, científica y profesional como de sueños y de utopía". (Freire, 1997: 34)

La tesis de Vygotsky afirma que el funcionamiento mental se deriva principalmente de las influencias sociales y culturales, no tanto de la maduración, Colé y Scribner han intuido perfectamente esta trascendencia de Vygotsky al afirmar acerca de su obra:

"Al mismo tiempo confeccionó una crítica devastadora de las teorías que afirman que las propiedades de las funciones intelectuales adultas proceden únicamente de la maduración, o que como mínimo, se hallan configuradas de

antemano en el niño, esperando simplemente la oportunidad para manifestarse.” (Colé y Scribner, 1989: 24)

En este sentido, al destacar la importancia que las cuestiones culturales y sociales tienen en el desarrollo, las teorías de Vygotsky se sitúan en la misma dirección que las de los teóricos del ciclo vital. Para este científico ruso, considerado por Luria como un genio de la psicología, el pensamiento y el lenguaje están íntimamente relacionados. En contra de algunas teorías de su época que daban por supuesto que el pensamiento y la palabra eran elementos aislados e independientes, afirma que:

“Sería un error considerar el pensamiento y el habla como dos procesos sin relación, que corren paralelos o se cruzan en determinados puntos...”. (Vygotsky, 1995: 197)

Así pues, en la medida en que el pensamiento depende del lenguaje, en esa medida el conocimiento y el aprendizaje dependerán de las relaciones e interacciones sociales. Se destaca aquí el carácter social del aprendizaje por su dependencia del lenguaje, una visión a la que se sumarán otros autores que, como veremos, están contribuyendo a identificar un tipo de aprendizaje social (un aprendizaje dialógico, basado en las habilidades comunicativas que poseen todas las personas) que va a ocupar una posición sobresaliente en la edad adulta.

Por lo que se refiere a la *memoria*, la experiencia demuestra que algo se pierde con la edad, pero esta pérdida afecta sólo a un tipo de memoria y para unos procesos, y no para otros. Así como la memoria sensorial y primaria no parece que pueda ser afectada por la edad, sin embargo sí suele ser afectada la memoria secundaria, que es principalmente la que interviene en los procesos de aprendizaje.

Pero los estudios sobre este tema parecen demostrar que, con la edad adulta, la memoria se hace más selectiva: se pierde memoria para tareas de recuerdo, no para tareas de reconocimiento; se pierde memoria para los datos, las fechas, los hechos, los nombres, los detalles, las anécdotas, etc., pero no tanto para los significados, las ideas, las interpretaciones, los análisis y las síntesis. (Palacios y Marchesi, 1991: 271-274)

El aprendizaje está relacionado con la inteligencia y con la memoria, lógicamente la capacidad de aprendizaje depende de la inteligencia en la medida en que los cambios en la inteligencia que se producen a lo largo del desarrollo afectan al aprendizaje; asimismo, el tipo de aprendizaje que se produce en la edad adulta (donde la experiencia y la inteligencia cristalizada juegan un papel fundamental) no es equiparable al que se produce en la edad infantil (época en la que las operaciones concretas ocupan un lugar relevante).

El aprendizaje, guiado por la inteligencia, se refiere a las nuevas adquisiciones de conductas o conocimientos, y la memoria lo que hace es almacenar esas nuevas adquisiciones para hacer uso de ellas y poder recuperarlas en el momento preciso. En efecto, el aprendizaje, vehiculado por la inteligencia y apoyado por la memoria, está más relacionado con esas nuevas adquisiciones de las que el adulto hace uso a lo largo de su vida, provechos que optimizan al ser humano, lo mejoran más allá de su propio desarrollo biológico y genéticamente condicionado.

En general coinciden los autores en afirmar que el aprendizaje es una de las facultades humanas más complejas, difícil de identificar en todos sus elementos y nada sencillo de medir y analizar. Se aprende en la infancia y se aprende en la edad adulta, y en ambos casos puede haber procesos implicados que sean similares, pero lo que me interesa destacar son las diferencias cualitativas que se producen en el aprendizaje durante la edad adulta, aunque tengamos que reconocer de antemano que, por el momento, son pocas las investigaciones referidas al aprendizaje en la edad adulta, sobre todo si las comparamos con las que existen sobre el aprendizaje en la infancia.

Se requiere comprender las necesidades específicas de los adultos y para ello, se debe asumir aportar elementos diferenciales de lo que podría ser una pedagogía sobre el aprendizaje de las personas adultas. En este sentido. Rice (1997: 555), basándose en investigaciones más recientes, propone una selección de principios encaminados a mejorar el aprendizaje en la edad adulta, de los cuales se mencionan los más importantes:

- a) Es necesario eliminar la ansiedad en relación con la eficiencia y los resultados
- b) Los adultos necesitan tener la oportunidad de expresar lo que saben
- c) El desempeño de las personas adultas es mayor con tareas que resulten relevantes y posean sentido para ellas
- d) La información que se organiza en categorías, con secuencias lógicas y agrupada en asociaciones significativas, se aprende mejor
- e) La motivación mejora cuando comprenden la relevancia o la aplicación de lo que han de aprender
- f) El ritmo de ejecución de las tareas debe permitir un desempeño óptimo, dado que se valora más la precisión en el desempeño que la rapidez
- g) Otras investigaciones parecen demostrar que el aprendizaje de las personas adultas mejora si se repite la tarea, si se expone en voz alta, si se eliminan las interferencias, si la información se presenta a través de varios sentidos y si el sujeto no se encuentra fatigado

Algunos trabajos que se están desarrollando en el campo de la educación de adultos tienen como finalidad, aportar orientaciones específicas para el aprendizaje en la edad adulta.

Entre otras, se conocen las investigaciones de Brockett e Hiemstra (1993) sobre el aprendizaje autodirigido, basado en la responsabilidad y la madurez de las personas adultas. En tal caso, sí que reconocemos aquí orientaciones específicas que, además, se basan en investigaciones realizadas con personas adultas.

En la edad adulta existen condiciones psicológicas más que suficientes para el autoaprendizaje, toda vez que, entre los rasgos psicológicos de las personas adultas, como luego veremos, destaca la autonomía en la toma de decisiones y la capacidad para asumirlas responsablemente.

La educación permanente está considerada dentro del marco de una sociedad en continuo cambio. En un primer momento del desarrollo de la idea de educación permanente, era fácilmente asimilable a educación de adultos y más concretamente a alfabetización, hoy en día el ámbito de la educación permanente alcanza a

cualquier persona, en cualquier momento y lugar, a lo largo de toda la vida, pero también, y sobre todo desde la perspectiva de aprendizaje permanente desarrollado por la Unión Europea, adquiere una gran fuerza el concepto de ciudadanía. (LÓPEZ, 2009:53)

La educación permanente debe buscar la participación activa de los ciudadanos en la sociedad. Por otro lado, en la búsqueda de una mayor y mejor integración e inclusión social, es pertinente incluir la formación permanente mediante las tecnologías de la información y de la comunicación.

Dentro de una sociedad llamada del conocimiento, su desarrollo será reflejo a su vez del desarrollo de la formación y de la adquisición de los conocimientos, a través de las tecnologías accesibles para todos, mediante la alfabetización tecnológica y el acceso.

El Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, coordinado por Delors (1996), con sus famosos cuatro pilares que deben ayudar a concebir la educación como un proceso permanente a lo largo de toda la vida del individuo y se proponen como la clave para entender la educación en el siglo XXI: Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y con los otros y, en definitiva, aprender a ser.

Una educación permanente que supere el concepto inicial de reciclaje profesional para intentar responder no solamente a una necesidad cultural, sino también, y sobre todo, a una exigencia nueva, capital, de autonomía dinámica de los individuos en una sociedad en cambio constante. La educación, sin compartimentar en el tiempo y en el espacio, se convertirá, así, en una dimensión de la vida misma.

Otro paso significativo en la evolución de la caracterización de la educación permanente, en el campo de la educación en general y a nivel internacional, lo supuso la Conferencia Mundial de Jomtien de la Educación para Todos que llevaba por subtítulo: *Satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje*.

A pesar de los casi cuarenta años de trabajo específico por la educación de la UNESCO, en 1990 se contempla la necesidad de un retorno a aquel concepto abandonado en los años cincuenta: la educación de base, cuyo objetivo principal era

proporcionar a las personas los conocimientos, habilidades, valores y actitudes necesarios para vivir con dignidad, seguir aprendiendo, mejorar la calidad de sus propias vidas y contribuir al desarrollo de sus comunidades.

El discurso pedagógico de la educación permanente se orienta hacia unos fines humanos y sociales que serán de naturaleza real o ideal, pero que tendrán su virtualidad pedagógica y didáctica.

La libertad humana ha de reconocer y respetar la *frontera* de su *constitución natural*; cualquier *construccionismo* más allá de dichos parámetros no aumentaría el entorno de su libertad, sino el del abismo destructivo.

La finalidad de la estrategia, en la formación continua será tanto profundizar las dimensiones de la antropología humana, como establecer las características de naturaleza intelectual, social y ética de los seres humanos. La educación permanente de calidad ayuda para un diálogo inteligente y libre.

La antropología pedagógica informa a la educación permanente acerca de la capacidad de los humanos para explicar y comprender el sentido y las limitaciones de la naturaleza humana y social; la epistemología y la gnoseología nos señalan las posibilidades y límites que tiene dicho conocimiento humano. (LÓPEZ, 2009)

Los antropólogos pedagógicos podrán encontrar en el entorno exterior motivos de credibilidad que puedan abrirla hacia los valores básicos, fundamentales y, serán capaces de diagramar de forma adecuada el lugar que les corresponde en sus relaciones políticas, sociales, educativas, culturales, ecológicas y cósmicas con los demás seres.

La epistemología pedagógica se pregunta acerca de la naturaleza, condiciones y extensión del conocimiento humano de la educación. Las respuestas ofrecidas desde la historia del pensamiento no han estado exentas de controversias y contradicciones, derivadas de las bases teóricas y metodológicas de la tradición moderna frente a la clasista, directamente desde las disputas entre empiristas y racionalistas, y de los procesos posteriores de las diferentes formas de positivismo e idealismo. (LÓPEZ, 2009)

La respuesta idealista, derivada del racionalismo moderno, es reductiva desde el punto de vista antropológico además de ser inexacta, pues afirma que sólo será real aquel conocimiento pedagógico que nace desde el inmanentismo del pensamiento individual. El principio que plantea en el conocimiento el racionalismo se refiere a la intuición intelectual desde la perspectiva de Descartes, y más tarde, Kant lo refiere a la intuición empírica.

La percepción humana del entorno es real e inmediata, lo que significa que un docente con experiencia tiene percepciones acertadas acerca de atributos reales de los hechos educativos. Pero también es indirecta, lo que explica ciertos fenómenos perceptuales que nos advierten de que las cosas no son siempre como parecen.

Los grupos a los que se dirige la educación permanente, están formados por jóvenes y adultos mayores, trabajadores y jubilados. Sus modelos estructurales comprenden desde un entramado de programas de educación de adultos de carácter humanista y de propuestas enfocadas al mundo del trabajo, dirigidas a la formación profesional (el actual sector laboral), hasta modelos que combinan educación y formación. (SABÁN, 2010: 205)

La explicación de esta capacidad para representar tantas y tan diferentes legitimaciones, incluso contradictorias, y de servir a tantos intereses radica en la propia naturaleza de las variables de un modelo que abarca toda la vida. Estas variables acogen una serie de conceptos, tanto existentes como nuevos, y adquieren un carácter híbrido, con una asombrosa capacidad para movilizar los intereses más diversos y adaptarse a las nuevas necesidades y tendencias. Como señala Lederach la acción creativa alumbró procesos que no han existido anteriormente, y para sostenerse en el tiempo los procesos de cambio requieren una constante innovación, y es ahí donde radica su principal debilidad: corre el riesgo de perder su esencia en el proceso y separarse de quienes la concibieron. (SABÁN, 2010:205)

La teoría de la acción comunicativa de Habermas recupera el papel de la persona por encima de los sistemas o las estructuras, es decir, la persona es capaz de generar acciones para su propia transformación, y explica la posibilidad de

realización del cambio social a partir del acto comunicativo y de la capacidad discursiva de las personas.

La posibilidad de dialogar, criticar, discernir y consensuar todas las emisiones, le permite al sujeto de la comunicación, reflexionar y cuestionar sus propios planteamientos. Es en este proceso de diálogo intersubjetivo en que la persona puede cambiar sus posiciones. Es a partir de esta situación de cambios individuales, es decir, de construcciones de nuevos significados, cuando es posible introducirlos a nivel social. (GIMENO, 1995)

El paradigma sociocrítico surgió en la segunda mitad del siglo XX como parte de las críticas de un grupo de investigadores, que plantearon a la investigación convencional, el carácter elitista de la comunidad de ciencia y el distanciamiento de sus reflexiones y programas de investigación respecto de los problemas reales de las personas y comunidades, por otro lado, una supuesta incapacidad para dar respuesta y solución adecuada a los problemas más urgentes y sentidos por las personas y comunidades; y tercero, su desdén por incorporar a los actores sociales en procesos participativos para dar solución a sus propios problemas.

Las características fundamentales de este paradigma se basan en una ontología nominalista, donde la realidad es construida intersubjetiva, social y empírica. La relación del sujeto y objeto en la investigación: la epistemología es subjetivista y crítica. El conocimiento es un proceso constructivo de comprensión crítica y acción sobre la realidad. El proceso de investigación promueve la incorporación de los valores (subjetividad) e intereses del investigador. Sobre la generación del conocimiento: la metodología es dialógica y participativa. El investigador es un colectivo participativo. La acción transformadora juega el rol principal en la praxis investigativa. Se promueve la simplificación de instrumentos de investigación para favorecer procesos participativos.

Desde el punto de vista de la teoría social, esta idea de sujeto la encontramos en otros autores, como Habermas y Giddens. Entre los pedagogos, Freire es uno de los autores que se refieren al sujeto de la acción educativa como condición ineludible para que tenga lugar el aprendizaje crítico y emancipador. (Freire, 1992: 78)

Este énfasis que la educación de adultos pone en el sujeto racional y autónomo, capaz de aprender, de participar y de tomar decisiones se fundamenta en lo que ya he mencionado antes acerca de la Psicología de la adultez: en la edad adulta se dan las condiciones madurativas suficientes para el ejercicio de la inteligencia (racionalidad) y de la autonomía (libertad), con la correspondiente independencia de criterio y de vida; lo que se ve reforzado por el hecho de que, desde el punto de vista psicosocial, la persona adulta se caracteriza por la responsabilidad en la toma de decisiones y en la acción.

Pero, al hablar de la identidad de la educación de adultos, no sólo se refiere a la idea de sujeto con base en razones de carácter psicológico, también esta idea de sujeto conecta con una determinada tradición ética y filosófica que cree firmemente en la capacidad de los seres humanos para pensar libremente y decidir su propio destino. En el fondo, esto no es otra cosa que reconocer que la educación es posible y sirve para que mejoren los seres humanos, base de lo que para Freire constituye la denominada *Pedagogía de la esperanza*.

"La educación, en verdad, necesita tanto de formación técnica, científica y profesional como de sueños y de utopía" (Freire, 1997: 34).

La capacitación desde la perspectiva psicopedagógica se orienta a desarrollar todas las capacidades necesarias para la promoción social y personal del adulto que la solicita, construyendo conocimientos a partir de aprendizajes significativos y socialmente válidos. Esto es el logro de competencias profesionales orientadas al trabajo.

La capacitación de adultos produce resultados que son evaluados por diferentes ópticas: la pedagógica sobre la construcción del conocimiento y el desarrollo personal; la sociológica, por su aportación al capital cultural (BORDIEU, 1979) la formación de personas adultas; la mejora de status social y económica por los efectos sobre la mejora del capital humano y las repercusiones que ello tiene en su distribución.

1.5 Bases pedagógicas y laborales de la Educación de Adultos

La pedagogía del trabajo, es uno de los marcos de acción de la pedagogía social, la cual busca el desarrollo laboral de las personas como una manera sustentable de crecimiento económico. Está orientada a la capacitación de las personas para adquirir su primera profesión. Propone programas educativos no formales dirigidos a personas que no han terminado su vida escolar o que necesitan aprender una profesión para insertarse en el mercado laboral y huir de una posible marginación social.

Bajo esta concepción, se identifica el rol de la pedagogía del trabajo en la pedagogía social, como una de las áreas que otorga más apoyo a las personas y a la economía del país, ya que es la que se preocupa de entregar herramientas de reinserción laboral, útil para generar recursos de quienes participan de estos proyectos, como además y de manera indirecta se realiza la autoestima, la confianza en sí y se reduce la delincuencia, ya que muchos delincuentes declaran que recurren a estos hechos porque no tienen capacitación ni conocimientos para determinados trabajos.

“La Pedagogía laboral es la disciplina que se encarga de analizar las interacciones entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo, asimismo, afronta los desafíos que emergen en dichas relaciones, ofreciendo respuestas y soluciones haciendo especial énfasis en la formación continua en y para el trabajo. (PINEDA, 2002: 21)

El desarrollo es el principal proceso a través del cual el crecimiento individual y organizativo puede alcanzar con el tiempo su máximo potencial. La educación contribuye enormemente al proceso de desarrollo ya que afecta directa y continuamente a la construcción, no sólo de conocimiento y habilidades, sino también de carácter y de cultura, de aspiraciones y logros. La formación es el proceso sistemático y a corto término mediante el cual se facilita al individuo el dominio de unas determinadas tareas o áreas de conocimiento y habilidad en función de los estándares predeterminados.”(PINEDA, 2002: 29)

La pedagogía laboral tiene tres visiones del concepto trabajo:

- ✓ Visión sociológica que estudia el trabajo como una realidad social que interacciona con el resto de fenómenos sociales.
- ✓ Visión pedagógica que considera el trabajo en doble sentido, como finalidad de la educación y como medio de educación, de enriquecimiento personal.
- ✓ Visión antropológica que analiza el trabajo desde su carácter exclusivamente humano, y lo concibe como aquella actividad que permite definir al ser humano como tal y perfeccionarlo. (PINEDA, 2002: 27)

Estas tres visiones establecen las bases de las relaciones e interacciones existentes entre los campos del trabajo y de la educación, analizando las realidades existentes en la práctica y en concordancia con la realidad social con el fin de elaborar normas de actuación para optimizarlas y aplicarlas a las situaciones reales que integran la educación inicial, continua, formal y no formal de los trabajadores.

La visión pedagógica del trabajo identifica dos tipos de relaciones entre educación y trabajo, en función del carácter inicial o continuo de la intervención de la educación en la preparación para el trabajo. (PINEDA, 2002: 30)

Para analizar las relaciones, la pedagogía laboral se centra principalmente en la visión pedagógica del trabajo, pero haciendo énfasis en el papel de éste como fin educativo. Desde esta perspectiva se identifican tres tipos de relaciones entre educación y trabajo, en función del carácter inicial o continuo de la intervención de la educación en la preparación para el trabajo.

La primera relación entre educación y trabajo tiene origen en uno de los objetivos de la educación para el trabajo: la reinserción, que sostiene la importancia de la preparación de las personas para ejercer un oficio, por lo tanto, la reinserción laboral puede ser generada por la pedagogía del trabajo, en personas desempleadas, rehabilitadas, ex convictos y dueñas de casa, entre otros, quienes con una adecuada acción pedagógica pueden obtener los conocimientos necesarios para emprender en el sistema económico.

Con respecto a esta primera relación, la función de la educación consiste en la capacitación de los profesionales para adaptarse a los cambios experimentados en su trabajo, es decir, debe proporcionar formación continua que posibilite la actualización de los profesionales, la potenciación de sus competencias y el desarrollo constante de la organización en un entorno cambiante.

La segunda relación radica en el hecho de que una de las finalidades de la educación sea la preparación de las personas para ejercer una profesión. Lo que se hace cada vez más importante en una sociedad cada vez más exigente en el resultado de sus trabajos, como en la calidad de los servicios y bienes que adquiere, que traducido a la práctica notamos que se le otorga demasiada importancia a la certificación del trabajador al momento de recibir el servicio.

La tercera relación viene determinada por el dinamismo propio del trabajo, debido a su cambio vorágine es consecuencia principal de los cambios económicos, sociales y culturales y por tanto, afecta en las capacidades y el rendimiento de los trabajadores. La celeridad de los cambios exige a la educación dar respuesta a estas exigencias del mercado laboral, ya que su finalidad es la formación de los profesionales que sostengan el mercado.

Estas relaciones obligan a la educación laboral a que en su acción pedagógica sea indispensable capacitar a los profesionales para adaptarse a los cambios experimentados en su trabajo, es decir, debe posibilitar la actualización de los profesionales, la potenciación de sus competencias y el desarrollo constante de la organización en un entorno cambiante.

De esta manera, se busca reducir la tasa de desempleo que aumenta día a día por el inadecuado desempeño laboral de los trabajadores y su falta de perfil académico.

En este orden de ideas, la formación en las organizaciones, como objeto de estudio de la Pedagogía Laboral, según Edwards es:

“La formación en la empresa se puede definir como el proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre aquello que un empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y

aptitudes acumuladas, y aquello que es exigido por el puesto de trabajo que desarrolla” (PINEDA, 2002: 35)

Rodríguez y Medrano la definen como:

“La formación en la empresa se entiende como un proceso de enseñanza activo, relacionado directamente con el desempeño en el puesto de trabajo y que pretende originar modificaciones de diferente clase, desde cambio de conocimientos a cambio de habilidades, comportamientos o actitudes.” (PINEDA, 2002: 35)

Ambas definiciones coinciden en que la formación es un proceso, que vinculado siempre al puesto del trabajo de la persona que la recibe, está orientado a eliminar las diferencias que se puedan dar entre capacidades de una persona y lo que exige su puesto de trabajo, contribuyendo así, a alcanzar los objetivos de la organización.

De lo anterior, es fundamental respetar y potenciar los intereses profesionales y personales de las personas que participarán en la formación, como vía para garantizar su motivación y para posibilitar el desarrollo de su potencial, debido al dinamismo del trabajo, pues éste como realidad social, cambia con gran rapidez, como consecuencia principalmente de los cambios económicos, pero también de los cambios sociales y culturales.

La importancia de la educación de adultos reside en el impacto directo a la sociedad, en sus aspectos político, económico, cultural, artístico y científico; ya que el adulto se apropia de lo enseñado y con ello modifica su vida, sus conductas y su entorno donde se desenvuelve, ya que forma parte de su formación y educación permanente.

CAPÍTULO II

NORMATIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN

“¿Por qué la sociedad se siente responsable solamente de la educación de los niños y no de la educación de todos los adultos de todas las edades?”

Erich Fromm

2.1. Marco legal de la capacitación en México

A lo largo de la historia de México, el tema laboral ha recibido una atención permanente, éste se ha orientado hacia aspectos técnicos, relacionándolo con los procesos productivos. La principal preocupación ha girado preferentemente en torno a “cómo producir”. Los recursos humanos se encontraban relegados a un segundo plano y no existían condiciones adecuadas para el trabajo ni, mucho menos, una legislación que marcara los lineamientos a seguir.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se fundamenta el derecho al trabajo en sus artículos 5º y 123, del artículo quinto se deriva que “...ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos...Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial.” Y del 123 incluido en el Título Sexto Del Trabajo y de la Previsión Social que a la letra dice: “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.” (*Párrafo adicionado DOF 19-12-1978. Reformado DOF 18-06-2008*)

En su apartado XIII a la letra dice: “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.” *Fracción reformada DOF 09-01-1978*

Por otro lado, la Ley Federal del Trabajo en su artículo 2° a la letra dice: “Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno en todas las relaciones laborales. Se entiende por trabajo digno aquél en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo”.

En su artículo 3° dice que “El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio. Así también “Es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones”.

Actualmente, se considera la capacitación inicial que implica un período de prueba para la posterior contratación en caso de ser acreditada. Lo anterior se sustenta de los artículos 39A al 39E.

El artículo 39-B dice: “Se entiende por relación de trabajo para capacitación inicial, aquella por virtud de la cual un trabajador se obliga a prestar sus servicios subordinados, bajo la dirección y mando del patrón, con el fin de que adquiera los conocimientos o habilidades necesarios para la actividad para la que vaya a ser contratado”.

La vigencia de la relación de trabajo a que se refiere el párrafo anterior, tendrá una duración máxima de tres meses o en su caso, hasta de seis meses sólo cuando se trate de trabajadores para puestos de dirección, gerenciales y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento

de carácter general o para desempeñar labores que requieran conocimientos profesionales especializados.

Durante ese tiempo el trabajador disfrutará del salario, la garantía de la seguridad social y de las prestaciones de la categoría o puesto que desempeñe. Al término de la capacitación inicial, de no acreditar competencia el trabajador, a juicio del patrón, tomando en cuenta la opinión de la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento en los términos de esta Ley, así como a la naturaleza de la categoría o puesto, se dará por terminada la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón”.

El artículo 39-C dice: “La relación de trabajo con período a prueba o de capacitación inicial, se hará constar por escrito garantizando la seguridad social del trabajador; en caso contrario se entenderá que es por tiempo indeterminado, y se garantizarán los derechos de seguridad social del trabajador”.

En el Título Cuarto que incluye los Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones en su Capítulo I habla de las Obligaciones de los Patrones en su apartado XV, que a la letra dice: “Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título”.

El Capítulo III BIS lleva por nombre De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores, en su artículo 153-A dice: “Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo”.

También es un derecho que los trabajadores puedan aspirar a mejores vacantes, el artículo 153-B dice: “La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación. Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior”.

Dentro de las aplicaciones de la capacitación se encuentra lo siguiente:

En el artículo 153-C: “El adiestramiento tendrá por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;

IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores”.

Como obligaciones en el artículo 153-D: “Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

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

Una vez acreditada la capacitación se les dará una constancia de competencias o de habilidades laborales, lo anterior dicho en el artículo 153-T que a la letra dice: “Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539”.

La definición de dicha constancia se argumenta en el artículo 153-V que a la letra dice: “La constancia de competencias o de habilidades laborales es el documento con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores. Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento”.

En el Capítulo III titulado Contrato colectivo de trabajo en el artículo 391 especifica que “El contrato colectivo contendrá:

- VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;

VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento”.

Por otro lado, en el Capítulo II titulado *Medidas para prevenir la discriminación* de la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, en su artículo 9 asienta que: “Con base en lo establecido en el artículo primero constitucional y el artículo 1, párrafo segundo, fracción V de esta Ley se consideran como discriminación, entre otras: “Limitar el acceso y permanencia a los programas de capacitación y de formación profesional”. (*Fracción reformada DOF 20-03-2014*)

En la Ley General de Educación en su artículo 45 asienta que: “La formación para el trabajo procurará la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas, que permitan a quien la recibe desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificados.”

Lo anterior se complementa con lo siguiente: “La Secretaría, conjuntamente con las demás autoridades federales competentes, establecerá un régimen de certificación, aplicable en toda la República, referido a la formación para el trabajo, conforme al cual sea posible ir acreditando conocimientos, habilidades o destrezas -intermedios o terminales- de manera parcial y acumulativa, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos.” (LGE, 2014:19)

En la Ley de Educación del Distrito Federal en su artículo 101 dice: “La Secretaría de Educación del Distrito Federal podrá celebrar convenios para que la formación integral y armónica para el trabajo se imparta por las instituciones privadas, las organizaciones sindicales, los patrones y demás particulares, en el marco del artículo 45 de la Ley General de Educación y demás disposiciones de carácter legal aplicables.”

La discapacidad constituye un problema de salud pública e integración social, dicho concepto, ha tenido una evolución progresiva y permite el lenguaje común para abordar el proceso de rehabilitación integral, que permita la reincorporación de las personas con discapacidad a la vida social, al disfrute de los bienes y servicios en una sociedad incluyente, que circunda dentro de un marco jurídico que garantice el ejercicio de sus derechos.

En este contexto también se señala que las personas con discapacidad, como miembros de la sociedad, deben de recibir el apoyo necesario para tener acceso a la educación, la salud, el empleo, los servicios sociales, la participación plena a las expresiones del arte y la cultura, a la recreación, los deportes y a todos los demás aspectos que determinan la calidad de la vida humana.

Es por ello, que el decreto de creación de la Ley General para la Inclusión de las personas con discapacidad en el Capítulo II titulado Trabajo y Empleo en su artículo 11 dice: “La Secretaría del Trabajo y Previsión Social promoverá el derecho al trabajo y empleo de las personas con discapacidad en igualdad de oportunidades y equidad, que les otorgue certeza en su desarrollo personal, social y laboral. Para tal efecto, realizará las siguientes acciones:

I. Prohibir cualquier tipo de discriminación por motivo de discapacidad en la selección, contratación, remuneración, tipo de empleo, reinserción, continuidad, capacitación, liquidación laboral, promoción profesional y asegurar condiciones de trabajo accesible, seguro y saludable;

II. Diseñar, ejecutar, evaluar y promover políticas públicas para la inclusión laboral de las personas con discapacidad atendiendo a su clasificación, en el sector público o privado, que protejan la capacitación, empleo, contratación y derechos sindicales, en su caso, de las personas con discapacidad...” (Ley General para la Inclusión de personas con discapacidad, 2011: 6)

En la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en el artículo 38 fracciones I inciso c y XXVII que a la letra dice: “A la Secretaría de Educación Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

I.- Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas;

c) La enseñanza técnica, industrial, comercial y de artes y oficios, incluida la educación que se imparta a los adultos.

XXVII.- Organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del Gobierno Federal, los Gobiernos de los Estados y de 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...”

En la Ley de los Derechos de las Personas Adultas mayores en su artículo 17 dice: “Corresponde a la Secretaría de Educación Pública, garantizar a las personas adultas mayores:

I. El acceso a la educación pública en todos sus niveles y modalidades y a cualquier otra actividad que contribuya a su desarrollo intelectual y que le permita conservar una actitud de aprendizaje constante y aprovechar toda oportunidad de educación y capacitación que tienda a su realización personal, facilitando los trámites administrativos y difundiendo la oferta general educativa...” (*Párrafo reformado DOF 26-01-2005*)

En el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública en el Capítulo IV de las facultades del Oficial Mayor en su artículo 7 dice: “Al frente de la Oficialía Mayor habrá un Oficial Mayor, a quien corresponderá el ejercicio de las siguientes facultades:

XI. Promover la capacitación y el adiestramiento del personal de la Secretaría para el buen desempeño de sus labores y para el mejoramiento de sus condiciones económicas, sociales y culturales...” (Reglamento interior SEP, 2013: 5)

En el Capítulo VII De las atribuciones genéricas de las Direcciones Generales y demás Unidades Administrativas del mismo reglamento, en su artículo 11, fracción VIII dice: “Corresponde a los directores generales o titulares de las unidades administrativas, el ejercicio de las siguientes atribuciones genéricas:

VIII. Coordinar sus actividades con las demás direcciones generales o unidades administrativas, cuando así se requiera para el mejor funcionamiento de la Secretaría...” (Reglamento interior SEP, 2013: 8)

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado en su Capítulo IV y artículo 43 dice a la letra: “Son obligaciones de los titulares a que se refiere el Artículo 1o. de esta Ley: 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. (LFTSE, 2014: 8)

Por otro lado, el Capítulo V en su artículo 44: “Son obligaciones de los trabajadores: VIII.- Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.” (LFTSE, 2014: 10)

Según el Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública, define a la capacitación como “El proceso por el cual una persona es inducida, preparada y actualizada para el eficiente desempeño de su puesto y/o para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa, así como en su caso, para facilitar la certificación de las capacidades requeridas para el puesto que ocupe”. (MNARHS, 2009:328)

Además de que los responsables de la capacitación deben coordinar las actividades conforme a las etapas de Planeación, que consiste en determinar los elementos académicos, técnico-pedagógicos y administrativos que permitan establecer las bases del proceso de capacitación; la Programación que consiste en elaborar, concentrar e integrar los programas de capacitación; la Ejecución que consiste en administrar y coordinar el desarrollo de los cursos de capacitación; la Evaluación, que implica conocer el nivel de satisfacción de los participantes en los cursos de capacitación a fin de retroalimentar a las etapas del proceso; y, por último, el Seguimiento que consiste en conocer el grado de avance de los planes y programas, así como el nivel de efectividad de los cursos de capacitación. (MNARHS, 2009: 328)

Por otro lado, es importante destacar que el acuerdo número 17 de fecha 25 de julio de 1978, establece las normas a que deberán sujetarse los procedimientos de evaluación del aprendizaje en los distintos tipos y modalidades de la educación, bajo el control de la Secretaría de Educación Pública. Esto, con la finalidad de incluir en la capacitación de la DGA, la evaluación como forma comprobatoria de una capacitación de calidad y su posible certificación en alguna competencia laboral.

Por ello, y con fundamento en los artículos 38 fracción I, inciso a) de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 7, 24, fracción II; 46 y 47 de la Ley

Federal de Educación; y 2 y 6, fracción I, del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública:

“Que la evaluación del aprendizaje debe instrumentarse atendiendo a las características específicas de los diferentes tipos y modalidades de la educación bajo el control de la Secretaría de Educación Pública. Que para representar los resultados de la evaluación del aprendizaje se requiere de una simbología que unifique la comunicación o interpretación de esos resultados. Que para fines de unificar y coordinar la educación en toda la República, conviene normar los procedimientos de evaluación del aprendizaje, en los tipos y modalidades que conforman el sistema educativo nacional...” (Acuerdo 17, 1978:1)

En sus artículos 2, 3 y 12 dice lo siguiente:

2º. “La evaluación del aprendizaje deberá realizarse a lo largo del proceso educativo, a través de procedimientos pedagógicos adecuados. Los programas de estudio y actividades escolares deberán responder a estos propósitos.

3º. “La escala oficial de calificaciones será numérica, del 5 al 10, con la siguiente interpretación:

10 Excelente

9 Muy bien

8 Bien

7 Regular

6 Suficiente

5 No suficiente

12º. “Es competencia y obligación de cada dependencia de la Secretaría de Educación Pública que administre servicios educativos, determinar los instrumentos y técnicas de evaluación que convengan, así como las normas y procedimientos para establecer las acciones pedagógicas adecuadas. Será, además, responsable de la observancia del presente acuerdo y, con la asesoría del Consejo Nacional técnico de

la Educación y la coordinación de la Subsecretaría de Planeación Educativa, dictará disposiciones para hacer operante su contenido...” (Acuerdo 17, 1978: 2-3)

La evaluación constituye un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos del proceso de capacitación, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados, facilitando la identificación, la recolección y la interpretación de información útil a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas.

Con la evaluación se conoce la eficiencia, eficacia y pertinencia de las acciones realizadas en el proceso de capacitación. Se tiene más conocimiento sobre las competencias y habilidades del personal, para estar en posibilidad de cumplir la Ley y lograr la Certificación de los Estándares de Competencias y habilidades que les permitirá el acceso a nuevos espacios de oportunidad a los trabajadores y así, mejorar sus condiciones de vida.

En el acuerdo mediante el cual se establecen lineamientos generales para la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral que comprendan conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación, dice en su artículo 45, que “...la Secretaría de Educación Pública, conjuntamente con las demás autoridades federales competentes, establecerá un régimen de certificación, aplicable en toda la República, referido a la formación para el trabajo conforme al cual sea posible ir acreditando conocimientos, habilidades o destrezas...”

En el marco actual de la Administración Pública, el Plan Nacional de desarrollo 2013-2018 es uno de los que marcan líneas definitorias en el proceso de la capacitación, por eso se menciona en su Estrategia 3.5.5. Contribuir al fortalecimiento de la infraestructura científica y tecnológica del país, con el Enfoque transversal (México con Educación de Calidad) en Estrategia I. Democratizar la Productividad y en su primera línea de acción dice: “Enfocar el esfuerzo educativo y de capacitación para el trabajo, con el propósito de incrementar la calidad del capital humano y vincularlo estrechamente con el sector productivo.”

En la Estrategia III. Perspectiva de Género, en su quinta línea de acción dice: “Fomentar los esfuerzos de capacitación laboral que ayuden a las mujeres a integrarse efectivamente en los sectores con mayor potencial productivo.”

En su Estrategia 4.3.3 promueve el incremento de la productividad con beneficios compartidos, la empleabilidad y la capacitación en el trabajo. Así como en su segunda línea de acción, consolidar las políticas activas de capacitación para el trabajo y en el trabajo.

El Programa Sectorial de Educación 2013-2018 afirma que “...en años recientes el Sistema de Normalización y Certificación de Competencias Laborales recibió un nuevo impulso que permitió otorgar 62 mil certificados en 2012, el número anual más alto desde la creación de este sistema en 1995. Para continuar impulsándolo se requiere de un marco nacional de certificaciones más amplio en sus alcances y que permita sumar eficazmente iniciativas productivas, educativas, laborales y de capacitación.”

“La educación de los adultos debe tener entre sus propósitos la disminución del rezago, pero también el de fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida. Los adultos en condición de rezago educativo han adquirido saberes prácticos y posiblemente se han beneficiado de la capacitación en el trabajo... debe reconocer este tipo de aprendizajes y combinarlos con aspectos académicos. En tal sentido, los modelos para la educación de los adultos deben ser flexibles y pertinentes para atender los diversos requerimientos de la población. Las nuevas tecnologías pueden ser muy útiles para este propósito.” (PSE, 2013:9)

Dentro de las Líneas de acción transversales de dicho plan, en su Estrategia 1 denominada Democratizar la Productividad, la séptima dice: “Impulsar políticas activas de capacitación laboral que fomenten la actualización y vigencia de capacidades y competencias de los trabajadores.” y en la décimo segunda: “Asegurar que las políticas de generación de empleo encuentren respaldo en la oferta de capacitación para el trabajo.”

En su Estrategia 3.7 *Intensificar y diversificar los programas para la educación de las personas adultas y la disminución del rezago educativo* en sus líneas de acción siguientes dice:

3.7.1 “Llevar a cabo campañas para que las personas adultas valoren la importancia del aprendizaje durante toda la vida.”

3.7.3 “Crear modelos que ayuden a las personas adultas al diseño de trayectos de formación que combinen aspectos académicos con saberes prácticos y capacitación laboral.”

3.7.7 “Promover que las competencias laborales u otros saberes adquiridos por cuenta propia tengan reconocimiento formal en la educación de personas adultas.”

3.7.10 “Fortalecer la formación de agentes educativos que otorgan asesorías, conforman círculos de estudio y, en general, apoyan la educación las personas adultas.”

Una vez mencionada la base legal de la capacitación, se hace referencia al decreto por el que se crea el Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública del Distrito Federal, denominado Instituto de Capacitación para el Trabajo de la Ciudad de México.

Dicho Instituto con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía de gestión, es sectorizado a la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo. Y tiene como objeto:

“I. Impartir e impulsar la formación para y en el trabajo en el Distrito Federal propiciando una mejor calidad y vinculación de este servicio con el aparato productivo y las necesidades del desarrollo regional en la Ciudad de México, y
II. Promover el surgimiento de nuevos perfiles académicos, que correspondan a las necesidades del mercado laboral de la Ciudad de México.” (ICTCM, 2014:4)

Para el cumplimiento de su objeto, el Instituto tendrá las siguientes facultades y atribuciones:

“... II. Ejecutar las políticas que en materia de capacitación para y en el trabajo establezca la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo.

III. Impartir con perspectiva de género y respeto a los derechos humanos, capacitación a la población ocupada y desocupada en edad de trabajar, que permita adquirir, reforzar o potencializar los conocimientos, las habilidades y las destrezas

necesarias para elevar el nivel de vida, competencia laboral y productividad de los habitantes de la Ciudad de México.

IV. Promover e impulsar la formación y certificación para y en el trabajo en el Distrito Federal, para coadyuvar con la productividad en los sectores público y privado.

V. Observar las disposiciones académicas correspondientes a la capacitación formal para el trabajo.

VI. Acreditar y certificar el saber demostrado, independientemente de la forma en que se haya adquirido, conforme a la normatividad vigente emitida por la Secretaría de Educación Pública.” (ICTCM, 2014:5)

Por último, sin restarle importancia, el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018 dice en su Estrategia 5.6 *Establecer y operar los habilitadores de TIC para la conectividad y asequibilidad, inclusión digital e interoperabilidad*, en la línea de acción 5.6.3 “Crear una red nacional de centros comunitarios de capacitación y educación digital y fomentar campañas nacionales de inclusión digital.” (PGCM, 2013:28)

Para llevar a cabo un proceso de capacitación y adiestramiento en una organización es necesario contemplar el cumplimiento de las disposiciones legales, lo cual, además de efectuar los trámites y registros correspondientes ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, debe estar acorde con el marco legal antes mencionado.

El procedimiento consiste en constituir una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la cual debe estar integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón. Además, los procedimientos legales establecen la definición de un Programa de Capacitación y Adiestramiento, que se debe registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a fin de dar cumplimiento a los artículos 153-A, 153-N, 153-Q, 153-R y 153-F, de la Ley Federal del Trabajo.

Finalmente, se estipula el seguimiento de las actividades de la capacitación una vez que el trabajador haya cursado y aprobado el programa de capacitación correspondiente al puesto que desempeña en el presente o que desarrollará en un futuro. Este seguimiento se llevará a cabo mediante las formas DC-4 y DC-5,

proporcionadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los datos que allí aparezcan deberán ser congruentes con los anotados en formas anteriores.

2.2 Misión y visión de la capacitación en la Dirección General de Administración de la SEP

La creación y aplicación del conocimiento han llegado a ser de tal magnitud que prácticamente afectan todos los órdenes de la vida humana, convirtiéndose en un factor esencial del progreso de la humanidad. Esta dinámica ha generado fenómenos de diversa índole, como la globalización de la economía, la modernización de los procesos de producción y un desarrollo acelerado de los medios de comunicación, entre otros.

Lo anterior significa una gran oportunidad para la Educación Continua, ya que el aprendizaje adquiere un papel fundamental en el proceso de desarrollo actual de los individuos, para proporcionar nuevas competencias y valores que permitan su plena participación para enfrentar los desafíos que traen los cambios sociales, económicos, científicos, culturales y tecnológicos.

Es por ello, que la Educación Continua propicia la actualización técnica y profesional en temas de vanguardia que inciden en los avances, científicos, tecnológicos y humanistas, que requiere la sociedad del conocimiento en todos los sectores de la sociedad. (HERRERA, 2004)

Para dicha actualización, la capacitación es una buena alternativa para propiciar la superación individual y colectiva del personal capacitado para así, coadyuvar a su integración con los fines de quien la provee.

En el contexto gubernamental, debe existir congruencia entre lo que la institución hace y los resultados que entrega, que funcione bien, es decir, que se oriente a conseguir los resultados que la sociedad requiere y que, al mismo tiempo, encuentre los mecanismos más eficientes para alcanzarlos.

Desde sus inicios y hasta la actualidad, la actividad de la Secretaría de Educación Pública, se caracteriza por su amplitud e intensidad: organización de cursos, apertura de escuelas, edición de libros y fundación de bibliotecas; medidas

éstas que, en su conjunto, fortalecen un proyecto educativo, el cual apoyado en una política educativa oficial, se propone la ampliación de la infraestructura y extensión de la educación, así como la elevación no sólo de la calidad, sino de la especialización. (SEP, 2012)

La responsabilidad de este complejo sistema educativo está a cargo de la SEP a través de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF).

El órgano tuvo su origen en el proceso de descentralización iniciado en 1992. Su nombre original fue Coordinación General de Servicios Educativos para el Distrito Federal y le fue conferida la dirección y operación de los planteles de educación inicial, básica, especial y la formación de maestros en la Ciudad de México.

El 26 de marzo de 1994 se publicaron modificaciones al Reglamento Interior de la SEP, donde cambió la denominación de la Coordinación General por la de Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal.

El 1 de enero de 2005 se publicó en el Diario Oficial de la Federación un nuevo cambio en el Reglamento Interno de la SEP y se decretó la creación de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal AFSEDF como un órgano desconcentrado de la SEP con autonomía técnica y de gestión y que absorbió la funciones de la Subsecretaría.

La AFSEDF se encarga de la prestación de los servicios de educación inicial, básica -incluyendo la indígena-, especial, normal y para adultos en escuelas con sostenimiento público, además de que supervisa el funcionamiento de las escuelas privadas. Cuenta con facultades específicas y competencias decisorias que le permiten generar mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios en la entidad, impulsando y garantizando una educación pública laica, gratuita y obligatoria, con calidad y equidad (AFSEDF, 2012).

Para lograr lo anterior, la SEP cuenta con órganos desconcentrados que en su conjunto, favorecen el cumplimiento de dichos propósitos, lo cuales son entidades jerárquicamente subordinadas a las dependencias, con facultades específicas para

resolver asuntos en la materia encomendada de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

Dichas instituciones no tienen personalidad jurídica ni patrimonio propio, jerárquicamente están subordinadas a la administración pública de la Secretaría de Educación Pública y sus facultades son específicas para resolver sobre la materia y ámbito territorial que se determine en cada caso por la ley.

La desconcentración es un acto de legislación por medio del cual se transfieren ciertas facultades de un órgano central- en este caso la Secretaría de Educación Pública- a los organismos que forman parte de su propia estructura con la finalidad de que la actividad que realiza la administración se haga de un modo pronto y expedito.

La fundamentación de la creación de los organismos desconcentrados está contemplada en el artículo 17 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que regula la creación de los órganos desconcentrados.(AFSEDF, 2012)

Los órganos desconcentrados de la SEP son:

- Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal
- Comisión de Apelación y Arbitraje del Deporte
- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
- Instituto Nacional de Antropología e Historia
- Instituto Nacional de Derechos de Autor
- Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura
- Instituto Politécnico Nacional
- Radio Educación
- Universidad Pedagógica Nacional

El órgano desconcentrado de interés para esta investigación es la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, la cual se encarga de la prestación de los servicios de educación inicial, básica -incluyendo la indígena-, especial, así como la normal y demás para la formación de maestros de educación básica en el ámbito del Distrito Federal. Asimismo, cuenta con facultades específicas

y competencias decisorias que le permiten generar mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios en la entidad (AFSEDF, 2012).

Tomando en cuenta lo anterior, a la Dirección General De Administración le interesa la calidad de la prestación de los servicios públicos y para lograrlo recurre a la capacitación que permite actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), proporcionándoles información sobre la aplicación de nuevas tecnologías y con ello, mejorar las aptitudes y actitudes de los servidores públicos. (Manual General de Organización de la AFSEDF p.27).

A su vez, con la intención de preparar al personal capacitado para ocupar puestos de mayor nivel; prevenir riesgos de trabajo e incrementar la calidad y productividad en el servicio público.(SEP,2012)

La Dirección General de Administración (DGA) se encarga de administrar los recursos humanos, financieros y materiales destinados a la prestación de los Servicios de Educación Básica, Inicial, Especial, así como Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal.

Entre sus principales funciones, según el Manual de Organización de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, (MGOAFSEDF, 2012: 28-30) destacan:

- Dirigir la administración general de los recursos humanos, financieros y materiales, en atención a las necesidades de las áreas que integran la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal.
- Determinar de conformidad con los incrementos aprobados, las estructuras y montos de las remuneraciones del personal dependiente de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, así como actualizar y aplicar los catálogos y tabuladores de sueldos y prestaciones.
- Establecer las normas, lineamientos y procedimientos para la Administración de Recursos Humanos, Financieros y Materiales en el ámbito de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal.

- Controlar el ejercicio del presupuesto autorizado a las áreas de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal.
- Adquirir, inventariar y almacenar los bienes muebles, materiales y suministros necesarios para el cumplimiento del objeto de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal.
- Contratar y, en su caso, prestar los servicios que requieran las áreas de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal para la atención de sus funciones.

2.3 La capacitación en la Dirección General de Administración de la SEP

En materia de capacitación, la Dirección General de Administración (DGA), tiene la función de impulsar acciones que permitan implantar el Programa de Carrera Administrativa, participar en el desarrollo de las acciones institucionales tendientes a la profesionalización del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE); así como coordinar la integración y operación de los programas de capacitación, que incluye la formulación del Programa Anual de Capacitación para dicho personal.

Una vez realizada la captura de la cédula del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), el Departamento de Capacitación emite las estadísticas de los cursos con mayor recurrencia del PAAE y en un periodo aproximado de tres meses posteriores al cierre de la captura de dichas cédulas, emite la convocatoria de los cursos disponibles con fecha y horario de impartición.

Cada curso impartido genera un registro del personal al que se le expide una constancia de validez por haber recibido la capacitación y dicha información se envía al Sistema Integral de Información en tiempo y forma, para tener control sobre el personal ya capacitado.

Los cursos que la DGA oferta se muestran en el Anexo 2 de este trabajo de investigación. Todos los cursos son prácticos y cuentan con manual y material físico, en caso de los de mantenimiento y servicio.

La Dirección General de Administración realiza la validación del currículo de capacitación para los servidores públicos de Personal de Apoyo y Asistencia a la

Educación para su posterior autorización de la gestión y la contratación de proveedores de servicios externos de dicha instrucción.

El entorno operativo tiene un tipo de relación dual, que implica el trabajo de las unidades responsables de la AFSEDF y la SEP, como la validación y autorización de metodologías e instrumentos de capacitación, formación y desarrollo de personal. La información repercute directamente en el interior de la dependencia.

Como lo señala el Manual General de Organización de la AFSEDF, la DGA se encarga del proceso de diagnóstico de las necesidades de capacitación hasta el proceso logístico de la difusión e impartición de los cursos que está en posibilidades ofrecer, sin embargo, consideramos que el DNC sólo se limita a la información básica del empleado y al puesto que desempeña, sin tomar en cuenta las funciones reales que lleva a cabo y esto puede alterar la verdadera intención de la capacitación.

La DGA capacita 30 mil trabajadores distribuidos en más de 6 mil centros de trabajo ubicados en áreas centrales y escuelas de todos los niveles educativos. Dicho proceso pasa por distintas fases de operación²:

- Planeación
- Organización
- Implementación
- Control

Dichas etapas serán descritas en el siguiente capítulo para pronta referencia de la situación actual del proceso de capacitación en la Dirección General de Administración.

² Dicha información fue proporcionada por el Departamento de Capacitación de la Dirección General de Administración.

2.3.1 El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

El medio de sistematización de la información de los trabajadores acreedores a la capacitación es el DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación), el cual se utiliza de forma anual y cuenta con un diseño de cédula y catálogo de cursos.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) de la AFSEDF, es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en el personal que conforma dicho órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. Un reporte del DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

El DNC de la AFSEDF³ es un portal de acceso al Sistema de Detección de Necesidades de Capacitación, para el PAAE no docente.

La cédula se encuentra dividida en las siguientes secciones:

- **Datos Generales:** Contiene los datos de RFC, CURP, nombre completo, fecha, género, puesto, código del puesto, grupo función que corresponde a la categoría, tipo de contrato que corresponde a la categoría y nivel de puesto. Los datos que el trabajador proporciona son los días que labora, el horario, número telefónico de la oficina con extensión y su correo electrónico.
- **Adscripción:** Contiene los datos de Unidad Pagadora, Unidad Administrativa, Centro de trabajo. Lo anterior sólo es de carácter informativo dado que no se debe complementar ningún dato adicional.
- **Jefe Inmediato:** En esta categoría se registran los datos del jefe inmediato, ingresando el RFC o el nombre.
- **Escolaridad:** En esta opción se selecciona el grado máximo de estudios alcanzado y documentos obtenidos con valor oficial.

³ El Sistema de Detección de Necesidades de Capacitación DNC cuenta con un manual de operación, en el año 2014 se abrió dicho sistema en el mes de octubre y las estadísticas se entregaron a la Dirección de Desarrollo de Personal en el mes de noviembre del mismo año.

- **Funciones:** En este apartado se seleccionan las actividades que realiza el personal en su área de trabajo. Eligiendo de un conjunto de opciones, el verbo correspondiente y el Grupo Función, para complementar brevemente, especificando la acción que realiza, así como la frecuencia con la que realiza dicha función. Se pide como mínimo una función y máximo tres.
- **Capacitación:** En esta opción, el personal selecciona sus necesidades de capacitación. Se presentan las funciones previamente registradas en la pantalla anterior, dando la opción de seleccionar dos cursos únicamente para poder continuar. Se debe seleccionar en *Mejora del Desempeño en el Puesto*, máximo dos, es obligatorio seleccionar al menos un curso de este rubro. En *Desarrollo Personal y Profesional*, máximo un curso y no es obligatorio seleccionar cursos de este rubro). La lista desplegable de cursos disponibles varía según el área de adscripción proporcionada por el empleado de acuerdo a lo siguiente: Si el empleado proporcionó como área de adscripción o unidad responsable a la DGA, se muestra la clave en el catálogo de unidades responsables y la lista desplegable mostrará cursos que pertenecen a esta unidad responsable o área de adscripción. Por lo que para el resto de las unidades responsables o áreas de adscripción se mostrará una lista de cursos diferente a los disponibles para el “DGA”.

Los cursos que despliega para la Dirección General de Administración son los siguientes:

- Administración del tiempo
- Atención al servicio al cliente
- Autoestima y motivación
- Autogestión y Liderazgo
- Cultura de la legalidad
- Inducción a la AFSEDF
- Integración de equipos de trabajo
- Interacción humana

- Manejo del Estrés
 - Mi Código de Ética (Código de Conducta)
 - Mis actitudes mejoran el servicio
 - Planeación Gubernamental
 - Programación Neurolingüística I y II
 - Resolución de Conflictos
 - Valores Institucionales
- **Cursos Optativos:** En esta opción se ofertan los temas de Equidad y Género.
 - **Sugerencias de Capacitación:** Si es de interés del trabajador, se podrán registrar sugerencias de acciones de capacitación a incluir en el Catálogo de Cursos para determinar tendencias en cuanto a qué cursos se deberán incluir en el mismo, donde se solicita el nombre del curso, área de conocimiento que corresponde al curso y en su caso, la institución educativa o empresa que lo imparte.

Si dentro de la lista de cursos disponibles, para la “DGA” o para el resto de las unidades administrativas o unidades responsables, no se encuentra uno que satisfaga las necesidades de capacitación del empleado, éste tiene la posibilidad de agregar a su petición o requerimiento un curso de acuerdo a sus necesidades.

Al finalizar la captura de cédula de Detección de Necesidades de Capacitación, se envía dicha cédula y el sistema informará que fue registrada y un emitirá el número de folio asignado.

Una vez concluida la captura de todas las cédulas del DNC por parte del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, el Jefe inmediato de cada trabajador, da seguimiento para validar dichas cédulas, en el que podrá proponer cursos de Mejora de Desempeño en el Puesto y podrá autorizar o rechazar los cursos solicitados por el personal a su cargo, autorizará máximo 2 cursos para cada subordinado.

El jefe inmediato ingresa con su RFC y el sistema mostrará todas las cédulas de los trabajadores que lo registraron como jefe inmediato, elige la cédula del

subordinado deseado para validarla y verá la información capturada por el empleado relacionada con datos generales, funciones, cursos optativos, sugerencias de capacitación, cabe aclarar que dicha información es de consulta.

La validación del jefe consiste en autorizar o rechazar los cursos seleccionados por el trabajador, en caso de rechazar alguno, éste deberá seleccionar el motivo del rechazo, y en caso de seleccionar otro, tendrá que especificar el porqué no estuvo de acuerdo. Asimismo, podrá proponer cursos que considera que requiere el trabajador, diferentes a los solicitados. Es importante recordar que máximo, se podrán autorizar dos cursos al trabajador, considerando los cursos solicitados por el trabajador y autorizados referentes a mejora del desempeño en el puesto, los solicitados por el trabajador referentes a desarrollo profesional y personal y, los cursos propuestos por el jefe inmediato referentes a mejora del desempeño en el puesto.⁴

Una vez registrados los dos cursos, se envía la cédula para validar dicha información para su impresión en formato PDF. Cabe mencionar que la cédula del DNC, se guarda en el sistema y en un periodo aproximado de tres a cuatro meses, el Departamento de Capacitación elabora un Programa Anual de Capacitación donde informa al Enlace de Capacitación, área subordinada de la Coordinación Administrativa de la DGA, la oferta de los cursos que el PAAE solicitó con sede, nombre del instructor, fecha y horario disponibles para su difusión al personal.

2.3.2 Manual General de Organización de la AFSEDF

En el Manual General de Organización de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, se fundamenta la obligación de la Dirección General de Administración con respecto a la capacitación, específicamente en el numeral siete que a la letra dice: “Participar en el Sistema Nacional de Formación, Actualización, Capacitación y Superación Profesional para personal de educación básica.”(MGOAFSEDF, 2012: 20)

⁴ Tomado del Manual de usuario del Sistema Integral de Administración de Personal de la SEP (SIAPSEPWEB) - MÓDULO de Servicios Personales.

Las funciones en materia de capacitación de la DGA, se encuentran fundamentadas en el apartado de la Dirección General de Administración en los numerales 25 y 29 que a la letra dicen respectivamente: “Organizar y coordinar el desarrollo del Programa de Capacitación para el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación.” Además de “Dirigir la administración de los recursos financieros, humanos y materiales, así como la capacitación del personal y la prestación de servicios generales de la Dirección General.” ((MGOAFSEDF, 2012: 22-23)

Específicamente, en el Departamento de Capacitación se pretende el desarrollo profesional y humano, pues se hace referencia a que ser parte de la AFSEDF, implica buscar de forma permanente mejorar como persona; promoviendo, facilitando y participando en las acciones de capacitación organizados por la Institución para adquirir, desarrollar, actualizar, acrecentar y fortalecer los conocimientos y capacidades, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral y contribuir a la mejora de la calidad de los servicios.

Asimismo, compartir con compañeras y compañeros, los conocimientos y experiencias adquiridas, para lograr con ello, promover el desarrollo humano integral de todos, mediante una conducta congruente que permita crear y mantener un clima laboral en el que se promueva la equidad de género e igualdad de oportunidades de crecimiento. (MGOAFSEDF, 2012: 57)

2.3.3 Catálogo Institucional de Puestos y funciones del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE)

Una vez descrita la fundamentación legal de los objetivos y funciones de la DGA en materia de capacitación, se hace referencia al Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) cuyas características se describen en el Catálogo Institucional de Puestos 2012 Zona Económica II.

En los artículos 6, 7 y 8 del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la SEP, se considera como PAAE, al personal administrativo y técnico (de base o de confianza) que no desempeña funciones pedagógicas y que no necesitan, para desempeñar el puesto en el que fueren nombrados, acreditar que

poseen título profesional debidamente registrado y, en el caso en que no exista rama profesional, la autorización legal que proceda.

El Catálogo Institucional de puestos contiene siete grupos o tipos de puestos: Administrativo, de comunicaciones, profesional, de servicios, técnico, educación y confianza. (Catálogo Institucional de Puestos para el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, 2012)

Los cuadros siguientes muestran los tipos de puestos que ocupa el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, que presta sus servicios a la Dirección General de Administración.

Personal de BASE

RAMA	PUESTO
ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO
	ANALISTA ADMINISTRATIVO
	JEFE DE OFICINA
PROMOTORÍA Y RELACIONES PÚBLICAS	PROMOTOR
SECRETARIAL	SECRETARIA DE APOYO
	SECRETARIA DE APOYO "C"
EDUCACIÓN	ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE ED
PROFESIONAL	MÉDICO
SERVICIOS	OFICIAL DE SERVICIOS. DE MANTENIMIENTO
	CHOFER
IMPRESA Y FOTOCOPIADO	TÉCNICO MEDIO EN IMPRESA
	TÉCNICO EN IMPRESA
	OF. MANTENM. MECANICO
TÉCNICO/ANÁLISIS DE ESTUDIOS TÉCNICOS	TÉCNICO MEDIO
	ESPECIALISTA TÉCNICO
TÉCNICOS EN COMPUTACIÓN	COORD. TECN. EN COMP.
	OPERADOR DE EQUIPO
TRABAJO SOCIAL	TRABAJADORA SOCIAL

(Cuadro personal con base en el SIAPSEP)

Personal de CONFIANZA

SECRETARIAL	SECRETARIA EJECUTIVA D
	SECRETARIA EJECUTIVA C
	SECRETARIA EJECUTIVA B
	SECRETARIA EJECUTIVA A
	ANALISTA PROGRAMADOR B
	PROGRAMADOR ESPECIALIZADO
	ESPECIALISTA EN TELEINFORM
	ANALISTA DE SISTEMAS MACROCOMPUTACIONALES
PROFESIONAL	PROF. DICTAMINADOR DE FONDOS Y VALORES
	COORDINADOR DE PROFESIONALES DICTAMINADORES
	PROFESIONAL EN ANALISIS Y DICTAMINACION ESPECIALIZADO
	COORDINADOR DE PROFESIONALES EN ANALISIS Y DICTAMINACION
	PROFESIONAL EN ANALISIS ESPECIALIZADO
INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	INVESTIGADOR ESPECIALIZADO
TÉCNICA	TÉCNICO ESPECIALIZADO
	ESPECIALISTA TÉCNICO
	TÉCNICO SUPERIOR
ADMINISTRATIVA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
	ANALISTA ADMINISTRATIVO

(Cuadro personal con base en el SIAPSEP)

La descripción de la normatividad de la capacitación en nuestro país, nos abre la puerta a una visión más clara del camino que debe tomar la capacitación para el trabajo en la Administración Pública, así como también es el punto de partida para

realizar las acciones necesarias para la mejora del proceso y del cumplimiento de la Ley.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACIÓN DEL CATÁLOGO INSTITUCIONAL DE PUESTOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN (DGA)

3.1 Situación Actual de la Capacitación en la DGA

La formación en el trabajo no es una incrustación de información en la mente de los individuos, sino la ampliación de las posibilidades y actuar en un contexto real.

Según Flecha, con relación a un estudio de analfabetismo funcional, concreta cinco características que explican las necesidades de educación y formación de los adultos de hoy, mismas que deben ser satisfechas:

1. La persona analfabeta funcional o con alguna carencia de formación en general, cuenta con riqueza cultural.
2. El problema no son las meras competencias profesionales que son requeridas, sino la aceleración constante que se produce en su renovación que imposibilita su asimilación por amplios colectivos.
3. La funcionalidad explica que lo importante no son los contenidos sino su capacidad de aplicación en distintos contextos: no sólo importa el saber, sino más aún, el saber hacer.
4. El analfabetismo funcional o la carencia de cualquier conocimiento o destreza, no se determina por la escasez misma, sino por la incapacidad para aprenderlo cuando se requiere.
5. Las competencias contempladas son sólo esenciales para desenvolverse en la sociedad actual.

Cabe señalar que todo lo anterior, se contextualiza desde la sociedad del conocimiento, desde la sociedad de la información que ha cambiado la naturaleza del trabajo, en la que se revalora el factor humano acompañado de la mundialización, la cual aleja al individuo a actuar directamente en la misma. (JABONERO, 1997:24)

El diagnóstico actual de la capacitación en la Dirección General de Administración tiene su punto de referencia en el Informe Delors, en el texto oficial llamado “Crecimiento, Competitividad y Empleo: Retos y Pistas para entrar en el siglo XXI” (Comunidad Europea, 1993) el cual a la letra dice:

“En una sociedad basada, mucho más que en el intercambio de mercancías, en la producción, la transmisión y el reparto de conocimientos, el acceso al saber teórico y práctico deberá ocupar una posición central” (LIBRO BLANCO, 1993:127)

Dicho diagnóstico, sirve para apuntar el origen y contenido de las demandas de educación permanente con los siguientes aspectos:

- ❖ Los avances tecnológicos que dibujan nuevos escenarios en el sistema de trabajo y provocan distintos comportamientos en el mismo, lo que se traduce en distintos requerimientos y tensiones sobre los sistemas de formación continua o capacitación para el trabajo.
- ❖ La insuficiencia de cualificaciones que no sólo pone en evidencia las importantes carencias existentes, sino que es preciso abordar y satisfacer con urgencia el déficit existente entre las cualificaciones disponibles por la sociedad y las requeridas por el sistema de trabajo.

En México, el rezago educativo en la población adulta es muy notorio. Alrededor de 32.3 millones de adultos no han completado la educación básica, lo que equivale al 38.5% de la población mayor de 15 años. En esta cifra se incluyen poco más de 5.1 millones de personas analfabetas, situación que limita su integración al mercado laboral. Asimismo, se estima que alrededor de 15 millones de personas mayores de 18 años no han completado el bachillerato, requisito para acceder a mejores oportunidades de trabajo. (PND, 2013:61)



La plantilla total de la Dirección General de Administración es de 713 trabajadores, de los cuales, 615 son Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE), 482 con nombramiento de base y 133 de confianza, 14 operativos tienen adicional a su plaza de base alguna plaza de tipo docente y 9 que prestan sus servicios fuera de la DGA. En cuanto a los mandos medios, 60 tienen plaza de estructura, 25 por honorarios y 6 tienen plaza docente.

Las facultades de la DGA consisten en:

- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales destinados a la prestación de los Servicios de Educación Básica, Inicial, Especial, así como Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal.

Entre sus principales funciones destacan:

- Dirigir la administración general de los recursos humanos, financieros y materiales, en atención a las necesidades de las áreas que integran la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal.
- Determinar de conformidad con los incrementos aprobados, las estructuras y montos de las remuneraciones del personal dependiente de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, así como actualizar y aplicar los catálogos y tabuladores de sueldos y prestaciones.

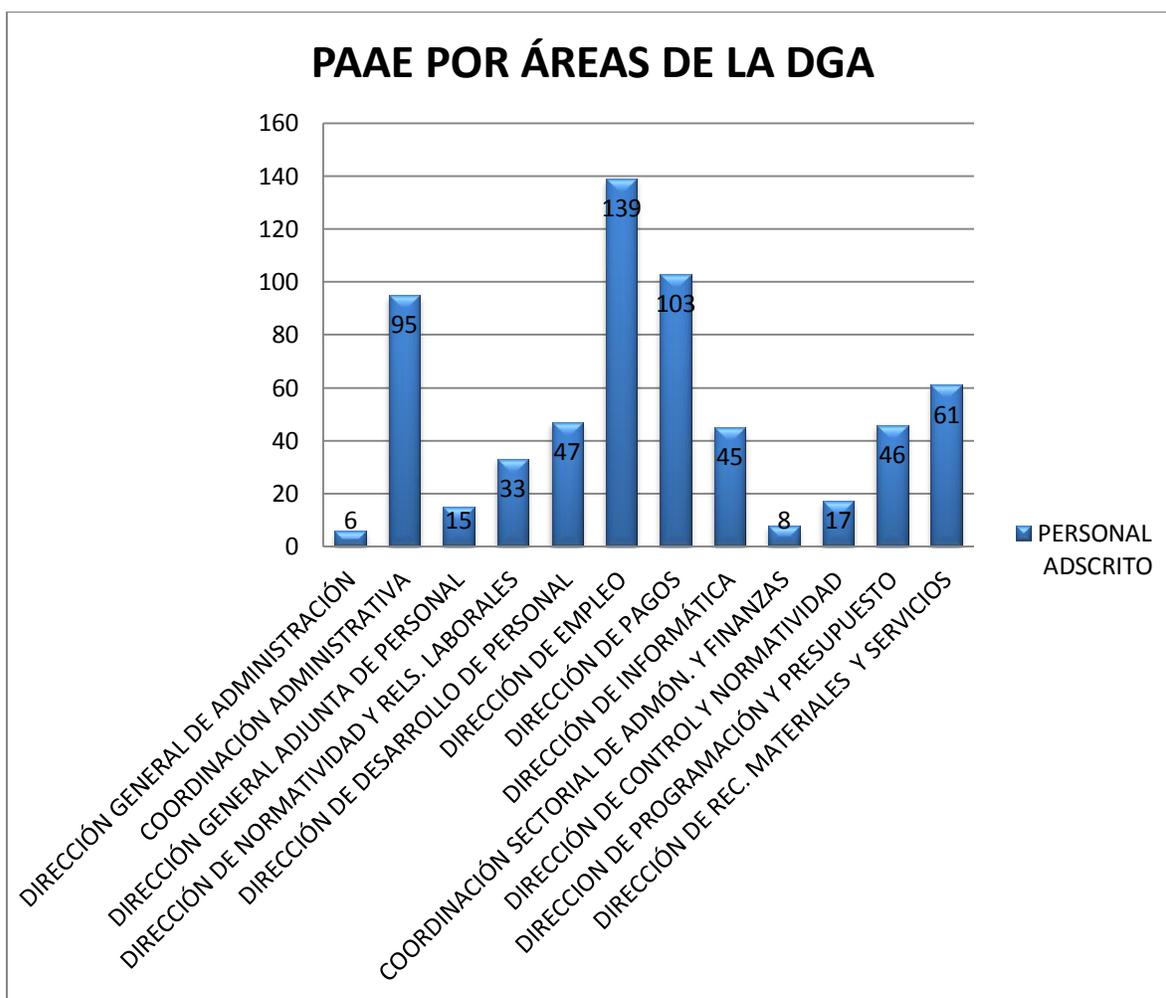
- Establecer las normas, lineamientos y procedimientos para la Administración de Recursos Humanos, Financieros y Materiales en el ámbito de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal.
- Controlar el ejercicio del presupuesto autorizado a las áreas de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal.
- Adquirir, inventariar y almacenar los bienes muebles, materiales y suministros necesarios para el cumplimiento del objeto de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal.
- Contratar y, en su caso, prestar los servicios que requieran las áreas de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal para la atención de sus funciones.



Según el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la SEP, el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación es aquel que realiza funciones diferentes a las actividades docentes y ostenta nombramientos en su plaza ya sea tipo de base o de confianza.

Una vez aclarado esto, el total del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación que presta sus servicios en la Dirección General de Administración, es de 615. A continuación, el siguiente gráfico muestra el número de trabajadores a

capacitar por área de trabajo. La Dirección General 6 empleados, la Coordinación Administrativa a 5, la Dirección General Adjunta de Personal a 15, la Dirección de Normatividad y Relaciones Laborales 33, la Dirección de Desarrollo de Personal a 47, la Dirección de Empleo a 139, la Dirección de Pagos a 103, la Dirección de Informática a 45, la Coordinación de Administración y Finanzas a 8, la Dirección de Control y Normatividad a 17, la Dirección de Programación y Presupuesto a 46 y, la Dirección de Recursos Materiales y Servicios a 61.



Una vez descritas las funciones de esta dependencia gubernamental, se precisa que el tipo de información a obtener será de tipo cualitativo y cuantitativo, debido a que la

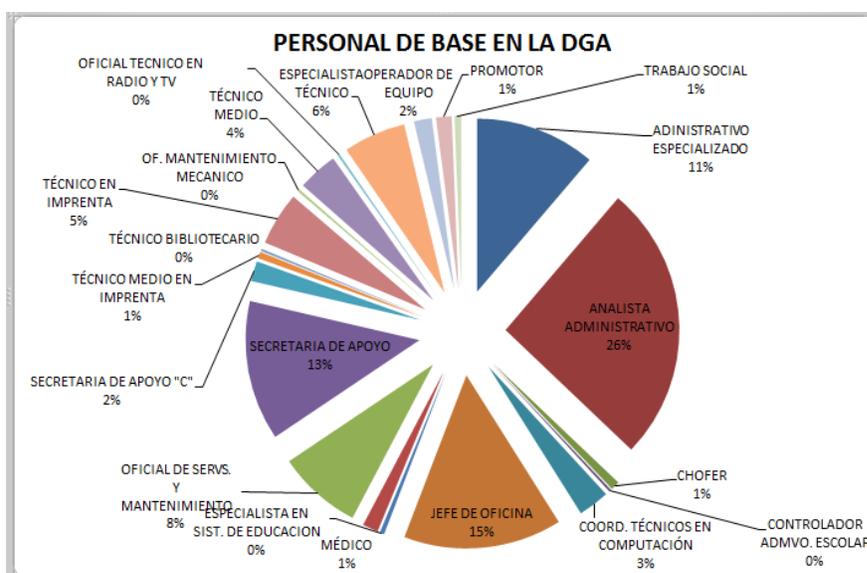
investigación está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad y datos que se pueden graficar.

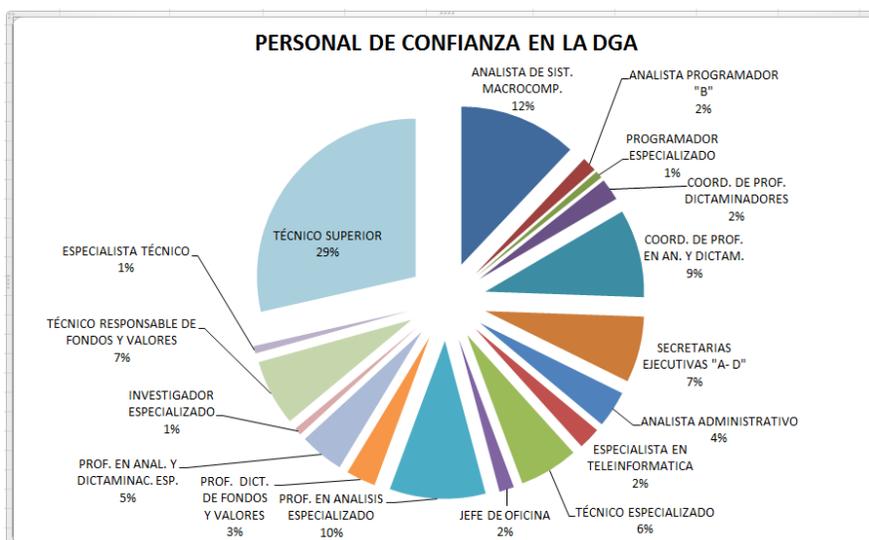
Los puestos de trabajo del PAAE que presta sus servicios en la Dirección General de Administración son 42, de los cuales 21 son de Base y 21 de Confianza señalados en el Capítulo anterior. En el siguiente cuadro se muestran los puestos de trabajo, el número de empleados que cuenta con dicho puesto y la cantidad de hombres y mujeres que colaboran en esta dependencia de gobierno.

PUESTO	NO. EMPLEADOS	HOMBRES	MUJERES
ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO	54	25	29
ANALISTA ADMINISTRATIVO	125	39	86
CHOFER	4	2	2
CONTROLADOR ADMVO. ESCOLAR	1	1	0
COORD. TÉCNICOS EN COMPUTACIÓN	14	7	7
JEFE DE OFICINA	71	29	42
ESPECIALISTA EN SIST. DE EDUCACION	2	2	0
MÉDICO	7	1	6
OFICIAL DE SERVS. Y MANTENIMIENTO	38	19	19
SECRETARIA DE APOYO	63	13	50
SECRETARIA DE APOYO "C"	9	3	6
TÉCNICO MEDIO EN IMPRENTA	3	3	0
TÉCNICO BIBLIOTECARIO	1	0	1
TÉCNICO EN IMPRENTA	24	19	5
OF. MANTENIMIENTO MECANICO	1	1	0
TÉCNICO MEDIO	18	6	12
OFICIAL TECNICO EN RADIO Y TV	1	1	0
ESPECIALISTA TÉCNICO	28	8	20
OPERADOR DE EQUIPO	8	0	8
PROMOTOR	7	2	5
TRABAJO SOCIAL	3	1	2
ANALISTA DE SIST. MACROCOMP.	16	8	8
ANALISTA PROGRAMADOR "B"	2	1	1
PROGRAMADOR ESPECIALIZADO	1	1	0
COORD. DE PROF. DICTAMINADORES	3	3	0
COORD. DE PROF. EN AN. Y DICTAM.	12	9	3

SECRETARIAS EJECUTIVAS "A- D"	9	6	3
ANALISTA ADMINISTRATIVO	5	2	3
ESPECIALISTA EN TELEINFORMATICA	3	2	1
TÉCNICO ESPECIALIZADO	8	3	5
JEFE DE OFICINA	2	0	2
PROF. EN ANALISIS ESPECIALIZADO	13	4	9
PROF. DICT. DE FONDOS Y VALORES	4	1	3
PROF. EN ANAL. Y DICTAMINAC. ESP.	6	3	3
INVESTIGADOR ESPECIALIZADO	1	0	1
TÉCNICO RESPONSABLE DE FONDOS Y VALORES	9	7	2
ESPECIALISTA TÉCNICO	1	1	0
TÉCNICO SUPERIOR	38	23	15
TOTAL	615	256	359

(Cuadro personal de puestos de base y confianza con base en el SIAPSEP)

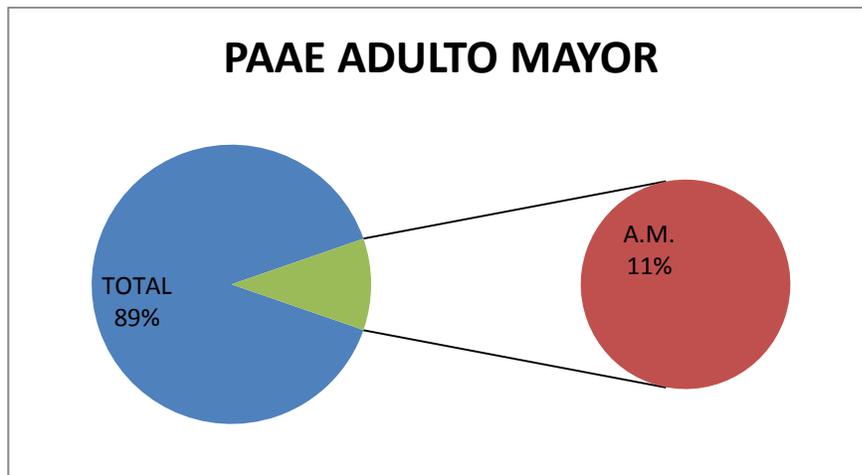




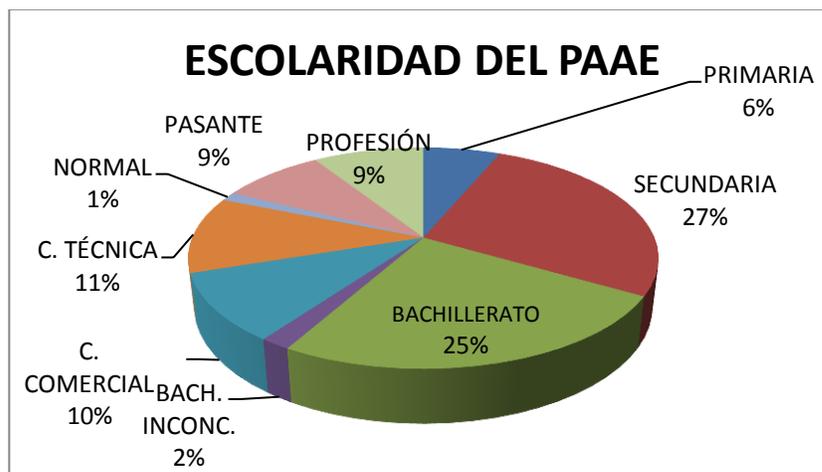
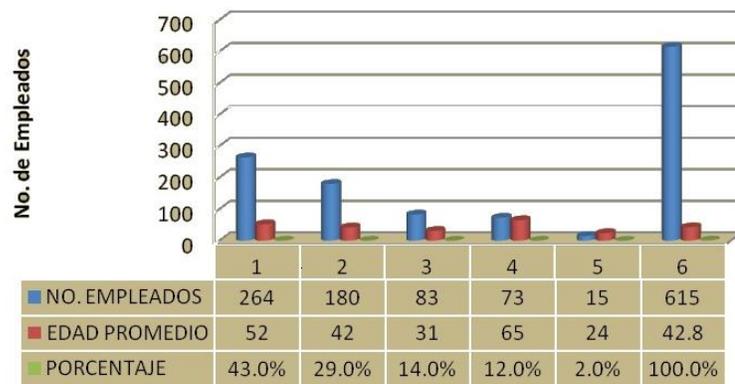
En la Dirección General de Administración hay 359 mujeres y 256 hombres, de los cuales 73 son adultos mayores y por lo menos 220 tienen alguna discapacidad visual, auditiva o motora. La media en edad de la población es de 43 años con la Secundaria terminada.⁵

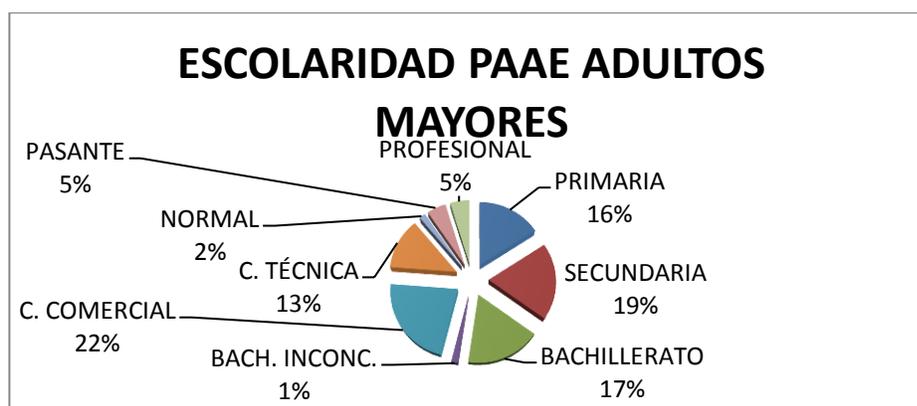
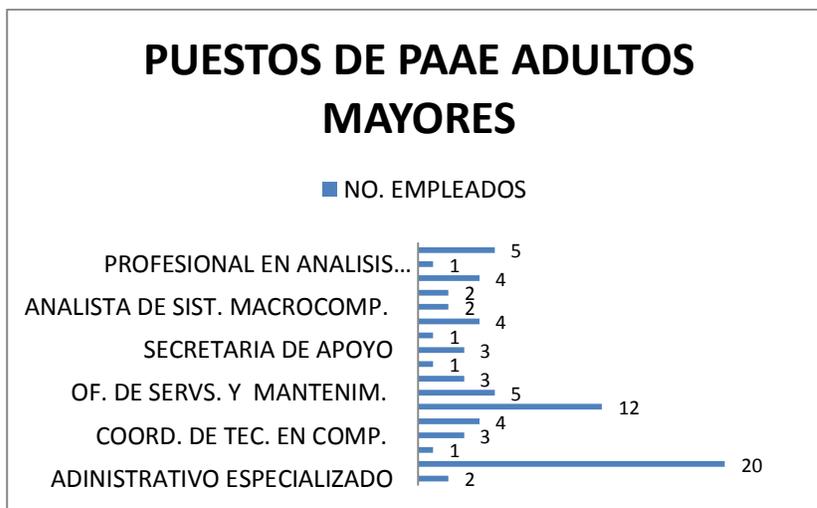


⁵ Datos calculados con base a la Plantilla del Personal de la DGA proporcionada por el Departamento de Personal.



Edad del PAAE





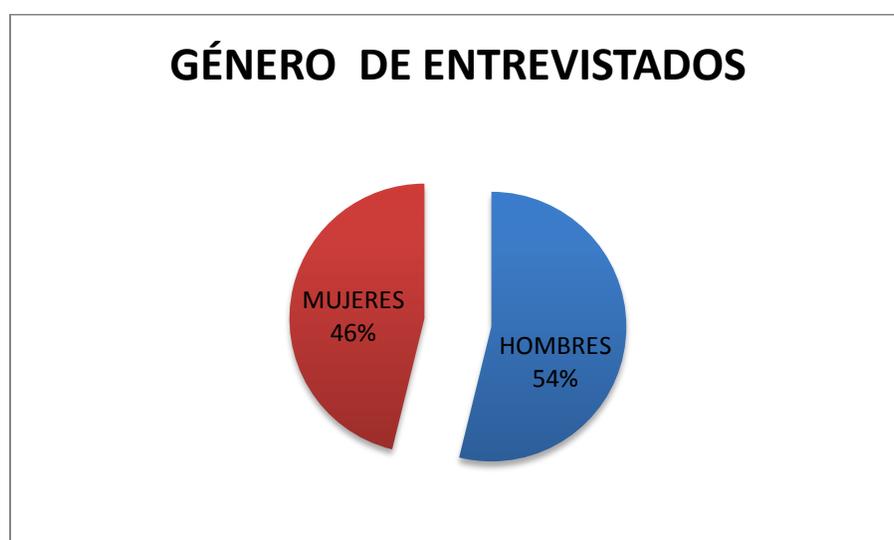
En la DGA, las edades de los empleados a quienes se les aplicó el instrumento oscilan entre los 23 y 69 años, con una escolaridad mayoritaria en bachillerato con conocimientos básicos de cómputo, así como los conocimientos propios de sus funciones.

Dichas entrevistas se aplicaron a 65 empleados de los distintos puestos de trabajo de la DGA.

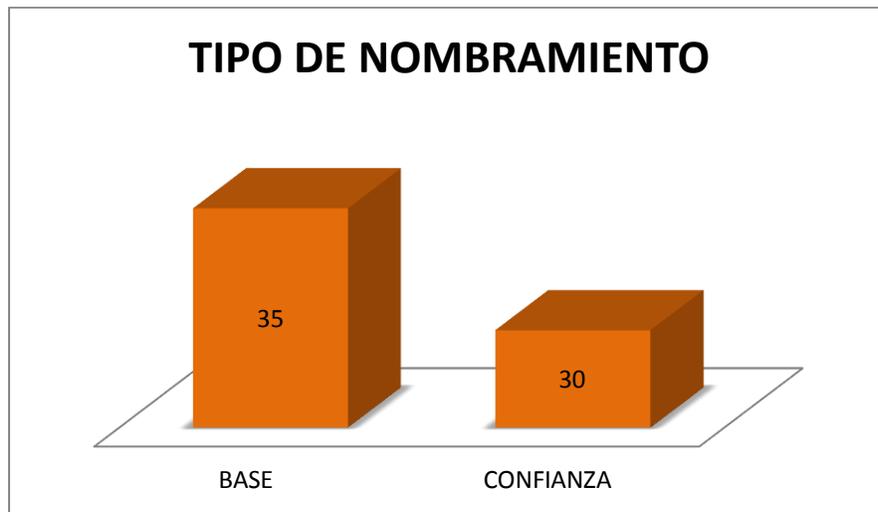
Se concedió especial importancia al *rapport* y a la observación atenta durante la entrevista. Se observó un lenguaje llano, coloquial, rico en anécdotas; la transcripción de las entrevistas se hizo tal cual los participantes la concedieron. Se buscó traducir los datos en estadísticas.

Las entrevistas fueron aplicadas con la finalidad de conocer la opinión del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación sobre la capacitación que reciben y si ésta es acorde a sus funciones, el tipo de cursos que quisieran recibir, así como conocer su meta en la vida.

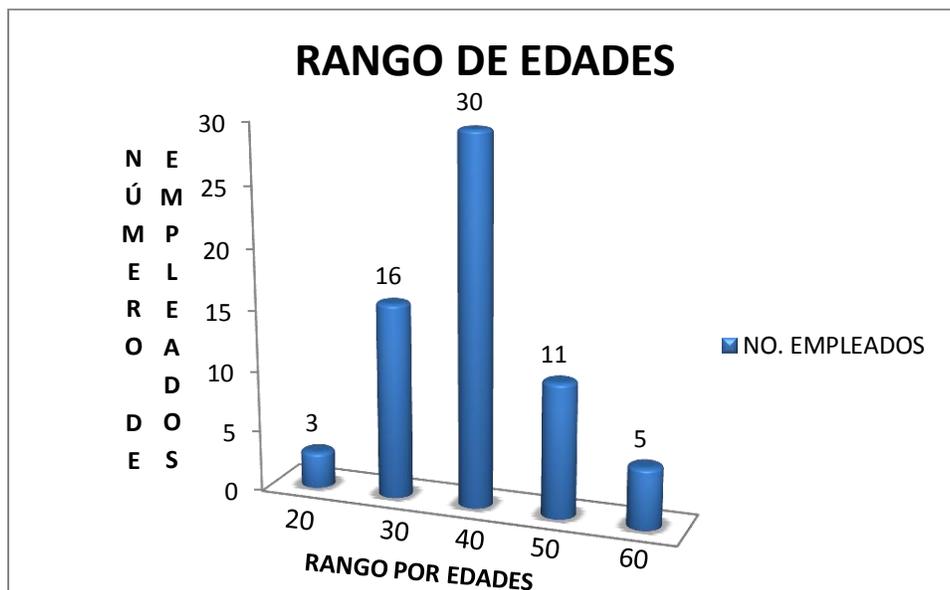
El instrumento se aplicó durante los meses de octubre a diciembre de 2014, en los turnos matutino y vespertino. La entrevista está constituida por 26 preguntas abiertas, las cuales arrojan datos generales, cursos de capacitación que hayan recibido en el último año, si ostentan algún nivel de la Carrera Administrativa, así como observaciones y sugerencias.



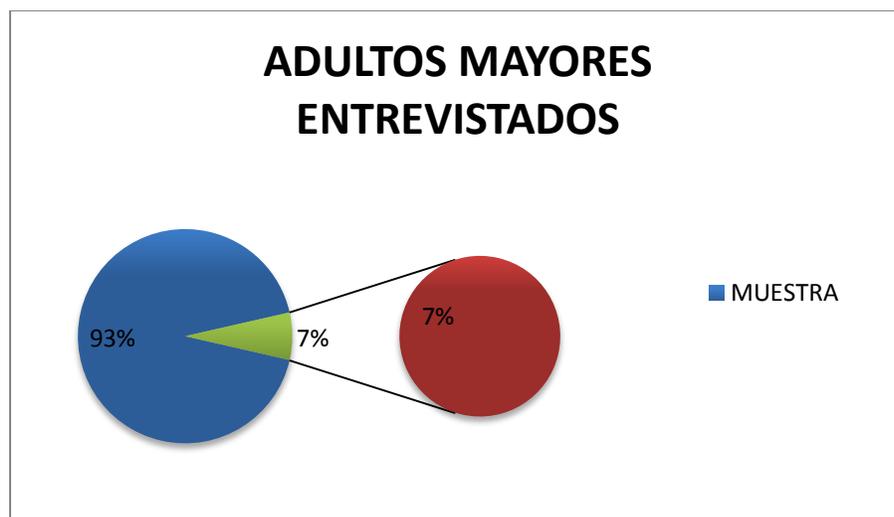
Esta gráfica representa el número de hombres y mujeres que fueron entrevistados, 35 hombres y 30 mujeres.



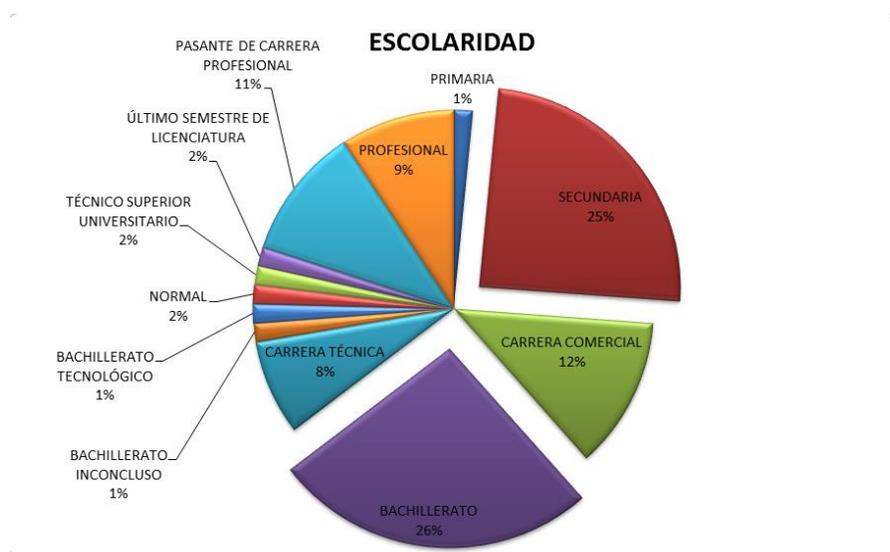
Este gráfico representa el tipo de contratación de los 65 trabajadores entrevistados, 35 son de base y 30 de confianza.



Las edades de los empleados oscilan de los 23 a 69 años (la media es de 44 años de edad) lo anterior es importante porque se establece que son adultos, además que el diseño de la capacitación deberá contener aspectos diversos para atender los distintos gustos, intereses, motivaciones, necesidades y estilos de aprendizaje.

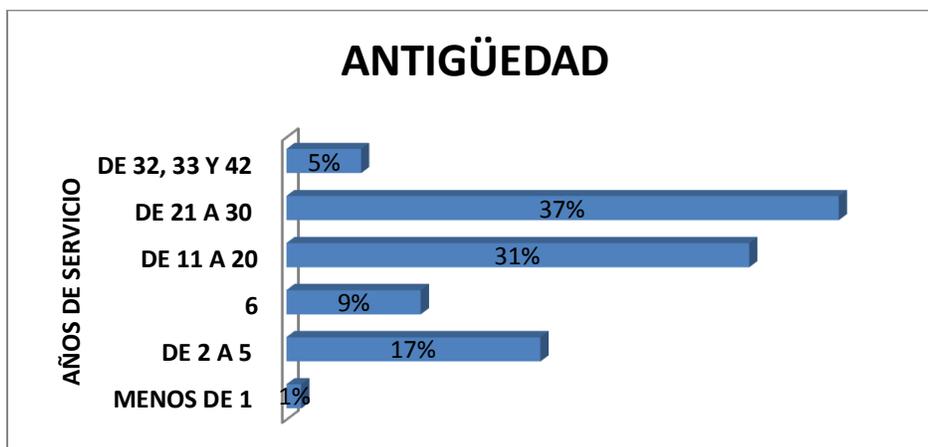


Este gráfico representa que de la muestra, 5 de los entrevistados son adultos mayores



El gráfico muestra claramente que la escolaridad que predomina es el Bachillerato, sin embargo, sólo por la diferencia del 1% le sigue Secundaria. De los entrevistados, 1 tiene Primaria, 16 Secundaria, 8 Carrera Comercial, 17 Bachillerato, 5 Carrera Técnica, 1 Bachillerato Inconcluso, 1 Bachillerato Tecnológico, 1 Carrera Normalista, 1 estudios Técnico Superior Universitario, 1 le faltó último semestre de Licenciatura,

7 son Pasantes de Carrera Profesional y 6 tienen alguna Licenciatura. Lo anterior, son estudios concluidos al momento de la entrevista.



El gráfico muestra que la experiencia laboral mayoritaria del personal entrevistado oscila entre los 21 y 30 años de servicio con un 37%, el 31% corresponde a los que tienen de 11 a 20 años, de 2 a 5 años lo ocupan el 17%, sin dejar de mencionar que los que tienen 32, 33 y 42 años de servicio ocupan el 5% y sólo un caso representa el 1% que tiene menos de un año laborando.

En la Dirección General de Administración, persisten niveles de exclusión y desigualdad entre el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación en materia de capacitación debido a la falta de ambientes laborales idóneos que corrijan las desigualdades que se dan entre la población adulta mayor y la que sufre alguna discapacidad.

La discriminación, intolerancia y exclusión social que enfrentan la población mexicana constituyen uno de los mayores desafíos para la administración de esta dependencia. De ahí el imperativo de generar ambientes laborales idóneos para corregir desigualdades, ofrecer capacitación laboral de acuerdo a las necesidades reales del personal y sus competencias, creando así un ambiente laboral auténtico con igualdad de derechos y oportunidades.

Se tomó como muestra 65 empleados (hombres y mujeres), 35 de base y 30 de confianza que corresponden a los puestos existentes en la institución y representan el 10.57% de la plantilla del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación. El 87.69% de los participantes en las entrevistas, consideró que los cursos de capacitación no incluyen la prioridad del modo de aprender de los adultos mayores o de aquellos que tienen alguna discapacidad visual o auditiva. El 68% opinó que la capacitación no está acorde con las funciones que realizan, así como que tienen problemas para asistir a los cursos debido a que el jefe inmediato argumenta las cargas de trabajo.

El 54% tiene contratación de base y el 46% de confianza de los distintos puestos de trabajo. Las edades de los empleados oscilan de los 23 a 69 años, el 37% cuenta con experiencia laboral mayoritaria los 21 y 30 años. El 27.7% tiene metas de tipo personal, el 26.15% de tipo económico y el 13.85% de tipo laboral, por mencionar los datos más representativos. La escolaridad del personal entrevistado representativa está entre el Bachillerato y la Secundaria.

El 65.71% de los hombres entrevistados dijeron que la capacitación no les sirve para realizar sus funciones debido a que ésta no ha sido diseñada para ello y a la falta de actualización de los cursos, así como la falta del llenado de la Cédula de Detección de Necesidades (DNC) de acuerdo a sus funciones. Además consideran que los compañeros de trabajo son quienes realmente van enseñando las actividades que se deben realizar para cumplir con el trabajo.

De dicho género que respondió que la capacitación no le sirve para realizar sus funciones, el 61% su tipo de contratación es de base y el 39.13% de confianza. Su edad promedio es de 47 años.

Por otro lado, el 2.86% de los hombres entrevistados dijeron que la capacitación si les sirve para realizar sus funciones, sin embargo opinan que falta la capacitación inicial para conocer las funciones que realizarán de nuevo ingreso, así como actualizaciones que permitan conocer mejor las funciones del área de trabajo y poder tener mejor comunicación con todas las áreas. Su tipo de contratación es de base. Su edad promedio es de 47 años.

El 8.57% de los hombres entrevistados no saben si la capacitación les sirve o no para realizar sus funciones debido a que tienen poco tiempo de antigüedad y no han recibido capacitación. De los cuales, ostentan un nombramiento de confianza. Su edad promedio es de 39 años.

Asimismo, el 8.57% de los hombres entrevistados opina que no requiere capacitarse para realizar sus funciones y su tipo de contrato es de confianza con una edad promedio de 42 años.

El 8.57% de los hombres opina que la capacitación no sirve para las funciones pero sí para la vida personal, su tipo de contrato es de base y su edad promedio es de 39 años.

El 40% de las mujeres entrevistadas dijeron que la capacitación no les sirve para realizar sus funciones debido a que la capacitación no es acorde a éstas y a la falta de actualización de los cursos, opinan que la capacitación debe tomar en cuenta las necesidades personales y laborales de los empleados, así como que no llenan la Cédula de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).

De dicho género que respondió que la capacitación no le sirve para realizar sus funciones, el 41.6% su tipo de contratación es de base y el 58.3% de confianza. Su edad promedio es de 45 años.

Las mujeres que respondieron que la capacitación si les sirve para realizar sus funciones, representan el 33.3% de la muestra, el 60% son de base y el 40% es de confianza. Su edad promedio es de 44 años.

El 6.6% de las mujeres entrevistadas no saben si la capacitación les sirve o no para realizar sus funciones debido a que tienen poco tiempo de antigüedad y no han recibido capacitación, además que una de ellas es de nuevo ingreso. Su contrato es de base y su edad promedio es de 28 años.

El 3.3% de las mujeres entrevistadas opina que no requiere capacitarse para realizar sus funciones y su tipo de contrato es de base con una edad promedio de 44 años.

El 6.66% de las mujeres opina que la capacitación no sirve para las funciones pero sí para la vida personal, su tipo de contrato es de base y confianza. Su edad promedio es de 46 años.

Lo anterior, nos revela que según el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, la capacitación ofertada por la Dirección General de Administración, no está diseñada de acuerdo a las funciones y actividades de los trabajadores debido a la falta del llenado de la DNC, además de que no cuenta con actualizaciones respecto de sus necesidades ni tampoco tiene impacto sobre sus derechos laborales, así como que los jefes inmediatos no autorizan los permisos necesarios para que su personal se capacite en tiempo y forma.

Retomando el aspecto de las funciones⁶ de la DGA fundamentado en el Manual General de Organización de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, en el Capítulo V, numeral 23, y en la Norma para la Capacitación de los Servidores Públicos, resalto que la Dirección de Desarrollo de Personal debe "...establecer las disposiciones que permitan diagnosticar, planear, operar, evaluar y dar seguimiento al proceso de Capacitación de los Servidores Públicos y de los Servidores Públicos de Carrera, que contribuyan a su desarrollo y profesionalización." así como "...los Criterios y Lineamientos que establece la Dirección General de Personal, las Unidades Administrativas deben adoptar las medidas necesarias para proporcionar de manera permanente, los servicios de capacitación al personal de mando, confianza operativo y de apoyo y asistencia a la educación..." y por último, "Cada Unidad Administrativa debe nombrar a un responsable quien establecerá comunicación permanente con la Dirección General de Personal, así como también opere las acciones de Capacitación."

Según el Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública, los responsables de la capacitación deben coordinar las actividades conforme a las etapas siguientes:

⁶ Lo denomino así refiriéndome a las atribuciones y obligaciones que tiene la Dirección de Desarrollo de Personal con relación a la capacitación de la DGA

- Planeación. Determinar los elementos académicos, técnico-pedagógicos y administrativos que permitan establecer las bases del proceso de capacitación.
- Programación. Elaborar, concentrar e integrar los programas de capacitación.
- Ejecución. Administrar y coordinar el desarrollo de los cursos de capacitación.
- Evaluación. Conocer el nivel de satisfacción de los participantes en los cursos de capacitación, a fin de retroalimentar a las etapas del proceso.
- Seguimiento. Conocer el grado de avance de los planes y programas, así como el nivel de efectividad de los cursos de capacitación, con el propósito de retroalimentar las etapas del proceso. (MNARHS, 2009: 328)

Lo anterior obedece a lo siguiente:

La Coordinación Administrativa tiene a su cargo el Enlace de Capacitación, personal encargado de realizar los trámites conducentes a la logística de los cursos de capacitación, es decir, con base a la Programación Anual de Capacitación elaborada por el Departamento de Capacitación dicho enlace solicita por escrito las autorizaciones del personal que pidió un determinado curso para elaborar la lista de asistencia, proporcionar al instructor todos los recursos que necesita para la ejecución de dicho curso, los manuales, las evaluaciones diagnóstica y final (si es que se cuenta con ellas) y la elaboración de las constancias de participación de los trabajadores.

Sin embargo, el proceso de la capacitación en la Dirección General de Administración, se detiene en la etapa de la operación, debido a que la siguiente etapa, la evaluación, no se realiza adecuadamente tomando en cuenta lo siguiente:

- El ámbito privilegiado es el aula, donde el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación tiene contacto con la información y la utiliza en actividades didácticamente planeadas.

- La información está centralizada en el instructor y en los materiales de enseñanza.
- Las ocasiones para desempeñar la comprensión son escasas, porque el tiempo es limitado y se prioriza la cobertura (superficial) de una cierta cantidad de temas.
- El contexto del aprendizaje (el aula) está escindido del contexto de transferencia (el puesto de trabajo con sus demandas).
- El contenido de la capacitación es *conocimiento proposicional*⁷ transmitido mediante palabras, con una estructura que parte de lo general a lo particular, que paradójicamente ofrece como “solución” a los aprendizajes difíciles, un manual de procedimientos e impartir un curso para explicar dicho manual.
- El formato de los cursos que ofrece la DGA es erróneo ya que sostiene la ilusión del control sobre el aprendizaje; destinatarios, agentes formativos o instructores y demandantes de servicios de capacitación, pues éstos confían en que si la secuencia didáctica está bien planeada y el instructor es competente, el contenido logrará imprimirse en la mente del PAAE y quedará disponible para que lo utilicen cuando sea necesario.

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado en su Capítulo IV y artículo 43 dice a la letra: “Son obligaciones de los titulares a que se refiere el Artículo 1o. de esta Ley: 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. (LFTSE, 2014: 8)

Por otro lado, el Capítulo V en su artículo 44: “Son obligaciones de los trabajadores: VIII.- Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.” (LFTSE, 2014: 10)

⁷ Término utilizado por Donald Schön en su obra *La formación de profesionales reflexivos*, 1992 para referirse al conocimiento verbalizable, expresable mediante códigos formalizados que se transmiten en instituciones educativas.

De lo anterior, se deriva que las instalaciones donde se imparte la capacitación se encuentran fuera del centro de trabajo, ubicadas en un edificio ubicado en la calle de Fray Servando No. 81 segundo piso en la colonia Centro y cuenta con tres espacios, dos de ellos, con aire acondicionado e iluminación adecuados, sin embargo ninguno cuenta con pizarrón ni proyector.

En cuanto a las obligaciones de los trabajadores, no se cumplen en su totalidad debido a que sin mayor detalle, argumentan que “Por necesidades del servicio” no asisten al curso que ellos mismos solicitaron en el previo DNC. Dicho argumento sólo es anotado en la Cédula de Inscripción Interna para fines de justificación sin ninguna acción posterior.

La Dirección General de Administración ha sido diseñada para hacer algo de cierta manera y mediante ciertas rutinas. Su organización se caracteriza por la división vertical del trabajo por niveles de responsabilidad, la división horizontal del trabajo por funciones, la estandarización de reglas y procedimientos y el trabajo individual coordinado desde la conducción; aunque sean en sí mismos, formas de aprendizaje, de estas ideas se desprenden sus prácticas de capacitación.

Se debe dejar claro que la capacitación en la DGA debe ser puesta en práctica en ese mismo contexto, tomando en cuenta las relaciones establecidas, las expectativas recíprocas, los hábitos, las rutinas y por qué no, los sistemas de incentivos y los procedimientos, para prever lo que se propondrá más adelante.

Se ha observado que la capacitación en la DGA, obedece a la visión de un aprendizaje individual, independiente de la persona, donde el PAAE no es el protagonista, pues se trata al conocimiento como una posesión y no como un diálogo entre lo que se sabe y se aprende. Es decir, el PAAE es pasivamente expuesto a un estímulo activo (contenidos, conceptos, ideas, información).

Al verificar el aprendizaje mediante evaluaciones escritas (que no son tomadas en cuenta, debido a que para la entrega de la constancia de participación sólo es necesaria la asistencia) sólo tiene vigencia durante un determinado tiempo. Si no aprende, se repite la operación (esto sólo se observa en la práctica laboral, después de años, el empleado repite el curso).

“La evaluación debe tener en cuenta no sólo a los sujetos sino también a las condiciones en que trabajan, los medios que tienen, el contexto en que realizan su actividad, el punto de partida...” (GORE, 2010: 83)

En la DGA, el personal no hace lo que sus jefes les dicen que hagan, sino más bien lo que éstos hacen. Los motores de la acción no están en la obediencia, sino en el significado; el PAAE hace aquello a lo que le encuentra sentido. El sentido es una producción del conjunto, se construye con los “otros significados”. Por lo que la DGA deba ser considerada como “...un conjunto de redes interpersonales productoras de sentido y generadoras de conocimiento, una constelación de comunidades en práctica.” (GORE, 2010:19). Entendiéndose “comunidades en práctica” como las distintas áreas de trabajo que conforman la organización de la Dirección General de Administración.

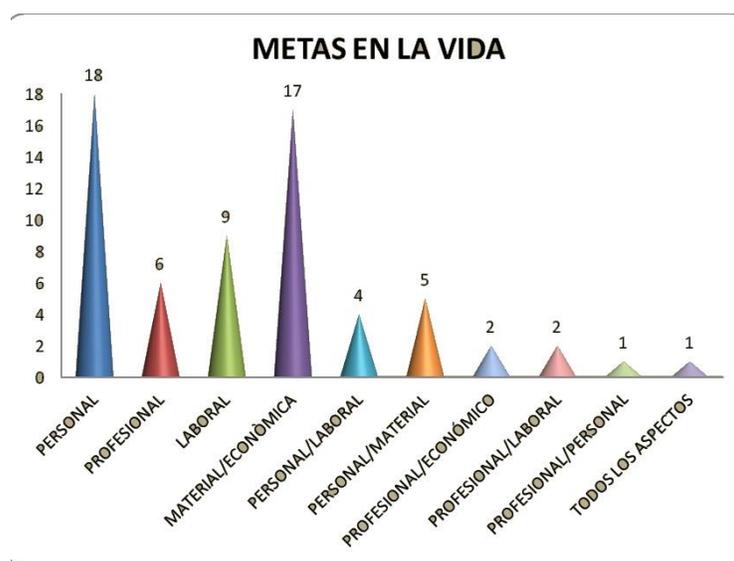
El conocimiento capaz de convertirse en acción no es el que adquiere una sola persona: es aquel capaz de modificar las relaciones entre distintos individuos. El rol de la capacitación en este sentido, consiste en la construcción colectiva de conocimientos, modificando, generando o redefiniendo vínculos. Más allá de la tecnología educativa, la calidad del instructor o la claridad de los contenidos, es necesario que los empleados trabajen activamente con otros para rehacer acuerdos explícitos o tácitos a fin de actuar de manera distinta.

Las concepciones que el PAAE sostiene acerca de su trabajo, son producto de su experiencia bien fundada en razones. Cualquier exposición brillante del instructor en este sentido, le sonará como información interesante para tener en cuenta, pero difícilmente se transforma en una pauta de acción capaz de modificar sus rutinas y supuestos; y más si los cursos de capacitación que ofrece la Dirección General de Administración consisten en la acumulación de conocimientos y no a las necesidades reales del trabajo de su personal.

Aunque la principal fuente de aprendizaje se relaciona con la inclusión de un grupo y con la interacción entre distintos grupos, la lógica de la capacitación en la DGA, es extractiva, centrada en separar a la gente de su grupo y de su contexto para trabajar en un aula (GORE, 2010:22). El aula es un recurso artificial, no es pensada

como un sustituto de la experiencia en el lugar de trabajo, sino como un ámbito en el que la experiencia de trabajo pueda ser revisada.

Se recabaron datos sobre la capacitación en cuanto a si ésta es acorde o no a las funciones que realizan, los cursos que les gustaría recibir, así como observaciones generales sobre los cursos, los instructores, el material o recursos que se utilizan y la profundidad de los temas a revisar; así como opiniones sobre la Carrera Administrativa.



El gráfico muestra los tipos de metas que los entrevistados expresaron:

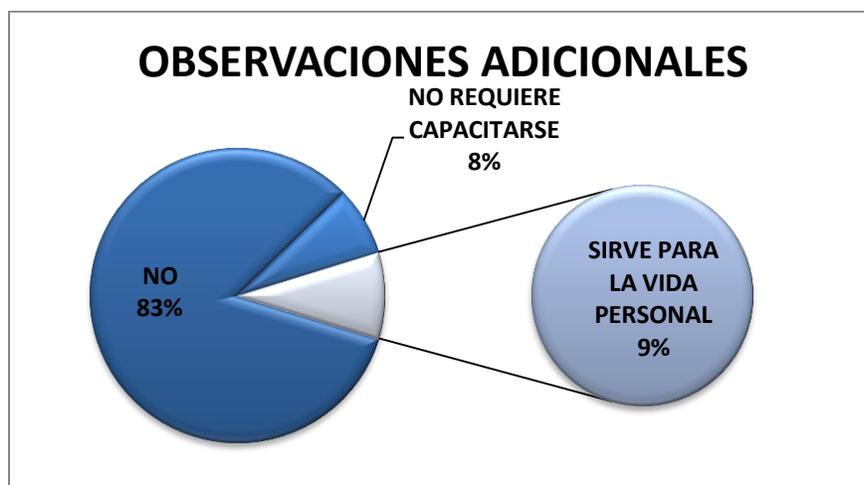
- 18 tienen metas de tipo personal, 13 son hombres y 5 son mujeres con un promedio de edad de 44 años, quienes respondieron que desean ser mejores como personas y seguirse superando para jubilarse. 14 opinan que la capacitación no está acorde con sus funciones y 4 que sí los ayuda a realizar su trabajo.
- 6 tienen metas de tipo profesional, 3 son hombres y 3 son mujeres con una edad promedio de 42 años, de los cuales 2 respondieron que desean terminar la preparatoria, 2 titularse y 2 seguirse superando profesionalmente. 4 de ellos consideran que la capacitación no está acorde con sus funciones y 2 que sí los ayuda a realizar su trabajo.

- 9 tienen metas de tipo laboral, 2 son hombres y 7 son mujeres con una edad promedio de 43 años, quienes respondieron que desean aprender más para mejorar su trabajo y sus condiciones laborales. 6 de ellos consideran que la capacitación no está acorde con sus funciones y 3 que desean mejor capacitación para realizar sus actividades laborales.
- 17 tienen metas de tipo material-económica, 12 son hombres y 5 son mujeres con una edad promedio de 45 años, quienes 9 desean ganar más dinero, 3 quieren viajar, 2 tener su propio negocio, 2 comprar una casa y 1 comprar un coche. 15 de ellos consideran que la capacitación no está acorde con sus funciones y 2 que sí los ayuda a realizar su trabajo.
- 4 tienen metas de tipo personal-laboral, 1 es hombre y 3 son mujeres con una edad promedio de 45 años, quienes respondieron querer ser mejores personas y en su trabajo. 2 de ellos consideran que la capacitación no está acorde con sus funciones y 2 que sí los ayuda a realizar su trabajo.
- 5 tienen metas de tipo personal-económica, 4 son hombres y 1 es mujer con una edad promedio de 52 años, quienes desean superarse en lo personal y tener independencia económica. 1 de ellos considera que la capacitación no está acorde con sus funciones, 3 que sí los ayuda a realizar su trabajo y 1 que es de nuevo ingreso que no ha recibido capacitación.
- 2 tienen metas de tipo profesional-económica, son mujeres con una edad promedio de 46 años, quienes buscan desarrollarse profesionalmente, elevar su nivel económico y viajar. Quienes consideran que la capacitación no está acorde con sus funciones.
- 2 tienen metas de tipo profesional-laboral, son mujeres con edad promedio de 38 años, quienes desean realizar carrera profesional y mejorar su plaza. Consideran que la capacitación no les sirve para sus funciones.

- 1 tiene metas de tipo profesional-personal, es mujer con 43 años de edad, quien desea terminar la preparatoria y ser mejor mamá. Considera que la capacitación no está acorde con sus funciones.
- 1 tiene como meta mejorar en todos los aspectos de su vida, es mujer con 49 años de edad, considera que la capacitación no le sirve para realizar sus funciones.



El gráfico nos muestra que el 68% de los entrevistados afirman que la capacitación no les sirve para desempeñar sus funciones, ya que la capacitación no es acorde a sus funciones, por la falta de actualización de los cursos; así como la falta del llenado de la Cédula de Detección de Necesidades (DNC) de acuerdo a sus funciones, 11 consideran que sí, 4 que les sirve poco y 5 no supieron qué responder.



De los cuales, 4 además de responder que no les sirve la capacitación afirmaron que no requieren capacitación y 5 opinaron que para el trabajo no les sirve la capacitación, pero sí para la vida personal.

Lo anterior, nos revela que según el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, la capacitación ofertada por la Dirección General de Administración, no está diseñada de acuerdo a las funciones y actividades de los trabajadores, no cuenta con actualizaciones respecto de sus necesidades ni tampoco tiene impacto sobre sus derechos laborales.

Analizando el contexto de la DGA, se han observado las siguientes características del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación:

En cuanto a su forma de integrarse: La forma en que cada uno es y cómo se relacionan unos con otros es bajo la mirada de los demás en un grupo de trabajo. Cada uno actúa de acuerdo como lo hacen la mayoría. La entrada al grupo se va dando a través de vínculos, al principio individuales, con otros más insertados en el grupo. Esos vínculos son parte de la construcción del conocimiento, sobre ese ambiente que el PAAE edifica.

En cuanto a su bagaje: El PAAE tiene distintos accesos a otras fuentes de información que provocan asimetrías y marcan estructuras de poder. Debido a esto, las personas que laboran en las áreas de Pagos (que pagan cheques por ejemplo) se aíslan y mantienen situaciones no amigables, por el sólo hecho de preservar su

actividad. Lo que frente a situaciones de incomodidad o amenaza percibida, el pensamiento defensivo reemplaza al productivo.

En cuanto a sus actividades: El pensamiento del PAAE está estrechamente ligado al contexto de la DGA, donde las situaciones propias que viven cada uno, les sirven para entender lo que ocurre en otras partes y así formar parte del grupo que conforman la DGA, con el que tiene sentido de comunidad, donde hay mutualidad, apoyo recíproco frente a otros. Es un pensamiento construido para insertarse en esta organización: “El trabajo es así. Al principio uno quiere hacer todo bien.”

El caso de la DGA, señala que los empleados, a través de los vínculos, construyen activamente un contexto capaz de darles conocimiento de la situación, identidad y un sentido de las cosas que puede no coincidir con el de las autoridades.

Es necesario se reconozca que el desempeño del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, no depende (por lo menos en su totalidad) del conocimiento que tengan o no sobre su actividad o función, sino en la poca relación que ellos encuentran entre sus expectativas y el desempeño logrado. Por otro lado, si logran el desempeño esperado, ¿Cuál sería el logro o consecuencia significativa que les aporte algo por haberlo hecho?

Esta cuestión da la pauta para resaltar que el PAAE capacitado obtiene una constancia de participación sin tomar en cuenta su desempeño a lo largo del curso, ni de la evaluación inicial y final, lo cual genera un gasto infructuoso a la institución.

Salomon y Perkins, definen la enseñanza como “la mediación social a través de andamiajes culturales... a través de un ambiente que provee fuentes de información, oportunidades para actuar y retroalimentación.” (GORE, 2010: 61)

Esta afirmación significa que la calidad y los contenidos de la capacitación en la DGA, deben tener relación con las actividades que el PAAE desempeña, el contexto institucional y los vínculos que éste establece tanto con sus pares, los jefes y los objetos significativos que haya en su entorno laboral.

Al realizar las entrevistas al PAAE se encontró lo siguiente:

- Los trabajadores se enfrentan a dificultades muy diversas y complejas que nunca son abordadas durante su capacitación, ya que en los cursos se

abordan los temas contenidos en un manual y no se revisan problemáticas laborales.

- Las actividades que se llevan a cabo en la capacitación, como explicaciones, lecturas y ejercicios, se resuelven y ayudan a comprender el contenido del curso, sin embargo, éstas no reemplazan la acción laboral del PAAE.
- La capacitación en la DGA no ofrece fuentes de información adecuadas para resolver problemas de distinta índole ni reconoce que en las funciones del PAAE está distribuida la información, las herramientas, los documentos y otras fuentes externas de la institución.

3.1.1 Estadísticas de cursos de capacitación al PAAE 2014

Según los datos proporcionados por la Subdirección de Capacitación de la DGA, el PAAE capacitado en el año 2014 se describe en el siguiente cuadro:

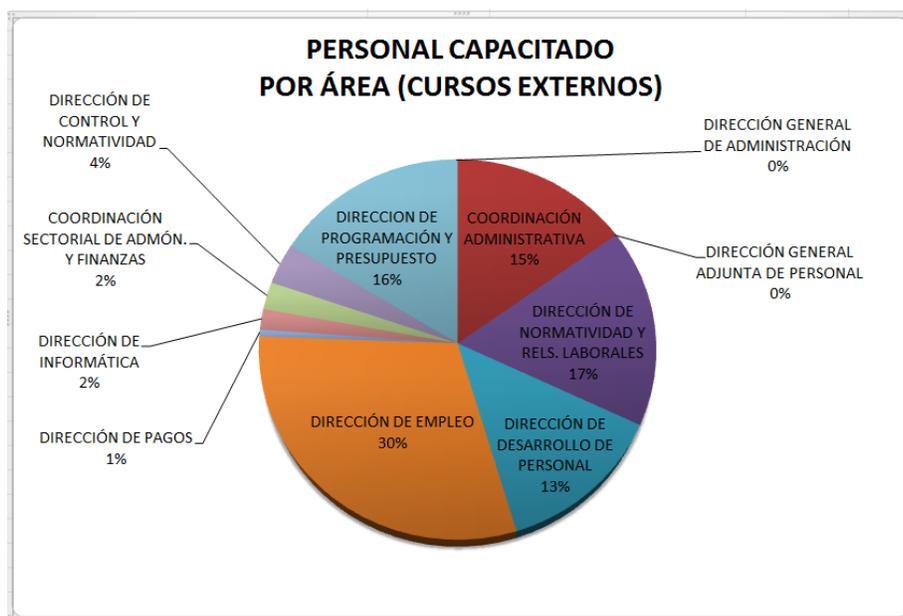
Total de personal capacitado	381
Total de cursos	51
Cursos Internos	3
Cursos Externos	48
Denominación de cursos internos	Administración de oficinas (2) Conoce tu computadora (1)
Denominación de cursos externos	Administración de Proyectos Administración de Recursos Humanos Administración del Tiempo Administración y Control de Almacenes Auditoría Administrativa Carpintería Metálica Clasificación y Control de Archivos Cuidado y Protección de la Integridad de los alumnos

	<p>Electricidad I</p> <p>Excel Básico</p> <p>Excel Intermedio</p> <p>Excelencia Secretarial</p> <p>Imagen Secretarial</p> <p>Introducción a la Computación</p> <p>Mis actitudes mejoran el Servicio</p> <p>Nutrición I</p> <p>Nutrición II</p> <p>Orientación Educativa</p> <p>Ortografía y Redacción para Secretarias</p> <p>Planeación Gubernamental</p> <p>Programación Neurolingüística I</p> <p>Programación Neurolingüística II</p> <p>Secretariado en Informática</p> <p>Técnica Profesional en Cerrajería</p> <p>Word Básico</p> <p>Word Intermedio</p>
--	---

De lo anterior, se detecta que 234 empleados no se han capacitado en el último año. (Estadística realizada a partir de la información proporcionada por el Departamento de Capacitación)

Cabe señalar que el presupuesto asignado para la capacitación en el 2014 fue de 11 millones de pesos para atender el Programa Anual de Capacitación de la AFSEDF, lo cual indica que la DGA no cuenta con presupuesto específico asignado.⁸

⁸ Todos los gráficos mostrados aquí son de elaboración personal con base en la Plantilla del Personal de la DGA y los datos consultados en el SIAPSEP.



3.1.2 Cédula de Evaluación del Desempeño del nivel Operativo (PAEE)

La Dirección General de Administración, en los meses de agosto y septiembre de cada año, lleva a cabo el llenado de la Cédula de Evaluación del Desempeño para el Personal Operativo, instrumento de medición diseñado para llevar a cabo la evaluación del desempeño. Es el conjunto de doce factores a través de los cuales se evalúan los conocimientos y habilidades de los operativos, así como los valores,

comportamientos, hábitos y disposición a realizar funciones encomendadas. Dicha cédula está integrada por los siguientes apartados:

- Funciones principales y/o actividades que se desempeñan
- Establecimiento de metas
- Factores a evaluar
- Comentarios del evaluado
- Comentarios del evaluador
- Firma autógrafa de los participantes en el proceso de evaluación

Según la Norma para el Sistema de Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos de Nivel Operativo, en el Apartado 8 titulado Disposiciones Generales, en el numeral resumo lo siguiente:

“El otorgamiento de Estímulos y Recompensas se realizará mediante la evaluación de metas, factores y aportaciones y, en su caso, por un trabajo escrito, aspectos establecidos en la “Metodología para la Evaluación del Desempeño. La calificación del personal evaluado se obtendrá a través de la aplicación de la “Cédula de Evaluación” contenido en la Metodología para la Evaluación del Desempeño, siendo los jefes inmediatos los responsables de practicar la evaluación, a efecto de que ésta se constituya como el único instrumento que permita, a los Comités, la selección de los acreedores a los estímulos y recompensas.”

En el Apartado 9 titulado Disposiciones Sobre Comisión Evaluadora se menciona lo siguiente:

“La Comisión Evaluadora se instalará por cada dependencia o entidad durante el mes de julio. La Comisión Evaluadora se integrará por el Titular de la dependencia o entidad, quien la presidirá y tendrá voto de calidad, el Director General o equivalente, que tenga a su cargo la programación, organización y presupuesto de la institución; el Director General de Recursos Humanos, o equivalente, quien fungirá como Secretario Técnico y, en su caso, un Representante Sindical de la institución”.

De las funciones de la Comisión Evaluadora, se resume lo siguiente: “Determinar, a través del Secretario Técnico, el diseño de las características y contenido de la convocatoria para la selección de candidatos a obtener los estímulos y recompensas, en la forma y términos establecidos por la presente Norma y con base en los criterios que juzgue pertinente aplicar, debiendo contener por lo menos:

- A) Una breve explicación de los motivos y propósitos por los que se otorgan los Estímulos y Recompensas destacando la importancia que representa el buen desempeño laboral en el incremento de la eficiencia y calidad de los servicios que presta la Administración Pública Federal.

- B) La justificación respecto al establecimiento de metas y el uso de indicadores de medición para resaltar la utilidad de éstos en la orientación del esfuerzo institucional y para reconocer el desempeño del personal responsable en el cumplimiento de las tareas institucionales.”

Las siguientes imágenes muestran el formato de dicha cédula de evaluación:

SFP SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA		ESTADOS UNIDOS MEXICANOS					
METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			APARTADO G				
CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL OPERATIVO							
		Día	Mes				
		Fecha de aplicación					
I. DATOS DEL SERVIDOR PÚBLICO SUJETO A EVALUACIÓN.		II. PRINCIPALES FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EL SERVIDOR PÚBLICO					
Nombre(s) y Apellido(s)							
R.F.C. (D Carat)		CURP					
Dependencia o Entidad							
Área de Adscripción							
Puesto que desempeña							
Nivel							
Antigüedad en el Puesto							
Antigüedad en el Gobierno Federal							
Grupo de Puestos al que pertenece							
III. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE METAS							
META 1							
FECHA DE CUMPLIMIENTO							
META 2							
FECHA DE CUMPLIMIENTO							
META 3							
FECHA DE CUMPLIMIENTO							
META 4							
FECHA DE CUMPLIMIENTO							
PARÁMETROS DE RESULTADOS		PARÁMETROS DE OPORTUNIDAD			SUBTOTAL DE METAS		
SOBRESALENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	ANTES DEL PLAZO		EN EL PLAZO	DESPUÉS DEL PLAZO
8.5 PUNTOS	7.0 PUNTOS	6.0 PUNTOS	0 PUNTOS	4.0 PUNTOS	3.5 PUNTOS	3.0 PUNTOS	
META 1							0.0
META 2							0.0
META 3							0.0
META 4							0.0

objetiva y homogénea, la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas. Dicha metodología considera lo siguiente:

- a. Proporcionar un método sistémico a quien efectúe la evaluación, con el objeto de que pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y debilidades del personal a su cargo.
- b. Establecer un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño de los servidores públicos a su cargo.
- c. Propiciar que el evaluador disponga de una herramienta, que permita retroalimentar a sus colaboradores los aspectos en los que debe mejorar.

Esta metodología incluye los pasos a seguir en la entrevista de evaluación y tiene como instrumento de medición una “cédula”, cuyo diseño es objetivo y de fácil aplicación, tanto para el que evalúa, como para las áreas responsables del proceso de evaluación; así mismo, se consideran aspectos tales como el establecimiento y cumplimiento de metas y la medición de factores de actuación profesional requeridos para desarrollar el puesto que ocupe cada servidor público.

La cédula de evaluación mencionada:

1. Se incluyen los datos personales y laborales del evaluado.
2. Se describen las principales funciones que desempeña el servidor público sujeto de evaluación, mismas que servirán de base para el diseño de las metas.
3. Se programan cuatro metas que deberán ser cuantificables, las cuales se formulan de común acuerdo entre el jefe inmediato y cada uno de los servidores públicos bajo su mando.
4. Los indicadores de medición de “Resultados y Oportunidad” serán utilizados para la evaluación de metas en el desempeño del personal y permitirán al servidor público tener la posibilidad de conocer con toda claridad y anticipación lo que se espera de él y, tanto a él como al jefe inmediato les proporcionará criterios objetivos y equitativos para evaluar el trabajo a desarrollar.

Dicha evaluación sirve de evidencia para el Programa de Estímulos y Recompensas, el cual es un conjunto de actividades, cuya realización permitirá elegir a aquellos servidores públicos o personal contratado por honorarios que por desarrollar con eficiencia y eficacia sus funciones, se hagan acreedores a un estímulo, una recompensa o, en su caso, sean sujetos de un plan de capacitación. El reconocimiento que recibe el servidor público con base en el dictamen emitido por el Comité de Evaluación, consiste en diez días consecutivos de vacaciones extraordinarias que no podrán integrarse a los períodos establecidos, ni sustituirse por pago en efectivo. El jefe inmediato superior del personal evaluado, en quien recae la responsabilidad directa de la evaluación de su(s) colaborador(es). (NSEDSPNO, 2004)

3.2 Propuesta de Capacitación

Gracias a la Reforma Laboral aprobada en 2012, se establecieron elementos fundamentales para dignificar el empleo, tanto en lo personal como en los centros laborales. Sin perder de vista esto, “el trabajo digno fue establecido como el eje de los esfuerzos institucionales para lograr el respeto a la dignidad humana de los trabajadores, la no discriminación, el acceso a la seguridad social independientemente de la forma de contratación, salario remunerador, capacitación continua para incrementar la productividad con beneficios compartidos, y condiciones de seguridad y salud para prevenir riesgos de trabajo.” (PND, 2013-2018: 43)

Al respecto, se transcriben las opiniones generales del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación con respecto a la capacitación ofrecida por la DGA y que servirán como punto de partida para la propuesta del diseño pedagógico:

Hombre de 36 años de edad: “La capacitación no me sirve para mis funciones, porque la gente que imparte los cursos no está capacitada y no son profesionistas, los manuales son aburridos y los leemos vagamente, los cursos deben ser de acuerdo a las funciones de cada quien y deben ser contados para la Carrera Administrativa. Las cargas de trabajo impiden que asistamos. En cuanto a la carrera administrativa trabajos o no, de todos modos te pagan, la evaluación va de acuerdo al estado de ánimo de jefes y compañeros y no debe ser así.”

Mujer de 42 años de edad: “La capacitación sí me sirve para mis funciones y me gusta ir a los cursos, sobre todo a los de desarrollo humano.”

Hombre de 43 años de edad: “La capacitación no me sirve para las funciones que realizo, ya que la iniciativa de mis compañeros de área me ha enseñado las actividades que hay que llevar a cabo”. Además, que para el área de capacitación sólo somos estadísticas, la capacitación debería tomar en cuenta la función y categoría para proponer un curso más acorde a las necesidades reales del personal y ampliar la gama de cursos. La carrera administrativa es un fraude porque la remuneración económica es mínima, considero que sería conveniente quitar la evaluación de los compañeros porque no es objetiva. La capacitación debería promover el desarrollo personal, laboral y dar un beneficio económico real.”

Hombre de 46 años de edad: “La capacitación no me sirve para mis funciones porque siempre se han manejado los mismos cursos, sólo actualizan algunos como Excel y de Sistema Operativo. Lo que dan en los cursos no tienen nada que ver con la experiencia y la práctica. No le veo el caso a irme a encerrar a tomar un curso que no me sirve de nada. Nos exigen más pero no se ve reflejado en la realidad. Los jefes también requieren capacitación.”

Mujer de 49 años de edad: “La capacitación no me sirve mucho para mis funciones, porque tengo mucho tiempo haciendo lo mismo y los cursos de ortografía y redacción no han cambiado”, además, en la Carrera Administrativa toman en cuenta el examen diagnóstico para la evaluación final y se supone que vamos a un curso porque no sabemos y no se vale que nos perjudiquen en la calificación final por esta primera evaluación.”

Hombre de 44 años de edad: “La capacitación no me funciona para el trabajo, pero sí para mi vida personal. Desde que trabajo aquí nunca le han hecho caso a la capacitación, siempre ha sido lo mismo, además casi no nos dan permiso los jefes de asistir porque dicen que son pérdida de tiempo y son muy aburridos.”

Hombre de 47 años de edad: “La capacitación no me sirve para realizar mi trabajo porque llevo aproximadamente quince años como coordinador del área y mi plaza es de jefe de oficina, tengo mucha experiencia en el manejo del área y la Carrera Administrativa no es suficiente para compensar las funciones con el sueldo que tengo. La capacitación no la tomo porque siempre hay mucho trabajo, ya que es un área delicada, además porque no hay cursos que me ayuden a resolver problemas relacionados con el área.”

Hombre de 41 años de edad: “La capacitación no me sirve para realizar mi trabajo porque no tengo computadora para practicar lo que aprendí en el curso, además la capacitación no es tan buena porque los medios que utilizan no están en buenas condiciones, en el caso de los de computación. Los compañeros son quienes realmente te van enseñando las actividades que se deben realizar para cumplir con el trabajo. Los jefes no saben qué hace su gente o de qué les hablan, porque

el trabajo lo hacemos nosotros. Los cursos que se ofrecen están fuera de la realidad laboral como el de gastronomía.”

Mujer de 50 años de edad: “La capacitación no me sirve para lo que hago, aunque me gustaría recibir algún curso, pero su jefe dice que es pérdida de tiempo. Por cierto, en esta última etapa no entré a la Carrera Administrativa porque la evaluación del jefe y los compañeros me afectaron mucho, además que no avisaron a tiempo para tomar el curso y lo tomé hasta esta segunda vuelta de cursos.”

Mujer de 43 años de edad: “La capacitación no me sirve para realizar sus funciones porque siempre hago lo mismo y los cursos no son actuales. Yo creo que deben tomar en cuenta cómo es la persona para capacitarla de acuerdo a lo que hace, además tomar en cuenta la puntualidad, asistencia y su productividad. El adulto cambia y mejora si él quiere.”

Hombre de 52 años de edad: “La capacitación no me sirve para realizar mis funciones porque desde hace quince años que los cursos no se actualizan y no son funcionales, además que no tienen un seguimiento. Además el nivel de conocimientos no es adecuado, por la diversidad del personal; en la capacitación no se profundiza el tema, se revisa de manera superficial. Los jefes deben respetar el tiempo de duración del curso porque luego nos mandan llamar y ya no nos dejan terminarlo.”

Mujer de 51 años de edad: “La capacitación me sirve mucho para realizar sus funciones, porque la aplico en todo, sin embargo, requiero de más tiempo para capacitarme, nunca he llenado la Cédula de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC); realizo mis funciones por la experiencia, pese a que tengo conocimientos vagos; que la gente que se capacita reciba estímulos. Los jóvenes son siempre los que sacan buenas calificaciones y por ello creen que todos tenemos la misma capacidad. Los cursos deben estar más de acuerdo a las funciones que realizamos.”

Hombre de 67 años de edad: “La capacitación en parte sí me sirve para realizar mis funciones porque desconozco algunas cosas y la capacitación me ayuda a saber si las cosas son o no así y me enseña cómo hacerlas. Quiero mencionar que por haber estado muchos años en el área del Archivo de 100 metros, no se enteraba de los cursos ni mucho menos de la Carrera Administrativa. Toma cursos porque lo mandan, no por iniciativa propia.”

Mujer de 44 años de edad: “La capacitación me sirve para realizar mis funciones porque me ayuda con mi trabajo, aunque ahora con el sistema WEB se requiere de una nueva capacitación. Opina que el curso de *Innovación de material didáctico* lo tomé como requisito para la Carrera Administrativa. Ojalá que todos los cursos que tomamos se incluyeran en la Carrera Administrativa, porque a veces se atraviesa captura y no podemos asistir a los cursos, que hagan más clara la evaluación de la Carrera Administrativa porque perjudica a los compañeros.”

Hombre de 49 años de edad: “La capacitación no le sirve para realizar mis funciones porque no tiene nada qué ver con lo que hago. El curso de Informática y Correo electrónico no fue de mi agrado porque fue más teórico que práctico. En la Cédula de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) nos piden que pongamos los cursos que queremos pero como no sabemos muchas cosas, me es difícil tomar una decisión; me gustaría que los cursos duraran más tiempo. La Carrera Administrativa no sirve porque los jefes no ven el perfil del personal y no hay movimiento en el escalafón, se supone que la capacitación es igual a mejoramiento y eso no es verdad. Se debería concursar para mejorar la plaza.”

Hombre de 52 años de edad: “La capacitación no me sirve para realizar mis funciones porque quienes imparten los cursos desconocen lo que los trabajadores hacemos. La Carrera Administrativa es ficticia porque ni estamos capacitados ni nos pagan lo justo.”

Mujer de 44 años de edad: “La capacitación me sirve poco para realizar mis funciones porque por recomendación de los compañeros se aprende mejor a identificar problemas y a luchar por resolverlos. Sugiero quitar de la Carrera Administrativa la evaluación de los compañeros y unificar los cursos internos con los de la Carrera Administrativa. Controlar los cursos que cada trabajador toma y dedicarle más tiempo al que no sabe, que la Cédula de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) sea el punto de partida real.”

Hombre de 27 años de edad: “La capacitación no me sirve para realizar mis funciones porque mi formación académica es la que me permite realizar dichas actividades. En el curso de Administración de Proyectos, el cual fue en línea, tuve muchas dudas y no me respondían.”

Mujer de 60 años de edad: “La capacitación no me sirve para realizar mis funciones porque la mayoría de los cursos que dan son administrativos, y mis funciones consisten en Enfermería. Sugiero que se hagan más cursos enfocados a Primeros Auxilios para todos, para que en un momento de emergencia sepamos actuar.”

Mujer de 44 años de edad: “La capacitación no me sirve para realizar mis funciones aunque algunas cosas las uso para el trabajo. A veces no puedo asistir a los cursos por la carga de trabajo.”

Mujer de 23 años de edad: “No sé si la capacitación me sirve o no para realizar mis funciones, porque desde que entré a trabajar hace dos años, no he recibido capacitación.”

Mujer de 36 años de edad: “La capacitación no me sirve para realizar mis funciones, sin embargo, pueden ayudar para lo personal. Yo estuve en el área de capacitación y la verdad es que no hay un seguimiento a los cursos ni tampoco a la Cédula de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) que es lo más cercano a nuestras necesidades reales.”

Hombre de 64 años de edad: “La capacitación no me sirve para realizar mis funciones porque las personas que colaboran conmigo son quienes me actualizan.”

Hombre de 52 años de edad: “La capacitación no me sirve para realizar mi trabajo porque la capacitación nunca ha servido para lo que hacemos aquí, aprendemos a lo largo del tiempo. La capacitación siempre ha sido lo mismo, así que no creo que vaya a cambiar.”

Con respecto de la oferta de cursos, la Dirección General de Administración debe considerar la cuestión de las modalidades presencial y a distancia.

En pleno siglo XXI, es visiblemente notorio, que estamos asistiendo a un cambio significativo cuyo origen se encuentra en una demanda social básica que cualquier corriente pedagógica y cualquier responsable público, en este caso, la Secretaría de Educación Pública, incluye en sus programas la igualdad de todos los ciudadanos en su derecho de acceso a la capacitación en cualquier momento de su vida. Dicho objetivo no se puede pretender que se cumpla sólo con programas de capacitación presenciales, requiere también de programas abiertos y flexibles, que sea a través de la educación a distancia en línea.

La educación a distancia ha surgido debido a la demanda social de la educación, al interés por aprender de muchas personas en circunstancias sociales, laborales o personales difíciles, que les impiden la asistencia regular a los centros de capacitación. A su vez, el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación ha contribuido a flexibilizar los sistemas convencionales de capacitación.

De lo anterior, la elección de una modalidad u otra, debe responder solamente a un acto de libertad del sujeto que lo ejercerá en función de sus intereses y necesidades, claro está con sus respectivos requisitos y evaluaciones. Cabe aclarar que esta modalidad no es idónea para aquellos sujetos que carecen de autonomía para el autoaprendizaje.

Para Víctor Vroom, la motivación de una persona está relacionada, por una parte, con la percepción que tenga el individuo de su propia posibilidad de realizar la tarea que se le pide o que se propone, a lo que le llama “expectativa”. Por otro lado,

el individuo debe percibir que los resultados o los logros, materiales o no, de ese desempeño le resultan valiosos y significativos. Por último, debe percibir que la realización de la tarea o su desempeño, es instrumental, pues le sirve para alcanzar los logros que espera obtener. (GORE, 2010:59)

Por lo anterior, la capacitación en la DGA debe contar con una organización de la oferta, es decir, debe responder a los requerimientos laborales que plantea su personal cuyo proceso evolutivo es cultural, económico y técnico.

En primer lugar, es importante reconocer que la selección de medios es una de las decisiones más importantes y que no debe dejarse a condicionamientos tecnocráticos o a la improvisación por el ritmo acelerado de cambios. Los criterios básicos para la elección tecnológica son:

- a) La selección de los contenidos, cuestión pedagógicamente compleja, ya que, en esta selección y ordenación de estrategias formativas debe situar, a nuestro entender, el aprendizaje en contextos significativos, conectando con las expectativas, necesidades e intereses del PAEE.
- b) La elección de medios idóneos de acuerdo con el tipo y grado de aprendizaje, siendo esto un criterio psicopedagógico y didáctico.

Las características básicas de las TIC en la capacitación según Jabonero son:

<i>ACTIVOS</i>	<i>Para asegurar la interactividad entre el trabajador y el sistema a través de un modelo de cuestiones/respuestas provocando así el proceso enseñanza aprendizaje</i>
<i>INDIVIDUALES</i>	<i>Para adaptarse al nivel de conocimiento de cada trabajador, así como a su ritmo.</i>
<i>INDEPENDIENTES</i>	<i>Se puede acceder al estudio en el lugar y momento más adecuado</i>

(JABONERO, 1997:43)

Se propone que la capacitación que ofrece la Dirección General de Administración incluya la utilización de TIC de acuerdo a los siguientes criterios básicos:

- ✓ Estructurar el sistema formativo con apoyo de TIC, de manera flexible y abierta, con una organización modular. Lo anterior, permitirá acomodar la oferta a las condiciones del PAAE, sirviéndose de módulos y de unidades de enseñanza aprendizaje convalidables o ya evaluados preliminarmente, siguiendo ritmos acordes con los condicionantes del personal a capacitar y dando la posibilidad de diseñar y seguir distintos itinerarios formativos de acuerdo a las funciones que desempeñan, en las que pueden insertarse y validarse aprendizajes previos.
- ✓ Prever un sistema de tutoría y orientación que ayude al PAAE. Considerando que el medio tecnológico tiene capital importancia, la relación personal directa es necesaria en la mayoría de los casos y con un doble sentido: asegurar una correcta orientación del PAAE y prestarle apoyo tutorial. El efecto final de esta relación personal y directa, es evitar situaciones de soledad, frustración y abandono.
- ✓ Elaborar medios didácticos que faciliten el aprendizaje, con elementos suficientemente motivadores y con una diversificación de recursos y técnicas que asegure, en cada oferta y contenido, la mayor adecuación para alcanzar los mejores niveles de enseñanza-aprendizaje y la posterior certificación
- ✓ Contar con recursos personales y materiales suficientes, con la necesaria cualificación. Dos aspectos son básicos en este sentido: que los instructores de capacitación tengan una formación suficiente y con un perfil profesional de experto específico adecuado, no sólo en aspectos tecnológicos, sino también en los psicopedagógicos y didácticos. Que la red de recursos, instituciones y centros posibilite el incremento cualitativo y cuantitativo de la oferta de la Dirección General de Administración, siendo para ello, imprescindible incorporar como recursos formativos los centros de capacitación que ofrece la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT), ya que como institución adscrita a la Secretaría de Educación Pública, establece contenidos y modalidades de capacitación para y en el trabajo, que propicien el crecimiento académico y económico de la sociedad mexicana.

En el ámbito de la capacitación para el trabajo, la planificación, administración y organización se precisan en diferentes niveles, como el referente regulador de un espacio singular, específico y comprensivo, de una amplísima variedad de situaciones concretas y muy peculiares que dotarán de carácter y personalidad propios de dicha capacitación en la Dirección General de Administración.

Lo anterior, obedece a la determinación del grado de intervención, con la finalidad de conseguir que la capacitación del PAAE se adapte a sus necesidades, su realidad laboral y responda así a las exigencias de la Dirección General de Administración.

Considerando los planteamientos de la AFSEDF, cabe la posibilidad de consolidar un modelo de capacitación abierto, flexible y adaptado, por un lado, a las exigencias de la Administración Federal y por el otro, a las necesidades del PAAE, quienes desean seguir siendo parte de la Dirección General de Administración.

Con esta propuesta se pretende establecer un posible modelo de organización y funcionamiento de capacitación acorde a la realidad laboral del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, que presta sus servicios en la Dirección General de Administración.

La capacitación, desde el enfoque integral de la educación permanente, debe considerarse como actividad inherente al género humano y sin límites, pues debe perdurar a lo largo de toda la vida y se sitúa en un continuo proceso de adquisición de conocimientos y técnicas que posibilitarán la evolución tanto personal como laboral, una mejor comprensión del mundo y adaptación a los cambios que se producen en la AFSEDF, buscando con ésta, el desarrollo del espíritu crítico, elevadas cotas de participación, integración, autonomía y libertad. (JABONERO, 1997:57)

El diseño de la propuesta de capacitación en la Dirección General de Administración consiste en:

- a) La detección de necesidades e intereses de capacitación del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación con objeto de determinar las estrategias de

formación y técnicas más adecuadas con relación a las actividades que realizan y el área de adscripción a la fecha de aplicación de dicha cédula, mas no con funciones adheridas al puesto de trabajo, debido a que la constante movilidad del personal y a las necesidades de las áreas, impiden se lleve a cabo dicha correspondencia en los puestos de trabajo y sus tareas.

- b) El estudio de las formas de aprendizaje del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación.
- c) El conocimiento de las exigencias tanto de la AFSEDF como de la Dirección General de Administración en todos los aspectos de su personal, en lo laboral, personal, académico y lo social.
- d) La utilización de las TIC para favorecer una mayor calidad de la capacitación, así como responder a la variada demanda que en la Dirección General de Administración se genera.
- e) La oferta de cursos de capacitación diversificada, que responda a la demanda real de las necesidades laborales tanto del PAAE como del proceso que se lleva a cabo en la Dirección General de Administración.
- f) Planificar un criterio de globalización que facilite al PAAE la continuidad del proceso de capacitación una vez iniciado.

Lo expuesto anteriormente, cobra todo su sentido dentro del postulado de la educación permanente: la educación a lo largo de toda la vida y es imprescindible que la capacitación en la Dirección General de Administración se desarrolle en la línea de aprender a aprender y aprender a hacer.

3.2.1 Diseño pedagógico

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, “La falta de capital humano no es sólo un reflejo de un sistema de educación deficiente, también es el resultado de una vinculación inadecuada entre los sectores educativo, empresarial y social. Los trabajadores mexicanos en el extranjero pueden y alcanzan niveles de productividad sobresalientes bajo cualquier medida. Por ello, en México se debe

proveer a nuestra población con la más alta plataforma para el desarrollo de sus habilidades.”

Del mismo, sólo que adaptado al contexto de la capacitación, [... a diferencia de otras generaciones, la mayoría de la población tiene a la mano el acceso a una gran cantidad de información. Sin embargo, en ocasiones carecen de las herramientas o de las habilidades para procesarla de manera efectiva y extraer lo que será útil o importante...]

Es por ello, que el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación requiere de un camino claro para desarrollarse plenamente en su vida laboral. “El reto es hacer de México una dinámica y fortalecida Sociedad del Conocimiento.” (PND 2013-2018, 2013:5)

Asimismo, se pretende que se propicie el desarrollo humano integral de los adultos mayores que conforman la plantilla de la Dirección General de Administración, brindándoles todas las oportunidades necesarias para alcanzar un nivel de vida digno y sustentable.

Con esta propuesta se pretende:

- ✓ Enfocar el esfuerzo laboral del PAAE y su capacitación laboral, con el propósito de incrementar su calidad humana y técnica.
- ✓ Promover la pertinencia educativa, la generación de competencias y la certificación de las mismas.
- ✓ Fortalecer los mecanismos de reclutamiento, selección y capacitación del personal que colabora en la Dirección General de Administración.
- ✓ Fomentar el incremento de la productividad laboral con beneficios compartidos entre las autoridades y el personal operativo.
- ✓ Reforzar la cultura de la inclusión, mediante los esfuerzos de capacitación laboral que ayuden a las mujeres a integrarse efectivamente en los sectores con mayor potencial productivo.
- ✓ Proteger los derechos del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (mujeres, adultos mayores, y personas con algún tipo de discapacidad)

para contribuir a su desarrollo integral e inclusión plena, mediante diseños y estrategias para incrementar su inclusión, mediante esquemas de capacitación laboral y de certificación que les dará oportunidad de vinculación con el sector productivo.

- ✓ Impulsar el uso de las TIC para propiciar la amplia cobertura y accesibilidad a los recursos, para promover la competencia, buscando la reducción de costos y la eficiencia de los servicios que ofrece la Dirección General de Administración.
- ✓ Crear una red interinstitucional de centros de capacitación laboral presencial y en línea.

La visión del conocimiento como una posesión individual lleva a ignorar los acuerdos necesarios para transformar el conocimiento en acción (COOK Y BROWN, 1999). El aprendizaje de algo que debe ser utilizado en un contexto determinado (con sus reglas, creencias, roles y en coordinación con otros) para que se refuerce continuamente. Para que el conocimiento sea operable, hace falta lograr acuerdos, explícitos o tácitos, con otros para poner en acción el conocimiento en cierto tiempo y lugar.

A su vez, quien aprende no es pasivo; no va a modificar sus acciones ni ideas, a menos que sienta que puede hacer algo distinto y que dicho cambio le aportará algún beneficio.

Con la capacitación, se pretende que la Dirección General de Administración, sea una comunidad de práctica que se entrelaza en torno a metas, reglas y creencias gubernamentales. Que su personal comparta un emprendimiento en común, una identidad dada por la pertenencia a la comunidad y un repertorio de recursos simbólicos y materiales.

Además que la capacitación les provea “andamios”⁹, para adquirir maestría en la actividad que realizan, es decir, ayudarlos a diferenciar lo importante de lo imprescindible, a construir respuestas asertivas a las distintas situaciones que se les presenten y a potencializar sus capacidades en la resolución de situaciones difíciles y conflictos.

El espacio que simula la DGA es un ámbito de formación integrado por su personal, por las relaciones entre la comunidad misma, por actividades que las personas desarrollan en su conjunto, por objetos y por códigos de lenguaje (por mencionar algunos).

La presente propuesta de capacitación busca ser intermediaria entre lo que la Dirección General de Administración requiere de su personal y las características que éste debe demostrar durante la ejecución de sus funciones.

Lo anterior obedece a las siguientes deducciones:

Que el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación:

- Entienda la actividad que realiza, es decir, que comprenda el propósito y las operaciones implicadas en dicha función. Lo anterior lo reflejará en medida que explique el para qué de las operaciones implicadas y el riesgo de error.
- Razone la inserción de su función en la gestión de la institución y lo refleje al explicar la relación entre su tarea y otras implicadas en el mismo proceso.
- Ejecute correctamente sus actividades y sirva de modelo para los de nuevo ingreso y otros compañeros de trabajo.
- Verifique lo que sabe y muestre autonomía en la realización de su función.

⁹ Este concepto fue acuñado por Vigotsky como: “La estructura de sostenimiento de las prácticas de aprendizaje que permite que el aprendiz se involucre en actividades que están por encima de sus capacidades y competencias individuales, pero en las que podrá desempeñarse gracias al soporte o andamiaje del maestro o sujeto más experto.” Al caso de DGA, el instructor compartirá su mirada “avanzada” y su estructura de pensamiento para que el PAAE, sea un experto en la realización de su actividad.

- Corrija su propio desempeño y aprenda de sus errores, coadyuvando así, a proponer alternativas de corrección en el área de trabajo y participe en la reflexión sobre los mismos.
- Construya su manera personal de ejercer su función, permitiendo con ello, que los jefes inmediatos lo ayuden a analizar los hechos para juntos experimentar nuevas formas de trabajo colaborativo.
- Comprenda el porqué de determinadas pautas o restricciones, esto con el propósito de tener presente la norma como el punto de partida para evitar el riesgo de desvíos.
- Tome conciencia de sus progresos y aspectos a mejorar para ayudar al análisis del modo en que alcanzaron los resultados esperados.
- Profundice la comprensión del impacto de su función, así como el planteo de cuestiones que reflejan puntos de vista y desacuerdos.

Las anteriores demandas requieren ser reforzadas por el PAEE mediante la ayuda de *pares expertos*, quienes pueden ser compañeros con mayor experiencia o con mayor tiempo realizando la actividad para lograr el intercambio de ideas y saber qué haría en determinadas situaciones. Lo anterior será propuesto por los instructores internos de capacitación para generar un clima que favorezca el intercambio y la reflexión individual sobre lo que han aprendido.

Al mismo tiempo, se pretende que la capacitación cuente con *especialistas en contenido*, es decir, personas que proporcionen los conocimientos específicos que se generan en las diferentes áreas de la Dirección General de Administración y que resultan de la relevancia para el cumplimiento de las tareas del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación. Esta “transferencia” se puede entender como la capacidad de aprender algo en una situación determinada para evocarlo y utilizarlo en una situación diferente, logrando así, que “el conocimiento correcto siempre se encamine a los lugares donde se necesita.”¹⁰

¹⁰ Texto adaptado de la obra *La escuela inteligente* de David Perkins, 1995 para fines de esta tesis

Dicho intercambio de aprendizajes requiere que parta del contexto laboral al aula (espacio destinado para la capacitación) para que en conjunto, el PAAE y los jefes inmediatos, compartan ideas, experiencias y visiones sobre sus actividades cotidianas en el área de trabajo, fomentando el feedback cotidiano. Lo anterior, con la finalidad de que los jefes acompañen al personal en dicha transferencia y se aseguren de que comprendan las tareas que les solicitan.

3.2.2 Diseño normativo

Derivado de la revisión del marco legal de la capacitación se propone que se emitan *Criterios* con las siguientes adiciones:

Ley o reglamento de la DGA	Propuesta de Adición y/o Modificación	Se encuentra sustentado en
<p>Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública. Capítulo IV de los Derechos y Obligaciones de los Trabajadores en el Artículo 24.</p>	<p>XI. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad.</p>	<p>Ley Federal del Trabajo en el artículo 153-A</p>
<p>Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública. Capítulo IV de los Derechos y Obligaciones de los Trabajadores en el Artículo 24.</p>	<p>XII. No ser discriminados con intención o sin ella, y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades, por su origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la</p>	<p>Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación en el artículo 1</p>

	situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo.	
Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública. Capítulo IV de los Derechos y Obligaciones de los Trabajadores en el Artículo 24.	XIII. El derecho al trabajo y empleo de las personas con discapacidad en igualdad de oportunidades y equidad, que les otorgue certeza en su desarrollo personal, social y laboral, protegiendo su capacitación.	Ley General para la Inclusión de las personas con discapacidad en su artículo 11
Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública. Capítulo IV de los Derechos y Obligaciones de los Trabajadores en el Artículo 24.	XIV. Como adultos mayores, tienen garantizado el acceso a la educación pública en todos sus niveles y modalidades y a cualquier otra actividad que contribuya a su desarrollo intelectual y que le permita conservar una actitud de aprendizaje constante y aprovechar toda oportunidad de educación y capacitación que tienda a su realización personal, facilitando los trámites administrativos y difundiendo la oferta general educativa.	Ley de los Derechos de las Personas Adultas mayores en su artículo 17
Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública. Capítulo IV de los Derechos y Obligaciones de los Trabajadores en el Artículo 25.	XVII. "Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento; XVIII. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o	Ley Federal del Trabajo en el artículo 153-D

	<p>adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y</p> <p>XIX. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos.”</p>	
<p>Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública.</p>	<p>Que se agreguen las atribuciones de la DGA en materia de capacitación, ya que ésta elabora el Programa Anual de Capacitación para toda la AFSEDF en colaboración constante con la Dirección General de Personal.</p>	<p>Manual de Organización General de la Secretaría de Educación Pública.</p>
<p>Manual de Organización de la DGA en el Puesto Jefe de Departamento de Desarrollo de Personal Objetivos 3 y 4</p>	<p>Objetivo 3 Función 2: Participar en la definición de planes de desarrollo laboral por función y necesidades del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación.</p> <p>Objetivo 4: Implementar modelos educativos para el personal de apoyo y asistencia a la Educación que sean flexibles y pertinentes para atender los diversos requerimientos de la población con acceso a las TIC.</p>	<p>Programa Sectorial de Educación 2013-2018 p. 9</p>
<p>Manual de Organización de la DGA en el Puesto del Coordinador Administrativo en sus Funciones 3 y 5</p>	<p>Se propone revisión y especificar, debido a que la Dirección de Desarrollo de Personal en el puesto de Jefe de Departamento de Capacitación tiene dicha atribución y todo lo relacionado con la capacitación le compete más a esta área.</p> <p>Se propone que para el cumplimiento de la Función 5 se implemente un Sistema de Identificación Único Digital con acceso</p>	<p>Manual de Organización de la DGA en el Puesto de la Coordinación Administrativa Objetivo 1 p. 144</p> <p>Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018 p. 11</p>

	digital.	
Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos	Se implemente un Sistema de Identificación Único Digital con acceso digital.	Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en numeral 14.1.6 relacionado con el archivo de expedientes personales
Manual de Organización de la DGA	Especificar los criterios para la emisión de: “La constancia de competencias o de habilidades laborales es el documento con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.”	Ley Federal del Trabajo en el artículo 153-V
Manual de Organización de la DGA en el Puesto Jefe de Departamento de Capacitación Objetivo 3	“Elaborar un registro electrónico en el Sistema de Identificación Único Digital del personal capacitado así como sus constancias del personal adscrito a la Administración Federal.”	Manual de Organización de la DGA en el Puesto Jefe de Departamento de Capacitación Objetivo 3
Manual de Organización de la DGA en el Puesto Director de Desarrollo de Personal	Objetivo 5: “Hacer convenios con la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) para coadyuvar en el desarrollo profesional y laboral del personal de la Dirección General de Administración, ampliando así las oportunidades de certificación y competencia laboral.”	Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 p. 85

Según el Manual de Organización de la DGA, el Departamento de Personal en materia de capacitación tiene como objetivo “Analizar las necesidades de capacitación y proponer contenidos para el Programa Anual de Capacitación y Desarrollo de Personal”. (MGODGA, 2012: 146)

Y por funciones las siguientes:

1. Integrar y mantener actualizada la información del Sistema de Desempeño basado en resultados del personal de la Dirección General de Administración
2. Verificar que los servidores públicos cumplan con los cursos, así como con los lineamientos para la certificación de los mismos
3. Coordinar la detención de necesidades de capacitación del personal adscrito a la Dirección General de Administración
4. Verificar que los servidores públicos se inscriban y concluyan los cursos de capacitación. (MGODGA, 2012: 146)

En la función tres hay un error ortográfico que cambia la intencionalidad de su redacción por completo, se propone cambiar la palabra “detención” por “detección”, así como que dicha función forme parte de las atribuciones del Subdirector de Desarrollo de Personal, debido a que su Misión consiste en “Coordinar las acciones que permitan implantar, operar, y en su caso, mejorar el Servicio Profesional de Carrera y el Programa de Carrera Administrativa, en el ámbito de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal.”

Lo anterior, debido a que el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación requiere ser coordinado y supervisado por el área que finalmente elabora el Programa Anual de Capacitación para toda la Administración Federal.

Con respecto a la función 4, dicha verificación no tiene trascendencia debido a que el Departamento de Personal se encarga de dar trámite administrativo a la inscripción de los cursos, sin embargo, como ya se ha mencionado anteriormente, muchos de los trabajadores no se inscriben por “cargas de trabajo” y la conclusión del curso no garantiza la aprobación del mismo ni mucho menos una certificación de competencias.

Como ya ha sido mencionado anteriormente, en materia de evaluación, la Dirección General de Administración no tiene la certeza del aprendizaje de su personal y por lo tanto, está imposibilitada para cumplir con el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, es decir, no puede extender una constancia de competencias o de habilidades laborales del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación,

documento con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Por lo tanto, tampoco puede ofertar ascensos dentro de su organización.

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, "...se deben impulsar políticas activas de capacitación para el trabajo de manera que se fomente la actualización y vigencia de las capacidades y competencias de la fuerza laboral. Al respecto, es necesario lograr una mayor articulación entre el Sistema Educativo Formal y el Sistema de Capacitación para el Trabajo, con el propósito de facilitar la movilidad entre ambos sistemas." (PND 2013-2018: 38)

En términos del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, en el apartado III titulado *III.2. Plan de acción: Articular la educación, la ciencia y el desarrollo tecnológico para lograr una sociedad más justa y próspera*, se destaca que "Un México con Educación de Calidad será sinónimo de un gobierno comprometido con la igualdad de oportunidades...la educación de calidad será la base para garantizar el derecho de todos los mexicanos a elevar su nivel de vida y contribuir al progreso nacional mediante el desarrollo de sus habilidades, conocimientos y capacidad innovadora e impulsando valores cívicos y éticos, que permitan construir una ciudadanía responsable y solidaria con sus comunidades."

De lo anterior, la Dirección General de Administración debe impulsar políticas activas de capacitación para el trabajo de manera que se fomente la actualización y vigencia de las capacidades y competencias de la fuerza laboral. Al respecto, se propone hacer un convenio para permitir una mayor articulación entre la capacitación que ofrece la Dirección General de Administración y la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) con el propósito de facilitar la movilidad entre ambos sistemas, así como con el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) para obtener los beneficios que ofrece la certificación.

En el Capítulo VII de las Atribuciones Genéricas de las Direcciones Generales y demás Unidades Administrativas del Reglamento Interior de la SEP en su artículo 11 dice: "Corresponde a los directores generales o titulares de las unidades

administrativas, el ejercicio de las siguientes atribuciones genéricas: en su fracción VIII. Coordinar sus actividades con las demás direcciones generales o unidades administrativas, cuando así se requiera para el mejor funcionamiento de la Secretaría...”

En el artículo 27 dice: “Corresponde a la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo el ejercicio de las siguientes atribuciones:

IV. Proponer los lineamientos generales aplicables en toda la República para la definición de aquellos conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación, así como los procedimientos de evaluación y certificación correspondientes, que se determinarán conjuntamente con las demás dependencias y entidades de la Administración Pública Federal competentes...”

Lo anterior enmarca la posibilidad de lograr un acuerdo entre la Dirección General de Administración (DGA), la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) y el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) debido a que como dice la Ley General de Educación en su artículo 45 que ya ha sido mencionado en el capítulo anterior, la determinación de los lineamientos generales antes citados, así como en la decisión sobre los servicios de formación para el trabajo a ser ofrecidos, las autoridades competentes establecerán procedimientos que permitan considerar las necesidades, propuestas y opiniones de los diversos sectores productivos, a nivel nacional, local e incluso municipal. Podrán celebrarse convenios para que la formación para el trabajo se imparta por las autoridades locales, los ayuntamientos, las instituciones privadas, las organizaciones sindicales, los patrones y demás particulares. (LGE, 2014:20)

La formación para el trabajo que se imparta en términos de dicho artículo, se considera adicional y complementaria a la capacitación prevista en la fracción XIII del apartado A) del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

“Artículo 45.- La formación para el trabajo procurará la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas, que permitan a quien la recibe desarrollar una actividad productiva... mediante alguna ocupación o algún oficio calificados. La Secretaría, conjuntamente con las demás autoridades federales competentes, establecerá un

régimen de certificación, aplicable en toda la República, referido a la formación para el trabajo, conforme al cual sea posible ir acreditando conocimientos, habilidades o destrezas -intermedios o terminales- de manera parcial y acumulativa, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos... así como de los procedimientos de evaluación correspondientes...”

“...Los certificados, constancias o diplomas serán otorgados por las instituciones públicas y los particulares que señalen los lineamientos citados...Podrán celebrarse convenios para que la formación para el trabajo se imparta por las autoridades locales, los ayuntamientos, las instituciones privadas, las organizaciones sindicales, los patrones y demás particulares...” (LGE, 2014:20)

El convenio que se propone con la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo se debe a que es el subsistema encargado de proveer a las personas de conocimientos y habilidades necesarias, a través de cursos de capacitación, para desempeñarse con excelencia en actividades laborales en los ámbitos de la producción y los servicios.

La DGCFT genera los planes de estudio y escenarios adecuados para atender las solicitudes de los diferentes sectores sociales, en los que se incluyen madres solteras, habitantes en situación de calle y adultos mayores. Los cursos son modulares, de corta duración, se dan en horarios accesibles, y de acuerdo a la demanda, se programan los fines de semana.

Esta Dirección regula la instrucción con los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), los Institutos de Capacitación para el Trabajo (ICAT), y las escuelas particulares incorporadas que se basan en los planes de estudio autorizados por la propia DGCFT.

Su objetivo consiste en “Contribuir con el progreso de los mexicanos, a partir de opciones formativas de calidad y pertinencia, que posibiliten su incorporación al trabajo o la creación de microempresas. Cuenta con una infraestructura total de 199 CECATI y 264 ICAT, con una oferta educativa de 246 cursos que representan 55 especialidades de los 24 principales campos de formación profesional. Sus campos de formación profesional son:

- Agropecuario
- Electricidad

- Electrónica
- Mecatrónica
- Industrial
- Automotor
- Equipos y sistemas
- Construcción
- Vestido y textil
- Artesanal
- Procesos de producción industrial
- Plásticos
- Producción de prótesis y órtesis
- Metalmecánica
- Comunicación
- Tecnologías de la información
- Sistemas de impresión
- Administración
- Educación
- Salud
- Asistencia social
- Imagen y bienestar personal
- Turismo
- Medio ambiente

Dicho convenio se argumenta del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 en su Estrategia 3.5.5 titulada Contribuir al fortalecimiento de la infraestructura científica y tecnológica del país en el Enfoque transversal (México con Educación de Calidad) dice en su séptima Línea de acción: “Fomentar la certificación de competencias laborales.” (PND, 2013-2018: 85)

La institución encargada de dicha certificación es el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), el cual es una entidad paraestatal del gobierno federal mexicano, sectorizada en la Secretaría de Educación Pública, con participación tripartita, que preside el Secretario de Educación Pública y que además cuenta con la participación de las Secretarías de Trabajo, Economía, entre otras, por parte del gobierno federal; Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos de México (CONCAMIN), por parte del sector empresarial y Confederación Revolucionaria de

Obreros y Campesinos (CROC), Confederación de Trabajadores de México (CTM) y Congreso del Trabajo por parte del sector laboral.

El propósito del CONOCER es dar a México, a través del Sistema Nacional de Competencias de las personas, un instrumento más, impulsado desde el sector educativo, para fortalecer su competitividad económica, capacidad de crecimiento y progreso social para beneficio de todas y todos los mexicanos. El Sistema Nacional de Competencias, es un gran acuerdo nacional entre líderes de los sectores empresariales, de los trabajadores, del sector social, académico y de gobierno, para contar con estructuras y mecanismos de alcance nacional, que permitan desarrollar estándares de competencia relevantes para impulsar la competitividad de las organizaciones, y certificar las competencias de las personas.

Según el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, la certificación contribuye a la mejora del desarrollo personal y profesional de los empleados, con ésta, el trabajador tiene mayores oportunidades para competir en un mercado laboral exigente y complejo, que requiere de trabajadores con experiencias, saberes, habilidades y destrezas certificadas, capaces de cumplir exitosamente con las funciones que se les encomienda.

Un Certificado de Competencia reconoce el saber hacer de una persona independientemente de la forma en que se haya adquirido el saber, el saber hacer y el ser. El Certificado de Competencia es un documento oficial donde se acredita a una persona como competente de acuerdo a lo establecido en un Estándar de Competencia, y se encuentra en el Registro Nacional de Estándares de Competencia. (CONOCER, 2010)

Según el Programa Sectorial de Educación en años recientes, el Sistema de Normalización y Certificación de Competencias Laborales recibió un nuevo impulso que permitió otorgar 62 mil certificados en 2012, el número anual más alto desde la creación de este sistema en 1995. Para continuar impulsándolo se requiere de un marco nacional de certificaciones más amplio en sus alcances y que permita sumar eficazmente iniciativas productivas, educativas, laborales y de capacitación.

Según el Manual de Organización de la DGA, en el puesto de Jefe de Departamento de Desarrollo de Personal tiene por objetivo “Promover que los planes de capacitación y desarrollo profesional de los trabajadores de apoyo y asistencia a la educación sean congruentes con sus necesidades” y una de sus funciones es la de: “Participar en la definición de planes de desarrollo laboral por puesto, para el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación. “ (MGODGA, 2012: 50)

Para lograr dicha certificación del PAAE, es necesaria la evaluación, la cual es un proceso sistemático de recolección de datos y análisis de los mismos, con el fin de estudiar las necesidades de los evaluados, evaluar los métodos que proponen o utilizan otros, seguir muy de cerca el desarrollo del servicio, valorar los resultados a corto y largo plazo y plantear alternativas para que los servicios sean cada vez más eficientes y efectivos.

Uno de los factores de motivación más relevantes para el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación es la evaluación. Cada actividad ofrece a los trabajadores, la oportunidad de conocer cuáles son sus resultados con respecto a las funciones que desempeñan. Este principio básico se deberá tomar en cuenta por la Dirección General de Administración en el diseño de la evaluación de su personal.

La evaluación permite la formulación de valoraciones sobre la medida y la naturaleza del progreso de la competencia laboral del trabajador, según los resultados esperados.

La aplicación de los criterios de calidad exige el diseño de instrumentos de evaluación que definan con rigor y claridad los indicadores de las competencias laborales que se esperan de los empleados según sus funciones, mediante rúbricas de evaluación.

Con esta herramienta se satisfacen dos necesidades: La centralización y acceso a la información de evaluación del proceso de capacitación y la mejora significativa de la comunicación de la evaluación por competencias laborales al Personal de y Asistencia a la Educación.

Dicha evaluación por competencias asume que pueden establecerse indicadores posibles de alcanzar por los trabajadores, que diferentes actividades de evaluación

pueden reflejar los mismos indicadores y que los evaluadores pueden elaborar juicios fiables y válidos sobre estos resultados de calidad, eficiencia y eficacia.

Con la evaluación intermedia realizada a tiempo se pueden implementar los ajustes necesarios, lo que contribuye a que se obtengan mejores resultados.

Para facilitar el proceso de evaluación del proceso de capacitación de la Dirección General de Administración, se deben tomar en cuenta tres condiciones:

Las metodológicas que requieren de personal formado y con tiempo disponible para identificar las necesidades de capacitación y las competencias obtenidas del PAAE.

Las estructurales que demandan una vinculación muy eficiente entre la línea de trabajo de la institución y el área de capacitación.

Las pedagógicas que implican un sistema de evaluación completo y formal que acompañe todo el proceso de capacitación.

El tipo y grado de institucionalización del programa condiciona la evaluación (el éxito, la calidad, la frecuencia con que se realiza, etc.). Pero de acuerdo con lo observado en las experiencias de capacitación de esta investigación, es la DGA quien deberá evaluar el impacto general que se demuestra al poseer un alto grado de institucionalización de sus prácticas generales de evaluación de la capacitación.

El proceso de evaluación implica planear la evaluación, la ejecución del proceso, la verificación de los resultados alcanzados y la aplicación de acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento.

La evaluación es un instrumento de gestión organizacional que permite establecer el estado en que se encuentra tanto el desempeño institucional como el de los empleados, en un momento determinado, en relación con un estándar o resultados esperados.

La obligación de evaluar el desempeño laboral de los empleados en la DGA se fundamenta en criterios legales del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, el Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública, el Acuerdo 17 de 1978, el cual establece las normas a que deberán sujetarse los procedimientos de evaluación del aprendizaje en los distintos

tipos y modalidades de la educación, bajo el control de la Secretaría de Educación Pública. Así como también en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal de Educación, el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública.

Estas normas disponen:

- a) La obligación de evaluar
- b) La obligación de las dependencias gubernamentales de adoptar un sistema de evaluación
- c) Que el desempeño de los empleados y su correspondiente evaluación guarde relación con las metas institucionales
- d) Que la evaluación del desempeño tenga por objeto la verificación permanente de la competencia laboral de los empleados y el logro de las metas de la institución
- e) Que la evaluación se realice con base en parámetros previamente establecidos en el sistema que se adopte
- g) Que el sistema de evaluación contemple:
 - Los tipos de evaluación y que ésta se realice dentro de los plazos y casos previstos
 - Las fases del proceso de evaluación
 - Los procedimientos, técnicas e instrumentos para el desarrollo de cada una de las fases del proceso
 - Los responsables y participantes en el proceso de evaluación
 - Que los participantes en la evaluación sean conscientes de su responsabilidad y de la importancia del proceso para el mejoramiento de todos los que forman parte de la institución, de la misma institución y la prestación de los servicios
 - La escala de valoración de los resultados
 - El procedimiento para la consideración y valoración de las contribuciones extraordinarias que realicen los empleados durante el período de evaluación, cuando fuere pertinente

- El procedimiento y los responsables de la comunicación de los resultados de las evaluaciones parciales y de la notificación de los resultados de las evaluaciones definitivas
- El trámite de los recursos y de las reclamaciones
- Los usos del resultado de la evaluación
- La evaluación del desempeño laboral es parte integrante del sistema de gestión de la calidad y del sistema de gestión del talento humano y busca garantizar la competencia laboral del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, desde su ingreso, durante su permanencia y hasta su retiro del servicio por cualquiera de las causales establecidas en las normas.

Al iniciar el período de evaluación, se debe asegurar que tanto el empleado como el evaluador hayan comprendido los criterios legales, el sistema adoptado por la institución y la lógica del proceso de evaluación para que puedan fijar, conjuntamente, los compromisos relacionados con las contribuciones y metas individuales y con las competencias laborales objeto de evaluación.

El evaluador debe estar capacitado en el conocimiento y principios de la metodología de evaluación, en el enfoque de competencias laborales y en su aplicación en el proceso de la evaluación.

En esta fase de planeación, el jefe inmediato y el evaluado deben llegar a un acuerdo sobre los resultados esperados, los parámetros a evaluar y los criterios aplicables al desempeño en cada compromiso para poder valorar el resultado general. El tiempo previsto para este acuerdo lo dispondrán como mutuo acuerdo los jefes inmediatos y sus áreas de trabajo o cuando los planes institucionales sufran modificaciones significativas.

En todo caso este plan debe vincularse al plan estratégico de la DGA y a los planes operativos de la dependencia o de los proyectos a los cuales se encuentre vinculado el empleado. Todo cuanto contribuya de manera significativa al logro de las metas institucionales debe ser contemplado en este proceso. En la evaluación se busca la verificación del cumplimiento de requerimientos básicos, el aseguramiento

de la calidad de los bienes y servicios suministrados, el mejoramiento del desempeño de los empleados y el mejoramiento del desempeño institucional.

La evaluación tiene tres implicaciones, la primera puede necesitar ser comparativa; la segunda, a las principales utilidades de la evaluación; y la tercera se pregunta hasta qué punto los evaluadores necesitan calificaciones especiales.

Algunos autores (Stake, Scriven, Cronbach) han indicado que la evaluación puede centrarse en un solo producto o servicio, o compararlo con otras alternativas válidas. Por otra parte, han debatido los méritos de estas dos posturas, para acabar quedándose con una de ellas.

Se propone que, dependiendo de las circunstancias, la evaluación puede ser, legítimamente, tanto comparativa como no comparativa.

En cuanto a los modelos de evaluación se mencionan los más representativos:

I. Consecución por objetivos (Tyler)

Tyler propone la evaluación orientada al logro de objetivos, la cual consiste en identificar metas, objetivos o criterios de ejecución; desarrollar instrumentos para medir la ejecución y comparar los datos obtenidos con los objetivos o criterios previamente identificados para determinar el grado de discrepancia o congruencia existente.

Este modelo pone el énfasis en que la evaluación debería valorar los progresos del estudiante y la efectividad de las innovaciones educacionales.

Los pasos a seguir a llevar a cabo este modelo son: a) identificar las metas u objetivos del programa a ser evaluado, b) clarificar las variables que afectan a la ejecución (resultados), c) identificar los criterios mediante los cuales se juzgará la ejecución, d) desarrollar o identificar instrumentos, técnicas y procedimientos para recabar la información sobre la ejecución, e) recabar los datos de la ejecución, f) comparar los datos obtenidos con los criterios previamente establecidos, y g) comunicar los resultados de la comparación a las audiencias apropiadas.

II. Contexto, Insumo, Proceso, Producto (Stufflebeam) CIPP

En este modelo, la evaluación debe proporcionar información útil para juzgar diferentes alternativas de decisión. La metodología de evaluación está basado en un sistema de información diseñado para proveer datos para tomar decisiones sobre los proyectos, programas y sistemas.

Las categorías de acción a seguir son: a) identificación de las necesidades de información y b) diseño de un plan para proporcionar la información. El autor que puede considerarse representativo de este modelo es Stufflebeam (1971) quien, en su estrategia, considera cuatro tipos de evaluación:

1. Evaluación del contexto
2. Evaluación de los insumos
3. Evaluación de los procesos
4. Evaluación del producto

Cada uno de los tipos de evaluación mencionados tiene relación con cuatro tipos de decisiones que será posible tomar con respecto al curriculum. La relación que se establece es la siguiente:

1. Evaluación del contexto

Decisiones de planeación para determinar las metas. Esta evaluación permite analizar el marco teórico en el que se fundamenta el currículum para identificar las necesidades no satisfechas y decidir, si es el caso, las modificaciones a efectuar en el plan de estudio.

2. Evaluación de los insumos

Decisiones de estructuración para diseñar procedimientos. Mediante esta evaluación se lleva a cabo el análisis de la eficiencia y suficiencia de los recursos con que se cuenta para el logro de los objetivos del plan de estudio.

3. Evaluación de procesos

Decisiones de operación para promover la utilización, mejoramiento y control de los productos. En la evaluación de proceso se obtiene información y por cuanto a la

estructuración y organización de las actividades académicas que conforman el plan de estudio a fin de determinar si los procedimientos actuales coinciden con los que fueron planeados originalmente.

4. Evaluación del producto.

Decisiones recicladas que responden a los alcances y progresos del currículum, realimentando los procesos anteriores. En este tipo de evaluación podrá observarse la efectividad del plan de estudio una vez que ha alcanzado su etapa final.

III. Figura (Stake)

Por su parte Stake (1972) propone los siguientes pasos para la evaluación de programas:

- a) Hablar con los participantes, autoridades y audiencias del programa
- b) Identificar los límites del programa.
- c) Conocer las actividades del programa
- d) Descubrir los propósitos del programa
- e) Conceptuar las consecuencias (productos) y los problemas
- f) Identificar necesidades (de acuerdo con los productos)
- g) Seleccionar observadores, jueces e instrumentos formales
- h) Observar los antecedentes, transacciones y resultados observados
- i) Preparar representaciones gráficas y estudios de caso
- j) Preparar resultados para las audiencias
- k) Entregar los reportes formales.

Estos eventos no necesariamente deben ocurrir en secuencia, sino que tienen lugar como resultado de una serie de negociaciones e interacciones que se llevan a cabo de manera informal.

Stake sugiere que, aunque se puede elaborar un reporte formal, éste podría complementarse mediante el uso de técnicas de comunicación holística, las cuales incluyen narraciones, anécdotas e impresiones subjetivas.

IV. Atención al cliente (Scriven)

Scriven presenta un diseño de evaluación centrado en la recolección de información dirigida a los resultados reales de un programa. El evaluador, sin duda tendrá en cuenta los criterios mediante los cuales es posible juzgar el efecto o resultado de un programa.

El evaluador, sin duda tendrá en cuenta los criterios mediante los cuales es posible juzgar el efecto o resultado de un programa, pero Scriven hace énfasis en que se debe tener la libertad de elegir determinados criterios para compararlos con un amplio rango de posibilidades. Propone tres importantes fuentes de criterios:

1. Las distintas expectativas de los empleadores
2. El *mérito* o excelencias del servicio en cuestión
3. Hasta qué punto el servicio es *necesario* (es decir, su validez potencial)

En general, él recomienda que se tengan en cuenta los tres aspectos cuando se realice una evaluación, pues considera necesario tomar en cuenta dos aspectos más: la *viabilidad* y la *equidad*. Aunque un servicio pueda ser de mucha calidad, atienda los diferentes objetivos de distintos grupos de clientes y se centre en un área que de verdad lo necesite, quizá falle en lo que se refiere a los valores de la viabilidad y la equidad.

El resultado final de la evaluación debería ser el contar con información descriptiva e interpretativa relacionada con los aspectos más importantes de los efectos reales de un programa.

Se propone que para evaluar la capacitación en la Dirección General de Administración, se utilicen los métodos CIPP, Tyler y Stake de acuerdo a las características ya mencionadas y a los requerimientos de dicho proceso.

Según el acuerdo número 17, que establece las normas para evaluar los distintos tipos de aprendizaje en los distintos tipos y modalidades de educación bajo el control de la Secretaría de Educación Pública, “La evaluación del aprendizaje es un proceso inherente a la tarea educativa, indispensable para comprobar si se han logrado los

objetivos del aprendizaje, planear la actividad escolar; decidir la promoción del educando y contribuir a elevar la calidad de la enseñanza.”

Por lo tanto la evaluación es inherente al ser humano. Siempre se hacen juicios de valor como “me gusta”, “a la gente le resulta conveniente” entre otros. Todos estos juicios de valor son un conjunto de premisas que orientan la mirada sobre el ente a evaluar. Por lo tanto, los criterios que se deben tomar en cuenta para evaluar al Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación son:

- I. Objetivos generales de la institución, consistentes en una descripción sintética de los logros o fines que se tratarán de alcanzar, considerando las necesidades detectadas;
- II. Perfil del PAAE, que contenga los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas a ser adquiridas por el personal capacitado;
- III. En su caso, métodos y actividades para alcanzar los objetivos y el perfil mencionados en las dos fracciones que anteceden, y
- IV. Los criterios y procedimientos de evaluación y acreditación de cada curso o unidad de aprendizaje dependerán del personal a cargo.
- V. Debido a que un mismo hecho siempre hay al menos dos puntos de vista posibles, que la evaluación del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación sea realizada por el profesional a cargo de la capacitación y un elemento externo.
- VI. Constituir un evaluador colectivo, que pueda dar cuenta de la diversidad del ente a evaluar y representar las diferentes perspectivas que se están evaluando, mediante el abordaje común.

Por actividad de aprendizaje se entenderá toda acción en la que el personal capacitador participe con el fin de adquirir los conocimientos o habilidades requeridos en un plan de capacitación. Las actividades podrán desarrollarse:

- I. Bajo la conducción de un académico, en espacios internos de la institución, como aulas, centros, talleres o laboratorios, o en espacios externos, y,

- II. De manera independiente, sea en espacios internos o externos, fuera de los horarios de trabajo establecidos y como parte de procesos autónomos vinculados al curso impartido o unidad de aprendizaje.

La definición anterior implica un reconocimiento al enfoque centrado en el aprendizaje y no en la enseñanza. El diseñador curricular debe considerar esta condición como ventaja sustantiva que habrá de aprovechar en beneficio del personal, ya que éste (como se cita a Coll en Díaz-Barriga, 2002, p. 30), es el principal responsable de su propio proceso de aprendizaje.

Es de suma importancia el aprovechar el aprendizaje de forma independiente, que podrá ser cubierto por infinidad de técnicas como la indagación, la investigación, el reporte de experiencias estructuradas, el aprendizaje basado en problemas (ABP), los tutoriales, etc.

Las actividades independientes son una verdadera oportunidad para hacer que el aprendizaje sea más significativo, ya que se pueden aplicar en descubrimientos fuera del aula, allá en los contextos donde el conocimiento tenga sentido para el personal, habrá que lograr que el PAAE se haga responsable de su propio proceso de aprendizaje, dirigiendo así su propio desarrollo (Delors, 1997, p. 82); así mismo se fomenta el sentido de responsabilidad, ya que no es necesario que el instructor esté presente para que el trabajo de aprendizaje se dé; aquí es oportuno recordar a Bruner cuando menciona: “Si el alumno no se forma a sí mismo, no educa su gusto y no profundiza en su visión del mundo, de poco le servirá el contenido de la materia” (BRUNER, 2001:173).

Para evaluar, hay que saber mirar, develar el significado de las cualidades que se manifiestan. Y hay que saber comunicar ese significado a quienes no tienen el ojo suficientemente entrenado. (GORE, 2010:91)

El sujeto responsable de la evaluación dentro del proceso de capacitación laboral en la Dirección General de Administración, deberá ser perspicaz y saber mirar, es decir, sin preocuparse en aplicar pruebas para medir resultados, sino en observar, compartir dichas observaciones y expresarlas para que otros puedan ver a través de sus ojos.

Asimismo, deberá entender el contexto de la DGA para comprender los modos de pensar, actuar, las relaciones interpersonales, las condiciones materiales y los valores del PAAE para interpretar si se ha logrado el objetivo de la certificación en competencia laboral.

3.2.3 Diseño basado en TIC (Sistema)

En el apartado anterior, se propone hacer adiciones en materia de la norma interna de la Dirección General de Administración para cumplir en estricto apego con lo que manda la Ley. Al respecto, se menciona lo siguiente:

“Estrategia 1.7 Consolidar los sistemas institucionales de archivo y administración de documentos. Línea de acción 1.7.3 Establecer un sistema institucional de archivos físicos y electrónicos. .” (PGCM 2013-2018: 18)

“El impulso se efectuará mediante el uso de las TIC, lo cual permitirá el desarrollo de la modernización del gobierno y la mejora de los servicios y bienes públicos. Lo anterior supone contar con habilitadores digitales como la conectividad, asequibilidad, inclusión y alfabetización digital, la interoperabilidad y el uso de datos abiertos, así como el marco jurídico adecuado para tales efectos.” (PGCM, 2013-2018:25)

“Estrategia 5.6 titulada Establecer y operar los habilitadores de TIC para la conectividad y asequibilidad, inclusión digital e interoperabilidad. En su línea de acción 5.6.3 que dice “Crear una red nacional de centros comunitarios de capacitación y educación digital y fomentar campañas nacionales de inclusión digital.” (PGCM 2013-2018: 28)

En el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno actual, en lo que corresponde a educación, el rezago en alfabetización digital desde la educación básica, aumenta significativamente la brecha digital de la población y la exclusión digital. La carencia de medios que tiene la población, particularmente la más vulnerable, para hacerse de las herramientas mínimas de TIC (una computadora, contenidos educativos digitales y acceso a la información vía internet) compromete aún más al Estado mexicano para resolver el rezago de la población en edad escolar.

Ello hace que sea ineludible avanzar en revertir las carencias de conectividad y de computadoras, así como de medios o contenidos digitalizados para educar e

integrar a niños y jóvenes a la era del conocimiento digital, el cual es sin duda, un componente fundamental del desarrollo del país.

Con estas acciones necesarias y focalizadas, el Gobierno de la República tiene como tarea establecer una Estrategia Digital Nacional para fomentar la adopción y el desarrollo de las TIC. (PGCM 2013-2018: 11)

Además en la “Estrategia 4.2 titulada Fortalecer la profesionalización de los servidores públicos. En su línea de acción:

4.2.1 Establecer convenios de cooperación técnica con instituciones públicas y privadas en materia de gestión de recursos humanos y SPC.

4.2.2 Gestionar los procesos de recursos humanos, incluyendo el Sistema Profesional de Carrera (SPC), por competencias y con base en el mérito.

4.2.3 Desarrollar herramientas y mecanismos para la autogestión del conocimiento

4.2.4 Implementar mecanismos de movilidad de los servidores públicos sujetos al SPC.

4.2.5 Promover convenios de intercambio de servidores públicos con fines de desarrollo profesional.

4.2.6 Fortalecer las evaluaciones de desempeño de los servidores públicos.

4.2.7 Impulsar los mecanismos para la profesionalización, certificación y educación formal de los servidores públicos.” (PGCM, 2013-2018:23)

Según el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013- 2018, la transformación de la Administración Pública Federal (APF) se sustenta en la necesidad de resolver profundas problemáticas derivadas de la necesidad de establecer una articulación administrativa entre los tres órdenes de gobierno, desde los requisitos y la gestión, hasta la entrega de los trámites y servicios que requiere la población, para dejar atrás el registro aislado de trámites y servicios federales. Además, se debe buscar la construcción de un catálogo nacional integral único para el Estado mexicano, permitiendo con ello minimizar la pérdida de tiempo y recursos del ciudadano, al momento de enfrentarse a algún trámite.

Asimismo, con esto se pretende que la Dirección General de Administración pueda cumplir en tiempo y forma con los trámites y necesidades que su personal requiere sin riesgos de errores y pérdidas de tiempo.

Como ya se ha mencionado antes, el uso de las tecnologías de la información impera en el actuar cotidiano y por ello, es de especial interés para la presente propuesta, referirse a la creación de un programa (sistema de programación) orientado al control de la capacitación del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, con la finalidad de no ignorar aspectos cognitivos ni información laboral del mismo.

Dicho programa deberá contener los siguientes indicadores:

- RFC (Filiación)
- Nombre
- Género
- Estado Civil
- Edad
- Número de seguridad social
- Área de adscripción
- Tipo de nombramiento
- Antigüedad
- Perfil académico
- Puesto de trabajo (plaza)
- Funciones (puesto)
- Discapacidad específica
- Se capacita en
- Evaluación (se registran competencias y áreas de oportunidad, así como el tipo de evaluación)
- Certificado o no

Con base al Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013- 2018 dicho sistema puede llamarse “Sistema de Identificación Único Digital de la DGA”, con acceso restringido (preferentemente digital) para la protección de la información de los servidores públicos. La información que proporcionará dicho Sistema es el expediente personal de cada empleado que incluye Datos Personales, Datos Laborales, Historia Clínica, Capacitación Recibida y permitirá la captura del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC). Dicho sistema informático puede ser diseñado en Access. A su vez, se propone diseñar una “Tool Bar”, la cual es una barra de herramientas que aparecen en la parte superior de los exploradores de internet que sirven como enlaces rápidos a servicios y/o funciones, para que el personal de la DGA pueda realizar sus funciones de atención a usuarios con mayor eficacia, así como tener acceso inmediato a Normatividad Interna y diversos servicios personales.

Lo anterior, es necesario para modernizar y optimizar la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la Dependencia con relación a la administración de sus recursos humanos, para dar total atención a las necesidades de trámites y servicios del personal.

“La búsqueda de modernización y eficiencia en la operación de los procesos internos tiene como fin la creación de bases sólidas de conocimientos y habilidades, innovación y aprovechamiento de tecnologías emergentes que puedan ser utilizadas para la creación de herramientas que sirvan a la población.” (PGCM, 2013-2018:11)

Para lograr lo anterior, se propone promover acciones que contemplen la utilización de las TIC en los distintos sectores de la Administración Pública Federal (APF), con el propósito de que estas herramientas contribuyan a generar una oportunidad real para cerrar la brecha económica y social en la DGA.

Además de este Sistema de Identificación Único Digital, es importante que el sistema web de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) se revise y se considere lo siguiente:

Los pasos del proceso de la capacitación se sustentan en la Detección de Necesidades de Capacitación y culminan en la evaluación de resultados. Sin olvidar

que se debe jerarquizar y clasificar las necesidades del personal, definir los objetivos, elaborar un programa y ejecutarlo, para finalmente evaluar.

La detección de necesidades consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se está haciendo, así como las causas de estas diferencias. En otras palabras una investigación que se orienta a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto. Algunas preguntas que se pueden plantear son:

- ❖ ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere el puesto?
- ❖ ¿Qué se debe lograr?
- ❖ ¿Qué se debe hacer?
- ❖ ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere la persona que ocupa el puesto?
- ❖ ¿Qué está logrando?
- ❖ ¿Qué está haciendo?

Estas preguntas muy generales deben orientarse a investigar los siguientes aspectos:

- Conocimientos y habilidades técnicos que se requieren para el puesto. Habilidades administrativas acerca de cómo organizar el propio trabajo y el de los demás, utilizar los recursos, y lograr los objetivos.
- Habilidades en relaciones humanas como liderazgo, capacidad de motivar, de comunicación, de trabajar en equipo, etcétera. Habilidades conceptuales como son el análisis y solución de problemas.
- Habilidad para el logro de resultados. Hay que acotar que la detección de necesidades de capacitación puede hacerse a nivel de una persona, de un puesto, de un grupo o de toda la Dirección General de Administración. Es muy importante establecer las necesidades de capacitación en términos de productividad y de una manera objetiva y medible.

Por ejemplo, se puede establecer en aspectos como reducir el margen de error (calidad), incrementar el número de unidades de trámites al día (cantidad), mejorar la puntualidad (tiempo), reducir los costos de un servicio (costo), entre otros.

La detección de los requerimientos de capacitación es el elemento más importante en la elaboración de un programa de capacitación. Hacer un buen diagnóstico evita “capacitar por capacitar”. Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación están las siguientes:

- ✓ Encuesta, que consiste en recoger la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.
- ✓ Entrevista, que consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado. Es común entrevistar también al jefe directo del empleado para preguntarle en qué considera que deben capacitarse sus subordinados.
- ✓ Observación, que consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que te indican la necesidad de capacitar.

Los instrumentos más usuales son:

- ✓ Cuestionario, que es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa.
- ✓ Descripción y perfil del puesto, que consiste en analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.
- ✓ Evaluación de desempeño, que consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, se procede a clasificarlas y jerarquizarlas, para determinar cuáles son las más urgentes o más importantes. Se propone que la clasificación de las necesidades de capacitación de la Dirección General de Administración responda a las siguientes afirmaciones:

- ✓ Las necesidades de cada empleado
- ✓ Los requerimientos por grupos o áreas de trabajo
- ✓ Los requisitos necesarios para el nivel de puesto que el trabajador tiene
- ✓ Las necesidades de capacitación para cumplir con las funciones que realiza independientemente de su puesto
- ✓ Las que requieren atención inmediata
- ✓ Las que requieren solución a futuro
- ✓ Las que exigen instrucción y evaluación continua
- ✓ Las que precisan capacitación fuera del grupo laboral
- ✓ Las que la Dirección General de Administración puede resolver
- ✓ Las que requieren de los servicios profesionales externos

Con lo anterior, se obtienen indicadores muy precisos que nos permiten saber el destinatario, el tiempo y la forma de capacitar, para jerarquizar la importancia o urgencia de dicho proceso.

CONCLUSIONES

Esta investigación es producto del estudio de 65 hombres y mujeres que trabajan en la Dirección General de Administración y que ocupan alguno de los 42 puestos de trabajo que imperan en la DGA. A través de la observación, la entrevista y la elaboración de las narrativas de cada uno para obtener los indicadores más relevantes para finalmente, analizar y definir las características reales de la capacitación desde la perspectiva del PAAE y la visión de las autoridades encargadas de dicho proceso.

Durante la investigación se observó la escasa sistematización, lo que lleva a la multiplicidad y la repetición sin retorno de información ni potenciación del impacto real. Falta rigor metodológico en los objetivos y en la definición de cada etapa del proceso de capacitación, con carencia de investigación evaluativa, presenta dificultad en el registro de la información relacionada con el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación. Sus datos estadísticos son poco confiables, que impiden medir el trasvase y sustitución de poblaciones, entre otras variables de confusión.

Con base en los datos obtenidos de la investigación, la Dirección General de Administración, capacitó en el año 2014 al 62% de sus trabajadores, cumpliendo con las disposiciones legales plasmadas en la Ley Federal del Trabajo, en cuanto a la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento, así como el derecho de los trabajadores a recibirlos, dos aspectos importantes que se encuentran plasmados en la fracción XIII, Apartado A, del artículo 123 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos y en el artículo 153-A, hasta la X, del capítulo III-bis, de dicha Ley.

Por otro lado, se realizó en los meses de agosto y septiembre de 2015, el llenado de la Cédula de Evaluación del Desempeño para el Personal Operativo, instrumento de medición diseñado para llevar a cabo la evaluación del desempeño, mediante el conjunto de doce factores a través de los cuales se evalúan los conocimientos y habilidades, así como los valores, comportamientos, hábitos y disposición a realizar funciones encomendadas de dicho personal.

Lo anterior, desde la perspectiva reflexiva de esta investigación, se considera importante señalar que estadísticamente, la DGA no cumple con su propósito de cobertura de capacitación. Desde la mirada pedagógica se enlista lo siguiente:

- La capacitación que oferta la Dirección General de Administración, no parte del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) real, debido a que su diseño es limitado y no arroja información suficiente, su aplicación carece de metodología y de los mecanismos necesarios para conocer las necesidades o insuficiencias que manifiesta un trabajador así como los obstáculos que le impiden desempeñarse adecuadamente en las funciones encomendadas.
- En cuanto a la captura de dicha cédula en el Sistema Integral de Personal (SIAPSEP) ésta no sólo puede ser realizada por el empleado sino por cualquier persona que tenga el RFC del trabajador, por lo que no se cuentan con las medidas de seguridad necesarias ni la protección de los datos personales del trabajador.
- Por lo tanto, la capacitación en la DGA, no es acorde a las necesidades reales en función de las actividades que el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación del Catálogo Institucional de Puestos realiza en colaboración para el cumplimiento de los objetivos de dicha dependencia de gobierno.
- La información que la Cédula de Evaluación de Desempeño para el Personal Operativo tampoco proporciona parámetros para elaborar un Programa Anual de Capacitación, debido a que no se cumple con la metodología asentada en la Norma para el Sistema de Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos de nivel operativo, con respecto a que el jefe inmediato sólo firma de visto bueno dicha Cédula, que previamente fue llenada por personal operativo responsable de sus compañeros en un área de trabajo determinada.
- La capacitación que se ofertó en el 2014, no contempló las formas de aprendizaje del personal a capacitar ni su continuidad en el Programa Anual de Capacitación, ya que en este año 2015, sólo se ofertaron dos cursos, debido a la prioridad brindada a la convocatoria que ofertó el Programa del Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera del Personal de Apoyo y

Asistencia a la Educación del Catálogo de Puestos. (Cabe aclarar que dicho programa emite convocatoria cada dos años y modifica el sueldo del trabajador, a diferencia de la capacitación interna de la institución que ya se investiga)

- La capacitación en la DGA no tiene fundamentos en la Pedagogía Laboral ni se desarrolla en función de aprender a aprender y aprender a hacer.
- La capacitación en la DGA termina en la etapa de Operación, debido a que la evaluación, proceso que implica la verificación de los resultados alcanzados y la aplicación de acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento, no se lleva a cabo, con base a los parámetros ya descritos en esta investigación. Además, que dicha obligación de evaluar el desempeño laboral del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación de la DGA se fundamenta en los criterios legales del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y el Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la SEP.

Las políticas y prácticas de la educación y formación de adultos son políticas y prácticas activas de empleo, además de ser un derecho básico, es un medio para la proyección creativa y solidaria de la persona, el cual también es requisito indispensable de bienestar personal y social.

Se observó en esta investigación, que la institución cuenta con Normatividad que rige sus procedimientos, apoya al personal con el Programa de Estímulos y Recompensas, realiza procesos de Detección de Necesidades, Capacitación Interna, Capacitación Externa impartida por instituciones educativas (UNAM, UAM, Y CONALEP) y la Evaluación de Desempeño para el Personal Operativo, sin olvidar el Programa del Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación del Catálogo de Puestos (SIDEPAAE).

Lo anterior, no ha sido suficiente para que la capacitación esté en la correcta dirección debido a que la perspectiva de la Dirección General de Administración, es sólo de tipo estadística al omitir lo enlistado anteriormente. No se reflexiona seriamente sobre las fortalezas y debilidades del personal, debido a la falta de procedimientos idóneos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos

a su cargo. No cuenta con personal calificado para evaluar ni se disponen de herramientas que permitan retroalimentar a los colaboradores (PAAE) sobre los aspectos en los que deben mejorar.

La evaluación carece de definición de metas, es decir, de establecer resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la intención de cumplir con los objetivos de la institución, ya sea a corto o mediano plazo. Falta comunicación del personal evaluador hacia los trabajadores, debido a que los “jefes inmediatos” quienes coordinan las actividades de las áreas de trabajo que el PAAE realiza, son los que evalúan a sus compañeros, basándose en el desempeño durante un año y sus opiniones personales. Una vez llenada la Cédula la envían a firma del Jefe autorizado, quien da el visto bueno y se le da al trabajador para su firma, la mayoría de las veces sin oportunidad de cambiar los resultados.

Al terminar un curso de capacitación que puede tener 10, 20 o 40 horas de duración repartidas en una o dos semanas, dentro del horario laboral, se realiza una evaluación de cinco o diez preguntas, que independientemente de los resultados que arrojen, se emite una Constancia de Participación al Personal que cumplió con el 80% de asistencia a dicho curso. Sin tomar en cuenta su intervención, interés o aprendizaje.

El diseño de la propuesta de capacitación tiene su génesis en las características del contexto de la DGA, en las necesidades reales del PAAE, con relación a sus actividades encomendadas y sus deseos personales, todo en conjunto, para coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos de dicha institución. A su vez, se previó utilizar los mismos recursos con los que actualmente cuenta la institución.

Los motivos por los cuales se debe poner especial atención en la capacitación de la Dirección General de Administración consisten en:

- Se compensa la falta de perfil profesional con una competencia certificada.
- La alfabetización digital ante el nuevo paradigma por competencias es un elemento indispensable para estar en sintonía y acorde a las nuevas exigencias laborales, además para mejorar la capacidad de participación

social y política y para cualquier tipo de desarrollo: personal, social y laboral del PAAE.

- Por sí sola, la capacitación promueve empleo, formación de instructores, producción de medios didácticos y elaboración de currículos básicos con amplia capacidad de uso. Todo esto, sirve para cualificar y extender al sistema de la Dirección General de Administración.
- Con una adecuada capacitación y la certificación pertinente, se logra un efecto favorecedor de las relaciones y la realización del trabajo en equipo por proyectos entre las distintas instituciones que conforman la AFSEDF.

Aquí se proponen algunas recomendaciones para optimizar la capacitación en la Dirección General de Administración:

- ✓ Partir de la práctica, esto significa seleccionar y organizar el contenido de la capacitación con base a la siguiente cuestión: ¿Cuáles son las situaciones que se presentan en el contexto de la DGA? Para tomar las decisiones pertinentes en cuanto al ámbito a capacitar, con qué recursos, durante cuánto tiempo, con qué agentes formativos y con qué estrategias didácticas voy a ofrecer la capacitación y a facilitar al PAAE el acceso a los problemas de la práctica y la construcción de una mirada profesional para hacerles frente en función de un propósito.
- ✓ Aprovechar las ventajas de las funciones del PAAE como ámbito de formación para crear un sistema de roles y relaciones que se centre en guiar el aprendizaje de los desafíos de sus tareas y en facilitar la apropiación de nuevos criterios para enfrentar tales retos.
- ✓ Aprovechar las ventajas del espacio de la capacitación (aula) como ámbito de formación para profundizar la comprensión de sus tareas y de sus capacidades para desempeñarse eficazmente.
- ✓ Proporcionar estrategias para monitorear el desempeño para que el PAAE desarrolle sus habilidades en la realización de sus funciones, así como para

desarrollar su juicio crítico para evaluar sus logros, ya que le permitirá obtener autonomía en su actividad.

La oferta de la Dirección General de Administración debe contener los siguientes principios orientadores:

1. Asegurar una formación permanente con la que el empleado pueda construir cualquier tipo de aprendizaje, para consolidar la cultura del aprender a aprender.
2. Desarrollar el concepto y la práctica de utilizar a la institución como entorno de formación prioritaria, para que dicha dimensión se integre en los programas estratégicos de la Dirección General de Administración.
3. Renovar y potenciar las ofertas de educación permanente, así como aquella que capacite al sujeto en conocimientos generales con alto contenido práctico.

De lo anterior, la capacitación en la Dirección General de Administración debe garantizar la continuidad en la formación permanente de su personal para evitar la erosión de los conocimientos ya adquiridos, así como proponer y adaptar las necesidades del personal a la cartera de cursos que ofrece la Dirección General de Personal, con el propósito de actualizarla y que dicha capacitación sea lo más cercana posible a la realidad laboral, preparando así, al Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación del Catálogo Institucional de Puestos (PAAE) para hacerle frente a los cambios y transformaciones que sufra la AFSEDF y la sociedad misma; asegurando con ello, una relación estrecha entre los diferentes modos de acción (técnica, política, comercial) y los objetivos de la educación.

La agenda de la capacitación de la DGA deberá poder mirar con cierta suspicacia la tendencia a separar los aprendizajes del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación y el contexto en el que se desempeñan. Más que centrarse en un insumo, como son los cursos, deberá hacerlo en la identificación y en el fortalecimiento de las áreas de trabajo, así como en la creación de puentes entre ellas.

El proceso de la capacitación en la DGA, permitirá intercambios y procesamientos de información significativos, para encontrar soluciones a problemas y hacer planes de seguimiento a mediano y largo plazos. A su vez, facilitará la cohesión de grupos y a que el PAEE se sienta bien realizando su función y continuar colaborando en esta institución.

En cuanto a los convenios que se proponen, se deben elaborar con lo siguiente:

- I. El programa de mediano plazo, que incluya proyecciones multianuales financieras y de inversión;
- II. El programa anual de trabajo que señale objetivos, estrategias, líneas de acción y metas comprometidas con base en indicadores de desempeño;
- III. Los criterios e indicadores de desempeño y evaluación de resultados de actividades y proyectos que apruebe su órgano de gobierno, y
- IV. Las demás que se establezcan conforme a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Lo anterior expuesto, da la pauta para elaborar desarrollos curriculares con énfasis en el constructivismo y en lo significativo, lo que permite aprovechar de mejor forma los espacios físicos y de tiempo, tanto de la Dirección General de Administración como de su personal. A su vez, permite un modelo en que el agente experto o instructor de capacitación pueda ejercer como facilitador del aprendizaje en el aprender a aprender y aprender a hacer.

El diseñador debe aprovechar estas ventajas, ya que evitará con éstas, problemas en la calidad y efectividad de los programas de capacitación laboral y, por ende, en el servicio del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación y a la sociedad misma.

La propuesta de capacitación en la Administración Pública descansa en los siguientes aspectos, con relación a los procesos que se llevan a cabo en las distintas áreas de trabajo de la DGA:

- ✓ Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos.
- ✓ Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán.
- ✓ Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos y contenidos.
- ✓ Motivar e involucrar a los participantes.
- ✓ Establecer una buena comunicación con los participantes.
- ✓ Entender y mantener el control del grupo.
- ✓ Vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios.

Para saber si los objetivos que se plantearon fueron alcanzados es necesario realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del programa de capacitación. La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos:

- ✚ La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes.
- ✚ El conocimiento adquirido, es decir, qué aprendió y en qué grado.
- ✚ La conducta, es decir, qué comportamientos se modificaron.
- ✚ Los resultados específicos posteriores al curso.

La evaluación puede hacerse en tres etapas:

- a) Al inicio del curso, para diagnosticar y medir el nivel de conocimientos de los participantes antes del curso en relación con los temas que se van a tratar durante el mismo.
- b) Durante el curso, para conocer los progresos de los participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios
- c) Al final del curso, para medir el grado en que se cumplieron los objetivos.

Por otra parte, también debe evaluarse el curso de capacitación en los siguientes aspectos: Actuación del instructor, instalaciones, técnicas y auxiliares didácticos, duración del curso, contenido, servicio de cafetería, el lugar en el que se impartió, etc. Esta retroalimentación servirá para la elaboración de nuevos programas.

La falta de una capacitación acorde con el contexto laboral es una barrera para el desarrollo de la Dirección General de Administración ya que limita la capacidad del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación para comunicarse de una manera eficiente, trabajar en equipo, resolver problemas, usar efectivamente las tecnologías de la información para adoptar procesos y tecnologías superiores, así como para comprender el entorno en el que vivimos.

Una población competente es la clave para el desarrollo sostenible y la estabilidad de las dependencias gubernamentales. El aprendizaje a lo largo de toda la vida trata de satisfacer las necesidades múltiples y específicas de aprendizaje de todos los grupos etarios, lo que comprende la adquisición de las competencias técnicas básicas, tanto mediante la educación formal como por conducto de las modalidades alternativas de aprendizaje. La educación de adultos, la EFTP y la alfabetización son componentes importantes del proceso de aprendizaje a lo largo de toda la vida.

En particular, esta investigación permitió desarrollar el tema de la capacitación para el trabajo en instituciones que pertenecen a la Administración Pública, adquiriendo experiencia en este tema. Asimismo, permitió aprender a desarrollar este tipo de documentos para elaborar otros similares en el futuro desempeño profesional.

Personalmente, se comprobó que se posee criterio profesional, dentro de la temática de la capacitación laboral en dependencias de gobierno. Se asume la responsabilidad de ser profesional de la educación sin el temor de confrontar los conocimientos adquiridos con la realidad.

Al investigar, se descubrió que el método no se aprende en las clases de *Investigación Educativa*, sino precisamente investigando. Aprendiendo a indagar a través de este método, probablemente permitirá en un futuro, la actualización constante, cómo ser competitiva en el campo de especialización y cómo mantenerse siempre a la vanguardia.

Se aprendió que adentrarse en la cultura del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, implica la exigencia de valores nuevos, incluso en la identidad de quien emprende. La investigación no sólo brindó una posición de producir conocimiento o

autoría, sino de lectores; que no solamente existen contextos facilitadores, también hay obstáculos que hay que manejar adecuadamente para utilizarlo a nuestro favor.

El gran aprendizaje comprendido de esta indagación es la capacidad de trabajar esforzadamente, de sobreponerse a enfermedades o accidentes que posponen los trabajos, la constante lucha por el perfeccionismo y la dispersión.

Los resultados de esta tesis permiten objetivar la preocupación investigativa, el panorama obtenido evidencia que las dificultades que se encontraron para su realización, son situaciones que hacen posible prever recursos para afrontarlas con éxito.

Específicamente se concluye que el resultado de esta investigación deja inquirir que la capacitación en la Administración Pública es un costo social que produce miles de empleados inadecuados para el trabajo, ya que han sido contratados a lo largo de la historia de las instituciones públicas, sin contar con un sistema adecuado de Selección y Reclutamiento, sin un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación real y acorde al contexto, sin evaluaciones diagnósticas y finales en competencias y habilidades y mucho menos en un perfil académico.

Lo anterior, no sólo se debe resolver haciendo reformas laborales o educativas para lograr la eficiencia de los trabajadores, se deben tomar decisiones pedagógicas, es decir, el PAAE se desarrollará mejor en su contexto laboral, si los cursos de capacitación sirvieran como actualizaciones para mejorar sus técnicas aplicadas a las funciones reales que llevan a cabo día a día.

REFERENCIAS

- ❖ Acuerdo de Normas Técnicas de Competencia Laboral que comprendan conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 02 de agosto de 1995. Disponible en:
http://www.inea.gob.mx/transparencia/pdf/marco_normativo/A15.pdf
Consultado el día 15 de enero de 2015
- ❖ Acuerdo número 17. Normas de evaluación del aprendizaje en los distintos tipos y modalidades de la educación, bajo el control de la SEP de fecha 28 de agosto de 1978. Disponible en:
http://portal2.edomex.gob.mx/strabajo/acercadelasecretaria/marcojuridico/groups/public/documents/edomex_archivo/strabajo_pdf_acuerdo_05.pdf
Consultado el día 15 de enero de 2015.
- ❖ AFSEDF, 2005. Manual General de Organización. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 23 de agosto de 2005. Disponible en:
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n200.pdf> Consultado el día 14 de septiembre de 2013.
- ❖ AFSEDF, 2012 Texto en línea en <http://www.afsedf.gob.mx> Consultado el día 28 de agosto de 2013.
- ❖ Althusser, (1971) *Ideological State Apparatuses*, en Lenin y la filosofía y otros ensayos, traducido por Ben Brewster, 288 págs.
- ❖ ANUIES, (1989) *Experiencias de Educación Continua en Instituciones de Educación Superior Públicas*. Francisco Javier Palencia.
- ❖ Besnard, Pierre y LIÉTARD Bernard (1979). *La educación permanente*. Ed. Oikos-tau. España. Cap. 1 y 2
- ❖ Brockett, R, G. E Hiemstra, R. (1993). *El aprendizaje autodirigido en la educación de adultos*. Barcelona: Paidós.
- ❖ Bruner, J. (1988). *Realidad mental y mundos posibles*. Ed. Gedisa. Barcelona.
- ❖ Bustamante, Hilda. *Lineamientos y estrategias para el fortalecimiento de la educación continua*. México, D.F.: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Dirección de Medios Editoriales, 2010. 77 p. (Colección documentos). Disponible en:
<http://publicaciones.anuiex.mx/pdfs/libros/Libro37.pdf> Consultado el día 14 de septiembre de 2013.

- ❖ Cárdenas, Claudia. *Sociedad del conocimiento y educación permanente: los desafíos de la educación superior pública en México*. Sociológica, año 17, no. 49 mayo-agosto de 2002, pp. 265-301. Disponible en: <http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/4910.pdf> Consultado el día 14 de junio de 2014
- ❖ Colé, M. y Scribner, S. (1989). Introducción. En Vygotsky. *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica.
- ❖ CONFINTEA V (1997). *Educación de las personas adultas y los desafíos del siglo XXI*. Una serie de 29 folletos documentando los grupos de trabajo que se llevaron a cabo en la Quinta Conferencia Internacional de Educación de las Personas Adultas. UNESCO. Disponible en: <http://www.unesco.org/education/uie/confintea/folletos.html> Consultado el día 14 de septiembre de 2013.
- ❖ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917 Texto vigente. Última reforma publicada DOF 19-07-2013. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>
- ❖ CONOCER, 2010. Disponible en <http://www.conocer.gob.mx> Consultado el día 23 de enero de 2015.
- ❖ Delors, J. (1997). *La educación encierra un tesoro*. México: UNESCO. Disponible en: http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF Consultado el día 12 de enero de 2015
- ❖ Díaz Barriga, F. y Hernández, G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. México: Mc Graw Hill. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/311/31161208.pdf> Consultado el día 12 de enero de 2015.
- ❖ Dirección General de Centros de Formación para el trabajo (2013). Disponible en: <http://www.dgcft.sems.gob.mx/> Consultado el día 09 de octubre de 2014.
- ❖ Ferrández, A., Gairín, J. y Tejada (1990). *El proceso de aprendizaje en el adulto*. Madrid: Diagrama.
- ❖ Freire, P. (1992). *Pedagogía del oprimido*. Madrid: Siglo XXI
 - (1997). *A la sombra de este árbol*. Barcelona: El Roure.

- ❖ Frigerio, G. y M. Poggi (1996). *La dimensión pedagógico-didáctica*, en *Las instituciones educativas. Cara y ceca. Elementos para su gestión*. Buenos Aires, Troquel, pp. 67-93.
- ❖ Gimeno, Paz (1995). *Teoría crítica de la educación: una alternativa para una sociedad en crisis*. UNED
- ❖ Gore Ernesto, Vázquez Mazzini Marisa (2010). *Hacer visible lo invisible: Una Introducción a la Formación en el Trabajo*. Editorial: GRANICA, 208 págs. ISBN: 9789506415808. Consultado el día 05 de noviembre de 2014.
- ❖ Herrera, C. Mancera L. (2004). *Factores que influyen en la asistencia a cursos de educación continua*. Ed. Moderno. México.
- ❖ Instituto de Capacitación para el trabajo de la Ciudad de México. Decreto publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal Décima Séptima Época No. 1841, el 21 de abril de 2014. Disponible en: http://www.consejeria.df.gob.mx/portal_old/uploads/gacetas/2104201421236d2802b.pdf Consultado el día 21 de enero de 2015.
- ❖ Jabonero, Mariano (1993). *La convergencia entre la cultura del trabajo y del sistema educativo en España y en otros países de la Comunidad Europea* en Revista Iberoamericana de Educación No. 2 Educación, trabajo y empleo Mayo-Agosto. Disponible en: <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie02a05.htm> Consultado el día 06 de septiembre de 2013.
 - (1997). *Educación de personas adultas: Un modelo de futuro*. Madrid, edit. La Muralla
- ❖ Jeria, Jorge (2007). *Determinación de las competencias del educador de adultos en el contexto de su práctica cotidiana* en Revista Decisio No. 16 Enero-Abril. Disponible en: http://tumbi.crefal.edu.mx/decisio/images/pdf/decisio_16/decisio16_saber3.pdf consultado el día 10 de septiembre de 2013.
- ❖ Kuhn, Thomas (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. México, FCE.
- ❖ León, A. (1986). *Aspectos psicológicos de la educación permanente* en Debesse, M y Mialaret, G., *Formación continua y educación permanente*. Barcelona: Oikos-tau.
- ❖ León Gascón, J. A y Carretero, M. (1992). *Perspectivas en el estudio del desarrollo cognitivo durante la vida adulta* en García Madruga, J. A. y Lacasa,

R, *Psicología evolutiva 2*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- ❖ Ley de Educación del Distrito Federal. Ordenamiento publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 8 de junio de 2000. Disponible en: http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/222/3/images/ley_educacion_distrito_federal.pdf Consultado el día 16 de enero de 2015.
- ❖ Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores. Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 25 de junio de 2002. Texto Vigente. Última reforma publicada DOF 25-04-2012. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/245.pdf> Consultado el día 15 de enero de 2015.
- ❖ Ley Federal del Trabajo. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de abril de 1970. Texto Vigente. Última reforma publicada DOF 30-11-2012. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf> Consultado el día 21 de noviembre de 2013.
- ❖ Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1963. Texto vigente. Última reforma publicada DOF 02-04-2014. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/111.pdf> Consultado el día 16 de enero de 2015.
- ❖ Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. Ley publicada en Diario Oficial de la Federación el 11 de junio de 2003. Texto Vigente. Última reforma publicada DOF 20-03-2014 Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/262.pdf> Consultado el día 15 de enero de 2015.
- ❖ Ley General de Educación. Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993. Texto vigente. Última reforma publicada DOF 19-12-2014. Disponible en: http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf Consultado el día 16 de enero de 2015.
- ❖ Ley General para la Inclusión de personas con Discapacidad. Ley publicada en Diario Oficial de la Federación el 30 de mayo de 2011. Texto vigente. Disponible en:

http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/222/3/images/ley_general_inclusion_personas_discapacidad.pdf Consultado el día 15 de enero de 2015

- ❖ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Ley publicada en Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1976. Texto vigente. Última reforma publicada DOF 26-12-2013. Disponible en:
http://www.normateca.gob.mx/Archivos/66_D_3632_22-01-2014.pdf
Consultado el día 15 de enero de 2015
- ❖ Libro Blanco, 1993. *Crecimiento, competitividad, empleo: Retos y pistas para entrar en el siglo XXI*. Boletín de las Comunidades Europeas Suplemento 6/93. LUXEMBURGO. Disponible en:
http://biblioteca.cunef.edu/gestion/catalogo/doc_num.php?explnum_id=449
Consultado el día 31 de octubre de 2014.
- ❖ López, Emilio y Barajas, Zayas. (2006). *Estrategias de formación en el siglo XXI*. Barcelona, Editorial Ariel.
- ❖ López, Emilio y Barajas, Zayas. (2009). *El paradigma de la educación continua*. Reto del siglo XXI. Madrid: Narcea Ediciones / UNED.
- ❖ Manual de Organización General de la Secretaría de Educación Pública. Publicado en el Diario Oficial de la Federación de México el 30 de noviembre de 2012. Disponible en:
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5280993&fecha=30/11/2012
Consultado el día 24 de febrero de 2015.
- ❖ Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública. Autorizado por la Dirección de Normatividad y Evaluación, Junio, 2009. Disponible en:
http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/295/1/images/manual_normas_administracion_rh_sep_2009.pdf Consultado el día 16 de febrero de 2014.
- ❖ Norma para el Sistema de Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos de Nivel Operativo, fue cotejada y registrada el 31 de agosto de 2004 en la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal. Disponible en:
http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/SPC/subsist_EvaluacionDelDesempeno/documentos/NORMA_OPER.pdf Consultada el día 03 de agosto de 2015.
- ❖ Palacios, J. y Marchesi, A. (1991). *Inteligencia y memoria en el proceso de envejecimiento* en Carretero, M., Palacios, J. y Marchesi, A. (Comp.), *Psicología evolutiva. Adolescencia, madurez y senectud*. Madrid: Alianza.

- ❖ Perkins, D. y Blythe, T. (1994). *Putting Understanding up-front*. Educational Leadership 51 (5), pp 4-7. Disponible en: http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo18/files/perkins_antetodo_la_comprension.pdf Consultado el día 05 de noviembre de 2014
- ❖ Pineda, Pilar (2002). *Pedagogía Laboral*. España: Ariel Educación.
- ❖ Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Segunda sección, Poder Ejecutivo, Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Publicado en el Diario Oficial de la Federación de México el 20 de mayo de 2013. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013 Consultado el día 07 de octubre de 2014.
- ❖ Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018. Publicado en el Diario Oficial de la Federación de México el 30 de agosto de 2013. Disponible en: http://www.sre.gob.mx/images/stories/marconormativodoc/gob_moderno.pdf Consultado el día 21 de enero de 2015.
- ❖ Programa Sectorial 2013-2018. Publicado en el Diario Oficial de la Federación de México el 13 de diciembre de 2013. Disponible en: http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/253/1/images/programa_sectorial_educacion_2013_2018.pdf Consultado el día 21 de enero de 2015.
- ❖ Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la SEP. Dado en el Palacio del Poder Ejecutivo Federal, México, el 4 de enero de 1946. Disponible en: <http://www.dgcytm.sep.gob.mx/work/models/dgcytm/Resource/112/1/images/RegCondGralTrab.pdf> Consultado el día 16 de enero de 2015
- ❖ Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública. Publicado en Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 2005. Texto vigente. Última reforma publicada el 1 de octubre de 2013. Disponible en: http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/3f9a47cc-efd9-4724-83e4-0bb4884af388/reglamento_interior_sep.pdf Consultado el día 15 de enero de 2015.
- ❖ Rice, Ph. (1997). *Desarrollo humano. Estudio del ciclo vital*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- ❖ Rodríguez, Gregorio (1996). *Introducción a la Investigación Cualitativa* Primera Parte Ediciones Aljibe. Granada, España.

- ❖ Roig Ibáñez, José. (2006). "6.La educación ante el advenimiento de la sociedad del saber y la reforma del mercado de trabajo" p. 223-282. En *La educación ante un nuevo orden mundial*. Ediciones Díaz de Santos. España.
- ❖ Sabán, Carmen (2010). *Educación permanente y aprendizaje permanente: Dos modelos teórico-aplicativos diferentes*. Revista Iberoamericana de educación Nº 52, pp. 203-230. Disponible en: <http://www.rieoei.org/rie52a10.htm> Consultado el día 10 de junio de 2014
- ❖ SEP, (2012). Disponible en: <http://www.sep.gob.mx> Consultado el día 28 de agosto de 2013.
- ❖ SEP, (2012) Catálogo Institucional de Puestos para el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación.
- ❖ SEP, (2012) Manual General de Organización de la DGA. Vol. I y II pp 20-30
- ❖ Stufflebeam, Daniel (1993). *Evaluación Sistemática: Guía Teórica y Práctica*. Paidós.
- ❖ Taylor, S.J. y BOGDAN, R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, Paidós Ibérica.
- ❖ Touraine, A. (1993). *Crítica de la modernidad*. Madrid: Temas de hoy.
UNESCO (1972). *Tercera Conferencia*.

ANEXOS

ANEXO 1

Guía de entrevista

Edad_____ Sexo_____ Puesto de Trabajo_____

Nivel laboral_____

1. ¿Qué grado académico tienes?
2. ¿Actualmente estudias?
3. ¿Qué estudias?
4. ¿Cuál es tu meta en la vida?
5. ¿Cuántos años de servicio tienes en esta Dirección General?
6. ¿Eres personal de base o de confianza?
7. ¿Cuál es tu área de adscripción actual?
8. ¿Cuánto tiempo tienes en esta área?
9. ¿En qué consisten tus funciones?
10. ¿Has tomado algún curso de capacitación en los últimos 12 meses?
11. Si tu respuesta anterior fue afirmativa, ¿Cómo se llama el curso y cuándo lo tomaste?
12. ¿Qué tanto aprendiste?
13. ¿Crees que requieres capacitación para realizar tus funciones?
14. ¿Qué tanto aplicas lo que te imparten en los cursos de capacitación que has tomado?
15. ¿Por qué tomaste ese curso?
16. ¿El expositor fue claro?

17. ¿Qué te pareció el curso en cuanto a la presentación de contenidos?
18. ¿Qué opinas de los recursos que se utilizaron en el curso?
19. ¿Qué opinas sobre el tiempo del curso?
20. ¿Consideras que los cursos que se organizan te sirven para el puesto de trabajo que desempeñas?
21. ¿Algún curso te ha servido para tu vida personal?
22. ¿Qué cursos te gustaría tomar?
23. ¿Conoces el programa Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera de los Trabajadores de Apoyo y Asistencia a la educación?
24. En caso afirmativo ¿qué opinas?
25. ¿En qué nivel laboral te encuentras?
26. ¿Cuántos cursos fueron necesarios para llegar a este nivel?

ANEXO 2

Catálogo de cursos que oferta la Dirección General de Administración

1. Mi código de ética
2. Autogestión y liderazgo
3. Inducción a la Secretaría de Educación Pública
4. Formación de facilitadores
5. Análisis de problemas administrativos
6. Redacción básica
7. Éxito en la atención al cliente
8. Ortografía I
9. Interacción humana
10. Elaboración y presentación de programas administrativos
11. Técnicas e instrumentos de planeación
12. Inteligencia emocional
13. Pensamiento creativo
14. Autoestima y motivación
15. Sexualidad humana
16. Escuela para padres
17. Proyecto de vida
18. Manejo de estrés
19. Ortografía II
20. Introducción a la administración
21. Ortografía III
22. Redacción avanzada
23. Asertividad
24. Administración del trabajo
25. Trabajo en equipo
26. Técnicas de supervisión

27. Actualización en administración secretarial
28. Administración de oficinas
29. Clasificación y control de archivos
30. Cómo ser una edecán exitosa
31. Diseño de formas administrativas
32. Introducción a la función secretarial
33. Manejo de actitudes en situaciones de emergencia
34. Manejo y elaboración de la correspondencia oficial
35. Manuales administrativos: organización y procedimientos
36. Mecanografía básica
37. Mecanografía avanzada
38. Metodología de la investigación
39. Motivación en el trabajo
40. Prevención y combate contra incendios
41. Principios básicos de estadística
42. Protección civil
43. Taquigrafía básica
44. Taquigrafía avanzada
45. Técnicas de investigación