
UNIDAD 153 ECATEPEC

*LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA
CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO*

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA

PRESENTA:

MARTHA VENCES CRUZ

ASESORAS

**MTRA. EUGENIA ALBARRÁN GARCÍA
ASESORA DE CONTENIDO**

**LIC. AMPARO BARAJAS GONZÁLEZ
ASESORA METODOLÓGICA**

OFICIO

DEDICATORIAS

Dedico esta tesis a la Profesora Godeleva Cruz Reyes, mi madre, quien con su ejemplo, fortaleza y decisión me mostró el camino de la disciplina para el estudio y el trabajo.

A mi esposo por la infinita paciencia y apoyo que me brindó en todo momento para culminar una de mis más grandes metas y que me permitió robarle mucho de nuestro tiempo para estar juntos.

A mis hermanos: Irma, Edith, Jesús y Consuelo con quienes he compartido alegrías, tristezas y triunfos y que son fuente de inspiración para seguir adelante.

En especial, a la memoria de mi hermana Carmen, donde quiera que se encuentre, quien enriquece mi espíritu y me acompaña en mis sueños.

A mi amigo entrañable, Maestro José Rivera porque me ha impulsado y apoyado en muchos de los momentos determinantes en mi vida.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1. LOS SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRADOS AL ESTADO DE MÉXICO Y SU ADMINISTRACIÓN	11
1.1 La Descentralización Educativa y el Estado de México	11
1.2 El aparato Administrativo de los SEIEM	18
1.3 La Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec	29
1.4 La Oficina de Registro y Archivo	37
CAPÍTULO 2. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	42
2.1 Los Manuales Administrativos de la Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec	42
2.2 Análisis de los puestos de trabajo existentes en la Oficina de Registro y Archivo	48
2.3 Diseño de la estructura orgánica de la Oficina de Registro y Archivo	53
CAPÍTULO 3. LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS Y LA CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO	68
3.1 Las competencias laborales	68
3.2 La capacitación en la Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec	80
3.3 La Certificación por Competencias	89
3.4 Necesidades de Capacitación de la Oficina de Registro y Archivo	93
3.5 Propuesta de Intervención	99
3.5.1 La evaluación del participante	111
3.5.2 Aspectos a considerar para el curso de capacitación	113
3.6 Evaluación del curso	116
CONCLUSIONES	124
FUENTES DE CONSULTA	127
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Los servicios administrativos que se otorgan en las oficinas públicas, por lo regular son objeto de muchas críticas debido a que existen deficiencias en el desempeño de los servidores públicos, en el caso de la *Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec*, instancia perteneciente a los Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM), entre muchas de sus funciones se encuentra la de otorgar servicios a sus propios trabajadores (docentes y personal de apoyo y asistencia a la educación), mismos que requieren de una asistencia eficiente que satisfaga sus necesidades.

Por otra parte, los efectos de los constantes cambios tecnológicos, políticos y sociales, que de manera general se han dejado sentir en los procesos de trabajo, han hecho que surja la necesidad de capacitación de los servidores públicos, en particular, de los que laboran en las áreas administrativas. En este terreno, nuestra atención se centra en la revisión de las formas de trabajo y de esas necesidades de capacitación que presenta el personal de la Oficina de Registro y Archivo, una de las áreas de la *Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec*.

Las peculiaridades del trabajo docente se centran en las complejas relaciones con los estudiantes, los padres de familia, grupos sociales interesados en las condiciones educativas, los directivos, los procesos de aprendizaje, las prácticas propias del ámbito escolar, las estructuras del sistema educativo, etc.; de esta forma, el docente que labora en este campo debe verse inmiscuido en los procesos administrativos extraescolares, ya sea para la gestión escolar o para hacer válidas sus prestaciones de ley, estas actividades tan necesarias para el profesorado, muchas veces obstaculizan su labor como docentes, es decir, que el maestro debe abandonar a su grupo o a su ámbito escolar, para realizar trámites.

Derivado de esta inquietud, surge nuestro proyecto de tesis, mismo que plantea la existencia de esa problemática que no permite que el personal que labora en las oficinas de la Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec brinde un servicio de calidad, nos referimos a la falta de una capacitación que responda a las necesidades reales del trabajador con funciones administrativas; de esta forma, describimos dentro de nuestro **planteamiento del problema**, que éste se sitúa en un grupo de trabajadores que integran la Oficina de Registro y Archivo, en la que existe una serie de factores que influyen directamente tanto en la cadena de trabajo, como en sus resultados.

De ahí surgieron una serie de preguntas que llevó a la siguiente reflexión: ¿Desde dónde es factible proponer un proyecto de capacitación en el trabajo, que haga eficientes las competencias de los trabajadores y logre articular la participación de las autoridades, a posibles instancias externas y a los mismos trabajadores?

Uno de los propósitos de la Licenciatura en Intervención Educativa (LIE), es la búsqueda de la pertinencia social y educativa, de tal forma que se pueda responder eficazmente a los problemas educativos identificados, en un contexto específico, estas intenciones surgen de la línea de Educación de las Personas Jóvenes y Adultas (EPJA)¹

La LIE se orienta a la intervención que se define “como la acción intencionada sobre un campo, problema o situación específica, para su transformación”², desde esta definición se entiende que un LIE se debe introducir en el campo de las prácticas socioeducativas para establecer un conjunto de actividades de manera sistemática y organizada, y de esta forma, actuar sobre un

¹ Cfr. UPN, *Programa de Reordenamiento de la Oferta Educativa de las Unidades UPN. Versión sintética del Proyecto de Licenciatura en Intervención Educativa*. p. 25.

² *Ídem*.

aspecto problemático específico con el fin de producir un impacto viable y pertinente hacia el grupo al que se dirige la intervención.

Aunado a nuestros deseos de intervenir dentro de la Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec, nuestras intenciones también pretenden contribuir al desarrollo, enriquecimiento y reconocimiento social de esta Licenciatura, pues como un campo no explorado desde la perspectiva de un LIE, los SEIEM, a través de la Oficina de Registro y Archivo, tendrán un nuevo enfoque de capacitación basada en competencias para sus integrantes.

De acuerdo al **objetivo** planteado en nuestro proyecto de tesis que fue: *Investigar los procesos de capacitación que existen en la Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec y su relación con los requerimientos de los usuarios, para que se reflexione y construya una propuesta de capacitación orientada a la formación por competencias, que permita a los trabajadores de la Oficina de Registro y Archivo actualizarse y adaptarse a las nuevas exigencias laborales*, creemos haberlo cumplido; sin embargo, el poner en operación la propuesta de capacitación, depende de la decisión de las autoridades.

Partimos del supuesto de que si diseñáramos una estructura orgánica al interior de la Oficina de Registro y Archivo, en la que se denominara el puesto, funciones, perfil académico y competencias del trabajador, entonces podríamos tener los parámetros necesarios para proponer una capacitación en el trabajo acorde al desempeño del puesto.

Fue necesario partir del análisis del contexto para conocer mejor nuestro objeto de estudio; es decir, nos dimos a la tarea de revisar la forma de organización de los SEIEM y comprender así su administración y políticas de operación, en relación a los servicios que ofrece como parte esencial de su naturaleza, así como la forma en que repercuten estas políticas en la Oficina de Registro y Archivo.

La Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec, como institución pública, tiene su propia estructura orgánica y función, para su análisis nos apoyamos en la **Teoría General de los Sistemas** (sic) cuyos supuestos básicos; según el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, son:

(1) Existe una tendencia general hacia la integración en las varias ciencias, naturales y sociales.

(2) Tal integración parece girar en torno a una teoría general de los sistemas.

(3) Tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.

(4) Al elaborar principios unificadores que corren <verticalmente> por el universo de las ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia.

(5) Esto puede conducir a una integración, que hace mucha falta, en la instrucción científica.³

De estos postulados surge la definición de sistemas como “conjuntos de elementos en interacción”⁴. A partir de esta teoría y al equipararla con nuestro objeto de estudio, decimos que la Oficina de Registro y Archivo debe cumplir con una función administrativa, cada puesto de trabajo dentro de este sistema tiene su razón de ser y es necesario para que todo el sistema funcione, cuando no se cumple con una tarea específica, se rompe con la armonía y comienza la disfunción.

Percibimos al sistema, no sólo como la suma de sus partes, sino como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí para alcanzar un fin común, si una de las partes falla, propicia la alteración de todo el sistema, por lo tanto, para

³ Ludwing Von Bertalanffy. *Teoría General de los Sistemas*. p. 38.

⁴ *Ídem*.

mantener un estado de equilibrio es importante la retroalimentación, que como un sistema abierto, debe intercambiar tanto al interior como al exterior con otros sistemas, nos referimos a la información, material y energía que reabastecen y permiten su funcionamiento.

La Teoría General de Sistemas influyó considerablemente en la **Administración**, disciplina que nos permitió visualizar una mejor forma de organización dentro de la Oficina de Registro y Archivo.

Para llegar a la propuesta de intervención la **metodología** en la que nos apoyamos fue el modelo de investigación-acción, ya que somos parte del equipo de trabajo de la Oficina de Registro y Archivo, por lo tanto tuvimos la oportunidad de laborar diariamente, en condiciones comunes de trabajo, con los integrantes de dicha oficina. Asimismo, las técnicas utilizadas fueron la observación directa, entrevistas y la investigación documental complementada con trabajo de gabinete. Los instrumentos que se manejaron fueron las notas de observación, entrevistas semiestructuradas y cuestionarios.

Estructuramos la tesis en tres capítulos; el primero, denominado *Los Servicios Educativos Integrados al Estado de México y su Administración*, hace referencia al contexto en que se encuentra nuestro objeto de estudio, de sus orígenes, su estructura orgánica, funciones y de cómo se han dejado sentir los efectos de la descentralización en el Estado de México, a través de la Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec, principalmente en los aspectos del servicio que se brinda y la capacitación de los trabajadores de la Oficina de Registro y Archivo.

En el segundo capítulo titulado *Los Manuales Administrativos* hacemos énfasis sobre la importancia que guardan estos documentos dentro de la estructura orgánica de los SEIEM, pues dejan ver cada una de las unidades administrativas, sus objetivos, funciones y responsabilidades, de esta forma

analizamos cada uno de los puestos de trabajo que conforman la Oficina de Registro y Archivo, características del personal que los ocupa y su actividad para más tarde proponer un diagrama de puestos con su descripción, que busca la mejora funcional de la oficina, pues se describen también las competencias laborales que se deben cubrir.

El tercer y último capítulo de la tesis lo llamamos *La formación por competencias y la capacitación en el trabajo*, aquí nos remitimos al significado e implicación de las competencias laborales como parte importante del desempeño en el trabajo, asimismo damos cuenta de las formas de capacitación existentes en la Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec y sus resultados. Destacamos también la importancia de la certificación de las competencias laborales como una forma de elevar la calidad del servicio y capacitar al trabajador en funciones específicas de trabajo. Más adelante, con base a un diagnóstico de necesidades de capacitación de la Oficina de Registro y Archivo, hacemos una propuesta de intervención con sus formas de evaluación.

Además se presentan las conclusiones, que dan cuenta de los resultados obtenidos en esta investigación y de las experiencias obtenidas como estudiante de la Licenciatura en Intervención Educativa.

Por último, es importante mencionar que para el uso del aparato crítico retomamos los criterios del autor Umberto Eco en su libro: *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Asimismo, para las citas de Internet nos basamos en la autora Corina Schmelkes en su *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (Tesis)*.

CAPÍTULO 1

LOS SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRADOS AL ESTADO DE MÉXICO Y SU ADMINISTRACIÓN

1.1 La descentralización educativa y el Estado de México.

Los Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM)* son un organismo público descentralizado política y administrativamente, surge para atender los servicios de educación básica y normal, facultades transferidas por el Gobierno Federal.

La descentralización educativa comienza a gestionarse desde los años 80, “En 1982 la nueva administración de Miguel de Lamadrid Hurtado (sic) anunció el inicio de la transferencia educativa a los estados”⁵, este proceso se llevó a cabo diez años después mediante un “Acuerdo Nacional para Modernización de la Educación Básica (1992) firmado por el presidente de la federación, los gobernantes y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación”⁶ momento en que iniciaron los procesos de cambio.

Para llevar a cabo la transferencia se decidió crear “un organismo estatal descentralizado denominado Servicios Educativos Integrados al Estado, que mantiene separada la administración de los dos sistemas hasta que el estado esté en condiciones de hacerse cargo plenamente”⁷, esto explica la denominación de

* Derivado del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, el 30 de mayo de 1992, la LI Legislatura del Estado de México, decretó la ley que crea el Organismo Público Descentralizado denominado Servicios Educativos Integrados al Estado de México reconocido por las siglas SEIEM. Esta referencia se retoma del Reglamento Interior de los SEIEM, aprobado por el Consejo Directivo y publicado en la “Gaceta de Gobierno” el 10 de junio de 2003.

⁵ Silvia Novick de Senén González. “Una nueva agenda para la descentralización educativa” en: *Revista Iberoamericana de Educación Número 4*. Biblioteca Digital de la OEI, Enero-Abril 1994, s/n pág.

⁶ *Ídem.*

⁷ *Ídem.*

los SEIEM y deja ver que aún se encuentran en proceso de transición, es decir que no cuentan con el escenario propicio para tener una autonomía.

En este sentido “La descentralización, al transferir a los gobiernos locales atribuciones, recursos, información y decisiones, descongestiona el proceso de gobierno, diluye la centralización improductiva y da mayor consistencia al conjunto del Estado y a la sociedad misma”⁸. Como resultado de este proceso en el caso del Estado de México, las estructuras orgánicas que la Secretaría de Educación Pública (SEP) tenía en los municipios, fueron reajustadas hasta convertirse en lo que ahora son los SEIEM.

Por otra parte, “El federalismo es un medio para integrar la vida política de un país y fórmula para que las cuotas de poder sean regidas mediante acuerdos, reglas, potestades y el reconocimiento de autoridades supremas (...) es un modo de organizar y ejercer el poder en el Estado de derecho, respetando la autonomía y la capacidad de gestión de los gobiernos constituidos”⁹. De esta forma el gobierno federal articula y coordina política y administrativamente a los SEIEM dentro del Estado de México, para que exista una convivencia integral.

Al hablar de la descentralización educativa y de los SEIEM como resultado, entendemos que este organismo adopta tanto responsabilidades como autoridad, poderes públicos, administración, profesorado, alumnos y sociedad, facultades que anteriormente pertenecían al Gobierno Federal, “la descentralización es un sistema de relaciones que dan vida y contenido al ejercicio del poder (...) permite que las instituciones de la sociedad y el Estado puedan articularse respetando ámbitos de competencia.”¹⁰ Esta condición de gobierno está pensada para compartir responsabilidades y deberes entre el Estado y los gobiernos locales y

⁸ Ricardo Uvalle Berrones. “Descentralización política y Federalismo: Consideraciones sobre el caso de México” (Documento Web) 2006 <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art2.htm> 28 de octubre 2006.

⁹ *Ídem.*

¹⁰ *Ídem.*

municipales, que deben ofrecer servicios públicos dentro de los límites permitidos, con base a la política nacional y los recursos locales.

Se ha tratado el tema de la descentralización educativa, pero es importante abordar la **desconcentración**, como uno de sus aspectos, Roberto Mur menciona que “supone la existencia de una Administración centralizada que opta voluntariamente, pero mediante un soporte legal, por atribuir determinadas funciones a otros órganos que guardan con ella una relación de dependencia jerárquica más o menos intensa”¹¹, con esto se entiende que el gobierno federal decidió ceder parte de sus funciones educativas a los estados, siendo las siglas SEIEM, sólo válidas para el Estado de México, al interior de este organismo se da la desconcentración de servicios cuyas atribuciones son para “estudio, planeación y despacho de los asuntos de su competencia, así como para atender las funciones de control y evaluación que le corresponden...”¹², por lo que se crearon las Coordinaciones y las Direcciones como unidades administrativas, mismas que ejercen competencias de desconcentración.

De la misma forma las unidades administrativas de los SEIEM están estructuradas de tal manera que cada Dirección, Subdirección, Departamento u oficina, se estructura jerárquicamente de acuerdo con las funciones que le fueron asignadas, con base al Manual de Organización de los SEIEM. (Vid Infra tema 1.2)

La efectividad operativa del proceso de desconcentración ha dependido de las circunstancias del contexto de los gobiernos federal, estatal y municipal, ya que existen factores como el crecimiento demográfico, los aspectos políticos, sociales y culturales, el nivel escolar, etc., que han determinado el proceso, que tiende hacia una administración capaz que establezca los criterios y procedimientos para que se optimicen los escasos medios y recursos disponibles.

¹¹ Roberto Mur Montero. “Descentralización Educativa” en: *Revista Iberoamericana de Educación Número 3*. Biblioteca Digital de la OEI, Septiembre-Diciembre 1993. s/n pág.

¹² Consejo Directivo de los SEIEM. *Reglamento Interior de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México*. “Gaceta de Gobierno”, p. 5.

¿Cómo repercuten estos cambios administrativos en la realidad que estamos abordando dentro del Estado de México, los municipios y los usuarios (personal docente y de apoyo)?, observamos que en los SEIEM se reflejan de manera diferente los principios de la descentralización educativa, pues aún existe congestión en los procesos y las decisiones medulares todavía dependen del centro, lo cual impide que las actividades y servicios dirigidos a los usuarios, no sean realizados en tiempo y forma (Vid Infra tema 1.4).

Los efectos de la descentralización educativa han dependido del contexto político y las medidas prácticas para ejecutar las tareas del proceso de la descentralización administrativa en el Estado de México; es decir, la toma de decisiones en materia educativa por parte del estado y los municipios, se enlazan a las condiciones del centro (Gobierno Federal-SEP), lo cual repercute en la adaptación, en los gobiernos locales y por ende en la adquisición de nuevos roles de los puestos de trabajo en los órganos administrativos actuales.

Es por eso que decimos que al efectuar la descentralización en el Estado de México en la forma práctica, se lleva a cabo una desconcentración y delegación de funciones administrativas, en las cuales no se tomaron en cuenta los aspectos como el nivel de organización política, de escolarización o el potencial de la capacidad administrativa, elementos básicos para hacer frente a este proyecto educativo; ahora tenemos una burocracia que debe encarar las nuevas demandas de la gestión cuyas exigencias se han incrementado en gran medida.

Se supone que con la descentralización educativa, las formas de relación deberían fundamentarse en un mecanismo horizontal con espacios de negociación y concertación para reemplazar los criterios burocráticos del sistema tradicional de gobierno, en el caso de los SEIEM, jurídicamente está integrado por un Consejo Directivo y un Director General, este último carece de voto de calidad frente a las

disposiciones generales que aprueba el Consejo Directivo¹³, lo cual quiere decir que sus atribuciones son limitadas, pues sólo se descentralizó la acción y no el poder de decisión.

La descentralización educativa y delegación de funciones sigue avanzando, un ejemplo de ello es que, para regular las actividades académicas, de docencia e investigación y las labores administrativas de las Unidades UPN, las Subsedes, Centros de Actualización Magisterial y Centros de Maestros que dependen de los SEIEM, en diciembre de 2006 se implementa el Acuerdo por el que se crea la Junta de Gobierno de Educación Superior y Educación continua de SEIEM, cuyos lineamientos para su funcionamiento fueron publicados en la Gaceta de Gobierno.¹⁴

La Junta de Gobierno de Educación Superior y Educación continua de SEIEM, “es el órgano rector de las Unidades-UPN, Subsedes, CAMs y Centros, conforme a los lineamientos académicos que en su caso dicte la Universidad Pedagógica Nacional Ajusco, y es a su vez, un órgano coadyuvante del Consejo Directivo de SEIEM.”¹⁵ Se entiende con ello que parte de sus funciones es atender la problemática que surge del ámbito de la educación superior y educación continua, en cuanto a los aspectos relacionados con lo académico, la investigación, programas de educación permanente, lineamientos administrativos, entre otros, de tal forma que los integrantes de dicha Junta de Gobierno puedan llegar a decisiones y acuerdos junto con el Consejo Directivo de los SEIEM.

Estas condiciones políticas deben incrementar la capacidad de gestión, por lo que estamos de acuerdo con lo que comenta la escritora Silvia Novick:

¹³ *Ibíd.* Artículos 9 y 10.

¹⁴ *Cfr.* Poder Ejecutivo del Estado, Secretaría de Educación. “Acuerdo por el que se crea la Junta de Gobierno de Educación Superior y Educación Continua de SEIEM”. *Gaceta del Gobierno*, pp. 1-4.

¹⁵ *Ibíd.* p. 2.

La DE• suele provocar un cuadro de ‘explosión’ de los sistemas administrativos locales que se ven desbordados por el incremento de la escala de trabajo y por la incapacidad de sus recursos humanos y tecnológicos para atender las [tramitaciones]. Ello hace imprescindible [avanzar en la capacitación de los administradores] y en el diseño de modelos e instrumentos eficaces y efectivos para la organización y la gestión educativa¹⁶ (Las cursivas son nuestras)

Lo que nos interesa resaltar es que al transferir las facultades educativas, incluyendo la estructura administrativa, al Estado de México y sus municipios, no se contemplaron los aspectos como la infraestructura y **capacitación del personal** para dar respuesta con un servicio de mayor calidad al creciente número de usuarios, en cambio, se dio paso a la improvisación de medidas de reordenamiento en el aparato administrativo, las cuales quedaron rápidamente superadas por el desarrollo del mismo sistema y del proceso de descentralización.

La Dirección Regional de Servicios Educativos que a partir del 2002 se convierte en Secretaría de Administración• autoriza una nueva estructura de organización para SEIEM, cambia su denominación por **Dirección de Servicios Regionalizados**¹⁷, depende directamente de la Dirección General de los SEIEM, y tiene como propósito fundamental acercar los servicios administrativos principalmente al personal docente, alumnos, padres de familia y usuarios en general que requieren de diversas prestaciones. Esto se hace posible a través de las tres Subdirecciones de Servicios Regionales que están ubicadas en **Ecatepec**,

• Descentralización Educativa.

¹⁶ Silvia Novick de Senén González. *Op. Cit.* s/n pág.

• Actualmente Secretaría de Finanzas, con base al Decreto Número 189 con el que se reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, publicado en la *Gaceta del Gobierno*. p. 5.

¹⁷ SEIEM. Departamento de Estudios y Proyectos para el Desarrollo Institucional. *Manual de Organización de la Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec*. p. 7.

Naucalpan y Nezahualcóyotl, que para coadyuvar a los propósitos de la descentralización, fueron creadas.

Pero ¿se puede hablar de descentralización dentro de cada una de las Subdirecciones de Servicios Regionales?, o son solamente instancias desconcentradas, entendiendo que “la desconcentración consiste en la atribución, dentro del propio ordenamiento jurídico, de una competencia o función a órganos que no ocupan la cúspide en la jerarquía administrativa”¹⁸, pues observamos que al tiempo que lleva gestionándose este cambio, aún existen indefiniciones en cuanto a las líneas de trabajo y al uso y disposición de los recursos, es decir que las Subdirecciones todavía no cuentan con la autonomía para tomar las decisiones que les permita planear, rectificar y procesar sus propias funciones, lo que se advierte desde el objetivo para lo que fueron creadas:

“Organizar, operar y controlar los procesos [*desconcentrados*], en materia de planeación, recursos humanos, materiales, financieros, servicios generales y pagos, y aplicar la normatividad en la materia, emitida por los Servicios Educativos Integrados al Estado de México.”¹⁹ (Las cursivas son nuestras)

Esto refleja que la distribución o reparto de facultades para las Subdirecciones, solamente recae sobre competencias funcionales y no sobre competencias normativas; dicho de otro modo, las actividades que realiza son regidas por un órgano superior que es la máxima autoridad (la Dirección General), de esta forma las Subdirecciones, como unidades administrativas, se avocan al desempeño de determinadas funciones que disponen de un margen restringido de autonomía funcional, por lo tanto no se puede hablar de una descentralización, sino de una desconcentración o delegación de funciones.

¹⁸ Roberto Mur Montero. *Op. Cit.* s/n pág.

¹⁹ SEIEM. *Op. Cit.* p. 14.

Dentro de este ámbito, el tema de la **capacitación en el trabajo** cobra gran importancia, pues son los recursos humanos un factor determinante para hacer frente de manera eficaz, al desarrollo de nuevas formas de trabajo en las que se deben buscar procesos simplificados y eficientes, que contribuyan a la cimentación de una autonomía que eleve la calidad de servicios de los SEIEM y que supere los vicios y lastres de la burocratización. Lograr esto implica poner la mirada en la reestructura y adaptación que los SEIEM han sufrido al interior de su organización, dentro de los cuales se encuentran los ajustes en los procesos de trabajo que necesariamente requieren de **la capacitación de los trabajadores**.

Al realizar un recuento sobre la descentralización educativa en el Estado de México, tratamos de ubicar y dar cuenta del contexto donde está el objeto y tema de nuestro interés el cual es el aparato administrativo dentro de los SEIEM, que oficialmente se le denomina personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, y hace referencia al personal con funciones administrativas, de mantenimiento, apoyo técnico y limpieza.

El aparato administrativo es un elemento básico para convertir los objetivos y programas de la institución, que son los SEIEM, en acciones y resultados concretos, se orienta a satisfacer las necesidades más indispensables de los trabajadores y de la sociedad a la que sirve, es por eso que la llamada área adjetiva debe ser eficiente en su desempeño, eficaz en las respuestas que demanda la sociedad y con óptimos resultados en los procesos de gestión.

1.2 El aparato administrativo de los SEIEM.

Para comenzar a desarrollar el tema de las labores administrativas de los SEIEM, primero es importante hacer referencia a la idea que tenemos sobre la

Administración, ya que todas las instituciones requieren de los procesos que marca esta disciplina y en este caso el tema se avoca a la Administración Pública, Así, tenemos que la **Administración** “es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”²⁰ El terreno de la administración es bastante amplio, en esta disciplina encontramos un significado teórico sobre la transformación de las instituciones, como parte de un sistema social así como los cambios que se presentan en las nuevas necesidades formativas del trabajador.

En la Administración visualizamos un campo de conocimiento en donde se establecen los principios básicos, valores éticos y profesionales que orientan la conducta de un administrador, lo que influye directamente en el desarrollo y productividad de cualquier organización.

La Administración se considera inherente a cualquier grupo social, su objetivo está enfocado a lograr fines o resultados con eficacia y eficiencia optimizando los recursos, también ayuda a simplificar el trabajo mediante el proceso administrativo, que se entiende como la secuencia de pasos a seguir para realizar una actividad, ampliando la idea de **Administración** “en su definición más básica es lograr que se hagan las cosas. Es un proceso compuesto por planificación, organización, ejecución y control que se realizan para determinar y satisfacer los objetivos establecidos mediante el uso de recursos como son los económicos, el personal y el tiempo.”²¹

Por otro lado, la administración pública se basa en ordenamientos legales que le otorgan atribuciones y competencias específicas a una institución, este es uno de los enfoques de la administración, es decir, el del sector público que, a diferencia del privado, obedece a políticas centralistas que poco a poco se

²⁰ José A Fernández Arena. citado por: Lourdes Munch Galindo, y José García Martínez. En: *Fundamentos de Administración*. p. 25.

²¹ Guillermo Tabla Guevara. *Guía para implantar la norma ISO 9000. Para Empresas de todos tipos y tamaños*. p. xx.

deslindan hacia los gobiernos locales y municipales. Reconocemos dentro de este ámbito de gobierno a los SEIEM cuyas funciones están preestablecidas, pero pueden ser susceptibles de cambio para la mejora continua.

Para abordar nuestro tema a partir de esta disciplina, primero es necesario comenzar por los fines que persiguen los SEIEM y después a partir de éstos, la desconcentración y delegación de funciones, por lo tanto el **objetivo general** de los SEIEM, del cual se derivan las actividades docentes y del aparato administrativo, nos dice lo siguiente:

Ofrecer una educación básica y normal de calidad, que proporcione a los educandos una amplia cultura, constituida por habilidades intelectuales, conocimientos básicos en disciplinas científicas, humanísticas y tecnológicas; y valores que incorporen los principios de libertad, justicia y democracia; que propicie en ellos un desarrollo integral y una identidad estatal y nacional; que les permita en el futuro, con responsabilidad social, participar en la conformación de un país más competitivo en el concierto de las naciones.²²

Si bien la esencia de este propósito está dirigida a la docencia y labor educativa, la administración debe contribuir al cumplimiento de ese objetivo; es decir, el aparato administrativo de los SEIEM, coadyuva al cumplimiento de esta tarea, porque las atribuciones de las áreas administrativas se avocan a asuntos relacionados con la gestión y seguimiento de las necesidades del área sustantiva o área docente, de ahí la denominación de **Personal de Apoyo y asistencia a la Educación.**

²² Gobierno Institucional del Estado de México. Poder Ejecutivo del Estado. “Manual General de Organización de Servicios Educativos Integrados al Estado de México”. *Gaceta del Gobierno*. p. 7.

Los SEIEM, conforme a las políticas del Ejecutivo Estatal, tienen 21 atribuciones, de las cuales nos interesa resaltar las siguientes porque tienen que ver con la calidad de los procesos de trabajo y la capacitación:

V. Desarrollar programas de superación académica y actualización para el magisterio, [*y de capacitación para el personal administrativo*] (las cursivas son nuestras)

XV. Administrar los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales destinados al cumplimiento de su objeto. (La educación pública)

XVII. Celebrar convenios de coordinación con autoridades federales, estatales y municipales, organismos públicos y privados para el cumplimiento de su objeto²³ (La educación pública)

Para desempeñar la encomienda educativa que le fue transferida a los SEIEM se crea una estructura organizacional, “En octubre de 1992 la Secretaría de Administración autorizó una estructura de organización integrada por 65 unidades administrativas... con el fin de facilitar al desarrollo de los programas y metas del organismo”²⁴; sin embargo, se han hecho modificaciones estructurales con el fin de **seguir mejorando y desconcentrando los servicios** que brindan los SEIEM. Como ya se mencionó en el apartado 1.1, uno de los últimos ajustes organizacionales se realizó en el año 2002, por lo que se agrega lo siguiente:

En enero de 2002, la Secretaría de Administración autorizó una nueva estructura organizacional de Servicios Educativos Integrados al Estado de México, con el objeto de simplificar, actualizar y adecuar las unidades administrativas, en

²³ *Ídem.*

²⁴ *Ibíd.* p. 4

la cual se incorporaron tres direcciones de área, seis subdirecciones y 13 departamentos, integrándose por 103 unidades administrativas (una dirección general, una contraloría interna, tres unidades staff, dos coordinaciones, 11 direcciones de área, 15 subdirecciones y 70 departamentos), coadyuvando a reforzar con ello la desconcentración de las decisiones en materia educativa, a mejorar la calidad de los servicios educativos y a proporcionar a los usuarios atención ágil y oportuna²⁵

La intención de estos cambios, es seguir impulsando los procesos de desconcentración y la toma de decisiones en las cuestiones administrativas, en los hechos concretos se traduce a que los usuarios que requieran del servicio, tengan cerca las oficinas y no se vean en la necesidad de trasladarse a grandes distancias y eviten la pérdida de tiempo para realizar algún trámite (tiempo que un maestro puede ocupar en el salón de clase).

Consideramos que para hacer efectivo este compromiso, además de realizar ajustes a favor de la atención al usuario, el siguiente paso debe ser una evaluación de la calidad del servicio que se brinda en cada una de las unidades administrativas, para detectar si se cumple con los requerimientos y expectativas del interesado, además de observar el compromiso en el desarrollo y mejora del sistema administrativo.

Con relación a la estructura orgánica de los SEIEM, es importante hacer mención que únicamente daremos cuenta, de manera general, sobre las funciones de aquéllas unidades administrativas que tienen una relación, directa o indirecta, con nuestro objeto de estudio (que son los procesos administrativos de trabajo y la

²⁵ *Ídem.*

capacitación de los trabajadores de la Oficina de Registro y Archivo de la Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec).

Entre las atribuciones de la Dirección General y la Contraloría Interna, que son las unidades administrativas que establecen las políticas y regulación de la operatividad del organismo; existe la **Unidad de Modernización para la Calidad del Servicio**, sus objetivos son: “Diseñar, apoyar e instrumentar los proyectos y acciones de desarrollo institucional en materia de organización, sistemas y procedimientos, así como participar en las medidas de modernización, mejoramiento y simplificación administrativa que permite elevar, de manera sistemática y permanente, la eficiencia y eficacia de los servicios que ofrecen las unidades administrativas del organismo”²⁶

Derivado de su objetivo, algunas de sus funciones que redundan en nuestro tema de interés son:

Planear, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de los proyectos de simplificación y modernización administrativa de los sistemas y procesos de trabajo, que coadyuven a elevar la eficiencia y eficacia de los servicios prestados en SEIEM.

[Capacitar y asesorar al personal de las unidades administrativas], con el propósito de implementar los instrumentos y mecanismos que coadyuven a fomentar la cultura de calidad.

Diseñar e implantar, conjuntamente con las unidades administrativas de SEIEM, la organización, sistemas, métodos, procedimientos y *[manuales administrativos]* que contribuyen a

²⁶ *Ibíd.* p. 15.

elevar la eficiencia y eficacia y la calidad de los procesos y servicios del organismo, de acuerdo con los lineamientos establecidos.²⁷ (Las cursivas son nuestras)

Como observamos, esta Unidad Administrativa es la que facilita y propone nuevas formas de trabajo que deben contribuir a la reducción de los tiempos de respuesta en las gestiones administrativas y además debe marcar los procesos en el sistema de trabajo, aspectos que es necesario que sean del dominio de los trabajadores involucrados, a través de los Manuales Administrativos.

Otra de las áreas es el **Departamento de Estudios y Proyectos para el Desarrollo Institucional**, cuyo objetivo es “Desarrollar acciones de modernización administrativa a través del diseño, implantación y evaluación de la organización, los sistemas, procedimientos y proyectos de mejora, que coadyuven a elevar de manera sistemática y permanente, la calidad de los servicios y procesos a cargo de las unidades administrativas de SEIEM.”²⁸

En este Departamento es donde se deben desarrollar y elaborar los manuales de procedimientos, ya que algunas de sus funciones son “Establecer coordinación con las unidades administrativas de SEIEM, para la elaboración y actualización de los manuales administrativos y guías de servicio al público... Proporcionar asesoría técnica en materia de organización, sistema y procedimientos a las unidades administrativas del organismo, para la elaboración y/o actualización de manuales administrativos.”²⁹

Estas áreas son de gran importancia, ya que contribuyen a mejorar las formas de trabajo, a simplificar los procesos, y facilitar al trabajador una mejor integración al sistema administrativo, para que así pueda brindar un servicio

²⁷ *Ibíd.* p. 16.

²⁸ *Ídem.*

²⁹ *Ídem.*

oportuno al usuario, a través del conocimiento y reconocimiento de los métodos de trabajo.

La Dirección de Administración y Desarrollo de Personal tiene asignado el **Departamento de Capacitación y Desarrollo**, cuyo objetivo es “Desarrollar, aplicar y evaluar el Programa de Capacitación y Desarrollo de Personal, que propicie la superación individual del personal administrativo adscrito a SEIEM, buscando su identificación con los objetivos institucionales y el mejoramiento de la calidad del servicio educativo.”³⁰ Las funciones más representativas en materia de capacitación son:

Organizar, formular, operar y controlar los [*programas de capacitación*] y desarrollo [*del personal de apoyo y asistencia a la educación*] de SEIEM.

[*Realizar diagnósticos*] para determinar prioridades y alternativas [*en materia de capacitación*], en las [*unidades administrativas*] del organismo.

Diseñar e instrumentar mecanismos de ejecución, control y [*evaluación*] de los programas de capacitación.

Promover la [*celebración de convenios*] con instituciones públicas y privadas, a efecto de [*ampliar las opciones de capacitación*] para el personal de apoyo y asistencia a la educación del organismo.³¹ (Las cursivas son nuestras).

Estas referencias dan cuenta de que sí existe un área dentro del organismo, que debe avocarse a las necesidades de capacitación, exclusivamente

³⁰ *Ibíd.* p. 53.

³¹ *Ídem.*

para el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, que se deben hacer diagnósticos, celebrar convenios con otras entidades fuera de la Institución, crear los mecanismos de acción, control y sobre todo la **evaluación** que arroja los resultados de aprovechamiento de cada trabajador, lo cual debe reflejarse en sus actividades laborales.

La Dirección de Servicios Regionalizados, su objetivo nos dice: “Planear, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de los procesos desconcentrados en materia de apoyo técnico, recursos humanos, materiales, financieros, servicios generales y pagos, a través de las Subdirecciones de Servicio Regionales en Naucalpan, Ecatepec y Nezahualcóyotl, y vigilar la aplicación de la normatividad establecida por los Servicios Educativos Integrados al Estado de México.”³²

Esta Dirección delega sus servicios a través de las 3 Subdirecciones que se encuentran ubicadas en Naucalpan, **Ecatepec** y Nezahualcóyotl, algunas de sus funciones son las siguientes:

Organizar, dirigir y controlar que el desarrollo de las funciones de las [*Subdirecciones de Servicios Regionales*] en Naucalpan, [*Ecatepec*] y Nezahualcóyotl, así como de los Departamentos de su adscripción, se realicen con base en las normas y lineamientos establecidos.

Desarrollar estudios y proponer a la Dirección General, la creación o la modificación territorial de las Subdirecciones de Servicios Regionales, a efecto de mejorar el servicio educativo.

³² *Ibíd.* p. 16.

Realizar estudios y propuestas a la Dirección General, de los [*trámites y servicios susceptibles a ser desconcentrados*] en el ámbito territorial de la Dirección de Servicios Regionalizados.

Presentar propuestas a la Dirección General del organismo, de candidatos para ocupar los puestos de Subdirector de Servicios Regionales y Jefes de Departamento de la Dirección de Servicios Regionalizados.

Dirigir y coordinar el [*programa de capacitación*] y desarrollo para el personal de la Dirección de Servicios Regionalizados y presentarlo a la Dirección de Administración y Desarrollo de Personal para la autorización e integración del mismo en el Programa Anual de Capacitación del organismo.

Supervisar y controlar que [*el proceso de pago*] de remuneraciones en la zona de influencia de la Dirección de Servicios Regionalizados, se realice con base en las disposiciones establecidas por la Dirección de Administración y Desarrollo de Personal y la Dirección de Recursos Materiales y Financieros.

Analizar y atender la [*problemática*] que presentan las [*Subdirecciones de Servicios Regionales*], y someterla a la consideración de las unidades administrativas conducentes del organismo.³³ (Las cursivas son nuestras)

Las atribuciones conferidas a esta Dirección, cuya delimitación territorial está perfectamente ubicada, son primordiales para el Valle de México, ya que a

³³ *Ibíd.* pp. 43-44.

través de las Subdirecciones Regionales, estratégicamente ubicadas en Naucalpan, Nezahualcóyotl y **Ecatepec**, se brindan servicios de carácter administrativo tanto a los trabajadores docentes, como a los de Apoyo y Asistencia a la Educación, además es de gran utilidad el hecho de que se revisen todos aquéllos trámites susceptibles de desconcentrar, porque de esta forma La Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec, puede asumir su responsabilidad en la toma de decisiones, añadiríamos que los procesos de trabajo, deberían estar señalados en los manuales de organización y de procedimientos de cada área, ya que en ellos se fundamenta la orientación y la normatividad de las acciones administrativas.

La Dirección de Servicios Regionalizados es la instancia gestora de las diferentes prestaciones y requerimientos que se desprenden de las Subdirecciones de Servicios Regionales, instancias en las que los trabajadores del propio organismo solicitan diversos trámites.

La capacitación en el trabajo, como una de las atribuciones de esta Dirección, debe estar dirigida a todo el personal de la misma, incluyendo a las Subdirecciones de Servicios Regionales, por lo tanto los programas son dirigidos y supervisados por esta instancia, además tiene la facultad de hacer propuestas en esta materia.

Hasta aquí hemos resaltado algunas áreas, que por las funciones que desempeñan, creímos conveniente mencionar como parte del aparato administrativo de los SEIEM. Es importante conocer nuestro objeto de estudio desde varios ángulos, pues nos permite ubicar las instancias que tienen relación con el tema que abordaremos dentro de la Oficina de Registro y Archivo, ubicada en la Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec, a la que a continuación haremos referencia.

1.3 La Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec.

La Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec (de aquí en adelante *Subdirección*) es una de las instancias que apoya los procesos de desconcentración de funciones, desde 1992 sus oficinas se encuentran ubicadas en Av. México, Esquina con Bahamas s/n, en la colonia Jardines de Cerro Gordo, Ecatepec Estado de México, y con base a la plantilla de personal, actualmente cuenta con noventa servidores públicos.

Los espacios físicos o instalaciones en que se ubica esta unidad administrativa, tienen las siguientes características: el inmueble se conforma por 3 edificios de material de concreto y 2 con estructura de lámina, asimismo cuenta con jardineras, 2 áreas que hacen las funciones de comedor (cocinas), existe una explanada en la que se llevan a cabo actos cívicos y sociales.

Por otra parte, dentro del inmueble están seccionadas cada una de las áreas y oficinas que conforman la *Subdirección*, los lugares o espacios destinados para las oficinas son pequeños, también lo son para el resguardo de la documentación que día a día se genera; además, mucho del mobiliario tiene más de 20 años de uso.

El **objetivo** de la Subdirección es “Organizar, operar y controlar los procesos desconcentrados, en materia de planeación, recursos humanos, materiales, financieros, servicios y pagos, y aplicar la normatividad en la materia, emitida por los Servicios Educativos Integrados al Estado de México.”³⁴ Dentro de

³⁴ SEIEM. *Op. Cit.* p. 14.

las 17 funciones específicas que le fueron conferidas, las más destacadas para el tema que nos ocupa son:

Supervisar, controlar y vigilar que el [*desarrollo de las funciones*] asignadas a la Subdirección, se realicen con eficiencia y oportunidad, de acuerdo con las [*normas y lineamientos establecidos*].

Vigilar y supervisar que los trámites y servicios procedentes de la Subdirección de Servicios Regionales, ante las instancias internas y externas al Organismo, se realicen [*a través de la Dirección de Servicios Regionalizados*].

Definir y *proponer* a la Dirección de Servicios Regionalizados, las medidas conducentes para [*simplificar los sistemas y procesos*], orientados a elevar la calidad de los servicios que proporciona la Subdirección de Servicios Regionales.

Apoyar en la operación del [*programa de capacitación*] y desarrollo para el personal de la Subdirección de Servicios Regionales, que coadyuve a la superación del personal, en la prestación del servicio que proporcionan.

Participar en la [*elaboración*] y actualización de los [*instrumentos administrativos*] y demás disposiciones normativas, que regulen el funcionamiento de la Subdirección de Servicios Regionales, y hacerlos del conocimiento general.

Desarrollar las actividades tendientes a lograr la participación de la comunidad, asociaciones civiles, autoridades

estatales y municipales, así como de los sectores: social y privado, en la [*solución de los problemas educativos*] de su competencia.³⁵ (Las cursivas son nuestras)

Al analizar la delegación de funciones para la *Subdirección* observamos que se habla del desarrollo de actividades basadas en los lineamientos y normas establecidas, al respecto es de suponer que los lineamientos de acción deben estar plasmados en los manuales de procedimientos de cada oficina.

De la misma forma se reitera que la vía gestora de las actividades que surgen de la *Subdirección*, es exclusivamente la Dirección de Servicios Regionalizados; sin embargo, se permiten propuestas para la simplificación de procesos y definir los existentes.

En cuanto al programa de capacitación anual, únicamente se debe dar apoyo para su cumplimiento, ya que el diagnóstico y propuesta la efectúa el Departamento de Capacitación y Desarrollo del que ya hemos dado referencia.

Por otra parte, es permisible participar en la elaboración de los instrumentos administrativos, pensamos que parte de estos instrumentos son los manuales de procedimientos, los cuales determinan y norman cada una de las actividades que se deben realizar en las oficinas que dirige la *Subdirección*.

Por último, se tiene la posibilidad de buscar apoyo para que otras entidades fuera de la *Subdirección*, participen en la resolución de problemas educativos, lo cual incluye la capacitación en el trabajo.

Además de las funciones que se acaban de mencionar, en la *Subdirección* se realizan otros trámites y servicios al personal docente y personal de Apoyo y

³⁵ *Ibíd.* p. 14-15.

Asistencia a la Educación, que labora en los diferentes niveles educativos tales como Preescolar, Primaria, Secundaria, Educación Inicial, Educación Especial y Universidad Pedagógica Nacional, adscritos dentro de los veintidós municipios que abarca la jurisdicción de Ecatepec*; dichas prestaciones se brindan al servidor público desde que inicia su vida laboral hasta su retiro, o sea que a lo largo de este periodo se ve en la necesidad de realizar varias gestiones o trámites que van desde su contratación hasta su jubilación.

De acuerdo al organigrama (**ver anexo 1**) la *Subdirección* está conformada por tres áreas y quince oficinas, las áreas son; Área de Planeación y Apoyo Técnico, Área de Administración y Desarrollo de Personal y Área de Recursos Materiales y Financieros, cada una de ellas tiene a su cargo las oficinas que, según las necesidades de trabajo, fueron creadas para dar cumplimiento a sus objetivos.

Algunos de los servicios que demandan los usuarios son, entre otros tantos: la expedición del documento de Filiación, credencial de identificación, alta para el servicio médico, designación de beneficiarios de los diversos fondos de ahorro, actualización de expedientes personales, validaciones de antigüedad, consulta de la nómina, pago de cheques quincenalmente a través de habilitados, constancias de servicio, constancias de no adeudo, gestión de viáticos, expedición de boletas de calificaciones y certificados de terminación de estudios, etc.

Para la expedición de trámites, la Subdirección debe apearse a lo que marca la **Ley de Simplificación Administrativa** cuyo objetivo es “establecer las bases para simplificar y racionalizar los procedimientos administrativos a fin de

* El área de influencia de la Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec la conforman los municipios de Acolman, Apaxco, Atenco, Axapusco, Coacalco, Chiautla, Chiconcuac, Ecatepec, Hueyoxotla, Jaltenco, Nextlalpan, Nopaltepec, Otumba, Papalotla, San Martín de las Pirámides, Tecámac, Temascalapa, Teotihuacan, Tepetlaoxtoc, Tequisquiác, Tezoyuca y Zumpango. Información publicada por: SEIEM. “¿Cuáles áreas? ¿Qué servicios?” en: *Perspectiva. Visión Regional de SEIEM*. No. 1. Págs. 10-11.

garantizar que todos los órganos del Estado actúen con apego a las normas de economía, celeridad, eficacia y espíritu de servicio, logrando la pronta y efectiva satisfacción de los interesados.”³⁶ El uso de la tecnología coadyuva a dar cumplimiento a lo que está establecido, siempre y cuando se cuente con el mayor número de personal capacitado y conocedor de las funciones que desempeña.

Mejorar continuamente la imagen de la *Subdirección* como prestadora de servicios, requiere de la optimización de los tiempos en los procesos administrativos, evitar el desperdicio de material y sobre todo impedir que las deficiencias administrativas afecten a los usuarios. Asimismo las autoridades son la vía idónea para que apoyen nuevas formas de funcionamiento y simplificación en los procesos y gestiones.

En lo referente al personal, el total de trabajadores que laboran dentro de la *Subdirección* suma 92, 34 hombres y 58 mujeres. En relación a sus puestos de trabajo existe 1 Subdirector, 3 Jefes de Área, 15 Jefes de Oficina y los 73 restantes son personal con funciones administrativas y asistentes de servicios o de intendencia.

Los usuarios a los que se brinda el servicio es amplio y variado, es decir, se atiende a personal docente o maestros frente a grupo, directores, supervisores, jefes de sector, etc., que ejercen sus funciones en escuelas de educación básica, educación media y educación superior, de la misma forma se atiende al personal de apoyo y asistencia a la educación que labora en los planteles educativos, como trabajadores sociales, prefectos, ayudantes de laboratorio, conserjes, de mantenimiento e intendencia. Se atiende también al mismo personal que labora en

³⁶ Congreso Nacional. Decreto No.255-2002. “*Ley de Simplificación Administrativa*” (Documento Web) 2005 http://www.oncae.gob.hn/leyes/Ley_de_Simplificaci%C3%B3n_Administrativa.html Junio de 2005.

la *Subdirección*, en su conjunto el número de trabajadores que pertenecen a la jurisdicción de Ecatepec es de alrededor de quince mil.

Para tener una idea más clara sobre la cobertura de atención, en el Informe Ejecutivo 2006, mismo que se rinde anualmente ante las autoridades de la Dirección de Servicios Regionalizados, se menciona:

Esta dependencia de Ecatepec en el presente ciclo proporcionó atención a la estructura que comprende el mapa jurisdiccional con una cobertura de 6 regiones... comprendiendo los diversos Niveles Educativos: Educación preescolar 1896 planteles, Primarias 620 centros de trabajo, el nivel de secundarias en sus tres modalidades con 173 escuelas, en Educación Inicial se cuenta con 2 Centros de Desarrollo Infantil (CENDI), en Educación Especial 17 Centros de Trabajo de USAER (Unidades de Servicio y Apoyo a la Educación Regular), 2 Instituciones de CAPEP (Centro de Atención Psicopedagógica de Educación Preescolar), 4 planteles de CAM (Centro de Atención Múltiple), en Educación Superior 3 Centros de Maestros y la UPN No. 153 (Unidad Pedagógica Nacional).³⁷ (sic)

La población a la que se atiende es amplia, al igual que la problemática que se presenta, si bien la *Subdirección* cumple con los servicios administrativos que se ofertan a los maestros, padres de familia, educandos y a la población en general, es porque existe personal con experiencia; no obstante las condiciones actuales de trabajo, exigen una mayor eficacia, eficiencia y actualización; es necesario ajustarse al crecimiento poblacional y a los cambios organizacionales que se han venido generado en el Estado de México. Las necesidades de los

³⁷ Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec. *Informe Ejecutivo de Evaluación Institucional*. p. 6.

usuarios van en aumento, por lo tanto se deben redoblar los esfuerzos en cuanto a la actualización tecnológica y el conocimiento de los procesos administrativos.

Al mencionar lo anterior, la *Subdirección* reconoce, en ese mismo Informe Ejecutivo, los riesgos y prioridades que repercuten en las funciones de trabajo. A continuación describiremos algunos aspectos que invitan a la reflexión y análisis:

“Personal con carencia en el perfil necesario para desarrollar los procesos administrativos, aunado a ello la falta de responsabilidad para desempeñar las funciones encomendadas, ésto obedece a que se obstaculicen algunas actividades, restando en servicio eficiente y de calidad”³⁸ (sic). Aunque no se especifica a que perfil se refiere (académico, experiencia laboral u otro), se reconoce que existen carencias en este aspecto, lo preocupante es que se añade la falta de compromiso para el desarrollo de las funciones, para esta carencia la *Subdirección* pide facilidades para la capacitación en diversos temas.

Otro riesgo que se menciona es el siguiente: “Los espacios laborales son reducidos, provocando incomodidad en el personal laboral y en el público usuario para su debida atención.”³⁹ Un lugar de trabajo pequeño provoca una movilidad limitada, la existencia de obstáculos (nos referimos a cajas, muebles, objetos, etc.) en los pasillos y accesos, falta de iluminación y ventilación influyen en el ambiente de trabajo.

También se menciona que existe “Falta de conocimiento de la Normatividad por las Oficinas de Registro y Archivo y Problemas de Pago, originando que se extiendan documentos sin bases o respaldo jurídico.”⁴⁰ Para este riesgo o carencia la *Subdirección* hace notar que es indispensable contar con la normatividad o el **Manual de Procedimientos** que regulen las acciones o procesos oficiales.

³⁸ *Ibíd.* p. 7.

³⁹ *Ídem.*

⁴⁰ *Ibíd.* p. 8.

Desde luego, existen más insuficiencias dentro de la *Subdirección*, por lo que se considera que es necesario tener indicadores y marcadores de la calidad de los procesos que lleven a la obtención de resultados, impacto y valoración para tomar referentes que accedan a mejorar las acciones subsecuentes.

La *Subdirección* fundamenta sus acciones en apego a “la Planeación del Programa Anual, conformado en la actualidad de 39 Metas Estratégicas, las cuales nos permiten identificar los resultados de forma cuantitativa y cualitativamente.”⁴¹ De acuerdo a los objetivos para los que fue creada cada oficina, le fueron asignadas un número determinado de actividades que le llevan a cumplir con esas Metas Estratégicas.

Algunos de los propósitos de la Subdirección, después de rendir el último Informe Ejecutivo 2006, son “Tomar en cuenta la experiencia y el punto de vista de los responsables de los proyectos, con el objeto de que cualquier tipo de reestructuración garantice la calidad, pertinencia y asertividad requeridas.”⁴² Considerar las opiniones de quienes llevan u operan los proyectos es un primer paso para dar inicio a las mejoras administrativas, ya que ellos son los primeros que deben conocer a detalle cada uno de los pasos, dar seguimiento y enterarse de los resultados de la función administrativa, si no es así, es importante prepararlos.

Otro propósito es “Observar que el criterio administrativo, cumpla con su función real, de ser un medio y no un obstáculo para el desempeño de las funciones sustantivas.”⁴³ Este planteamiento se interpreta como uno de los más importantes y que realmente puede contribuir a mejorar la calidad del servicio; pues en muchas ocasiones la falta de eficiencia del personal administrativo,

⁴¹ *Ibíd.* p. 25.

⁴² *Ídem.*

⁴³ *Ídem.*

impide que el docente, que atiende un área sustantiva, pueda regresar oportunamente a su salón de clases después de acudir a la *Subdirección* a realizar un determinado trámite.

En suma, es importante que se vaya avanzando progresivamente a la optimización del servicio que brinda esta Unidad Administrativa, buscar la forma de hacer eficientes las competencias de los trabajadores para el desarrollo de sus actividades, mismas que reflejen resultados en la operatividad del servicio.

La oficina que nos interesa abordar y adentrarnos en sus características y problemática es la **Oficina de Registro y Archivo**, de la cual daremos cuenta en el siguiente apartado.

1.4 La Oficina de Registro y Archivo

Para abordar el tema de la Oficina de Registro y Archivo, es necesario precisar la metodología utilizada, ya que explica la forma en que se obtuvo la información referente a la operación y funcionamiento de la misma, por esta razón es conveniente mencionar que el enfoque cualitativo “es fundamentalmente una alternativa que permite la organización del proceso de investigación social de forma libre e interpretativa (...) se parte del análisis de la realidad en torno a un tema o problemática seleccionada por el interés del investigador o del grupo social participante (...) se trata de una observación dirigida (...) que revela la realidad en estudio, pero además permite el contacto directo del investigador con los sujetos de estudio y acción.”⁴⁴ Este enfoque permitió comprender y analizar el espacio de

⁴⁴ Manuel Sánchez Rosado (Coord.) *Manual de Trabajo Social*. p. 110.

trabajo, logrando un nivel de confianza tal, que fue posible tener acceso a la información de una forma cercana.

De las múltiples opciones metodológicas que ofrece el enfoque cualitativo, se trabajó con el modelo de la **investigación-acción**, cuya meta es “trabajar con hombres en la práctica diaria, en situaciones comunes de trabajo y estudio, y de intercambiar informaciones sobre ello para colaborar en el cambio de las condiciones de dominio, en el transcurso de estos procesos comunitarios de trabajo, estudio y autorreflexión”⁴⁵, en este mismo sentido la autora Gloria Pérez Serrano menciona que la **investigación-acción** es una forma de indagar sobre la realidad para que posteriormente se de la transformación, siendo los mismos individuos los que investiguen, detecten, reflexionen y actúen o colaboren sobre la problemática, propiciando así un cambio gradual.⁴⁶

Por lo tanto, nosotros, al ser parte de la plantilla de personal de la *Subdirección* (SEIEM) específicamente de la Oficina de Registro y Archivo, conocemos su estructura, sus funciones, sus propósitos, lo cual nos permitió indagar, analizar e identificar los procesos de trabajo de manera familiar, con la participación de los compañeros de trabajo en forma voluntaria y por convicción propia, quienes también expresaron algunas de alternativas para mejorar el trabajo.

Para entender un poco más la realidad de la Oficina de Registro y Archivo es conveniente remitirnos a su creación y puesta en operación. Al respecto, como parte de los procesos de desconcentración, esta Oficina comienza a figurar en el Manual de Organización de La Subdirección de Servicios Regionales, a partir del 2003; sin embargo, comenzó a operar de manera regular en julio de ese mismo año, antes hubo un periodo de integración gradual de los expedientes personales

⁴⁵ D. Kramer citado por: Miguel Martínez M. en: *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación*. p. 108.

⁴⁶ Cfr. Gloria Pérez Serrano. *Investigación Cualitativa, Retos e interrogantes*. p. 138.

de los trabajadores pertenecientes a la jurisdicción de Ecatepec, que fueron remitidos desde el Archivo central de los SEIEM con sede en Toluca, Estado de México.

Como es una oficina relativamente de nueva creación, en la actualidad está integrada por 10 personas, un Jefe de Oficina, y nueve analistas, asimismo todavía no cuenta con un Manual de Procedimientos, no obstante, sí se conocen las funciones que se deben desempeñar, pero no en todos los casos se saben los procedimientos para llevarlas a cabo, dichas funciones son las siguientes:

Controlar y mantener actualizado el expediente del personal adscrito a los diferentes centros de trabajo del Valle de México.*

Organizar, clasificar y resguardar en óptimas condiciones los expedientes.

Expedir Validaciones de Antigüedad, Hoja Única de Servicios y Constancias para Fovissste. (sic)

Recibir, verificar y cotejar los documentos que integrarán el expediente del trabajador que avale su ingreso y permanencia en el servicio.

Recabar la documentación faltante en cada uno de los expedientes e integrarla.

Participar en la elaboración de procedimientos para el mejor control y actualización de los expedientes.

* Al decir Valle de México, en el caso de Ecatepec, se refiere únicamente a los municipios que conforman dicha jurisdicción.

Proponer y ejecutar las actividades inherentes a conservar en buen estado la documentación que contengan los expedientes.

Depurar los expedientes del personal con más antigüedad.

Enviar el expediente del personal que cambie de adscripción a su nuevo centro de trabajo.

Realizar las demás funciones inherentes al área de su competencia.⁴⁷

Estas funciones deben estar fundamentadas en un Manual de Procedimientos derivado de la normatividad existente, que sirva de guía para que se ejecuten cada una de las acciones a seguir en los trámites que se realizan en esta oficina, no existe tal, a cambio de esto el personal va conociendo las actividades de la oficina sobre la marcha y a intervalos; es decir, los más conocedores enseñan al principiante, pero sin dejar de atender al público usuario.

Esto ocasiona que los que atienden al público se vean en la necesidad de justificar ante los usuarios, el hecho de que algún trámite no esté elaborado en tiempo y forma, incluso, existen ocasiones que debido a que el compañero no conoce el seguimiento, cae en omisiones y/o se incrementa la posibilidad de error.

Constantemente se hacen reajustes de personal, o rotación de puestos, esto por disposición del Subdirector, lo cual es favorable para conocer todos los procesos administrativos; sin embargo, en el momento en que se da un cambio, se necesita capacitar al trabajador sobre las nuevas funciones que va a desempeñar,

⁴⁷ SEIEM. *Op. Cit.* p. 32.

ya que se debe considerar un tiempo para que se informe y entrene, de acuerdo al grado de dificultad de sus funciones, ya sea en la atención al público, la revisión y análisis de documentos o el uso de la computadora, en realidad no se opera de esta manera, a cambio, los compañeros tienen que aprender sobre la misma actividad laboral.

La capacitación sobre la marcha crea confusión en el personal que se integra por primera vez en la oficina, toda vez que desconoce en qué consisten sus nuevas actividades, son los mismos integrantes los que de algún modo procuramos explicar la organización documental y las gestiones que se realizan, aunque frecuentemente se da el caso de que, debido a la carga de trabajo, no es posible dedicar el tiempo necesario para que el nuevo integrante de la oficina comprenda sus funciones, por lo que es con base al ensayo-error, como el nuevo integrante aprende.

El desconocimiento de los procesos administrativos que debe efectuar el trabajador, se traduce en la lentitud de resolución, afecta al público usuario y por otra parte, crea al interior de la oficina confusión y desconcierto del personal, toda vez que desconoce cómo realizar sus funciones y el alcance del uso de la tecnología de información y comunicación.

Hasta aquí nos hemos referido de manera general a las funciones y el ambiente de operación al interior de la Oficina de Registro y Archivo, lo cual nos da una visión sobre el objeto de estudio y algunos aspectos que tienen mayor relevancia sobre el trabajo y los servicios que se desarrollan al interior, para podernos dar una idea de cómo se puede mejorar en la práctica la atención a los usuarios, identificando los puntos clave o de estancamiento, y así abordarlos con una metodología adecuada para su solución.

CAPÍTULO 2

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

2.1 Los Manuales Administrativos de la Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec.

El aparato administrativo de los SEIEM, es el elemento básico que hace posible transformar los objetivos de la organización en resultados concretos, resultados que satisfagan las necesidades de los usuarios; este propósito implica tener presente la metodología básica para la integración de los instrumentos administrativos indispensables en la práctica laboral, nos referimos a los manuales administrativos.

Los manuales administrativos, por su naturaleza y propósito, se pueden clasificar en: **manual de organización** ya que “Es un documento administrativo que contiene información sobre la organización y funcionamiento de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos.”⁴⁸ Por su propósito, “Describe los objetivos y las funciones que deben realizar cada una de las unidades administrativas que integran la estructura de la organización de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos.”⁴⁹ Objetivos y responsabilidades, que a través de un puesto de trabajo, acatan los funcionarios y servidores públicos.

Referente a lo anterior, entendemos que el manual de organización determina la forma en que debe operar la institución, tomando como punto de partida las jerarquías y funciones a desempeñar para dar cumplimiento a un objetivo general.

⁴⁸ Gobierno del Estado de México. Secretaría de Finanzas, Planeación y Administración. *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos*. p. 16.

⁴⁹ *Ídem*.

SEIEM cuenta con un Manual de Organización que describe cada una de las unidades administrativas que lo conforman como organismo federalizado, del mismo modo la *Subdirección* tiene su propio Manual de Organización cuyo contenido expone la base legal, el organigrama, el objetivo, funciones, diagrama de puestos y descripción de los mismos, aunque no mencionan las competencias laborales para determinado puesto.

Por otro lado, el **manual de procedimientos** es por su naturaleza “un documento administrativo que contiene información relacionada con el conjunto de operaciones o actividades que deben realizarse para la generación de bienes y servicios”⁵⁰, y por su propósito “Detalla las operaciones o actividades que deben realizarse de manera secuencial e interrelacionando para dar cumplimiento a una función que coadyuve a la generación de bienes o servicios.”⁵¹ Las unidades administrativas que se incluyen en el manual, son todas aquéllas que tienen que ver con la operación del puesto, pueden ser de carácter interno o externo.

Ahora bien, ¿Por qué hablamos de los manuales administrativos? Porque de ahí se derivan tanto los puestos de trabajo, como las funciones a desarrollar desde el punto más alto en la jerarquía, hasta la unidad administrativa más básica, como son las oficinas que integran la *Subdirección*, por mencionar un ejemplo; es importante conocer el nombre del puesto, objetivo y las funciones asignadas para tal puesto, y en cuanto al manual de procedimientos, resulta indispensable que el trabajador esté al tanto de cada una de las actividades a realizar en la operación del servicio que presta.

Dentro del Manual de Organización de la *Subdirección*, se detalla el diagrama de puestos (**véase anexo 2**), con la respectiva descripción de cada uno de ellos, entre los más relevantes están los puestos de: Subdirector de Servicios

⁵⁰ *Ídem.*

⁵¹ *Ídem.*

Regionales cuyo propósito es “Supervisar y verificar que las actividades encomendadas a la Subdirección de Servicios Regionales, se realicen con base a los objetivos y necesidades establecidas por SEIEM”⁵², entre las características personales que se requieren para desempeñar este puesto están el sentido de responsabilidad, honestidad y discreción, madurez de criterio, capacidad para dirigir y controlar personal, tomar decisiones, resolver situaciones conflictivas, relacionarse y facilidad de expresión oral y escrita, de igual forma la preparación profesional o académica es contar con un título de licenciatura relacionada con el área.⁵³

De la misma forma se encuentran los puestos de Jefe de Área, de Jefe de Oficina, Secretaria Ejecutiva, Analista Administrativo, Asistente Administrativo, Secretaria de Apoyo, Asistente de Servicios y Almacenista, cada uno, con base a la ocupación jerárquica, tiene su descripción, propósito, funciones, relaciones de coordinación, responsabilidades, características personales y especificaciones del puesto (formación profesional, experiencia y conocimientos complementarios).

El punto que nos interesa resaltar es que se deben realizar revisiones permanentes a las estructuras y sistemas de trabajo dentro de las organizaciones públicas, para que éstas sean eficientes en los servicios que prestan; asimismo el hecho de conocer la estructura orgánica del organismo en donde se está trabajando, ayuda a conocer de manera detallada las funciones que se deben realizar en las unidades administrativas, las cuales se derivan de un ordenamiento legal, además deslinda responsabilidades a través de los puestos de trabajo, se conoce el deslinde de funciones, contribuyendo así a evitar la duplicidad u omisión de funciones: en el caso de la *Subdirección*, la última modificación realizada a la estructura orgánica fue en el año 2002.

⁵² SEIEM. Departamento de Estudios y Proyectos para el Desarrollo Institucional. *Op. Cit.* p. 45.

⁵³ *Cfr. Ídem.*

En lo que se refiere a los Manuales de Procedimientos de la *Subdirección*, es necesario que cada una de las Áreas y oficinas tengan su propio manual, no obstante, como ya lo referimos en el capítulo anterior, la Oficina de Registro y Archivo no cuenta con dicho documento, mientras que los manuales de otras oficinas requieren de actualización.

En el caso de la Oficina de Registro y Archivo, existe la necesidad de elaborar y dar a conocer un Manual de Procedimientos, que permita que el individuo se informe previamente sobre el seguimiento de cada uno de los procesos que deberá realizar para el cumplimiento de sus funciones, así se evitaría confusión e incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada trabajador, lo que hace más difícil exigir el cumplimiento de las obligaciones.

El no contar con un Manual de Procedimientos, que describa la secuencia de cada trámite, genera muchas dudas en cuanto a la elaboración de un escrito oficial, en estos casos, el trabajador está más expuesto a cometer errores al liberar un documento que esté fuera de la norma, incurriendo en lo establecido por la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, y ser acreedor a una sanción.

Para la mejor ejecución del trabajo es fundamental el uso de un manual, porque da referentes y sirve de guía en el **procedimiento administrativo**, entendiendo por éste:

Un plan o método de trabajo que establece una sucesión cronológica de operaciones relacionadas entre sí, que tienen como propósito la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación para la obtención de un resultado concreto (...) en el procedimiento se

deben identificar las personas, recursos y flujos de información que se emplean en el desarrollo del trabajo administrativo.⁵⁴

Con la idea anterior queremos resaltar que los trabajadores de la *Subdirección*, específicamente los que están adscritos a la Oficina de Registro y Archivo, no tienen un patrón que oriente y determine la secuencia de actividades, en las que también se haga reflexión de las capacidades, cualidades y características personales necesarias para ejecutar dichas actividades.

No obstante la falta de una estructura jerárquica dentro de la Oficina de Registro y Archivo y de un Manual de Procedimientos, las funciones se cumplen, las tareas encomendadas se llevan a cabo y finalmente se da un informe mensual sobre el alcance de las metas, la pregunta es ¿Cuál es la calidad del servicio?, de antemano podemos asegurar que no es del todo satisfactorio, ni para los trabajadores que conforman la oficina, ni para los mismos usuarios de ésta.

Los procedimientos que están documentados y agrupados en un Manual tienen muchas ventajas, pues permiten:

- a) Disminuir la improvisación y los errores;
- b) Contribuir a precisar las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización;
- c) Dar una visión global y sistemática del trabajo administrativo de los servicios públicos;
- d) Ser documentos de consulta;
- e) Vincular la realidad con los procesos documentados; y
- f) Emprender acciones de mejora⁵⁵

⁵⁴ Gobierno del Estado de México. Secretaría de Finanzas, Planeación y Administración. *Op. Cit.* p. 11.

⁵⁵ *Ibíd.* p. 13.

Con esto hacemos notar que la tarea para llevar a cabo medidas de mejora es grande, pero es mayor si no se dispone de personal capacitado, de personal que reúna las competencias laborales necesarias para asumir sus responsabilidades con profesionalismo, dedicación y compromiso. Al desarrollar las aptitudes y actitudes de los trabajadores no sólo se logran prácticas de alto rendimiento, sino también perfeccionar sus propios procesos de trabajo.

Para un trabajador es importante saber cuál es su función específica dentro del grupo donde se encuentra inmerso, conocer sus alcances y limitaciones relacionadas con la ocupación que debe desempeñar y con respecto a otros puestos de trabajo; dicha especificación de funciones se ubica en la estructura orgánica de cada unidad administrativa, área u oficina que se señala en el Manual de Organización, documento que es un pilar en la institución.

Es conveniente mencionar que uno de los elementos de la Administración es la **organización**, pues “representa el primer componente de la estructura formal y es un acomodo ideal con limitaciones importantes por la escasez de recursos... busca el orden ideal, no como ejercicio de escritorio o producto teórico, sino con base en la realidad y buscando la mejor distribución de los recursos”⁵⁶; coincidimos con esta idea, pues en el sector público lo que más nos aqueja es la falta de recursos y no sólo los materiales y financieros, sino principalmente los recursos humanos, por lo tanto la organización juega un papel de suma importancia ya que optimiza e integra los medios que se tienen al alcance, para operar de la mejor forma.

La organización ordena, “El orden precisa los órganos que hacen falta y los acomoda en tal forma que aseguren el funcionamiento de la institución. Un órgano comprende las tareas comunes en un área y que con la colaboración de distintas

⁵⁶ José Antonio Fernández Arena. *99 Principios Administrativos*. p. 56.

personas permiten el respeto a las políticas y a los objetivos”⁵⁷ En el caso de la Oficina de Registro y Archivo, el orden debe reflejarse desde la estructura interna, donde se designan las tareas de cada puesto de trabajo, lo que sigue es la integración, es decir, buscar los elementos necesarios para la ejecución de las tareas, mismas que llevarán al cumplimiento del objetivo.

De igual forma, “Una organización vital es aquella que planifica y sistematiza dinámicamente el cambio y desarrollo tanto en lo humano, como en lo técnico, científico, administrativo y mercadotécnico. Es necesario entonces, que la organización vea por el desarrollo, crecimiento y autorrealización de sus miembros... El capital más valioso con que cuenta cualquier organización es el humano”⁵⁸, en este sentido pensamos que una estructura orgánica no es suficiente, hace falta también una plantilla de personal bien seleccionado, que tenga las características y competencias laborales que lo impulsen a realizar su trabajo de la mejor manera.

Por lo anterior es conveniente que en el caso de la Oficina de Registro y Archivo se revisen y analicen los puestos de trabajo existentes, para obtener así una visión más clara sobre las tareas específicas que debe desempeñar cada miembro que conforma el equipo de trabajo de esta oficina.

2.2 Análisis de los puestos de trabajo existentes en la Oficina de Registro y Archivo.

Para abordar este tema, es conveniente que revisemos la estructura oficial que contempla el Manual de Organización de la *Subdirección*, de acuerdo a los

⁵⁷ *Ibíd.* p. 58.

⁵⁸ Mauro Rodríguez Estrada. *Planeación de Vida y Trabajo*. p. 55.

puestos designados para la Oficina de Registro y Archivo, son dos: un Jefe de Oficina y un Analista Administrativo (**véase anexo 2**), a continuación se detalla cada uno de ellos:

Jefe de la Oficina de Registro y archivo.- Sus relaciones de autoridad son con el Jefe de Área de Administración y Desarrollo de Personal, sus subordinados directos son una Secretaria de Apoyo y un Analista Administrativo, el propósito del puesto es “Verificar la Integración y actualización de expedientes de los trabajadores de los centros de trabajo del área de influencia de la Subdirección de Servicios Regionales, a fin de que avalen su adscripción al servicio en los trámites que lo requieran.”⁵⁹ El manual menciona que en materia de recursos humanos tiene responsabilidad directa del personal adscrito a la Oficina; en cuanto a los recursos materiales se refiere al mobiliario y equipo de oficina y en recursos técnicos se mencionan los apoyos técnicos utilizados en el desempeño de las funciones, no se detalla qué representan los apoyos técnicos.⁶⁰

En cuanto a las características personales se especifica que el que ocupe este puesto debe tener: sentido de responsabilidad, honestidad y discreción, espíritu de apoyo y colaboración, capacidad de análisis, capacidad para tomar decisiones, capacidad de organización y facilidad de expresión oral y escrita. Dentro de las especificaciones del puesto encontramos que la formación profesional es contar con una licenciatura en Archivonomía, Administración Pública, de Empresas u otra relacionada con el área; la experiencia es mínimo un año en un puesto similar. El actual Jefe de la Oficina tiene una preparación académica de Normal Básica.

En términos reales las actividades que se efectúan específicamente para el cargo de Jefe de Oficina, son más amplias que las mencionadas en el capítulo anterior, e incluso que el mismo propósito que maneja el Manual de Organización.

⁵⁹ SEIEM. Departamento de Estudios y Proyectos para el Desarrollo Institucional. *Op. Cit.* p.125.

⁶⁰ *Cfr. Ibíd.* p. 126.

Cabe mencionar que a principios del 2007, para efectos prácticos, se le asigna a la Oficina la elaboración de 3 trámites más que son la expedición de Validaciones de Antigüedad, de la Hoja Única de Servicios y de Constancias, anteriormente estos documentos se realizaban en la Oficina de Administración de Personal (**Véase anexo 2**), sin embargo, son funciones que, de acuerdo al Manual de Organización, debe ejecutar la Oficina de Registro y Archivo.

El hecho de que la Oficina que nos ocupa asuma la totalidad de las funciones designadas, implica un incremento en las actividades y de personal que las realice, por lo tanto en la descripción de los puestos es necesario que se consideren y delimiten las funciones de trabajo.

Actualmente el Jefe de la Oficina coordina las funciones y actividades de la misma, pero no conoce totalmente los procesos de los 3 trámites que recientemente fueron asignados a la oficina que encabeza; no obstante, continúa realizando las funciones propias del puesto que son: asistir a reuniones de trabajo, señalar las actividades de cada integrante, atención al público, revisión y análisis de expedientes, actualización de la base de datos, recepción y envío de expedientes, conservar en buen estado la documentación, depuración de expedientes; en suma, hace de todo un poco; sin embargo, el hecho de abarcar todo y no asignar a cada uno de los diez integrantes una función específica, provoca saturación para él y por consiguiente poca eficacia en los resultados.

Por otra parte, sucede que algunos de los integrantes de la oficina, una vez que terminaron lo que se les asignó, en ocasiones no continúan con otras actividades o no comienzan a trabajar porque desconocen cuáles son las tareas que deben realizar para ese día, es hasta que el Jefe de Oficina u otro compañero le solicita apoyo, cuando continúa con sus labores.

Analista Administrativo.- Las relaciones de autoridad se sujetan únicamente al Jefe de la Oficina, no tiene subordinados directos, el propósito del

puesto es “Integrar y revisar que los expedientes de los trabajadores del área de influencia de la Subdirección de Servicios Regionales, se encuentren actualizados”⁶¹, las funciones que marca el manual son, entre otras, mantener actualizados los expedientes personales, clasificar y resguardar en óptimas condiciones los expedientes, recibir, verificar y cotejar los documentos que se integran a los expedientes, participar en la elaboración de procedimientos para el mejor control de los expedientes, depurar documentos, proporcionar información relacionada con la documentación que resguardan los expedientes, etc.⁶²

Las relaciones de coordinación son con el Jefe de la Oficina y el personal de la misma, las responsabilidades materiales las tiene sobre el mobiliario y equipo asignado al cargo y sobre la documentación y apoyos técnicos que se utilicen en el desempeño de sus funciones. Las características personales que se manejan para este puesto son: iniciativa, sentido de responsabilidad, espíritu de apoyo y colaboración, capacidad de análisis, capacidad para relacionarse y criterio para sugerir formas de presentación de los trabajos.

En cuanto a la formación profesional se pide Licenciatura en Archivonomía, Administración Pública, Administración de Empresas u otra relacionada con el área. En el Manual de Organización de la *Subdirección*, como puede observarse, la formación profesional para el puesto de Analista Administrativo, dentro de la Oficina de Registro y Archivo, es la misma que la del Jefe de la Oficina, aunque las responsabilidades sean menores, en la práctica observamos que el Analista Administrativo puede cubrir una escolaridad a nivel Medio Superior, lo que nosotros denominamos Técnico-administrativo.

Revisando la preparación académica de los 8 Analistas Administrativos que conforman la Oficina de Registro y Archivo, detectamos que existe 1 persona con Secundaria, 2 con Carrera Comercial, 2 con Preparatoria, 1 Pasante de

⁶¹ *Ibíd.* p. 128.

⁶² *Cfr. Ibíd.* p. 130.

Licenciatura en Economía, 1 Pasante de Contaduría Pública y 1 con Normal Superior en la especialidad de Ciencias Sociales.⁶³ De acuerdo a las especificaciones oficiales del puesto, los integrantes de esta oficina no alcanzan el perfil académico recomendado para cubrir el cargo de Analista Administrativo.

En cuanto a los conocimientos complementarios, según el manual, es necesario que el Analista Administrativo sepa de: administración general, organización y control de datos, estadística, aplicación de manuales e instructivos oficiales, relaciones públicas y humanas e informática, consideramos que si la Oficina de Registro y archivo funciona es por los conocimientos complementarios que posee el personal, mismos que trae consigo y otros los aprende en la práctica diaria; sin embargo, hay carencias en el uso y manejo de la informática, en la capacidad de análisis, en el manejo de documentos, en la toma de decisiones y resolución de problemas, en la atención al público, entre otras.

Secretaria de Apoyo*.- De acuerdo a las relaciones de autoridad del Jefe de la Oficina de Registro y Archivo, también tiene como subordinado directo a una Secretaria de Apoyo, puesto que tiene como propósito “Proporcionar los servicios secretariales de taquigrafía, captura o mecanografía, de archivo y correspondencia,”⁶⁴ Las funciones para este puesto son capturar o mecanografiar y revisar los trabajos que le asigne el titular del área de su adscripción, atender llamadas telefónicas, llevar el registro de correspondencia y dar contestación a la misma, integrar y archivar los documentos del área de su adscripción, proporcionar, previa instrucción del titular del área, información que requieran las oficinas del organismo, solicitar el material necesario y otras actividades similares.

⁶³ Cfr. Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec. *Plantilla de Personal*. Ecatepec. pp. 1-4.

• Aunque este puesto no aparece en el diagrama de la Subdirección (anexo 2), en las relaciones de autoridad para el Jefe de la Oficina de Registro y Archivo, sí se menciona relación con el subalterno denominado Secretaria de Apoyo.

⁶⁴ SEIEM. Departamento de Estudios y Proyectos para el Desarrollo Institucional. *Op. Cit.* p.167.

Las relaciones de coordinación son internas, es decir, con el Titular del Área o Jefe de la Oficina y personal adscrito al área de su adscripción. Asimismo tiene responsabilidad del mobiliario y equipo, así como de la documentación y artículos de papelería que maneja. En cuanto a las características personales, la persona que ocupe este puesto debe tener sentido de responsabilidad, iniciativa, criterio para sugerir formas de presentación de los trabajos, discreción y seriedad, buenas relaciones humanas y espíritu de apoyo y colaboración.

En lo que respecta a la formación profesional se señalan estudios Comerciales y Secretariales con experiencia de un año, por último, los conocimientos complementarios son: taquigrafía, computación, archivo, manejo de documentos y correspondencia oficial, ortografía y redacción.⁶⁵

En concreto, la persona que cubre el puesto de Secretaria de Apoyo tiene una preparación académica de Pasante de Licenciatura y cumple con la mayoría de las características personales y conocimientos complementarios requeridos por el manual.

Son estas las características del personal con las que opera la Oficina de Registro y Archivo, creemos que es necesario reordenar las operaciones que realiza cada integrante, especificando y delimitando las funciones de mejor forma, de tal manera que no quede duda sobre lo que va a realizar, quién y cómo se va a realizar.

⁶⁵ *Cfr. Ibíd.* p. 168.

2.3 Diseño de la estructura orgánica y descripción de puestos de la Oficina de Registro y Archivo.

Para esquematizar la estructura de la Oficina de Registro y Archivo, es conveniente partir de la naturaleza e importancia de sus funciones, comenzaremos por el significado común de **archivo**, que, según lo establece la Real Academia de la Lengua Española, es un “Conjunto ordenado de documentos que una persona, una sociedad, una institución, etc., producen en el ejercicio de sus funciones o actividades”⁶⁶, esto nos da una idea muy general, se trata de una acumulación de registros documentales que tienen una clasificación y corresponden a un periodo determinado, bien pueden ser de una **persona**, sociedad o institución.

Haciendo una analogía, “El Archivo General de la Nación, como máximo repositorio documental de la memoria de México, es una verdadera fuente inagotable de inspiración y de información para quienes pretendan recrear el pasado”⁶⁷ En el caso de la Oficina de Registro y Archivo, el tener acceso a la memoria documental y laboral de los trabajadores de SEIEM, como fuente de información, es una actividad que requiere de mucho cuidado, concentración, análisis e interpretación debido a que debe reconstruirse la historia laboral del interesado con el apoyo de cada uno de los documentos que obran en su expediente personal, mismo que cobra una importancia invaluable.

Con base en estas consideraciones, se puede definir el **archivo** que se maneja en la oficina de referencia, como una colección o recopilación de documentos personales, que se debe conservar mediante un expediente por cada trabajador, desde el momento de su ingreso hasta su retiro o baja, considerando la incorporación gradual de registros significativos de trabajo y cualesquiera otros que se pidan.

⁶⁶ Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*. p. 197.

⁶⁷ Stella María González Cicero. “Presentación” en: Mario Camarena Ocampo y Lourdes Villa fuerte García (Coord.) *Los Andamios del historiador. Construcción y tratamiento de fuentes*. p. 7.

Las labores que se realizan en esta oficina tienen gran relevancia, pues la información que se brinda, con el soporte del acervo documental, sirve de base para la ejecución de otros trámites que tanto el interesado como las mismas autoridades, toman en cuenta para apoyar sus decisiones.

Por esta razón las actividades de la Oficina de Registro y Archivo necesitan ser organizadas, “La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de; los recursos humanos (colaboradores); materiales (dinero e instalaciones); técnicos (sistemas y procedimientos).”⁶⁸ Debe ser un proceso en el que se tomen en cuenta las diversas actividades a realizar y los recursos necesarios, tanto humanos, técnicos y materiales; la acción de organizar trae como consecuencia una estructura que debe considerarse como marco de referencia que integra y da cuenta de las funciones y la relación armónica entre cada una de las partes.

Coincidimos con la idea de que “Las personas buscan exactitud en las definiciones de los puestos a desempeñar para conocer sus posibilidades de poderlos ocupar, en tanto su preparación o las habilidades adquiridas según la experiencia acumulada en los trabajos desempeñados”⁶⁹ Para evitar malas interpretaciones y confusión respecto a “quién es el que va a hacer qué”, es importante que cada uno de los miembros conozca sus actividades y el lugar que ocupa dentro de la estructura orgánica de la oficina, así existirá el mínimo de confusión al respecto.

De esta forma “El análisis y la valuación de los puestos definen sus características; las habilidades requeridas en originalidad, mentalidad y otras características; el esfuerzo en tanto energía física y mental; la responsabilidad de aspectos materiales y de las decisiones adoptadas y las condiciones de trabajo,

⁶⁸ José Antonio Fernández Arena. *Op. Cit.* p. 38.

⁶⁹ *Ibíd.* p. 62.

por su adecuación a los peligros que represente.”⁷⁰ Si estos aspectos no se contemplan de manera formal en los Manuales Administrativos, por lo menos deben puntualizarse de manera informal dentro del grupo de trabajo, pues son valores entendidos en las relaciones laborales, mismas que impulsan el trabajo cotidiano e influyen en el funcionamiento del organismo.

En muchas ocasiones, la organización formal, y más aún en el ámbito gubernamental, es lenta para responder a las necesidades del cambio y urgencias en las nuevas funciones y formas de trabajo, es por eso que el desempeño del individuo, junto con sus compañeros, crea relaciones laborales, comparte criterios y propone formas de trabajo espontáneas que influyen en la toma de decisiones, esto como una manera de organización informal.

Cabe mencionar que planear acciones en el sector público es más complejo que en el sector privado, pues como lo menciona George A. Steiner “Para un negocio privado existen relativamente pocos objetivos establecidos para la planeación estratégica. Existen muchos en las organizaciones gubernamentales típicas... también esta característica complica la planificación”⁷¹ En relación a la oficina que nos ocupa, los objetivos de trabajo en ocasiones responden a políticas o grupos de interés, en tal sentido las acciones a realizar se desvían del objetivo central, afectando los procesos administrativos de trabajo, esto altera la planeación inicial y las formas de organización tanto formales como informales.

No obstante, planear y elaborar una estructura orgánica para la Oficina de Registro y Archivo requiere de análisis porque “para organizar eficazmente los trabajos... es indispensable conocer con toda precisión ‘lo que cada trabajador hace’ y ‘las aptitudes que requiere para hacerlo bien’.”⁷² Sobre este aspecto no existe problema alguno, el siguiente paso es detectar los puestos de trabajo

⁷⁰ *Ídem.*

⁷¹ George A. Steiner. *Planeación Estratégica.* p.313.

⁷² Agustín Reyes Ponce. *El análisis de puestos.* p. 13.

indispensables que requiere la oficina; por tal motivo primero es necesario definir lo que es un **puesto**: es “el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”⁷³ Esta serie de actividades específicas que debe realizar una sola persona implica la división y especialización del trabajo, aspecto necesario para el mejor rendimiento del personal que hace posible obtener un trabajo de calidad.

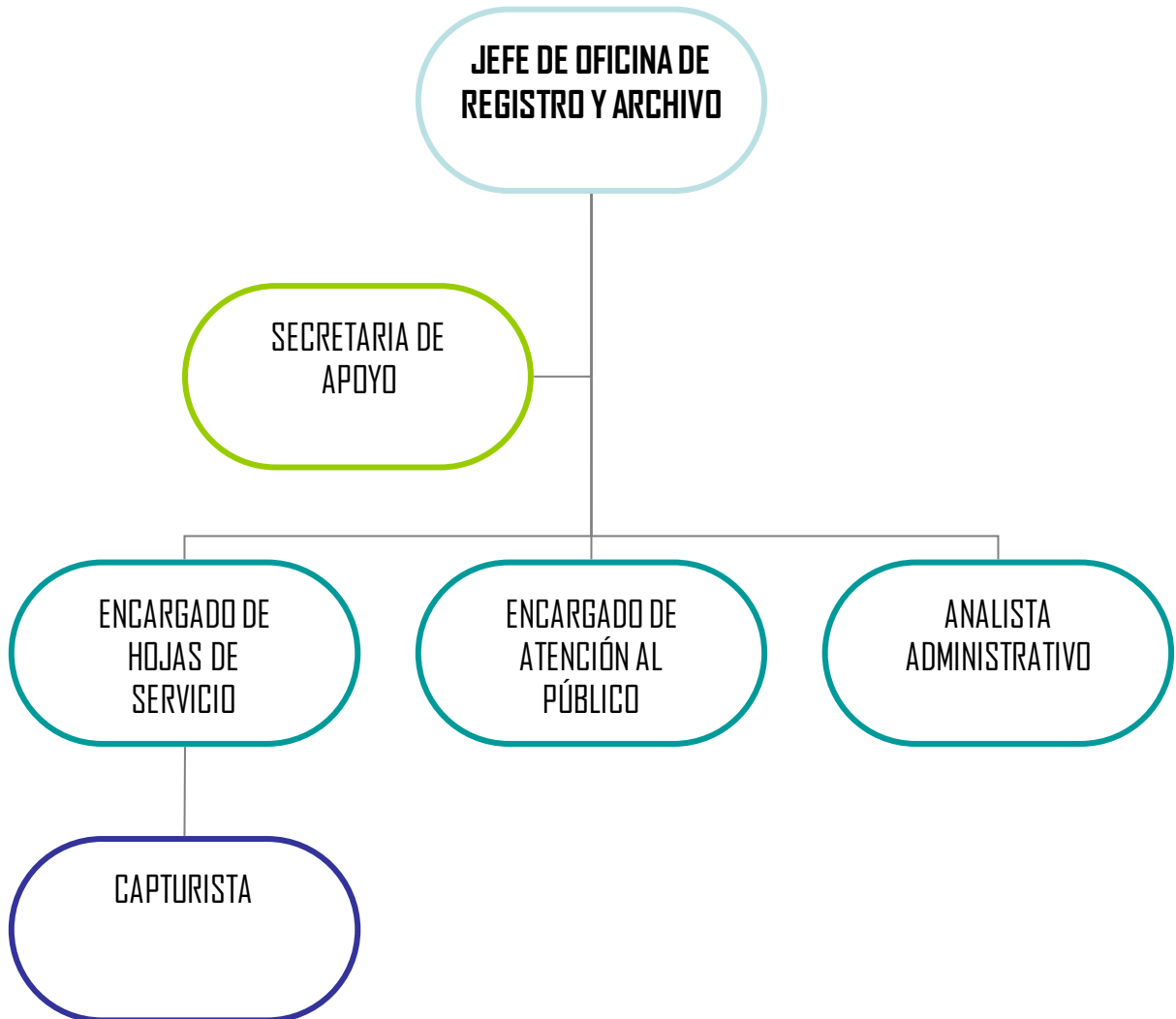
Es importante puntualizar que un puesto de trabajo es impersonal “Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del obrero (trabajador) concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo”⁷⁴, de esta forma al dividir las actividades que se realizan dentro de la Oficina de Registro y Archivo e implementar un organigrama acorde a los fines que persigue, es necesario listar todas las funciones que se realizan, clasificarlas y agruparlas, para determinar cada uno de los puestos que se proponen en este subtema, así como su descripción, perfiles y competencias laborales.

Por lo anterior y de acuerdo al análisis realizado, seis son los puestos de trabajo requeridos para el buen funcionamiento de la Oficina de Registro y Archivo: Jefe de Oficina, Secretaria de Apoyo, Encargado de Hojas de Servicio, Encargado de Atención al Público, Analista Administrativo y Capturista, el orden jerárquico se especifica en el siguiente diagrama:

⁷³ *Ibíd.* p. 16.

⁷⁴ *Ídem.*

OFICINA DE REGISTRO Y ARCHIVO
DIAGRAMA DE PUESTOS
(PROPUESTA)



Existen diferentes propósitos para los que se lleva a cabo un análisis de puestos y funciones, en este caso se realiza por dos razones: la primera es mejorar los sistemas de trabajo que “prácticamente comprende sólo la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en forma de que se perciba con toda precisión la secuencia de los mismos”⁷⁵, de este modo iremos describiendo de manera detallada en qué consiste cada uno de los puestos de trabajo.

La segunda razón es obtener una forma de capacitación del personal, a partir de los requerimientos específicos del puesto, que es la principal intención que nos ocupa en este trabajo, por lo tanto “se pone énfasis especial en ‘el cómo’ deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados de cualidades que se requieren en un puesto, en consonancia con los sistemas que se empleen para calificar las que posean los individuos que vamos a adiestrar”⁷⁶; de algún modo esta parte la incluiremos en el perfil recomendado en cada uno de los puestos.

Siguiendo los principios formulados por Reyes Ponce, en cuanto a la descripción y especificación de los puestos de trabajo en un organismo, tomaremos algunos aspectos básicos para proponer las cualidades idóneas en el caso de la Oficina de Registro y Archivo, tales como: Título del Puesto, Posición en la Estructura, Deberes Generales, Funciones Básicas, Conocimientos (Formación Académica), Responsabilidad⁷⁷ y agregamos una más, que son las **Competencias Laborales** que debe cubrir el aspirante al puesto.

Para establecer las Competencias Laborales nos apoyamos en el autor Claude Lévy-Leboyer, que menciona que el análisis de puestos “tiene como objetivo principal precisar cuáles son las aptitudes y los rasgos de personalidad

⁷⁵ *Ibíd.* p. 19.

⁷⁶ *Ídem.*

⁷⁷ *Ibíd.* pp. 34-41.

requeridos para este puesto”⁷⁸ de esta forma el análisis de las cualidades que se necesitan para ocupar cada puesto de trabajo dentro de la Oficina de Registro y Archivo, se llevó a cabo con base a la observación, análisis de documentos, el tiempo dedicado a cada tarea, la comparación entre el grado de dificultad entre una actividad y otra, además de entrevistas no estructuradas con cada una de las personas que conforman la oficina.

De este modo para describir las Competencias Laborales para cada puesto de trabajo se considerarán qué **conocimientos**, **aptitudes** y **rasgos de personalidad** son necesarios para un desempeño apropiado de un puesto, nos referimos a las características de los individuos y a su comportamiento para la ejecución de tareas específicas acordes a lo que van a desempeñar.

Las aptitudes y rasgos de personalidad “permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas”⁷⁹, entendemos que se refiere a las diferentes conductas que suele demostrar una persona ante determinadas situaciones o circunstancias, tiene que ver también con los valores y las características individuales; para poner un ejemplo, ante un momento de tensión debido a la carga de trabajo, se necesita saber cómo reacciona el individuo, puede menguar su desempeño o mantenerse alerta hasta concluir las actividades, esto hace necesario precisar tanto las aptitudes como los rasgos de personalidad requeridos para cada puesto.

Basándonos en lo anterior, dentro de la Oficina de Registro y Archivo el perfil de cada puesto de trabajo se especifica en el siguiente cuadro:

⁷⁸ Claude Lévy-Leboyer. *Gestión de las Competencias*. p. 38.

⁷⁹ *Ibíd.* p. 39.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA OFICINA DE REGISTRO Y ARCHIVO (PROPUESTA)	
TÍTULO DEL PUESTO	<i>Jefe de la Oficina de Registro y Archivo</i>
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA	Es subordinado directo del Área de Administración y Desarrollo de Personal. Tiene autoridad sobre la Secretaria de Apoyo, Encargado de Hojas de Servicio, Encargado de Atención al Público, Analista Administrativo y Capturista.
RESPONSABILIDAD	Del mobiliario y equipo de oficina bajo su uso y resguardo; del material en cuanto a su uso y rendimiento; de los trámites que elabora en cuanto a su confiabilidad, apego a la norma y presentación de la información (oral o escrita) que proporciona a su autoridad inmediata, subalternos y usuarios del servicio que otorga.
DEBERES GENERALES	Mantener actualizados los expedientes personales de los trabajadores adscritos al área de atención de la Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec; Integrar la documentación que le es enviada por las autoridades correspondientes y por los interesados; Mantener en buenas condiciones el acervo documental; Actualizar permanentemente la base de datos; Proporcionar información confiable respecto al acervo documental que resguarda.
FUNCIONES BÁSICAS	Prever la lógica secuencial de trabajo en los proyectos que deben desarrollarse dentro de la oficina. Planear las líneas de acción tanto en las actividades ordinarias como en las extraordinarias. Coordinar y distribuir el trabajo de acuerdo a la función de sus subalternos. Revisar e integrar la información solicitada por parte de su autoridad inmediata. Supervisar el avance de trabajo por parte de sus subalternos. Implementar controles de información con el fin de tener registro y claridad en las actividades que se realizan. Realizar cualquier otra actividad de servicio similar o conexas, en apoyo a su jefe inmediato o sus colaboradores.
FORMACIÓN ACADÉMICA	Lic. en Archivonomía o Lic. en Administración.
COMPETENCIAS LABORALES	Aptitudes: Comunicación oral y escrita, demostrar apertura para compartir información y mantener informados a sus superiores y subalternos. Trabajar en equipo para lograr metas organizacionales

	<p>anteponiendo las decisiones del grupo en su conjunto antes que sus intereses individuales.</p> <p>Capacidad de planear y organizar.</p> <p>Identificar actividades y tareas prioritarias y ajustar la secuencia de las mismas.</p> <p>Creatividad, busca mejorar el servicio, ofrece opciones nuevas para la resolución de problemas.</p> <p>Liderazgo, es proactivo para desarrollar estrategias, anticipa y resuelve conflictos.</p> <p>Actitudes:</p> <p>Entusiasmo, dinamismo, optimismo, confianza, madurez, tolerancia, arrojo, control.</p>
TÍTULO DEL PUESTO	Secretaria de Apoyo
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA	Es subordinado (a) directo (a) del Jefe de la Oficina de Registro y Archivo. No tiene subalternos.
RESPONSABILIDAD	Del mobiliario y equipo de oficina bajo su uso y resguardo; del material en cuanto a su uso y rendimiento; de los trámites que elabora en cuanto a su confiabilidad, apego a la norma y presentación de la información (oral o escrita) que proporciona a su autoridad inmediata, y usuarios.
DEBERES GENERALES	Auxilia el trabajo del Jefe de Oficina mediante actividades secretariales como captura, archivo de correspondencia, toma de mensajes, revisión de trámites.
FUNCIONES BÁSICAS	<p>Toma dictados y captura información diversa como listados, informes, actualización de la base de datos, etc.</p> <p>Contesta correspondencia sencilla encomendada por el Jefe.</p> <p>Despacha oportunamente la correspondencia poniendo especial cuidado en el destino de la misma.</p> <p>Abre minutarios anuales en orden cronológico y por asunto para facilitar la recuperación de documentos.</p> <p>Proporciona los expedientes del archivo que requieran otras oficinas internas y externas, estableciendo medidas de control.</p> <p>Atiende a las personas que se presentan en ausencia del Jefe</p> <p>Recuerda oportunamente a su jefe los asuntos que debe desahogar.</p> <p>Cuida de que se haga la limpieza de la oficina.</p> <p>Lleva un expediente de las incidencias del personal adscrito a la oficina</p> <p>Realiza cualquier otra actividad de servicio similar o conexas, en colaboración con el Jefe</p> <p>En ausencia del Jefe vigila que se ejecuten las actividades más urgentes.</p>
FORMACIÓN ACADÉMICA	Carrera Técnica en Computación o Carrera Técnica en Administración.

COMPETENCIAS LABORALES	<p>Aptitudes: Capacidad de organización, cooperación y comunicación. Capacidad para trabajar en equipo. Capacidad de detectar e informar las actividades relevantes. Creatividad para mejorar sus funciones. Manejo básico de programas computacionales.</p> <p>Actitudes: Colaboración, tolerancia, amabilidad, madurez, discreción con la información confidencial.</p>
TÍTULO DEL PUESTO	<i>Encargado de Hojas de Servicio</i>
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA	Es subordinado (a) directo (a) del Jefe de la Oficina de Registro y Archivo, tiene como apoyo a un capturista.
RESPONSABILIDAD	Del mobiliario y equipo de oficina bajo su uso y resguardo; del material en cuanto a su uso y rendimiento; de los trámites que elabora en cuanto a su confiabilidad, apego a la norma y presentación de la información (oral o escrita) que proporciona a su autoridad inmediata, capturista y usuarios del servicio que otorga.
DEBERES GENERALES	<p>Desarrollar los procedimientos, que en materia de elaboración de Hojas Únicas de Servicio deben llevarse a cabo.</p> <p>Atención de las solicitudes que en dicho trámite requieran los usuarios.</p> <p>Proporcionar trabajo de captura a su subalterno para la transcripción de datos y elaboración documental de la Hoja Única de Servicios.</p>
FUNCIONES BÁSICAS	<p>Verificar que se mantengan actualizados los expedientes de los trabajadores que causan baja y requieren de los documentos denominados Hoja Única de Servicio y Constancias para FOVISSSTE</p> <p>Consultar expedientes personales para su análisis e interpretación de la historia laboral.</p> <p>Control y registro de los mecanismos de recepción para trámites de Hojas Únicas de Servicio.</p> <p>Desglose de las percepciones, compensaciones y aportaciones al ISSSTE, que generó el trabajador a lo largo de su permanencia en el servicio.</p> <p>Actualización de los tabuladores de sueldo.</p> <p>Elaboración de constancias de avance salarial para los jubilados.</p> <p>Vigilar que se aplique la normatividad en materia de elaboración y trámite de la Hoja Única de Servicio.</p> <p>Revisar las Hojas Únicas de Servicio y Constancias para FOVISSSTE elaboradas por el capturista.</p> <p>Pasar a rúbrica del Jefe de Oficina los trámites que tiene a su cargo.</p>

	Realiza cualquier otra actividad de servicio similar o conexas, en colaboración con su Jefe.
FORMACIÓN ACADÉMICA	Pasante de la Licenciatura en Contaduría Pública o Pasante de la Licenciatura en Administración Pública o Pasante de la Licenciatura en Economía.
COMPETENCIAS LABORALES	Aptitudes: Orientación al usuario, Manejo de la normatividad vigente relacionada con la función que realiza. Conocer, interpretar y aplicar la Ley del ISSSTE en relación a las prestaciones de los usuarios. Capacidad de análisis. Actitudes: Proyectar confianza, amabilidad, trato cordial, tolerancia.
TÍTULO DEL PUESTO	<i>Encargado de Atención al Público</i>
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA	Es subordinado (a) directo (a) del Jefe de la Oficina de Registro y Archivo. No tiene subalternos.
RESPONSABILIDAD	Del mobiliario y equipo de oficina bajo su uso y resguardo; del material en cuanto a su uso y rendimiento; de los trámites que recibe y entrega, de la información (oral o escrita) que proporciona a los usuarios y a su autoridad inmediata, sobre del servicio que otorga.
DEBERES GENERALES	Atención y orientación al público usuario del servicio que proporciona la Oficina de Registro y Archivo. Recepción de requisitos para el procesamiento y elaboración de tramites que expide la oficina Entrega de trámites a los interesados.
FUNCIONES BÁSICAS	Llevar un control del número de usuarios que solicitan del servicio, así como de su procedencia y tipo de documento que requiere. Estar atento a los requerimientos, que en materia del archivo, necesitan los usuarios. Orientación constante a los interesados del servicio. Realizar un conteo mensual del número de usuarios atendidos, del municipio procedente y del tipo de trámite que se expidió. Consulta de expedientes personales para identificar fecha de ingreso de los trabajadores. Recepción de documentos para la actualización de los expedientes de los interesados Realiza cualquier otra actividad de servicio similar o conexas, en colaboración con el Jefe
FORMACIÓN ACADÉMICA	Carrera Técnica en Administración
COMPETENCIAS LABORALES	Aptitudes: Comunicación oral.

	<p>Capacidad de síntesis. Identificación, análisis y discriminación de documentos. Actitudes: Tolerancia, paciencia, buen trato.</p>
TÍTULO DEL PUESTO	<i>Analista Administrativo</i>
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA	Es subordinado (a) directo (a) del Jefe de la Oficina de Registro y Archivo. No tiene subalternos.
RESPONSABILIDAD	Del mobiliario y equipo de oficina bajo su uso y resguardo; del material en cuanto a su uso y rendimiento; de la documentación que maneja, de la información que brinda (oral o escrita) a su autoridad inmediata y usuarios del servicio.
DEBERES GENERALES	<p>Análisis e interpretación de los expedientes personales para la obtención de la historia laboral del trabajador solicitante. Mantener en buenas condiciones el acervo documental. Actualización de la base de datos</p>
FUNCIONES BÁSICAS	<p>Abrir expedientes del personal de nuevo ingreso. Detección de expedientes del personal adscrito a otras jurisdicciones para su envío Registro de expedientes del personal que cambia a la jurisdicción de Ecatepec. Diseño de instrumentos de trabajo para el mejor control de los expedientes. Proponer y realizar nuevas formas de conservación de la documentación que resguardan los expedientes. Depuración documental. Clasificación de documentos. Manejo de diversos programas computacionales. Participar en los proyectos de trabajo extraordinarios inherentes a la oficina. Incorporación de documentos al expediente personal Realiza cualquier otra actividad de servicio similar o conexas, en colaboración con el Jefe y sus compañeros de trabajo.</p>
FORMACIÓN ACADÉMICA	<p>Carrera Técnica en Administración Carrera Técnica en Computación.</p>
COMPETENCIAS LABORALES	<p>Aptitudes: Contextualizar la historia laboral del trabajador en una secuencia temporal a través de documentos. Capacidad de formular preguntas al usuario para verificar su trayectoria laboral. Identificar, discriminar y ordenar cronológicamente la documentación de un expediente. Disposición para aprender nuevas tecnologías. Actitudes: Cuidadoso, ordenado, paciente, dedicado.</p>

TÍTULO DEL PUESTO	Capturista
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA	Es subordinado directo del encargado de Hojas de Servicio. No tiene subalternos.
RESPONSABILIDAD	Del mobiliario y equipo de oficina bajo su uso y resguardo; del material en cuanto a su uso y rendimiento; de los trámites que elabora en cuanto a la confiabilidad de datos y presentación, es responsable de la información (oral o escrita) que proporciona a su autoridad inmediata, compañeros de trabajo y usuarios del servicio.
DEBERES GENERALES	Capturar las Hojas Únicas de Servicio, Constancias para FOVISSSTE y Constancias de Avance Salarial
FUNCIONES BÁSICAS	Transcribir información mediante la captura de datos. Crear una base de datos de los documentos que se expiden. Dar seguimiento a los trámites desde su captura hasta la entrega a los interesados. Clasificación y archivo de acuses de recibo. Realiza cualquier otra actividad de servicio similar o conexas, en colaboración con el Jefe
FORMACIÓN ACADÉMICA	Carrera Técnica en Computación
COMPETENCIAS LABORALES	Aptitudes: Manejo de paquetería básica de computación (Word y Excel) Comunicación escrita clara y efectiva. Interés tecnológico en el trabajo de la oficina. Compromiso con el aprendizaje continuo. Actitudes: Receptivo, disposición al trabajo, cuidadoso, discreción en el manejo de la base de datos.

Cuando un trabajador conoce a detalle lo que debe realizar, ejecuta sus actividades con mayor facilidad, la importancia de especificar las cualidades, responsabilidades, competencias y condiciones del puesto, permite al trabajador reflexionar acerca de sus aptitudes, habilidades y conocimientos que posee, para aplicarlas en su trabajo, o bien buscar mejorarlas mediante la capacitación.

Los requisitos que se exigen para cubrir un puesto de trabajo, no lo es todo para que funcionen bien las cosas, se requiere del “extra” que aplica el individuo en las labores que realiza, ya que en un puesto de trabajo no sólo deben

cumplirse las funciones mínimas normales, sino que las actividades asignadas pueden y deben ser superadas, “Un gerente (trabajador) que se conforma con hacer lo estrictamente necesario y normal, es mucho menos valioso que otro que hace innovaciones, reforma, desarrolla y mejora”⁸⁰.

Una vez que se conocen las competencias laborales que debe tener un trabajador en cualquiera de los puestos de la Oficina de Registro y Archivo, lo importante es que se desarrollen y demuestren dichas competencias, a través de las actividades diarias de trabajo.

⁸⁰ Agustín Reyes Ponce. *Op. Cit.* p. 32.

CAPÍTULO 3

LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS Y LA CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO

3.1 Las Competencias Laborales.

¿A qué se refieren las competencias laborales?, con base en lo que establece el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) define la competencia laboral, “en términos del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para el desempeño de una función productiva a partir de las expectativas de calidad esperadas por el sector productivo.”⁸¹ Es decir, que son las cualidades o requisitos que debe reunir una persona para ocupar un puesto de trabajo, como ya lo mencionábamos en el capítulo anterior.

A partir de esta idea, para mantener un ambiente saludable y productivo dentro de un grupo de trabajo, es necesario lograr la integración de todos los elementos que lo conforman; en el caso de la Oficina de Registro y Archivo, se debe tomar en cuenta que las destrezas, conocimientos, habilidades y actitudes tienen que estar adecuadas al servicio que se otorga, además de otros aspectos que influyen en la operación y funcionamiento de la oficina.

La estabilidad y equilibrio de los individuos es fundamental, pues dentro de una estructura institucional pública, como la que nos ocupa, cada quien debe tener una posición en relación con los otros actores; dicho de otra manera, las funciones

⁸¹ Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). “Experiencia en México de Educación Basada en Competencia Laboral” en: *Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo*. Disponible en: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/03a05.htm#aa> (Documento Web) 22 marzo 2007.

del trabajador deben estar determinadas y a esto se le llama rol* el cual lo estipula la institución de acuerdo a la estructura orgánica. En este sentido es necesario procurar que cada integrante, dentro de la Oficina de Registro y Archivo, cumpla realmente con el rol que se le ha asignado oficialmente.

En la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos, realizada en Tailandia en 1990, “se habló del compromiso mundial para mejorar el nivel de vida de la población, así como de las acciones concretas para lograrlo”⁸² se propone que la educación debe orientarse a la satisfacción de las necesidades fundamentales de aprendizaje que varían en cada país y cultura, se resaltan 2 categorías: necesidad y **competencia**, la primera el individuo debe sentirla y concientizarla, y la segunda implica información, conocimiento, habilidad y actitud.

Una definición similar de **competencia** lo proporciona la autora Barrón Tirado, quien dice que es “un complejo que implica y abarca, en cada caso, al menos cuatro componentes: información, conocimiento (en cuanto apropiación, procesamiento y aplicación de la información), habilidad y actitud o valor”⁸³, esto abre nuevas perspectivas que llevan a una interpretación más amplia del aprendizaje y del saber, que implica la enseñanza de habilidades y capacidades cognoscitivas básicas en el aprendizaje que un individuo debe desarrollar durante toda la vida.

Hacemos alusión a esto, porque es en este enfoque en el que se debe fortalecer el desarrollo de competencias laborales en las que incluso en México, a partir del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, se sientan las bases de las

* Los roles “son papeles sociales ejecutados por actores individuales. Así cada actor puede ser entendido como un conjunto de roles. De esta forma el Rol es el punto teórico donde actor y sistema confluyen. De modo que, se determinan prerequisites funcionales para que una sociedad exista.” Información obtenida en: “El caso del Trabajo Social”, disponible en: <http://www.margen.org/catedras/apunte24.html>. (Documento Web) Enero 2005.

⁸² Concepción Barrón Tirado. “La educación basada en competencias en el marco de los procesos de globalización” en: María de los Ángeles Valle Flores (coordinadora). *Formación en competencias y certificación profesional*. p. 30.

⁸³ *Ibíd.* p. 31.

oportunidades de capacitación del individuo, a través del Programa de Desarrollo Educativo que señala:

Los servicios de capacitación para el trabajo y de educación tecnológica deben adecuarse de manera que la formación profesional no sea un hecho que ocurre sólo en un periodo en la vida de las personas, sino que pueda extenderse y adaptarse todo el tiempo, de conformidad con las necesidades, siempre cambiantes, de cada individuo y de los centros de trabajo.⁸⁴

De esta forma pensamos que el cambio dentro de la *Subdirección* puede tener mejores resultados si se ajustan los procesos de capacitación de una forma diferente, pues los esquemas tradicionales han sido rebasados por las nuevas tendencias que demandan de los trabajadores un nuevo papel; es decir, que sean competitivos y competentes, con los conocimientos, habilidades y comprensión necesarios para ejercer sus funciones y esto, desde luego, debe ser permanente.

Apoyamos la idea del autor Vargas Zúñiga quien comenta que la **competencia laboral** es “una capacidad de hacer, de efectuar las funciones de una ocupación claramente especificada conforme a los resultados deseados. Se puede visualizar como un conjunto formado por la intersección de los conocimientos, la comprensión y las habilidades”⁸⁵, en este enfoque encontramos que para lograr que se desarrollen las aptitudes específicas en los trabajadores de la Oficina de Registro y Archivo, primero se definieron cada uno de los cargos, y segundo, los perfiles que deben cubrir los trabajadores al ocuparlos, incluyendo las competencias laborales requeridas

⁸⁴ *Ibíd.* pp. 35-36.

⁸⁵ Fernando Vargas Zúñiga. “*La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad*”. Disponible en: http://ilo.law.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for_comp/index.htm (Documento Web), Octubre 2006.

Es importante puntualizar que la formación basada en competencias se deriva de reconocer los cambios que generan nuevas necesidades dentro del campo laboral, el modelo tiene sus orígenes dentro del nuevo orden económico mundial que impone nuevas demandas al sector educativo. “En este contexto global, México se incorpora y forma parte de los grandes bloques internacionales. La necesidad de relacionar de una manera más efectiva la educación con el mundo del trabajo conduce al sector oficial a promover la implementación de las opciones educativas basadas en los denominados modelos por competencias”⁸⁶. Se trata de que el país cuente con recursos humanos calificados que estén a la par de la transformación de los mercados globales.

En México es en 1993 cuando se concreta esta política oficial (educación por modelos de competencias) propuesta por el entonces Secretario de Educación Pública Dr. Ernesto Zedillo al crearse el Sistema Normalizado por Competencias Laborales y el Sistema de Certificación Laboral, derivados del proyecto general sobre Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación. Las primeras instituciones educativas que implementaron esta modalidad fueron el CONALEP y el IPN, las cuales proporcionaron una educación técnica y capacitación a los trabajadores, combinando la educación y el trabajo.⁸⁷

Una forma de capacitación por competencias se acerca más a la realidad del desempeño ocupacional que requieren los trabajadores, ya que pretende mejorar la calidad y la eficiencia en las actividades y permite que se formen individuos más integrales, conocedores de su papel en la organización, capaces de aportar su creatividad y empeño en las actividades que se le encomienden, porque es más fácil ejecutar una acción con pleno conocimiento, aptitudes y

⁸⁶ J. Jesús Huerta Amezola, Irma Susana Pérez García y Ana Rosa Castellanos Castellanos. “*Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales*” Disponible en: <http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/consulta/educar/13/13Huerta.html>. (Documento Web) Noviembre 2006.

⁸⁷ Cfr. *Ídem*.

actitudes, que tener inseguridad y no tener los elementos suficientes para hacer frente a alguna situación de trabajo, motivo por el cual muchas veces se prefiere mantenerse al margen por falta de información.

La formación educativa de un adulto dentro de su contexto laboral, hoy en día exige ser replanteada, la complejidad cultural “vuelve insuficientes los años de aprendizaje... la preparación anterior no corresponde ya a las nuevas exigencias de la sociedad en el trabajo. En este nivel pasa a ser necesaria una formación de los adultos”⁸⁸. En este planteamiento se visualiza la diversificación creciente del progreso tecnológico, los cambios políticos y económicos mundiales, que han propiciado que el país reoriente sus perspectivas educativas y abra la pauta al desarrollo de las competencias laborales, lo que da lugar a replantear nuevas formas de optimizar los recursos, aumentar la capacidad de respuesta del trabajador y de las instituciones, esto para avanzar al ritmo del cambio.

En el caso de los SEIEM, el proceso de descentralización ha implicado que se modifiquen los modelos de gestión y los servicios que brindan, en este reajuste los trabajadores son indispensables en el logro de la eficiencia. Las telecomunicaciones desempeñan un papel fundamental al permitir la descentralización de los procesos y la reducción del exceso de burocracia. Sin embargo, ante estas tendencias de reorganización y reestructuración del trabajo, surgen algunas implicaciones relacionadas con los sujetos promotores del cambio, la formación de los recursos humanos y el tipo de conocimientos requeridos que deben asumir para hacer frente a estos cambios.

De esta forma es necesario que se desarrollen las competencias de los trabajadores de la Oficina de Registro y Archivo; por un lado, los integrantes ya cuentan con cierta experiencia, cualidades personales, conocimientos y aptitudes, por otro lado ya especificamos los perfiles de cada puesto y las competencias

⁸⁸ Georges Lapassade. *El Analizador y el Analista*. p. 78.

laborales que se deben cubrir, entonces lo que falta es la articulación y aplicación de esos conocimientos, aptitudes y actitudes a las tareas que debe desempeñar el trabajador de acuerdo al rol de trabajo que le ha sido asignado, esto a través de la capacitación.

Sin duda la práctica hace posible que las aptitudes y conocimientos puedan ser transferidos a diferentes situaciones de trabajo, sobre todo cuando se ocupa un puesto directivo, pero cuando las tareas son repetitivas, la persona limita su desempeño, “la automatización de la tarea permite reducir el recurso a las funciones intelectuales y aumentar el papel de las aptitudes específicas.⁸⁹ En la Oficina de Registro y Archivo, las actividades que se realizan son repetitivas, es decir, las tareas y documentos que se expiden son los mismos; sin embargo hay dificultades de interpretación por parte de los trabajadores en el proceso de elaboración de cada uno de los trámites, ya que según sea la situación laboral del usuario, se verifica si es o no procedente el servicio que demanda.

De acuerdo a las metas del Programa Anual de la *Subdirección*, la Oficina de Registro y Archivo tiene asignadas cuatro metas estratégicas que son:

- **Meta 22.-** Elaboración de Validaciones de Antigüedad, a los trabajadores del Valle de México (Adscritos a la jurisdicción de Ecatepec).
- **Meta 23.-** Actualización de expedientes personales de los trabajadores del Valle de México (Adscritos a la jurisdicción de Ecatepec).
- **Meta 24.-** Digitalización de expedientes personales de los trabajadores del Valle de México (Adscritos a la jurisdicción de Ecatepec).
- **Meta 26.-** Elaboración de Hojas Únicas de Servicio, para todo trámite de baja.⁹⁰

⁸⁹ Claude Lévy-Leboyer. *Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas. Cómo evaluarlas. Cómo desarrollarlas.* p. 42.

⁹⁰ Cfr. Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec. *Op. Cit.* p. 15.

A pesar de que la oficina realiza muchas otras funciones, para los efectos de informe sólo se reportan estas cuatro actividades. Ahora bien, para realizar cada uno de los trámites se requiere que el trabajador tenga ciertos conocimientos y aptitudes previos para cumplir con cada actividad, lo último y más fácil es el llenado de los formatos, aunque también se requiere del uso y manejo de la computadora.

De acuerdo a las competencias que deben poseer los trabajadores de la Oficina de Registro y Archivo para cumplir con las metas estratégicas, realizamos el siguiente inventario de actividades:

- **Actualización de expedientes.-** consiste en revisar que cada expediente contenga mínimo un documento por año de servicio desde su fecha de ingreso, para informarle al interesado la comprobación faltante. Una vez recabada la documentación, se lleva a cabo la actualización correspondiente, misma que cada año debe ser considerada.
- **Análisis de expediente.-** Es una actividad que requiere de mucho cuidado, concentración, análisis e interpretación debido a que debe reconstruirse la historia laboral del trabajador con el apoyo de cada uno de los documentos que obran en su expediente personal; esto se hace con el fin de que se detecte la fecha de ingreso del interesado, así como las interrupciones en el servicio que ha tenido, cambios de plazas, etc., (en casos específicos). Esta actividad es muy importante porque de ella depende el seguimiento de otras gestiones por parte del usuario, por ejemplo, Validaciones de Antigüedad, Hojas Únicas de Servicio, reclamo de algún estímulo por antigüedad, solicitud de pago de quinquenios, jubilación, etc.
- **Apertura de expedientes.-** Se lleva a cabo en los casos en que el usuario que labora dentro de la jurisdicción que atiende la *Subdirección* no cuente con un expediente que de cuenta de su historial; consiste en

recopilar, a través del interesado, la documentación obligatoria para su conformación.

- **Atención al Público.-** Dar orientación e informes a los interesados, además de revisar los requisitos necesarios para cada trámite.
- **Clasificación y distribución de documentación.-** Esta es una labor minuciosa, ya que consiste en clasificar cada documento por su tipo, lugar de pertenencia, nivel educativo y orden alfabético, para que posteriormente se integre al expediente o se remita a la región correspondiente.
- **Envío y recepción de expedientes personales.-** Se trata de hacer las gestiones necesarias para el rescate de expedientes personales, cuyos titulares se encuentran adscritos al área de competencia de Ecatepec, de la misma forma realizar lo conducente en el envío de legajos que no corresponden a la Oficina de Registro y Archivo.
- **Contestación de correspondencia.-** Concretamente se refiere a la redacción de oficios, memorandum o comunicados según las especificaciones del caso y de acuerdo a previas instrucciones por parte del titular de la oficina.
- **Captura.-** Nos referimos a la digitalización de datos, elaboración de relaciones de personal, listados diversos, actualización de la base de datos, preparación de informes, solicitudes, etc.
- **Depuración.-** Es la separación de todos aquellos documentos que se encuentran repetidos dentro de un expediente personal, así como el retiro de los mismos.
- **Mantenimiento del acervo.-** Consiste en el cambio de fólder, previo rótulo y clasificación, para la conservación y creación de un mejor sistema de recuperación documental.
- **Digitalización de expedientes.-** Este programa está comenzando y la participación en este rubro consiste en el conteo y acomodo de cada una de las fojas que contienen los expedientes, para el escaneo y

digitalización del archivo único de personal. Para esta actividad se requieren conocimientos de computación.

- **Elaboración de Hojas de Servicio.-** Es necesario saber realizar análisis de expedientes; consiste en el desglose de sueldos del usuario en el último año de servicio, se lleva a cabo en los casos de baja del trabajador.
- **Elaboración de informes.-** Se realiza de manera cuantitativa y cualitativa. La primera, es el conteo mensual de todos los trámites expedidos, las personas atendidas por municipio; la segunda, son las actividades relevantes y las formas de evaluación de las mismas.

Al mencionar estas actividades queremos dar cuenta de que, aunque son repetitivas cada una de ellas, la forma de abordarlas es diferente, tanto como cada una de las historias laborales que ha desarrollado el servidor público en el tiempo que lleva laborando dentro de los SEIEM, específicamente dentro de la jurisdicción de Ecatepec, en la que la Oficina de Registro y Archivo maneja los expedientes de aproximadamente nueve mil trabajadores.

Consideramos que una de las **competencias clave** que se debe desarrollar en los trabajadores de esta oficina es el **análisis de expediente**, ya que al ser capaz de hacerlo correctamente, los procedimientos subsecuentes se dan por añadidura, es decir, una vez que es completado el expediente personal, se realiza una entrevista al interesado para indagar sobre sus posibles interrupciones laborales, lugares de trabajo, fechas, cambios de clave, etc., al conjuntar toda la información documental necesaria, lo que resta es el llenado de los formatos; por ejemplo, una Validación de Antigüedad, o bien el cálculo de las aportaciones al ISSSTE, cuando se refiere a las Hojas Únicas de Servicio o Evoluciones Salariales (Para el personal jubilado).

Estamos de acuerdo con la idea de que “las competencias no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes”⁹¹, como ya lo mencionamos, de alguna forma los integrantes de la Oficina de Registro y Archivo ya cuentan con cierta experiencia que incluye algunas aptitudes básicas para el desempeño de sus funciones, no obstante, se requiere mejorarlas.

Pero las competencias no deben reducirse a una o varias aptitudes, implican también poner en práctica nuevos aprendizajes. “Las competencias, pues, se refieren a tareas o situaciones de trabajo y a la regulación de que es capaz el operario en el entorno de su trabajo y de su actividad (...) es un conjunto de conductas organizadas, en el seno de una estructura mental, también organizada y relativamente estable y movilizable cuando es preciso”⁹²; es decir, cuando un trabajador es competente para alguna tarea determinada, es porque es capaz de poner en práctica su experiencia, habilidades, conocimientos y actitudes o rasgos de personalidad, para desempeñarla sin necesidad de consultar procedimientos o reglas establecidas, pues ya las tiene asimiladas y organizadas mentalmente.

Por otro lado, las competencias “son consecuencia de la experiencia y constituyen saberes articulados, integrados entre ellos y de alguna manera automatizados, en la medida en que la persona competente moviliza este saber en el momento oportuno, sin tener necesidad de consultar reglas básicas ni de preguntarse sobre las indicaciones de tal o cual conducta.”⁹³ Esto es muy importante, porque cuando el trabajador es capaz de aplicar sus conocimientos y aptitudes de manera autónoma, sin depender de otros, se puede decir que es competente para el trabajo que realiza.

⁹¹ Claude Lévy-Leboyer. *Op. Cit.* p. 40.

⁹² *Ídem.*

⁹³ *Ídem.*

Asimismo, “las competencias constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra.”⁹⁴ Los comportamientos tienen que ver con el carácter o los rasgos de personalidad que se reflejan a través de las actitudes, las personas adultas generalmente ya tienen definido su temperamento de acuerdo a su naturaleza, formación e historia de vida, lo que se necesita para desarrollar determinada competencia es que el individuo adopte comportamientos específicos para llevar a cabo las tareas encomendadas y objetivos de acuerdo a su puesto de trabajo.

Creemos conveniente puntualizar que la personalidad “es la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas biosociales que determinan su adaptación única en el mundo. Los sistemas biosociales incluyen los rasgos de personalidad, hábitos, motivaciones y valores que están en parte basados en la biología (...) y en parte son el resultado del aprendizaje y la experiencia”⁹⁵ Es este aprendizaje y vivencias prácticas a la que nos referimos, las que hacen posible el desarrollo de las competencias laborales, que incluye también la motivación que es el deseo de superación personal, las ambiciones de éxito y la necesidad de reconocimiento por los logros obtenidos.

Con base a lo anterior se puede decir que la personalidad del individuo es esencial para el desarrollo de las tareas laborales. En el tema de las competencias se habla de este aspecto porque es trascendental en el ámbito laboral, ya que no es lo mismo prestar un servicio con una actitud positiva, que renegando del trabajo que se hace porque no le gusta, porque no conoce, porque no le entiende un trabajador determinado.

⁹⁴ *Ibíd.* p. 47.

⁹⁵ K. Warner Schaie y Sherry L. Willis. *Psicología de la Edad Adulta y la Vejez.* p. 262.

Es por eso que decimos que “la personalidad adulta es una organización altamente compleja. Rasgos, hábitos, formas de pensar, formas de interactuar, formas de enfrentarse a los problemas forman todos un patrón único en cada individuo”⁹⁶, lo importante es vincular esos rasgos de personalidad y aptitudes con las actividades de trabajo.

Otro aspecto importante es el control emocional, entendido como “la cognición o percepción de en qué medida las acciones de uno afectan a lo que ocurre en el mundo externo de uno (...) de los mecanismos de control internalizados”⁹⁷; en numerosas ocasiones, dentro de las actividades laborales, se presentan situaciones que provocan ansiedad en el trabajador y es posible que éste reaccione de una manera inapropiada. A lo que nos referimos es que el individuo debe tener cierta madurez y control de sus emociones para resolver situaciones de conflicto dentro del trabajo.

Por eso es importante la identificación de los comportamientos para ciertas tareas, pues dejan ver las cualidades o características personales como la inteligencia emocional que se define como “una forma de inteligencia social que incluye la capacidad de manejar los sentimientos y emociones propios y los de los demás, distinguir entre ellos y usar esta información como guía de los propios pensamientos y acción”⁹⁸, esta madurez emocional permite que el trabajador pueda evitar la trascendencia de algún conflicto motivado por algún usuario irritado, o por malos entendidos con el personal con quien labora.

Todos estos aspectos que acabamos de mencionar se refieren a las competencias laborales, el cómo se pueden desarrollar éstas entre el personal no es tarea fácil, sobre todo las relacionadas con las actitudes; sin embargo, es posible encontrar estrategias que permitan superar ciertas deficiencias mediante la

⁹⁶ *Ibíd.* p. 293.

⁹⁷ *Ibíd.* p. 306.

⁹⁸ Francisco Longo. *Mérito y Flexibilidad.. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público.* p. 43.

capacitación; ahora bien, cómo se lleva a cabo esta capacitación en el trabajo dentro de la *Subdirección*, es el tema que abordaremos en nuestro siguiente apartado.

3.2 La Capacitación en la Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec.

Hoy en día la prestación del servicio dentro de la *Subdirección*, ha experimentado modificaciones, principalmente como consecuencia de los cambios tecnológicos y políticos; lo que ha implicado la gradual renovación de los procesos administrativos, la creación de nuevas oficinas que requieren del uso y manejo de equipos de cómputo, así como de otros conocimientos sobre los procesos de trabajo; sin embargo, este avance no va a la par con las capacidades del personal.

De estos planteamientos es posible ubicar de manera concreta que una de las carencias que prevalece en la *Subdirección* es un proyecto de capacitación acorde a las necesidades del personal, pues la capacitación en el trabajo, la actualización (tecnológica, legislativa, administrativa, etc.) y la orientación de los trabajadores, son indispensables para que la *Subdirección* ofrezca una respuesta eficiente al usuario, por esta razón se considera importante implementar una medida que propicie la mejora en la calidad del servicio.

Dentro de la *Subdirección* se determina un programa de capacitación anual estructurado por aproximadamente 10 cursos, en temas que primero se consultan con los jefes de área, jefes de oficina y personal en general, pero que finalmente dichos temas son elegidos por las autoridades (Por ejemplo ortografía, redacción, cómo atender al público, cómo archivar documentos, algunos programas de cómputo, etc.). Además, a la hora de ser autorizado un programa de capacitación,

no todos los trabajadores tienen acceso a ellos, pues es el Subdirector y los jefes de área quienes, de acuerdo a la carga de trabajo, designan al personal que acudirá a los cursos, muchas veces basándose en los trabajadores disponibles, es decir, que no estén saturados de actividades.

Asimismo, a la hora de seleccionar a los trabajadores que deben asistir a los cursos, las autoridades no se basan en una detección de necesidades, ni en una línea de trabajo específica; es decir, que los trabajadores no son tomados en cuenta para expresar y elegir los cursos que les hacen falta y desean tomar, con base en las funciones concretas que desempeñan. En consecuencia la asistencia es obligatoria, la asignación rotativa y los resultados azarosos; de esta forma muchos de los conocimientos que aportan estos cursos, en ocasiones no son aplicables en términos concretos a las actividades laborales.

La ausencia de una capacitación específica hace evidente la necesidad de actualizar y hacer eficientes las competencias de los trabajadores administrativos mediante la capacitación, la cual debe verse reflejada en la experiencia, habilidad y desempeño de sus funciones.

Al analizar algunas de las causas de la situación que se vive, pensamos que en la actualidad ya no es suficiente tener conocimientos, sino actualizarlos y adecuarlos a los cambios, en este sentido creemos que dentro de la *Subdirección* hace falta ese enfoque innovador que permita replantear los aspectos de la capacitación de los trabajadores, que sea efectiva y se refleje en una óptima calidad de servicio que contribuya a la mejora de la imagen de la institución.

Otro aspecto que influye en el desempeño de las actividades laborales, es que, con base al criterio del Subdirector, existe una constante rotación de puestos entre el personal, lo cual aparentemente es favorable en virtud de que de esta forma no se generan “vicios” en los procesos administrativos; sin embargo, en el momento en que se efectúa un cambio de jefes de oficina o de cargos menores,

no se toma en cuenta el perfil del puesto ni la preparación académica y formativa del trabajador; por otro lado, no se le capacita previamente para la ocupación de su nuevo cargo y así tenga los conocimientos básicos sobre las funciones que va a desempeñar.

Todo ello crea confusión al personal que es removido a otro puesto, porque en la mayoría de los casos desconoce las actividades donde es reubicado. Son los integrantes de la oficina en donde llega, los que de algún modo procuran explicar la organización documental y las gestiones que se realizan, aunque algunos no están dispuestos a hacerlo, debido a la carga de trabajo, o bien no dedican el tiempo necesario para que el nuevo integrante comprenda sus funciones; de esta forma es con base al ensayo-error y “sobre la marcha”, como la persona se forma un conocimiento elemental sobre lo que se debe y no se debe hacer, lo cual lleva mucho tiempo.

Se observó también que hay trabajadores con mucha experiencia en la *Subdirección* y están distribuidos de manera estratégica en la estructura orgánica, lo que permite el funcionamiento y la atención al público; sin embargo el mayor porcentaje del personal, son los menos experimentados, y más aún cuando les cambian sus funciones, lo que limita la eficiencia y la eficacia del servicio.

Se considera que la importancia de nuestro objeto de estudio es ofrecer una atención eficiente y de calidad, por lo que el aspecto de la capacitación del trabajador debe ser considerada; sin embargo, lo que hace falta es forjar este principio; es decir, se debe ubicar el origen por el cual los programas de capacitación no han reflejado su eficiencia en las propias funciones que se realizan, porque no existe una forma de evaluación que permita conocer su efectividad. Por esta razón, analizar cuidadosamente la situación actual nos permite proponer una nueva forma de capacitación enfocada a la formación por competencias.

Es preciso mencionar que el último curso de capacitación impartido para los trabajadores de la *Subdirección* fue en el mes de julio del año 2005; para el 2006 se propuso una relación de 20 cursos ante la Dirección de Servicios Regionalizados, cuyos temas fueron seleccionados por los jefes de área, jefes de oficina y sus subalternos; dichos cursos aún no han sido autorizados, lo que quiere decir que durante el año 2006 y hasta la fecha no se ha llevado a cabo la capacitación para los trabajadores.

Otra forma de capacitación para el personal de la *Subdirección*, es con fines promocionales; es decir, para que el trabajador participe y sea incluido dentro del “Sistema de Promoción y Desarrollo Para el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación”⁹⁹, comúnmente conocido como *Carrera Administrativa*, la finalidad de este Sistema es evaluar al personal mediante cuatro factores: Antigüedad, Preparación académica, Cursos de capacitación (que avalan la actualización y superación profesional del trabajador en cada etapa) y Desempeño laboral (se evalúa la calidad, eficiencia y oportunidad con que el trabajador realiza sus funciones), para que el trabajador mejore su salario.

Durante cada año el trabajador puede elegir si participa o no dentro de este Sistema; en caso afirmativo, es sujeto de una evaluación sobre los cuatro factores antes mencionados, para tal efecto tiene la obligación de asistir por lo menos a un curso de capacitación al año, en sedes educativas ya determinadas por los SEIEM, éstas son algunos planteles del CONALEP y algunos del CECATI, los cuales participan con los SEIEM mediante un convenio de colaboración.

Consideramos que los resultados de esta forma de capacitación no han tenido el impacto esperado por las autoridades, ya que anualmente son menos las personas que participan en esta promoción, pues el puntaje para pasar al

⁹⁹ Gobierno del Estado de México. Secretaría de Educación. SEIEM. *Guía de Operación del Sistema de Promoción y Desarrollo para el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación*. pp. 9-10.

siguiente nivel es cada vez más alto por motivos presupuestales, esto decepciona al trabajador quien decide mantenerse al margen de este beneficio.

Estas formas de capacitación que se dan en la *Subdirección*, sólo arrojan datos estadísticos, ya que de alguna forma la institución justifica que el personal se está capacitando en torno a las actividades que realiza, tanto para ejecutar mejor sus labores, como para aspirar a un mejor nivel salarial, sin embargo, esto no es garantía de que verdaderamente el trabajador responda a las exigencias de las actividades diarias. En esta idea coincidimos con lo que dice el autor Francisco Longo:

En una organización que destina año tras año determinados fondos presupuestarios a la formación de su personal (...) financiando, dentro del margen disponible, aquellas actividades formativas externas en las que sus empleados solicitan participar, sin que existan criterios ni prioridades que concreten preferencias organizativas al respecto. Probablemente este tipo de práctica podría ser criticada con fundamento desde diferentes ángulos, pero ello no impediría constatar la existencia, en dicha organización, de una política, buena o mala, de formación de personal.¹⁰⁰

En el caso de la Subdirección sucede algo similar; es decir, no se puede hablar de la ausencia de una capacitación para la formación de personal, pues existe; sin embargo, ¿es eficiente?, ¿responde a las necesidades del trabajador?, ¿Existe una forma de evaluarla?, podemos decir que no en todos los casos ha funcionado como se espera, lo ideal es que realmente el trabajador aprenda de manera integral todas sus funciones y que éstas tengan un impacto en la productividad.

¹⁰⁰ Francisco Longo. *Op. Cit.* p. 95.

Ahora bien, cómo debe ser una capacitación efectiva dentro de una organización; primeramente revisemos lo que ésta significa. De acuerdo con lo que establece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), dice que “La capacitación se concibe como el proceso de formación continuo e integral a través del cual se adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para su mejor desempeño”¹⁰¹. Entendemos que la capacitación, por principio, debe ser constante; es necesario buscar estrategias adecuadas para que el personal crezca y amplíe sus conocimientos, aptitudes y que cada vez adopte mejores actitudes hacia las actividades que realiza.

En este mismo sentido la capacitación “es un proceso sistemático que auxilia a los trabajadores a lograr altos niveles de productividad en el puesto en el que comienzan a trabajar; la capacitación es un proceso diseñado para mejorar las destrezas que tiene una persona para llevar a cabo su trabajo”¹⁰². La actualización (tecnológica, legislativa, administrativa, etc.) y la orientación de los trabajadores, son indispensables para que la *Subdirección*, a través de la Oficina de Registro y Archivo, ofrezca una respuesta eficiente al usuario, por esta razón se considera importante implementar una medida que propicie la mejora en la calidad del servicio.

Un curso de capacitación en el trabajo basado en la formación por competencias tiene los siguientes beneficios: primero, se infunde una integración laboral en menos tiempo y con mejores resultados, pues no es lo mismo un aprendizaje teórico tradicional, que un aprendizaje por competencias, entendiendo este último como:

¹⁰¹ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dirección General de Capacitación y Productividad. *Modernización y Simplificación de las Obligaciones Patronales de las Empresas*. p. 5.

¹⁰² Alicia Vega Sosa y Noé Urzúa Bustamante. Colaboradores en Administración. Alberto de la Fuente. (Coordinador editorial gráfico). *Administración* 3. p. 80.

Un proceso de educación técnica y profesional, que se estructura de manera que contribuye a proporcionar conocimientos, habilidades, hábitos, procedimientos, valores, actitudes, motivos, componentes metacognitivos y cualidades de la personalidad donde el individuo alcance un desarrollo del pensamiento y formaciones psicológicas más amplias y profundas que traen como resultado un desempeño efectivo de su labor.¹⁰³

Esta forma de enseñanza tiene una perspectiva humanista de formación integral, porque valora al individuo no sólo como un recurso, sino como portador de conocimientos y habilidades; es decir, es importante que se establezca la forma de que el trabajador desarrolle sus aptitudes, potencie su conocimiento, autoconocimiento y también que despliegue sus motivaciones e intereses hacia el trabajo que realiza.

La capacitación en el trabajo basada en una formación por competencias, crea nuevas condiciones de aprendizaje, ya que el trabajador tiene una instrucción con un alto contenido práctico experimental y de contenidos teóricos, que marcan las pautas de cada procedimiento. La evaluación debe ser principalmente cualitativa, pues el sujeto debe saber y demostrar lo que realiza, sin depender de otros; esto le permite reflexionar sobre sus propias debilidades y también sobre sus fortalezas.

Además, un curso de capacitación por competencias laborales, propicia un aprendizaje totalmente cercano a la realidad, por lo que la formación del adulto es integral, pues cada persona tiene determinadas cualidades y atributos, lo importante es desarrollarlos a través de un método más eficaz, para que puedan entregar resultados más eficientes en relación con su propio ámbito laboral.

¹⁰³ Enrique Cejas Yanes, "Diseño curricular por competencias laborales". Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos25/fundamentos-competencias/fundamentos-competencias2.shtml> (Documento Web) Octubre de 2006.

La capacitación general programada que se aplica dentro de la Subdirección, puede complementarse con una capacitación específica dentro de la Oficina de Registro y Archivo, por medio de formas de enseñanza y aprendizaje que ahonden en temas de los procesos administrativos, que son los que realizan diariamente los trabajadores, apegados a los aspectos legales, a la normatividad que rige cada proceso y los tiempos de ejecución.

La Oficina de Registro y Archivo, puede tener un nuevo enfoque metodológico para la capacitación de sus trabajadores, que favorezca a la transformación y desarrollo tanto de la oficina, como de la misma institución; es decir, esta área de trabajo como parte de la *Subdirección*, necesita de nuevos enfoques en el aspecto de la capacitación.

Lo anterior se explica porque una capacitación basada en el enfoque de competencias, potencia los conocimientos y habilidades del trabajador a través del contenido temático y el desarrollo del mismo, que debe planearse en función del contexto en que se va a aplicar; es decir, es necesario cambiar la perspectiva de la enseñanza en comparación con los modos tradicionales de los programas educativos, que ponen énfasis en el campo disciplinario como principio de la formación. En cambio, en el modelo de competencias se pone en primer plano la aplicación de conocimientos y habilidades, así como las cualidades de la personalidad; todo esto derivado de las tareas específicas de una función con creta de trabajo tomando en cuenta el contexto.

Es en la educación no formal donde se insertan las formas de capacitación en el trabajo, pues hace referencia a “toda actividad organizada, sistemática, educativa, realizada fuera del marco del sistema oficial, para facilitar determinadas clases de aprendizaje a subgrupos particulares de la población, tanto adultos

como niños”¹⁰⁴, se trata de propiciar una educación permanente, que responda a las necesidades actuales de trabajo y, aunque está fuera del marco del sistema oficial, pensamos que cobra mayor importancia porque su aplicación está planteada para un grupo concreto de trabajo, incide directamente en el campo laboral y por ende en la productividad.

Con respecto a lo anterior, cabe mencionar que el individuo cuando entra al mundo laboral tiene el deber y la oportunidad de desenvolver sus habilidades; es decir, “gracias al trabajo el hombre desarrolla sus capacidades más propiamente personales: la inteligencia, la relación con el mundo y con los demás, su aptitud productiva y su capacidad recreativa. El trabajo es, por consiguiente, un medio para la formación humana.”¹⁰⁵ Por esta razón es importante que el desempeño del trabajador se enriquezca con la capacitación, para que su desempeño sea de calidad y ofrezca un servicio altamente productivo, que lo dignifique a él mismo y a la institución a la que sirve.

No debemos olvidar que los planteamientos que estamos haciendo son prioritariamente para que el personal que labora en la Oficina de Registro y Archivo, identifique su puesto de trabajo, conozca sus funciones y sepa las competencias laborales que debe demostrar en la práctica diaria. De esto se desprenden las necesidades de capacitación; es decir, los conocimientos, las aptitudes y actitudes que debe adoptar, y así estar en posibilidad de aplicarse frente al público que atiende, que es al que finalmente se debe servir.

Ahora bien, abordar la forma de capacitación implica planear las acciones y para ésto es necesario hacer un recuento de los recursos que se tienen, las características del personal, la especificación de las necesidades o los temas en los que se pretende capacitar al personal y la certificación de las competencias. Todos estos aspectos los iremos puntualizando.

¹⁰⁴ Jaume Sarramona, Gonzalo Vázquez y Antoni J. Colom. *Educación no Formal*. p. 12.

¹⁰⁵ *Ibíd.* p. 46.

3.3 La certificación de competencias

Si hablamos de competencias laborales, es preciso mencionar también los aspectos relacionados con la certificación de las mismas, ya que es una modalidad que se ha implementado en nuestro país con el propósito de transformar los procesos de trabajo en metodologías tendientes a mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, elevando así la calidad en su desempeño.

Los antecedentes de la certificación se desprenden del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC) instituido por el Gobierno Federal en 1993, este proyecto pretende sentar las bases que permitan reestructurar las diversas formas de capacitación de la fuerza laboral, poniendo énfasis en la pertinencia y las necesidades de los trabajadores.¹⁰⁶

Derivado del PMETYC surge la instancia encargada de impulsar la competencia laboral, que se conoce como Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) el cual fue creado por el Gobierno Federal en agosto de 1995 y opera en coordinación con la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las cuales cuentan con el apoyo de los sectores empresarial, laboral y educativo.¹⁰⁷

El CONOCER tiene la **misión** de “impulsar el desarrollo continuo de los trabajadores, mediante la evaluación y la certificación de sus conocimientos, habilidades y destrezas, tomando como base los estándares de calidad que deben cubrir en su desempeño.”¹⁰⁸ Para aspirar a una certificación es necesario que se identifiquen esos esquemas de calidad, que sean reconocidos primero por el

¹⁰⁶ Cfr. CONOCER, Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cintefor/ifp/conocer/> (Documento Web) mayo 2007.

¹⁰⁷ Cfr. *Ídem*.

¹⁰⁸ Cfr. *Ídem*.

sector laboral y luego por la instancia certificadora. El siguiente paso es orientar la capacitación hacia las necesidades laborales para alcanzar esos estándares de calidad.

Los principales componentes del CONOCER son el Sistema de Normalización de Competencia Laboral (SNCL) y el Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL), que “se contemplan como la forma de operar un régimen de certificación aplicable en toda la República, referido a la formación para el trabajo, conforme el cual sea posible acreditar conocimientos, habilidades y destrezas (artículo 45 de la Ley General de Educación) independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos.”¹⁰⁹ Consideramos que esta es una oportunidad para aquéllos trabajadores que requieren tener un documento que avale sus conocimientos, habilidades y destrezas (competencias), aunque éstas no las haya adquirido en el campo educativo formal.

La certificación de las competencias laborales sirve al trabajador para comprobar lo que sabe hacer; además, de poder participar en un ascenso en caso de formar parte del sector laboral, también agrega confiabilidad y calidad a las funciones que realiza.

La forma como opera el CONOCER, comienza por el Sistema de Normalización de Competencia Laboral, que tiene como propósito “Promover la construcción de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL). Estas normas son los instrumentos que definen la competencia laboral, en términos del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para el desempeño de una función productiva a partir de las expectativas de calidad esperadas por el sector productivo”¹¹⁰. Una norma describe lo que el trabajador debe hacer; es decir, los aspectos en que debe capacitarse para elevar la calidad y la productividad.

¹⁰⁹ *Ídem.*

¹¹⁰ *Ídem.*

Una vez definida la norma, el siguiente paso es la certificación que es el registro formal de los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas y demostradas por el individuo en el desempeño de una función productiva.

Son los Organismos Certificadores autorizados por el CONOCER, los que certifican la competencia laboral que surge de la NTCL, dichos organismos deben ofrecer garantías de imparcialidad, aseguramiento de la calidad, definición de los instrumentos de evaluación, así como los principios que norman la expedición del documento que certifica el dominio de la competencia.

Como se puede observar, la certificación de las competencias laborales implica llevar a cabo todo un procedimiento, desde la identificación de la NTCL hasta su certificación por el CONOCER, para que esto suceda primero debemos basarnos en una evaluación pues “proporciona información del nivel en el cual se encuentra un individuo en relación con la NTCL; en ese sentido, tiene una función diagnóstica de utilidad para el trabajador y para el empleador; ya que tanto uno como otro conocen las habilidades, conocimientos y destrezas que sería necesario alcanzar para una certificación”¹¹¹, esta evaluación diagnóstica proporciona información útil a los Organismos Certificadores, para orientar a los solicitantes hacia la certificación de una competencia o para proponer alguna capacitación en aquéllas competencias que todavía no domina.

Este procedimiento, en el caso de la *Subdirección* no se lleva a cabo; sin embargo, el CONALEP es una instancia que proporciona capacitación en temas relacionados con las 29 carreras que oferta, y los cursos que ofrece están basados en normas de competencia laboral.

¹¹¹ Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. <http://www.conocer.org.mx> (Documento Web) mayo de 2007.

Los SEIEM tienen un convenio con el CONALEP para brindar capacitación a sus trabajadores; sin embargo, no se han hecho resaltar las verdaderas necesidades de capacitación, para que con base en ellas pueda estructurarse un curso o un programa de cursos que verdaderamente estén pensados para que se alcancen los conocimientos, habilidades y destrezas que el trabajador requiere para realizar una función en específico.

Creemos que es preciso hacer énfasis para que la *Subdirección* busque la certificación de sus propias NTCL, así como la capacitación de los trabajadores basada en normas de competencia, lo cual garantizaría que el servicio que se brinda sea de mayor calidad y más eficiente.

Tomando en cuenta que son los trabajadores y los empleadores (autoridades) los que saben cuáles son las competencias laborales, entendiendo éstas como los conocimientos, habilidades y destrezas, que se deben cubrir para el puntual cumplimiento de las labores, en el caso de la Oficina de Registro y Archivo hemos detectado cuáles son las competencias que requieren ser fortalecidas por parte de los trabajadores; por esta razón más adelante (Vid Infra tema 3.5) detallaremos nuestra propuesta de intervención, que si bien busca hacer eficientes las funciones de la oficina, se presenta como una posibilidad a tomar en cuenta para que en un futuro se considere la certificación de una Norma Técnica de Competencia Laboral.

Al mencionar lo anterior nos estamos basando en la revisión del catálogo de Normas Técnicas de Competencia Laboral que están certificadas por el CONOCER¹¹² a nivel nacional, en el que no figuran Normas Técnicas relacionadas con actividades propias de una oficina de archivo, en específico del uso y manejo de expedientes personales de carácter laboral. Por esta razón consideramos pertinente proponer la denominación de la Norma Técnica de Competencia

¹¹² Cfr. CONOCER. “Normas Técnicas de Competencia Laboral”. Disponible en: http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_Ntcl (Documento Web). Junio de 2007.

Laboral que es posible certificar para una de las funciones propias de la Oficina de Registro y Archivo, la cual se denomina:

Análisis de un expediente laboral

En seguida mencionaremos las razones que nos llevaron a determinar que es esta función específica la que es apremiante definir en cada uno de procesos, para entender la esencia del servicio que brinda la Oficina de Registro y Archivo.

3.4 Necesidades de capacitación en la Oficina de Registro y Archivo.

El progreso de una institución está cimentado principalmente en sus recursos humanos; es por ello que se debe poner énfasis en la capacitación, porque entre mejor preparados estén los trabajadores, mejor será su rendimiento y desempeño. “Una organización necesita de personas maduras, concientes, creativas, de iniciativa y conductas adecuadas a las circunstancias, con intereses personales y profundos de superación y logro, así como de control de sí mismas.”¹¹³ Esta es la razón por la que hemos de proponer un curso de capacitación acorde a una de las necesidades que más aquejan a la Oficina de Registro y Archivo para el desempeño eficaz y oportuno de sus funciones.

Primero vamos a analizar la situación; es decir, “En esta etapa se debe definir y explicitar una necesidad real de una población específica, que ha surgido como consecuencia de haber observado críticamente la realidad”¹¹⁴. Entendemos

¹¹³ Mauro Rodríguez Estrada. *Op. Cit.* p. 56.

¹¹⁴ ATEES. “Diseño de proyectos educativos”. Disponible en: <http://www.ruritesm.mx/especiales/citela/documentos/material/modulos/módul/contenido htm>. (Documento Web) Octubre 2006.

lo anterior como el hecho de detectar las prioridades que existen en la Oficina de Registro y Archivo, para así especificar aquélla necesidad que guarda más urgencia y que puede ser resuelta mediante un curso de capacitación.

Es menester que el trabajador que pertenezca a esta oficina, esté preparado para realizar acciones muy específicas que lo lleven a proporcionar un buen servicio, además de conocer los procedimientos de trabajo que debe desempeñar de acuerdo al puesto en el que está ubicado.

En resumen, la Oficina de Registro y Archivo presenta el siguiente escenario que involucra al personal, los usuarios y la problemática detectada:

- Desconocimiento de procesos administrativos.
 - Hay desconocimiento sobre la forma en que se debe realizar un análisis de expediente.
 - El personal no logra identificar los diferentes documentos que debe contener un expediente.
 - Dificultad en la interpretación documental que refiere la historia laboral de un usuario.
 - No se identifican los casos en que se debe entrevistar al usuario para indagar sobre su situación laboral.
 - No se tiene la capacidad de acomodar un expediente en orden cronológico.
- La capacitación dentro de la *Subdirección*, consiste en un total de 8 a 10 cursos a lo largo del año, a los que sólo logran asistir uno o dos integrantes de la Oficina de Registro y Archivo, en temas que en algunas ocasiones no se apegan a las necesidades del personal o difícilmente pueden aplicarse en las actividades asignadas.
- Aprendizaje sobre la marcha.

- No hay un plan de evaluación que permita conocer la efectividad de la capacitación, cuando ésta se lleva a cabo.
- Existe constante rotación de puestos dentro de la *Subdirección*, que en ocasiones afecta a la Oficina de Registro y Archivo.
- La capacidad de respuesta por parte de los trabajadores no responde totalmente a las expectativas de los usuarios.
- Sanciones al personal por desconocimiento de sus funciones.
- La Oficina de Registro y Archivo no tiene un Manual de Procedimientos que sirva de apoyo en cada uno de los procesos que se desarrollan dentro de esta área administrativa, por lo que se opera sin una base normativa en cada una de las tareas.

Al reconocer la situación que guarda nuestro objeto de estudio, el siguiente paso es ubicar aquellas necesidades que pueden ser resueltas con la capacitación, así como la problemática que requiere de otro tipo de solución. En nuestro caso, vemos factible que el aprendizaje *sobre la marcha* puede suplirse por una forma más eficaz; es decir, a través de un curso de capacitación que cuente con los recursos, los materiales, herramientas, el tiempo y el asesor o instructor idóneo para el caso, esto con el fin de que el trabajador aprenda a desarrollar correctamente sus funciones.

Relacionado con lo anterior, el **desconocimiento de los procesos de trabajo** sería el tema a tratar dentro de la capacitación, porque al resolver este problema, es posible aumentar la capacidad de respuesta hacia los usuarios, además, es lo más factible de llevar a cabo con los propios recursos de la *Subdirección*, ya que hay estrategias que pueden hacer posible su resolución, como lo iremos describiendo.

Dentro del escenario que guarda la Oficina de Registro y Archivo, la problemática que requiere de otro tipo de solución es la rotación de puestos, así

como la falta de un Manual de Procedimientos específico para la oficina; en cuanto a las sanciones al personal, pueden ir disminuyendo en los casos de desconocimiento u omisión de tareas por parte de los trabajadores, en tanto él mismo aprenda sus funciones laborales de manera efectiva y en apego a la norma a través de la capacitación que se le proporcione.

El autor Aurelio González Cornejo plantea 3 categorías en las necesidades manifiestas de la capacitación: “1. Las que se refieren a algunos conocimientos o informaciones no relacionadas directamente con las tareas del puesto. 2. Las relacionadas solamente con algunas tareas del puesto. 3. Las que implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo.”¹¹⁵ En nuestro caso nos identificamos con la categoría 2, porque aunque el trabajador realiza su trabajo con los conocimientos y aptitudes que posee, le hace falta involucrarse más con los procedimientos, para que no dependa de otros cuando necesite despejar alguna duda sobre los métodos de trabajo. También tiene que ver con la categoría 3 en aquéllos casos en que exista rotación de personal.

El mismo autor plantea que para especificar las necesidades de capacitación dentro de la organización, es preciso “1. Obtener la descripción del puesto y las características de los equipos, de las herramientas o del procedimiento anterior. 2. Elaborar una descripción del puesto y (...) del procedimiento nuevo. 3. Comparar los aspectos anteriores, definir las tareas como necesidades de capacitación, las partes del procedimiento que requieren ser aprendidas o las operaciones relacionadas con los nuevos equipos o herramientas.”¹¹⁶ De alguna forma el análisis sobre la descripción del puesto real, comparada con la situación deseable ya fue descrita en el capítulo 2, ahora toca el turno de describir cómo se da el procedimiento actual del **análisis de expediente**, que es la actividad que requiere ser aprendida a detalle por los integrantes de la Oficina de Registro y Archivo.

¹¹⁵ Aurelio González Cornejo. *Cómo Diagnosticar Necesidades de Capacitación*. pp. 51-52.

¹¹⁶ *Ibíd.* pp. 52-53.

Al decir que esta actividad es prioritaria dentro de las actividades de la oficina, es porque de ella se derivan muchas de las tareas que se deben llevar a cabo; es decir, si desde un inicio no es bien interpretado un expediente, los trámites que se derivan de esto se entregarían erróneos.

Afirmamos lo anterior porque al preguntar a los integrantes de la Oficina de Registro y Archivo (mediante un cuestionario) sobre la actividad más importante y medular para el funcionamiento y atención al usuario, éstos coincidieron en su totalidad que es el *análisis y actualización de expedientes* el proceso que cobra gran importancia en las acciones reales de trabajo, y que de esto se desprenden otros trámites que demandan los solicitantes.

Análisis funcional.- Actualmente los procedimientos que existen para llevar a cabo un **análisis de expediente** son muy variados, no hay un criterio específico, es decir, cada trabajador desde su particular sentido común revisa la documentación, trata de interpretarla y describe la historia laboral del usuario a veces sólo con los documentos que tiene a la vista, sin indagar más allá y sin solicitarle al interesado más información en caso de que el expediente esté incompleto; por otro lado, cuando el trabajador tiene un expediente para realizar esta actividad, no ordena la documentación, no selecciona los documentos clave que permiten detectar la fecha de ingreso del usuario, las interrupciones que ha tenido en el servicio o cuando cambia de categoría; esto sucede porque nadie le ha dicho cómo hacerlo; es decir, lo que sabe lo ha ido aprendiendo observando al compañero o preguntándole a alguien que sabe un poco más. En muchas ocasiones el resultado final es tener un expediente mal interpretado, con omisiones, huecos y datos erróneos.

Esto no quiere decir que ninguno conozca el procedimiento de análisis de expediente, ya que dentro de la oficina existen por lo menos tres personas que saben a detalle esta actividad (que pueden ser los instructores internos), pero

muchas veces la demanda de trabajo hace que necesiten ayuda, pero no se está en posibilidad de brindársela porque la mayoría de los trabajadores desconocen el procedimiento, centralizándose así esta operación.

Al identificar las competencias y habilidades necesarias relacionadas con las funciones, ocupaciones, procesos y tareas concretas que pone en juego el trabajador en su actividad cotidiana, específicamente para desarrollar un **análisis de expediente**, señalamos las siguientes:

- Conocer el objetivo general de la Oficina de Registro y Archivo.
- Demostrar que identifica cada una de las secciones que integran la oficina y cómo afectan las actividades y relaciones de trabajo, tanto dentro de la oficina como hacia el exterior.
- Clasificar la documentación que integra un expediente personal.
- Identificar las actividades y tareas prioritarias para procesar la documentación de un expediente.
- Identificar e interpretar los documentos clave que indican un movimiento de personal, según los códigos existentes.
- Desglosar la historia laboral del trabajador con sus interrupciones, motivos y afectaciones salariales.
- Reconocer la responsabilidad jurídica y laboral que implica realizar un análisis de expediente.

Derivado de los planteamientos anteriores decimos que es necesario planear un curso de capacitación que trate el tema del análisis de expediente, porque se requiere “Ayudar al personal a desarrollar y enriquecer sus capacidades, recibiendo retroalimentación individual y grupal respecto a fuerzas, habilidades, destrezas y deficiencias demostradas durante las diferentes actividades.”¹¹⁷ Esto nos da la pauta de involucrar a los integrantes de la Oficina de Registro y Archivo para que participen en un curso específico para esta actividad.

¹¹⁷ Mauro Rodríguez Estrada. *Op. Cit.* p. 56.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social establece que “De la confrontación entre lo ideal y lo real se obtiene el listado de requerimientos, que se convierten en el punto de referencia del proceso, ya que delimitan con exactitud las áreas de oportunidad para la formación de recursos humanos y se traducen en acciones concretas de enseñanza-aprendizaje.”¹¹⁸ De esta forma se define que el curso de capacitación, que se propondrá a continuación, estará enfocado en el tema de **análisis de expediente**.

3.5 Propuesta de Intervención

Antes de iniciar con la propuesta de intervención, es necesario mencionar que “Un curso y/o evento de capacitación es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conducen al cumplimiento de objetivos previamente establecidos.”¹¹⁹ Derivado de esto, los elementos que utilizaremos para el diseño del curso son los siguientes:

- Portada
- Presentación
- Objetivo General
- Objetivos Particulares
- Competencias a desarrollar
- Estructura Temática
- Metodología Didáctica
- Guía Instruccional
- Acreditación
- Bibliografía

¹¹⁸ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dirección General de Capacitación y Productividad. *Op. Cit.* p. 7.

¹¹⁹ *Ibíd.* p. 9.



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

SEIEM

“2007. Año de la Corregidora Doña Josefa Ortiz de Domínguez”

SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS REGIONALES EN ECATEPEC

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

OFICINA DE REGISTRO Y ARCHIVO

CURSO DE CAPACITACIÓN:

“CÓMO REALIZAR CORRECTAMENTE UN ANÁLISIS DE EXPEDIENTE”

ORGANIZADORA: MARTHA VENCES CRUZ



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRADOS AL ESTADO DE MÉXICO
DIRECCIÓN DE SERVICIOS REGIONALIZADOS
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS REGIONALES EN ECATEPEC

AV. MÉXICO, ESQ. BAHAMAS S/N, COL. JARDINES DE CERRO GORDO
ECATEPEC, ESTADO DE MÉXICO, C.P. 55100
TEL: (0155) 58364000 EXT. 4301

PRESENTACIÓN

El presente curso denominado *Cómo realizar correctamente un análisis de expediente* se está proponiendo como resultado de un análisis de los procesos de trabajo que prevalecen en la Oficina de Registro y Archivo, en la que se ha detectado que una de las actividades fundamentales para la expedición de los documentos: Validación de Antigüedad, Hoja Única de Servicios, Constancia para la recuperación del Fondo de la Vivienda (FOVISSSTE), así como para proporcionar información sobre la situación laboral de los usuarios, es precisamente el análisis de expediente, cuya importancia radica en el desglose, identificación e interpretación de los documentos que conforman un expediente personal.

La falta de un Manual de Procedimientos que norme las funciones y los procesos de trabajo específicos para la Oficina de Registro y Archivo, aunado a la ausencia de una capacitación basada en las necesidades del personal, ha propiciado que se haga uso de la improvisación y del sentido común para cumplir con la exigencia laboral que día con día se presenta en esta área de trabajo.

Es por eso que el día de hoy se dará inicio a una nueva modalidad de capacitación basada en el desarrollo de las competencias laborales; que tiene el propósito de que el trabajador adscrito a la Oficina de Registro y Archivo, sea capaz de llevar a cabo un análisis de expediente de manera independiente, es decir, poniendo en práctica sus conocimientos, habilidades y destrezas a través de la metodología didáctica que se desarrollará durante las seis sesiones que abarca el presente curso de capacitación.

La importancia del curso radica en la recuperación de los conocimientos previos, que en relación al análisis de expediente tienen los participantes, para favorecer el desarrollo óptimo de los mismos, dejando en primer plano la importancia que guarda esta actividad dentro de la Oficina de Registro y Archivo.

OBJETIVO GENERAL

Propiciar en los trabajadores de la Oficina de Registro y Archivo, desde una perspectiva integral, el desarrollo de competencias para el manejo, análisis e interpretación de cada uno de los documentos contenidos en los expedientes personales, como parte fundamental de los procesos de trabajo.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Dar una visión global y sistemática del trabajo administrativo que se desarrolla en la Oficina de Registro y Archivo, a través de un proceso deductivo (Archivo-expediente-documento).
- Conocer los diferentes tipos documentales que contiene un expediente personal.
- Coadyuvar en una metodología de trabajo uniforme para la realización de las operaciones de análisis de documentos.
- Incrementar las habilidades de los trabajadores en el desarrollo del proceso de análisis de expediente.
- Contribuir a la mejora de los procesos de trabajo.
- Disminuir la improvisación y los errores.
- Señalar las responsabilidades sujetas a sanciones legales, que como servidor público se está sujeto por negligencia laboral.
- Crear conciencia en el trabajador sobre la importancia y cuidado de este proceso de trabajo.
- Elevar la calidad del servicio que se presta dentro de la Oficina de Registro y Archivo, para que los usuarios tengan una atención eficaz y oportuna.

COMPETENCIAS

- Demostrar que identifica cada una de las secciones que integran la oficina, sus objetivos, así como la forma en que afectan las relaciones de trabajo en las actividades de la misma oficina.
- Clasificar la documentación que integra un expediente por su tipo, importancia y cronología.
- Identificar las actividades y tareas prioritarias en el proceso de análisis de expediente.
- Reconocer la responsabilidad y trascendencia legal de la realización de un análisis de expediente.

ESTRUCTURA TEMÁTICA

Módulo 1

“Cómo se conforma la Oficina de Registro y Archivo”

- Secciones que integran la oficina
- Identificación de cada puesto de trabajo y su función
- Las relaciones de trabajo
- Inventario de actividades

Módulo 2

“Conformación del expediente personal”

- Los tipos de documentos
- La clasificación de documentos
- Documentos que integran un expediente
- La depuración

Módulo 3

“El análisis de expediente”

- El orden cronológico
- Los documentos clave
- El uso de los códigos de movimientos de personal

- La reconstrucción de la historia laboral del trabajador

Módulo 4

“Responsabilidades del servidor público sobre el análisis de expediente”

- La Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos
- Reglamento Interior de la SEP
- Repercusiones por la expedición de trámites con información errónea.
- Sanciones al trabajador.

METODOLOGÍA DIDÁCTICA

Este curso se realizará con un alto porcentaje de práctica, que a manera de taller pretende que los mismos participantes aprendan a manejar las diferentes estrategias para el proceso de análisis de expediente, utilizando los recursos adecuados para ello, lo más cercano a la realidad.

Durante el desarrollo de las actividades se contemplará la revisión constante de los avances de aprendizaje de los participantes, se fomentará la participación del grupo para el trabajo en equipo o de manera individual, según corresponda. Asimismo se apoyará el aprendizaje mediante actividades por descubrimiento o situaciones problema.

En la parte teórica se fomentarán debates para la revisión y análisis de las responsabilidades de los servidores públicos, que lleven al reconocimiento del compromiso y las repercusiones que implica el trabajo general en esta oficina.

Es necesario que los participantes o trabajadores asistan a la totalidad de las sesiones y participen activamente, en virtud de que de esta forma puede garantizarse un aprendizaje integral, además, se debe tomar en cuenta que en un futuro, de acuerdo a las necesidades del servicio, los trabajadores deben estar preparados para una rotación de puestos o cambio de actividades.

GUÍA INSTRUCCIONAL				
CURSO: “CÓMO REALIZAR CORRECTAMENTE UN ANÁLISIS DE EXPEDIENTE”				
TEMA	COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS INSTRUCCIONALES	RECURSOS DIDÁCTICOS	No. DE SESIONES Y HORAS
<p>1. Cómo se conforma la Oficina de Registro y Archivo.</p> <p>Objetivo: Dar una visión global y sistemática del trabajo administrativo que se desarrolla en la Oficina de Registro y Archivo, a través de un proceso deductivo (Archivo-expediente-documento).</p>	<p>Competencia: Demostrar que identifica cada una de las secciones que integran la oficina, sus objetivos, así como la forma en que afectan las relaciones de trabajo en las otras actividades de la misma oficina.</p> <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar la función de cada puesto de trabajo. - Distinguir la clasificación de los expedientes personales y su ubicación física. - Reconocer cada una de las actividades que se realizan y sus afectaciones. 	<p>El instructor dará una información general sobre la ubicación en la estructura orgánica de la Oficina de Registro y Archivo.</p> <p>Se darán a conocer los puestos de trabajo y sus funciones.</p> <p>Se tratará el tema de la forma de organización del archivo, clasificación y ubicación física por Nivel Educativo.</p> <p>Los participantes realizarán actividades en las que identifiquen y expongan en qué consiste cada puesto de trabajo, así como el reconocimiento de la clasificación de expedientes.</p> <p>Los participantes darán cuenta de todas las actividades que se realizan en la oficina, desde su percepción individual.</p> <p>Se generará una tormenta de ideas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programa del curso - Manual de organización de la <i>Subdirección</i>. - Organigrama de la <i>Subdirección</i>. - Organigrama de la Oficina de Registro y archivo (propuesta) - Fotografías. - Cañón - Pantalla - Equipo de Cómputo - Diapositivas en Power Point. - Pizarrón o rotafolios 	<p>2 sesiones de 3 horas</p>

TEMA	COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS INSTRUCCIONALES	RECURSOS DIDÁCTICOS	No. DE SESIONES Y HORAS
<p>2. Conformación de un expediente.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer los diferentes tipos de documentos que contiene un expediente personal. - Coadyuvar en una metodología de trabajo uniforme para la realización de las operaciones de análisis de documentos. 	<p>Competencia: Clasificar la documentación que integra un expediente</p> <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar un proceso de separación documental por tipo de foja y grado de importancia. - Ordenar cronológicamente cada documento. - Separar la documentación duplicada, conservando originales o en su caso copias legibles. (Depuración) 	<p>El instructor mostrará cuáles son los documentos que debe contener un expediente, así como su clasificación y orden.</p> <p>Los participantes realizarán actividades relacionadas con la clasificación, depuración y ordenamiento de uno o varios expedientes.</p> <p>Los participantes anotarán sus dudas.</p> <p>Al final de la sesión se realizarán comentarios y se despejarán las dudas que surgieron durante la práctica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cañón - Pantalla - Equipo de Cómputo - Diapositivas en Power Point. - Pizarrón o rotafolios - Expedientes Personales, los necesarios. (Como no se pueden sacar de la institución, se podrían ocupar copias fotostáticas con el debido cuidado que requiere la información confidencial) 	<p>1 Sesión de 3 horas cada una</p>
<p>3. El análisis de expediente.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar las habilidades de los trabajadores en el desarrollo del proceso de análisis de expediente. - Contribuir en la mejora de los procesos de trabajo. - Disminuir la improvisación y errores. 	<p>Competencia: Identificar actividades y tareas prioritarias en el análisis de expediente.</p> <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconocer los documentos que señalan las condiciones laborales del trabajador. - Identifica los códigos establecidos que indican el tipo de movimiento de personal. - Desglosar la historia laboral del trabajador con sus interrupciones y motivos. 	<p>El instructor ejemplificará con un análisis de expediente, los procedimientos para hacerlo.</p> <p>El instructor informará sobre el uso de los códigos de movimientos de personal, así como el tipo de documentos que se generan para el caso.</p> <p>Los participantes realizarán una actividad similar y anotarán sus dudas al respecto.</p> <p>Al final de la sesión se realizarán comentarios y se despejarán las dudas que surgieron durante la práctica.</p> <p>Se analizarán casos específicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cañón - Pantalla - Equipo de Cómputo - Diapositivas en Power Point. - Pizarrón o rotafolios - Expedientes Personales, los necesarios. - Formatos de análisis - Listado de códigos de movimientos de personal. 	<p>2 Sesiones de 3 horas cada una.</p>

TEMA	COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TÉCNICAS INSTRUCCIONALES	RECURSOS DIDÁCTICOS	No. DE SESIONES Y HORAS
<p>4. Responsabilidades del servidor público sobre el análisis de expediente.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Señalar las responsabilidades sujetas a sanciones legales, que como servidor público se está sujeto por negligencia laboral. - Crear conciencia en el trabajador sobre la importancia y cuidado de este proceso de trabajo. 	<p>Competencia: Reconoce la responsabilidad que implica realizar un análisis de expediente.</p> <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hace propias todas las responsabilidades y cumple el compromiso. - Actúa conforme a las regulaciones y reglas de la organización. - Entrega resultados de su trabajo en el tiempo preescrito. 	<p>El instructor señalará la importancia del análisis de expediente y las repercusiones por expedir un trámite con información errónea.</p> <p>El instructor dará a conocer los artículos de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, relacionados con la falta de cuidado.</p> <p>Los participantes formarán 2 equipos para comentar las diferentes posibilidades de incurrir en errores.</p> <p>Al final se realizarán comentarios y se despejarán las dudas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cañón - Pantalla - Equipo de Cómputo - Diapositivas en Power Point. - Pizarrón o rotafolios - Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos. - Reglamento Interior de la SEP. - Reglamento Interior de los SEIEM 	<p>1 Sesión de 3 horas</p>

ACREDITACIÓN

Los criterios de acreditación del curso estarán basados en el cumplimiento de las actividades establecidas en cada módulo, por lo tanto la mayor carga estará concentrada en la participación, aplicación de conocimientos y en las evidencias de trabajo, como a continuación se detalla:

- Asistencia y participación 20 %
- Avance de aprendizaje 60 %
- Evidencias de trabajo 20 %

Para que el participante sea acreditado debe demostrar con evidencias la comprensión de los temas tratados a través de reportes de seguimiento y retroalimentación, durante las sesiones de trabajo se llevará a cabo la recolección de información sobre el desarrollo y la participación de los trabajadores, considerando el nivel de dominio y aplicación, será calificado como competente aquél que domine por lo menos las tres primeras competencias mencionadas en la **Guía de Evaluación**.

Se deja claro que si el participante demostró que adquirió cada una de las competencias, el instructor señalará con una “X” el espacio que indica COMPETENTE, si no cubre los requisitos solicitados, entonces se resaltarán la leyenda TODAVÍA NO COMPETENTE.

Asimismo el instructor tendrá la obligación de hacer saber a cada participante sus observaciones en cuanto al desempeño durante las sesiones de trabajo, con la finalidad de que se señalen sus fallas y aciertos, así como la forma en que pueden enmendar las carencias, si es que las hubo.

GUÍA DE EVALUACIÓN

FECHA:			
Nombre del Participante:			
Competencia: Demostrar que identifica cada una de las secciones que integran la Oficina de Registro y Archivo, así como sus objetivos de trabajo.			
Tarea: Ubicar cada uno de los componentes y objetivos de la oficina ejercitando la memoria.			
Criterios de desempeño	Verificación		Observaciones
	Si	No	
Identifica la función de cada puesto de trabajo.			
Distingue la clasificación de los expedientes personales y su ubicación física.			
Reconoce cada una de las actividades que se realizan.			
Presenta evidencias de trabajo			
Evaluación final:	COMPETENTE		TODAVÍA NO COMPETENTE

FECHA:			
Nombre del Participante:			
Competencia: Clasificar la documentación que integra un expediente			
Tarea: Clasificar y ordenar la documentación			
Criterios de desempeño	Verificación		Observaciones
	Si	No	
Aplica un proceso de separación documental por tipo de foja y grado de importancia.			
Ordena cronológicamente cada documento.			
Separa la documentación duplicada, conservando originales o en su caso copias legibles. (Depuración)			
Presenta evidencias de trabajo			
EVALUACIÓN FINAL:	COMPETENTE		TODAVÍA NO COMPETENTE

FECHA:			
Nombre del Participante:			
Competencia: Identifica actividades y tareas prioritarias en el análisis de expediente.			
Tarea: Reconocer los documentos y analizar e interpretar su contenido			
Criterios de desempeño	Verificación		Observaciones
	Si	No	
Reconoce los documentos que señalan las condiciones laborales del trabajador.			
Identifica los códigos establecidos que indican el tipo de movimiento de personal.			
Es capaz de desglosar la historia laboral del trabajador con sus interrupciones y motivos.			
Presenta evidencias de trabajo			
Evaluación final:	COMPETENTE		TODAVÍA NO COMPETENTE

FECHA:			
Nombre del Participante:			
Competencia: Reconoce la responsabilidad que implica realizar un análisis de expediente.			
Tarea: Analizar algunas disposiciones de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.			
Criterios de desempeño	Verificación		Observaciones
	Si	No	
Asume las responsabilidades y cumple el compromiso de realizar correctamente un análisis de expediente.			
Actúa conforme a las regulaciones y reglas de la organización.			
Entrega resultados de su trabajo en el tiempo preescrito.			
Presenta evidencias de trabajo			
Evaluación final:	COMPETENTE		TODAVÍA NO COMPETENTE

Al término del curso se le entregará a cada participante aprobado, un documento que haga constar su participación en el curso y las competencias que adquirió durante el mismo.

BIBLIOGRAFÍA

Consejo Directivo de los SEIEM. *Reglamento Interior de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México*. "Gaceta de Gobierno", 10 de junio de 2003.

Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de México y Municipios

Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.

3.5.1 La evaluación del participante

Con respecto a la evaluación del participante, es necesario precisar que la forma estará apoyada en los Métodos de Evaluación de Competencia Laboral, con los cuales se obtiene la información que sustentará el juicio de competente o todavía no competente, las fuentes de evidencia que se manejan son:

- "El desempeño del individuo en el sitio de trabajo o en condiciones lo más parecidas posibles.
- Los conocimientos que se tienen con respecto de la función laboral desempeñada.
- El aprendizaje previo que se tiene en relación con la competencia.

- Los informes de otras personas en relación con la competencia evaluada.”¹²⁰

Desde luego que es indispensable dar prioridad a la observación directa de la actuación del individuo, porque es la fuente principal de información que se obtiene para saber si se desempeña correctamente en condiciones laborales lo más parecidas a la realidad.

En este método de evaluación existen 3 maneras de obtener evidencia: registros del desempeño en el trabajo, la evidencia histórica y los interrogatorios; la primera se refiere a los registros que el participante realice o genere durante las prácticas; es decir, llenado de formatos de análisis de expediente, desglose de documentos, depuración, etc.; la segunda, se refiere a las actividades que el trabajador ha desempeñado en el pasado, tanto en el trabajo como fuera de él, por ejemplo, puede demostrar con documentos la forma en que resolvió algún caso en específico, dando cuenta de su metodología*; la tercera, se puede cubrir con entrevistas orales y/o escritas que dan evidencia de los conocimientos del participante respecto a la competencia que se está desarrollando.

Es importante mencionar que los instrumentos de evaluación para las competencias laborales deben ser confiables, transparentes, objetivos y válidos para asegurar que los participantes han cumplido cabalmente con los requisitos del curso y por lo tanto son competentes para desempeñar la función de “análisis de expediente”.

¹²⁰ Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. <http://www.conocer.org.mx> (Documento Web) mayo de 2007.

• En ocasiones sucede que para interpretar un expediente personal, no se cuenta con los documentos suficientes para poder hacerlo, es por eso que se tiene que indagar sobre el caso, para recabar la información necesaria que lleve a reconstruir la historia laboral de algún usuario, lo interesante aquí es saber cómo se llegó al resultado final.

Por último, “La emisión del juicio de competencia es el resultado de la comparación de las evidencias recopiladas en el portafolios de evidencias contra los criterios de desempeño, evidencias y campos de aplicación especificados”¹²¹, en aquéllos casos en que no se cumplan los requisitos; es decir, que el trabajador aún no sea competente, se deberá reforzar su aprendizaje ya sea implementando nuevamente el curso, o bien, buscando un espacio y horario adecuado dentro de la jornada laboral para fortalecer esta práctica.

Ahora bien, ¿quiénes son candidatos para tomar el curso?, consideramos que son todos los integrantes de la Oficina de Registro y Archivo, porque con base a la rotación de puestos, existe la posibilidad de que en algún momento deban aplicar estas competencias; para que así no se vea lesionado el servicio al usuario.

3.5.2 Aspectos a considerar para el curso de capacitación.

Una vez planteada la temática del curso, misma que está adecuada a las necesidades de la oficina, será necesario buscar un espacio con las condiciones precisas para poner en marcha el curso de capacitación, de preferencia tendrá que ser un lugar cercano a las instalaciones de la *Subdirección*. Es importante que esta actividad se lleve a cabo preferentemente fuera del área de trabajo, con el fin de evitar interrupciones o distracciones que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos del curso.

Cuando ya se tenga el espacio idóneo, incluso podría ser en las instalaciones de alguna institución educativa (se deberán realizar las gestiones necesarias), será importante seleccionar al instructor, decíamos anteriormente que éste podría ser un instructor interno, es decir, “Que el propio personal de la empresa (en este caso institución), habilitado como instructor, imparta la

¹²¹ *Ídem.*

capacitación. Se sugiere seleccionar a las personas que tengan los conocimientos técnicos y experiencia en las actividades en que se va a capacitar y formarlos como instructores.”¹²² En la Oficina de Registro y Archivo se han identificado por lo menos 3 personas que conocen el procedimiento del análisis de expediente, así como sus implicaciones.

Es importante señalar que un programa específico de capacitación es “el conjunto de acciones que define una empresa, en función de sus necesidades particulares de formación y que pueden ser impartidos por personal interno de la propia empresa o externo con autorización de la STPS.”¹²³ En nuestro caso hablamos de una institución pública, en la que es viable resolver las propias necesidades de capacitación con el personal interno más experimentado.

Por otro lado, al implementar el curso se deben tener listos los materiales y recursos didácticos que servirán de apoyo durante el proceso de capacitación. Como parte final de dicho proceso, es importante que se entreguen las constancias de participación tanto para el asesor, como para los participantes, la constancia de habilidades laborales “La expide el patrón en el caso de instructores internos o la entidad instructora, al término de cada curso o evento aprobado.”¹²⁴ En el caso que nos ocupa, las constancias podrían ser expedidas por el Subdirector.

Al tocar el tema de la especificación de los recursos humanos, materiales y económicos los cuales son fundamentales para llevar a cabo el curso de capacitación, es importante mencionar que es factible utilizar los propios recursos de la Subdirección, esto aunado a las gestiones necesarias para el espacio idóneo en el que se pueda llevar a cabo el evento de capacitación. Los recursos que identificamos los presentamos a continuación en orden de importancia:

¹²² Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dirección General de Capacitación y Productividad. *Op. Cit.* p. 12.

¹²³ *Ibíd.* p. 10.

¹²⁴ *Ibíd.* p. 18.

Recursos Humanos:

- Se requiere la participación activa de la Interventora.
- El Subdirector de Servicios Regionales en Ecatepec (para su autorización y consentimiento).
- El Jefe del Área de Administración y Desarrollo de Personal (para su autorización y consentimiento).
- El Jefe de la Oficina de Registro y Archivo.
- Los diez integrantes de la Oficina de Registro y Archivo, incluyendo al que será el instructor.
- Las autoridades de la entidad correspondiente, para la autorización del espacio en donde se impartirá el curso.

Recursos Materiales:

- Un espacio externo que permita el libre intercambio de ideas e impida las interrupciones por parte de las autoridades, pues pensamos utilizar un horario dentro de la jornada laboral (Por que así lo determina la STPS).
- Manual de Organización de la *Subdirección*. (Ya existe uno general, se requiere uno específico para la Oficina de Registro y Archivo)
- Manual de Procedimientos de una oficina homóloga a la Oficina de Registro y Archivo.
- Documentación relacionada con la oficina para su estudio y análisis (expedientes personales, minutarios, formatos, etc.)
- Equipo de cómputo (para la proyección de diapositivas de Power Point)
- Cañón
- Pantalla
- Pizarrón o rotafolios
- Material de papelería.

- Una cámara fotográfica (para tener evidencias de trabajo)

Recursos Económicos:

Consideramos que son los mínimos indispensables que permitan dar marcha al curso de capacitación (Café, galletas, refrescos, agua, etc.)

3.6 Evaluación del curso

Para conocer el puntal cumplimiento de los objetivos del curso de capacitación, es primordial llevar a cabo una evaluación cuyos aspectos e indicadores deben ser especificados claramente con el fin de hacer un balance de los resultados. Durante cada una de las actividades, hemos estado evaluando las diferentes etapas implicadas en la capacitación, primero para detectar la problemática, luego para seleccionar las prioridades y finalmente para detectar las necesidades de capacitación. Ahora toca el turno de proponer una forma de evaluación sobre los posibles resultados, en caso de que se ponga en marcha el curso de capacitación propuesto. Cabe señalar que esta decisión no sólo depende del Subdirector, sino de todo el personal involucrado.

Antes de iniciar con los detalles de la **evaluación**, es necesario partir de su definición, Stufflebeam nos dice que la evaluación “es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del 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 problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.”¹²⁵ Esta idea señala que debe existir un proceso para obtener información que más tarde

¹²⁵ Daniel L. Stufflebeam y Anthony J. Shinkfield. “La evaluación orientada hacia el perfeccionamiento” En: *Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica*. p. 183.

puede ser útil para tomar decisiones, reorientar las metas iniciales o bien para mejorar el objeto de interés.

Por otra parte tenemos que la **evaluación** es vista como “un proceso sistemático que consiste en la obtención, descripción y suministro de información para retroalimentar el proceso capacitador y normar la toma de decisiones con el propósito de mejorarlo y validar técnica y profesionalmente la capacitación que se impartió en función de los resultados obtenidos.”¹²⁶ Aquí también se considera una forma de recabar información, pero se agrega el aspecto de la retroalimentación, lo que es de suma importancia para la discusión y análisis de los resultados, situación que lleva a la mejora de los procesos.

Blázquez Entonado habla de una **evaluación formativa** que tiene como fin “el estudio de las diversas variables que ayudan o interfieren en el proceso didáctico; esta información permite realizar continuas revisiones del proceso en un pretendido efecto *feed-back* para el profesor y el alumno”¹²⁷ Entendemos que es una forma de evaluación que se lleva a cabo durante el desarrollo del curso, en la que los contenidos temáticos son reforzados continuamente por el instructor, provocando con esto la orientación personal hacia el participante, quien dialoga y manifiesta sus dudas e inquietudes.

Esta forma de evaluación formativa puede ser motivadora, ya que continuamente se está revisando el grado de avance de cada participante, evitando así la acumulación de errores o dificultades en los procesos de trabajo que el individuo debe aprender, además permite al instructor conocer paso a paso el progreso de sus alumnos.

¹²⁶ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dirección General de Capacitación y Productividad. *Op. Cit.* p. 19.

¹²⁷ Florentino Blázquez Entonado. “La evaluación como proceso de diálogo.” En: Martín Rodríguez Rojo (Coord.). *Didáctica General. Qué y cómo enseñar en la sociedad de la información.* p. 347.

Existen diferentes modelos de evaluación; el modelo CIPP de Stufflebeam¹²⁸ se refiere a una evaluación del contexto, de entrada, del proceso y del producto. La evaluación del contexto identifica la población objeto de estudio y valora sus necesidades; la evaluación de entrada valora la capacidad del sistema, planes estrategias, procedimientos y presupuestos; la evaluación del proceso identifica durante el desarrollo de las actividades los defectos de la planificación, proporciona información para la toma de decisiones; por último, la evaluación del producto recopila descripciones y juicios sobre los resultados, éstos los compara con los objetivos e interpreta el valor y mérito.

De lo que propone este modelo, nos interesa retomar los últimos dos aspectos; es decir, la evaluación del proceso y la evaluación del producto, porque nos encontramos en el punto en que se deben especificar las estrategias de evaluación de cómo se desarrolla la capacitación del personal de la Oficina de Registro y Archivo, así como del producto final, nos referimos a la determinación de sus alcances y a la valoración de los resultados; por lo tanto nuestro **objetivo** es: identificar la efectividad del curso de capacitación denominado “*Cómo realizar correctamente un análisis de expediente*” dirigido al personal de la Oficina de Registro y Archivo, mediante técnicas e instrumentos de evaluación adecuados, para que se detecten los errores y sea factible su mejora.

Para alcanzar nuestro objetivo, se debe considerar que en cuanto a la evaluación su “común denominador sería el no tratar los datos desde una perspectiva exclusivamente analítica o numérica”¹²⁹, sino que se deben generalizar los resultados a través de los elementos de información, es decir, que se debe avocar a la interpretación de sucesos, significados y realidades, claro está que un informe cuantitativo puede complementarse con uno cualitativo, lo que le agrega más peso o valor al informe final.

¹²⁸ Cfr. Daniel L. Stufflebeam y Anthony J. Shinkfield. *Op. Cit.* p. 188.

¹²⁹ Jaume Sarrañana, Gonzalo Vázquez y Antoni J. Colom. *Op. Cit.* p. 221.

Una de las técnicas que es factible utilizar para la recopilación de información, desde la organización, proceso y terminación del curso de capacitación, es la **observación**, tanto directa como indirecta, pues dentro de una evaluación cualitativa, esta técnica es un recurso muy importante para conocer la forma en que aprenden los participantes, ya que es una “estrategia fundamental para comprobar cómo avanzan en sus conocimientos, cómo se enfrentan a las tareas, al trabajo cooperativo, etc. (... es) un proceso de percepción, interpretación y registro sistemático de la conducta que implica una toma de decisiones continuada, útil en todas las situaciones en que interaccionen alumnos, profesores o ambos entre sí”¹³⁰, considerando que en el papel del profesor encontraremos al instructor; a través de esta técnica podremos vislumbrar lo que ocurre durante el desarrollo del curso, la interacción, adaptación y formas de trabajo.

Los **instrumentos** o herramientas para la recogida de información serán fundamentalmente las *notas de campo* y los *anecdotarios* para la observación directa; y el *análisis de trabajos* (Prácticas) y los *relatos de experiencias* para la observación indirecta, asimismo, proponemos algunos formatos para el registro de datos, en los que presentan los indicadores a evaluar. **(anexos 3, 4, 5 y 6).**

Es recomendable también hacer uso del **cuestionario** al final del curso, cuyo diseño debe basarse en “una metodología sustentada en: el cuerpo de la teoría, el marco conceptual en que se apoya el estudio, las hipótesis que se pretenden probar y los objetivos”¹³¹, en este caso del curso, dicho instrumento debe recuperar información sobre los resultados, a través del punto de vista de los participantes, tomando en cuenta los objetivos iniciales y la forma en que se cumplieron durante el desarrollo del mismo; además, si se respondió o no a las expectativas de los participantes. **(Ver anexo 7).**

¹³⁰ Florentino Blázquez Entonado. *Op. Cit.* pp. 357-358.

¹³¹ Raúl Rojas Soriano. *Guía para realizar investigaciones sociales.* p. 137.

La **entrevista** es otra de las técnicas que puede ser utilizada para complementar la información, ya que contribuye en la realización de una evaluación más completa y confiable. “La entrevista es el medio más directo de obtener información para poder emitir un juicio o tomar una decisión y se ha descrito como una conversación seria con el fin de obtener información o influir sobre aspectos de la conducta del individuo o individuos entrevistados.”¹³², en este mismo sentido estamos de acuerdo con lo que menciona el autor Claude Lévy-Leboyer: “la entrevista debe formar parte de todo proceso de evaluación, y particularmente de las evaluaciones de competencias donde la comunicación y la integración de las informaciones recogidas desempeñan un papel esencial.”¹³³ A partir de nuestras necesidades de evaluación, ésta técnica puede mostrar si realmente hubo satisfacción en los resultados de la capacitación, toda vez que permite tener contacto cara a cara con los entrevistados, lo que da la oportunidad no sólo de conocer sus opiniones sino de observar y evaluar también sus gesticulaciones y expresiones corporales, lo cual es un indicio que da cuenta de las verdaderas inquietudes de los participantes.

Todos estos aspectos e información que surgen durante la aplicación de una entrevista, son datos de suma importancia que apoyan en la emisión de juicios de valor, que más tarde desencadenan la toma de decisiones.

El tipo de entrevista que vemos más viable a aplicar, por su maleabilidad, es la **entrevista semiestructurada** pues “las preguntas están de algún modo fijadas en un guión, pero el entrevistador las maneja con la necesaria flexibilidad.”¹³⁴ Es importante tener una guía de preguntas, que como punto de partida, oriente la temática y las intenciones de la entrevista, ahora bien, ¿a quiénes serían aplicadas las preguntas?, principalmente a los participantes del curso (**ver anexo 8**) y al instructor, después a quienes participaron directa o

¹³² Florentino Blázquez Entonado. *Op. Cit.* p. 359.

¹³³ Claude Lévy-Leboyer. *Op. Cit.* p. 92.

¹³⁴ Florentino Blázquez Entonado. *Op. Cit.* p. 359.

indirectamente con la organización del evento de capacitación; es decir, al jefe inmediato de la Oficina de Registro y Archivo; al jefe inmediato-superior Jefe del Área de Administración y Desarrollo de Personal y al jefe superior Subdirector de Servicios Regionales en Ecatepec.

También es factible llevar a cabo *intercambios orales informales*¹³⁵ con los participantes del curso, en los que se puede entablar un diálogo sobre un tema común (proceso y evaluación del curso de capacitación) que complemente la información que ya tenemos y nos ayuden a ubicar mejor los puntos débiles y puntos fuertes del desarrollo de las actividades de capacitación, que quizá con un método de recopilación de información formal, no fuera posible detectar.

Apoyándonos en lo que dice Stufflebeam sobre el objetivo de la evaluación del producto, que es “averiguar hasta qué punto el programa ha satisfecho las necesidades del grupo al que pretendía servir (...) incluyendo los efectos deseados y no deseados, así como los resultados positivos y los negativos. Una evaluación del producto debe recoger y analizar juicios acerca del éxito del programa”¹³⁶, con las técnicas e instrumentos propuestos, podremos confirmar si realmente el trabajo realizado efectivamente ayudó a los participantes a adquirir las competencias establecidas.

Estamos de acuerdo en que “La evaluación de la capacitación es un proceso que debe concebirse en términos de medición (...) no sólo es un indicador de capacitación efectiva o no efectiva, sino que también proporciona datos que nos permiten modificar el desarrollo de la capacitación y determinar los tiempos que se han vuelto redundantes en un programa.”¹³⁷ Definitivamente es necesario que exista un indicador numérico que apoye al análisis y elaboración de un balance de los resultados obtenidos, desde luego que ayuda el puntual

¹³⁵ Cfr. *Idem*.

¹³⁶ Daniel L. Stufflebeam y Anthony J. Shinkfield. *Op. Cit.* p. 201.

¹³⁷ Jaime A. Grados Espinosa. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. p. 292.

seguimiento del desarrollo de las actividades durante el curso, pero es necesario conocer si el tiempo destinado al evento de capacitación fue el adecuado y cada cuando es necesario implementarlo.

La retroalimentación entre el instructor y los participantes será de gran ayuda, así como la autoevaluación de estos últimos, porque son ellos los que saben si aprendieron o no durante las actividades del curso. En este sentido es oportuno rescatar el concepto de **aprender a aprender**, que desde el punto de vista de Smith “implica la posesión o adquisición de conocimientos y destrezas para aprender de modo eficaz en cualquier situación de aprendizaje en que uno se encuentre... describimos a la persona que ha aprendido a aprender como aquella capaz de aprender con eficiencia, con muchos propósitos, en situaciones variadas y sin importar con qué método”¹³⁸, de ahí que el punto medular del proceso de enseñanza y aprendizaje de los adultos, sea adquirir de diversas formas el conocimiento, de tal manera que sea el mismo individuo el que refuerce su propio método de aprendizaje.

Actualmente sabemos que la educación de adultos va implementando nuevas técnicas de aprendizaje “aprender a aprender parte del reconocimiento y de la reubicación del papel que la creatividad debe tener en el método de enseñanza con y entre los adultos”¹³⁹, por este motivo, tanto el instructor como los educandos deben idear las mejores estrategias, empleando toda su imaginación y creatividad para que propicien un clima de confianza en el que todos aprendan, en cuanto al participante o alumno, más que un receptor, debe ser un participante activo y responsable de su propio aprendizaje.

No se discute que los resultados de la efectividad del curso de capacitación se verán reflejados en las labores de trabajo, en la forma de desempeño del personal y sobre todo las competencias que adquieran para ejecutar

¹³⁸ Smith, citado por Malcom S. Knowles, Elwood F. Holton III y Richard A Swanson. *Op. cit.* p. 187.

¹³⁹ Antonio Monclús, *Educación de Adultos: Cuestiones de planificación y didáctica*. p. 102.

correctamente sus labores. En cuanto al grado de satisfacción del usuario, será necesario hacer un sondeo a través de una encuesta (**ver anexo 9**), para evaluar sus opiniones, pues ellos serán los mejores jueces de la efectividad del servicio que reciben, dicha encuesta deberá aplicarse una vez que concluya el curso de capacitación, por un periodo de quince días en horarios aleatorios.

Después de recabar y analizar detenidamente la información, tendrá que ser redactado un informe final que de cuenta de los acontecimientos y resultados del curso de capacitación, en el que se anexen las diferentes evidencias del trabajo de evaluación utilizadas.

Por último, estamos de acuerdo con Stufflebeam al decir que “La utilización básica de una evaluación del producto es determinar si un programa concreto merece prolongarse, repetirse y/o ampliarse a otros ámbitos. También debe proporcionar una guía para modificar el programa con el fin de que sirva mejor a las necesidades de todos los miembros interesados y resulte más efectivo”¹⁴⁰, en el caso de la Oficina de Registro y Archivo, sólo podremos saber los efectos de la capacitación si ésta se autoriza; no obstante, creemos que se cuentan con los elementos suficientes y necesarios para poder implementarla, e incluso, es posible extenderla a otros procesos de trabajo que también requieren ser reforzados con una forma de capacitación similar a la que aquí se propone, tomando en cuenta los resultados de las experiencias obtenidas y mejorar así una posterior intervención educativa.

¹⁴⁰ Daniel L. Stufflebeam y Anthony J. Shinkfield. *Op. Cit.* p. 203.

CONCLUSIONES

Como resultado de este trabajo con el cual aspiro obtener el título de la Licenciatura en Intervención Educativa, se logró una gran experiencia, porque a lo largo de la investigación se fueron acumulando vivencias, conocimientos y habilidades para el análisis de una problemática específica, y qué mejor que dentro del propio ámbito laboral.

Ahora sabemos que existen más y nuevas formas en que un profesional de la educación, como es el LIE-EPJA, puede incursionar en contextos y grupos sociales diversos e influir en ellos desde una perspectiva educativa e integral, para que se mejoren sus condiciones de trabajo, de vida y de desempeño social.

Consideramos que este trabajo de investigación es un inicio que nos proporciona un panorama sobre el que se sustentará nuestro campo laboral, mismo que se avocará principalmente a la atención educativa de las personas jóvenes y adultas, que como grupo social, pensamos que requieren tener diversas alternativas para subsanar esas carencias educativas y de formación.

A lo largo de la carrera con principios de formación basados en competencias profesionales, gradualmente fuimos adquiriendo conocimientos, aptitudes y actitudes frente a diversos contextos, las prácticas realizadas durante algunos semestres nos dieron las herramientas necesarias para alcanzar competencias como: realizar diagnósticos educativos, a través de métodos y técnicas de investigación para conocer la realidad educativa en diversos contextos, lo que es básico para la toma de decisiones; aprendimos también a planear procesos, acciones y proyectos educativos en función de necesidades específicas y con enfoques pedagógicos, administrativos y de gestión.

Asimismo, se adquirió la competencia de crear ambientes de aprendizaje para que un individuo o grupo de personas sean capaces de construir su propio

conocimiento, esto con el uso de diversos recursos educativos y con base a sus características y necesidades; también aprendimos a asesorar a grupos escolares a partir del conocimiento de enfoques y técnicas de asesoría, identificando la problemática, causas y alternativas de solución. La evaluación de contextos, procesos y resultados siempre se estuvo manejando a lo largo de la carrera; por lo tanto, evaluar se convirtió en nuestra competencia básica para conocer, identificar y resolver nuestra situación problema en diferentes ámbitos.

No obstante, consideramos que todavía debemos superar varios obstáculos y limitaciones, por un lado tendremos que afrontar un campo laboral donde la experiencia será uno de nuestros instrumentos de trabajo, para lograr involucrar a los integrantes, ya sea de una comunidad o de un grupo de trabajo público o privado y hacer que participen activamente en la solución de su propia problemática. Por otra parte, también nos enfrentaremos a factores que estarán fuera de nuestro alcance, nos referimos a los aspectos políticos, sociales, y económicos del país que directa o indirectamente van afectando el rumbo de la sociedad en su conjunto.

Tomando como factor principal que la educación de adultos debe ser una prioridad en el ámbito laboral, nuestra investigación estuvo enfocada precisamente a ese sector, porque sabemos que en la educación y la capacitación se sustenta el desarrollo de las sociedades, por lo que nosotros como futuros Licenciados en Intervención Educativa, nuestra labor será abrir caminos, despertar conciencias y detonar el desarrollo individual del adulto, por esa razón debemos proponernos generar las condiciones para impulsar la aplicación de programas y proyectos en torno a la educación para adultos, procurando ampliar la cobertura y calidad en cada uno de los contextos en los que nos corresponda actuar.

Es innegable que para hacer frente a las diversas problemáticas, que en torno a la educación de adultos existen, el haber cursado los ocho semestres de la carrera, definitivamente nos dio la mejor oportunidad de tener acceso al

conocimiento, de aprender a construir una investigación, a desarrollar enfoques curriculares, a desarrollar nuestra capacidad crítica y estratégica para el análisis de diversos campos ocupacionales, entre muchas otras cosas. Cada semestre fue reforzando al anterior y gradualmente fuimos adquiriendo los elementos que contribuyeron poco a poco a nuestra formación.

Para finalizar, consideramos que la propuesta de intervención para la Oficina de Registro y Archivo no debe detenerse ahí; por el contrario, esta forma de capacitación necesita extenderse a otras actividades de la misma oficina, para que poco a poco el personal desarrolle sus competencias laborales y se ajuste a las prioridades del cambio, que en muchos sentidos ha dejado sentir sus efectos.

Dejamos abierta la posibilidad de que en un futuro, con la ayuda de los integrantes de la Oficina de Registro y Archivo, se elabore un Manual de Procedimientos que contenga de manera ordenada los pasos a seguir en la ejecución de cada función y proceso de trabajo, esta opción sería una de las mejores herramientas para que el personal aprenda y ubique cuáles son sus funciones y cómo debe de realizarlas; elaborar un manual permitiría, en muchos de los casos cuando no existan las posibilidades de implementar una capacitación en el trabajo, al menos tener un recurso para que un trabajador que inicie sus actividades como integrante de la Oficina de Registro y Archivo, pueda conocer los procesos de trabajo de manera autónoma.

FUENTES DE CONSULTA

BÁSICAS

BIBLIOGRÁFICAS:

Camarena Ocampo, Mario y Villafuerte García, Lourdes (Coord.) *Los Andamios del historiador. Construcción y tratamiento de fuentes*. Archivo General de la Nación. Instituto Nacional de Antropología e Historia. México, 2001. 358 pp.

Fernández Arena, José Antonio. *99 Principios Administrativos*. Diana, México, 1983, 265 pp.

Gobierno del Estado de México. Secretaría de Educación. SEIEM. *Guía de Operación del Sistema de Promoción y Desarrollo para el Personal de Apoyo y asistencia a las Educación*. Enero 2007, 30 pp.

Gobierno del Estado de México. Secretaría de Finanzas, Planeación y Administración. *Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos*. 3ª. Edición. Toluca, México, 2005, 69 pp.

González Cornejo, Aurelio. *Cómo Diagnosticar Necesidades de Capacitación*. Editorial Pac, S. A. de C. V. México, 2001, 135 pp.

Grados Espinosa, Jaime A. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. 2ª. Edición. Trillas, México, 2005, 341 pp.

Knowles Malcom, S., Holton III, Elwood F. y Swanson, Richard A. *Andragogía. El aprendizaje de los adultos*. Alfaomega. Oxford, México, 2005, 330 pp.

Lapassade Georges. *El Analizador y el Analista*. GEDISA S. A., España, 1979, 245 pp.

Lévy-Leboyer, Claude. *Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas. Cómo evaluarlas. Cómo desarrollarlas*. Gestión 2000, España, 2003.

Longo, Francisco. *Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Paidós, España, 2004. 293 pp.

Ludwing Von Bertalanffy. *Teoría General de los Sistemas*. F. C. E., México, 1989. 311 pp.

Martínez, M. Miguel. *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación*. Trillas, México, 2000, 175 pp.

Monclús, Antonio. *Educación de Adultos: Cuestiones de planificación y didáctica*. Fondo de Cultura Económica, México, 1997. 147 pp.

Munch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. *Fundamentos de Administración*. Decimoquinta reimpresión. Ed. Trillas, S. A. de C. V., México, 2004.

Pérez Serrano, Gloria. *Investigación Cualitativa, Retos e interrogantes*. T. I. La muralla, S. A., Madrid, 1998. 232 pp.

Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*. Vigésima segunda edición, Tomo 1, Espasa, España, 2001. 2368 pp.

Reyes Ponce, Agustín. *El análisis de puestos*. Limusa, 5ª Ed., México, 1989. 94 pp.

Rodríguez Estrada, Mauro. *Planeación de Vida y Trabajo*. Manual Moderno, México, 1998, 75 pp.

Rodríguez Rojo, Martín (Coord). *Didáctica General. Qué y cómo enseñar en la sociedad de la información*. Biblioteca Nueva, Madrid, 2002, 454 pp.

Rojas Soriano, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. Plaza y Valdés. México, 1991, 286 pp.

Sánchez Rosado, Manuel (Coord.) *Manual de Trabajo Social*. Plaza y Valdés S. a. de C. V., México, 2004, 473 pp.

Schaie, K. W. y Willis, S. L. *Psicología de la Edad Adulta y la Vejez*. 5ª ed. Pearson Prentice Hall, Madrid España, 2003. 609 pp.

Sarramona, Jaume, Vázquez, Gonzálo y Colom, Antoni J. *Educación no Formal*. Ariel, España 1998, 237 pp.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dirección General de Capacitación y Productividad. *Modernización y Simplificación de las obligaciones patronales de las empresas*. México, 1999, 19 pp.

SEIEM. Departamento de Estudios y Proyectos para el Desarrollo Institucional. *Manual de Organización de la Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec*. Unidad de Modernización para la Calidad del Servicio. Mayo 2003. 172 pp.

Steiner, George A. *Planeación Estratégica*. CECSA, México, 2004. 366 pp.

Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec. *Informe Ejecutivo de Evaluación Institucional*. Ecatepec, Estado de México, Agosto de 2006. 25 pp.

Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec. *Plantilla de Personal*. Ecatepec, Estado de México, 2007. 4 pp.

Stufflebeam, Daniel L. y Shinkfield, Anthony J. *Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica*. Paidós. España, 1987. 373 pp.

Tabla Guevara, Guillermo. *Guía para implantar la norma ISO 9000. Para Empresas de todos tipos y tamaños*. México, McGraw-Hill, 1998, 387 pp.

UNITEC. *Administración 3*. Colección Didáctica II, México, 1998, 516 pp.

UPN, *Programa de Reordenamiento de la Oferta Educativa de las Unidades UPN. Versión sintética del Proyecto de Licenciatura en Intervención Educativa*. Mayo 2002, 61 pp.

Valle Flores, María de los Ángeles. (Coordinadora) *Formación en competencias y certificación profesional*. UAEM, Coordinación de Humanidades, México, 2000, 205 pp.

HEMEROGRÁFICAS:

Consejo Directivo de los SEIEM. *Reglamento Interior de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México*. "Gaceta de Gobierno", 10 de junio de 2003.

Gobierno Institucional del Estado de México. *Gaceta de Gobierno*. Poder Ejecutivo del Estado, 25 de noviembre del 2003.

Mur Montero, Roberto. "Descentralización Educativa" en: *Revista Iberoamericana de Educación Número 3*. Biblioteca Digital de la OEI, Septiembre-Diciembre 1993.

Novick de Senén González, Silvia. "Una nueva agenda para la descentralización educativa" en: *Revista Iberoamericana de Educación Número 4*. Biblioteca Digital de la OEI, Enero-Abril 1994.

Poder Ejecutivo del Estado, Secretaría de Educación. *Gaceta del Gobierno*, 26 de diciembre de 2006.

Poder Ejecutivo del Estado, *Gaceta del Gobierno*, 26 de diciembre de 2006.

SEIEM. “¿Cuáles áreas? ¿Qué servicios?” en: *Perspectiva. Visión Regional de SEIEM*. No. 1, septiembre de 2003. 32 pp.

INTERNET:

ATEES. “Diseño de proyectos educativos”. Disponible en: http://www.ruritesmmx/especiales/citela/documentos/material/modulos/módul/contenido_hm. (Documento Web) Octubre 2006.

Cejas Yanes, Enrique. “*Diseño curricular por competencias laborales*”. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos25/fundamentos-competencias/fundamentos-competencias2.shtml> (Documento Web) Octubre, 2006.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. <http://www.conocer.org.mx> (Documento Web) mayo de 2007.

CONOCER, Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cintefor/ifp/conocer/> (Documento Web) mayo 2007.

CONOCER. “Normas Técnicas de Competencia Laboral”. Disponible en: http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_Ntcl (Documento Web). Junio de 2007.

Congreso Nacional. Decreto No.255-2002. “Ley de Simplificación Administrativa” (Documento Web) 2005
http://www.oncae.gob.hn/leyes/Ley_de_Simplificaci%C3%B3n_Administrativa.html
Junio de 2005.

“El caso del Trabajo Social”, disponible en: <http://www.margen.org/catedras/apunte24.html>. (Documento Web) Enero 2005.

Huerta Amezola J. Jesús, Pérez García, Irma Susana y Castellanos Castellanos, Ana Rosa. “*Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales*” Disponible en: <http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/consulta/educar/13/13Huerta.html>. (Página Web) Noviembre 2006.

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). “*Experiencia en México de Educación Basada en Competencia Laboral*” en: *Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo*. Disponible en: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/03a05.htm#aa> (Documento Web) 22 marzo 2007.

Uvalle Berrones, Ricardo. “Descentralización política y Federalismo: Consideraciones sobre el caso de México” (Documento Web) 2006 <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art2.htm> 28 de octubre 2006.

Vargas Zúñiga, Fernando. “La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad”. Disponible en: http://ilo.law.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for_comp/index.htm (Página Web), Octubre 2006.

COMPLEMENTARIAS

BIBLIOGRÁFICAS:

Arriola Miranda, María Angelina, Sánchez Bedolla, Graciela, et. al. *Desarrollo de Competencias en el Proceso de Instrucción*. Trillas, México, 2007, 253 pp.

Eco, Umberto. *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos, estudio y escritura*. Gedisa, España, 1997, 267 pp.

Durkheim, Émile. *Las Reglas del Método Sociológico*. Ediciones Orbis, S. A., Barcelona, 1985, 187 pp.

Fierro, Alfredo, “El desarrollo de la personalidad en la adultez y la vejez” en: *Desarrollo Psicológico en la adultez y la vejez*. UPN-Hidalgo, México, pp. 567-590.

Guízar Montúfar, Rafael. *Desarrollo Organizacional*. McGraw Hill, 2ª. Edición, México, 2004, 405 pp.

Olmedo, Raúl. *Diccionario Práctico de la Administración Pública Municipal*. Comuna, México, 1999, 174 pp.

Ramírez Apáez, Marissa y Rocha Jaime, Maricela Patricia. *Guía para el Desarrollo de Competencias Docentes*. Trillas, México 2007, 67 pp.

Schmelkes, Corina. *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (Tesis)*. 2ª edición, Oxford, México, 2006, 206 pp.

UPN. *Instructivo para la Titulación en la Licenciatura en Intervención Educativa*. México, 2005, 14 pp.

HEMEROGRÁFICAS:

Consejo Directivo de los SEIEM. *Reglamento Interior de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México*. "Gaceta de Gobierno", el 10 de junio de 2003.

IAPEM. Instituto de Administración Pública del Estado de México. *El Servicio Público de Carrera: experiencias de profesionalización y permanencia en la función pública en México*. Revista No. 31, Julio-Septiembre 1996, Toluca, Estado de México, octubre de 1996, 136 pp.

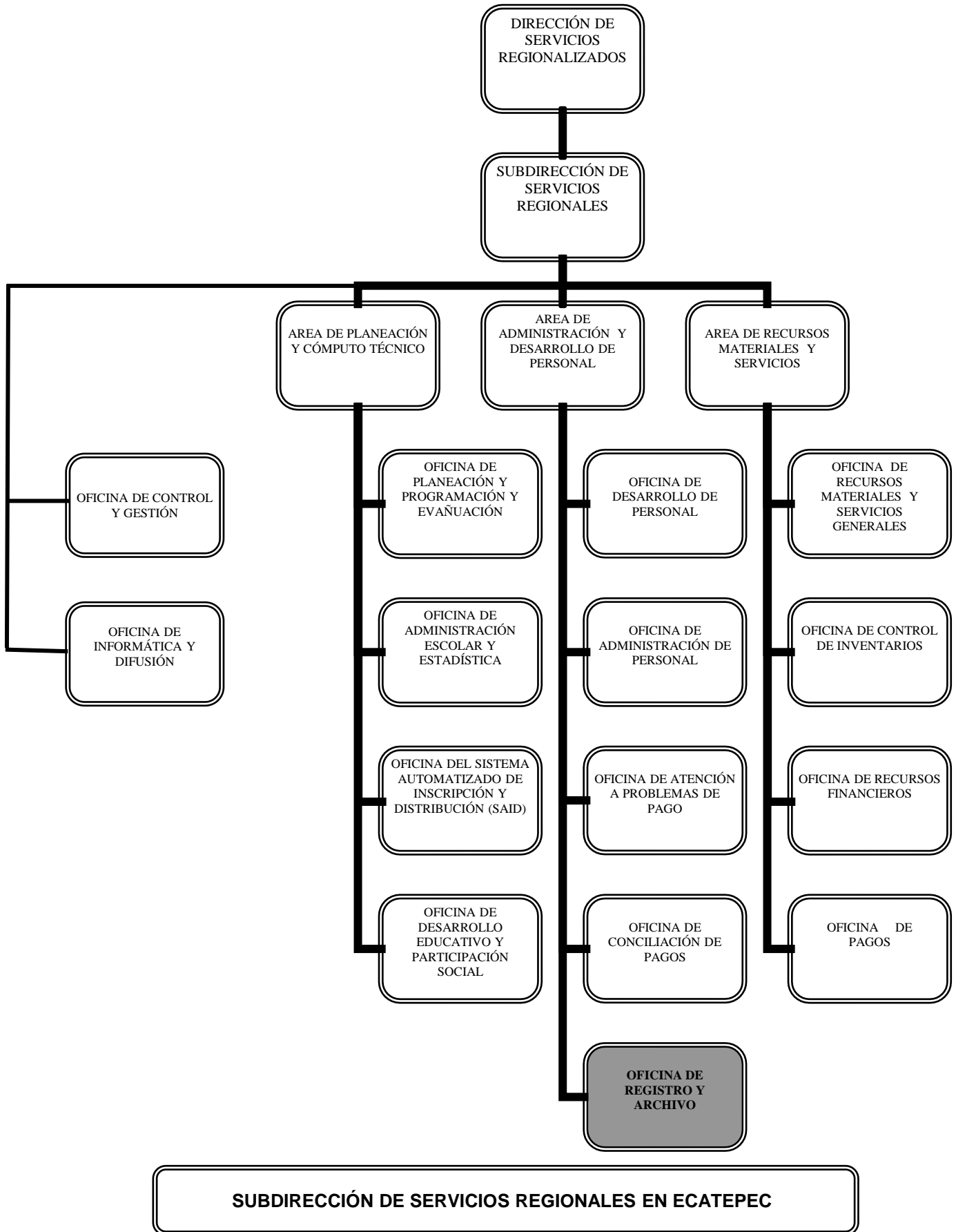
INTERNET

Morales Zúñiga, Julieta. "Desarrollo Organizacional" (Documento Web) Disponible en: <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/M/DesOrg-Morales.htm> Septiembre, 2006.

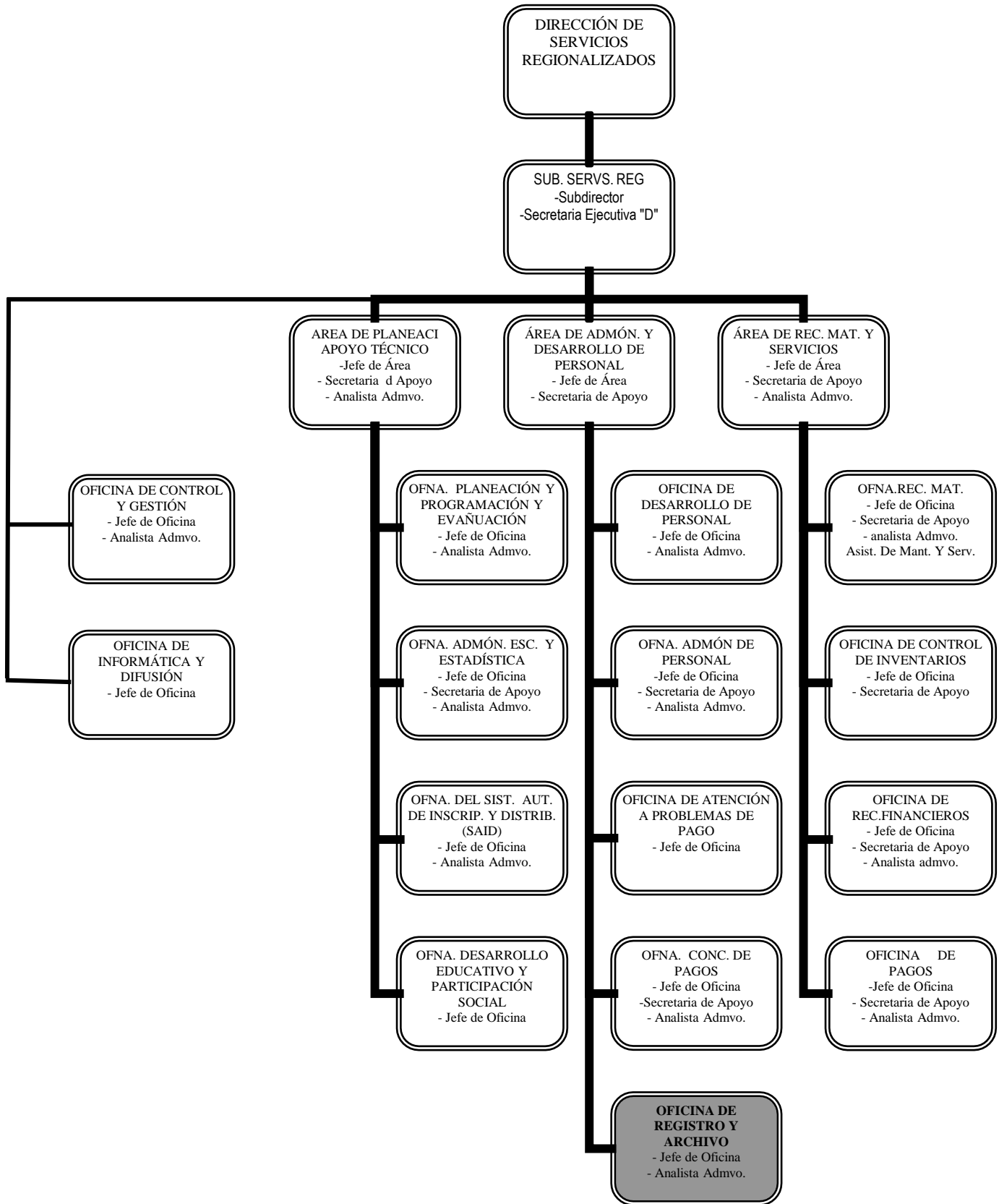
Saduño Guerra, Lya. "Los programas de Intervención una modalidad para investigar en educación." (Documento Web) Disponible en: <http://www.educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/01/01Lya.html>. Junio 2005.

WIKIPEDIA. "Teoría de Sistemas". (Documento Web) Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Funcionalismo>. Octubre 2006.

ANEXO 1 ORGANIGRAMA



ANEXO 2 DIAGRAMA DE PUESTOS



SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS REGIONALES EN ECATEPEC

ANEXO 3

Notas de campo (Durante la organización)

Curso: *“Como realizar correctamente un análisis de expediente”*

INDICADORES	RESULTADOS	
La sede del curso fue autorizada.	(SI)	(NO)
Se obtuvieron los recursos didácticos.	(SI)	(NO)
Se invitó por escrito a todos los participantes.	(SI)	(NO)
El instructor preparó cada sesión de trabajo.	(SI)	(NO)
Se preparó la lista de asistencia para cada sesión.	(SI)	(NO)
Se solicitó permiso para salir del centro de trabajo durante la jornada laboral.	(SI)	(NO)
Todos los participantes conocen la sede	(SI)	(NO)
Observaciones:		

ANEXO 4

Notas de campo (Durante el desarrollo del curso)

Curso: *“Como realizar correctamente un análisis de expediente”*

INDICADORES	RESULTADOS	
Las instalaciones estuvieron listas a la hora acordada.	(SI)	(NO)
Los participantes llegaron puntualmente.	(SI)	(NO)
El tiempo destinado a la sesión teórica fue suficiente.	(SI)	(NO)
El tiempo destinado a la sesión práctica fue suficiente.	(SI)	(NO)
Se observó la participación activa de todos.	(SI)	(NO)
Hubo retroalimentación.	(SI)	(NO)
El clima de trabajo fue cordial.	(SI)	(NO)
Todos participaron en los ejercicios prácticos.	(SI)	(NO)
Observaciones:		

ANEXO 5

Notas de campo (Al final del evento)

Curso: *“Como realizar correctamente un análisis de expediente”*

INDICADORES	RESULTADOS	
Las constancias de participación estuvieron en tiempo y forma.	(SI)	(NO)
Las autoridades llevaron a cabo la clausura.	(SI)	(NO)
Se otorgó oficio de agradecimiento a las autoridades que prestaron la sede.	(SI)	(NO)
Se aplicó el cuestionario de evaluación.	(SI)	(NO)
Se recopilaron las listas de asistencia firmadas.	(SI)	(NO)
La sede fue entregada en buenas condiciones.	(SI)	(NO)
Observaciones:		

ANEXO 6

ANECDOTARIO

(Se tomarán en cuenta los aspectos positivos, negativos o imprevistos)

No. de sesión	Actividades relevantes
1	
2	
3	
4	
5	
6	

ANEXO 7

Cuestionario de Evaluación para el final del curso¹

Marque con una "x" la respuesta que considere correcta o explique en su caso.

1. Se cumplieron los objetivos propuestos	1	2	3
2. Los contenidos han sido adecuados: a) a los objetivos b) al nivel de los participantes	1	2	3
	1	2	3
3. En caso de no ser adecuados, ¿Qué modificaciones propondría? Sugerencias:			
4. ¿La metodología aplicada ha sido idónea en función de la naturaleza de los contenidos del curso?	1	2	3
5. ¿Los casos presentados han sido útiles?	1	2	3
6. ¿Los materiales utilizados apoyaron el la práctica?	1	2	3
7. ¿Las exposiciones del instructor, así como los recursos didácticos utilizados fueron idóneos?	1	2	3
8.- ¿Cómo valora lo aprendido en función de:			
a) Su aplicabilidad en el trabajo	1	2	3
b) Cubrió las expectativas personales	1	2	3
c) Las actividades realizadas	1	2	3
9. ¿Cómo valora la duración del programa?			
a) Adecuada <input type="checkbox"/>			
b) Inadecuada <input type="checkbox"/>			
10. En caso de ser inadecuada, ¿cuál debería de ser su duración?			
11. Con respecto al instructor, valore:			
a) Dominio del tema	1	2	3
b) Optimización del tiempo	1	2	3
c) Facilidad de comunicación	1	2	3
d) Clima de diálogo	1	2	3
e) Fomento de la participación	1	2	3
12: Sugerencias:			
Escala de valores: (1) Deficiente (2) Regular (3) Excelente			

¹ Modelo adaptado de: Jaume Sarramona, Gonzálo Vázquez y Antoni J. Colom, *Educación no Formal*. p. 224.

ANEXO 8

Guía de Entrevista Semiestructurada

1.- ¿Cuál es su punto de vista sobre el desarrollo del curso?

2.- ¿Considera que el tiempo destinado fue el indicado para cada sesión de trabajo? ¿por qué?

3.- ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades nuevos que aprendió para realizar eficazmente su trabajo?

4.- Desde su perspectiva ¿Este curso contribuyó a mejorar la calidad de su trabajo?

5.- ¿En qué forma considera usted que el curso lo ayudó a reconocer sus responsabilidades como servidor público?

ANEXO 9

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS

CUESTIONARIO DE EXPLORACIÓN PARA DETECTAR LAS OPINIONES DEL USUARIO DE LA OFICINA DE REGISTRO Y ARCHIVO

FECHA: _____

Conteste el siguiente cuestionario, cruzando con una "X" en su caso.

SEXO (H) (M)	EDAD
MUNICIPIO DONDE LABORA	
NIVEL EDUCATIVO	
CARGO (ADMINISTRATIVAS) (DOCENTE) (OTRO) _____	
1.- ¿QUE SERVICIO SOLICITA?	
2.- ¿RECIBIÓ LA ORIENTACIÓN ADECUADA? (SI) (NO) (ME QUEDARON DUDAS)	
3.- ¿LA ATENCIÓN QUE LE BRINDARON FUE CORDIAL? (SI) (NO)	
4.- ¿CÓMO SE DESEMPEÑÓ EL PERSONAL QUE LO ATENDIÓ? (EXCELENTE) (ACEPTABLE) (NECESITA MEJORAR)	
5.- ¿QUEDÓ SATISFECHO CON LA ATENCIÓN QUE RECIBIÓ? (SI) (NO)	
6.- ¿CUÁNTO TIEMPO LE TARDARON SU TRÁMITE? (MENOS DE 10 MINUTOS) (30 MINUTOS) (MÁS DE UNA HORA)	
7.- ¿CÓMO EVALÚA EL SERVICIO DE ESTA OFICINA EN GENERAL? (EXCELENTE) (ACEPTABLE) (NECESITA MEJORAR)	
COMENTARIOS U OPINIONES:	