

53
2 ej'

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA

ALTERNATIVA METODOLOGICA DE CAPACITACION
PARA LA DIRECCION GENERAL DE PAGOS

T E S I N A

QUE PARA OPTAR EL TITULO DE LIC. EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A

vº Bº
Mejía

GEORGINA TREJO ALARCON

ASESOR:

Modesto Mejía Arreola

Profr. Modesto Mejía Arreola.



FACULTAD DE FILOSOFIA
Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA
COORDINACION

OFICINA DE
CONTROL ESCOLAR

NOV. 28 1985

OCTUBRE 1985.



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

CONTENIDO	PAGINA
Prólogo	
Introducción	
1a. PARTE	CONCEPTUALIZACION
CAPITULO 1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.	1
1.1. Plan Global de Desarrollo	
1.2. Reforma Administrativa	
CAPITULO 2. DESCONCENTRACION ADMINISTRATIVA	8
2.1. Medidas de Administración	
2.2. Descentralización de Funciones	
2.3. Problemática del servicio público en 1980.	
CAPITULO 3. PROBLEMATICA DE LA CAPACITACION EN LA DIRECCION GENERAL DE PAGOS. DE LA S.E.P.	17
3.1. Desconcentrar decisiones y trámites administrativos	

Proceso S.P.P.

- 3.2. Resolver el problema con equipo de cómputo diferente
- 3.3. Configurar un nuevo sistema
- 3.4. Experimentar un programa piloto

CAPITULO 4. DEFINICION NORMATIVA DE LA CAPACITACION..... 32

- 4.1. Objetivo
- 4.2. Algunas interpretaciones

2a. PARTE UN MODELO DE CAPACITACION PARA LA DIRECCION GENERAL DE PAGOS. DE LA S.E.P.

CAPITULO 5. PROPUESTA METODOLOGICA..... 42

- 5.1. Características del Modelo
- 5.2. Etapas

CAPITULO 6. ESTRUCTURA DEL MODELO..... 47

- 6.1. Diagnóstico de necesidades de Capacitación.

- 6.1.1. Necesidades manifiestas
- 6.1.2. Necesidades encubiertas
- 6.2. Elaboración de planes y programas de Capacitación
 - 6.2.1. Fases para su elaboración.
- 6.3. Instrumentación y ejecución de las acciones de Capacitación
 - 6.3.1. Instrumentación.
 - 6.3.2. Ejecución
- 6.4. Evaluación y seguimiento de las acciones de Capacitación
 - 6.4.1. Características
 - 6.4.2. Tipos

Conclusiones	93
Recomendaciones	96
Bibliografía	
Anexos	

PROLOGO.

Los objetivos programáticos del sector educativo en el Plan Global de Desarrollo 1980-1982, responden a la filosofía educativa, al rezago de la educación y a los requerimientos que plantea el desarrollo del país.

Asimismo, en la Reforma Administrativa del Gobierno Federal, se establecen quince programas para mejorar la eficiencia del sector educativo, considerados tres de ellos como prioritarios desde 1978, entre los que se señala; implantar sistemas que eleven la eficiencia de la acción educativa, desconcentrar las decisiones y los trámites administrativos, y racionalizar la administración de los recursos humanos, así como, capacitar al personal con fin de propiciar la formación integral del mismo.

El sistema de Apoyo Administrativo de la Secretaría de Educación Pública (SAASEP), es un sistema global que permite mejorar la administración interna de los recursos y productos de la Secretaría, que se apoya en las acciones y utilización de los servicios de cómputo electrónico.

Este sistema se origina a partir de la necesidad de administrar eficaz y eficientemente los recursos humanos y pago de remuneraciones, recursos financieros y materiales, el control escolar y las estadísticas educativas.

Se inicia para satisfacer un requerimiento del sistema educativo y su administración sirve para establecer la infraestructura y mecanismos necesarios para pagar sus remuneraciones al personal en forma correcta y oportuna en el lugar donde prestan sus servicios y concluye con la evaluación y retroalimentación del sistema y su control.

Uno de los programas prioritarios para lograr la desconcentración administrativa del pago de remuneraciones fue la capacitación administrativa y técnica, el cual dotó al personal de los conocimientos teórico-prácticos básicos para la operación del SAASEP, tanto en las Delegaciones Generales como en la Dirección de Personal.

Este trabajo es producto de la experiencia lograda en la Dirección General de Pagos de la Secretaria

ría de Educación Pública en base a situaciones concretas de la práctica institucional, a partir de la cual se ofrece una estrategia que permita abordar la problemática presentada.

La propuesta metodológica que se propone no es concluyente, sino incluye elementos considerados relevantes, los cuales en la práctica pueden ser adaptados de acuerdo a las características y necesidades de la institución.

El trabajo de esta Tesina abarca diferentes aspectos relacionados con la problemática de capacitación.

Se señala primeramente el papel que juega el Plan Global de Desarrollo y la Reforma Administrativa en la desconcentración del pago de remuneraciones de la Secretaría de Educación Pública.

En seguida se aborda la problemática del servicio público en 1980, y la importancia de descentralizar las funciones administrativas a las Delegaciones Generales y Direcciones de Personal, a fin de que

se pagará al personal oportunamente y en el lugar donde prestan sus servicios.

En el tercer Capítulo se presenta los primeros indicios sobre la problemática de la capacitación del Sistema de Apoyo Administrativo de la Secretaría de Educación Pública, así como, la descripción de un Programa Piloto que permitirá posteriormente presentar las situaciones a las que se enfrentan, implicaciones, enfoques, etc., sobre la capacitación que se impartió en la Dirección General de Pagos de la Secretaría de Educación Pública, posteriormente, se describen algunas interpretaciones de capacitación.

El modelo de capacitación que se propone es resultado del análisis realizado sobre el Diagnóstico de Necesidades, elaboración de Planes y Programas, instrumentación y ejecución de acciones de Capacitación y Evaluación.

Se finaliza con las conclusiones y recomendaciones que a mi criterio son necesarias abordar y que en la experiencia las considero como válidas.

INTRODUCCION.

El capacitar y adiestrar al individuo no era desconocido para los pueblos primitivos, especialmente para aquellos que estaban interesados en el intercambio de conocimientos con otros individuos, ya que para satisfacer sus necesidades aprendían las cosas haciéndolas, de ahí que, la capacitación en la era primitiva fue producto de necesidades.

Durante la era industrial, ya no se fabricaba algo por una sola persona, sino que en la producción se inicia el estudio de tiempos y movimientos.

Después de la segunda guerra mundial, la capacitación adquiere gran importancia puesto que se requerían de personas capacitadas o adiestradas para la producción de bienes y servicios, esta capacitación requería de un proceso sistemático que permitiera realizar eficaz y eficientemente las actividades encomendadas.

En la época Colonial, la capacitación consistía en que una persona que contaba con los conocimientos necesarios instruía a uno o a más aprendices. Desde entonces la capacitación como proceso de instrucción se

ha ido involucrando en función de las características del aparato productivo del país.

En 1870, el Código Civil regulaba la figura jurídica del Contrato de Aprendizaje, que con mínimas modificaciones se recogió en el Código Civil de 1884.

Fue hasta 1931 en que la Ley Federal del Trabajo destinó en su Título III al Contrato de Aprendizaje mismo que siguió vigente hasta 1970, en el cual se suprime dicho Contrato de Aprendizaje, y se establece a través de la Fracción XV del Artículo 132 la Obligación Patronal de capacitar a los trabajadores.

En 1978, se eleva a rango Constitucional el derecho de la Capacitación y Adiestramiento en el Artículo 123 Apartado "A" Fracción XIII. Como consecuencia de la modificación Constitucional al Artículo 123 de la Ley Federal del Trabajo en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de 1970, entrando en vigor el primero de mayo del mismo año.

Una de las reformas es el de la Fracción XXI Apartado "A" del Artículo 123 Constitucional, donde se

establece la competencia exclusiva de las autoridades federales del trabajo para aplicar y vigilar las disposiciones relativas a la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores, creando el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, el cual se caracteriza por ser participativo, flexible y abierto.

A partir del 28 de abril de 1978, las instituciones mexicanas se encontraron frente a una nueva obligación en el marco de prestaciones laborales; se trata de aspectos relacionados con la capacitación.

Los artículos marcados por la propia Ley (Artículo 153 F) son los siguientes:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador (proporcionar información sobre tecnología).

- Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.

- Prevenir riesgos de trabajo.

- Incrementar productividad.

- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Importantes problemas de la Administración Pública Federal, son el de descentralizar y desconcentrar para realizar sus funciones en mejores condiciones de eficiencia y eficacia. Por este motivo una decisión presidencial ha señalado como programas prioritarios, la Administración y Desarrollo del personal por ser éstos, el motor de toda acción administrativa.

La desconcentración administrativa tiene como finalidad lograr que la producción y administración de bienes y servicios en cada sector, se realice de acuerdo a los propios problemas y necesidades de cada región, estado, comunidad y según su circunstancia y prioridad.

La desconcentración administrativa en la Secretaría de Educación Pública se encuentra planteada en el Capítulo V de su reglamento interior, el cual se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 20 de enero de 1981.

En los artículos 57 y 58 de ese reglamento, se establece la creación de Delegaciones Generales de la Secretaría de Educación Pública en cada Estado de la República, constituyéndose como órganos desconcentrados encargados de ejecutar las actividades sustantivas y de apoyo de acuerdo con la política, normatividad y sistemas definidos por la autoridad central. En el Artículo 59 se plantean las funciones de las Delegaciones Generales.

De ahí, la necesidad de capacitar al personal y de que se establezcan programas que permitan la preparación del individuo para enfrentarse a mejores condiciones de vida, y al desarrollo tecnológico y productivo del país.

Esta capacitación se deberá realizar de manera permanente, acorde a las necesidades existentes y a los objetivos que se pretenden alcanzar.

Asimismo, la capacitación al encontrarse ligada al avance cultural, social y económico del país, necesariamente conduce a que se elaboren programas de capacitación que contribuyan de manera decisiva en la

participación de los capacitandos en la parte operativa de la producción.

Por tal motivo se requiere de un medio eficaz que permita hacer más eficiente a la administración p^ublica y considero que la educación y en específico la capacitación son los medios idóneos para lograrlo.

1a. P A R T E

C O N C E P T U A L I Z A C I O N

CAPITULO 1.

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.

A continuación se desarrollan algunos elementos a considerar en el programa de desconcentración del pago de remuneraciones en la Secretaría de Educación Pública, así como el análisis del lugar que ocupa la desconcentración en el Plan Global de Desarrollo y en la Reforma Administrativa.

Estos elementos permitirán realizar una conceptualización sobre el mismo.

1.1. PLAN GLOBAL DE DESARROLLO.

En su filosofía política, el Plan Global de Desarrollo tiene como orientación esencial el cumplimiento de los fines del Estado Mexicano, los cuales están contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Asimismo plantea el nacionalismo como la fuerza que cohesiona para enfrentar los problemas internos y externos, pues está conformado por la "volun-

tad de ser, de afinar el carácter propio, de tener conciencia de lo que somos, de nuestros problemas, de -- nuestra capacidad indiscutida de mantener una unidad cultural y política para encontrar soluciones, preservar el dominio efectivo sobre nuestros recursos y conducir soberanamente nuestro desarrollo".

Por ello, "nuestro proyecto nacional es democrático y popular. Define el concepto de democracia en todas sus dimensiones: como una estructura jurídica, un régimen político y un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural - del pueblo".

En este mismo proyecto, "el federalismo contribuye a mantener unidos a aquellos que son diferen--tes, a modular las desigualdades regionales y establecer instancias de participación entre la población y - las autoridades, y desde el punto de vista económico y administrativo, constituye la descentralización del poder y la riqueza que permite el desenvolvimiento autó--nomo y equitativo, la participación de los estados y la descentralización de las funciones de la administración pública, que sin duda pueden aumentar la eficiencia, la eficacia y la productividad".

1.2. REFORMA ADMINISTRATIVA.

El marco normativo de la Reforma Administrativa definió su compromiso con los siguientes cinco objetivos.

1. Organizar al gobierno para organizar al país mediante una Reforma Administrativa para el desarrollo económico y social que contribuya a garantizar institucionalmente la eficiencia, congruencia y honestidad en las acciones públicas.

2. Adoptar la programación como instrumento fundamental de gobierno, para garantizar la congruencia entre los objetivos y las acciones de la administración pública federal; precisar responsabilidades y facilitar así la oportuna evaluación de los resultados obtenidos.

3. Establecer un sistema de administración y desarrollo de personal público federal, que al mismo tiempo que garantice los derechos de los trabajadores, permita un desempeño honesto y eficiente en el ejercicio de sus funciones.

4. Contribuir al fortalecimiento de nuestra organización política y el federalismo en México, a través de instrumentos y mecanismos mediante los cuales la administración pública federal, respetando la autonomía de cada uno de los poderes y niveles de gobierno; propicie por una parte el robustecimiento de las funciones encomendadas a los poderes legislativo y judicial y por otra, una mejor coordinación y una mayor participación de los tres niveles de gobierno-federación, estados y municipios - en los procesos de desarrollo económico y social del país.

5. Mejorar la administración de justicia para fortalecer las instituciones que el pueblo ha establecido en la Constitución, para garantizar a los ciudadanos la seguridad jurídica en el ejercicio de sus derechos y responsabilidades y consolidar así su confianza en las instituciones y en sus gobernantes.

Asimismo, con la finalidad de programar las acciones necesarias para el logro de éstos objetivos, se distiguen tres áreas básicas de análisis y restructuración.

- 1a. Sistemas sustantivos o institución de operación. Son las funciones encomendadas a las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos tanto como dependencias centrales de gobierno y coordinadores de sector; así como los objetivos que tienen a su cargo las entidades de la administración pública paraestatal, tanto en la particular como formando parte de un sector de actividad económica y social del país.

- 2a. Sistemas adjetivos o de apoyo común a toda la administración. Son las funciones de programación, presupuesto, información, estadística, contabilidad y evaluación de los resultados comunes a todas las dependencias y entidades de la administración pública federal.

- 3a. Sistema de administración de recursos humanos. Comprende el análisis y revisión de los problemas de capacitación, contratación, calificación, promoción, seguri-

dad social y desarrollo de los trabajadores al servicio del estado.

El programa de Reforma Administrativa se realizó en las siguientes etapas:

1a. Etapa.

Con base en la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal se transformó la estructura, se transfirieron responsabilidades, se crearon nuevas funciones y responsabilidades con la finalidad de establecer áreas precisas de competencia en las dependencias del gobierno federal y crearon nuevas dependencias, -- eliminando asimismo otras.

2a. Etapa.

Consistió en la sectorización de las actividades de la Administración Pública, con la finalidad de programar, coordinar y evaluar por sectores a las entidades y dependencias paraestatales. Para ello, se modernizaron las técnicas presupuestales y contables para hacerlas instrumentos útiles en la programación y evaluación de las acciones públicas.

3a. Etapa.

Su propósito fue alcanzar la articulación o integración intersectorial de las acciones del gobierno, a través de una revisión de los mecanismos de coordinación entre las dependencias y sectores de la administración y así poder encuadrar los esfuerzos de toda la administración pública en un marco de coherencia -- global.

4a. Etapa.

Orientada a conocer y atender las demandas que la ciudadanía plantea a la administración pública, para lo cual la orientación en información pública, la capacitación y sensibilización del servidor público, la simplificación de trámites y procedimientos y la desconcentración administrativa son fundamentales.

5a. Etapa.

Su fin es reformar el sistema de personal público, por lo que es necesario poner especial énfasis en la capacitación, ya que es el empleado público, -- quien ejecuta las medidas adoptadas a nivel político, establecido de manera formal en las cuatro etapas anteriores.

CAPITULO 2.

DESCONCENTRACION ADMINISTRATIVA.

2.1. MEDIDAS DE LA ADMINISTRACION.

En el plan de acciones del sector educativo 1979-1982, la Secretaría de Educación Pública, se fijó cinco objetivos: el quinto de ellos, expresa el propósito de "aumentar la eficiencia del sistema educativo, para lo cual es indispensable la descentralización de los servicios".

De los 52 programas que agrupan las actividades encaminadas a lograr los cinco objetivos básicos, 12 de ellos se les dió el carácter de prioritario y los 3 últimos quedaron expresados como sigue "mejoramiento de la eficiencia administrativa", "desconcentración de la administración y de la operación de los servicios educativos federales" y "mejoramiento de la administración de recursos humanos".

Entre los programas orientados al quinto objetivo programático "aumentar la eficiencia del sistema educativo", el segundo programa se refiere a desconcentrar las decisiones y los trámites administrativos.

La meta en que se concreta el programa de desconcentrar las decisiones y los trámites administrativos se formuló en los siguientes términos "Para 1981 las 31 Delegaciones deberán coordinar las acciones de la Secretaría de Educación Pública en los Estados, manteniendo su vinculación con los órganos centrales los cuales se habían transformado en Unidades responsables de normar, controlar y evaluar los servicios educativos a nivel nacional. Se incluye como meta que las Delegaciones realicen directamente la contratación de personal, las adquisiciones y las restantes actividades administrativas que le competen".

Esta meta se complementa posteriormente haciendo extensivo el proyecto de desconcentración del pago hasta el nivel de Subsecretarías para el personal adscrito al Distrito Federal.

2.2. DESCENTRALIZACION DE FUNCIONES.

Durante la administración de 1976-1982, el ejecutivo mantuvo una política para fortalecer el federalismo, mediante la descentralización de funciones a las Secretarías de Estado y la desconcentración de la operación a los Estados.

En cumplimiento a esta política la Secretaría de Educación Pública emprendió los trabajos necesarios para desconcentrar las funciones educativas a nivel de cada una de las unidades de la federación, creando las Delegaciones Generales en marzo de 1978. En estas Delegaciones Generales se concentraron las funciones de la Secretaría en cada estado y las diversas representaciones, que para algunos niveles educativos ya existían.

Para la Secretaría de Educación Pública la concentración excesiva de los órganos de decisión en la ciudad de México, había hecho que frecuentemente se dictaran disposiciones fuera de contexto. La misma concentración había propiciado que hubiera 17 funciones de la Secretaría en un sólo estado, sin comunicación entre ellos, respondiendo cada uno a distinta au-

toridad central.

La centralización de actividades y decisiones en la capital de la república, que en otras épocas pudo justificarse, se había convertido en el mayor obstáculo a la eficiencia del sistema educativo federal, sin haber sido capaz de corregir el desarrollo educativo heterogéneo de las entidades que integran la federación.

Con el propósito de apoyar el programa de desconcentración de funciones de la Secretaría, y la racionalización de las mismas a cada estado, se dieron instrucciones para que la Oficialía Mayor desconcentrara, de igual manera, las tareas de soporte administrativo necesarias para permitir la correcta y oportuna operación de las unidades desconcentradas para el mayor logro de sus objetivos.

Dentro de este contexto general fue desarrollado un sistema que permitió desconcentrar a las Delegaciones Generales el pago al personal, tanto docente como administrativo que presta sus servicios en las entidades federativas.

El desarrollo de este proyecto fue iniciado por la Dirección General de Información Administrativa, a finales de marzo de 1980, una vez que se obtuvo la aprobación del C. Secretario de Educación, para conjuntar los apoyos requeridos y poner en práctica un -- trabajo orientado a obtener los elementos necesarios para auxiliar en la desconcentración de funciones.

El sistema desarrollado sienta las bases para la integración de un sistema de información para la Secretaría de Educación Pública, a fin de facilitar la operación, proporcionando elementos para la oportuna toma de decisiones.

Los dos proyectos, el de desconcentración de pagos y el de sistemas de información de apoyo administrativo, se fusionaron en un solo a partir de septiembre de 1981, con el propósito de lograr la desconcentración operativa del pago de remuneraciones.

Los lineamientos enmarcados en los programas de la Reforma Administrativa, implicaba absorber por parte de la Secretaría de Educación Pública, las responsabilidad integral de aquellas funciones básicas dis

persas en varias áreas del Gobierno Federal, como era el pago de remuneraciones al personal. Para lograrlo se tendría que poner en marcha un programa racional de actividades que asegurará al menos la continuidad de la obtención de resultados y optimizará los procedimientos tradicionalmente establecidos.

El problema del pago al personal federal y - concretamente el de la Secretaría de Educación Pública, no era problema nuevo; sin embargo, en los años de 1979 y 1980 la situación se hizo crítica, ocasionando con - ello grandes problemas y poniendo en descubierto la carencia de un sistema administrativo de control adecuado a las características de la función.

A partir del 1o. de enero de 1981 la Secretaría de Educación Pública asumió la responsabilidad del pago a su personal y lo hizo con dos esquemas en paralelo; uno a nivel central y otro a nivel desconcentrado, lo que permitió para septiembre de 1982, resolver prácticamente el problema del pago, debido al gran número de plazas, al alto número de incidencias, que en forma quincenal se generan y a la dispersión de servicios educativos.

2.3. PROBLEMATICA DEL SERVICIO PUBLICO EN 1980.

En la Secretaría de Educación Pública se paga quincenalmente a más de 665,000 empleados docentes y administrativos que ocupan 1'250,000 plazas distribuidas en 70,000 centros de trabajo, éstos producen mensualmente decenas de miles de movimientos que necesariamente repercuten en el pago.

Los factores que determinaron la aparición de los problemas relativos al pago de remuneraciones al personal de la institución se originaron años atrás y se agudizaron hasta resultar verdaderas crisis que se manifestaron en 1979 y se culminaron en los primeros meses de 1980.

Los problemas a los que se enfrentó la Secretaría de Educación Pública fueron:

- Obsolescencia y complejidad de los procedimientos que venía operando.

- Incremento anual constante en el número de plazas en los últimos seis años.

- Creciente diversidad y proliferación de canales para el trámite de movimientos de personal.

- Aumento en el número de documentos que se manejaban.

- Deficiencia en la información con que se contaba y manejo irregular de ésta.

- Incumplimiento de la normatividad en cuanto a la contratación de personal.

El análisis de la situación prevaleciente en cuanto a los procedimientos, controles y registros administrativos de movimientos de personal, puso de manifiesto las siguientes deficiencias.

- Falta de control y seguimiento de la documentación fuente, generadora de pagos al personal, debido básicamente a la ausencia en unos casos y duplicidad en otros de controles y registros que permitieran el trámite de los documentos.

- Desactualización de archivos magnéticos y manuales, que retrasaban el trámite de documentos y pro

ducía cantidad de rechazos por las áreas encargadas de su operación.

- Falta de coordinación entre las dependencias responsables del pago: Dirección General de Recursos Humanos; Centro de Información Administrativa; Dirección General de Pagos de la Secretaría de Programación y Presupuesto y Pagadurías de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- Carencia de un plan integral de trabajo para lograr la interacción de todas las áreas involucradas a fin de precisar las responsabilidades que dentro del proceso de pagos debían asumir cada una de ellas.

- Falta de un programa de capacitación que coadyuve a la desconcentración administrativa del pago de remuneraciones.

CAPITULO 3.

PROBLEMATICA DE LA CAPACITACION EN LA DIRECCION GENERAL DE PAGOS.

3.1. DESCONCENTRAR DECISIONES Y TRAMITES ADMINISTRATIVOS. PROCESO SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.

Para llevar a cabo el propósito básico "desconcentrar las decisiones y los trámites administrativos", se requirió preparar un plan de acción con efectos a corto, mediano y largo plazo, cuya elaboración se inició en 1980, al mismo tiempo que el grupo ejecutivo de pagos SEP-SPP-SNTE, desarrolló un programa para resolver los problemas que en materia de pagos de personal se suscitaron.

Los planes establecidos para el diseño del nuevo sistema, se estructuraron con apoyo en bases realistas tomando en cuenta los factores condicionantes, externos e internos que de alguna manera se juzgaron relevantes para el diseño e implantación del sistema.

PROCESO ANTERIOR. SECRETARIA DE PROGRA
MACION Y PRESUPUESTO.

La Secretaría para recibir el pago de remuneraciones en el mes de enero de 1981, elaboró planti--
llas de personal por centro de trabajo, (Anexo No.1)
con el propósito de ubicar al personal que trabajaba pa
ra la Secretaría específicamente, en el lugar en el que
prestaba sus servicios.

La elaboración de estas plantillas fue ini--
ciada en el año de 1978, por la Dirección General de
Auditoria e Inspección Administrativa y a partir de ma
yo de 1980 los trabajos fueron continuados por la Coor
dinación de Centros de trabajo.

Con el propósito de elaborar una nómina ac-
tualizada que cubriera el pago a todo el personal que
laboraba en la Secretaría, se realizó una confronta en
tre la información de recursos humanos y la integrada
a través de las plantillas, con la información existente
en los archivos de la Secretaría de Programación y
Presupuesto, mismas que sirvieron de base para el pago
de remuneraciones.

Al resultado obtenido de ésta confronta, se le dió un tratamiento tal que permitió alrededor de 80,000 casos de personal que fué ubicado en sus correspondientes centros de trabajo, a través de levantamientos de plantillas y cuyos trámites administrativos aún no permitían incluirseles en el pago ordinario.

La Coordinación ejecutiva para promover programas de pago de remuneraciones elaboró en forma coordinada con la Dirección General de Organización y Métodos algunos de los procedimientos preliminares bajo los cuales se inició el pago de remuneraciones en la Secretaría de Educación Pública a partir de 1981.

Asimismo, se estudió y determinó en coordinación con las Delegaciones la mayor ubicación de los Departamentos de servicios regionales que serían los conductos para la distribución de cheques.

Para lograr la transferencia de la responsabilidad de la función del pago, se consideró conveniente adecuar el sistema de cómputo tradicional de la Secretaría de Programación y Presupuesto a los nuevos requerimientos de la Secretaría de Educación Pública y

crear una nueva infraestructura central de apoyo que permitiera madurar el paso de la responsabilidad del nivel definitivo de la desconcentración, bajo una nueva filosofía y con el menor riesgos posible.

La infraestructura creada centralmente, serviría en forma posterior para dar apoyo en la labor de control, supervisión y globalización de la información. Una vez instalado el proceso se pasó a la cancelación de los equipos de cómputo sobrantes.

La infraestructura creada corresponde a la construcción de un local con características para la instauración de un centro de cómputo y la adquisición de un equipo computador CYBER 173, con todos los servicios adicionales requeridos.

Al mismo tiempo como plan experimental, la coordinación ejecutiva del pago de la Secretaría, inició la desconcentración del pago, dotando de equipo de cómputo a nueve Delegaciones para iniciar sus operaciones en el mes de febrero de 1981. Dicho equipo operó con el sistema proporcionado por el proveedor del mismo, obteniéndose resultados consistentes en solo seis

de las nueve Delegaciones.

Las actividades desarrolladas para dar cumplimiento formal al proyecto fueron las siguientes:

- Selección y adquisición del equipo de cómputo.
- Proyecto y construcción de locales.
- Proyecto e implantación de servicios auxiliares.
- Selección y adquisición de equipos complementarios.
- Selección y adquisición del equipo de impresión de caracteres magnéticos.
- Determinación de un Programa de Capacitación de tipo Técnico-Administrativo.

3.2. RESOLVER EL PROBLEMA CON EQUIPO DE COMPUTO DIFERENTE.

Debido al desconocimiento de normas y procedimientos básicos racionales, imprecisión de responsabilidades y ausencia de controles y estándares en el manejo de información se dió origen a un nuevo sistema que permitiera no desconcentrar problemas, sino apoyar administrativamente para facilitar el manejo y control de los recursos, ofreciendo confiabilidad en sus resultados.

Es decir, se estableció una infraestructura y los mecanismos necesarios que permitieran a la Secretaría cubrir las remuneraciones de su personal en forma correcta y oportuna y en el lugar en que presten sus servicios.

Se manejaron diferentes alternativas de solución y la más viable fue llevar la desconcentración al nivel de Delegaciones y Direcciones de Personal de las Subsecretarías.

Debido a que existía un proveedor de equipo que ofrecía a su vez el sistema ya diseñado se optó

por contratar sus servicios, siendo hasta el mes de marzo de 1981 cuando se decidió que el personal interno especializado, desarrollara el sistema computacional planeado.

Con la experiencia lograda por el sistema computacional desarrollado por los proveedores y operando en sus Delegaciones Generales, aunado a la información relativa a los obstáculos para su ejecución, y a un seguimiento estrecho, se obtuvo una adecuada retroalimentación, de manera que fue aprendiendo sobre la marcha y ajustando con oportunidad la planeación original.

De esta manera en marzo de 1981 se inició la realización del sistema computacional planeado a fin de crear la base del sistema de información, el cual fue denominado como Sistema de Apoyo Administrativo de la Secretaría de Educación Pública (SAASEP). Su filosofía básica es la de un sistema desconcentrado, cuya operación esta a cargo del usuario, como parte del que hacer diario y para su diseño se fundamenta en el centro de trabajo que es el núcleo básico de administración.

3.3. CONFIGUAR UN NUEVO SISTEMA.

Para hacer posible la desconcentración del pago, partiendo de las bases conceptuales estipuladas como resultado del estudio y selección de la alternativa considerada más viable, había que definir con que medios se manejaría operativamente el proceso.

Para cubrir lo anterior, se documentó el aspecto administrativo del sistema y se elaboraron y defendieron normas y procedimientos para la ejecución del pago de sueldos en las áreas correspondientes, que al estandarizar los resultados y los controles, se evitará la degradación y la deformación de todo el sistema establecido.

Para coadyuvar en la labor del administrador de la función del pago, se establecieron elementos de control de tipo administrativo que permitieran detectar anomalías para analizar y tomar decisiones orientadas a su regularización.

Asimismo, se diseñó y desarrolló el aspecto computacional, el cual contempla básicamente las siguientes características.

- Cuenta con capacidad para emitir directa, oportuna y eficientemente la nómina y los cheques correspondientes por Delegación General y Dirección de Personal.

- Es un sistema que para su operación, cumple con las normas y procedimientos, que en materia de pagos satisfacen los requerimientos de la Secretaría.

- Permite la intervención directa de las áreas operativas del pago, con el archivo general de recursos humanos mediante el uso de terminales de video teclado.

- Los Departamentos de Recursos Humanos de las Delegaciones Generales o Direcciones de Personal, tendrán a su cargo la función de capturar y validar los movimientos, actualizando automáticamente el archivo general.

- Es un sistema que permite tanto a la Delegaciones Generales como a Direcciones de Personal, operar en forma directa y bajo su entera responsabilidad el ejercicio del presupuesto asignado por concepto de

servicios personales.

- Asimismo, tiene la capacidad de recibir, validar, verificar y tramitar todos los documentos aplicados al personal, los cuales son enviados por los terceros correspondientes (ISSSTE, FOVISSSTE, Aseguradora Hidalgo, S.A.) con el fin de incorporarlos a la nómina quincenal.

- Contempla no emitir nóminas extraordinarias, los períodos retroactivos se pagarán en la quincena ordinaria mediante la emisión de un solo cheque.

- Permite operar confiable y oportunamente las retenciones que por concepto de pensión alimentaria se realizan.

- El sistema presenta una configuración modular que consta de cinco subsistemas.

Otras aplicaciones considerables son:

1. Permite mantener actualizado el catálogo y de esta manera, conocer los servicios educativos dentro de la entidad responsable.

2. Permite el registro y control de los recursos humanos y presupuestales, así como la elaboración del pago y el registro contable del mismo.

3. Permite en primer instancia el registro del ejercicio presupuestal para su contabilización y a mediano plazo el control del ejercicio presupuestal.

4. Permite la transcripción de encuestas y su explotación en la entidad federativa para facilitar la toma de decisiones.

5. Permite efectuar análisis detallados para la toma de decisiones en cada entidad federativa apoyándose en la información registrada con las encuestas de estadísticas continuas.

6. Apoya en primer término la elaboración de certificados de estudio o de grado en cada entidad federativa y a mediano plazo, apoya el control escolar.

3.4. EXPERIMENTAR UN PROGRAMA PILOTO.

A fin de evaluar la factibilidad del sistema tanto en lo que corresponde al aspecto administrativo como al técnico, se realizó una prueba piloto con la Dirección de Personal de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica en el mes de noviembre de 1981 haciendo uso para ello de la información de recursos humanos de la citada dependencia.

Los resultados obtenidos, permitieron afinar detalles y redondear los conceptos básicos con lo que en enero de 1982 se logró un grado de confianza tal en la información y en el sistema, que permitió poner en marcha el sistema a partir de esa fecha.

Para la implantación del sistema de pagos descentrado se combinaron las acciones realizadas por los grupos que tuvieron encomendados la ejecución de cada actividad y la supervisión de las coordinaciones regionales; las que estuvieron vigilando la conclusión de los trabajos de cada uno de los grupos o en su defecto solicitando los aspectos necesarios, con el propósito de que dichas acciones se fuesen dando en forma oportuna y coordinada.

La Dirección General de Pagos destacó para casi todas las actividades grupos especiales que tuvieron encomendados trabajos específicos en las Delegaciones Generales y Direcciones de Personal. En esta actividad participó el personal de estas unidades administrativas, desarrollando un esfuerzo adicional para realizar tareas que en primera instancia requería de ser capacitado.

En la implantación del sistema, el personal de la Dirección General de Pagos que participó se dividió en grupos, para apoyar quincenalmente el arranque de un número específico de Delegaciones, hasta lograr las tareas básicas en forma independiente.

La coordinación de esfuerzos de las diferentes personas encargadas de esta implantación cristalizó en la primera quincena de septiembre de 1982, fecha en la que 31 Delegaciones Generales y cuatro Direcciones de Personal, iniciaron la operación en forma des--concentrada.

Debido a que el plan experimental reflejó en la práctica, que tanto el equipo de cómputo como el

sistema utilizados cubrían solo parcialmente los reque
rimientos de la desconcentración del pago, se continuó
perfeccionando el plan integral, el cual daría el so--
porte definitivo a las áreas desconcentradas.

Como consecuencia a la implantación del sis-
tema de pago de remuneraciones en las dependencias de
esta Secretaría, el pago de remuneraciones se procesó
bajo la responsabilidad de cada una de ellas, motivo
por el cual se consideró necesario desarrollar una se-
rie de acciones de normatividad y control, a efecto de
regular y verificar el cumplimiento de las disposicio-
nes legales y vigentes en materia de pago de remunera-
ciones.

Dentro de la Dirección General de Pagos, se
realizó en forma paralela el desarrollo de un programa
de desconcentración del pago, a fin de que al terminar
el proceso antes mencionado, se estuviera en posibili-
dad de lograr la maduración y la confianza necesaria
en el personal de las unidades desconcentradas que per
mitieron garantizar el funcionamiento del pago, estan-
do debidamente capacitado para realizar en el futuro
las funciones centrales de vigilancia de la normativi-

dad sobre pago de remuneraciones.

Como parte del proceso de desconcentración del pago, la Secretaría de Educación Pública transfirió a las Delegaciones Generales y Direcciones de Personal los aspectos operativos conservando la Dirección General de Pagos las funciones de normatividad, control y evaluación desarrollando con ello, la actividad de apoyo a las unidades desconcentradas para asegurar su buen mantenimiento y coordinar el desenvolvimiento de mejoras y nuevas aplicaciones del sistema.

CAPITULO 4.

DEFINICION NORMATIVA DE LA CAPACITACION

4.1. OBJETIVO.

Una vez que la Secretaría de Educación Pública asumió en enero de 1981 la responsabilidad de pagar las remuneraciones a su personal, se enfrentó con diferentes problemas, entre los que destacaron por su magnitud:

- Complejidad en los procedimientos, lo que impedía el pago oportuno.
- Constante incremento del número de empleados.
- Multiplicidad de procedimientos administrativos.
- Diversidad y proliferación de los canales para el trámite de movimientos de personal.
- Elevado número de documentos que manejar.
- Insuficiente información.

- Inadecuado uso de la información.

OBJETIVO:

Ante tal situación la Secretaría de Educación Pública emprendió la realización de un programa de desconcentración del pago de remuneraciones cuyo objetivo fundamental era formar técnica y administrativamente al personal involucrado con el Sistema de Apoyo Administrativo y Pago de Remuneraciones, a fin de garantizar su correcta, eficaz y oportuna operación, mismo que contribuya a que el personal docente y administrativo de la Secretaría de Educación Pública cobre con oportunidad sus percepciones en el lugar donde presta sus servicios.

ESTRATEGIA:

Para lograr el objetivo propuesto se impartió capacitación de tipo administrativa y técnica a fin de:

- Garantizar su correcta y oportuna operación.
- Propiciar su motivación y concientización.

- Democratizar el conocimiento.

- Consolidar el mejoramiento y desarrollo del personal como del subsistema.

Para lograr la realización del proceso de capacitación se contemplaron varias etapas:

La primera denominada "difusión", tuvo como propósito sensibilizar al personal involucrado en el pago de remuneraciones desconcentrado, e introducirlo en los aspectos administrativos de procesamiento de datos y prácticas básicas de operación.

La segunda orientada a la unificación de criterios administrativos operativos del Sistema de Apoyo Administrativo de la Secretaría de Educación Pública, con la finalidad de lograr acuerdos entre las unidades responsables y la Dirección General de Pagos a través del análisis de las estructuras orgánicas, a fin de normalizar y efectuar la implantación, operación y desarrollo de una manera uniforme y equilibrada.

La tercera dirigida a la actualización y op-

timización documental, destinada a proporcionar al personal involucrado en el pago de remuneraciones descentralizada la información necesaria y suficiente para que pueda realizar eficaz y eficientemente sus actividades, fomentando la comunicación de los conocimientos y experiencias para consolidar su desarrollo.

Básicamente, el aspecto administrativo se dividió en:

- Aspectos documentales (llenado de formas).
- Aspectos de auditoría financiera.

La capacitación técnica se consideró en torno a los equipos de cómputo:

- Sistema administrativo.
- Diseño de sistemas.
- Capacitación técnica-operativa.
- Conocimiento y operación de equipos mecánicos (descarbonizadora, impresora de cheques, etc.).

- Conocimiento del equipo principal.

- Conocimiento de equipos accesorios.

4.2. ALGUNAS INTERPRETACIONES.

Se utilizaron en el planteamiento de la actividad los aspectos "tradicionales" de la capacitación administrativa por la que propugnó la reforma administrativa del gobierno federal y que tuvieron como objetivos:

- La capacitación como un medio para alcanzar los objetivos nacionales.

- Hacer de la capacitación un instrumento para el apoyo de reforma administrativa.

- Hacer que la capacitación sea un mecanismo para aprovechar mejor tanto las posibilidades y capacidades de los propios servidores públicos como de los recursos que dispone el gobierno federal.

- Hacer de la capacitación un instrumento para incrementar la eficiencia y la productividad de la administración pública federal.

- Hacer que la capacitación sea un elemento básico para fortalecer la capacitación ejecutiva del gobierno federal.

- Hacer de la capacitación un elemento vincu-
lador de los trabajadores con los objetivos, políticas
y programas del gobierno federal.

- Considerar a la capacitación como un dere-
cho social.

- Hacer de la capacitación un derecho de to-
dos los trabajadores.

- Hacer de la capacitación un compromiso com-
partido y coparticipativo entre trabajadores y autori-
dades.

- Hacer de la capacitación un medio para --
apoyar las expectativas promocionales del personal.

- Hacer que la capacitación estimule y desa-
rrolle la vocación de servicio público.

- Búsqueda y adecuación de métodos de ense-
ñanza - aprendizaje.

- Ejecución.

- Realización de programas.

- Divulgación para que los trabajadores conocieran la ventaja de cobrar a tiempo y en el centro de trabajo donde está adscrito.

Además de los lineamientos generales enunciados anteriormente, la capacitación en la Dirección General de Pagos se instrumentó con la siguiente metodología, a fin de lograr su objetivo de tener personas capacitadas para el ejercicio autónomo de dicha función.

- Definición de necesidades según la concep-
tualización del sistema de pago desconcentrado.

- a) marco jurídico; aspecto laboral, aspecto
fiscal, etc.

- b) Disposiciones administrativas.

- Determinación de los módulos de conocimien-
to.

- a) aspectos administrativos para la opera--
ción documental del sistema.

b) Aspectos técnicos para la operación del sistema de procesamiento de datos.

- Determinación de las formas de difusión y democratización de la capacitación.

a) Sensibilización.

b) Conferencias.

c) Intercambio grupal.

d) Llenado de formas.

e) Adiestramiento.

- Determinación de técnicas y apoyos didácticos.

a) Rotafolio, pizarrón.

b) Expresión oral.

c) Auxiliares visuales (audiovisual, videocintas).

- Determinación de la forma de atención a la población involucrada.

Distrito Federal - Subsecretarías.

Oficialía Mayor.

Entidades Federativas - Delegaciones.

- Determinación de programas de Control y Evaluación.

- Determinación del calendario.

- Puesta en marcha del sistema.

a) Capacitación por contacto.

b) Capacitación por inducción.

c) Capacitación en reciclaje.

2a. P A R T E

UN MODELO DE CAPACITACION PARA
LA DIRECCION GENERAL DE PAGOS

CAPITULO 5.

PROPUESTA METODOLOGICA.

5.1. CARACTERISTICAS DEL MODELO.

Se ha llegado al final de un trabajo descriptivo y se preguntarán cuál es la alternativa metodológica de capacitación, se podría decir que dicha alternativa consistirá en realizar procedimientos análogos solo que con rigor técnico. Por consiguiente a continuación se presenta un modelo que permita planear, programar, organizar, ejecutar y evaluar las acciones de capacitación y que pueda ser utilizado por cualquier institución por la flexibilidad que presenta, la secuencia de fases y actividades por ser general puede tomarse como punto de partida por diferentes instancias, es necesario aclarar que las circunstancias de las instituciones son diferentes, por consiguiente no se pretende que esta propuesta sea universal.

Esta propuesta pretende ser la síntesis de los estudios revisados y un enfoque de la experiencia piloto que se tiene, como resultado se puede apreciar que existen deficiencias entre un planteamiento técnico-metodológico y la operación del mismo.

Por último se presenta una propuesta que se ha denominado metodológica, porque intenta sea una síntesis de las experiencias conocidas y del trabajo realizado en la Dirección General de Pagos, esto con la idea de sugerir y orientar a los interesados en estudios de este tipo sobre cuales podrían ser las fases y actividades a seguir, evitándose de esta manera, el continuar azorosamente y de manera empírica la formación de los trabajadores de nuestro país y por consiguiente el desperdicio de recursos y esfuerzos.

Los pasos que a continuación se señalan son factibles de ser apreciados en instituciones o empresas de diferentes tamaños y actividades.

Esta propuesta abarca las siguientes fases:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Elaboración de planes y programas de capacitación.
- Instrumentación y ejecución de acciones de capacitación.

- Evaluación.

5.2. ETAPAS.

Las etapas que se incluyen en este modelo de capacitación son: Diagnóstico de Necesidades, elaboración de Planes y Programas, instrumentación y ejecución de las acciones de capacitación y evaluación, elementos que pueden ser contemplados en su totalidad o en forma independiente.

Para el análisis y revisión de estas actividades es importante considerar en la fase de planeación los objetivos, metas y políticas de la institución, la estructura orgánica, los recursos disponibles tanto humanos como materiales requeridos para integrar un grupo de trabajo, la magnitud de la institución, situación geográfica, etc.

El propósito de presentar estos elementos es para apoyar a las personas involucradas en el proceso de capacitación, motivo por el cual es necesario aclarar que el lenguaje que se utiliza es sencillo y accesible para cualquier actor interesado en incurrir en este campo.

En cada una de las etapas se realiza una bre-

ve descripción teórica y se propone la metodología de como realizarlo.

Los elementos que a continuación se presentan no son únicos, sino que pretende ser una guía que facilite su aplicación e implementación.

Finalmente, es necesario señalar que este modelo se deberá aplicar de acuerdo a la realidad y necesidades de la institución a fin de que se logren óptimos resultados.

CAPITULO 6.

ESTRUCTURA DEL MODELO.

6.1. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación constituye la etapa sustantiva del proceso de capacitación, y tiene por ende una importancia fundamental, ya que de él se deriva la información necesaria para continuar el proceso y retroalimentarlo.

Su desarrollo a través de la utilización de una metodología apropiada, proporciona una base sólida y realista de la problemática existente, asegurando en gran medida que las acciones de capacitación den solución a la misma, y que permitan además:

- Ahorrar tiempo y recursos.
- Iniciar las acciones de capacitación sobre una base verídica.
- Desarrollar actitudes favorables de los recursos humanos hacia la capacitación, en cualquier nivel.

- Determinar los insumos necesarios para la elaboración de los planes y programas de capacitación.

- Contar con la información necesaria para la evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación por parte de la institución.

De ahí que el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se considere como:

"La base fundamental del Proceso de Capacitación, en el cual se realiza una investigación tendiente a establecer la diferencia que existe entre lo que debe hacer un trabajador en su puesto y lo que realmente hace"

Entendiéndose por "Necesidad de Capacitación" la carencia o falta de conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador que repercute en el buen desarrollo de las labores de su puesto. En este contexto, las necesidades de capacitación pueden ser de dos tipos:

Manifiestas.

Encubiertas.

Las necesidades manifiestas son fácilmente observables y no requieren de investigación profunda para ser localizadas, como es el caso de: trabajadores de nuevo ingreso, promociones, rotación del personal, cambios tecnológicos, administrativos y operativos.

Las necesidades encubiertas no son observa--bles directamente, su identificación requiere de una investigación sistemática y exhaustiva, refiriéndose a los problemas de desempeño que presentan los trabajadores en el puesto que ocupan.

Partiendo del hecho de que toda institución persigue optimizar sus resultados en función de los propósitos que la sustentan, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación la lleva a localizar los elementos de que carecen los trabajadores para el desempeño eficiente en su puesto.

Así se observa, que cuando la dependencia presenta costos elevados, desperdicios de recursos y tiempo, bajas de producción o de poca calidad, falta de colaboración entre otros, tales problemas pueden deberse a las deficiencias del personal como a la administración de la institución.

Por lo tanto, los principales objetivos que se pretenden alcanzar con la realización de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación son:

- Identificar la problemática de la institución.

- Definir si los problemas detectados corresponden a necesidades de los trabajadores o de la institución.

- Establecer el tipo de acciones de capacitación a realizar.

- Determinar las prioridades de las acciones de capacitación, de acuerdo a las necesidades de la institución y de los trabajadores.

- Precisar la selección y formación de grupos a capacitar, así como las áreas y niveles.

- Indicar los tiempos con que se cuenta para efectuar la programación de las acciones de capacitación.

- Definir las necesidades de recursos técnicos, humanos, materiales y financieros que se requieren para desarrollar la capacitación.

El procedimiento que se propone, plantea al Diagnóstico de Necesidades, como una investigación continua y sistemática, en la cual se establecen comparaciones y se determinan necesidades de capacitación, éste varía en su aplicación dependiendo del tipo de necesidades a cubrir.

6.1.1. NECESIDADES MANIFIESTAS.

Este tipo de necesidades las establece la institución de acuerdo a sus objetivos, cambios o políticas de expansión, para establecer las necesidades manifiestas, se requiere en primer lugar determinar las causas a las que están referidas, presentándose tres casos:

- Inducción al puesto.
- Complementación de tareas.
- Información general de la institución.

Una vez determinadas las causas se sigue un procedimiento específico para cada caso.

Respecto a la inducción al puesto en el que es necesario que el trabajador aprenda de manera integral las actividades, funciones y responsabilidades del puesto, se requiere contar con los perfiles de los mismos, analizar la información contenida en ellos y definir los contenidos y eventos de capacitación a realizar.

En cuanto a la complementación de las tareas del puesto, es necesario tener el perfil actualizado del puesto de trabajo anterior y del que se pretende que ocupe el trabajador, determinándose las diferencias existentes entre ellos y definiendo los contenidos y eventos de capacitación a realizar de acuerdo a tales diferencias.

La información relacionada a la institución, concerniente a cambios administrativos, de políticas, organización y procedimiento, precisa contar con la información a transmitir y definir las estrategias para llevarlo a cabo.

6.1.2. NECESIDADES ENCUBIERTAS.

El Diagnóstico de este tipo de necesidades, requiere de una investigación exhaustiva que permita detectar las causas que las originan y sus posibles soluciones.

Dicha investigación debe realizarse incluyendo a todas las áreas y puestos de trabajo de las instituciones, pero en ocasiones sólo se lleva a cabo en un área, departamento o puesto que presenta una problemática específica y que se considera como prioritario.

En tal situación, la metodología a utilizar es la misma, variando sólo en la extensión de la posibilidad a cubrir.

Este apartado se encuentra integrado por cuatro etapas:

Etapa 1. Situación ideal.

Etapa 2. Situación real.

Etapa 3. Análisis comparativo de resultados.

Etapa 4. Determinación de estrategias.

Etapa 1. SITUACION IDEAL.

Aquí se determina lo que debe hacerse en cada uno de los puestos de trabajo, es decir, se especifica la situación institucional en cuanto a recursos materiales, a fin de optimizarlos en su utilización, y así obtener el máximo de beneficios.

La situación ideal, debe estar precisada por la estructura y organización de la institución, requiriéndose para su establecimiento, el análisis o definición de los perfiles de puesto de trabajo.

Cuando la institución cuenta con la información necesaria para determinar la situación ideal, el procedimiento a seguir consiste en:

- Recopilar información referente a manuales de organización y procedimientos, catálogos de puestos, estadísticas de producción, marco legal y jurídico sobre capacitación, etc.

- Revisión y análisis de la información --

existente, enfatizando lo referente a los perfiles de puestos.

- Estructurar la información obtenida, determinando cada uno de los perfiles de puesto de trabajo.

En el caso de que la institución no tenga los documentos que proporcionen la información, el procedimiento a seguir consiste en definir y establecer por cada uno de los puestos de trabajo, considerando los siguientes elementos.

- Descripción genérica del puesto.
- Actividades.
- Conocimientos.
- Habilidades.
- Actitudes.
- Recursos Materiales.
- Condiciones y equipo de higiene y seguridad.
- Requisitos.

La definición y el establecimiento de los elementos anteriores se efectúa utilizando diversas técnicas e instrumentos, entre los cuales se encuen--

tran los siguientes:

- Entrevistas.
- Cuestionario.
- Análisis por discusión de grupo.
- Registros de observación.
- Escalas.
- Encuestas.
- Análisis de expedientes.
- Inventario de habilidades.
- Lista de verificación.

En resumen, puede decirse que los elementos mencionados se deben establecer con base en un análisis de los que "debiera ser y hacerse", resultando de ello, los perfiles del puesto de trabajo que representa la situación ideal de la institución.

Etapa 2. SITUACION REAL.

Para determinar la situación real es necesario investigar lo que es y se hace actualmente en la dependencia. Para ello, se utiliza el procedimiento y técnicas mencionadas en la situación ideal, en donde se definen y establecen por cada puesto de trabajo los elementos de: descripción genérica, actividades, cono-

cimientos, habilidades, actitudes, recursos materiales, condiciones y equipo de higiene y seguridad y requisitos; en esta etapa dichos elementos se establecen y de finen por cada trabajador, con el objeto de que se cuente con los mismos parámetros de investigación y resultados, que permitan realizar su comparación. (Anexo 2).

La selección de las técnicas e instrumentos a utilizar, se deben realizar en función de:

- El número de trabajadores y sus características.
- Dominio en su aplicación y elaboración.
- Tipo de información que se desea obtener.
- Tiempo y recursos disponibles.

Es importante considerar que una sola técnica no proporciona toda la información deseada, siendo conveniente combinarlas y utilizar más de una.

Después de seleccionar las técnicas a utilizar y elaborar los instrumentos correspondientes, se procede a su aplicación al personal responsable de cada una de las áreas, así como a los funcionarios y

trabajadores que conforman la institución.

Etapa 3. ANALISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS.

En esta etapa se efectúa un análisis comparativo con base en cada uno de los elementos que integran, tanto la situación ideal, como la real, procediéndose de la siguiente manera. (Anexo 3).

- Se clasifica y ordena la información obtenida en la situación ideal por cada perfil del puesto, así como en la real por cada perfil del trabajador en su puesto.

- Posteriormente se agrupan los perfiles de los trabajadores obtenidos en la situación real, de acuerdo al perfil del puesto que ocupan.

- Se relaciona la información de cada uno de los elementos del perfil del puesto con los perfiles de los trabajadores que lo ocupan, estableciéndose las diferencias existentes en cada caso.

- Para concentrar la información obtenida se puede utilizar un cuadro de resultados por cada trabajador.

- Una vez concluidos dichos cuadros, se agrupan en una matriz que incluye los resultados de las necesidades de todos los trabajadores de un mismo puesto, en el que además, se observe si la necesidad detectada corresponde al trabajador o a la institución.

Etapa 4. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS.

Los resultados que se obtienen en el Diagnóstico de Necesidades, proporcionan los elementos para establecer estrategias de acción que respondan a la satisfacción permanente de las necesidades de los trabajadores en su puesto y permitan la elaboración y establecimiento de su sistema de capacitación, con base en el siguiente procedimiento:

- Establecer jerarquías respecto a las necesidades detectadas.

- Definir contenidos de capacitación.

- Determinar para cada contenido de capacitación el tipo de acción por medio del cual se desa--rrollará.

- Tomar decisiones sobre la alternativa a seguir respecto al desarrollo de la capacitación, existiendo tres operaciones para ello:

- Con instructores internos.

- Contratando los servicios de una institución capacitadora o instructores externos independientes.

- Combinando las dos anteriores.

PLANEACION E INFORME DE LOS RESULTADOS DE DIAGNOSTICO.

- Planeación del Diagnóstico de Necesidades.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación requiere contar con una planeación para establecer y desarrollar las acciones de manera organizada y secuencial que permita el logro de los objetivos a alcanzar.

Dicha planeación está contenida en un plan que establece los lineamientos necesarios para efectuar la investigación y tener control sobre sus avances.

Los elementos del plan son los siguientes:

- Presentación.
- Introducción.
- Objetivos.
- Metodología.
- Cronograma de actividades.
- Recursos humanos y materiales.
- Presupuesto.
- Instrumentos de control.

La importancia de la presentación del Plan de Diagnóstico de Necesidades radica en indicar con claridad los pasos a seguir y los recursos a utilizar y, consecuentemente, facilitar y negociar su autorización, al enmarcar sus objetivos en favor del establecimiento del sistema de capacitación.

- Informe de Resultados.

Elaborar un informe de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, es de fundamental importancia, ya que permite describir la situación investigada; la forma en que se realizó, facilitando además, la visualización de las necesidades detectadas, así como la información concerniente a sus causas y propor

cionando los elementos para determinar las acciones de capacitación a seguir.

Los elementos a incluirse en el informe son:

- Datos generales.
- Introducción.
- Metodología utilizada.
- Resultados obtenidos.
- Anexos.

En síntesis se tiene:

- El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación constituye la etapa fundamental del proceso de capacitación ya que proporciona la información necesaria para desarrollar y evaluar las acciones de capacitación.

- La realización del Diagnóstico de Necesidades tiene como principales objetivos el identificar la problemática de la institución estableciendo las acciones a desarrollar para darle solución, jerarquizar los grupos a capacitar, así como los tiempos disponibles y los recursos técnicos, humanos y financieros necesari-

rios para desarrollar la capacitación.

- La metodología de investigación del Diagnóstico de Necesidades varía en el procedimiento a seguir de acuerdo al tipo de necesidades a que se refiera: manifiestas o encubiertas.

- Las necesidades encubiertas, por requerir de una investigación más exhaustiva, utiliza una metodología dividida en cuatro etapas:

- Situación Ideal.
- Situación Real.
- Análisis Comparativo de Resultados.
- Determinación de Estrategias.

- Cada una de las etapas de la metodología cuenta con un procedimiento y técnicas específicas a utilizar.

- El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación requiere de un Plan que contenga los elementos necesarios para efectuar la investigación y tener un control sobre sus avances.

- La presentación del informe de resultados del Diagnóstico de Necesidades permite describir la situación investigada, sus causas y acciones a seguir para su solución.

6.2. ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.

Respecto a la etapa de elaboración de Planes y Programas de Capacitación, es preciso señalar que dichos planes representen la estrategia global de la institución y los trabajadores, en cuanto a las acciones de capacitación a realizar para la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades y actitudes, que conlleven a elevar la productividad y preparar el ascenso.

En consecuencia, y para su estructuración y elaboración, se requiere, una vez realizado el diagnóstico de necesidades de capacitación en el cual nos manifiesta la situación ideal (lo que debería hacer y hacerse perfil de puestos), y la situación real (lo que es y se hace-perfil de los trabajadores), cubrir las siguientes fases:

- Formular programas de capacitación.
- Determinar las acciones de capacitación, cursos-eventos en que se operará cada programa.
- Definir la población que participará en cada

acción capacitadora, en función de las necesidades a sa
tisfacer.

- Programar las acciones de capacitación para su ejecución por etapas, áreas ocupacionales, niveles, puestos, naturaleza de los cursos, prioridades, etc.

- Integrar y organizar en torno a recursos (técnicos, materiales y humanos) y tiempos, las accio--
nes que satisfagan las necesidades en la materia de to--
dos los trabajadores de la institución. (Anexo No.4).

Permitiendo de este modo, jerarquizar las es--
trategias a seguir en función del qué, quién, cómo y
cuándo; contar con la información suficiente para la
presentación del Plan y Programa de Capacitación y
llevar a cabo su implantación, previa autorización del
mismo.

Con el propóstito de establecer un lenguaje
común en capacitación a continuación se describen --
algunos términos:

- Plan de Capacitación.

Expresión escrita a través de la cual la institución presenta para su autorización y registro la organización de las acciones de capacitación que satisfagan las necesidades en la materia, por área ocupacional y puesto de los trabajadores que la integran.

- Programa de Capacitación.

Presentación ordenada y sistemática de las actividades de instrucción, integradas a uno o más módulos que satisfacen las necesidades de capacitación del perfil del puesto de trabajo.

- Acciones de Capacitación.

División organizada en cursos y eventos de los programas de capacitación en función de satisfacer las necesidades de los trabajadores (perfil del trabajador) en su puesto y por área ocupacional.

- Curso.

Conjunto de actividades didácticas que se desarrollan con base a un programa de capacitación delimitado en tiempo y recursos determinados.

- Evento.

Acciones eventuales de corta duración que se consideran parte complementaria de la capacitación de los trabajadores.

6.2.1. FASES PARA SU ELABORACION.

La elaboración de planes y programas de capacitación, abarca cinco fases sustantivas que enmarcan una metodología propia y acorde a los diversos requerimientos que las instituciones tienen, permitiéndoles adaptarlas en función de sus necesidades, dada la flexibilidad y funcionalidad que dicha metodología conlleva.

A continuación se desglosa brevemente la fase de formulación de los programas de capacitación en virtud de ser esencial y de requerir ésta, de mayor explicación.

El procedimiento que para su elaboración se sigue es:

- Análisis del perfil del puesto de trabajo para enlistar los posibles contenidos de capacitación.

- Estructuración modular de los contenidos de capacitación.

- Definición del objetivo general del programa, que enmarque la función del puesto de trabajo a que se refiera.

- Definición de los objetivos particulares referidos a los módulos que implican las actividades y operaciones del puesto de trabajo.

- Determinación de los contenidos temáticos (temas y subtemas) por cada módulo.

- Definición de los objetivos específicos que por tema se requiera.

- Determinación de las actividades de instrucción que por cada objetivo específico se precisen para su logro, indicando su duración teórica y práctica.

- Determinación por cada objetivo particular, de las técnicas de instrucción; recursos didácticos; evaluación y bibliografía que apoyan al desarrollo de la instrucción.(Anexo No.5).

Obteniendo los Planes y Programas de capacitación y definida su instrumentación a través de recursos internos, externos o ambos; la elaboración de éstos, permitirá optar por la modalidad para su presentación ya sean excluyentes una de las otras. Ya que tanto los programas generales, como los específicos, implican y obedecen cubrir el procedimiento que para la elaboración de programas de capacitación fue descrito.

6.3. INSTRUMENTACION Y EJECUCION DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION.

La instrumentación de los Planes y Programas constituye la tercera etapa del proceso de Capacitación. Una vez elaborados los Planes y Programas es necesario ponerlos en práctica, para ésto, se tiene que considerar y preveer una serie de elementos, antes y durante la ejecución de las acciones de capacitación, para asegurar el éxito de los eventos.

En general esta etapa constituye la base operativa de todo el proceso, y consiste en la preparación de los elementos necesarios para llevar a cabo las acciones de capacitación, como la ejecución de éstas.

Esta etapa se divide en dos partes, una de ellas es la instrumentación y la otra se refiere a la ejecución de las acciones de capacitación.

6.3.1. INSTRUMENTACION.

La instrumentación consiste en la selección de los recursos necesarios para habilitar y realizar cada uno de los eventos del plan de capacitación. Una buena selección de los recursos permitirá que se lo--

gren los objetivos de aprendizaje de cada uno de los eventos de la manera más económica y completa.

Los recursos para instrumentar la capacitación son de dos tipos: humanos y materiales.

Humanos.

Son los encargados directos de ejecutar y controlar el proceso de capacitación. Se debe asegurar su presencia con anterioridad porque son los que dan la pauta o inicio de toda acción. La persona que controle la realización de cada uno de los eventos es de gran importancia ya que es el que supervisa y coordina la realización de las actividades de la mejor manera, considerando lo que se vaya a necesitar en la ejecución de los programas. Esta última actividad estará a cargo de los responsables de capacitación.

Instructores.

Dentro de los recursos humanos más importantes, se encuentran los instructores. Es importante seleccionar la cantidad necesaria que cubra la demanda existente en materia de capacitación; asimismo éstos deben tener los conocimientos suficientes en lo que se

refiere a las características de un instructor, experiencia en conducir sesiones de instrucción, conocimiento y dominio del tema y elementos para guiar el aprendizaje en los adultos (manejo de técnicas de instrucción, de recursos didácticos, de instrumentos de evaluación, etc.). Los instructores serán avisados con anterioridad para confirmar su participación en el curso.

Participantes.

A los participantes se les considera como un recurso humano porque sin su asistencia no sería posible la realización de la capacitación, por tal motivo el responsable de capacitación será el encargado de avisar a todos los destinatarios que con anterioridad fueran seleccionados en base al área, ocupación, nivel puesto de trabajo o naturaleza del curso-evento, con tiempo anticipado para asegurar su asistencia en el curso, este aviso puede ser entre otros, por medio de memorándum, una llamada telefónica, o de la manera que acostumbre la institución.

Materiales.

Los recursos materiales son aquellos medios físicos, muebles o inmuebles, instalaciones y equipo ne

cesario que facilitan la ejecución del proceso de capacitación. El buen estado y la disposición de estos recursos facilitarán y agilizarán todas las acciones de capacitación.

De los recursos materiales más usados, entre otros, se encuentran: aulas, talleres, pizarrones, proyectores, mesas de trabajo, sillas, documentos de apoyo para el instructor y los participantes, material audiovisual, etc. La elaboración y utilización de estos recursos deben estar en función de los objetivos del programa, del contenido temático de los eventos, del presupuesto de la institución, etc.

6.3.2. EJECUCION.

La etapa de ejecución se refiere a la realización de los curso-eventos considerados en el Plan. En donde el responsable de capacitación debe supervisar que se lleven a cabo las actividades previstas en la programación. El éxito de esta etapa dependerá de la preparación que se haya tenido en la instrumentación.

Cuando se lleve a cabo la ejecución de las acciones de capacitación se deben considerar :

- Instalaciones.

Momentos antes de iniciar los eventos, es conveniente revisar que las instalaciones contengan todo lo indispensable, como: buena iluminación, mesa de trabajo, sillas y demás equipo necesario. El vigilar este aspecto evitará contratiempos y facilitará a que la instrucción se lleve a cabo de la mejor manera.

- Registro de Participantes.

Desde el inicio del curso hasta el final se debe llevar un registro de asistencia de todos los participantes.

- Constancias.

En relación con el control de asistencia, se debe asegurar que las constancias a participantes y a instructores estén debidamente elaboradas.

- Vigilar el desempeño de los instructores.

En la realización de las acciones de capacitación es conveniente checar que éstas se lleven a cabo de acuerdo con la metodología y los objetivos propuestos en el programa. El instructor deberá llevar a cabo las sesiones de acuerdo a su experiencia y en función de lo planeado en los programas.

- Evaluación del aprendizaje.

Se debe verificar que se realice una evaluación continua, para identificar hasta que punto se están alcanzando los objetivos y, en el caso de encontrar fallas, desarrollar otras actividades que permitan el logro de dichos objetivos.

- Realización de informes.

Es conveniente realizar informes diarios para tener un control de todo lo acontecido a lo largo de la capacitación. (Anexo 6).

6.4. EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION.

La evaluación es un elemento integrante de la capacitación, asume un papel retroalimentador ya que proporciona información de trascendencia para toda y cada una de las etapas del proceso de capacitación, estos datos servirán para tomar decisiones, hacer ajustes a los programas, cursos, eventos de capacitación, materiales de apoyo, mejorar la actuación de los instructores y servir como indicadores de la eficiencia y desempeño de la institución.

Asimismo, permitirá juzgar el grado en que los participantes de una determinada actividad o evento modifiquen su conducta como resultado de experiencias de aprendizaje y en qué medida lograron los objetivos propuestos.

6.4.1. CARACTERISTICAS.

Se puede decir que la evaluación es un proceso:

Sistemático: contempla un conjunto de procedimientos tendientes a obtener información de una manera organizada.

Dinámico: Es una actividad constante y en movimiento que interactúa a fin de proporcionar información de cada uno de los elementos que conforman el sistema.

Integral: Posibilita la vinculación de todos los elementos, tanto en su dimensión estructural como temporal al evaluar en una institución.

Retroalimentador: La información obtenida -- permitirá modificar en un momento determinado o continuar con lo planeado.

Cabe señalar la importancia de las funciones de la evaluación ya que éstas nos permiten:

- Verificar en forma continua la ejecución de las acciones de capacitación de acuerdo a objetivos establecidos.

- Verificar desde el inicio, si las acciones que se realizan son las adecuadas.

- Localizar aspectos positivos y negativos que permitan corregir y superar constantemente las acciones de capacitación.

- Determinar la eficiencia del proceso de capacitación.

- Determinar la aplicación del aprendizaje en el puesto de trabajo.

Asimismo, conviene precisar sus características:

- La evaluación forma parte del proceso de capacitación, no se puede conocer si la capacitación está logrando sus propósitos si no se evalúa todo el proceso.

- La evaluación se conduce en términos de objetivos ya que ésto permite conocer sus metas para así determinar si ha alcanzado a identificar las desviaciones que se presenten.

- La evaluación debe ser continua de acuerdo a los cambios que se originen en la institución y a las necesidades de los individuos.

La información que se obtenga permitirá retroalimentar y tomar decisiones sobre la planeación,

organización y ejecución del mismo a fin de corregir desviaciones y plantear alternativas que permitan realizar de forma eficaz y eficiente las actividades de capacitación.

La evaluación para hacer del proceso de capacitación una realidad satisfactoria y eficaz, debe ser permanente, sistemática y continua, que permita de terminar en que grado se están logrando los objetivos preestablecidos.

El propósito esencial de la evaluación es proporcionar información necesaria para delimitar problemas que ameriten ser abordados sistemáticamente, así como detectar en qué momento existe alguna falla en el procedimiento para modificarlo o reestructurarlo.

La evaluación como proceso permanente permite conocer y medir las circunstancias y elementos que intervienen en la planificación, organización y ejecución de las acciones de capacitación, con el fin de revisarlos para su mayor eficiencia en el logro de los objetivos.

Antes de realizar las acciones de capacitación debe establecerse la forma en que va a ser evaluado:

Objeto: qué evaluar.

Sujeto: quién evalúa, cómo evaluar, modo, procedimiento, metodología.

Finalidad: para qué evaluar, por qué evaluar cuándo evaluar.

Esta puede realizarse antes, durante y después de la implantación del programa, es decir, comprende desde su planeación, desarrollo y resultados.

6.4.2. TIPOS.

Por su momento la evaluación puede ser:

- Diagnóstica o inicial.
- Formativa.
- Sumaria o final.

Diagnóstica o Inicial.

Proporciona la lógica para la determinación de los objetivos y metas que sobre materia de capacitación se presenten, mediante la definición del entorno relevante, la descripción de las condiciones actuales y

deseadas, la identificación de necesidades no satisfechas y el diagnóstico de los problemas que impiden la satisfacción de las necesidades detectadas.

Asimismo, valora la capacidad de las entidades responsables del programa, identifica las estrategias para el logro de los objetivos y sugiere diseños para la implementación de las estrategias seleccionadas.

La información que se obtiene apoya la toma de decisiones de estructuración o reestructuración del programa o aspecto que este evaluando, proporcionando además información acerca de los recursos materiales y humanos para la implantación del programa.

Esta evaluación se realiza antes de iniciar un determinado curso o evento e incluye la identificación de características generales de los participantes como: preparación, experiencia laboral y necesidades que se pretenden alcanzar.

Asimismo, es necesario establecer cuantitativamente los conocimientos y habilidades con que lle

gan los participantes, es decir, establecer el nivel real de conocimientos del grupo antes de iniciar el proceso enseñanza-aprendizaje, lo cual permitirá comparar los posteriormente con los resultados y definir en forma objetiva el efecto de la instrucción.

Formativa.

Tiene como propósito el mejoramiento del programa a través de la provisión de retroalimentación a los responsables del mismo de manera que estos actualicen y mejoren el programa, mientras que este se en--cuentra en su etapa de desarrollo, y predecir o detectar fallas en el diseño de procedimientos o en su im-plantación de manera que las correcciones y ajustes sean instroducidos en el proceso.

Asimismo, durante las experiencias de aprendizaje se debe poner especial interés en corroborar continuamente si los objetivos de aprendizaje se están logando y en qué grado, es decir, proporcionar informa-ción permanente que posibilite determinar las deficiencias de los temas o unidades de enseñanza-aprendizaje y así adecuar el contenido y los procedimientos que se están desarrollando, a las características y expectati

vas del grupo.

Este tipo de evaluación permitirá: retroali-
mentar tanto al participante, como al instructor acer-
ca del desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje;
dosificar y regular el ritmo del aprendizaje para obte-
ner mejores resultados; proporcionar indicadores sobre
la efectividad de cada una de las acciones, lo que per-
mitirá reajustar aquellos aspectos que así lo requie-
ran.

Sumaria o Final.

Es aquella que permite determinar si los ob-
jetivos y las metas planteadas fueron alcanzados y en
qué grado, de acuerdo a indicadores previamente esta-
blecidos. Asimismo el análisis de los resultados deben
llevarse a cabo tomando en cuenta los informes finales
de las evaluaciones realizadas y por consiguiente de
planeación, estructuración e implantación.

La evaluación sumaria, es la que va a pro-
porcionar una valoración de la estrategia selecciona-
da y se estará en posibilidad de tomar la decisión de
reciclaje que se requiera al determinar la efectividad

del programa. (Anexo No. 7).

Al igual, permite conocer los logros finales del aprendizaje (objetivos de aprendizaje) y su función es determinar la efectividad del programa de desarrollo al constatar los efectos de la instrucción.

La aplicación de este tipo de evaluación permitirá establecer en forma cuantitativa, los conocimientos y habilidades que lograron los participantes al término de la capacitación.

La evaluación dentro del proceso de capacitación tiene una importancia fundamental ya que nos permite valorizar los resultados obtenidos de las acciones emprendidas.

Para llevar a cabo la evaluación en la capacitación es necesario considerar diferentes elementos como son: la supervisión, el control y el seguimiento, mismos que proporcionarán información a fin de retroalimentar todas y cada una de las etapas del proceso de capacitación.

Para garantizar la realización de las acciones de capacitación proyectadas en la calidad, cantidad, utilización de recursos disponibles, tiempo y costo mínimos previstos, se requiere verificar continuamente si en su ejecución se alcanzaron los objetivos propuestos, y de no ser así, rectificar el curso de la acción, esto es, se tendrá que comparar la ejecución real de las actividades contra la información que exprese las intenciones y las expectativas, es decir, los objetivos, directrices, metas, normas, pronósticos, presupuestos, planes y programas, etc., elaborados usualmente como parte del proceso de planeación.

La evaluación se realizará con efectividad cuando:

- Se formulen y revisen periódicamente las directrices que cubran todas las fases y aspectos principales que involucran las acciones de capacitación.

- Se mantenga actualizado un sistema de procedimiento que garantice el cumplimiento de las directrices y los programas de capacitación.

- Se analicen los informes presupuestales.

- Se realice la programación y organización de las actividades a realizar.

- Se apliquen medidas correctivas en pro de la efectividad de las acciones de capacitación.

Es indispensable señalar que tal efectividad se logrará en la medida en que se localicen y corrijan las desviaciones que se presenten, en el momento mismo de la ejecución de las acciones de capacitación.

Uno de los elementos que permitirán que la evaluación se realice con efectividad al proporcionar información útil, es la aplicación de los estudios de seguimiento.

Partiendo de la definición del seguimiento, considerado como una aproximación del análisis de los fenómenos que contempla su desarrollo a través del tiempo, se hace necesario señalar que un estudio de seguimiento debe caracterizarse por ser un proceso permanente en virtud de que se va a seguir a una población y ello implica el estudio de su desarrollo o conducta y de los cambios que serán experimentados, lo que peru

mitirá obtener datos, que posteriormente podrán utilizarse de acuerdo a los fines específicos que persiga el estudio.

Hablando específicamente del campo de la capacitación, los estudios de seguimiento representan un factor de gran utilidad en la evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje y del programa de capacitación en general.

Los estudios de seguimiento permitirán en gran medida: establecer la relación de los capacitados con la institución y crear un sistema de información que de a conocer cual es su desempeño profesional.

El conocer su desarrollo profesional y la influencia del proceso de capacitación en él, dará pautas para conformar un mecanismo de evaluación del producto del sistema de capacitación y de los resultados de dicho mecanismo se podrán obtener indicadores para la retroalimentación del sistema.

Cabe señalar que, el tipo de información que se obtenga de los estudios de seguimiento variará

de acuerdo a los propósitos para los cuales se esta --
realizando.

Aún cuando los estudios de seguimiento tienen diversos usos, y para cada uno presentan sus propias cualidades, en general, comparten ciertas características que hacen posible su desarrollo en forma sistemática. Ahora bien, considerando que el seguimiento requiere para su realización una metodología se propone lo siguiente:

- Determinación del proyecto: en esta fase es preciso establecer los propósitos respecto al seguimiento que se pretende realizar; los atributos y la población a estudiar.

- Selección y diseño del instrumento para recabar la información: en cuanto al diseño del instrumento se requiere pre-elaborarlo y someterlo a una prueba piloto para percatarse de su funcionalidad.

- Recopilación de la información: en esta fase, es importante determinar si los registros van hacerse a toda la población estudiada o bien, si se requiere una muestra de la misma una vez que se ha

definido se deberá especificar los procedimientos para localizar a los miembros y cuales serán los canales de comunicación que se han de establecer.

- Análisis de la información: esta fase es de gran utilidad en cuanto nos permite descubrir los aspectos positivos y negativos de un determinado programa. La información obtenida se codificará y se le dará tratamiento estadístico.

- Presentación de resultados: después de analizar la información y en base a las conclusiones, se elaborará un reporte del estudio de seguimiento. El estudio de seguimiento se concluye en esta etapa y se opta por una decisión en función de los resultados, es decir, que el programa permanezca sin modificaciones; que se someta a ciertas transformaciones o bien, que el programa sea sustituido por otro.

El seguimiento permitirá conocer el desempeño de los trabajadores que participaron en cursos de capacitación, los beneficios que obtuvieron, tanto -- ellos, como la institución donde laboran, tratamiento adecuado del equipo y comparación de gastos con aho-- rros obtenidos, etc., es decir, explica hasta cierto

punto los criterios para precisar el costo-beneficio en la capacitación puede entenderse como la actividad que consiste en estimar los costos de planeación, ejecución y valuación, y compararlos contra el valor de los beneficios que la misma capacitación aporta a la institución.

Es importante indicar que el análisis costo-beneficio se desarrolla en dos formas diferentes. En la primera, dicho análisis constituye una herramienta auxiliar en la toma de decisiones, en cuanto a rentabilidad, calculada en base a costos y beneficios de la capacitación.

En la segunda forma, constituye un factor de evaluación, es decir, una vez efectuada la inversión o gasto, si el responsable institucional desea conocer la rentabilidad de ésta, es posible calcularla en base a los datos ya obtenidos.

El empleo de la evaluación en la capacitación no debe limitarse a medir el aprendizaje únicamente, sino que debe aportar criterios para decidir si los elementos constitutivos de los programas son eficien-

tes, y más aún, el efecto que éstos tienen sobre las condiciones de trabajo en general. Esto es, a nivel salarial, de seguridad en la institución, de satisfacción en el trabajo y cuanto aportan al logro de los productos institucionales en cantidad, calidad, tiempo y costo.

CONCLUSIONES.

En este apartado se presentan consideraciones generales acerca de algunas conclusiones importantes de resaltar en la realización de este trabajo.

- No se puede hablar de una capacitación formal y sistemática, ya que los productos esperados en el nuevo sistema de pago desconcentrado no era conocido en su cantidad, ni en su calidad final.

- Frente a un modelo ideal de lo que se debía hacer no se impartió capacitación, sino entrenamiento.

- El sistema implantado originalmente no previó todas las modalidades de pago, por lo tanto, se tuvo que ir ampliando y modificando frente a los problemas que se suscitaron.

- Se iniciaron las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje antes de haber concluido el sistema desconcentrado de pago; como consecuencia, ciertos temas se tuvieron que preparar y modificar en varias ocasiones en cuanto a estructura y metodología.

- Debido a las necesidades administrativas no previstas, la capacitación técnica impartida en diferentes Estados se tuvo que modificar o reciclar.

- Se tuvieron que variar las formas de difusión y democratización ocasionando problemas sociales de:

- Comprensión.
- Rechazo.
- Duda.
- Aceptación pasiva.
- Involucramiento.

- Se modificaron constantemente los apoyos didácticos, algunas veces por la premura no se eligió el recurso idóneo.

- Se modificó la forma de regionalización.

- La programación de los cursos se dió sobre la marcha.

- Se modificaron los problemas de control y evaluación.

- No existió el seguimiento de las acciones de capacitación.

- Se debe organizar los apoyos didácticos en función de una grupo social:

- Por región.
- Por área de especialización.
- Por cultura regional.
- Por concientización sindical.

- Se debe definir todo lo previsible que se desea cambiar de forma y de fondo.

RECOMENDACIONES.

- Para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea productivo, es conveniente que el sistema que se va a sustituir a los sistemas obsoletos sea conocido con todos sus elementos y productos para que con base en él, se pueda definir la nueva estructura de organización y puestos, se pueda determinar las necesidades complementarias o suplementarias de capacitación y se pueda cumplir de alguna manera, con los principios de capacitación comprobados como aceptados por la experiencia.

- Las actividades de capacitación, en estos casos, se tienen que trabajar en paralelo desde que se esta concibiendo el sistema hasta su implantación, a fin de registrar todos los aspectos relevantes del proceso enseñanza-aprendizaje que puedan ser instrumentados y así lograr resultados eficaces y eficientes.

- La capacitación como un sistema debe apoyar a todos los subsistemas que en un proceso de esta naturaleza se van a involucrar para garantizar un funcionamiento óptimo.

- Cuando el sistema de pago desconcentrado de alguna manera se normalizó y se conocieron los productos finales sobre los que deberían incidir el proceso de capacitación, convencionalmente aceptados, funcionó con óptimos resultados, de donde se desprende la afirmación que es conveniente para proponer cambios que estos esten bien estructurados y probados a nivel experimental para que la capacitación proporcione resultados productivos.

Sin embargo debe hacerse notar que a pesar de que esta fue una falla, la capacitación cumplió un papel fundamental de apoyo para el aspecto administrativo, en tanto que de alguna manera democratizó el conocimiento y lo divulgó con las técnicas sociales de la capacitación.

B I B L I O G R A F I A

ARMO, Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra. Administración de la Función de Capacitación y Adiestramiento. México, 1981.

AGUDELO, Santiago. Manual para la Elaboración de Pruebas Ocupacionales. Montevideo, Cinter for, 1977.

ARIAS, Galicia Fernando. Adiestramiento de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México 1980. 2a. Edic.

BEYER, Esparza J. Capacitación y Adiestramiento en el Trabajo. Ensayos para la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1982.

BEYER, E. Jorge. Reseña Laboral. Ed. Popular de los Trabajadores. México 1978.

DIRECCION GENERAL DE PAGOS. SEP. Alternativas de Diseño de un nuevo Sistema de Pago. Junio 1980.

DIRECCION GENERAL DE PAGOS. SEP. Actualización y Optimización Documental. Capacitación Guía Didáctica. SAASEP. Octubre 1982.

DIRECCION GENERAL DE PAGOS. SEP. Formación de Instructores para la Capacitación del Pago Desconcentrado.
Octubre 1982.

DIRECCION GENERAL DE PAGOS. SEP. Manual de Organización de la Dirección General de Pagos. Diciembre 1981.

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIEN
EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. UCECA, Sría. del Traba
jo y Previsión Social. Serie Técnica No.1.
México 1981.

DUHALT KRAUSS, M. Sistema de Información para la Admi--
nistración de técnicas e Instrumentos. Trillas.
México 1982.

DUHALT KRAUSS, M. Los Manuales de Procedimiento en las
Oficinas Públicas. UNAM 1977.

GUIA TECNICA para la formulación de Planes y Programas
de Capacitación y Adiestramiento en las empresas.
UCECA. S.T. y P.S. Serie Técnica No.2 . México 1981.

INET. Diseño de una Metodología para evaluar el impacto
de capacitación en la empresa. Ed. CEIDSA. Méx. 1982.

INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra 3ra. Ed. Suiza 1981.

KARMEL Louis. Medición y Evaluación Escolar. Trillas. México 1981.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Actualizada y Comentada. Editorial Talleres Gráficos de la Nación. México 1982.

LEGISLACION Y DOCUMENTOS BASICOS 1976-1982. Tomo IV. Sría. de Programación y Presupuesto. México 1982.

GAGNE, Robert M. La Planificación de la Enseñanza. México. Ed. Trillas 1978.

GLAZMAN R. y de Ibarrola, M. Diseño de Planes de Estudio. México, UNAM. 1978.

MANUAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. UCECA. Sría. del Trabajo y Previsión Social. Serie Técnica No. 5. México 1981.

PINTO, U. Roberto. Manual para la Elaboración de Planes de Capacitación. COPARMEX, México, UNAM 1985.

PODER EJECUTIVO FEDERAL. Plan Nacional de Desarrollo
1983-1988. México, S.P.P. 1983.

REYES PONCE, A. Administración de Personal, Tomo 2.
Limusa, México 1974.

REYES PONCE, A. El Análisis de Puestos. Ed. Limusa,
México 1982.

RICHERO DE PEREZ, A. Bibliografía sobre Capacitación y
Adiestramiento en México (Selectiva y Comentada).
1970-1982, UCECA, Secretaría del Trabajo y Previ-
sión Social 1982.

SACHS, Adamis G. Medición y Evaluación. Barcelona. Ed.
Herder 1975.

SANCHEZ, J. Gilberto. Trabajo y Capacitación. ARMO 1979.
Enero-Marzo.

SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal.
México, Suiza 1980.

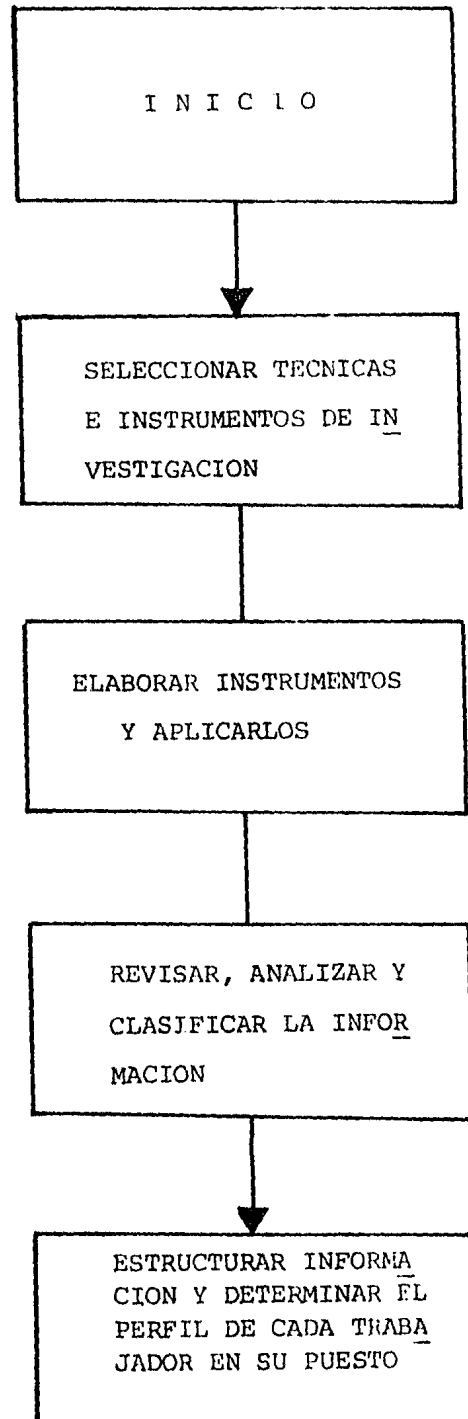
S.T.P.S. Disposiciones Legales y Administrativas referentes a la Capacitación y al Adiestramiento. Ed. Popular de los Trabajadores. México 1981.

TERRY, George. Administración y Control de Oficinas.
C.E.C.S.A. México 1980.

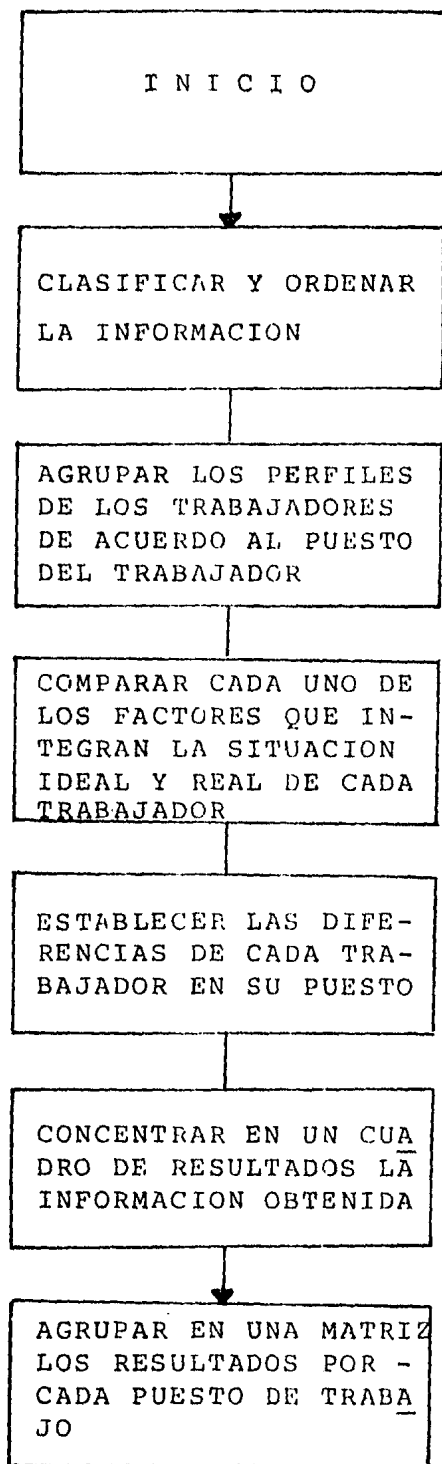
UCECA. Manual de Capacitación y Adiestramiento. Editorial Popular de los Trabajadores. México 1981.
Serie Técnica No.5.

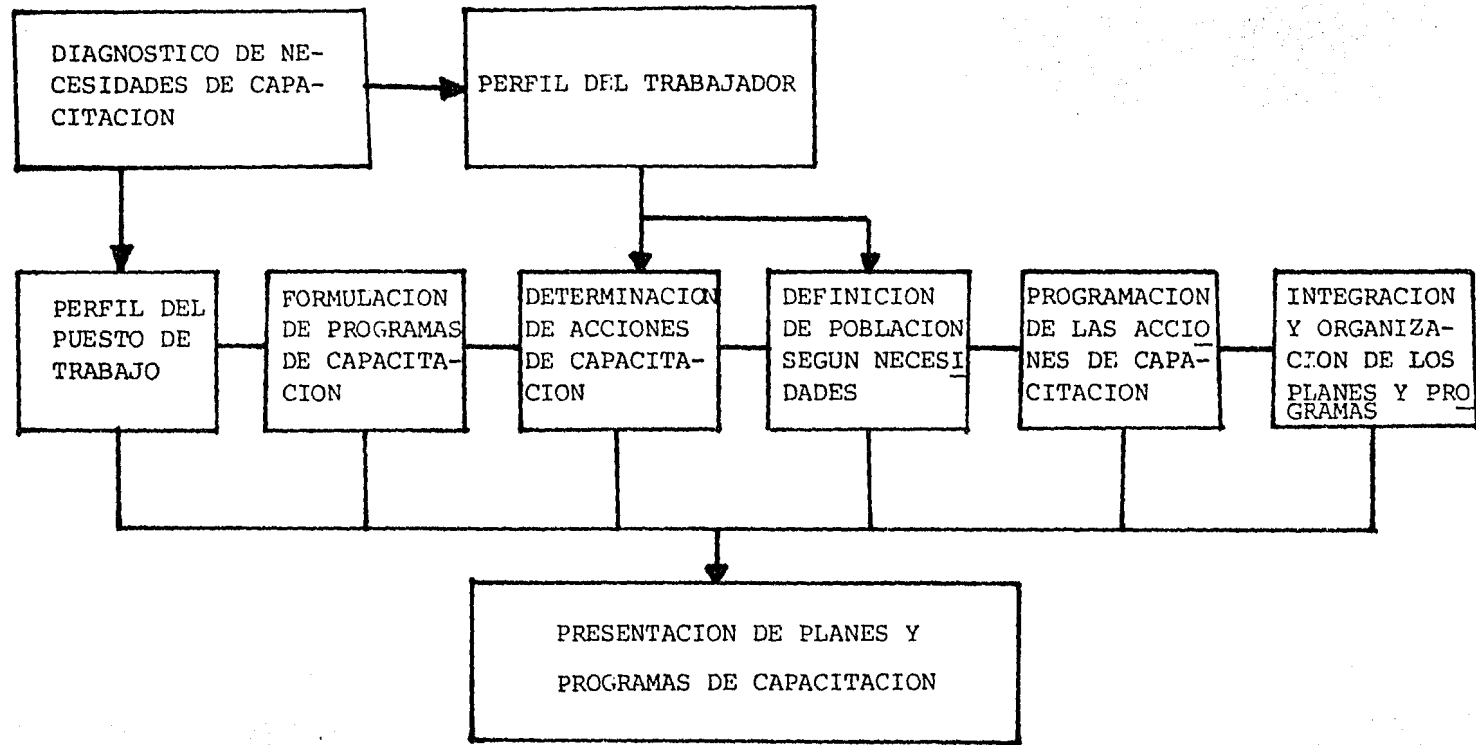
DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

SITUACION REAL

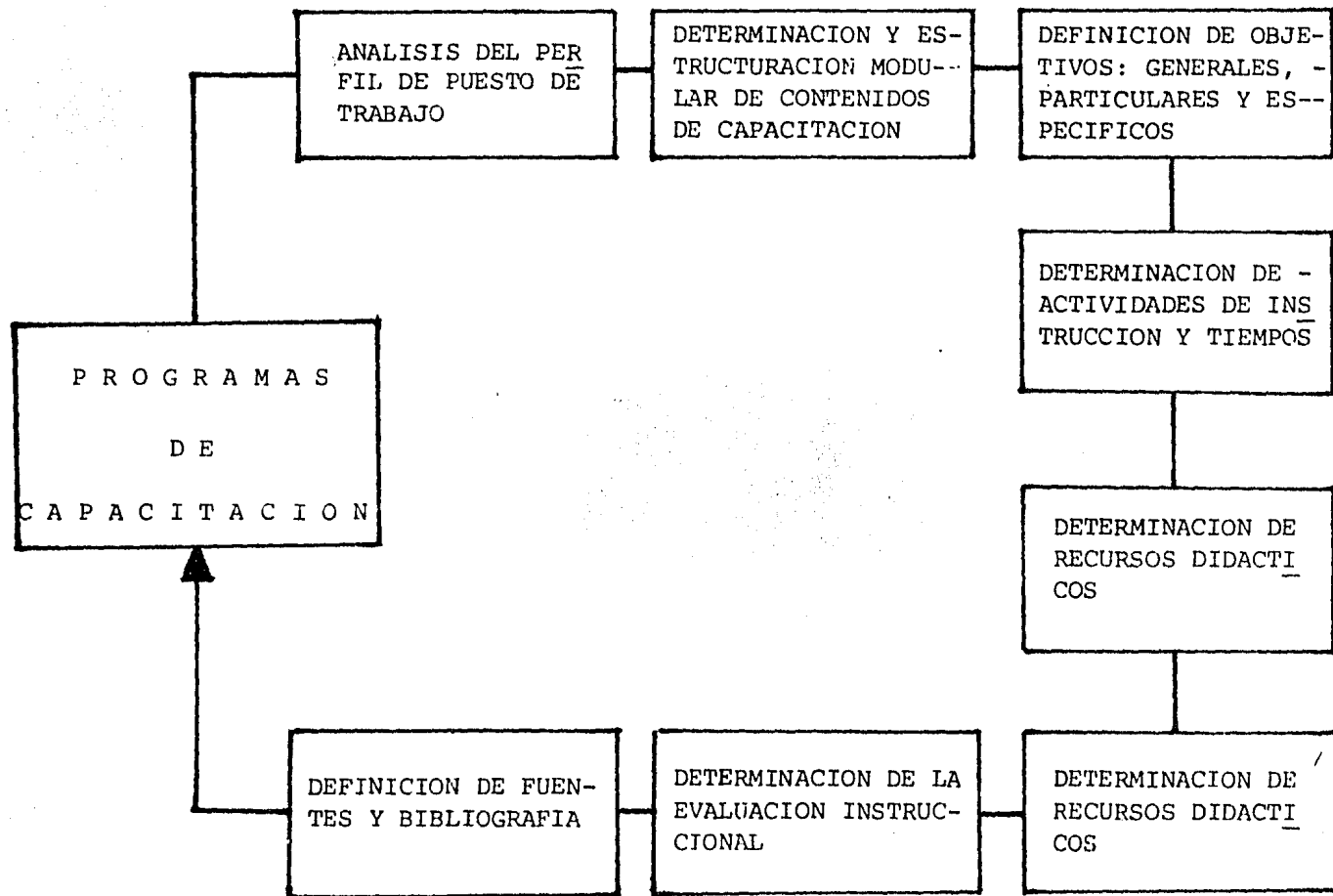


DIAGNOSTICO DE NECESIDADES
ANALISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS



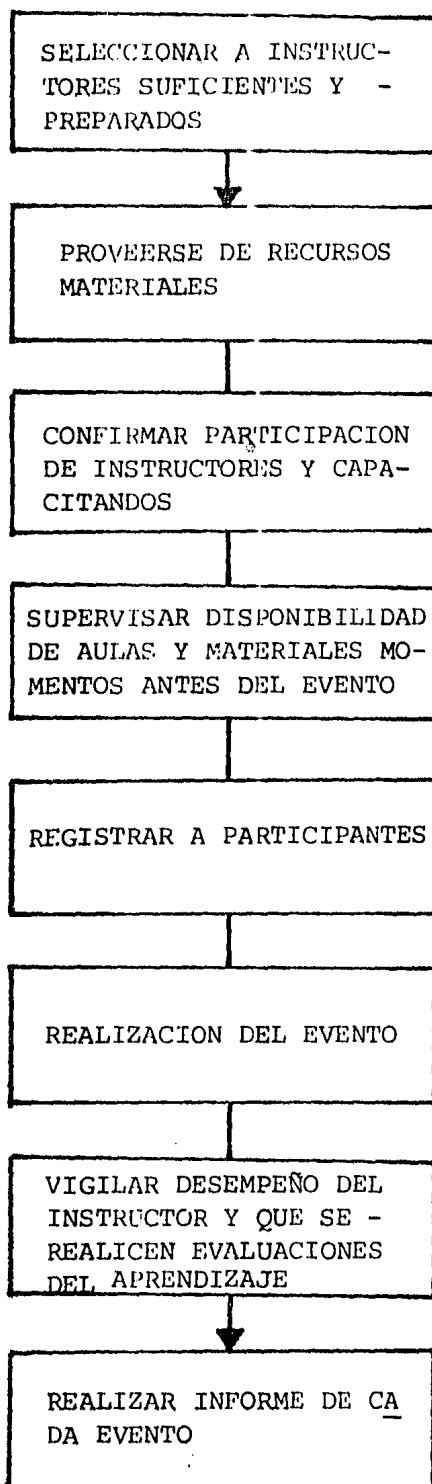


PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE PLANES
Y PROGRAMAS DE CAPACITACION



FORMULACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

INSTRUMENTACION Y EJECUCION DE ACCIONES DE CAPACITACION



EVALUACION

