



17
24

Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS
Y SOCIALES

**"EL PROGRAMA DE CAPACITACION SISTEMA
INTEGRAL DE ACTUALIZACION PARA EL
PERSONAL DE CONFIANZA DE LA UNAM"**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN CIENCIAS
POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA

PRESENTA

LUIS ALBERTO GODINEZ TELLEZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1991



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

INDICE

Pág.

INTRODUCCION	1
------------------------	---

CAPITULO I MARCO TEORICO CONCEPTUAL

ASPECTOS TEORICOS E INSTITUCIONALES

1.1 Administración de Personal y Capacitación	4
1.2 Fines que persigue la UNAM	8
1.2.1 Antecedentes y funciones de la Dirección General de Estudios Administrativos	9

MARCO JURIDICO

1.3 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y Ley Federal del Trabajo	11
1.3.1 Ley de Planeación y Plan Nacional de Desarrollo 1983 - 1988	14
1.3.2 Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984 - 1988	16
1.4 Leyes Orgánicas, Estatutos, Reglamentos Interiores y Contratos Colectivos de Trabajo	19

CAPITULO II PROCESO PARA FORMULAR EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y/O ACTUALIZACION

2.1 Metodología empleada para identificar y determinar a la población susceptible de capacitar	23
2.2 Aplicación de los instrumentos de detección	28
2.3 Realización de Pre-diagnóstico de necesidades	29
2.3.1 Interpretación del diagnóstico de necesidades	30
2.4 Diseño del Sistema Integral de Actualización	33
2.5 Objetivo General y Objetivos Específicos	33

2.6	Implantación y Ejecución	34
2.7	Estructura del Sistema Integral de Actualización en su primera etapa	34
2.7.1	El Sistema Integral de Actualización en su segunda etapa	40
2.7.2	Estructura del Sistema Integral de Actualización en su tercera etapa	45
2.7.3	Estructura Actual	55
2.8	Alcances	64

CAPITULO III PROCESO EMPLEADO PARA LA INPLANTACION Y EJECUCION DEL SISTEMA INTEGRAL DE ACTUALIZACION

3.1	Instrumentación para la impartición de los cursos de las áreas operativas de la administración universitaria	77
3.2	Coordinación con el Banco de Instructores	77
3.3	Modalidades de los Cursos del Sistema Integral de Actualización	78
3.3.1	Mecanismos de Difusión del Sistema Integral de Actualización	78
3.3.2	Expedición de Constancias	79
3.4	Población a la cual se dirige el Sistema Integral de Actualización	79

CAPITULO IV EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ACTUALIZACION

4.1	Evaluación diagnóstica o inicial	85
4.1.1	Evaluación durante el curso o parcial	87
4.2	Seguimiento del Sistema Integral de Actualización	87
4.2.1	Evaluación Final	90
	Conclusiones y Propuestas	93
	NOTAS BIBLIOGRAFICAS	97
	BIBLIOGRAFIA GENERAL	101

I N T R O D U C C I O N

La Universidad Nacional Autónoma de México al cumplir sus fines de impartir docencia e investigación y difundir la cultura, ha crecido considerablemente en la última década debido al incremento de la demanda en educación media superior y educación superior; asimismo, el desarrollo y diversificación de las investigaciones que están orientadas a resolver los problemas que plantea el rápido crecimiento y modernización del país; además de ampliar y profundizar en las tareas de difundir la cultura nacional y universal, han producido que se transforme en una compleja organización en sus funciones y actividades con un número considerable de personal.

Esta Institución como cualquier otra que de forma consciente y sistemática persigue el cumplimiento de sus fines, fundamentalmente se apoya en los rendimientos del trabajo humano, asimismo, la optimización en el alcance de los mismos exige la organización racional del trabajo. Debido a ello en los últimos años, la Universidad tuvo un incremento de personal, se desarrolló en forma orgánica, diferenció y ordenó sus funciones, dividió el trabajo y lo coordinó en armonía.

Pero esta organización es improductiva sin el trabajo humano, sus rendimientos y optimización de las actividades del trabajo intelectual y físico.

Los últimos años de la Institución nos presentan una bien cimentada organización del trabajo que le permite cumplir con sus fines institucionales y proporcionar a su personal administrativo y académico la posibilidad de mejorar su desempeño, incrementando sus niveles de productividad.

Uno de los primeros pasos para concretar el compromiso universitario con el país, lo constituyen la formación y desarrollo de personal en instituciones de educación superior y considerando que la capacitación junto con una actualización permanente de conocimientos, proporcionan herramientas al personal para que mejore su labor y garantice su aprovechamiento; la detección de necesidades, la evaluación del área y la determinación del personal susceptible de capacitar son fundamentales y resultan elementos claves para los instructores en capacitación.

Ante esto, la Universidad Nacional Autónoma de México transitó por un periodo de definición (1981-1983) en materia de capacitación que le permitió enriquecer y reorientar el aprendizaje al instrumentar un programa de actualización que apoyara el desarrollo profesional y personal del personal administrativo de confianza.

Así, en los meses de enero a marzo de 1984, la Dirección General de Estudios Administrativos efectuó un estudio sobre detección de necesidades en materia de capacitación que tuvo como finalidad: identificar las necesidades de capacitación del personal administrativo de confianza y, los resultados obtenidos del mismo, proporcionaron las bases que permitieron elaborar el diseño y la estructura del Sistema Integral de Actualización que se puso en marcha en mayo de 1984, con objeto de incrementar la eficacia del citado personal y así atender la demanda que en materia de capacitación se venía presentando.

Si se considera que la capacitación permite a los trabajadores actualizar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades e incrementar los niveles de productividad al desempeñar sus actividades, este trabajo pretende determinar si los cursos están orientados principalmente hacia los sistemas

y procedimientos de las áreas operativas de la Universidad, así como, saber si con la formación y desarrollo del personal necesario, la Institución puede incorporar en sus puestos administrativos de confianza al mejor preparado.

Cabe mencionar que los beneficios esperados del Sistema Integral de Actualización pretenden contribuir a que la Institución tenga funcionarios permanentemente actualizados sobre la administración universitaria, mejore sustancialmente la calidad de los servicios y minimice la problemática generada por el manejo inadecuado de los sistemas y procedimientos de las áreas operativas de la Institución.

CAPITULO I

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

(ASPECTOS TEORICOS, INSTITUCIONALES Y JURIDICOS)

1.1 Administración de Personal y Capacitación

Aunque esta tesis es de Administración Pública, comenzaré por definir los conceptos de administración, administración pública y administración privada para así poder precisar el papel de la administración de personal.

Existen varias definiciones de administración pero como únicamente queremos tener una idea de ella, diré que es "la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".^{1/}

Como se puede observar, el esfuerzo humano es primordial para la buena marcha de cualquier organización, ya que si el elemento humano brinda su mejor esfuerzo, la organización cumplirá sus fines y en caso contrario no lo hará; de aquí se desprende que toda organización deba de prestar capital atención a su personal.

En base a lo anterior puedo decir que la administración es un conjunto de principios, normas y prácticas que determinan la óptima combinación de los distintos recursos en la realización de cualquier actividad.

Por su parte, la administración pública es considerada como el "subsistema del sistema público a través del cual se generan las normas, los servicios, los bienes y la información que demanda la comunidad, en cumplimiento de las decisiones, del sistema político"^{2/} y hablamos de la administración privada cuando nos referimos "al ámbito administrativo reservado a los particulares, es decir al complejo de organizaciones encauzadas cada una de ellas a la obtención de propósitos específicos, cuyas acciones comprometen y afectan en forma directa únicamente a sus

membros, además de que éstos se incorporan a ellas o se someten a su autoridad de manera voluntaria".^{3/}

Ya en la práctica, la administración se realiza por medio del proceso administrativo el cual se compone de seis elementos: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Pero para que una organización cumpla con sus objetivos necesita de recursos, los que administrados eficientemente le podrán facilitar la consecución de sus objetivos. Dichos recursos son de cuatro tipos: materiales, financieros, tecnológicos y el tiempo (considerado éste como la duración establecida en la que realizamos alguna actividad o tarea).

Hemos mencionado brevemente los conceptos de administración, administración pública y privada, sin embargo, este trabajo se va a referir a la administración de personal que como disciplina pretende obtener, asignar, desarrollar y retener al personal dentro de una organización, pero para tener un concepto más amplio de ella vemos la siguiente definición "es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".^{4/}

Ahora veremos los componentes que integran la administración de personal, a saber: reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, capacitación, desarrollo, motivación y aplicación de sanciones y recompensas.

Reclutamiento: consiste en "atraer y reunir a un número suficiente de solicitantes a fin de realizar la mejor selección posible

del personal adecuado a los puestos vacantes de la organización".5/

Selección: consiste en escoger "al hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a atender o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal".6/

Contratación: "acto jurídico en virtud del cual nace una relación de trabajo por medio de la cual una persona se obliga a prestar un trabajo (actividad humana, intelectual o manual), subordinando a otra mediante el pago de un salario, que es retribución que debe pagarse al trabajador a cambio de los servicios prestados".7/

Adiestramiento: "entrenamiento práctico que se da al personal para complementar sus conocimientos básicos y perfeccionarlo en técnicas que contribuyan a mejorar su eficiencia en el desempeño de las labores".8/

Capacitación: "acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo; su cobertura abarca, entre otros, los aspectos del conocimiento, atención, memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos, al responder sobre todo a las áreas cognoscitivas y afectivas del aprendizaje".9/

Desarrollo: "es la educación que tiene por objetivo ampliar, desarro-

llar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo".10/

Motivación:

"son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Existen 4 atributos para motivación individual:

El Logro.- Para la motivación que debe existir en toda empresa, el empleado tiene que sentir que su trabajo tiene significado y que sus aportaciones tienen un valor real;

El Reconocimiento.- Por lo regular las personas quieren que otras sepan lo que han logrado y que lo reconozcan en alguna forma;

El Progreso.- El progreso personal, la oportunidad de desarrollarse y el avance son esenciales para la motivación del empleado y;

La Responsabilidad.- Somos seres responsables y requerimos responsabilidad si vamos a contribuir al máximo de nuestra responsabilidad".11/

Aplicación de sanciones y

recompensas:

"se fundamentan en el supuesto de que si la conducta es recompensada, tiende a repetirse; de no ser así, o si se castiga, va desapareciendo. Es muy importante el tiempo transcurrido entre la actuación y la respuesta, si el

período de tiempo es muy amplio, las posibilidades de que se presente una modificación en la conducta, serán menores".^{12/}

Ahora bien, ya ubicada la capacitación como un componente más de la administración de personal vemos su significado: según el Diccionario de la lengua Española se refiere a "la acción y efecto de capacitar o capacitarse"^{12/}, y capacitar tiene como finalidad "hacer a un apto, habilitarlo para alguna cosa"^{14/}; para Fernando Arias es "la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".^{13/}

Considerando ambas definiciones, la capacitación pretende desarrollar las aptitudes del ser humano con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo.

En la Universidad Nacional Autónoma de México la capacitación al personal administrativo de confianza se da en el trabajo, esto es para que el trabajador desarrolle de manera eficiente las actividades inherentes al puesto que ocupa, y por otro lado se otorga apoyo al aspecto de superación personal y/o profesional del mismo.

1.2 Fines que persigue la UNAM

El 6 de enero de 1945 el II. Congreso de la Unión aprueba la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México considerándola como "corporación pública -organismo descentralizado del Estado- dotada de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos

útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura".16/

1.2.1 Antecedentes y funciones de la Dirección General
de Estudios Administrativos

"El 1° de julio de 1966 se creó la Comisión de Estudios Administrativos con carácter permanente y el 1° de enero de 1976 desaparece, creándose la Dirección General de Estudios Administrativos cuyo objetivo es: estudiar y evaluar permanentemente la estructura, funciones y sistemas administrativos de la UNAM; para implantar aquellos cambios que permitan incrementar su eficiencia operativa; asimismo, asesorar a sus funcionarios y empleados en los problemas administrativos que se les presenten".17/

Entre otras funciones que realiza esta Dirección General están las de "evaluar, seleccionar y capacitar al personal de las Unidades Administrativas",18/ lo anterior lo lleva a cabo el departamento de Capacitación y Selección que tiene por objetivo: contar con un proceso sistemático que permita proveer a la Institución del personal de confianza que se necesite para cubrir las vacantes que se presenten; lograr su integración al puesto y a la dependencia, al mismo tiempo impulsar su desarrollo integral, al través de la impartición de cursos de capacitación para mantenerlo actualizado en nuevas técnicas, métodos y enfoques teórico-prácticos que surjan en el ámbito de la administración universitaria y el comportamiento humano en las organizaciones.

"El 3 de enero de 1985 por acuerdo del Rector, se creó la Coordinación de Planeación, Presupuesto y Estudios Administrativos, agrupando a las

Direcciones Generales de Planeación, del Presupuesto por Programas y de Estudios Administrativos, que dependían de la Secretaría General Administrativa".^{19/}

La función administrativa está configurada por una estructura de Unidades Administrativas delegadas en todas las dependencias para apoyar los servicios, donde el personal de confianza representa un 47%, así como por actividades sistemáticas relacionadas con la administración del personal, realización y mantenimiento de obras, provisión de servicios auxiliares, proveeduría, realización de estudios administrativos, estudio de costos académicos, prestación de servicios médicos, administración de recintos recreativos, culturales y deportivos, administración de tiendas para el aprovisionamiento de trabajadores académicos y administrativos y la capacitación del personal administrativo.

Existe un problema de la administración que está relacionado con la inexistencia en la Legislación Universitaria de condiciones y requisitos para el ingreso y la promoción en el servicio administrativo ya que a diferencia del personal académico, el trabajador administrativo de confianza no cuenta con un cuerpo de normas que defina las formalidades y los pasos de su empleo y carrera. Por esta razón se asiste a reclutamientos de empleados que no siempre reúnen la capacidad, habilidad y experiencia universitaria requeridas para un desempeño aceptable del puesto.

Por otra parte, los empleados y funcionarios de confianza se sienten vulnerables por carecer de perspectivas claras, lo que en ocasiones hace que asuma su empleo como una circunstancia fortuita y provisional.

Ante este panorama, en el período comprendido entre los años 1981-1983 se dieron los primeros intentos para establecer un programa que cubriera

las demandas de capacitación del personal administrativo de confianza, por esta razón se pone en marcha el "Sistema Integral de Actualización" considerando como un instrumento de capacitación y/o actualización que a mediano y largo plazo permita satisfacer sus demandas de capacitación.

MARCO JURIDICO

1.3 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y Ley Federal del Trabajo

El marco jurídico que establece las bases para impartir capacitación y adiestramiento en el trabajo, lo regula la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos la que en el artículo 3°, fracción VIII, establece que "Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerde con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere".20/

Por esta disposición, el marco normativo de la capacitación lo establece el artículo 123, apartado A, fracción XIII que dice "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".21/

Esta disposición reglamentaria es la Ley Federal del Trabajo, la cual contiene en el capítulo III Bis, del artículo 153-A al 153-X la normatividad para organizar, impartir, desarrollar y promover la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

El artículo 153-F describe el objetivo de impartir capacitación y adiestramiento, y es:

- I. "Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad y;
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador".^{22/}

O dicho en otros términos de la propia Ley, el objeto de la capacitación busca elevar las aptitudes del trabajador, y la productividad, entendiendo este último concepto como el hecho de incrementar la eficiencia y eficacia de cada persona, y a su vez de la Institución.

La Ley determina que los cursos y los programas de capacitación y adiestramiento deberán de impartirse durante el horario de trabajo, o fuera de él, siempre y cuando estén de acuerdo los representantes de la Institución y del sindicato, los cursos podrán impartirse por las mismas

instituciones de educación superior o por aquellas que estén registradas y autorizadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los planes y programas de capacitación o adiestramiento deberán cumplir los siguientes requisitos que señala el artículo 153-Q:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la (Institución);
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la (Institución);
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras y;
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación".22/

La Ley también establece que en cada Institución se constituyan Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, mismas que estarán integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de la Institución, las que desarrollarán las siguientes funciones:

- Planear, organizar, coordinar, dirigir y vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos de la capacitación.
- Proponer recomendaciones para los cursos y programas.
- Formular medidas tendientes para perfeccionarlos.
- Evaluar las acciones de capacitación.
- Gestionar las constancias o diplomas ante las autoridades respectivas.

1.3.1 Ley de Planeación y Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988

La ley de Planeación decretada el 5 de enero de 1983, establece las disposiciones sobre las normas y los principios básicos, conforme a los cuales se realiza la planeación nacional del desarrollo económico, político y social de México, y señala la implementación del Plan Nacional de Desarrollo para el período 1983-1988, en el que se dan los objetivos, estrategias, y prioridades del desarrollo del país, las políticas y los lineamientos de carácter legal, sectorial, regional, el contenido de los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales.

En el capítulo 6' del Plan sobre la política económica general, se dan las directrices de la capacitación y la productividad que estrechamente vinculadas "además de facilitar la obtención de mayores rendimientos en las empresas (o en las instituciones educativas), permiten elevar el bienestar, por los ingresos superiores y la movilidad social a que dan lugar mejores

niveles de calificación de la mano de obra y mejores sistemas de organización del trabajo".24/

En relación a la capacitación que se imparte en las instituciones de educación superior se señalan los siguientes lineamientos:

* Para fortalecer el marco jurídico de la capacitación.

- Señala la integración e instrumentación del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento "que elabore lineamientos, diseñe e instrumente programas, determine fuentes de financiamiento y delimite responsabilidades de los sectores público, privado y social".25/

* Para vincular el desarrollo científico y tecnológico a los programas de capacitación.

- "Aprovechar mejor la capacitación instalada para educación científica y tecnológica y acercar los esquemas educativos formales a los requerimientos de la planta productiva;

- Considerar en los programas de capacitación y adiestramiento como acciones prioritarias, las referidas a la incorporación de tecnologías, conforme a los requerimientos que demanda la educación del proceso de producción a los objetivos de desarrollo, en un marco que considere los patrones socioculturales, económico locales, así como los recursos naturales a explotar".26/

* Para coordinar acciones de los sectores público, privado y social en materia de capacitación.

- "Promover con los sectores el establecimiento de mecanismos para que el trabajador participe de los beneficios de su mejor calificación; particularmente a través de un crecimiento en los salarios, vinculando la capacitación a un sistema escalafonario;
- Propiciar la coordinación entre los correspondientes organismos de los sectores público, social y privado, de modo que abarquen servicios de capacitación y adiestramiento, tanto para trabajadores contractuales, como de los sectores informal, urbano y tradicional rural".22/

1.3.2 Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988 se formuló para instrumentar los lineamientos, estrategias y políticas, que sobre capacitación señala el Plan Nacional de Desarrollo, y se integra a su vez por dos subprogramas:

- "Subprograma de Capacitación y Productividad de los Sectores Formal y Social, cuya competencia directa es de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Su universo de acción es, por un lado, los trabajadores y empresas que tienen una relación contractual en términos del Apartado "A" del Artículo 123 Constitucional, y por otro, las personas y grupos sociales que desarrollando una actividad productora, no tienen una relación formal de trabajo;
- Subprograma de Capacitación y Productividad del Sector Público Centralizado, cuya competencia directa es de la Secretaría de

Programación y Presupuesto. Su ámbito de acción es el de los trabajadores y entidades al servicio del Estado, cuya relación contractual esta dada en términos del Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional".^{28/}

A partir de los lineamientos de la política de capacitación y productividad, los objetivos generales del Programa Nacional de Capacitación y Productividad son:

- "Orientar los cambios de la productividad en forma selectiva, considerando las características que la determinan y la dirección de la transformación estructural que se ha planteado en la estrategia de desarrollo;
- Reducir los diferenciales de productividad entre ramas de actividad, estratos empresariales y regionales del país, para así disminuir los diferenciales de ingresos laborales entre los mismos;
- Resolver los desequilibrios entre la estructura de la oferta y demanda de mano de obra calificada, mediante una mayor disponibilidad de oportunidades de capacitación y adiestramiento a todos los niveles requeridos, con el propósito de ampliar el acceso de la población a los empleos productivos. Se pondrá especial cuidado en aquellos sectores intensivos en mano de obra;
- Disminuir los efectos negativos que puedan generarse entre mayores niveles de productividad y de empleo y;
- Garantizar que los mayores niveles de productividad generados, se

distribuyan más equitativamente entre los factores de la producción y entre las regiones, propicianddo una mayor vinculación de aquellos con el salario".29/

Los objetivos específicos que orientan la capacitación del personal de las instituciones de educación superior planteados en este programa pretenden:

- "Promover el incremento de la productividad en los sectores industrial, comercial y de servicios en todos sus niveles.
- Propiciar el incremento de la productividad de las empresas públicas y del sector social.
- Promover la investigación, desarrollo y adaptación de tecnologías.
- Lograr una utilización eficiente de los medios disponibles para la formación de recursos humanos".20/

El subprograma de Capacitación y Productividad de los Sectores Formal y Social posee algunas acciones que lo relacionan con el sector educativo y las instituciones de educación superior que son:

- "Vincular y articular la capacitación para el trabajo con el proceso integral de educación, de modo que estos servicios formen parte del esfuerzo nacional de educación, en estrecha coordinación con las políticas educativas nacionales;
- Fortalecer los vínculos entre los responsables de los programas de empleo y las instituciones de capacitación, en particular con los centros de capacitación técnica y educación tecnológica;

- Intensificar el desarrollo y difusión de metodologías que permitan evaluar el impacto de la capacitación en la productividad y el desarrollo económico;
- Establecer mecanismos de vinculación entre la investigación tecnológica y las necesidades específicas de la planta productiva, mediante instrumentos de asistencia técnica;
- Promover mecanismos eficientes para que el trabajador participe de los beneficios por su mejor calificación, relacionando la capacitación con un sistema escalafonario flexible, en los términos que propongan los factores de la producción".^{21/}

1.4 Leyes Orgánicas, Estatutos, Reglamentos Interiores y Contratos Colectivos de Trabajo

El marco legal de la capacitación para el personal administrativo y académico en las instituciones de educación superior tiene lugar en dos niveles: primero aquél donde el gobierno formula e instrumenta leyes y programas que orientan la organización e implementación de planes y programas de capacitación, actualización, adiestramiento; y segundo, el ámbito interno de las citadas instituciones que están regidas por los siguientes ordenamientos:

1.4.1 Leyes Orgánicas

Las Leyes Orgánicas son "aquellas que tienen por objeto defender y normar la estructura, operación y distribución de facultades dentro de una

organización, así como la determinación de las reglas generales para las acciones interactivas entre las partes en que aquella se ha dividido".^{22/}

En las instituciones de educación superior las Leyes Orgánicas son las máximas normas que establecen y regulan su organización y funcionamiento, señalando entre otros aspectos lo referente a la administración de personal y administración escolar.

1.4.2 Estatutos

Los Estatutos son "conjuntos de normas administrativas fundamentales, inclusive las de aclaración de propósitos, en los que se basa la actividad de una organización estatal, académica, económica o social".^{23/}

De acuerdo a esta definición los Estatutos son normas administrativas de diversos tipos y por sus contenidos pueden clasificarse en dos clases: Estatutos de tipo organizacional o estructural que derivados de las Leyes Orgánicas, complementan y/o señalan los aspectos que en la Ley no se encuentran. Las formas de las relaciones de trabajo son consideradas en forma general y no se contemplan aspectos de capacitación y adiestramiento.

Otro tipo de Estatutos son aquellos que regulan las funciones del personal académico y administrativo, algunos de ellos señalan en forma genérica la superación y formación docente del personal académico.

1.4.3 Reglamentos Interiores de Trabajo

Los Reglamentos Interiores de Trabajo se consideran como "conjuntos de

disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento".^{24/}

Estas disposiciones se encuentran en las instituciones de educación superior, que por lo regular no cuentan con el Contrato Colectivo de Trabajo y son de dos tipos:

Los Reglamentos que rigen las relaciones laborales de dichas instituciones y aquellos otros que guían las relaciones de una facultad, escuela, instituto, dirección, coordinación o departamento.

En algunos Reglamentos la capacitación del personal es citada en forma muy breve, y como una obligación de los trabajadores de asistir a los cursos.

1.4.4 Contratos Colectivos de Trabajo

El Artículo 386 de la Ley Federal del Trabajo establece que el Contrato Colectivo de Trabajo "es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos".^{25/}

En las instituciones de educación superior los Contratos Colectivos de Trabajo decretan los lineamientos específicos que regulan las relaciones laborales y sus contenidos describen todos los aspectos de las relaciones de trabajo que establecen las autoridades de la Institución y los representantes del personal académico y administrativo.

La fundamentación jurídica de la capacitación para el personal que contienen los Contratos, esta basada en la Ley Federal del Trabajo.

El Contrato Colectivo de Trabajo (1988-1990) que rige las relaciones laborales entre la Universidad Nacional Autónoma de México y los trabajadores administrativos a su servicio, contempla en el Capítulo VI.- Capacitación y Adiestramiento, las cláusulas 46 y 47 que se refieren respectivamente, al Sistema de Capacitación de la Institución y a los Lineamientos del Proceso de Capacitación y Adiestramiento para los puestos determinados en el Catálogo de Puestos Administrativos de Base.

Por su parte, el Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Académico (1989-1991) que regula las condiciones laborales entre los trabajadores académicos que prestan servicios personales a la Universidad Nacional Autónoma de México, considera en el Capítulo IX.- De la Capacitación y Superación Académica las cláusulas 101, 102, 103 y 104, mismas que se refieren a formular e impartir planes y programas de superación académica; así como a organizarlos, programarlos y desarrollarlos y; finalmente a entregar constancias al personal académico una vez concluida la evaluación de su participación en dichos planes y programas.

Debido a que el sistema de educación superior está integrado por diferentes y diversas instituciones públicas y privadas, mismas que fueron creadas por disposiciones del gobierno federal o por iniciativa de los particulares, el marco normativo de cada una de ellas es diferente de acuerdo a la naturaleza jurídica que las haya formado, por lo tanto el medio ambiente normativo es heterogéneo en el conjunto de las instituciones de nivel medio superior, por estas razones el análisis que se efectuó del marco jurídico fue general, y como caso de estudio particular de la normatividad que marca los lineamientos para impartir la capacitación del personal administrativo y docente, se realizó en el estudio concreto de los Contratos Colectivos de Trabajo del Personal Administrativo y Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México.

CAPITULO II

PROCESO PARA FORMULAR EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y/O ACTUALIZACION

2.1 Metodología empleada para identificar y determinar a la población susceptible de capacitar

Dado que la Institución transitó por un período de definición en materia de capacitación que apoyara el desarrollo profesional del personal administrativo de confianza, en el período comprendido entre los años 1981-1983 se realizaron los primeros intentos por definir un programa que cubriera sus necesidades de capacitación.

Así, el 8 de diciembre de 1983, la Rectoría de la UNAM, presentó a consideración del H. Consejo Universitario el documento "Evaluación y Marco de Referencia para los cambios Académico-Administrativos", mismo que contenía: el marco de referencia para los cambios, el diagnóstico de los principales problemas que afectaban el quehacer universitario y finalmente los planes y proyectos para su solución.

Este documento tuvo la aprobación del Consejo Universitario para que en un plazo de tres meses se enriquecieran los planteamientos vertidos en el documento y se incorporaran propuestas a situaciones no contempladas al través de opiniones y consultas con la comunidad universitaria.

La Secretaría General Administrativa, con el objeto de captar esas aportaciones y de incorporarlas a los planes y proyectos que quedaron bajo su responsabilidad (entre ellos el proyecto 16 denominado "Incremento de la Productividad del Personal Administrativo de Confianza"), propuso la realización de Foros de consulta y participación para que los miembros de la comunidad universitaria expusieran sus opiniones, así como las propuestas relativas a los planes y proyectos para que posteriormente estos fueran puestos a consideración del Consejo de Planeación.

Cabe señalar que el proceso de consulta y participación de la comunidad universitaria, se realizó en los meses de enero a marzo de 1984 y las expectativas que en términos generales se plantearon respecto al proyecto 16 "Incremento de la productividad del Personal Administrativo de Confianza" fueron:

- Orientar la capacitación hacia las áreas operativas (esto es, capacitar en el trabajo);
- Incorporar en los programas de capacitación, temas y/o materias de carácter complementario;
- Apoyar la implantación de los proyectos al través de la capacitación;
- Desarrollar programas de capacitación en relación a los puestos con características formativas;
- Considerar a mediano y largo plazo la iniciativa de incorporar el Servicio Civil de carrera para el personal administrativo de confianza; y
- Contemplar a mediano plazo el establecimiento de un centro de actualización y perfeccionamiento para los Secretarios Administrativos y/o Jefes de Unidad Administrativa.

El objetivo general del proceso de detección de necesidades, buscaba identificar las necesidades reales de capacitación del personal administrativo de confianza y para lograrlo se instrumentó la siguiente metodología.

En primer orden, se trató de identificar y determinar a la población susceptible de capacitar por medio de cuatro cuestionarios.

A. INVENTARIO DE PERSONAL.

Este cuestionario se aplicó a los Secretarios Administrativos, Jefes de Unidad, Jefes de Departamento (de las cuatro áreas), Delegados y Ayudantes de Unidad Administrativa y permitió obtener información acerca del perfil del trabajador, en términos de antigüedad, escolaridad y experiencia laboral tanto dentro, como fuera de la Institución. (v. anexo I).

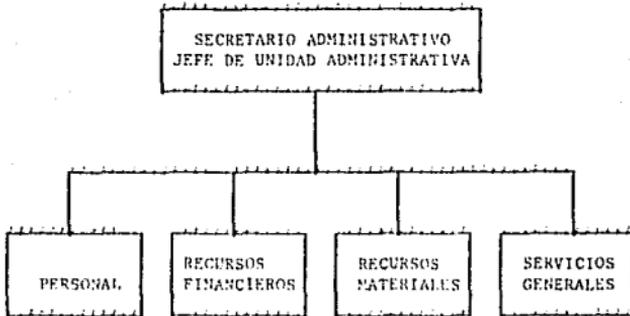
En el siguiente organograma se señala la ubicación de algunos puestos que se tomaron en cuenta en esta parte del proceso.

Como se puede observar, la Unidad o Secretaría Administrativa, es el área de las dependencias universitarias donde se encuentran los puestos correspondientes a Secretario Administrativo y Jefe de Unidad Administrativa, encargados de planear, organizar, dirigir, y controlar las actividades tendientes a proporcionar los servicios administrativos y auxiliares que se requieren para el desarrollo de las funciones específicas de cada dependencia y tienen bajo su responsabilidad cuatro áreas o departamentos:

- * Personal
- * Recursos Financieros
- * Recursos Materiales
- * Servicios Generales

Estas áreas o departamentos pueden ser operadas por los puestos de Jefe de Departamento, Delegado Administrativo, Ayudante de Unidad Administrativa

SECRETARIA O UNIDAD ADMINISTRATIVA



y Jefe de Unidad, esta última corresponde a la estructura funcional y operativa de cada dependencia.

B. ESPECIFICACION DEL PUESTO

Este cuestionario sirvió para conocer las funciones y actividades que por puesto y categoría desempeña el personal administrativo de confianza señalado en el inciso A. (v. anexo II).

C. BANCO DE INSTRUCTORES

La finalidad de este instrumento fue y continúa siendo la integración de un banco de instructores que otorgue apoyo técnico al Sistema Integral de Actualización, actualmente existen quince instructores externos y seis internos que imparten los cursos cuya duración oscila entre 10 y 15 horas a la semana. (v. anexo III).

D. DETECCION DE NECESIDADES

Este cuestionario tuvo como objetivo identificar las necesidades de capacitación del personal administrativo de confianza que compone a la Unidad o Secretaría Administrativa. (v. anexo IV).

También se realizaron seis mesas de trabajo con la participación de 130 dependencias con la finalidad de buscar el intercambio de ideas y sugerencias que permitieran formular un programa de capacitación para el personal administrativo de confianza de la Institución.

Por último, se llevaron a cabo 20 entrevistas con los titulares de igual número de dependencias universitarias, representando con esto una muestra significativa del total del universo con el que se trabajó durante este proceso.

2.2 Aplicación de los instrumentos de detección

En los cuestionarios aplicados se recabó información veraz y precisa de aquellas áreas que necesitaban la implantación de cursos de capacitación y/o actualización. Estos cuestionarios se entregaron a los titulares de todas las dependencias universitarias, logrando cubrir de esta forma a los subsistemas de docencia, investigación, extensión de la cultura y apoyo.

Junto con esta actividad, se llevaron a cabo mesas de trabajo, dirigidas a fortalecer la participación dinámica del personal administrativo de confianza. En ellas se presentó un documento propuesta que fue producido y presentado por especialistas en capacitación.

Las mesas de trabajo hicieron posible la participación de los Secretarios Administrativos y Jefes de Unidad Administrativa de las dependencias, así como del personal administrativo de confianza que trabajaba en cada una de ellas.

Las contribuciones de los concurrentes de dichas mesas, estuvieron dirigidas a satisfacer la demanda real que en materia de capacitación se estaba requiriendo.

Entre los expositores y los participantes en las mesas de trabajo tuvo lugar un proceso de retroalimentación que permitió conocer las áreas en las

que se necesitaban instrumentar cursos de capacitación y/o actualización que apoyaran a incrementar la productividad del trabajador administrativo de confianza.

La información recabada al través de los instrumentos de detección, sirvió para ordenar y sistematizar los resultados en términos de:

- * Especificar las necesidades de capacitación y/o actualización;
- * Ubicar al personal administrativo de confianza por dependencia, área de trabajo, puesto y categoría; y
- * Jerarquizar las necesidades de capacitación para establecer prioridades.

2.3 Realización del Pre-Diagnóstico de necesidades

El pre-diagnóstico de necesidades se realizó a partir de los resultados obtenidos al través de la aplicación de los instrumentos de detección, con la finalidad de validar la información recabada.

Lo anterior concibió la necesidad de reorientar la estrategia, de tal forma que se efectuó un anteproyecto del Sistema Integral de Actualización, mismo que se puso a consideración de los distintos cuerpos colegiados de la Institución y se centró en los siguientes puntos:

- Definir diferentes cursos alternativos de acción, tomando en cuenta el apremio y prioridad con que deberían de impartirse;

- Precisar el alcance de los citados cursos alternativos de acción; y
- Clasificar funcional y operativamente al personal administrativo de confianza en tres niveles:
 - * Funcional
 - * Mandos intermedios y supervisión
 - * Operativo

El nivel funcional abarca al personal administrativo de confianza que de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, toma decisiones que ayudan al mejor funcionamiento de la administración universitaria. Los puestos que corresponden a este nivel son: Directores, Subdirectores, Secretarios Administrativos y Jefes de Unidad Administrativa.

Por su parte, el nivel de mandos intermedios y supervisión comprende al personal administrativo de confianza que tiene bajo su responsabilidad la supervisión, integración y funcionamiento de un equipo de trabajo, los puestos que integran este nivel son: Jefes de Departamento, Delegados Administrativos, Ayudantes de Unidad Administrativa y Jefes de Unidad.

Finalmente, en el nivel operativo se situaron los puestos correspondientes a Técnicos y Secretarías, quienes prestan el apoyo operativo a las dependencias universitarias para que así cumplan con las funciones y actividades que tienen encomendadas.

2.3.1 Interpretación del diagnóstico de necesidades

La clasificación del personal administrativo de confianza en tres nive-

les sirvió para conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos que dificultaban el desarrollo y cumplimiento del trabajo en cada uno de ellos.

Por lo que concierne al nivel Funcional se detectaron dos señales, la primera correspondió a la relación e interacción que debía de establecerse desde esta categoría de trabajo con las dependencias centralizadoras, factor evidentemente de gran importancia dado que a la luz de los hechos ya sea por no conocer los trámites oportunamente o por desconocimiento de los cambios y/o modificaciones a los procedimientos administrativos internos, los responsables en estos casos sentían que no tenían la capacidad de respuesta esperada para agilizar la documentación ante las citadas dependencias, y por ello se propiciaba lentitud y retrasos en los trámites además de fuertes erogaciones económicas para la institución y apatía hacia las dependencias que introducían estos cambios.

La segunda señal es consecuencia de la situación anterior, ya que se detectó una comunicación deficiente entre las dependencias usuarias (o sea las operativas) y las centralizadoras (o normativas); por esta razón el personal de éstas últimas no desarrollaba las habilidades necesarias que le permitieran establecer los conductos que aceleraran la fluidez de la información.

Los resultados del inventario de Personal para el nivel Funcional de acuerdo a las respectivas meritadas fueran el 65% de los Secretarios y/o Jefes de Unidad Administrativa estaban titulados mientras que el 35% no. Por lo que concierne al tipo de carrera, se encontró que el 39% correspondió a Contaduría, el 35% a Administración y el 26% a otras carreras.

Además se detectó un 10% por grado de Maestro y un 3% en Doctorado. Analizando las dos carreras que alcanzaron el mayor porcentaje se encontró que, en la primera (Contaduría) el 53% estaba titulado y el 47% no; y en relación a la segunda (Administración) el 61% estaba titulado y el 39% no.

En lo que respecta al nivel de Maestría, el 54% cursó o estaba cursando la Maestría en Administración; el 33% en Administración Pública; y el 11% en Contaduría Pública y Sociología.

En el segundo nivel -Mandos intermedios y supervisión-, se encontró que el personal administrativo de confianza representaba un 93.3%, situación que es entendible por la naturaleza de las funciones y actividades que dicho personal tiene que realizar.

En el tercer nivel que se denominó Operativo, los propósitos hallados coincidieron en demandar cursos de capacitación y/o actualización que pudieran proporcionar los conocimientos técnicos útiles para desarrollar mejor el trabajo.

Derivado de lo anterior, se pudo notar que el personal administrativo de confianza no disponía de las condiciones necesarias que le permitieran planear y concretar un crecimiento y un desarrollo profesional dentro de la Institución.

De igual forma, era evidente que existía una apremiante necesidad por conocer y dominar operativamente los trámites y procedimientos técnico-administrativos de todas y cada una de las áreas que componen a la Unidad o Secretaría Administrativa.

Cabe señalar que el diagnóstico de necesidades percibió la urgencia por implantar un programa de capacitación y/o actualización, que ayudase a dar respuesta a las necesidades más inmediatas del trabajador de confianza, en términos de orientar o resolver los asuntos cotidianos y por que no, aún los más complicados a los que se enfrenta dentro de su ámbito laboral.

2.4 Diseño del Sistema Integral de Actualización

El estudio efectuado sobre detección de necesidades que se aplicó al personal administrativo de confianza de la Universidad Nacional Autónoma de México así como los resultados del mismo, proporcionaron las bases que permitieron realizar el diseño y la estructura del Sistema Integral de Actualización.

Los principales factores captados en este estudio fueron:

- a) Población del personal administrativo de confianza.
- b) Nivel académico de los diferentes puestos.
- c) Antigüedad.
- d) Perfiles de puestos; y
- e) Funciones específicas de cada puesto.

Estos factores añadidos a las respuestas emitidas por los funcionarios universitarios, fueron los principales indicadores que manifestaron las necesidades reales de capacitación que el personal administrativo de confianza reclamaba y lo que el Sistema Integral de Actualización debería lograr, de lo cual resultaron los siguientes objetivos:

2.5 Objetivo General y Objetivos Específicos

El objetivo general del Sistema Integral de Actualización, persigue "incrementar cuantitativa y cualitativamente la productividad del personal administrativo de confianza",^{26/} además de cumplir con los requisitos que señala el artículo 153 -en los incisos F y G- de la Ley Federal del Trabajo.

Por su parte, los objetivos específicos buscan:

- "Establecer un programa permanente de actualización dirigido al personal administrativo de confianza;
- Orientar los cursos prioritariamente hacia los sistemas y procedimientos de las áreas operativas de la Universidad y;
- Dirigir los cursos de actualización en el y para el trabajo".32/

Para poder cumplir estos objetivos, el Sistema Integral de Actualización quedó conformado de la siguiente forma:

2.6 Implantación y Ejecución

El Sistema Integral de Actualización fue diseñado y considerado como un medio de capacitación y/o actualización que a mediano y largo plazo cubra las necesidades de capacitación del personal administrativo de confianza.

También se programó su implantación al través de cursos técnico-administrativos y de comportamiento humano que a su vez se instrumentaron en la modalidad de cursos-taller y de manera modular.

Veremos a continuación como en su primera etapa quedó constituido el Sistema Integral de Actualización.

2.7 Estructura del Sistema Integral de Actualización en su primera etapa

CURSO-TALLER: INDUCCION

Este curso fue ideado "para el personal administrativo de confianza de

nuevo ingreso que necesita del conocimiento histórico y actual de la Institución",^{38/} ya que existe un alto promedio de este tipo de personal que ingresa a laborar y desconoce su estructura y funcionamiento.

El objetivo de este curso es, "identificar e integrar al personal administrativo de confianza al contexto laboral universitario"^{39/} y, cuenta con dos módulos:

Módulo 1 Panorama histórico de la Universidad

Módulo 2 Estructura actual de la Universidad

CURSO-TALLER: OPERACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Este curso se diseñó para proporcionar los conocimientos técnico-administrativos y las habilidades suficientes para el personal de confianza que tiene bajo su responsabilidad las cuatro áreas que componen una Secretaría o Unidad Administrativa, y así puedan aprovechar y utilizar mejor sus recursos.

Lo anterior se debe a la necesidad de capacitar frecuentemente a este personal en el área administrativa de la Institución, ya que los altos índices de rotación hacen que su estancia en una Secretaría o Unidad Administrativa, mínimo sea de dos años y medio y máximo de cuatro, debido a los cambios de titulares que tienen lugar cada cuatro años en Direcciones Generales, Centros, Escuelas y Facultades.

Este curso tiene como objetivo: "establecer un manejo uniforme de los

sistemas y procedimientos administrativos de la Institución^{40/}. Y consta de cuatro módulos:

- Módulo 1 Área de Personal
- Módulo 2 Área de Bienes y Suministros
- Módulo 3 Área de Control Presupuestal
- Módulo 4 Área de Servicios Generales

A las categorías que integran el nivel de mandos intermedios y supervisión está dirigido este curso.

CURSO-TALLER: PROCEDIMIENTOS DE COORDINACION CON DEPENDENCIAS CENTRALIZADORAS

Para que el Secretario o Jefe de Unidad Administrativa mantenga una comunicación continua con las dependencias centralizadoras o normativas en cuanto a procedimientos y trámites administrativos, se programó este curso cuyo objetivo es: "establecer un contacto permanente entre el nivel funcional de las dependencias universitarias con el de las dependencias centralizadoras, quienes son las que marcan las políticas a seguir para aplicar los procedimientos generales".^{41/} Está dirigido al nivel funcional y conformado por cuatro módulos:

- Módulo 1 Direcciones Generales de Personal, Estudios Administrativos y Oficina del Abogado General
- Módulo 2 Dirección General del Presupuesto por Programas y Patronato Universitario
- Módulo 3 Direcciones Generales de Servicios Auxiliares y Obras
- Módulo 4 Dirección General de Proveduría

Debido a que el personal administrativo de confianza que tiene bajo su

responsabilidad un equipo de trabajo, manifestó la necesidad de conocer la manera en la que se deben establecer relaciones interpersonales adecuadas entre los miembros de un equipo, se idearon los siguientes dos cursos:

CURSO-TALLER: COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Este curso tiene por objetivo: "sensibilizar al personal del nivel correspondiente a mandos intermedios y supervisión sobre el adecuado manejo de las relaciones interpersonales".^{42/} Consta de tres módulos y está dirigido al nivel de mandos intermedios y supervisión:

Módulo 1 Técnicas de supervisión

Módulo 2 Integración de equipos de trabajo

Módulo 3 Manejo del conflicto

CURSO-TALLER: ESTRATEGIAS DE ALTA DIRECCION

El objetivo de este curso es: "sensibilizar al personal del nivel funcional sobre el adecuado manejo de las relaciones interpersonales".^{43/}

Está dirigido al nivel funcional y compuesto por tres módulos:

Módulo 1 Liderazgo situacional

Módulo 2 Planeación estratégica

Módulo 3 Análisis de problemas y toma de decisiones

Finalmente tenemos el CURSO-TALLER: FORMACION DE INSTRUCTORES que está considerado como uno de los principales cimientos del Sistema Integral de Actualización, ya que al través de él, se habilitan a los Secretarios o Jefes de Unidad Administrativa (que voluntariamente así lo decidan) para

que actúen como instructores e impartan los cursos específicos de la administración universitaria, ya que ellos son autoridades administrativas de cada una de las dependencias.

Los objetivos de este curso buscan que los participantes:

- "Identifiquen el contexto básico en el cual se desenvuelve un instructor;
- Conozcan sus recursos mediante la experimentación y vivencias de las situaciones y circunstancias típicas que suelen encontrarse en los eventos formativos y;
- Analicen y obtengan conclusiones del método y las técnicas activas de la enseñanza-aprendizaje, aplicadas a la formación de recursos humanos".44/

En cuanto a los cursos que integran el área de Comportamiento Humano, los instructores que los imparten pertenecen al Departamento de Selección y Capacitación de la Dirección General de Estudios Administrativos.

Las estrategias que se siguieron para implantar el Sistema Integral de Actualización permitieron, por un lado, programar los cursos para ser impartidos al través de una estructura modular (como ya se explicó anteriormente), con el propósito de que los participantes tuvieran la facilidad de asistir a todos los módulos de un curso sin importar el orden, ya que se detectó que la disposición del tiempo para asistir a un curso por parte del trabajador de confianza varía, por lo que le resultaría difícil cumplir de manera continua y seriosa con todos los módulos de un curso.

Por otra parte, se idearon de acuerdo a la modalidad de cursos-taller, tomando en consideración los principios de la Pedagogía Activa, la Teoría

de Juegos y las Técnicas de Dinámica de Grupos, con la finalidad de involucrar activamente a los participantes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En el cuadro No. 1, observaremos cómo en esta primera etapa que abarcó los meses de mayo a diciembre de 1984, el número de personal de confianza participante, alcanzó la cifra de 785.

C U A D R O No. 1

CURSOS IMPARTIDOS Y PERSONAL PARTICIPANTE EN EL SISTEMA INTEGRAL DE ACTUALIZACION DURANTE EL PERIODO MAYO-DICIEMBRE DE 1984

CURSOS	PERSONAL PARTICIPANTE	NIVEL
INDUCCION		
Módulo 1	12	Funcional y mandos intermedios y supervisión
Módulo 2	14	Funcional y mandos intermedios y supervisión
OPERACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
Módulo 1	36	Mandos intermedios y supervisión
Módulo 2	57	Mandos intermedios y supervisión
Módulo 3	71	Mandos intermedios y supervisión
Módulo 4	41	Mandos intermedios y supervisión
PROCEDIMIENTOS DE COORDINACION CON DEPENDENCIAS CENTRALIZADORAS		
Módulo 1	20	Funcional

C U R S O S	PERSONAL PARTICIPANTE	N I V E L
Módulo 2	12	Funcional
Módulo 3	3	Funcional
Módulo 4	31	Funcional
COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES		
Módulo 1	105	Mandos intermedios y supervisión
Módulo 2	135	Mandos intermedios y supervisión
Módulo 3	130	Mandos intermedios y supervisión
ESTRATEGIAS DE ALTA DIRECCION		
Módulo 1	32	Funcional
Módulo 2	14	Funcional
Módulo 3	18	Funcional
FORMACION DE INSTRUCTORES	61	Funcional y mandos intermedios y supervisión
T o t a l		785

FUENTE: DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION, DICIEMBRE DE 1984.

En esta primera etapa, el Sistema Integral de Actualización mantuvo abierta su estructura para así poder realizar los ajustes y/o modificaciones que se requirieran durante el desarrollo de su implantación.

2.7.1 El Sistema Integral de Actualización en su segunda etapa Positiva y exitosa fue la respuesta recibida durante la implantación del Sistema Integral de Actualización en su primera etapa, debido a que

tanto el personal involucrado en este proceso, que integra las Secretarías y/o Unidades Administrativas así como otras categorías académico-administrativas que también se involucraron, solicitaron que el Sistema Integral de Actualización diversificara los cursos, temarios y contenidos para que así se pudiera cubrir un número mayor de categorías y se hiciera extensivo a todo el personal de confianza.

La situación anterior influyó para que se reestructurara el Sistema Integral de Actualización y quedara compuesto por ocho cursos y 27 módulos.

CURSO-TALLER: OPERACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Módulo 1 Area de Personal

Módulo 2 Area de Bienes y Suministros

Módulo 3 Area de Control Presupuestal

Módulo 4 Area de Servicios Generales

CURSO-TALLER: ESTRATEGIAS DE ALTA DIRECCION

Módulo 1 Administración Universitaria*

Módulo 2 Diagnóstico de fuerzas organizacionales*

Módulo 3 Planación estratégica

Módulo 4 Liderazgo situacional

Módulo 5 Análisis de problemas y toma de decisiones

* Nuevos módulos que se incluyeron.

CURSO-TALLER: COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

En este quedaron compendidos tres módulos nuevos (1,4 y 6) incluyendo los otros tres que ya estaban dentro del mismo y que suman en total:

- Módulo 1 Relaciones interpersonales y comunicación
- Módulo 2 El supervisor integral (en la primera etapa se denominó Técnicas de supervisión)
- Módulo 3 Integración de equipos de trabajo
- Módulo 4 Productividad y estudio del trabajo
- Módulo 5 Manejo del conflicto
- Módulo 6 Creatividad y grupos de trabajo

CURSO-TALLER: FORMACION DE ASESORES EN CAPACITACION

Compuesto por dos módulos:

- Módulo 1 Formación de instructores
- Módulo 2 Actualización de instructores

Además de cuatro cursos nuevos que se añadieron al Sistema y que son los siguientes:

CURSO-TALLER: ACTUALIZACION DE LAS UNIDADES Y SECRETARIAS ADMINISTRATIVAS

Conformado por siete módulos:

- Módulo 1 Dirección General de Estudios Administrativos
- Módulo 2 Patronato Universitario
- Módulo 3 Dirección General del Presupuesto por Programas
- Módulo 4 Dirección General de Personal
- Módulo 5 Dirección General de Relaciones Laborales

Módulo 6 Dirección General de Procedurfa

Módulo 7 Dirección General de Servicios Auxiliares

CURSO-TALLER: SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA

Con tres módulos:

Módulo 1 Análisis y diseño de manuales de procedimientos

Módulo 2 Análisis y diseño de manuales de organización

Módulo 3 Autoevaluación administrativa

CURSO-TALLER: SISTEMAS Y MODELOS PRESUPUESTALES

y, finalmente:

CURSO-TALLER: DINAMISMO SECRETARIAL

Vereamos en el cuadro No. 2, cómo al través de todo este paquete de cursos y módulos, el personal de confianza participante alcanzó el No. de 796.

C U A D R O N o . 2

CURSOS IMPARTIDOS Y PERSONAL PARTICIPANTE EN EL SISTEMA INTECNAL DE ACTUALIZACION DURANTE EL PERIODO ENERO-DICIEMBRE DE 1985

C U R S O S	PERSONAL PARTICIPANTE	N I V E L
ESTRATEGIAS DE ALTA DIRECCION		
Módulo 1	30	Funcional y mandos intermedios y supervisión
Módulo 3	62	Funcional y mandos intermedios y supervisión
Módulo 4	62	Funcional y mandos intermedios y supervisión
Módulo 5	37	Funcional y mandos intermedios y supervisión

C U R S O S	PERSONAL PARTICIPANTE	N I V E L
COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES		
Módulo 1	57	Mandos intermedios y supervisión
Módulo 2	43	Mandos intermedios y supervisión
Módulo 3	28	Mandos intermedios y supervisión
Módulo 4	48	Mandos intermedios y supervisión
Módulo 6	34	Mandos intermedios y supervisión
DINAMISMO SECRETARIAL	81	Secretarias Ejecutivas
OPERACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
Módulo 1	40	Funcional y mandos intermedios y supervisión
Módulo 2	14	Funcional y mandos intermedios y supervisión
Módulo 3	64	Funcional y mandos intermedios y supervisión
Módulo 4	16	Funcional y mandos intermedios y supervisión
FORMACION DE ASESORES EN CAPACITACION		
Módulo 1	40	Funcional y mandos intermedios y supervisión
Módulo 2	20	Funcional y mandos intermedios y supervisión
ACTUALIZACION DE LAS UNIDADES Y SECRETARIAS ADMINISTRATIVAS		
Módulo 1 al 7	120	Funcional
T o t a l	796	

FUENTE: DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION, DICIEMBRE DE 1985.

Estos cursos fueron impartidos de manera programada durante 1985, en las dos salas con que cuenta la Dirección General de Estudios Administrativos (cada una con capacidad para veinticinco personas), así como por los apoyos logísticos -en cuanto a materiales audiovisuales- y, finalmente tanto por los seis instructores del Departamento de Capacitación como por los quince provenientes del Banco de Instructores, mismo que se formó para brindar apoyo a las actividades de capacitación del citado Departamento.

2.7.2 Estructura del Sistema Integral de Actualización en su tercera etapa

En 1985 el Sistema Integral de Actualización incrementó el número de capacitandos ya que su aceptación trascendió las fronteras de la Institución, debido a la asistencia y participación de diversas instituciones, organismos y empresas ajenas a la misma. Por consiguiente, los comentarios y aportaciones externados por todos estos capacitandos, originaron que para el año de 1986 el Sistema Integral de Actualización modificara nuevamente su estructura, misma que quedó compuesta por los siguientes programas:

PROGRAMA 1 ADMINISTRACION UNIVERSITARIA

El objetivo que persigue este programa es: "proporcionar al administrador universitario la inducción, capacitación y/o actualización en las diversas áreas que conforman los servicios de apoyo a los subsistemas de docencia, investigación y extensión universitaria".^{55/}

Los cursos y módulos que integran este programa son:

CURSO-TALLER: ACTUALIZACION DE LAS UNIDADES Y SECRETARIAS ADMINISTRATIVAS

Cuyos objetivos pretendent:

- "Propiciar el establecimiento de los canales de comunicación adecuados entre la Administración Central y los responsables de las Unidades Administrativas;
- Establecer los mecanismos de coordinación entre las Dependencias Centralizadoras y las Unidades Administrativas; y
- Crear las condiciones propicias para la agilización de los trámites administrativos ante las Dependencias Centralizadoras".46/

Módulo 1 Dirección General de Estudios Administrativos

Módulo 2 Patronato Universitario

Módulo 3 Dirección General del Presupuesto por Programas

Módulo 4 Dirección General de Personal

Módulo 5 Dirección General de Relaciones Laborales

Módulo 6 Dirección General de Proveduría

Módulo 7 Dirección General de Servicios Auxiliares

Módulo 8 Dirección General de Asuntos del Personal Académico

Módulo 9 Centro de Información Científica y Humanística

Módulo 10 Dirección General de Asuntos Jurídicos

Módulo 11 Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas

Módulo 12 Dirección General de Prensa

Módulo 13 Dirección General de Obras

Este curso está dirigido al personal administrativo de confianza que conforma las Unidades o Secretarías Administrativas.

CURSO-TALLER: OPERACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Objetivos que pretende alcanzar:

- "Obtener un panorama íntegro sobre la estructura, composición y funcionamiento de la Unidad o Secretaría Administrativa, al través de sus cuatro áreas básicas; y
- Homogenizar los sistemas y procedimientos administrativos, a fin de optimizar los recursos con los que cuenta la Institución". 47/

Módulo 1 Área de Personal

Módulo 2 Área de Bienes y Suministros

Módulo 3 Área de Presupuesto

Módulo 4 Área de Servicios Generales

Para el personal de nuevo ingreso de las Unidades o Secretarías Administrativas y al nivel de mandos intermedios y supervisión está dirigido este curso.

CURSO-TALLER: COMPUTO PARA LA ADMINISTRACION UNIVERSITARIA

Objetivos:

- "Proporcionar las herramientas necesarias que permitan a los responsables de las Secretarías y Unidades Administrativas establecer mecanismos de control y seguimiento sobre las actividades realizadas en las cuatro áreas básicas que la integran, apoyados en la implantación de sistemas computarizados". 48/

- Módulo 1 Mecanización del Área de Personal
- Módulo 2 Mecanización del Área de Bienes y Suministros
- Módulo 3 Mecanización del Área de Presupuesto
- Módulo 4 Mecanización del Área de Servicios Generales

Este curso está dirigido a los Secretarios y Jefes de Unidad Administrativa, así como a los Jefes o responsables de éstas cuatro áreas.

PROGRAMA 2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El objetivo de este programa consiste en "desarrollar las habilidades que favorezcan al trabajador de confianza en su actuación como integrante y/o dirigente de un grupo de trabajo".46/

El programa consta de dos cursos y nueve módulos:

CURSO-TALLER: COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

El objetivo que se pretende alcanzar es: "orientar las relaciones interpersonales para el mejoramiento del clima organizacional",50/ y está dirigido a todo el personal administrativo de confianza.

- Módulo 1 Relaciones interpersonales y comunicación
- Módulo 2 El supervisor integral
- Módulo 3 Integración de equipos de trabajo
- Módulo 4 Creatividad y grupos de trabajo
- Módulo 5 Manejo del conflicto

CURSO-TALLER: ESTRATEGIAS DE ALTA DIRECCION

Los objetivos de este curso pretenden:

- "Aplicar técnicas, modelos y prácticas básicas del Desarrollo Organizacional orientadas hacia el mejoramiento individual y grupal, así como

- Manejar adecuadamente los principios de la Dirección Estratégica desde la formulación hasta la implantación de la estrategia".^{51/}

Módulo 1 Diagnóstico de fuerzas organizacionales

Módulo 2 Planeación estratégica

Módulo 3 Liderazgo situacional

Módulo 4 Análisis de problemas y toma de decisiones

A los Secretarios Administrativos y/o Jefes de Unidad Administrativa, así como a todo el personal administrativo de confianza que tenga bajo su mando un equipo de trabajo está dirigido este curso.

PROGRAMA 3 PRODUCTIVIDAD

Este programa tiene como objetivo: "crear las condiciones óptimas para que los responsables de equipos de trabajo incorporen a sus tareas las actividades de análisis de investigación tendientes al diseño y elaboración de programas, que estén orientados hacia el incremento de la productividad".⁵²

El programa está conformado por los cursos siguientes:

CURSO-TALLER: ESTUDIO DEL TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD

El objetivo de este curso busca: "identificar algunas técnicas que permitan reducir el contenido del trabajo y el tiempo improductivo".22/

CURSO-TALLER: FIJACION DE ESTANDARES DE PRODUCCION

Los objetivos de este curso son:

- "Propiciar y definir el marco conceptual de referencia adoptado para fijar y establecer los estándares de producción en las áreas técnico-administrativas;
- Revisar y analizar la facilidad de aplicar instrumentos de medición que estén orientados hacia la determinación de los niveles de producción y;
- Propiciar la instrumentación necesaria que permita establecer los parámetros cualitativos y cuantitativos de producción".54/

CURSO-TALLER: CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD

Este curso tiene por objetivo: "que los responsables de las áreas operativas y de servicios puedan incorporar a sus procesos de producción los niveles mínimos de calidad requeridos para garantizar la aceptación del servicio y/o producto en el mercado".55/

A los responsables de equipos de trabajo están dirigidos todos estos cursos.

PROGRAMA 4 DESARROLLO

El objetivo de este programa es: "proporcionar aquellas herramientas complementarias que contribuyan al desarrollo profesional del personal administrativo de confianza".56/

Los cursos y módulos que componen el programa son:

CURSO-TALLER: FORMACION DE ASESORES EN CAPACITACION

Los objetivos del curso procuran:

- "Analizar y obtener conclusiones sobre la metodología y las técnicas activas de la enseñanza-aprendizaje, aplicadas a la formación de recursos humanos y;
- Conocer los recursos con los que cuenta el instructor mediante la experimentación y vivencias de las situaciones y circunstancias típicas que suelen encontrarse en los eventos formativos".57/

Módulo 1 Formación de instructores

Módulo 2 Actualización de instructores,

Para el personal involucrado en las áreas de capacitación y formación de recursos humanos está dirigido este curso.

CURSO-TALLER: SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA

Este curso tiene como objetivo: "proporcionar la metodología para diseñar y elaborar formatos, procedimientos, así como diferentes tipos de manuales sobre organización y control de áreas de trabajo".58/

Módulo 1 Análisis y diseño de manuales de procedimientos

Módulo 2 Análisis y diseño de manuales de organización

Módulo 3 Autoevaluación administrativa

Y está dirigido al personal que labora en las áreas de planeación, organización y métodos.

CURSO-TALLER: SISTEMAS Y MODELOS PRESUPUESTALES

Los objetivos de este curso buscan:

- "Familiarizar a los participantes en el manejo de los sistemas presupuestales según su área y;
- Mostrar las ventajas y limitaciones de la forma en la que se pueden utilizar los sistemas presupuestales dentro de los sectores público y privado".^{59/}

Módulo 1 Presupuesto por Programas

Módulo 2 Presupuesto Base Cero

Módulo 3 Administración por Objetivos

Al personal que labora en las áreas de recursos financieros está dirigido el curso.

CURSO-TALLER: DINAMISMO SECRETARIAL

Este curso tiene como objetivo: "actualizar con nuevos métodos y estrategias el trabajo diario e identificar los aspectos más importantes de las relaciones en el ambiente de trabajo".^{60/}

Módulo 1 Redacción y ortografía

Módulo 2 Secretaria ejecutiva

Módulo 3 Manejo de equipo moderno

Es así, como la estructura del Sistema Integral de Actualización estuvo conformada hasta diciembre de 1986, con la salvedad de que permanece abierta a las modificaciones y/o ajustes que se vayan presentando durante su desarrollo.

En el cuadro No. 3 veremos cómo para 1986, el número de participantes en los cursos fue de 1093.

Cursos impartidos y Personal Participante en el Sistema Integral de Actualización durante el periodo Enero-Diciembre 1966

C U R S O	S E D E	F E C H A	PERIODO ENERO-JULIO NO. DE PARTICIPANTES
Actualización en las Secretarías y Unidades Administrativas (Combinación de Unidades)	D.G.E.A.	28 enero - 19 febrero	55
Actualización en las Secretarías y Unidades Administrativas (Colegio de Ciencias y Humanidades, Escuela Nacional Preparatoria)	D.G.E.A.	24 febrero - 17 marzo	45
Actualización en las Secretarías y Unidades Administrativas (Administración General)	C.E.S.A.U.	14 Abril - 8 Mayo	110
Diminutivo Secretarial (HS Cuautitlán)	HS Cuautitlán	21 al 28 de febrero	30
Diagnóstico de Fuerzas Organizacionales	D.G.E.A.	3 al 7 de marzo	20
Liderazgo Situacional	D.G.E.A.	10 al 14 de marzo	22
Operación de los Procedimientos del Area de Personal	D.G.E.A.	14 al 16 de abril	23
Formación de Instructores	D.G.E.A.	25 al 26 de abril	19
Operación de los Procedimientos de Bienes y Suministros	D.G.E.A.	22 al 25 de abril	26
Operación de los Procedimientos del Area de Control Presupuestal	D.G.E.A.	12 al 16 de mayo	28
Análisis de Problemas	D.G.E.A.	19 al 23 de mayo	25
Manejo del Conflicto	D.G.E.A.	26 al 30 de mayo	10
Serdinario Círculo de Control de Calidad "Una Herramienta para el Incremento de la Productividad"	D.G.E.A.	9 de julio	30
Creatividad y Genio de Trabajo	D.G.E.A.	14 al 18 de julio	9
Mesa Redonda " Actualización en las Secretarías y Unidades Administrativas (Combinación de la Investigación Científica)	D.G.E.A.	21 julio - 11 agosto	40
			PERIODO AGOSTO-DICIEMBRE NO. DE PARTICIPANTES
Relaciones Humanas	FES Cuautitlán	1° de agosto	26
Formación de Instructores	D.G.E.A.	18 al 22 de agosto	16
Liderazgo Situacional	D.G.E.A.	25 al 29 de agosto	14
Actualización en las Secretarías y Unidades Administrativas (Combinación de Unidades)	D.G.E.A.	4 al 26 de agosto	25
Actualización en las Secretarías y Unidades Administrativas (Combinación de Unidades y Alvaro Obregón)	D.G.E.A.	12 al 25 de septiembre	35
Plena de Estratégica	FES Cuautitlán	19 de septiembre	42
Supervisión Integral	FES Cuautitlán	19 de septiembre	31
Operación de los Procedimientos, Area de Personal	D.G.E.A.	22 al 26 de septiembre	28
Actualización Secretarial	D.G.E.A.	22 al 30 de septiembre	16
Relaciones Humanas	FES Cuautitlán	1 de octubre	70
Taller en Sobre la Dirección en la Universidad	Unidad de Septiembre	9 - 10 octubre	11
Relación	D.G.E.A.	6 al 14 de octubre	40
Liderazgo Situacional	FES Cuautitlán	10 de octubre	70
Integración de Equipos de Trabajo	FES Cuautitlán	17 de octubre	70
Manejo del Conflicto	FES Cuautitlán	17 de octubre	50
Motivación	FES Cuautitlán	24 al 31 de octubre	15
Actualización en las Secretarías y Unidades Administrativas (Escuelas y Escuelas)	D.G.E.A.	10 noviembre - 1° diciembre	50
T. T. T. T. T.			1043

2.7.3 Estructura Actual

El proceso en el que se encuentra la Institución, exige transformaciones cualitativas y cuantitativas que desarrollen el potencial humano adecuándolo a las innovaciones científicas y tecnológicas, así como a aquellas derivadas de los nuevos sistemas, modelos y enfoques de organización.

Ante tal reto, para 1987 se diseñó para el personal de confianza, el Sistema Integral de Actualización de la siguiente manera:

PROGRAMA I ADMINISTRACION UNIVERSITARIA

CURSO: ENCUENTRO SOBRE LA DIRECCION EN LA UNIVERSIDAD

El objetivo general que persigue este curso es: "generar un intercambio de ideas y experiencias en torno a los modelos y sistemas que ha venido incorporando la Universidad; para mejorar su administración, a partir de los marcos de referencia propuestos", 61/ y está dirigido a los Directores.

Los temas que se abordan son:

- Filosofía de la organización de la Universidad
- Estructura y organización
- Proyectos académicos
- Desarrollo del personal académico
- Recursos financieros

CURSO: ACTUALIZACION EN LAS UNIDADES O SECRETARIAS ADMINISTRATIVAS

Cuyo objetivo general pretende: "proporcionar al personal de la Unidad o Secretaría Administrativa las herramientas técnico-administrativas que apoyen el mejor desempeño de sus funciones".62/

Está dirigido a los Jefes y/o Secretarios Administrativos y en general a todo el personal que compone la Unidad Administrativa.

Este curso está integrado por tres módulos:

- Módulo 1 Administración de personal
- Módulo 2 Administración de recursos financieros
- Módulo 3 Administración de recursos materiales

CURSO-TALLER: ADMINISTRACION DE CONTRATOS COLECTIVOS

El objetivo general de este curso busca: "que el responsable del área de personal de cada dependencia, conozca las modificaciones y observe la correcta aplicación de los procedimientos que regulan las relaciones de trabajo del personal académico y administrativo de base".63/

Está dirigido a los Jefes y/o Secretarios Administrativos, Académicos y Jefes o responsables del área de personal.

Módulo 1 Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Administrativo de Base

Módulo 2 Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Académico

CURSO-TALLER: OPERACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Los objetivos generales de este curso persiguen:

- "Obtener una visión total de la estructura e integración de la Secretaría Administrativa;
- Analizar su funcionamiento y su repercusión en el ámbito laboral universitario;
- Homogeneizar los sistemas y procedimientos de la Secretaría Administrativa; y
- Mejorar de manera sustancial el desempeño del trabajo con el fin de optimizar los recursos con que cuenta la Secretaría Administrativa". 64/

Está dirigido a los Jefes o responsables de Departamento, así como a los Jefes de Área, y consta de cuatro módulos:

- Módulo 1 Área de personal
- Módulo 2 Área de control presupuestal
- Módulo 3 Área de bienes y suministros
- Módulo 4 Área de servicios generales

PROGRAMA 2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

CURSO: ESTRATEGIAS DE ALTA DIRECCION

Los objetivos generales de este curso están orientados a:

- "Aplicar técnicas, modelos y prácticas básicas del desarrollo organizacional para el mejoramiento grupal e individual; y
- Manejar adecuadamente los principios de la Dirección Estratégica desde la formulación hasta su implantación".65/

Está dirigido a los Directores, Subdirectores y Secretarios Administrativos, y compuesto por dos módulos:

Módulo 1 Diagnóstico de fuerzas organizacionales

Módulo 2 Planeación estratégica

La Dirección Estratégica es un elemento de la Eficiencia Directiva que proporciona a los funcionarios:

- a) Información que ayuda a la coordinación e integración de las actividades que desempeñan en su área de trabajo.
- b) Responsabilidad para mejorar la eficiencia de su área.
- c) Definición de medios para implantar planes o proyectos relacionados con su área; y
- d) Perspectivas para abordar problemas a mediano plazo que involucren a los objetivos y medios de su área.

CURSO: EFICIENCIA DIRECTIVA

Los objetivos generales de este curso buscan:

- "Orientar las relaciones humanas hacia el mejoramiento organizacional;
- Analizar al grupo desde su origen y evolución al través de la detección de indicadores positivos y negativos de la realidad grupal;
- Identificar los estilos de liderazgo que se pueden adoptar según la situación que prevalezca en el grupo; y
- Propiciar las condiciones adecuadas para la toma de decisiones efectivas".66/

Está dirigido al nivel de mandos intermedios y supervisión e integrado por cuatro módulos:

- Módulo 1 Génesis y desarrollo de grupos
- Módulo 2 Laboratorio sobre relaciones en la organización
- Módulo 3 Cambio organizacional
- Módulo 4 Decisiones efectivas en la organización

CURSO: DESARROLLO DE VALORES INSTITUCIONALES

Cuyo objetivo general busca: "comprometer a los participantes en una estrecha interrelación entre el conocimiento, su aplicación y las demandas de la realidad institucional y social, a través del análisis de valores éticos de un profesionalista en pleno ejercicio de sus funciones".67/

Está dirigido al personal de nuevo ingreso y conformado por cuatro módulos:

Módulo 1 Papel del profesionista dentro del ejercicio de sus funciones

Módulo 2 Cultura social contra cultura institucional

Módulo 3 Actitudes y valores

Módulo 4 Análisis y solución de problemas institucionales con fundamentación en la ética profesional

PROGRAMA 3 DESARROLLO

CURSO: DIMENSION DE LA ADMINISTRACION

Este curso es introductorio y su objetivo general está orientado a "detectar y proponer alternativas de solución a los problemas administrativos, a través de la comprensión de los procesos administrativos, sus dinámicas, instrumentos y las condiciones necesarias que presentan una administración profesional". 66/

Está dirigido a todo el personal administrativo de confianza y los temas que se analizan son:

- Conceptos de administración pública y privada
- Teorías y procesos administrativos
- Cambios e innovación en la administración
- Diseño, tamaño y crecimiento organizacional
- Tramo de control y delegación de autoridad
- Modernización administrativa
- Racionalización de estructuras y sistemas administrativos
- Administración de personal:
 - * Selección y reclutamiento

- * Técnicas para mejorar el desempeño
- * Evaluación del desempeño

- Administración de recursos financieros:
 - * Presupuesto por Programas
 - * Presupuesto Base Cero
 - * Contabilidad

- Administración de recursos materiales:
 - * Sistemas de compras, almacén y mantenimiento
 - * Manejo de oficina

- Administración por objetivos

CURSO: LABORATORIO DE PENSAMIENTO CREATIVO

El objetivo general de este curso pretende: "analizar la impartición del pensamiento innovador para resolver conflictos y lograr metas individuales y grupales tendientes al logro de los objetivos institucionales".69/

Está dirigido a todo el personal administrativo de confianza y los rubros que se estudian son:

- Factores sociales y culturales
- Causas y reacciones a las tensiones
- Tensiones y procesos de ajuste
- Percepción
- Improvisación
- Creatividad e innovación
- Habilidad y pericia
- Técnicas para estimular la creatividad

CURSO: TERAPIA ASERTIVA SISTEMATICA

El objetivo general de este curso procura: "proporcionar al participante los elementos teórico-conceptuales de las técnicas asertivas, de tal manera que desarrollen la habilidad, al través de la experiencia y práctica de modificar sus conductas o respuestas estandarizadas en comportamientos llanamente asertivos".70/

Está dirigido a todo el personal administrativo de confianza y el temario se encuentra integrado así:

- Antecedentes
- Análisis y revisión del concepto asertividad
- Perspectivas de cambio
- Retroalimentación o reforzamientos positivos
- Derechos básicos
- Explicación de los tres estado del Yo
- Actitudes
- Componentes de la personalidad
- Continúo de la asertividad
- Filosofía básica de la confrontación
- Técnicas asertivas
- Principios de modificación de conducta

CURSO: FORMACION DE ASESORES EN CAPACITACION

Los objetivos generales de este curso son:

- "Analizar y obtener conclusiones sobre la metodología y las técnicas activas de la enseñanza-aprendizaje, aplicadas a la formación de recursos humanos;

- Conocer los recursos con que cuenta el instructor mediante la experimentación y vivencias de las situaciones y circunstancias típicas que suelen encontrarse en los eventos formativos; y
- Diseñar programas de capacitación acordes con las necesidades de la organización".21/

Está dirigido al nivel de mandos intermedios y supervisión, que se encuentra involucrado en las áreas de capacitación y desarrollo, comprendiendo tres módulos:

- Módulo 1 Formación de instructores
- Módulo 2 Diseño y elaboración de programas
- Módulo 3 Actualización de instructores

CURSO: DINAMISMO SECRETARIAL

Cuyo objetivo general persigue: "actualizar con nuevos métodos y estrategias, el trabajo diario e identificar los aspectos más importantes de las relaciones en el ambiente de trabajo".22/

Está dirigido al personal secretarial y compuesto por tres módulos:

- Módulo 1 Redacción y ortografía
- Módulo 2 Secretarías Ejecutivas
- Módulo 3 Manejo de equipo moderno

La estimación de cursos impartidos, número de eventos tanto internos como externos, así como el número de personal participante que se prevé para 1987, se manifiesta en el cuadro No. 4

CUADRO No. 4

Número de programas	Número de Cursos	Número de Módulos	Número de personal participante	Número de eventos - internos	Número de eventos - externos
3	12	25	650-900	34-36	6-10

FUENTE: DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION, ENERO DE 1987.

2.5 Alcances

Para culminar este capítulo, veremos enseguida los alcances que pretende lograr el Sistema Integral de Actualización.

A nivel institucional son:

A mediano plazo:

- Minimizar la problemática generada por el manejo inadecuado de los sistemas y procedimientos administrativos en las áreas operativas de la institución.
- Agilizar los trámites administrativos.

A largo plazo:

- Contar con funcionarios personalmente actualizados sobre la administración universitaria.
- Mejorar sustancialmente la calidad de los servicios y apoyos que brinda el subsistema administrativo.

A nivel de superación personal son:

- Tener perspectivas de desarrollo dentro de la Institución.
- Obtener mejores oportunidades de superación.

Asimismo, para atender las características requeridas en el administrador universitario, se hace necesario que la actualización dirigida al personal de confianza, este orientada al desarrollo equilibrado de conocimientos y habilidades para crear las condiciones deseables en el desarrollo de las tareas sustantivas que conllevan al logro de los objetivos institucionales, y en respuesta a esta situación, se propone que el sistema de actualización tienda a satisfacer cualitativa y no cuantitativamente las necesidades manifiestas de actualización.

ANEXO 1

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN	DELEGACIÓN
---	------------

UNIFICADO DEL PUESTO	
TÍTULO DEL PUESTO	PUNTO AL QUE PERTENECE
PUESTOS QUE LE ESPERAN:	

ESTRUCTURA	
SI NO	ESPECIFICAR REQUERIMIENTOS
PROFESIONAL TITULADO	
MAESTRIA	
DOCTORADO	
OTROS	

REQUIERE CURSOS ESPECIALIZADOS	
REQUISITO	DURACIÓN

EXPERIENCIA LABORAL EN LA UGSH		
AREA	ESPECIALIDAD	OBSERVACIONES

EXPERIENCIA LABORAL EN OTRAS INSTITUCIONES O EMPRESAS	
ACTIVIDAD	INSTITUCIÓN

ESPECIFICAR SI REQUIERE PUESTO DE EQUIPO ESPECIALIZADO	ESPECIFICAR SI TIENE LA RESPONSABILIDAD SOBRE ALICUOTAS ESPECIALIZADAS

ANEXO I

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION	NOMBRE DE LA DEPENDENCIA
---	--------------------------

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE	PLAZA	B	C	ANTIGÜEDAD		FUNCIONES
				AÑOS	MESES	

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS
DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION

ESPECIFICACION DEL PUESTO

DEPENDENCIA _____

TITULO DEL PUESTO _____

PUESTO AL QUE REPORTA _____

PUESTOS QUE LE REPORTAN _____

ESCOLARIDAD DESEADA :

LICENCIADO EN :

TITULADO
SI NO

OBSERVACIONES

EXPERIENCIA LABORAL

EN LA UNAM

AREA

NUMERO DE AÑOS

OTRAS INSTITUCIONES

AREA

NUMERO DE AÑOS

CURSOS DE CAPACITACION SUGERIDOS
DURACION

AREA

HORARIO

ESPECIFICAR SI REQUIERE MANEJO DE EQUIPO ESPECIALIZADO

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION

BANCO DE INSTRUCCIONES

La finalidad de este cuestionario es conformar un Banco de Instructores que le den soporte técnico al Sistema Integral de Actualización para el personal Administrativo de Confianza.

CUESTIONARIO

1.- Experiencia en :

Docencia ()	Asesor círculos estudios ()	Capacitador ()
Materias	Institución o Empresa	Institución o Empresa

2.- Dirigido a :

3.- Duración

4.- Experiencia laboral en:

AREAS

Recursos Humanos () Recursos Financieros () Recursos Materiales () Serv. Grales. ()

Institución, Empresa o Dependencia Universitaria

Duración

5.- Estaría usted dispuesto a participar como instructor si () NO ()

6.- En qué curso(s) _____

7.- En qué horario _____

Nombre _____

Dependencia _____

Teléfono _____

ANEXO IV

DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION
SUBSISTEMA DE CAPACITACION

DIRECCION DE NECESIDADES

CUESTIONARIO

Este instrumento tiene como finalidad recoger sus observaciones en torno a la necesidad de capacitar al personal administrativo de confianza que conforma su Unidad o Secretaria Administrativa.

Por lo cual requerimos de su colaboración para que este cuestionario sea contestado atendiendo específicamente a la interrelación que tiene el puesto de trabajo con el desempeño real del personal que lo ocupa.

Por lo cual estamos anexando dos formatos que contienen :

Primero : Las instrucciones para el llenado del formato.

Segundo : El formato que deberá ser llenado de acuerdo a las instrucciones señaladas en el primero.
Este segundo formato deberá de reproducirse tantas veces como puestos administrativos de confianza tenga en su Unidad o Secretaria Administrativa.

Esperamos nos sea remitida la información a la brevedad posible al Departamento de Selección y Capacitación de ésta Dirección , toda vez, que es bien relevante para la conformación del Sistema Integral de Capacitación.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
 DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS
 DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION
 SUBSISTEMA DE CAPACITACION

ESTADO PARA ANALIZAR: _____ FECHA: _____ DEPENDENCIA: _____

① No. DE CUPOS POR PUESTO: _____ REALIZO: _____ SUPERVISO: _____

FUNCIONES DEL PUESTO	ORDEN	HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DEL PUESTO	GRADO DE EJECUCION	PRIORIDAD	OBSERVACIONES

②

③

④

⑤

⑥

CAPITULO III

PROCESO EMPLEADO PARA LA IMPLANTACION Y EJECUCION DEL SISTEMA INTEGRAL DE ACTUALIZACION

En el capítulo anterior vimos cómo el Sistema Integral de Actualización fue diseñado para atender la demanda que en materia de capacitación se venía presentando por parte del personal administrativo de confianza. Esta tarea se encomendó a la Dirección General de Estudios Administrativos, la cual se avocó a realizar los trabajos relativos a la estructuración de un programa de capacitación que cubriera las necesidades expuestas.

Así, con la finalidad de recibir información concerniente a las necesidades de capacitación del personal administrativo de confianza, se propuso la realización de foros de consulta de los cuales se derivaron las propuestas iniciales que permitieron formular un programa de capacitación.

Como resultado de la consulta genérica efectuada, se elaboró un documento-propuesta que fue presentado a consideración de los representantes de diversas dependencias universitarias a través de siete mesas de trabajo constituidas para tal efecto, y en las que se obtuvieron conclusiones concretas sobre aspectos de capacitación.

Con estas premisas se pudo concretar el diseño del Sistema Integral de Actualización, mismo que fue presentado para su revisión a la Secretaría General Administrativa y posteriormente al Colegio de Directores de Escuelas y Facultades, organismo encargado entre otras actividades de "opinar sobre aspectos académicos, de administración escolar y de todos aquellos que interesen a la Universidad".^{23/}

Por último, y una vez revisado por el citado Colegio, el Sistema Integral de Actualización es presentado para su aprobación ante la Secretaría General Administrativa, dependencia que autoriza su implantación y ejecución.

IMPLANTACION:

PRIMERA ETAPA.- Es así como en mayo de 1984, oficialmente se establece el Sistema Integral de Actualización para el personal administrativo de confianza, el cual en una primera etapa requiere de la contratación de instructores externos para atender los cursos del área del comportamiento organizacional.

Asimismo, se contó con el apoyo del Departamento de Asesorías de la Dirección General de Estudios Administrativos, para la impartición de los cursos de las áreas operativas en la Unidad o Secretaría Administrativa, ya que este departamento tiene como función brindar asesorías sobre los procedimientos administrativos al personal de nuevo ingreso de las Secretarías o Unidades Administrativas, por lo que resultaba la instancia idónea para atender los cursos de esta área.

SEGUNDA ETAPA.- Con los mecanismos antes expuestos, se cubrió prácticamente la demanda de actualización, por lo que se hacía inminente la búsqueda de nuevas alternativas que permitieran atender con mayor amplitud dicha demanda, así como abatir los costos emanados de la contratación de instructores externos.

La primera alternativa adoptada, fue la creación de un Banco de Instructores que brindara apoyo a los cursos de las áreas operativas de la Secretaría o Unidad Administrativa; por otra parte, se procedió a seleccionar personal especialista en el área del comportamiento organizacional, quedando integrado por seis profesionistas de la Administración y de la Psicología.

El proceso que se siguió para conformar el Banco de Instructores que

apoyara la impartición de los cursos de las áreas operativas de la Secretaría o Unidad Administrativa fue:

PRIMERO: La aplicación del cuestionario Banco de Instructores, a los Jefes de Unidad Administrativa o Secretarías Administrativas de las 142 dependencias de la Institución, por ser ellos los que teórica y prácticamente están mejor preparados en el manejo de la administración universitaria. (Trabajo realizado paralelamente en la etapa de detección de necesidades, donde las dependencias remitieron 130 cuestionarios).

SEGUNDO: Se recibió la información del personal interesado en integrar el Banco de Instructores; quedando así un total de 80 respuestas favorables para apoyar la impartición de estos cursos. Dicho personal pertenecía a las siguientes dependencias: 26 a Escuelas y Facultades; 20 a ENEP's; 16 a Direcciones Generales; 10 a Institutos y 8 a Centros.

TERCERO: Para brindar apoyo didáctico a los conocedores de la administración universitaria, se instrumentó el curso-taller: Formación de Instructores, que tiene como objetivo proporcionar las herramientas necesarias que permitan transmitir con facilidad y objetividad los conocimientos técnicos al personal involucrado en las áreas operativas de la Institución.

CUARTO: Se impartieron cuatro cursos-taller de Formación de Instructores, con 20 participantes cada uno, de los cuales 12 fueron seleccionados, mismos que fungen hasta la actualidad como instructores potenciales de las áreas operativas.

3.1 Instrumentación para la impartición de los cursos de las Áreas operativas de la administración universitaria

En una primera etapa, la impartición de estos cursos estuvo a cargo del Departamento de Asesorías perteneciente a la Dirección General de Estudios Administrativos.

Posteriormente, con la conformación del Banco de Instructores, se recurrió a los Secretarios Administrativos y Jefes de Unidad Administrativa, quienes procedieron a efectuar una revisión exhaustiva de los procedimientos internos de la Unidad Administrativa, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Departamento de Asesorías.

En una segunda etapa, se determinó rediseñar la instrumentación de estos cursos, quedando estructurados con casos prácticos validados por personal que labora en las Áreas administrativas correspondientes. Estos casos plantean situaciones reales que suelen presentarse en una Unidad Administrativa, y durante el curso-taller, se resuelven mediante la aplicación de los procedimientos respectivos.

3.2 Coordinación con el Banco de Instructores

El Departamento de Selección y Capacitación se encarga de coordinar el Banco de Instructores para dar respuesta a los cursos de las Áreas operativas. Dicho Departamento se contacta con los especialistas de cada Área y se ponen de acuerdo en la semana en que será impartido el curso, y el apoyo logístico que se va a necesitar para la conducción del mismo. El curso es publicada en la Gaceta URM una semana antes de su impartición.

3.3 Modalidades de los cursos del Sistema Integral de Actualización

El Sistema Integral de Actualización ofrece sus cursos en dos modalidades.

- Cursos Abiertos: son aquellos publicados en la Gaceta UGAM, donde la asistencia es voluntaria.
- Cursos Cerrados: son cursos solicitados por una dependencia, de acuerdo a sus necesidades e inquietudes.

La impartición de los primeros representa un 75%; y la de los segundos el 25% restante.

3.3.1 Mecanismos de Difusión del Sistema Integral de Actualización

El Sistema Integral de Actualización establece contacto con la población a la cual se dirige (personal administrativo de confianza) al través de los siguientes medios:

1. Por oficios que se envían a las dependencias que tienen personal de nuevo ingreso en las Secretarías o Unidades Administrativas, para que adquieran los conocimientos básicos de la administración universitaria (cursos de las áreas operativas).
2. Por la Dirección General de Información que es el organismo responsable de proporcionar información interna al exterior por conducto de los siguientes medios de comunicación:
 - Gaceta UGAM, que se publica los días lunes y jueves de cada semana.
 - Plana Los Universitarios Hoy, que aparece publicada los lunes de cada semana en los principales periódicos de mayor circulación.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Cadena Imevisión, al través del programa Presencia Universitaria que se transmite de lunes a viernes en los canales 7 y 13.

3.3.2 Expedición de Constancias

Con el objeto de constatar la participación del personal administrativo de confianza en los cursos que integran el Sistema Integral de Actualización, se les entrega un Diploma que certifica su intervención, aunque cabe mencionar que no se llevan registros individuales de los participantes que asisten a dichos cursos.

Asimismo, a los instructores internos que participan en la impartición de los cursos de las Áreas operativas, mismos que no reciben estímulo alguno, únicamente se les otorga una constancia de agradecimiento por su apoyo y colaboración.

3.4 Población a la cual se dirige el Sistema Integral de Actualización

El Sistema Integral de Actualización está estructurado para atender los requerimientos de capacitación del personal administrativo de confianza que ocupa alguno de los siguientes puestos:

- Secretario Administrativo
- Jefe de Unidad Administrativa
- Delegado Administrativo
- Jefe de Departamento o responsable de alguna de las Áreas de: Personal, Presupuesto, Adquisiciones y Suministros y Servicios Generales.
- Ayudante de Unidad Administrativa

- Jefe de Unidad
- Técnico
- Secretaria

Para la implantación y ejecución del Sistema Integral de Actualización no fue necesario demandar recursos adicionales, ya que fue diseñado para que se aprovechen los recursos propios de la Institución.

Algunas Facultades como son las de Arquitectura, Contaduría, Medicina y Psicología entre otras, han realizado algunos intentos casuísticos en materia de capacitación para el personal administrativo de confianza, intentos que han sido generados ante la necesidad concreta de capacitar a su personal en áreas específicas. Esta situación hace posible que la Dirección General de Estudios Administrativos, aparte de ser una dependencia centralizadora y normativa, se constituya como un organismo asesor y supervisor en la planeación de la capacitación, para que así aquellas dependencias que soliciten asesoría técnica en la formulación de sus planes y programas, acudan a la mencionada Dirección General para que se les brinde el apoyo necesario.

CAPITULO IV

EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ACTUALIZACION

Como vimos en el capítulo segundo, el objetivo general del Sistema Integral de Actualización persigue incrementar cuantitativa y cualitativamente la productividad del personal administrativo de confianza; aquí la pregunta que se formularía sería: ¿a qué se refiere la productividad? Si vemos la definición en su más amplio sentido a la que se llegó por unanimidad en la reunión de expertos celebrada en diciembre de 1952 en Ginebra, Suiza, bajo los auspicios de la O.I.T. (Organización Internacional del Trabajo), consiste en utilizar el conjunto de los recursos de manera más eficiente, a fin de producir las mayores riquezas posibles al menor costo real posible.

En base a lo anterior puedo afirmar que en la Universidad Nacional Autónoma de México los productos terminados son: aquellos alumnos que han terminado sus estudios de bachillerato, licenciatura o posgrado, y dentro del área académica: el número de horas impartidas por los profesores en los ciclos escolares así como los proyectos de investigación concluidos que se derivan de programas específicos.

Y, en la extensión universitaria los productos terminados son: el número de eventos culturales llevados a cabo fuera y dentro de la Institución, pero para efectuar estos eventos, es preciso contar con el apoyo del personal administrativo de confianza que como recursos humanos representan los insumos empleados a los que el administrador universitario tiene que incorporar sus funciones, el tiempo, experiencias y conocimientos sobre procedimientos y trámites para así obtener los productos terminados, mismos que a su vez se traducen en servicios de apoyo administrativo.

Estos contribuyen para que los objetivos de los programas de docencia, investigación y extensión universitaria se cumplan.

Pongamos un caso: si el Instituto de Ingeniería requiere de equipo para "realizar investigación aplicada y fundamental en mecánica de suelos, rocas, vías terrestres, ingeniería ambiental, planeación, control, automatización, hidrología, hidráulica, mecánica de fluidos, ingeniería térmica y mecánica, ingeniería de materiales, estructuras, ingeniería sísmica, dinámica y mecánica aplicada, para contribuir al desarrollo del país".^{74/} Se lo solicitará al administrador quien hará los trámites suficientes para realizar la compra del mismo; tanto la adquisición del equipo como las investigaciones a efectuar en sí son los productos terminados; entonces para cada una de las instancias involucradas, la productividad será la optimización de los tiempos para adquirir el equipo, que deberá ser de buena calidad para que así se puedan lograr un mayor número de investigaciones.

Ahora bien, cualquier programa de capacitación debe estar ligado a la planeación, organización y control, siendo éste nivel donde situamos a la evaluación y seguimiento. En la Universidad Nacional Autónoma de México el proceso de evaluación y seguimiento está en una etapa de ajuste, razón por la cual los trabajos relativos a dicho proceso aún no concluyen. Lo anterior revela que en cada evento se tengan que efectuar estrategias nuevas o en su caso depurar las ya existentes.

Cuando hablamos de evaluación enseguida creemos que su finalidad es la aplicación de exámenes, pero dentro de la capacitación el proceso de evaluación permite definir los grados de eficiencia y eficacia de los objetivos de los programas de capacitación.

La manera en que el proceso de evaluación se aplica al Sistema Integral de Actualización pasa por dos etapas importantes, por un lado evalúa a los

participantes en cuanto al aprovechamiento de los conocimientos adquiridos al través de los cursos-taller y, por otro, determina el grado de cumplimiento o no de los objetivos del Sistema.

En un primer momento las modalidades que se contemplan en el proceso de evaluación son:

- Motivar a los participantes brindándoles los espacios que les permitan progresar en su aprendizaje con vías de mejorarlo.
- Distinguir las desviaciones, fallos o errores que tengan los participantes de acuerdo al estancamiento y/o rezago de sus conocimientos y habilidades que desarrollen en sus áreas de trabajo.
- Dictaminar los grados de conocimiento que poseen los participantes al inicio y término de los cursos-taller.
- Precisar los grados de aprovechamiento, conocimientos y habilidades asimilados por los participantes al través del proceso de capacitación y/o actualización.

Las siguientes actividades propiamente van dirigidas al Sistema Integral de Actualización:

- * Detectar aciertos y errores tanto en su estructura general como en cada uno de los programas que lo integran.
- * Ejecutar los cambios necesarios a la estructura para que su desarrollo sea satisfactorio.

- Diagnosticar cuantitativa y cualitativamente las modificaciones que se produjeron en las conductas de los participantes.
- Evaluar a los instructores que imparten los cursos, ya sea por conducta de los participantes así como por el Coordinador de estos cursos.

Para poder evaluar cada caso es necesario reunir ciertas cualidades de homologación, que puedan generarse de acuerdo a las siguientes fases del proceso:

- Que si efectuarse su aplicación sea en el mismo momento para todos los cursos y los participantes, con la finalidad de que los resultados obtenidos se puedan comparar y así se obtengan conclusiones.
- Que proyecten las reacciones grupales e individuales en cuanto a actitudes, para que así se puedan diferenciar en positivas y negativas, es decir, cuando los contenidos de los cursos son del agrado de los participantes y se sienten motivados entonces los resultados arrojados producirán bases positivas y productivas, en cambio si los resultados son negativos, es necesario revisar los contenidos de los cursos y apoyos logísticos para realizar así las modificaciones pertinentes.

Para elaborar las formas de registro que permitan identificar y controlar las desviaciones que se puedan presentar, es conveniente tomar en consideración todas las respuestas posibles para lograr una unificación en los criterios. Dichos registros deben de contener los siguientes indicadores:

- Que reflejen los logros obtenidos en los cursos.

- Si la productividad no se ha incrementado que expliquen el porqué.
- Y que sugieran la manera en que se puede incrementar la misma.

Para ello se aplican distintos tipos de evaluación que se clasifican de la manera siguiente:

POR SU AMPLITUD Y POR EL MOMENTO DE APLICACION.- La primera se emplea en función de los objetivos generales del Sistema, valgando los resultados de los programas completos así como cualquiera de los módulos que los integran utilizando para ello instrumentos de evaluación tales como pruebas, escalas estimativas, etc., y sus objetivos pretenden:

- Conocer las modificaciones sufridas en las conductas de los participantes que han producido los programas o cada uno de los módulos que los componen.
- Conocer de manera individual el aprovechamiento de cada uno de los participantes.

La segunda se efectúa al momento de aplicación, pudiendo ser antes, durante o al término del desarrollo de los cursos, a continuación explicaré la forma en la que se han conjugado estos dos tipos de evaluación.

4.1. Evaluación diagnóstica o inicial

Para poder determinar los conocimientos y habilidades que poseen los participantes al inicio de los cursos se emplea este tipo de evaluación. Por ejemplo, dentro del Programa No. 1 Administración Universitaria se

encuentra el curso denominado Operación y Funcionamiento de los Sistemas y Procedimientos Administrativos (Módulo 2 Área de Control Presupuestal), donde para detectar el nivel de conocimientos que los participantes tienen acerca de los temas a desarrollar, se les aplica un cuestionario a efecto de obtener información que le permitirá al instructor conducir el curso de manera eficaz y así alcanzar los objetivos del mismo.

Otra fuente de información que sirve para conformar los grupos de participantes a cualquiera de los cuatro Módulos que integran este curso, son las evaluaciones diagnósticas que aplica el Departamento de Capacitación y Selección en las Unidades y/o Secretarías Administrativas, al personal de confianza de nuevo ingreso o a aquel que es propuesto a ocupar un puesto de mayor jerarquía.

Por lo que corresponde a los Programas de Comportamiento Organizacional, Productividad y Desarrollo, no ha sido factible evaluarlos por las razones siguientes:

Debido a que algunos cursos contenidos en estos programas, están dirigidos al personal administrativo de confianza que de acuerdo a sus funciones y responsabilidades toman decisiones y/o tienen bajo su responsabilidad la supervisión, integración y funcionamiento de equipos de trabajo, no ha sido posible obtener una muestra que represente el nivel de conocimientos que poseen ya que no se cuenta con el Catálogo de Puestos Administrativos de Confianza y por ello, únicamente se les otorgan aquellas herramientas que les sirven de apoyo para analizar y solucionar la problemática a la que se enfrentan dentro del quehacer universitario, para esto se utilizan el manejo de expectativas o la formulación de preguntas abiertas sobre los temas a tratar, para así lograr un óptimo desarrollo de los cursos.

4.1.1. Evaluación durante el curso o parcial

La aplicación de esta evaluación proporciona al instructor indicadores referentes a los logros que se van teniendo durante el desarrollo de los cursos, en caso contrario y cuando así sucede se realizan los ajustes necesarios a los temarios.

Asimismo, se aplican cuestionarios a los participantes para estimar sus resultados de aprovechamiento pero sin descuidar los objetivos de cada uno de los cursos. Por otra parte, en los cursos diseñados para proporcionar los conocimientos técnico-administrativos, los recursos empleados por el instructor consisten en asignar a cada participante un caso práctico para que lo resuelva de acuerdo a las situaciones a las que se ha enfrentado en su trabajo diario, como bien pueden ser los requisitos que hay que cubrir para solicitar algún servicio o las instancias que intervienen al efectuar algún procedimiento administrativo.

Aquí cabe mencionar que en los cursos que están agrupados en los Programas Nos. 2 y 3 (Comportamiento Organizacional y Desarrollo), también se aplican cuestionarios y estudios de casos que ocurren dentro del ámbito universitario, donde las normas existentes inducen a los participantes a no obviar los procedimientos y políticas que se encuentran comprendidos en los Manuales de Organización y de Procedimientos Generales.

4.2 Seguimiento del Sistema Integral de Actualización

Este ejercicio se ha efectuado con la finalidad de conocer cuáles han sido los beneficios que ha brindado al personal administrativo de confianza.

En un inicio se planearon una serie de tareas orientadas a instaurar un proceso de seguimiento coincidente con su magnitud, mismo que dispone de registros que reúnen óptimamente los requisitos de información y empleo sencillo, pero debido a su desarrollo, hubo la necesidad de que extendiera sus cursos a los sectores público y privado.

Por ello se implantaron tres tipos de seguimiento:

- El primero está encargado a los cursos que componen el Programa No. 1 Administración Universitaria, y se realiza por medio de reuniones evaluatorias en las que participan los titulares de aquellas dependencias que están involucradas en este Programa, donde se analizan y cotejan el desarrollo y beneficios que aportan los cursos, mismos que se manifiestan en el mejoramiento de los conductos de comunicación y la prestación de servicios entre las dependencias normativas y las solicitantes de los mismos.

Por ejemplo: en el Módulo 4 del curso-taller Actualización de las Unidades y Secretarías Administrativas participa la Dirección General de Proveduría, quien tiene como objetivo "adquirir y suministrar oportunamente los bienes que requieran las dependencias de la Institución, para facilitar el cumplimiento de los programas universitarios".^{15/}

Siendo sus unidades de medida:

- a) el número de solicitudes de vales de abastecimiento a satisfacer;
- b) el número de requisiciones de compras nacionales y/o extranjeras a realizar;
- c) el número de asercías brindadas para adquirir bienes y suministros, así como para ejercer el control de calidad y;
- d) frecuencia con la que informa sobre el catálogo de proveedores.

Ya obtenidos los resultados de este seguimiento, se traducen en incremento de la productividad en forma cualitativa, donde los usuarios ya están en condiciones de llenar correctamente los formatos y poder efectuar los trámites de adquisición de bienes de manera ágil, para así disminuir el número de rechazos en la tramitación de la documentación.

Con la finalidad de poder determinar el grado de avance del Sistema, también se llevan a cabo mesas de trabajo con otras dependencias universitarias, aquí la información obtenida se registra en Kardex por cada participante y dependencia. Dicha información sirve de base y se utiliza cuando alguno de los participantes es propuesto a ocupar un puesto de mayor jerarquía.

Para los Programas restantes, el seguimiento está en una fase de diseño y ajuste debido a que se implantaron en 1987, pero existe el antecedente del Programa No. 2 Comportamiento Organizacional donde se efectuó el seguimiento y se permitió la participación de personal ajeno a la Institución. Con esto se difundieron las tareas y se estableció la modalidad de registrar a los participantes por medio de la vía telefónica para integrar los grupos.

Al concluir estas actividades se llevan a cabo reuniones de trabajo con el fin de establecer el seguimiento en función de alterar el clima organizacional que ha permitido a los participantes tomar las mejores decisiones dentro de su ámbito laboral. Y debido a la naturaleza de este tipo de reuniones se procura que su realización sea menos formal.

Finalmente, la evaluación parcial que se emplea en el curso-taller Formación de Instructores se aplica por medio de simulaciones, esto es, se evalúa la capacidad para conducir grupos de trabajo y el dominio del tema.

4.2.1 Evaluación final

Con ella se busca medir el grado de cumplimiento de los objetivos de los cursos, para así estar en posibilidades de establecer la formulación de los cursos futuros y, en el caso de los participantes, determinar si lograron aprovechar los conocimientos adquiridos al través de los cursos-taller.

Otra herramienta que permite medir el grado de eficiencia es la revisión de expectativas que se proponen al inicio de cada Módulo, y simultáneamente a esta actividad se aplica un cuestionario a los participantes para que mencionen la forma en la que perciben el desarrollo de los cursos.

Cabe señalar que al producirse este instrumento así como su registro y matriz de interpretación, tuvo que sortear una serie de pruebas de validación en las que constantemente se modificó, ya que en algunos casos resultaba repetitivo al grado de que los participantes se habían familiarizado con él.

Como ya se señaló en el capítulo Segundo, el Sistema Integral de Actualización se implantó al través de cursos técnico-administrativos y de comportamiento humano que a su vez se instrumentaron en la modalidad de cursos-taller y de manera modular, de tal suerte que los participantes que cubren uno o varios Módulos, bien pueden manipular la información en función de los resultados obtenidos, para evitar que ello suceda y se pierda la confiabilidad, se modificó la técnica decidiendo incorporar tres preguntas en las que los participantes e instructores manifiestan sus inquietudes y sugerencias.

Estas opiniones se confrontan de acuerdo a los siguientes reactivos:

- IDENTIFICACION, ALCANCE Y COBERTURA

Este reactivo permite determinar si se cumplen los objetivos de los cursos así como la adquisición de conocimientos y habilidades por parte de los participantes.

- CONTENIDO TEMATICO

Se refiere a la cobertura del contenido de los temas en cuanto a los requerimientos reales en el trabajo, amplitud de los temas expuestos y a la relación existente entre contenido y realidad en el trabajo.

- DIDACTICA

Este reactivo determina:

- a) si el apoyo de las técnicas didácticas aplicadas en los cursos son las correctas y;
- b) si los materiales distribuidos a los participantes son útiles y cumplen su cometido.

- EXPOSITORES

Este factor es importante y se tiene presente ya que permite conocer:

- a) si la exposición de los temas por parte de los instructores es clara, objetiva y precisa;
- b) si cubren los contenidos temáticos y;
- c) si su nivel de conocimientos es satisfactorio.

- CALENDARIO

El contar con fechas programadas y horarios de impartición de los cursos, ha logrado una mejor programación y organización de los mismos.

- INSTALACIONES

Se ha procurado que las dos salas con las que se cuenta resulten cómodas y agradables a los instructores y participantes, para que así, el desarrollo de los cursos sea más provechoso.

Posteriormente, ya reunida esta información, se revisa y confronta con otras herramientas de la misma naturaleza, y de acuerdo a las conclusiones obtenidas, se formula la tática futura a seguir. Caba mencionar que este instrumento ha proporcionado satisfactorios resultados.

Por último, para confeccionar los instrumentos de evaluación, seguimiento y registro, se contempla el número total del personal administrativo de confianza, mismo que se clasifica por dependencia, puesto y nombre (ordenado alfabéticamente).

Por todo lo comentado hasta aquí y para concluir, diré que es conveniente aplicar el proceso de evaluación a los programas de capacitación, cursos que los conforman, e incremento de la productividad de los participantes.

Conclusiones y Propuestas

A falta de un programa de actualización que permitiera incrementar cualitativa y cuantitativamente la productividad del personal administrativo de confianza, se creó el Sistema Integral de Actualización cuyos cursos, temarios y contenidos, están diseñados acordes a los requerimientos que en materia de capacitación demandó y demanda este tipo de personal.

Con su establecimiento se pretendió actualizar permanentemente al personal administrativo de confianza por medio de cursos-taller que están orientados hacia el trabajador, su ámbito laboral y principalmente a los sistemas y procedimientos de las áreas operativas de la Universidad Nacional Autónoma de México, asimismo, con la formación y desarrollo de su personal, esta Institución se encuentra en condiciones de incorporar en sus puestos administrativos de confianza al mejor preparado.

Para un mejor desarrollo y aprovechamiento de los cursos se han considerado cuatro aspectos importantes:

a) Inventario de Personal.-

Que sirve para identificar, determinar y obtener información acerca de los perfiles de los trabajadores susceptibles de capacitar.

b) Inventario de Apoyos Logísticos.-

Permite conocer el equipo audiovisual con que se cuenta para apoyar la impartición de los cursos.

c) Capacidad en Instalaciones.-

Número de aulas que se tienen para impartir los cursos.

d) Programación adecuada de los cursos.-

Es necesario que los instructores anticipadamente preparen y seleccionen los materiales que necesitan para apoyar la impartición de los cursos.

Al elaborar este programa de capacitación, únicamente se dió un paso adelante dentro del proceso de capacitación, ya que el mismo se complementa al llevar a efecto la implantación, evaluación y seguimiento.

Independientemente de los fines que procura alcanzar este programa de capacitación, sería conveniente que al personal que ocupa los puestos de Director, Subdirector, Secretario y/o Jefe de Unidad Administrativa, Delegado Administrativo, Jefe de Departamento y Jefe de Unidad, al término de la gestión administrativa en turno, se les integre en una bolsa de trabajo que permita a la administración entrante allegarse del personal mejor preparado técnica y profesionalmente para ocupar y desarrollar adecuadamente las funciones de los citados puestos.

Para que existan requisitos de ingreso y promoción en el servicio administrativo, es conveniente que en la legislación Universitaria se contemplen normas que definan el establecimiento del Servicio Civil de Carrera así como las formalidades, pasos del empleo y carrera del personal administrativo de confianza para que disponga de condiciones que le ayuden a concretar un desarrollo profesional y así la Institución cuente con personal que desempeñe adecuadamente los puestos que ocupe.

También es necesario que la Ley Federal del Trabajo establezca los períodos anuales en que las instituciones deban proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en virtud de que la duración semanal de los cursos del Sistema Integral de Actualización oscila entre diez y/o

quince horas, tiempo insuficiente para dotar al personal de los conocimientos técnico-administrativos y habilidades que le permitan cubrir sus necesidades de capacitación.

Asimismo, los Contratos Colectivos de Trabajo (Administrativo y Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México) deberían de establecer la periodicidad para realizar el proceso de capacitación y adiestramiento para los trabajadores y así estar en posibilidades de estimular su esfuerzo, responsabilidad y dedicación en la ejecución de sus actividades, incrementando con esto la calidad y productividad del trabajo.

Por otra parte, se debería de implantar un sistema de recompensas consistente en otorgar materiales didácticos, estímulos económicos o cursos en otras instituciones, tanto a los quince instructores provenientes del Banco de Instructores, como a los seis pertenecientes al Departamento de Selección y Capacitación ya que al finalizar los cursos que imparten, únicamente se les entrega una constancia de agradecimiento por su colaboración. También sería útil que existieran registros individuales del personal administrativo de confianza que asiste a los cursos del Sistema Integral de Actualización, por si alguno de ellos es propuesto a ocupar un puesto de mayor jerarquía, poder determinar el grado de conocimientos y experiencia que posee.

Ahora bien, en virtud de que no existe el Catálogo de Puestos Administrativos del Personal de Confianza no es posible obtener muestras representativas de los conocimientos que dicho personal posee, ni evaluar sus resultados de aprovechamiento, por lo que es necesario y urgente que se elabore el citado Catálogo para que así se efectúe una correcta evaluación de conocimientos y aprovechamiento del personal de confianza.

Para lograr medir la calidad de los cursos considero prudente realizar la evaluación del Sistema en su conjunto para así determinar los niveles de eficiencia de los objetivos del mismo, así como también evaluar a los participantes en cuanto al aprovechamiento de los conocimientos y habilidades adquiridos al través de los cursos-taller.

En otro orden de ideas, sería provechoso que otras dependencias universitarias se involucraran en proporcionar capacitación a su personal de confianza para que así la Dirección General de Estudios Administrativos, aparte de ser una dependencia centralizadora y normativa, establezca criterios institucionales en materia de capacitación para que aquéllas formulen sus planes y programas bajo la asesoría y supervisión de ésta.

Por último, para mejorar la productividad del personal administrativo de confianza, se propone que el Departamento de Selección y Capacitación otorgue más prioridad a la impartición de los cursos cerrados (que como se comentó en el capítulo Tercero, su porcentaje de impartición es menor en relación a los cursos abiertos) y establezca convenios de intercambio en aspectos de capacitación con dependencias de la Administración Pública Federal para conocer los sistemas de capacitación que operan en las mismas, y así en un momento dado, poder retroalimentar al Sistema.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- Fernández Arema, José Antonio. Introducción a la Administración, Textos Programados, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1971, p. 35.
- 2.- Martínez Chávez, Víctor Manuel. Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo: Un Enfoque de Sistemas, Ed. Trillas, México, 1989, p. 186.
- 3.- Carrillo Landeros, Ramiro. Metodología y Administración, Ed. Limusa, México, 1982, p. 119.
- 4.- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1986, p. 27.
- 5.- Martínez Chavez, Víctor Manuel. op. cit., p. 208.
- 6.- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1983, p. 201.
- 7.- Martínez Chávez, Víctor Manuel. op. cit., p. 192.
- 8.- Ibidem, p. 136.
- 9.- Ibidem, p. 189.
- 10.- Chiavenato, Idalberto. op. cit., p. 457.
- 11.- Ortiz G., Lourdes et. al: Closario de Términos Administrativos, Universidad del Valle de México, México, 1985, pp. 121-122.
- 12.- Ibidem, p. 210.
- 13.- Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española, Ed. Espasa -Calpe, S.A. Madrid, 1974, p. 250.
- 14.- Ibidem, p. 250.
- 15.- Arias Galicia, Fernando. op. cit., p. 320.
- 16.- Legislación. Artículo 1.º de la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, Dirección General de Estudios de Legislación Universitaria, México, 1987, p. 11.
- 17.- Manual de Organización. Antecedentes, Objetivos y Funciones de la Dirección General de Estudios Administrativos, Coordinación de Planeación, Presupuesto y Estudios Administrativos, México, 1986, p. 14.07.
- 18.- Ibidem, p. 14.07.

- 19.- *Ibidem*, p. 14.01.
- 20.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ed. Porrúa, México, 1990, p. 9.
- 21.- *Ibidem*, p. 109.
- 22.- Ley Federal del Trabajo, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 1986, p. 110.
- 23.- *Ibidem*, pp. 115-116.
- 24.- Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, Poder Ejecutivo Federal, Secretaría de Programación y Presupuesto, México, 1983, p. 200.
- 25.- *Ibidem*, p. 204.
- 26.- *Ibidem*, p. 205.
- 27.- *Ibidem*, pp. 205-206.
- 28.- Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988, Poder Ejecutivo Federal, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 1984, p. 86.
- 29.- *Ibidem*, pp. 77-78.
- 30.- *Ibidem*, p. 78.
- 31.- *Ibidem*, pp. 88-92.
- 32.- Martínez Chávez, Víctor Manuel. *op. cit.*, p. 200.
- 33.- *Ibidem*, p. 196.
- 34.- Ortiz G. Lourdes. *op. cit.*, p. 199.
- 35.- Ley Federal del Trabajo. *op. cit.*, 221.
- 36.- Villar Van Pratt, Ma. de Lourdes. Ponencia presentada en el Primer Encuentro Nacional sobre Formación y Desarrollo de Recursos Humanos en Instituciones de Educación Superior, organizado por la UNAM en 1986.
- 37.- *Ibidem*, pp. 1-2.
- 38.- *Ibidem*, p. 3.
- 39.- *Ibidem*, p. 3.
- 40.- *Ibidem*, p. 4.
- 41.- *Ibidem*, p. 4.

- 42.- Ibidem, p. 5.
- 43.- Ibidem, p. 5.
- 44.- Ibidem, p. 6.
- 45.- Ibidem, p. 11.
- 46.- Ibidem, p. 11.
- 47.- Ibidem, pp. 12-13.
- 48.- Ibidem, p. 13.
- 49.- Ibidem, p. 14.
- 50.- Ibidem, p. 14.
- 51.- Ibidem, p. 14.
- 52.- Ibidem, p. 15.
- 53.- Ibidem, p. 15.
- 54.- Ibidem, pp. 15-16.
- 55.- Ibidem, p. 16.
- 56.- Ibidem, p. 16.
- 57.- Ibidem, pp. 16-17.
- 58.- Ibidem, p. 17.
- 59.- Ibidem, pp. 17-18.
- 60.- Ibidem, p. 18.
- 61.- Programación de Cursos para el año 1987, Dirección General de Estudios Administrativos, Departamento de Selección y Capacitación, México, 1987, p. 3.
- 62.- Ibidem, p. 5.
- 63.- Ibidem, p. 7.
- 64.- Ibidem, p. 9.
- 65.- Ibidem, p. 11.
- 66.- Ibidem, p. 13.

- 67.- *Ibidem*, p. 19.
- 68.- *Ibidem*, p. 17.
- 69.- *Ibidem*, p. 20.
- 70.- *Ibidem*, p. 22.
- 71.- *Ibidem*, p. 26.
- 72.- *Ibidem*, p. 24.
- 73.- Legislación. op. cit., p. 95. Reglamento del Colegio de Directores de Facultades y Escuelas. Artículo 4º, inciso B.
- 74.- Presupuesto UNAM, 1990. Objetivos del Instituto de Ingeniería. Dirección General de Programación y Presupuestación, México, 1990, p. 160.
- 75.- Manual de Organización. op. cit., p. 15.23. Antecedentes y Funciones de la Dirección General de Procuraduría.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

1.- TEXTOS

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1986.
- Bleiken, Bleik Von. Manual para el Adiestramiento de Personal, Ed. Herrero Hermanos, México, 1974.
- Carrillo Landeran, Ramiro. Metodología y Administración, Ed. Limusa, México, 1982.
- Craig P. y Bittel L. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Ed. Diana, México, 1973.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1983.
- Dubalt Kraus, Miguel et. al: La Administración Pública Federal I, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, México, 1976.
- Fernández Arena, José Antonio. Introducción a la Administración, Textos Programados, UNAM, México, 1971.
- Galván Escobedo, José. Tratado de Administración General: Desarrollo de la Teoría Administrativa, Ed. Trillas, México, 1988.
- Guzman Raymundo, Armando. Administración de Personal, Ed. Limusa, México, 1981.
- Martínez Chávez, Víctor Manuel. Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo: Un Enfoque de Sistemas, Ed. Trillas, México, 1989.
- Ortiz G., Lourdes et. al: Glosario de Términos Administrativos, Universidad del Valle de México, México, 1985.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal, Primera y Segunda partes, Ed. Limusa, México, 1985.
- Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos, Ed. Limusa, México, 1985.
- Ríos Szalay, Alberto y Paniagua Adama, Andrés. Orígenes y Perspectivas de la Administración, Ed. Trillas, México, 1978.
- Silieco, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, Ed. Limusa, México, 1973.

II.- LEYES

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ed. Porrúa, México, 1990.
- Ley Federal del Trabajo, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 1986.
- Legislación, Dirección General de Estudios de Legislación Universitaria de la UNAM, México, 1987.

III.- PUBLICACIONES

- Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Académico (1989-1991), Universidad Nacional Autónoma de México.
- Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Administrativo (1988-1990), Universidad Nacional Autónoma de México.
- Criterios Administrativos y Formas de Registro sobre Capacitación y Adiestramiento, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Dirección General de Capacitación y Productividad.
- Memoria de la Reunión Nacional sobre Administración de Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Nacional, Universidad Autónoma Metropolitana, Secretaría de Educación Pública, 1984.
- Memorias sobre el Primer Encuentro Nacional sobre Formación y Desarrollo de Recursos Humanos en Instituciones de Educación Superior, Universidad Nacional Autónoma de México, 1986.

IV.- TESIS PROFESIONALES

- Bailón Lara, Evelio. Importancia de la Capacitación de los Recursos Humanos en la Administración Pública.
- Melnix Idi, Abraham. La Formación de Recursos Humanos como agente de cambio. Estudio de un caso: El Proceso de Capacitación en el Sistema de Transporte Colectivo Metro.
- Santa Rodríguez, David. La importancia que tiene la función de la capacitación como medio de desarrollo dentro de la Administración Pública.
- Suárez Méndez, Héctor Raúl. Capacitación y Desarrollo del Personal. Estudio del caso Compañía de Luz y Fuerza del Centro, S.A.
- Valdés Rodríguez, Mauricio Miguel A. Un Programa Integral de Capacitación y Desarrollo de Personal Administrativo para Entidades del Sector Público Mexicano. Guía Técnica para su formación.