

3  
2 Es.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGIA

Propuestas para Reorganizar el funcionamiento de la Capacitación en  
el Centro de Capacitación Y Productividad Región Norte del  
Instituto Mexicano del Seguro Social

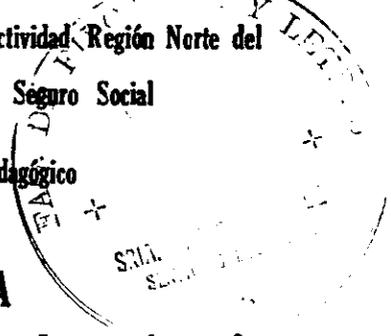
Un Análisis Pedagógico

TESINA

Que para obtener el título de  
LICENCIADA EN PEDAGOGIA

p r e s e n t a

CLAUDIA ALARCON GARCIA



Asesora: Lic. Ofelia Eusse Zuluaga

FACULTAD DE FILOSOFIA  
Y LETRAS



COLEGIO DE PEDAGOGIA

1998

México, D. F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

258268



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.

*Agradezco infinitamente al Lic. Jaime Garfias Ruiz las atenciones, los consejos, la colaboración y la experiencia que me brindó, así como su amistad desinteresada y el gran entusiasmo con que siempre me apoyo.*

*A mi asesora, Lic. Ofelia Eusse Zuluaga, le expresó mi sincero  
agradecimiento por sus amables atenciones y valiosos consejos.*

*A mis padres y hermanas les recuerdo el gran cariño que les tengo.  
Gracias por su comprensión, apoyo y amor incondicional.*

# **ÍNDICE**

	Págs.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I. LINEAMIENTOS TEÓRICO-PEDAGÓGICOS DE LA CAPACITACIÓN.....</b>	<b>4</b>
1. Fundamentación Filosófica de la acción educativa.....	4
2. La Educación Permanente.....	6
3. La Educación de Adultos.....	8
4. Educación Formal, No formal e Informal.....	8
5. La Didáctica.....	10
<input type="checkbox"/> La Didáctica Tradicional.....	11
<input type="checkbox"/> La Tecnología Educativa.....	13
<input type="checkbox"/> La Didáctica Crítica.....	15
6. La Capacitación.....	19
7. La Teoría Sistemática.....	22
8. La Planificación de Sistemas Educativos.....	22
<b>II. REFERENCIA LEGAL, INSTITUCIONAL Y ORGÁNICA DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD REGIÓN NORTE.....</b>	<b>24</b>
1. Fundamento Legal de la Capacitación.....	24
<input type="checkbox"/> Artículo 123 Constitucional y Ley Federal del Trabajo.....	25
<input type="checkbox"/> Contrato Colectivo de Trabajo y Reglamento de Capacitación y Adiestramiento del IMSS.....	26
2. El Sistema IMSS-CAPACITACIÓN.....	29
<input type="checkbox"/> Políticas Generales.....	30
<input type="checkbox"/> Políticas Específicas.....	31
3. El Centro de Capacitación y Productividad Región Norte.....	33

<b>III. EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD REGIÓN NORTE.....</b>	<b>40</b>
1. La Planificación de Sistemas Educativos como instrumento de Evaluación.....	40
<input type="checkbox"/> Proceso de Evaluación.....	41
<input type="radio"/> Ambiente Externo.....	43
<input checked="" type="radio"/> Terreno Institucional.....	43
<input type="radio"/> Ambiente Interno.....	45
<input checked="" type="radio"/> Área Administrativa.....	45
<input checked="" type="radio"/> Situación Pedagógico/Didáctica.....	49
 <b>IV. PROPUESTAS PARA REORGANIZAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN.....</b>	 <b>59</b>
1. La Planificación de Sistemas Educativos como Proceso de Solución de Problemas.....	59
2. Explicación de las Propuestas.....	60
<input type="checkbox"/> Área Administrativa.....	61
<input type="checkbox"/> Área pedagógico/Didáctica.....	74
 <b>CONCLUSIONES.....</b>	 <b>104</b>
 <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	 <b>108</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Es indiscutible que una organización de la magnitud e importancia del **Instituto Mexicano del Seguro Social** tiene la necesidad y responsabilidad social de Capacitar a su Personal, con el único propósito de brindar un servicio de calidad a sus derechohabientes y, al mismo tiempo, propiciar el desarrollo integral de sus trabajadores.

Para cumplir con este propósito, el IMSS ha recurrido a diversas formas y órganos institucionales que fueron creados expresamente para realizar la Función Educativa de **Capacitación**; entre ellos, el IMSS cuenta con una serie de Centros de Capacitación y Productividad que operan en las zonas más importantes de la República Mexicana. Como parte de este grupo de Centros se encuentra el **Centro de Capacitación y Productividad Región Norte**.

El **Centro**, desde su apertura en octubre de 1992, ha dedicado sus acciones a servir en materia de **Capacitación** a los trabajadores del **Instituto Mexicano del Seguro Social**.

Sin embargo, debido a que el manejo de un Centro Educativo no es tan simple ni sencillo como parece y que su operación requiere de un gran interés, responsabilidad y conocimientos específicos de quienes en él laboran; se observan en el **Centro de Capacitación y Productividad Región Norte**, a sus cinco años

de existencia, algunos problemas y obstáculos que no le han permitido brindar sus servicios de manera adecuada.

Por este motivo, se considera indispensable realizar una Evaluación del desempeño del **Centro**, a través de una recapitulación de lo que ha sido, de su organización, de su acción, de su forma de realizar la **Capacitación**.

Precisamente, este trabajo tiene ese cometido: Evaluar la manera en que opera el **Centro de Capacitación y Productividad Región Norte** y, a partir de ello, Proponer lineamientos de acción para mejorar el funcionamiento de su servicio educativo: la **Capacitación**. En síntesis, se trata de una Propuesta de Reestructuración Organizativa que tiene como base una Evaluación Pedagógica de la **Capacitación** en el **Centro**.

La importancia del tema radica en encontrar puntos de solución a los problemas que aquejan al **Centro de Capacitación y Productividad Región Norte**, pues el evaluar la situación de una dependencia es punto de partida para proponer un cambio que beneficie a la misma.

Para realizar esta Evaluación y plantear las Propuestas de mejora se consideró el enfoque que sugiere la **Planificación de Sistemas Educativos**, que es

básicamente un proceso de solución de problemas y que tiene como principal objetivo identificar los puntos conflictivos y encontrar posibles soluciones.

El trabajo está dirigido, en primer lugar, a los responsables del **Centro de Capacitación y Productividad Región Norte**: dirigentes y trabajadores en general; con la firme intención de que sirva como punto de partida para cambiar los esquemas y las formas de trabajo que hasta ahora han sido enormes baches en el camino educativo que debe seguir el **Centro**. También, será de utilidad para aquellos Profesionales de la Educación que se vean en la necesidad o que tengan la inquietud de conocer una forma de analizar, de evaluar un Proceso de **Capacitación** y proponer alternativas de mejora; ya sea en un Centro de las características del que ahora nos ocupa, en una organización o en un Departamento de **Capacitación**.

La organización de la obra es la siguiente: en el Primer Capítulo se da cuenta del Fundamento Teórico que orienta el trabajo; en el Segundo Capítulo se expone la organización y el funcionamiento del **Centro de Capacitación** en todos sus ámbitos, haciendo hincapié en aquellos que se relacionan directamente con la **Capacitación**; en el Tercer Capítulo se presentan los resultados obtenidos de la Evaluación; el Cuarto Capítulo presenta las propuestas para reorganizar la **Capacitación** en el **Centro**; y finalmente se comentan las Conclusiones que se generaron a partir del trabajo realizado.

# **L. LINEAMIENTOS TEÓRICO-PEDAGÓGICOS DE LA CAPACITACIÓN**

## **1. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA DE LA ACCIÓN EDUCATIVA.**

Todo proyecto pedagógico está sustentado por las concepciones que de hombre, sociedad, conocimiento y Educación posee su creador y esto es lo que se llama *Fundamento Filosófico de la Pedagogía*. Se trata de tomar a la Filosofía de la Educación, como sugiere Eduardo Weiss<sup>1</sup>, en dos de sus sentidos: el crítico y el utópico. Primeramente hay que verla como una forma de reflexionar, de conceptualizar el mundo que nos rodea y la relación que guarda con nuestro objeto de estudio, esto constituye el *sentido crítico*. Como segundo punto se le debe considerar en su sentido de propuestas de acción, ya que posteriormente a la crítica, la Filosofía de la Educación debe plantear las posibilidades de una nueva realidad. En este sentido, el acto educativo es una práctica social premeditada, pues siempre tiene una finalidad previa a la realización, es un acto racional con respecto a fines y valores, en donde se articulan: la tradición, el presente y la esperanza de innovación en el futuro que constituye el *sentido utópico* que puede proporcionar la Filosofía, haciendo a la Educación potencialmente transformadora.

La Pedagogía se constituye como la forma en que la Filosofía reflexiona sobre Educación. Cualquier idea pedagógica tiene fundamento en una matriz filosófica. Ya lo dijo Freire: "No puede haber una teoría pedagógica, que implica fines y medios de la acción educativa, que esté exenta de un concepto de hombre y de mundo. No hay en este sentido una Educación neutra"<sup>2</sup>. Lo que nos lleva a pensar que toda pretensión pedagógica es el discurso por el cual se justifica determinado ideal.

Así, el objetivo de quien reflexiona sobre Educación es encontrar la idea filosófica que sustentará su proyecto o el discurso que desee proponer. Como primer paso en su tarea, le es necesario preguntarse: ¿qué tipo de hombre pretende formar?, ¿qué es para él la sociedad?, ¿qué Educación quiere desarrollar? y ¿cómo concibe el conocimiento?

Siguiendo esta línea, se considera que la Educación se encamina a la formación de *hombres íntegros*, que posean capacidad de análisis, de reflexión y crítica, el desarrollo de estas capacidades lo acercarán al terreno de la creación y la evolución. Tenemos que pensarlo como un ser de permanentes relaciones con el mundo, "en constante interacción con la realidad, que siente, percibe y sobre la

<sup>1</sup> WEISS, Eduardo. "Pedagogía y Filosofía hoy", Mecanograma. Págs. 1-4

<sup>2</sup> FREIRE, Paulo. *Ensayos escogidos*. Pág. 1

cual ejerce una práctica transformadora”<sup>3</sup>. Por tal razón, la *Educación* no se concibe como la simple transmisión de conocimientos, sino como un proceso de comunicación y de intercambio dialéctico<sup>4</sup>, de compromiso. Ya que “es exactamente en sus relaciones dialécticas con la realidad, que concebiremos a la Educación, como un proceso de constante liberación del hombre. Educación que, por esto mismo, no aceptará, ni al hombre aislado del mundo -creándolo en su consciencia-, ni tampoco al mundo sin el hombre -incapaz de transformarlo-”<sup>5</sup>.

Aunque todo acto educativo es conservador, también es potencialmente innovador y generador de transformaciones, por lo que se convierte en un proceso liberador. La Educación no es sólo la reproducción de los intereses, valores y conocimientos de la clase en el poder; hay que verla, también, como agente de cambio. Es importante considerar en la **Educación dos funciones básicas: la de conservación y la de transformación**, “se experimenta simultáneamente como instancia enajenante y como posibilidad liberadora”<sup>6</sup>. Estas características implican la toma de una posición con respecto a la acción educativa: ¿transformar o conservar?

Para quien la Educación es un proceso de interacción continuo y dialéctico del hombre con su realidad que permite el conocimiento, la reflexión crítica y la transformación; tendrá que educar a un hombre consciente de su responsabilidad social e histórica, que sepa buscar un equilibrio entre sus fines personales y los de la colectividad. Formará hombres que nunca estarán satisfechos con el saber que poseen. Esta Educación permitirá a los hombres apropiarse críticamente de la posición que ocupan con los demás en el mundo y estará dirigida a proporcionar *aprendizajes significativos* que conlleven a la construcción de conocimientos y a la búsqueda de mejores situaciones de vida.

La educación, así entendida, tiene que recurrir a la problematización del hombre-mundo: “problematización del mundo del trabajo, de las obras, de los productos, de las ideas, de las convicciones, de las aspiraciones, de los mitos, del arte, de la ciencia, el mundo de la cultura, y de la historia... (porque) Plantear este mundo como un problema, a los hombres, significa proponerles que ‘admiren’, críticamente, en una operación totalizada, su acción y la de los otros sobre el

<sup>3</sup> FREIRE, Paulo. *¿Extensión o comunicación? La concientización del medio rural*. Pág. 57

<sup>4</sup> La dialéctica Marxista, orientada en la Filosofía de Hegel, considera a la dialéctica como la causa de todo movimiento; este reside en la lucha de los contrarios y en su contradicción. Todo ser o suceso de conocimiento posee parejas de opuestos o contrarios internos que se hallan unidos y simultáneamente en lucha. La lucha de los contrarios se representa por la triada dialéctica: *tesis*, afirmación de la existencia de una cosa cualquiera; *antítesis*, consiste en la negación del primer contrario y *síntesis*, que recopila, analiza y discrimina la información de los contrarios precedentes.

Más información en: ARNAU, H.; BRIA, L. (et.al.). *Temas y Textos de Filosofía*. Págs. 271-274

<sup>5</sup> FREIRE, Paulo. *Op.cit* Pág. 86

<sup>6</sup> PANSZA, Margarita. “Sociedad-Educación-Didáctica”, en *Fundamentación de la Didáctica*. Pág. 25

mundo"<sup>7</sup>. Se trata de una concientización que permite a los hombres asumirse como seres capaces de comprender y de transformar.

Dentro de esta Educación, el *conocimiento* se concibe como *inacabado*, en la medida en que nadie posee la sabiduría total; transformable, puesto que no existen las verdades eternas; histórico, porque sólo es válido para determinadas sociedades, en determinadas épocas<sup>8</sup>; conflictivo, pues genera luchas entre teorías y concepciones; ideológico, cuando representa el pensamiento de algún grupo.

Las anteriores puntualizaciones están ligadas a la concepción de *sociedad*. Se considera que ésta es cambiante, puesto que es histórica y como tal debe responder al tiempo y al pensamiento de quienes la demandan; conflictiva, porque representa la lucha constante entre grupos sociales, políticos y económicos; inacabada, pues siempre está transformándose y es dinámica.

Estos conceptos constituyen, propiamente, los hilos conductores que permitirán el acercamiento a nuestro objeto de estudio: la *Capacitación*. A partir de ellos se hace necesario, para el fin que se persigue, enmarcar el ámbito de la *Capacitación*, su definición y los elementos con los que se relaciona; sin embargo es pertinente ubicar, antes que nada, su inserción en la Educación, como objeto de estudio y práctica social y la forma en la que se genera desde la misma Pedagogía.

## **2. LA EDUCACIÓN PERMANENTE.**

Tradicionalmente se ha reducido el concepto de Educación al proceso que se origina en el ambiente escolar, esta idea proviene de un profundo desconocimiento de la Educación como fenómeno social. Y sólo debe ser permisible para quienes no son estudiosos del campo. Dentro de la Teoría Pedagógica, han surgido planteamientos que dejan atrás estas concepciones estrechas y abanderan "la permanencia del proceso educativo"<sup>9</sup>, afirman que la formación del ser humano no puede concebirse, en ningún momento, como un estado acabado, la Educación es un proceso con el cual el individuo establece relaciones desde su nacimiento y estas relaciones sólo concluyen con la muerte. Durante toda la vida y en todas las dimensiones de la existencia humana está presente la Educación.

---

<sup>7</sup> FREIRE, Paulo. *Op.cit.* Pág. 96

<sup>8</sup> A esto se refiere Freire cuando habla de "sucesión constante del saber". afirma que: "El hombre, como un ser histórico, inserto en un permanente movimiento de búsqueda, hace y rehace constantemente su saber. Y es por esto que todo saber nuevo se genera en un saber que pasó a ser viejo, el cual, anteriormente, generándose en otro saber, que también pasó a ser viejo, se había instalado como saber nuevo". *Ibid.* Pág. 51

<sup>9</sup> *Ibid.* Pág. 97

Jaime Castrejón<sup>10</sup> nos dice que la noción de Educación como un proceso que dura toda la vida no es tan nueva como se piensa y señala varias definiciones que datan, inclusive, de 1919<sup>11</sup>. A lo largo del tiempo este concepto de "Educación permanente", término utilizado a partir de los años sesentas<sup>12</sup>, se integra, en cuanto a conceptualizaciones, en tres corrientes fundamentales que abarcan su acción:

1. Educación Permanente como formas especializadas de Educación de Adultos, tales como la *Capacitación* para y en el trabajo, así como la alfabetización.
2. Educación Permanente como Educación de Adultos: un campo total, pero limitado a ésta etapa de la vida.
3. Educación Permanente como un proceso educativo a lo largo de la vida, encaminado al desarrollo integral del individuo<sup>13</sup>.

De estas corrientes la más acertada, en su visión del fenómeno educativo, y que por lo mismo abarca a las demás, es la que toma a la Educación como un proceso continuo y fundamental de la vida humana. El hombre aprende a partir de la interacción y comunicación con el mundo, por lo que la Educación rebasa el marco de la escuela, por naturaleza, y ocupa todas las actividades del hombre.

A pesar de coincidir con la idea de una Educación como proceso continuo en la vida del ser humano, no se considera indispensable el término "Educación permanente", sería la aceptación de una Educación fragmentada. Es decir, pensar que existe una Educación familiar, una Educación escolarizada y una Educación permanente; cuando **la Educación es una, por sí misma, y naturalmente es continua**. No se le puede pensar de otra forma.

La *Capacitación* ha sido ubicada dentro de la "Educación permanente", pensándola, en una de sus corrientes conceptuales y de acción, la que se dedica a las formas especializadas de Educación de Adultos, como la *Capacitación* para y en el trabajo<sup>14</sup> y la alfabetización. Sin embargo, **la *Capacitación* no es parte de una idea denominada "Educación permanente". La *Capacitación* es parte del proceso educativo**, proceso que evidentemente es continuo y que por lo mismo no necesita otra denominación; lo importante es considerarlo como un proceso constante que abarca todas las etapas de la vida del ser humano. Esta idea, en realidad, y la sugerencia de no olvidarla, constituye el aporte más importante de los trabajos sobre "Educación permanente"; el error se encuentra en enmarcarla con un término que la aleja del concepto único y global de Educación.

<sup>10</sup> CASTREJÓN, Díez Jaime. Educación Permanente. Principios y experiencias.

<sup>11</sup> Para mayor información ver: *Ibid.* Págs. 11-24

<sup>12</sup> Época en la que se analizan y cuestionan, con más fuerza, la función de los sistemas educativos, sus estructuras y sus métodos.

<sup>13</sup> Para profundizar en éstas corrientes, ver: CASTREJÓN, Díez. *Op.cit.* Págs. 19-22

<sup>14</sup> Mas adelante se mencionarán las diferencias existentes entre estos dos tipos de Capacitación.

### **3. LA EDUCACIÓN DE ADULTOS.**

Se ha situado también a la *Capacitación* dentro de esta modalidad educativa, sobre todo porque su acción se dirige exclusivamente a la población adulta.

En los países latinoamericanos<sup>15</sup>, se denomina Educación de Adultos al programa educativo de tipo gubernamental, que atiende a la población mayor de 15 años, que no fueron aceptados por el ámbito escolar, los desertores, los que abandonaron el sistema escolar sin completar el nivel básico y los analfabetas, principalmente. Sin embargo, este concepto se ha extendido captando los programas de extensión agrícola y, ocasionalmente, a los de *Capacitación* laboral.

Aunque la Educación de Adultos ha comenzado a extender su acción, todavía no logra incorporar a la *Capacitación* como parte de ella, por lo menos en México, su atención sigue centrada, casi exclusivamente, en los programas de alfabetización y Educación básica. Por lo que la *Capacitación* ha tenido que ganarse un campo propio, alejado de los que conocemos como Educación de Adultos. Esta es la razón que hace considerar a la *Capacitación* **apartada de esta modalidad, con la que sólo comparte la edad de los usuarios.**

### **4. EDUCACIÓN FORMAL, NO FORMAL E INFORMAL.**

La Educación es un proceso único, sus partes coexisten interrelacionadas, por lo tanto es indivisible; sin embargo, para su estudio y como mero recurso analítico, se ha dividido en tres tipos: Educación formal, no formal e informal.

Philip H. Coombs y Manzoor Ahmed<sup>16</sup> son los primeros en distinguir conceptualmente estos tres términos.

*La Educación informal* es "el proceso que dura toda la vida, por el cual cada persona adquiere y acumula conocimientos, capacidades, actitudes y comprensión a través de las experiencias diarias y de contacto con su medio"<sup>17</sup>. Este tipo de

---

<sup>15</sup> A diferencia de los países desarrollados, en donde, la Educación de Adultos se dedica al "reciclaje de los conocimientos, sobre todo en los niveles superiores de la jerarquía laboral y a la impartición de cursos que satisfagan aspectos concretos de tipo cultural y recreativo", nos dice: CASTILLO, Alfonso. "Educación de Adultos en México", en *Ensayos sobre la Educación de los Adultos en América Latina*. Pág. 231.

<sup>16</sup> COOMBS, Philip y MANZOOR, Ahmed. *La lucha contra la pobreza rural; el aporte de la Educación no formal*, citados por LA BÉLLE, Thomas A. *Educación no formal y cambio social en América Latina*. Págs. 43,44

<sup>17</sup> *Ibid.*

Educación es espontánea, carece de organización y de sistema, pero representa la mayor parte del aprendizaje total de la vida humana.

*La Educación no formal* es "toda actividad educativa organizada y sistemática realizada fuera de la estructura del sistema formal, para impartir ciertos tipos de aprendizaje a ciertos subgrupos de la población"<sup>18</sup>.

La diferencia sustancial entre estos dos tipos de Educación radica en la intencionalidad educativa y el programa bajo el cual se lleva a cabo la Educación no formal.

*La Educación formal* es "el sistema educativo institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que abarca desde la escuela primaria hasta la universidad"<sup>19</sup>. Este tipo de Educación está sujeta, además, a un estricto sistema de acreditación y certificación.

Dentro de este análisis, es necesario ampliar la definición de "*Educación no formal*", ya que en ella se sitúa, inequívocamente, la *Capacitación* como objeto de estudio y como práctica social.

*La Educación no formal* se da fuera del marco de las instituciones organizadas y puede ser promovida en diversas circunstancias mediante diferentes instituciones u organizaciones sociales. Es una modalidad flexible que permite una más fácil vinculación con la sociedad, pues no es rígida en cuanto a la organización por ciclos y etapas, es dinámica y hace posible introducir o suprimir contenidos de acuerdo con las necesidades reales.

Debido a la flexibilidad que se le atribuye a este tipo de Educación, Inés Castro<sup>20</sup> nos dice que se le ha considerado como "la modalidad adecuada para impulsar el desarrollo económico y el cambio social... este tipo de Educación permite: 1) enseñar habilidades específicas requeridas para el desempeño laboral, 2) adaptar el proceso educativo a las necesidades y problemas de grupos concretos y resulta ser una modalidad de Educación menos costosa que la formal"<sup>21</sup>.

Por su parte, Callaway<sup>22</sup> dice que los programas de Educación no formal: "1) sirven de complemento a la Educación formal; 2) tienen diferente organización, distintos patrocinadores y diversos métodos de instrucción; 3) son voluntarios y están destinados a personas de edades, orígenes e intereses diversos; 4) no

<sup>18</sup> *Ibid.* Pág. 44

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> CASTRO, Ma. Inés. *El dilema de la Educación: ¿problema teórico o transformación de la conciencia social?*

<sup>21</sup> *Ibid.* Pág. 22

<sup>22</sup> CALLAWAY, Archibald. *Frontiers of Out-to-School Education*, citado por LA BELLE, Thomas A. *Op.cit.* Pág. 47

culminan con la entrega de credenciales o diplomas; 5) se realizan donde la clientela vive o trabaja y 6) su ritmo, su duración y su finalidad son flexibles y adaptables”<sup>23</sup>.

En pocas palabras, se puede decir que, este tipo de Educación dedica su acción a los programas organizados, no escolares, que proponen brindar experiencias de aprendizaje a sectores específicos de la población. Consiste en actividades educativas que se caracterizan por ser sistemáticas, estructuradas y de corta duración. Esta Educación es respaldada por alguna persona, grupo u organización que definirá la intencionalidad de su acción educativa. Y es por esto que la *Capacitación* encaja, perfectamente, dentro de la Educación no formal.

Para terminar, quisiera recordar que **la distinción entre Educación formal, no formal e informal es solamente un recurso analítico. La Educación, como ya se dijo, es una unidad indivisible, pues sus partes están íntimamente ligadas e interrelacionadas, una no se explicaría sin la otra.**

## **5. LA DIDÁCTICA.**

Sabemos que la Educación formal y la no formal poseen diferencias sustanciales, pero también, tienen algo en común, ese algo es la intencionalidad de su acción educativa y la existencia de un programa que las ayuda a realizar esos objetivos. Para cumplir con este elemento que las caracteriza deben contar con alguna dirección, con una guía que las oriente y esa guía es, sin discusión, la Didáctica.

La Didáctica ha sido concebida como una disciplina instrumental, que ofrece respuestas técnicas para la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje, por lo que se le ha considerado una disciplina “neutra, universal y acabada”<sup>24</sup>. Esto nos lleva a un reduccionismo en la forma de abordar el proceso enseñanza-aprendizaje y plantea a la Didáctica como una propuesta de carácter operacional, más que teórica.

Para evitar caer en un reduccionismo que descontextualize al proceso enseñanza-aprendizaje de lo social, es decir, de la complejidad de la práctica educativa, tenemos que enfocar su análisis en “tres niveles fundamentales: aula (el proceso enseñanza-aprendizaje mismo), institución y sociedad”<sup>25</sup>. Estos niveles se interrelacionan y determinan el comportamiento de este proceso.

---

<sup>23</sup> *Ibid.* Págs. 47,48.

<sup>24</sup> MORAN, Ovicdo. 'Instrumentación Didáctica' en *Fundamentación de la Didáctica*. Pág. 139

<sup>25</sup> *Ibid.* Pág. 140

Cuando se piensa en la Didáctica como disciplina debemos tener en cuenta que posee dos dimensiones; una de fundamentación teórica y otra de operatividad, el fundamento teórico servirá de sustento a la operatividad; la Didáctica así planteada es objeto de estudio y práctica educativa, al mismo tiempo.

Podemos decir, en términos generales, que **la Didáctica es la disciplina que aborda el proceso enseñanza-aprendizaje, se encarga de reflexionar, conocer, comprender y plantear la dimensión teórica y la operativa de la didáctica, con el fin de mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.** Para lograrlo, esta disciplina se interrelaciona con otros campos de estudio (ciencias y disciplinas), como son la psicología, la epistemología, la sociología, la historia y la filosofía, principalmente.

Dentro de la Didáctica, existen diferentes posiciones teóricas y de acción, diferentes formas de concebirla y de aplicarla. Estas posiciones teóricas, son representadas por tres corrientes fundamentales, que reclaman para sí el poseer la verdadera fundamentación y operatividad de la Didáctica. Estas **tres corrientes son: la Didáctica Tradicional, la Tecnología Educativa y la Didáctica Crítica.**

#### ♦ La Didáctica Tradicional

La *Didáctica Tradicional* posee como características principales: el verticalismo, el autoritarismo, el verbalismo, el intelectualismo, el aprendizaje memorístico y la disciplina.

Esta Didáctica presenta un rígido sistema de autoridad, que es personificado en el maestro, dueño del conocimiento y del método. Este se diferencia del alumno por ser el que enseña, de ahí que se considere que el conocimiento se extiende "del que se juzga sabio, hasta aquellos que se juzgan no sabios"<sup>26</sup>. **La exposición por parte del profesor es el procedimiento por excelencia de la Didáctica Tradicional y se convierte en mero verbalismo.** El maestro se refugia en clases discursivas, retóricas y que funcionan "como si fuesen 'canciones de cuna'. Deleitándose, narcisístamente con el eco de sus palabras, (que) adormecen la capacidad crítica del educando"<sup>27</sup>. Por esto, **el aprendizaje queda reducido a la memorización** de nociones, conceptos, principios e inclusive procedimientos; convirtiéndose en un proceso mecánico.

**El alumno es concebido como un recipiente al que hay que llenar** y "cuanto más simple y dócil receptor es de los contenidos, con los cuales, en nombre del saber es 'llenado' por sus profesores, tanto menos puede pensar y sólo puede repetir"<sup>28</sup>. En este sentido, el profesor exige al alumno sumisión para que reciba

<sup>26</sup> FREIRE, Paulo. Op.cit. Pág. 39

<sup>27</sup> Ibid. Pág. 61

<sup>28</sup> Ibid. Pág. 60

dócil y pasivamente el conocimiento, que para esta corriente didáctica es estático, absoluto y queda reducido a la aprehensión de los objetos a través de los sentidos, al acto mecánico de apropiación de la realidad, de una realidad inmutable, divorciada de la acción del hombre. **Estas acciones educativas generan un hombre sometido, dependiente, enajenado y acrítico, negado como ser de transformación.**

La *Didáctica Tradicional* hace mayor "énfasis en la conservación y transmisión de los contenidos como algo estático. El enciclopedismo, la tendencia a sobrecargar a los alumnos de contenidos, que suelen ser memorizados, está con frecuencia presente tanto en el plan de estudios, como en los programas"<sup>29</sup>.

La *Didáctica Tradicional* se expresa a través de la llamada "enseñanza intuitiva", una propuesta educativa que consiste en ofrecer elementos sensibles a la percepción y observación de los alumnos. Esta corriente educativa, tiene sus fundamentos psicológicos en la lógica de la *psicología sensual-empirista*, pues concibe la noción de las cosas y de los fenómenos como derivados de imágenes mentales, de intuiciones y de percepciones. "La psicología sensual empirista explica el origen de las ideas a partir de la experiencia sensible y no atribuye al sujeto sino un papel insignificante en su adquisición"<sup>30</sup>.

Otra corriente psicológica que influye a la *Didáctica Tradicional*, es la "disciplina mental o teoría de las facultades". Es un discurso psicológico vinculado a la Filosofía que enfatiza la importancia de ejercitar la mente, ésta posee ya facultades o atributos, que la Educación debe hacer progresar. **La Educación será, entonces, "un proceso de disciplina y adiestramiento de la mente y las facultades mentales sólo se fortalecerán con su ejercicio.** Una didáctica, orientada en esta perspectiva, sólo es importante cuando desarrolla los atributos mentales"<sup>31</sup>.

Por lo tanto, **el aprendizaje es concebido, en ésta Didáctica, como la capacidad de retener y repetir información.** "Los educandos no son llamados a conocer, sino a memorizar"<sup>32</sup>.

Para terminar, se coincide con Freire cuando dice: "esta falsa concepción de Educación, que se basa en el depósito de información en los educandos, constituye, en el fondo, un obstáculo para la transformación. Por esto mismo, es una concepción antihistórica... rígida dogmática y autoritaria"<sup>33</sup>.

<sup>29</sup> PANSZA, Margarita. *Pedagogía y Currículo*. Pág. 13

<sup>30</sup> MORAN, Oviedo. *Op.cit.* Pág. 161

<sup>31</sup> DÍAZ, Barriga. *Ensayos sobre la problemática curricular*. Pág. 54

<sup>32</sup> MORAN, Oviedo. *Op.cit.* Pág. 162

<sup>33</sup> FREIRE, Paulo. *Op.cit.* Pág. 92

## ◆ La Tecnología Educativa

La corriente de la *Tecnología Educativa* se relaciona con “la presencia creciente del pensamiento tecnocrático en los modelos de desarrollo en algunos países”<sup>34</sup>. Con esta influencia, la Educación se descontextualiza, como fenómeno social e histórico, y se universaliza, pensando que las ideas educativas pueden ser transplantadas de un país a otro, sin mayor dificultad. “Así las consideraciones sociales e históricas son hechas a un lado y se da paso a una forma ‘científica’ del trabajo educativo”<sup>35</sup>. Surge, entonces, la *Tecnología Educativa* apoyada en las nociones de “progreso” y “eficiencia”. Esta retoma el carácter instrumental de la Didáctica, preocupándose más por el cómo enseñar, que por el qué y para qué enseñar; con esto cayó en un “practisismo inmedialista, que carece de una crítica previa a su implantación”<sup>36</sup>.

**El carácter instrumental o de operatividad en la Didáctica es primordial, superponiéndose al carácter de fundamentación teórica, que es considerado secundario.**

Se recalca también el papel del **profesor como controlador de estímulos, respuestas y reforzamientos**. Obviamente, esta corriente Didáctica **tiene sus bases psicológicas en el Conductismo**. Aquí, la mente es concebida como algo pasivo, “adaptable” al conjunto de estímulos que el sujeto pueda recibir. El modelo conductista indica que la conducta puede cambiar, por lo que **el aprendizaje se piensa como una modificación de la conducta** que se genera a través de estímulos y reforzamientos. **Enseñar significa cambiar a la gente**. El Conductismo se interesa por la conducta observable, susceptible de ser provocada y controlada, argumentando que sus “procesos internos no son medibles y por tanto no son controlables; hace un lado, o desconoce, la importancia de los procesos inconscientes de la conducta”<sup>37</sup>. La enseñanza, por lo tanto, se centra en el reforzamiento de las conductas, el profesor dispone los eventos para lograr la conducta deseada y tiene como principal función el control de estímulos, conductas y reforzamientos. Esto lo convierte en un “ingeniero de la conducta” como lo denomina Margarita Pansza<sup>38</sup>, un ingeniero especializado en planear situaciones de aprendizaje. El hombre para la *Tecnología Educativa*, es un objeto a manejar, se dispone de él y de su conducta.

La *Tecnología Educativa* fragmenta la práctica educativa, debido a que “privilegia el detallismo metodológico sobre la reflexión epistemológica profunda”<sup>39</sup>. Este detallismo metodológico, se refiere a la exaltación de la

<sup>34</sup> PANSZA, Margarita. “Sociedad-Educación-Didáctica” en *Op.cit.* Pág. 54

<sup>35</sup> *Ibid.* Pág. 55

<sup>36</sup> MORAN, Oviedo. *Op.cit.* Pág. 168

<sup>37</sup> PÉREZ, Esther. “Problemática General de la Didáctica” en *Fundamentación de la Didáctica*. Pág. 80

<sup>38</sup> PANSZA Margarita. “Sociedad-Educación-Didáctica” en *Op.cit.* Pág. 55

<sup>39</sup> *Op.cit.* Pág. 57

instrumentación didáctica que se concreta predominantemente en una propuesta técnica: la Carta Descriptiva, cuyo elemento fundamental son los objetivos conductuales. Estos marcan el camino a seguir en la elaboración, aplicación y evaluación de los programas, son muy precisos, claramente delimitados, especificando rígidamente los cambios conductuales que se esperan del alumno; lo que fragmenta, mecaniza y distorsiona el aprendizaje, el conocimiento y consecuentemente la realidad.

Este modelo tiene un carácter ahistórico y reduccionista del proceso educativo. Aquí la Didáctica se ocupa sólo de los procedimientos técnicos, que aseguren el cambio de conductas, sin importar el contexto social en que se use.

Todo esto se explica porque Epistemológicamente, la tecnología educativa se basa en la corriente filosófica del Empirismo<sup>40</sup>. En ella se considera "la experiencia sensorial como la única fuente del saber. Afirma que todo conocimiento, se fundamenta en la experiencia y se adquiere a través de ésta. Subestima la abstracción y centra el proceso del conocimiento en los hechos"<sup>41</sup>. Se puede decir, entonces, que el Empirismo se sustenta en la concepción de que la experiencia básica capta directamente la realidad tal cual es y que el conocimiento está contenido sólo en los hechos, negando la abstracción y reflexión que se pueda hacer de los mismos<sup>42</sup>. Por ésta razón, la Filosofía de la Ciencia del Positivismo Decimonónico, o Filosofía de la Ciencia Empírico-analítica<sup>43</sup>, también fundamenta a la *Tecnología Educativa*. El positivismo se preocupa por *explicar los hechos* (en este caso el proceso de enseñanza-aprendizaje) no por comprenderlos<sup>44</sup>, lo cual resulta más cómodo; pues las *explicaciones "científicas" de los procesos educativos* "proporcionan el conocimiento requerido para predecir su ocurrencia"<sup>45</sup> y generan la oportunidad de controlar su práctica. Del mismo modo que se puede usar el conocimiento de las Ciencias Naturales para predecir y controlar los acontecimientos del mundo natural; la Didáctica, según ésta corriente, puede usarlos para *explicar, predecir y tratar de controlar el proceso de Enseñanza-Aprendizaje*.

En pocas palabras, la *Tecnología Educativa* presenta un carácter eminentemente técnico e instrumental, se fundamenta en el pensamiento pragmático del Conductismo y en la Filosofía de la Ciencia Empírico-analítica, de

<sup>40</sup> El Empirismo proviene de la tradición galileana de la ciencia, para mayor información ver: **MARDONES y URSUA. Filosofía de las Ciencias Humanas y Sociales.** Págs. 16-34

<sup>41</sup> **PANSZA, Margarita. Pedagogía y Currículo.** Pág. 19

<sup>42</sup> Para mayor información, ver: **CONTRERAS, Domingo. Enseñanza, Curriculum y Profesorado. Introducción crítica a la Didáctica.** Págs. 104-110

<sup>43</sup> El positivismo proviene también de la tradición galileana de la ciencia, ver: **MARDONES y URSUA. Op.cit.**

<sup>44</sup> El debate entre las dos posiciones de la teoría de la ciencia se basa en las concepciones que se contraponen: Explicar (Erklären) vs. Comprender (Verstehen). Más información en: **MARDONES y URSUA. Op.cit.**

<sup>45</sup> **CONTRERAS, Domingo. Op.cit.** Pág. 117

la cual tomó su carácter "controlador" de los hechos educativos; considerando al aprendizaje como un conjunto de cambios y/o modificaciones en la conducta que se opera en el sujeto<sup>46</sup> como resultado de acciones determinadas y a la enseñanza como el control de la situación en la que ocurre el aprendizaje.

Como hemos visto, tanto la *Didáctica Tradicional* como la *Tecnología Educativa* expresan una enorme desconfianza en los hombres. Subestiman su poder de reflexionar, de conocer, de comprender y de transformar. Tienen la pretensión de hacerlo dócil y paciente receptor de información, que les es depositada, estática, inmóvil.

Una Educación fundada en alguna de estas formas de negar al hombre no conduce a nada; por lo que se hace necesario buscar una Didáctica que replantee estas concepciones y que responda a verdaderas necesidades educativas, que beneficie al hombre y a la sociedad, no que los manipule o enajene.

De esta manera surge una corriente que cuestiona, en forma radical, los principios y los métodos de la *Didáctica Tradicional* y la *Tecnología Educativa*. Pronunciándose por la reflexión, seria y comprometida, de los problemas que se han sembrado en el ámbito de la Didáctica, a ésta corriente se le ha denominado: *Didáctica Crítica*.

#### ♦ La Didáctica Crítica

La *Didáctica Crítica* busca el diálogo y la problematización del conocimiento para alcanzar la concientización, que exige del hombre la reflexión crítica de su realidad. La toma de conciencia se genera de la confrontación del hombre con su mundo. Esta confrontación formará hombres comprometidos que establezcan vínculos de cooperación, que participen en su transformación y en el cambio social, que colaboren en la construcción de un saber conectado con una realidad histórico-social.

Para ello, esta modalidad Didáctica, problematiza al conocimiento en su indiscutible relación con la realidad concreta, en la cual se genera y sobre la cual incide, para comprenderla mejor, explicarla y transformarla.

**La tarea del educador será, entonces, problematizar a los educandos el conocimiento**, esta problematización implica un proceso de reflexión, que el hombre "ejerce sobre un contenido, fruto de un acto, o sobre el propio acto"<sup>47</sup> para encontrar su verdadero sentido. Esta idea se entenderá mejor así: "Si 4x4 son 16 y esto sólo es verdadero en un sistema decimal, no ha de ser por esto, que el

<sup>46</sup> Visto como un ratón de laboratorio que responde a un estímulo y a un reforzamiento, sin que para sus actos intervenga la reflexión, la abstracción y la crítica.

<sup>47</sup> FREIRE, Paulo. *Op.cit.* Pág. 95

educando debe, simplemente, memorizar que son 16. Es necesario que se problematice la objetividad de esta verdad, en un sistema decimal. De hecho 4x4 sin una relación con la realidad sería una falsa abstracción. Una cosa es 4x4 en la tabla que debe ser memorizada; otra cosa 4x4 traducidos en la experiencia concreta: hacer cuatro ladrillos, cuatro veces. En lugar de la memorización mecánica 4x4, es necesario descubrir su relación con un quehacer humano"<sup>48</sup>.

Por ésta razón, es preciso discutir, dialogar con el alumno, llevarlo a reflexionar a criticar el conocimiento, pues **para la Didáctica Crítica el mejor alumno es el que corre el riesgo de pensar y de expresar esas ideas.**

De esta manera, **la Educación es comunicación, es diálogo, un encuentro de sujetos interlocutores.** Educador-educando y educando-educador, que buscan juntos, en una relación igualitaria y de respeto, una postura crítica ante el saber, que los lleve a comprender su realidad y posteriormente a transformarla.

La *Didáctica Crítica* considera que para aprender es necesario aproximarse a la realidad y obtener de ella una lectura verdadera. El conocimiento es una construcción social, producto de la reflexión-acción que de la realidad hacen los hombres.

**El aprendizaje es concebido como un proceso de esclarecimiento, de elaboración de verdades que se produce entre los hombres y se cristaliza en transformaciones individuales que inciden en los procesos de cambio social.** Todo aprendizaje consiste en una serie de acciones orientadas hacia determinadas metas, estas involucran a la totalidad de la persona humana. Se trata de acciones simbólicas, operaciones manuales, sentimientos, valoraciones y formas de relación con el medio social, que son adquiridas por el ser humano.

En esta corriente, el aprendizaje es visto como un proceso espiral, los cambios conseguidos, a partir de él, son la base sobre la que se lograrán otros nuevos, más complejos y profundos; porque el aprendizaje no es el cambio de la conducta sino la modificación de "pautas" de conducta. La conducta es molar, es decir, total, integral del ser. Con ella el individuo se expresa como un todo integrado. Es una unidad compleja que se manifiesta en tres áreas, que Bleger<sup>49</sup> denomina como: área de la mente, área del cuerpo y área del mundo externo. El movimiento de la mano no puede ser interpretado únicamente como un cambio de conducta observable, sino que se requiere ubicar en el contexto y la situación en la que se originó el movimiento de la mano, para entenderla como una conducta total del ser humano. Por lo tanto, si la conducta se compone de estas tres áreas, no se le puede cambiar; porque tendrían que modificarse cada una de ellas, lo cual es un tanto complicado. El cambio puede darse en alguna de éstas áreas, por eso se

---

<sup>48</sup> *Ibid.* Pág. 58

<sup>49</sup> Mayor información en: BLEGER, José. *Psicología de la conducta.*

habla de modificación de "pautas" de conducta, la transformación generada en una, provocará, si las condiciones lo permiten, un cambio en las demás.

El aprendizaje es un proceso en construcción permanente, no es estático, como lo ve el Conductismo. Cuando el hombre aprende, no sigue un cambio lineal, sino que a su paso se encuentra crisis, paralizaciones, retrocesos, reformulaciones, resistencia al cambio, entre otras cosas. Esto se genera porque "la apropiación y transformación del conocimiento no está determinada sólo por la mayor o menor complejidad del objeto de conocimiento, sino también por las características del sujeto de conocimiento"<sup>50</sup> Es decir, el sujeto que inicia un proceso de aprendizaje, no lo enfrenta con la mente en blanco, al contrario, se involucra en él con una carga importante de experiencias, producto de aprendizajes anteriores, que influirán, invariablemente, en la reacción que tenga ante esta nueva situación.

De ahí que la *Didáctica Crítica* se preocupa en producir aprendizajes **significativos**, es decir, significativamente importantes para el alumno. Mediante la realización de aprendizajes significativos, el alumno construye su realidad atribuyéndole significados.

Esta teoría, destaca la importancia del conocimiento previo del alumno en la adquisición de aprendizajes significativos. "El factor más importante que influye sobre el aprendizaje es la cantidad, claridad y organización de los conocimientos que ya tiene el alumno. Estos conocimientos ya presentes (en el momento de iniciar el aprendizaje), constituidos por hechos, conceptos, relaciones, teorías y otros datos de origen no perceptivo, de los que el alumno puede disponer en todo momento, constituyen su estructura cognoscitiva"<sup>51</sup>.

Para que el aprendizaje sea significativo, debe cumplir con dos condiciones: en 1er. lugar, el contenido debe ser potencialmente significativo, desde el punto de vista de su estructura interna y de su posible asimilación (significatividad psicológica): tiene que haber, en la estructura cognoscitiva del alumno, elementos pertinentes y relacionables. En segundo lugar, se ha de tener una actitud favorable para aprender significativamente, es decir, el alumno debe estar motivado para relacionar lo que aprende con lo que sabe<sup>52</sup>. La significatividad del aprendizaje está vinculada también con su funcionalidad. Los conocimientos adquiridos deben ser utilizados cuando las circunstancias en que se encuentre el educando lo exijan.

Como se puede observar, las ideas que conforman esta concepción de aprendizaje provienen de la Psicología Cognoscitivista, de la Psicología Genética y del Psicoanálisis que dan fundamento, en este sentido, a la *Didáctica Crítica*. Estas

<sup>50</sup> MORAN, Oviado. "Instrumentación Didáctica", en *Operatividad de la Didáctica*. Pág. 183

<sup>51</sup> COLL, Cesar. *Psicología y Currículum*. Pág. 39

<sup>52</sup> Mayor información sobre éstas condiciones en *Ibid.* Págs. 39-40

corrientes ponen énfasis en la condición psicológica interna del hombre, comúnmente llamada personalidad, que es el producto de una combinación de elementos originales y biológicos (impulsos, necesidades, instintos, libido) con factores sociales internalizados (normas, valores, costumbres), produciendo así represión, sublimación, agresión, frustración, entre otras cosas. Esta condición interna se crea en edades tempranas y permanece, la mayor parte del tiempo, a nivel inconsciente<sup>53</sup>.

Epistemológicamente, esta Didáctica, toma fundamento en la corriente filosófica del Materialismo<sup>54</sup>, éste considera que en la existencia objetiva del mundo exterior, el conocimiento es el resultado de la interacción dialéctica entre el sujeto y los objetos de la realidad. El conocimiento objetivo se construye después de una ruptura con el conocimiento sensible y sensorial, a partir de la crítica de la apariencia y de la idea, que de forma más o menos espontánea, nos hacemos de los objetos.

La Hermeneútica también se inserta en este modelo Didáctico, postula la existencia de una unidad sujeto-objeto de conocimiento que permite la comprensión<sup>55</sup> de los fenómenos histórico-sociales. Para la Hermeneútica no se puede estudiar un hecho "prescindiendo del contexto sociopolítico-económico, pues los factores existenciales y sociales penetran en la estructura misma del conocimiento"<sup>56</sup>. Por esta razón, la *Didáctica Crítica* busca la "comprensión" del fenómeno educativo (proceso enseñanza-aprendizaje), sin olvidar el aspecto históricossocial que indudablemente lo determina.

Brevemente, acabamos de revisar las principales características de cada una de estas corrientes didácticas. **Se considera, debido a su postura, a la *Didáctica Crítica* como el modelo didáctico más acertado para llevar a cabo cualquier modalidad educativa, incluyendo, obviamente, a la *Capacitación*.**

**La *Capacitación* encuentra en esta corriente, una guía para sus propósitos, porque considera al hombre como un ser de permanentes relaciones con el mundo, al que transforma a través de su trabajo. La Educación busca, de esta manera, la profundización de la toma de conciencia, que se opera en los hombres, cuando actúan, cuando trabajan. Ellos pueden hacer y rehacer, transformar al mundo, a partir de la reflexión de su acción en una realidad concreta, histórica y social, lo que nos lleva a pensar en una praxis educativa. Praxis en donde "la acción y la reflexión, solidarias, se iluminan constantemente y mutuamente. En la**

---

<sup>53</sup> Para profundizar, ver: LA BELLE, Thomas A. *Op.cit.* Págs. 62-70 y DÍAZ, Barriga. *Op.cit.* Págs. 64-73

<sup>54</sup> El materialismo proviene de la tradición aristotélica de la ciencia, más información en MARDONES y URSUA. *Op.cit.*

<sup>55</sup> Una de las posiciones frente al debate, en la teoría de la ciencia, explicar (Erklären) vs. comprender (Verstehen), más información en: *Ibid.*

<sup>56</sup> MARDONES y URSUA. *Op.cit.* Pág. 28

cual la práctica, implicando la teoría, de la cual no se separa, implica también una postura de quien busca el saber, y no de quien, pasivamente lo recibe”<sup>57</sup>.

A partir de estas reflexiones, se hace necesario conceptualizar, definir propiamente a qué nos referimos al hablar de *Capacitación*.

## **6. LA CAPACITACIÓN.**

En el ámbito de la Administración y por lo tanto de las organizaciones, existen términos que se relacionan con la *Capacitación* y que llegan a confundirse entre sí, estos son: *Capacitación*, adiestramiento, desarrollo y entrenamiento. Por lo que se hace necesario precisarlos:

- **La Capacitación:** se orienta a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos que requiere un trabajador para saber “cómo hacer”<sup>58</sup>, desempeñar eficientemente un puesto de trabajo.
- **El adiestramiento:** también llamado entrenamiento, se ocupa del desarrollo de las habilidades y destrezas necesarias para la ejecución del trabajo, preponderantemente físico, es decir para “poder hacer”<sup>59</sup>.
- **El desarrollo:** atiende los intereses y aspiraciones del hombre, busca un desarrollo integral en las personas y se relaciona con el “querer hacer”<sup>60</sup>.

Estas tres modalidades educativas, se conjugan para integrar una más amplia y que toma el nombre de *Capacitación*, por ser ésta, la expresión más difundida y utilizada para referirse a cualquiera de las anteriores modalidades.

**La Capacitación, así entendida, es la acción educativa tendiente a propiciar el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en las personas y en los grupos, con el fin de ayudarlos a desempeñarse mejor en las labores o funciones que desarrollan, logrando, al mismo tiempo, incrementar sus potencialidades para transformarse a sí mismos y al medio. Hay que recordar que la Capacitación no es sinónimo de Educación, en realidad, forma parte de la Educación como proceso continuo.**

<sup>57</sup> FREIRE, Paulo. Op.cit. Pág. 92

<sup>58</sup> PINTO, Villatoro. Proceso de Capacitación. Pág. 27

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Ibid.

La *Capacitación* tiene dos campos de acción:

- *La Capacitación para el trabajo*: que es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.
- *La Capacitación en el trabajo*: es la que se imparte en los lugares de trabajo, en centros establecidos, por la organización, para tal propósito o bien en instituciones a las que la organización recurre por no poder costear su propio centro. Y es esta la que nos interesa.

Los propósitos de la *Capacitación en el trabajo*, según Alfonso Siliceo<sup>61</sup>, son:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
3. Elevar la calidad del desempeño laboral.
4. Resolver problemas.
5. Habilitar para una promoción.
6. Inducción y orientación del nuevo personal de la Institución.
7. Actualizar conocimientos y habilidades.
8. Preparación integral para la jubilación.

Esto nos indica que la *Capacitación* debe aportar a la organización un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la organización. La *Capacitación* es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los trabajadores.

Es a partir de las necesidades reales detectadas que debe establecerse un sistema integral de Capacitación que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo plan rector de desarrollo humano y profesional.

Para estó la *Capacitación* tiene que recurrir, además de la Didáctica, a la Administración como disciplina que estudia a las organizaciones y a los hombres dentro de éstas. La Administración ha aportado diversas teorías que explican la función de los recursos humanos de manera diferente.

---

<sup>61</sup> SIUCEO, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. Págs. 29-33

Estas teorías han influido a la *Capacitación*, cada una de ellas se dirige hacia diferentes niveles o áreas de la organización, asignándoles un propósito distinto de acuerdo con los valores que privilegia y con la noción de organización a la que responde. Para explicarlas brevemente se recurrirá a la siguiente tabla<sup>62</sup>:

### Impacto de las corrientes administrativas en la Capacitación.

<i>Teoría Administrativa</i>	<i>Escuelas que comprende</i>	<i>Representante</i>	<i>Influencia en la organización</i>	<i>Propósitos del entrenamiento</i>
<u>Teoría clásica</u>	Escuelas de la Administración Científica. Escuela Anatomista-Fisiologista	Taylor  Fayol	Estructura rígida y lineal.	Lograr la eficiencia a través de la mecanización de las funciones.
<u>Teoría humanista</u>	Escuelas de Transición *Administración y liderazgo *Psicología de las organizaciones *La organización como sistema social *Escuela de las Relaciones Humanas	Mary Parker Follet  Chester Barnard  Elton Mayo	Es una estructura técnica y humana, que además de producir bienes y servicios debe distribuir satisfacción entre sus participantes.	Proporciona a los directivos, gerentes y supervisores las técnicas para dirigir y motivar a sus subordinados, para que éstos satisfagan sus necesidades y expectativas.
<u>Teoría estructuralista</u>	Escuela Burocrata de la Administración Escuela Estructuralista de la Administración	Levy Strauss  Max Weber Radcliffe-Brown	Es una unidad social compleja regida por normas y reglamentos que delimitan las funciones y responsabilidades de los grupos que la conforman.	Hacer que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente con sus compromisos.
<u>Teoría neoclásica</u>	Administración por objetivos	Drucker	Es una estructura que surge en función de sus objetivos y resultados.	Incrementar los resultados de la organización a través de la planeación.
<u>Teoría behaviorista</u>	Escuela Behaviorista de Administración Desarrollo organizacional	Este movimiento integra aportaciones de distintas disciplinas y diferentes teorías.	Sistema socio-técnico con una cultura propia y un sistema de valores que determinan el comportamiento de la organización.	Generar aprendizajes y formas de comportamiento en el individuo para organizar sus esfuerzos e integrarlo en grupos de trabajo.
<u>Teoría de sistemas</u>		Este movimiento integra las aportaciones de las matemáticas, la cibernética y la teoría de sistemas.	Es una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interrelaciones y tomar decisiones.	Seleccionar los problemas que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas de la organización y que impiden lograr los objetivos propuestos.

De estas teorías, la que logra conjuntar una visión acertada sobre la *Capacitación* en las organizaciones es la *Teoría de Sistemas*<sup>63</sup>.

<sup>62</sup> PINTO, Villatoro. *Op.cit.* Págs. 24-25

<sup>63</sup> También llamada Teoría Sistemática o Teoría Sistemática, ver: SILICEO, Alfonso. *Op.cit.* Págs. 165-176; PINTO, Villatoro. *Op.cit.* Págs. 23-25 y KAUFMAN, Roger A. *Planificación de Sistemas Educativos.* Págs. 11-189

## **7. LA TEORÍA DE SISTEMAS.**

Define a la organización como una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad.

La organización es todo un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí. La interrelación entre dichos elementos y subsistemas es la condición primordial para que exista el sistema y cualquier cambio que se presente en una de sus partes afectará a toda la unidad.

“Para comprender el enfoque sistémico, se definirá como el conjunto de fuerzas, elementos y factores que se encuentran íntimamente relacionados”<sup>64</sup>.

La organización como sistema recibe influencias del entorno, las cuales constituyen un suprasistema que de alguna manera afecta el buen funcionamiento de la organización.

Cada sistema recibe insumos para poder ser transformados mediante un proceso y obtener un producto. Los insumos se introducen por determinadas vías denominadas entradas, para seguir con el proceso de transformación, y llegar a los resultados esperados.

Los recursos humanos conforman uno de los subsistemas de la estructura que se caracteriza por influir y ser influido por su medio ambiente, procurando alcanzar un estado de equilibrio dinámico en ese medio.

La *Capacitación* se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener ese equilibrio al atender los recursos humanos de la organización y se dirige a aquellas áreas de la organización donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones e impiden lograr, los objetivos propuestos.

## **8. LA PLANIFICACIÓN DE SISTEMAS EDUCATIVOS.**

Para un departamento o un *Centro de Capacitación*, como es nuestro caso, la planificación de las acciones a seguir es importante; para ello la *Planificación de Sistemas Educativos* es una buena opción para instrumentar un plan de trabajo objetivo y operativo.

La *Planificación de Sistemas* es un proceso permanente para establecer y revisar acuerdos con respecto a los objetivos, las metas, las políticas, las

---

<sup>64</sup> PINTO, Villatoro. Op.cit. Pág. 35

estrategias, prioridades y recursos de un grupo de trabajo. Teniendo sus bases en la teoría de Sistemas, se le considera un proceso lógico de solución de problemas que se aplica para identificar y resolver problemas educativos; así como para planificar sistemas educativos. Mediante este proceso "se identifican necesidades, se seleccionan problemas, se determinan los requisitos para la solución de problemas, se escogen soluciones entre las alternativas, se obtienen y aplican métodos y medios, se evalúan los resultados y se efectúan las revisiones que requiera todo o parte del sistema de modo que se eliminen las carencias"<sup>65</sup>. Cuando se requiere realizar reformas la *Planificación de Sistemas Educativos*, ayudará proporcionando elementos para planificar adecuadamente los cambios que se requieran.

**En términos generales, este enfoque es un instrumento para lograr de manera más efectiva los resultados educativos que se deseen y un modo de pensar que enfatiza la importancia de la solución de problemas; todo esto a través de una planeación estratégica.**

Más adelante, se explicará con más detalle en qué consiste este enfoque de *Planificación de Sistemas*, puesto que será el modelo a través del cual se evaluará la *Capacitación en el Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*.

A lo largo del presente capítulo, se han establecido los lineamiento teórico-pedagógicos que dan sustento al problema a tratar. En el próximo apartado, con el fin de adentrarnos al asunto que nos ocupa, se revisará el marco referencial del *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*; lo que nos dará una visión general de su situación a nivel legal, institucional y orgánico.

---

<sup>65</sup> KAUFMAN, Roger. Op.cit. Pág. 12

## **II. REFERENCIA LEGAL, INSTITUCIONAL Y ORGÁNICA DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD REGIÓN NORTE**

La *Educación no formal*, como se mencionó anteriormente, dedica su acción a los programas organizados, no escolarizados, que proponen brindar experiencias de aprendizaje a sectores específicos de la población. Consiste en actividades educativas que se caracterizan por ser sistemáticas, estructuradas y de corta duración. Esta Educación es respaldada por alguna persona, grupo u organización que definirá la intencionalidad de su acción educativa. Y es por estas razones que se colocó a la *Capacitación* dentro de la *Educación no formal*.

Concretamente, se definió también lo que se entiende por *Capacitación*. Afirmando que ésta, es la acción educativa tendiente a propiciar el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en las personas y en los grupos con el fin de ayudarlos a desempeñarse mejor en las labores o funciones que desarrollan, logrando, al mismo tiempo, incrementar sus potencialidades para transformarse a sí mismos y al medio. Se habló, además, de los campos de acción de la *Capacitación*: la *Capacitación para el trabajo* y la *Capacitación en el trabajo*, siendo esta última la que nos interesa.

Ahora bien, en este contexto, ¿qué es lo que compromete, además de los beneficios organizacionales que conlleva el aplicar un programa, un plan o sistema de *Capacitación*, a los patrones o directivos de las empresas o instituciones a impartir *Capacitación en el trabajo*? Nada menos que una obligación legal.

### **1. FUNDAMENTO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.**

La legalidad de la *Capacitación*, se dió tras una exigencia por la que luchó el trabajador y que se vio reflejada en nuestra Carta Magna en el año de 1978; cuando se eleva a rango constitucional el derecho de los trabajadores a la *Capacitación* y al *Adiestramiento*, así como la obligación patronal de impartirla<sup>66</sup>.

La iniciativa de ley para concretar esta acción fue enviada, por el entonces Presidente de la República José López Portillo, a la Cámara de Diputados. El 9 de Enero de 1978, se publicó en el Diario Oficial el decreto por medio del cual la *Capacitación* en el trabajo se adjudica, como una de sus características principales, la condición de obligatoriedad legal<sup>67</sup>.

<sup>66</sup> Más Información en: SIUCEO, Alfonso. Op.cit. Págs. 74-93

<sup>67</sup> Ibid.

## Art. 123 Constitucional



### Ley Federal del Trabajo

De esta forma, la Constitución<sup>68</sup> en su artículo 123 fracción XIII, consignó como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores:

#### • Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

ARTÍCULO 123 Apartado A Fracción XIII	Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación;
---	---

Como se puede observar, este artículo menciona la existencia de una ley que reglamenta las acciones de *Capacitación*. La idea de realizar una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el Presidente José López Portillo en su 1er. Informe de Gobierno. Esta idea la convirtió en iniciativa de ley, y el 28 de abril de 1978 se publican, en el Diario Oficial, las reformas a la Ley Federal del Trabajo relacionadas con la Capacitación y el Adiestramiento<sup>69</sup>.

Es así, como la Ley Federal del Trabajo<sup>70</sup>, en su artículo 132, fracción XV y XXVIII y en el Capítulo III Bis, reglamenta esta norma constitucional partiendo de las siguientes disposiciones:

#### • Ley Federal del Trabajo.

TEMA	ART.	CONTENIDO
Sobre el propósito de la Capacitación	153 A 153 F	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.</li><li>• Actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades.</li></ul>
Sobre las obligaciones de la Empresa	25-VIII y 391-VII 132-XV 132-XXVIII 153 N	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a Capacitación.</li><li>• Proporcionar Capacitación y Adiestramiento.</li><li>• Participar en las Comisiones para este fin.</li><li>• Presentar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) los planes y programas; e informar avances y/o modificaciones de los mismos.</li></ul>

<sup>68</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Pág. 98

<sup>69</sup> Ver: SILICEO, Alfonso. Op.cit. Págs. 74-93

<sup>70</sup> Ley Federal del Trabajo. Págs. 36, 80-84, 94- 95 y 186

TEMA	ART.	CONTENIDO
Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores	153 A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho a la Capacitación y Adiestramiento.</li> <li>• Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes.</li> <li>• Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.</li> </ul>
	153 H	
	153 I	
Sobre el registro y vigilancia de los elementos del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.	153 I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, su integración y facultades.</li> <li>• Autorización de instructores o Escuelas de Capacitación.</li> <li>• Formación y designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.</li> <li>• Requisitos para el registro de los Agentes Capacitadores.</li> </ul>
	153 C	
	153 L	
	153 P	
Sobre los medios para impartir Capacitación y Adiestramiento	153 B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de las opciones para impartir Capacitación.</li> <li>• Presentación de las opciones para la formulación de Planes y Programas</li> </ul>
	153 D	
Sobre Planes y Programas	153 N	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de Planes y Programas con relación a la celebración, revisión o prórroga del Contrato Colectivo.</li> <li>• Requisitos de los Planes y Programas de Empresas con Contrato Colectivo o Contrato Individual.</li> </ul>
	153 Q	

### Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS



#### Reglamento de Capacitación y Adiestramiento del IMSS

En cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 123 Constitucional, en la Ley Federal del Trabajo y "considerando esencial el desarrollo de los trabajadores, así como la elevación de su calidad de vida"<sup>71</sup>, el IMSS y el SNTSS (Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social) incluyen en su Contrato Colectivo de Trabajo puntos referentes a la *Capacitación*:

- Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS.  
Capítulo XV Capacitación y Estudios.

TEMA	Cláusula	CONTENIDO
Sobre Capacitación y Adiestramiento	114	El Instituto se obliga a organizar e impartir permanentemente cursos y actividades de capacitación, adiestramiento, actualización y orientación de los trabajadores, conforme a los planes y programas elaborados por las dependencias del Instituto de común acuerdo con el Sindicato, siguiendo las normas establecidas por la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Las dependencias del Instituto se sujetarán en lo que se refiere a la capacitación, adiestramiento, actualización y orientación invariablemente a lo dispuesto en el Reglamento de Capacitación y Adiestramiento.

<sup>71</sup> Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS, 1995-1997. Pág. 68

Con el fin de precisar el camino a seguir en el terreno de la *Capacitación*, dentro del IMSS existe el *Reglamento de Capacitación y Adiestramiento*<sup>72</sup>, que establece las normas y lineamientos para llevarla a cabo. He aquí los puntos que, por su relación con el problema a tratar, se consideran importantes:

- **Reglamento de Capacitación y Adiestramiento del IMSS.**

TEMA	ART.	CONTENIDO
Capítulo I Generalidades	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presente Reglamento establece las normas y lineamientos para organizar e impartir permanentemente cursos y actividades de capacitación, adiestramiento, actualización y orientación.</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de:  <b>Plan de Capacitación y Adiestramiento del IMSS:</b> Expresión escrita de la estrategia con la que el Instituto organiza los conjuntos de programas de capacitación, adiestramiento y actualización de cada una de las áreas ocupacionales, con el objeto de satisfacer las necesidades de todos y cada uno de los puestos de trabajo.  <b>Programa General:</b> Unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo y está integrado por uno o más módulos.  <b>Capacitación:</b> Proceso educativo, activo y permanente que consiste en adquirir, mantener, renovar, reforzar, actualizar o incrementar los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo personal y colectivo de los trabajadores.</li> </ul>
	3	<p>Así como lo que se entiende por: <b>Detección de Necesidades, Inducción al área y al puesto, Programación, Modalidad Educativa y Constancia.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se consideran cuatro tipos de Capacitación:  <b>Capacitación y Adiestramiento en el puesto:</b> dirigida a trabajadores de reciente contratación, así como a los que ya laboran en el Instituto. Comprende la enseñanza sobre los módulos de <i>Integración a la Misión Institucional y Sindical, Seguridad e Higiene en el Trabajo y los conocimientos técnicos y administrativos de las funciones y actividades del puesto.</i>  <b>Capacitación Continua en el Trabajo:</b> comprende la enseñanza para que el trabajador reciba, actualice e incremente los conocimientos, destrezas y actitudes que sus actividades demanden, previa detección de necesidades de capacitación.  <b>Capacitación y Adiestramiento Promocional a Plazas Escalonarias:</b> enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales contenidos en los programas generales registrados ante la STPS.  <b>Capacitación y Adiestramiento para cambio de rama:</b> enseñanza de los módulos técnicos comprendidos en los programas generales, registrados ante la STPS, dirigida a categorías autónomas y de pie de rama.                      El Instituto dará capacitación selectiva de acuerdo con sus necesidades.</li> </ul>
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Instituto proporcionará locales en donde no existan y sean necesarios, así como todo lo indispensable para su funcionamiento. Esta misma obligación incluye el <i>Centro Nacional de Capacitación y Productividad en el Distrito federal y los que la Organización tenga en el futuro.</i></li> </ul>

<sup>72</sup> "Reglamento de Capacitación y Adiestramiento", en *Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS, 1995-1997*. Págs. 293-305

TEMA	ART.	CONTENIDO
<b>Capítulo V</b> <b>Planes</b> <b>y Programas</b>	17	• La Capacitación y el Adiestramiento, se basará en necesidades reales detectadas y/o validadas por la Comisión Nacional.
	18	• El Plan de Capacitación y Adiestramiento del Instituto estará integrado por los Programas Generales y Específicos. ▣ Los Programas Generales: servirán para impartir la Capacitación y el Adiestramiento en el puesto, promocional a Plazas Escalonarias y para cambio de Rama, comprende: Integración a la Misión Institucional y Sindical, Seguridad e Higiene en el Trabajo y conocimientos específicos del puesto. ▣ Los Programas Específicos: servirán como base para impartir la Capacitación Continua en el trabajo, comprende: Actividades Educativas, para que el trabajador reciba, actualice e incremente los conocimientos y destrezas que sus actividades demanden, previa detección de necesidades.
	20 y 21	• Las Dependencias Institucionales, pondrán a consideración de la Representación Ejecutiva de la Comisión Nacional y Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento los programas para su registro y supervisión.
	22	• El Instituto presentará ante la STPS, a través de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento, para registro y aprobación, el plan y programas, así como sus modificaciones.

De esta manera, el Reglamento indica con claridad la existencia de un Plan de Capacitación y Adiestramiento, mismo que se integra por dos modalidades de programas: *los Programas Generales y los Programas Específicos*.

• **Los Programas Generales:** están diseñados para impartir *Capacitación* en el puesto, promocional a plazas escalonarias y para cambio de rama. Estos programas comprenden los siguientes módulos:

1. Integración a la Misión Institucional,
2. Seguridad e Higiene en el Trabajo y
3. Conocimientos específicos del puesto.

• **Los programas específicos:** están diseñados para impartir cualquier otra actividad de *Capacitación*, diferente a las mencionadas anteriormente, que sirva para actualizar e incrementar los conocimientos, destrezas y actitudes del trabajador en su actividad laboral.

*El Centro de Capacitación y Productividad Región Norte del IMSS (C.C.P.R.N.), trabaja específicamente con este tipo de programas.* Aunque eventualmente imparte, a petición de algún Departamento Delegacional de Desarrollo o Área de Capacitación en Coordinación Normativa, el módulo Integración a la Misión Institucional, correspondiente a los Programas Generales.

En el artículo 4º del Reglamento, se menciona el compromiso Institucional de proporcionar locales para impartir *Capacitación* en donde sean necesarios y con lo indispensable para su funcionamiento. Dentro de estos locales se encuentran los Centros de Capacitación del IMSS, actualmente 26 a nivel nacional, entre ellos: el Centro Nacional de Capacitación y Productividad y *el Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*.

Se ha delineado, a grandes rasgos, el Marco Legal que orienta a la *Capacitación* en nuestro país y más concretamente en el IMSS. En este sentido, surgen algunos comentarios:

El aspecto legal respecto a la *Capacitación* es necesario, sin embargo no es la base para que exista una función educativa eficaz dentro de las organizaciones. **Muchas veces, la *Capacitación* se realiza sólo por dar cumplimiento a un mandato legal y no posee la orientación pedagógica, organizacional y social que debería.** Aunque la *Capacitación* se ha elevado a garantía constitucional, ha quedado transformada en letra muerta pues falta a los directivos y líderes sindicales mexicanos tener una concepción más sana, más educativa, más estratégica de lo que esta función significa.

Para este fin, **la *Capacitación* en las organizaciones debe enmarcarse no sólo desde su obligatoriedad legal, sino también desde su compromiso pedagógico, organizacional y social.** Compromiso que implica: promover el conocimiento para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad, dentro de cualquier organización; concebir a la *Capacitación* como un apoyo indispensable para lograr una mejora constante de resultados, como facilitadora del cambio, del crecimiento individual, del desarrollo sólido de la organización y de la sociedad en su conjunto.

## **2. EL SISTEMA IMSS-CAPACITACIÓN.**

La Dirección General del IMSS para cumplir con la normatividad legal, en materia de *Capacitación*, ha implementado un sistema que pretende " formar parte del proceso de transformación tecnológica e integral del Instituto, (que permita) encauzar y orientar las funciones y tipos de capacitación y desarrollo, promover el cambio hacia la mejora continua de los servicios, la modernización y la simplificación administrativa en la ejecución de los planes anuales de capacitación, adiestramiento y desarrollo"<sup>73</sup>. Tal sistema es denominado: **Sistema IMSS-CAPACITACIÓN.**

---

<sup>73</sup> Manual de Procedimientos del Sistema IMSS-CAPACITACIÓN. Pág. 3

El Sistema IMSS-CAPACITACIÓN cuenta con una serie de políticas<sup>74</sup> que precisan las líneas a seguir para su organización y desarrollo, he aquí las más importantes:

#### ♦ Políticas Generales

- ♣ Cualquiera de las dependencias normativas y delegacionales del IMSS que coordinen y/o realicen acciones de capacitación y desarrollo deberán, invariablemente, cumplir con las disposiciones del Sistema IMSS-CAPACITACIÓN.
- ♣ La Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo será la responsable, a nivel nacional, de normar la planeación, operación y evaluación de los tipos de capacitación, adiestramiento y desarrollo.
- ♣ Las acciones de capacitación y desarrollo estarán orientadas a satisfacer necesidades reales de capacitación y desarrollo; y propiciarán el incremento de la productividad en el trabajo, además de la calidad de los servicios que presta el Instituto.
- ♣ La capacitación en el puesto para el personal de base y confianza podrá operarse a través de programas generales y/o cursos de capacitación continua en el trabajo.
- ♣ Las Jefaturas Normativas<sup>75</sup> serán responsables de elaborar y mantener actualizados los programas generales de sus categorías y/o puestos; y orientar la operación de la capacitación en sus áreas y delegaciones.
- ♣ Las Jefaturas Normativas, a través de sus áreas de capacitación, y con la asesoría de la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo, serán las responsables de administrar la capacitación del personal a su cargo.
- ♣ Las áreas de capacitación en Jefaturas Normativas y los Departamentos Delegacionales de Desarrollo proporcionarán supervisión, asesoría y apoyo a las estructuras delegacionales, subdelegacionales y operativas, según sea el caso, a efecto de incrementar la eficiencia y productividad de la operación.
- ♣ Los cursos y actividades de capacitación y desarrollo deberán estar dirigidos exclusivamente al personal del Instituto.

---

<sup>74</sup> Ibid. Pág. 5 y 6

<sup>75</sup> Actualmente denominadas: Coordinaciones Normativas.

## ❖ Políticas Específicas

El Sistema IMSS-CAPACITACIÓN se integra, a su vez, por tres subsistemas: *el de Apoyo, el de Operación de Tipos de Capacitación y el de Control*. Para la organización y funcionamiento de cada uno de estos subsistemas, se han creado una serie de políticas específicas<sup>76</sup> que indican su forma de operación. Sólo mencionaré las que son de interés para nuestros fines:

**Subsistema de Apoyo:** "consiste en el soporte técnico y los instrumentos requeridos para la detección de necesidades de capacitación, programación y presupuestación"<sup>77</sup>.

• **Detección de Necesidades de Capacitación:** "estará orientada a precisar las limitaciones y carencias reales del personal en relación con su puesto de trabajo y su potencial de desarrollo, que puedan satisfacerse mediante acciones de capacitación. La determinación de necesidades deberá precisar las acciones de capacitación que propicien el desarrollo de aptitudes y el mejoramiento de actitudes a nivel individual y grupal."<sup>78</sup>

El Departamento Delegacional de Desarrollo o las Áreas de Capacitación en Coordinación Normativa promoverán, coordinarán y participarán en una reunión de trabajo para analizar e identificar las necesidades de Capacitación y elaborar la planeación anual.

El jefe del área delegacional o normativa también efectuará la detección de necesidades de capacitación, considerando la participación del jefe inmediato y del propio trabajador.

• **Programación:** la programación de los cursos y/o actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo se deberá elaborar semestralmente; adoptando cualquiera de las siguientes formas de organización: operación local, regionalización delegacional, centralización delegacional, regionalización nacional, centralización nacional.

**Subsistema de Operación:** "lo integran los diferentes tipos de capacitación y desarrollo con los procedimientos relativos para su ejecución"<sup>79</sup>.

• **Operación de la capacitación y adiestramiento en el puesto para el personal de base y confianza:** Los Programas Generales para la capacitación en el puesto estarán integrados por los módulos siguientes: Integración a la Misión Institucional, Seguridad e Higiene en el Trabajo, capacitación y adiestramiento técnico.

---

<sup>76</sup> Manual de Procedimientos del Sistema IMSS-CAPACITACIÓN. Págs. 7-60

<sup>77</sup> Ibid. Pág. 3

<sup>78</sup> Ibid. Pág. 7

<sup>79</sup> Ibid. Pág. 4

La operación de los cursos y/o actividades de capacitación continua, deberá basarse en los criterios siguientes:

- ♣ Cuando las necesidades de Capacitación no puedan ser satisfechas con programas generales, en virtud de que afectan a un área o servicio;
- ♣ Motivada por cambios de los recursos tecnológicos en los procedimientos de trabajo de un puesto o categoría; en un área o servicio;
- ♣ Cuando se pretenda reforzar la identificación del trabajador con la misión de la Institución y del puesto.

“De los programas generales y de los cursos de capacitación continua se aplicarán solamente aquellos contenidos que, de acuerdo con la detección de necesidades de capacitación, requieran los trabajadores para el correcto desempeño del puesto de que se trate.”<sup>80</sup>

“Los programas generales y los cursos de capacitación continua invariablemente tendrán el propósito de proporcionar a los trabajadores la capacitación necesaria para su desarrollo y superación personal, acorde con el mejoramiento de la calidad de los servicios.”<sup>81</sup>

**Subsistema de Control:** “consiste en la retroalimentación permanente de los resultados obtenidos, a través de los instrumentos de evaluación en cada proceso, considerando recursos humanos, financieros y materiales destinados a la capacitación, así como la adopción de posibles medidas correctivas”<sup>82</sup>.

Tras analizar las Políticas Generales y Específicas del **Sistema IMSS-CAPACITACIÓN**, se puede observar, con gran sorpresa, como no se ocupan por definir, ni orientar las tareas y las responsabilidades de los Centros de Capacitación y Productividad que posee el Instituto. En realidad, sólo se enfocan a delinear las disposiciones y lineamientos que tienen que seguir los Departamentos Delegacionales de Desarrollo y las Áreas de Capacitación en Coordinación Normativa, encargadas de atender los asuntos de Capacitación del personal a su cargo.

Esta falta de consideración a los Centros de Capacitación, nos obliga a pensar en dos posibilidades: una, que cuando se concibieron estas políticas, en el Instituto, no existían los centros de Capacitación y por lo tanto no fueron tomados en cuenta; la otra posibilidad, la existencia de una rivalidad entre los Departamentos Delegacionales de Desarrollo, la Áreas de Capacitación en

---

<sup>80</sup> Ibid. Pág. 41

<sup>81</sup> Ibid. Pág. 42

<sup>82</sup> Ibid. Pág. 4

Coordinación Normativa y los Centros de Capacitación; rivalidad que debió generarse tras la lucha por adjudicarse las diferentes actividades de *Capacitación*.

En realidad, ambas posibilidades son certeras. Cuando se generaron las políticas que rigen las acciones de *Capacitación* dentro del Instituto, no existían aún los Centros de Capacitación. Sin embargo, al aparecer dichos Centros en el terreno Institucional, las áreas ya existentes y que tenían la *Capacitación* del IMSS a su cargo comenzaron una campaña defensiva, no permitiendo que las actividades de *Capacitación* fuesen divididas. Los Departamentos Delegacionales de Desarrollo y las Áreas de Capacitación en Coordinación Normativa, no cedieron a las presiones y se quedaron a cargo de las mismas actividades de *Capacitación*. De esta forma y tras una lucha al interior del Instituto, los Centros de Capacitación lograron, solamente, atender los Programas Específicos; compartiéndolos, obviamente, con las áreas ya mencionadas.

En este sentido, lo que queda claro, acerca del *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*, es su inserción dentro del Plan de Capacitación del IMSS. Atendiendo, en este sentido, a los Programas de tipo Específico; es decir a la *Capacitación* que el Instituto denomina como Continua, y para ello debe apegarse a las disposiciones que, sobre este tipo de *Capacitación*, señala el Sistema IMSS-CAPACITACIÓN.

Debido a esta carencia de información surgen diversas preguntas: ¿qué es un Centro de Capacitación para el IMSS?, ¿cuáles son sus objetivos?, ¿cómo está organizado?, ¿de qué manera se encarga de proporcionar la *Capacitación*?

### **3. EL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD REGIÓN NORTE.**

Para responder a los cuestionamientos planteados y con el propósito de comprender objetiva y cabalmente la organización de la *Capacitación* en el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*, es necesario, antes que nada, revisar sus antecedentes; es decir en qué circunstancias y por qué se originó, lo que servirá como punto clave para obtener una visión global de la posición que ocupa el *Centro* a nivel Institucional<sup>83</sup>.

---

<sup>83</sup> Esta parte del trabajo se sustenta en entrevistas realizadas a personas relacionadas con el tema a tratar y en las experiencias obtenidas a lo largo de los seis meses en que realicé mi servicio social en el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*. En este sentido, es importante mencionar la falta de un documento oficial que proporcione un acercamiento al conocimiento de la organización y operación del Centro.

Por disposición del Instituto y del Sindicato de Trabajadores se establece el Centro Nacional de Capacitación y Productividad, primero en su género, pensando en la necesidad de capacitar al personal y de impulsar los programas específicos de *Capacitación*. Sin embargo, tras problemas detectados y después de una renovación total en el personal, se observó que el *Centro* carecía de un objetivo definido, de un plan estratégico de *Capacitación* y de una planeación pedagógica adecuada.

Con la intención de resolver esta problemática, el nuevo equipo de trabajo del Centro Nacional se dio a la tarea de establecer el objetivo, las políticas, la estructura orgánica y las funciones del mismo. En este sentido, es conveniente saber que el esfuerzo por planear, por organizar las acciones del Centro Nacional, jamás fue aprobado institucionalmente; sin embargo, de manera informal y sin ninguna autorización normativa, esta organización ha sido asumida por el *Centro Nacional de Capacitación y Productividad*.

De esta forma, se concibió al Centro Nacional, en palabras del personal que vivió este cambio, como capaz de: "proporcionar servicios especializados de capacitación, adiestramiento y formación integral para los trabajadores del instituto, optimizando el aprovechamiento de los recursos institucionales con el fin de propiciar e incrementar la productividad y el bienestar de los trabajadores".

El Centro Nacional de Capacitación y Productividad fue visto, por este equipo de trabajo, como "unidad de cambio" para el Instituto; que generaría, a través de la capacitación, "servicios de calidad, con un alto sentido humano y una elevación significativa en la productividad".

Abanderando esta idea y con el objetivo de promover e impulsar los servicios de *Capacitación*, de tal forma que pudieran llegar a gran parte del personal del Instituto, se consideró necesaria la creación de Centros Delegacionales de Capacitación y Productividad, los cuales dependerían del Centro Nacional. Este sería el encargado de normar las actividades y controlar el desarrollo de los Centros Delegacionales, ahora llamados Centros de Capacitación y Productividad.

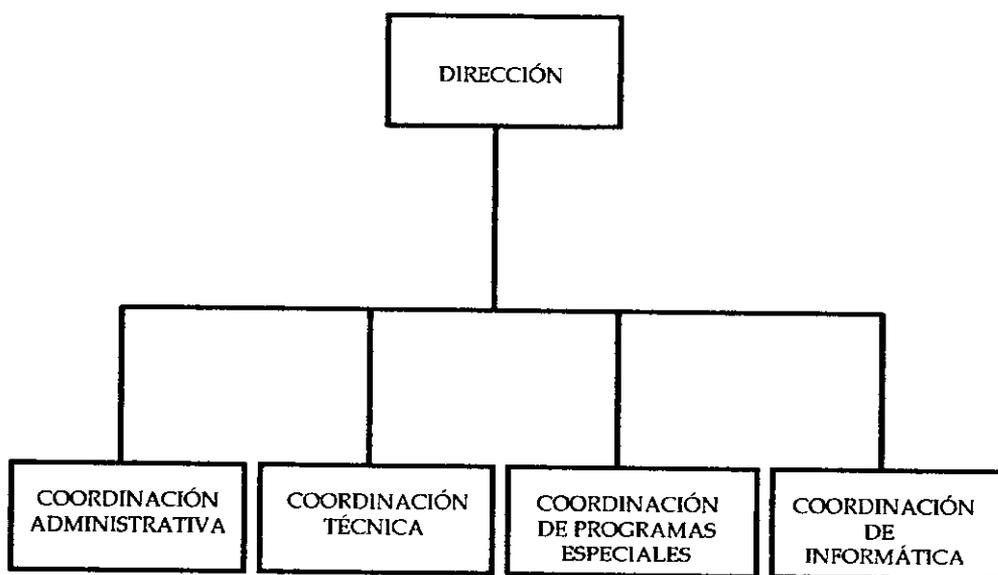
En este contexto surge, entre otros, el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*, como un multiplicador del cambio que proponía el Centro Nacional.

Desde entonces (1992) y por una total falta de interés de los involucrados, el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* carece de objetivos que dirijan sus acciones de *Capacitación*, no cuenta con políticas que regulen sus actividades, no tiene definidos los procedimientos para llevarla a cabo, carece de una planeación pedagógica adecuada y de un plan rector de *Capacitación* que se vincule al Sistema IMSS-CAPACITACIÓN. Lo que evidentemente acarrea

problemas al momento de ejercer la *Capacitación*, pues nadie sabe qué se debe hacer, cómo se lleva a cabo y con qué fin se realiza.

El *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* se organiza, de manera informal y siguiendo el modelo del Centro Nacional, de la siguiente forma<sup>84</sup>:

### Organigrama del *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*



La **Dirección** tiene como funciones:

- Vigilar el desarrollo de los programas a cargo del Centro.
- Controlar y evaluar a las oficinas bajo su responsabilidad.

<sup>84</sup> Es importante mencionar que solamente el Centro Nacional de Capacitación y Productividad y el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* operan con esta estructura orgánica; los demás Centros que posee el Instituto carecen, en particular, de la Coordinación Administrativa y cuentan, en su lugar, con apoyo administrativo dependiente de la Dirección.

Las funciones de la Coordinación Administrativa son:

- Cumplir y hacer cumplir a través de las instancias respectivas, las normas institucionales en materia de administración de recursos.
- Proporcionar los recursos necesarios a las diferentes áreas del Centro para la operación de los programas.

Como podemos observar, en el organigrama, la Coordinación Administrativa se encuentra al mismo nivel jerárquico que las demás Coordinaciones; sin embargo, por cuestiones que convienen a la Dirección y que tienen que ver más con el desconocimiento del puesto, con la existencia de conflictos interpersonales, con la necesidad de fortalecer su mando; que con el buen funcionamiento del *Centro*, se le ha dado informalmente mayor fuerza en todas las decisiones que se toman, siendo o no de su competencia.

El *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*, de la misma forma que el Centro Nacional, se organiza en tres coordinaciones que abarcan las áreas que se consideran necesarias para el desarrollo integral del personal a capacitar:

Coordinación Técnica: encargada de la *Capacitación* propia para el desarrollo de habilidades y conocimientos que el trabajador requiere en su puesto de trabajo, de los servicios del Sistema de Educación Abierta, así como de los cursos para la enseñanza del idioma inglés. Sus funciones:

- Coordinar y controlar el desarrollo de los programas que realiza la oficina.
- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales asignados a la coordinación.

Esta Coordinación cuenta con 7 instructores, más el Coordinador del área, quien también imparte cursos.

Algunos de los cursos que imparte: Desarrollo Secretarial I y II, Gestión de Documentos Institucionales, Introducción a la Investigación, Metodología de la Investigación, Introducción a la Estadística, Nociones de Administración Institucional, Introducción al Diseño Gráfico, Único de taquigrafía, Único de Mecanografía; del Sistema de Educación Abierta: secundaria y preparatoria con reconocimiento oficial de la SEP; Laboratorio de Inglés, curso intensivo.

Es importante mencionar que tanto el Sistema de Educación Abierta como el Laboratorio de Inglés presentan severos problemas, de hecho se vislumbra su próxima desaparición. Lo que se ha generado principalmente por dos situaciones:

una, el descuido y la falta de interés por mantener dichos servicios y la otra, el poco apoyo financiero con el que cuentan.

**Coordinación de Programas Especiales:** Atiende principalmente el área afectiva del personal, pretende el desarrollo de actitudes adecuadas para el mejor desempeño de su trabajo. Sus funciones:

- Coordinar y controlar el desarrollo de los programas que realice la oficina.
- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales asignados a la coordinación.

Esta Coordinación cuenta con 3 instructores, más el Coordinador del área, quien también imparte cursos.

Algunos de los cursos que imparte: Autoestima, Procesos Grupales Psicosociales, Talleres Vivenciales, Taller de Sexualidad, Ser y Valer de la Mujer.

**Coordinación de Informática:** Se encarga específicamente de capacitar al personal en el uso de equipo y programas de cómputo. Sus funciones:

- Coordinar y controlar el desarrollo de los programas que realice la oficina.
- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales asignados a la coordinación.
- Operar y mantener los sistemas de información requeridos por el Centro.
- Automatizar la operación del Centro a través del uso de equipos de cómputo.

Esta Coordinación cuenta con 2 instructores , más el Coordinador del área, quien también imparte cursos.

Algunos de los cursos que imparte: Introducción a la Microcomputación, Windows con accesorios, Quattro Pro, Excel, Dbase IV.

Tras definir las funciones de cada una de las áreas que integran al *Centro*, con preocupación se observa, que de las funciones llevadas a cabo por las Coordinaciones encargadas propiamente de la *Capacitación*, ninguna se encamina a la realización de actividades de tipo pedagógico y más concretamente didáctico, que se supone, deberían ser las más importantes para un *Centro* con estas características. Las actividades, tales como: detección de necesidades de

capacitación, elaboración de programas, evaluación de los mismos, seguimiento de los resultados obtenidos, entre otras, parecen no existir.

Por otro lado, es necesario comentar que, la mayoría de los cursos que ofrece el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*, fueron implantados, tal cual, del Centro Nacional y se crearon aproximadamente en el año de 1991; cuando el Centro Nacional se dio a la tarea de entrevistarse con directivos de diversas entidades del Instituto, estableciendo así un parámetro de las necesidades que "ellos consideraban" tenía el personal a su cargo para el mejor desempeño de su actividad laboral. Además, cuando se desarrolla algún programa de *Capacitación*<sup>85</sup>, en el *Centro* propiamente, surge no de una investigación de las necesidades del personal, sino de una idea que algún instructor o coordinador tuvo en forma individual o grupal; ya sea por tener conocimiento del tema, por haber tomado un diplomado, curso o taller, por la mera creencia de que beneficiará al personal o por el simple gusto o cariño a alguna temática en especial. Esta idea, así generada, es presentada a la Dirección del *Centro* y si al Director le parece atractiva se aprueba y comienza a desarrollarse. Esta situación nos hace pensar en una falta de congruencia entre las necesidades actuales de *Capacitación* en el IMSS y los cursos que ofrece el *Centro*.

Se contabilizan en el *Centro* un total de 12 instructores y 3 coordinadores de área que, además de las actividades propias de su cargo, también proporcionan instrucción. Todos ellos tienen una formación académica variada, provienen de diferentes campos de estudio y de distintas actividades laborales. De hecho, la mayoría jamás había tenido ningún contacto con la *Capacitación* y por supuesto carecía del conocimiento necesario para llevarla a cabo, por lo que fueron formándose con la práctica, de manera empírica. Lo que ha generado muchos errores al ejercer la *Capacitación*. En este sentido, es interesante saber que del personal que labora en el *Centro*, sólo hay una pedagoga, quien ejerce como instructora.

En cuanto a la programación de los cursos, se realiza de manera trimestral y cada coordinador es responsable de programar los cursos que corresponden al área de su competencia; para ello cada uno utiliza el criterio que mejor considere, pues no existe unificación al respecto. Tras esta actividad, la programación es trasladada a la Dirección para su total aprobación.

Después de haber reflexionado sobre la manera en que se organiza el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*, se vislumbra en él una organización informal, poco estructurada y llena de improvisación; en donde, lo

---

<sup>85</sup> En este caso, al hablar de programas de Capacitación, es necesario saber que en el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* se realizan "intentos de programas de Capacitación"; ya que no se conoce la metodología didáctica, propia para la elaboración de programas de Capacitación, además de no existir criterios unificados para ello. Cuando se desarrolla un curso algunos enlistan los temas, otros dividen el tiempo con actividades; en fin, la mayoría no sabe cómo realizar un programa de Capacitación.

más importante es el aspecto numérico de la *Capacitación*: horas-curso, horas-instructor, cantidad de participantes, y no el aspecto educativo, pedagógico y específicamente didáctico de la misma, que sin lugar a dudas es el más importante.

Es en este agreste y complicado terreno, donde existe y opera el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*. En el siguiente capítulo, evaluaremos de qué manera y con qué calidad se lleva a cabo ésta operación en lo que se refiere, obviamente, a la *Capacitación*.

### **III. EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD REGIÓN NORTE**

En el Capítulo anterior se revisó el fundamento legal, institucional y orgánico del *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*, con el objetivo de tener un punto de vista contextual del mismo, lo que fue de utilidad para aproximarse al conocimiento de su problemática. Ahora, para cumplir con uno de los objetivos principales del trabajo: evaluar el funcionamiento de la *Capacitación* en el *Centro*, se recurrirá al modelo que sugiere la *Planificación de Sistemas Educativos*.

#### **1. LA PLANIFICACIÓN DE SISTEMAS EDUCATIVOS COMO INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.**

En el Primer Capítulo se vislumbra brevemente qué es y qué pretende la *Planificación de Sistemas Educativos*. De este modo recordamos que, teniendo sus bases en la teoría de Sistemas, se le considera un proceso lógico de solución de problemas educativos, que se aplica para identificarlos y resolverlos.

La *Planificación de Sistemas* así planteada, es un instrumento diseñado específicamente para identificar y resolver problemas. En este sentido, se coincide con Kaufman que define la solución de problemas como: "el proceso de pasar de las condiciones presentes a otras que se desean"<sup>86</sup>.

Para lograrlo, la *Planificación de Sistemas* propone dos etapas: 1. la Identificación de Problemas y 2. la Determinación de Alternativas para su Solución. En este momento, para Evaluar el funcionamiento de la *Capacitación* en el *Centro* se abordará solamente la 1ª etapa. Más adelante se explicará y se pondrá en práctica la 2ª.

1ª etapa: Identificación de problemas, se realiza a partir de los siguientes pasos:

- Recolección de Información,
- Análisis de la Información obtenida,
- Identificación de problemas y
- Exposición de Necesidades.

---

<sup>86</sup> KAUFMAN, Roger. Op.cit. Pág. 13

Esta etapa busca, en términos generales, evaluar la situación educativa que se desee, estableciendo "una discrepancia mensurable entre lo que es y lo que debería ser"<sup>87</sup>. Tal discrepancia se obtiene de *la recolección de la información y del análisis de la misma*, que a su vez arrojará *la identificación de los problemas*. De tal forma que *se reflejen las necesidades* que hay que cubrir para resolver el o los problemas que presente. La exposición de las necesidades, tras la identificación de los problemas, es importante en la *Planificación de Sistemas Educativos*; ya que proporciona un punto inicial de referencia tangible y preciso para la planeación de un sistema educativo pertinente y objetivo. En síntesis, esta 1ª etapa es la más importante, ya que si se tratan de resolver problemas mal definidos se puede caer en: "1) un número infinito de soluciones posibles, y 2) en una situación en la que nos ocuparemos de los síntomas, sin resolver el problema verdadero"<sup>88</sup>.

Tras establecer en qué consiste la 1ª etapa de la *Planificación de Sistemas*, se observa evidentemente que se trata de un **proceso de evaluación**; cuyo propósito no es solamente analizar, en este caso, el funcionamiento de la *Capacitación* en el *Centro*, sino ubicar las causas que afectan su desarrollo. En este sentido, la evaluación se constituye por un conjunto de actividades que, convenientemente planeadas y ejecutadas, ayudará indiscutiblemente a mejorar la calidad de toda práctica pedagógica.

#### ❖ **Proceso de Evaluación**

Con el objetivo de efectuar la Evaluación de la *Capacitación* en el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* y cumplir, para ello, con el primer paso propuesto por la *Planificación de Sistemas Educativos*, se recolectó la información a través de las siguientes técnicas:

- **Investigación Documental.**- Información contenida en fuentes oficiales editadas por el *Centro*, específicamente: anuarios, calendarización de los cursos, folletos y formas institucionales de evaluación, programación y registro de la *Capacitación*. Así como programas de los cursos que se ofrecen y son realizados, de manera individual, por cada instructor.

---

<sup>87</sup> *Ibid.* Pág. 26

<sup>88</sup> *Ibid.* Pág. 17

- **Investigación de Campo.-** Realizada a través de la estrategia de la Observación Participante y la técnica de Entrevistas no estructuradas. La primera, permite observar desde dentro los hechos y vivir las situaciones. En ella el investigador participa con el fin de ver lo que ven los actores de la situación a estudiar, de conocer lo que ellos conocen y pensar como ellos piensan; pero también, tomando su distancia de los hechos y ayudado de una gran objetividad, se espera que el investigador amplíe ese punto de vista y que vea lo que los actores no ven<sup>89</sup>. Por otro lado, la Entrevista no estructurada permite tener un foco informal de información, a través del diálogo directo, de manera específica, abierta y con un amplio margen para adaptarse de acuerdo al entrevistado. Además de poder ser aplicada con sencillez: como un oyente no amenazador, comprensivo y empático.

La información así recolectada, por sus características, se dividió para un mejor análisis en los siguientes tópicos:

- **Medio Ambiente Externo:**

⇒ Terreno Institucional

- **Medio Ambiente Interno:**

⇒ Aspecto Administrativo

⇒ Situación Pedagógico/Didáctica

---

<sup>89</sup> En este sentido, el investigador es como un espía que selecciona una identidad, la cual le permite:

1. Aprender, o poner en servicio, series de habilidades sociales para tratar con los otros y actuar de forma apropiada en las diferentes situaciones culturales.
2. Obtener y desempeñar papeles sociales legítimos, tales como puestos de trabajo o afiliaciones a grupos.
3. Cultivar e incorporarse uno mismo en las redes de las relaciones sociales.
4. Identificarse psicológicamente con tipos de personas, con determinadas imágenes de sí mismo, valores morales y estilos de vida."

De tal forma que se encuentra en posición de acercarse suficientemente al fenómeno que trata de estudiar, considerando que "en todo escenario existen ciertas personas de las cuales se requiere la aceptación, a fin de ganar el acceso al escenario y a sus participaciones".

SCHWARTZ, H. Jacobs, J. *Sociología cualitativa*. Págs. 78 y 81

Los datos obtenidos fueron analizados paso a paso, con el objetivo de detectar los problemas que aquejan al *Centro*, veamos el resultado:

- AMBIENTE EXTERNO

⇒ TERRENO INSTITUCIONAL

El *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* en su relación con el Sistema Institucional presenta una serie de factores de carácter externo que afectan, de una u otra forma, su desempeño.

Anteriormente se mencionó la existencia del Sistema IMSS-CAPACITACIÓN, el cual se instituyó con el objetivo de encauzar y orientar las funciones y tipos de Capacitación y Desarrollo del IMSS<sup>90</sup>. Sin embargo, también se dio a conocer que tal Sistema no contempla a los Centros de Capacitación y Productividad; por lo tanto no se ocupa por definir, ni orientar los objetivos, las tareas y responsabilidades que de ellos se esperan. Solamente y de manera indirecta proporciona información acerca de la operación de los cursos de Capacitación Continua, pertenecientes a los programas de tipo Específico<sup>91</sup> y de los cuales se encarga, junto con otras dependencias institucionales<sup>92</sup>, el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*.

Esta situación tuvo su origen en dos hechos concretos:

**1** Cuando se generaron las disposiciones del Sistema IMSS-CAPACITACIÓN y que rigen las acciones en esta materia dentro del Instituto, no existían aún los Centros de Capacitación y Productividad, incluyendo el que nos interesa, y por lo tanto no fueron tomados en cuenta.

**2** El otro, se presentó cuando aparecieron los Centros de Capacitación y Productividad en el terreno institucional de manera explosiva, con una rapidez

---

<sup>90</sup> Recuérdese: Capacitación y Adiestramiento en el puesto, Capacitación y Adiestramiento promocional a Plazas Escalonarias y para cambio de Rama, así como, la Capacitación Continua en el Trabajo, que es de la que se encarga el Centro. Mas información en "Reglamento de Capacitación y Adiestramiento", en **Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS, 1995-1997**. Págs. 293-305.

<sup>91</sup> Los Programas Específicos, como ya se había mencionado, están diseñados para impartir la Capacitación Continua en el trabajo, comprende: las actividades educativas para que el trabajador reciba, actualice e incremente los conocimientos y destrezas que sus actividades demanden, previa detección de necesidades. Para más información: *Ibid.*

<sup>92</sup> Específicamente con los Departamentos Delegacionales de Desarrollo y las Áreas de Capacitación en Coordinación Normativa.

inusitada, sin una planeación adecuada, sin tener definidos normativamente sus objetivos y alcances dentro del **Plan General de Capacitación del IMSS**<sup>93</sup>.

En este sentido, el apoyo económico para montar cada uno de los Centros fue importante y a pesar de conocer la necesidad de capacitar al personal; se olvidó el aspecto sustancial de este proyecto: ¿cuál sería la aportación específica de estos Centros al Instituto?, ¿cómo se organizarían? y ¿de qué manera proporcionarían su servicio? Todo fue como querer volar un avión y proporcionárselo a una persona que no sabe manejarlo, que no lleva instructivo y que no sabe adónde va.

Esto provocó una lucha interna por adjudicarse las diferentes actividades de *Capacitación* entre los Centros y las áreas ya existentes y que tenían la *Capacitación* del Instituto a su cargo<sup>94</sup>. Fue así como los Centros de Capacitación y Productividad lograron tras esta lucha obtener la atención a los Programas Específicos de *Capacitación*.

El Centro Nacional de Capacitación y Productividad, previendo estos problemas, trató de proporcionar a los Centros objetivos claros, específicos y una organización congruente; sin embargo, sus esfuerzos jamás fueron aprobados institucionalmente y esto fue lo que motivó a los Centros de Capacitación y Productividad a tomar como modelo para su organización el que seguía el propio Centro Nacional, obviamente de manera informal.

Esta situación en su conjunto se refleja en el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* de la siguiente forma:

Desde su creación, octubre de 1992, el *Centro*<sup>95</sup> ha carecido a nivel institucional de un plan rector con objetivos claros y funciones específicas que le permitan vincularse eficazmente al Sistema IMSS-CAPACITACIÓN. Al no existir esta relación de complementariedad, surge en el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* una gran incapacidad para integrarse a los objetivos que en materia de Capacitación persigue el Instituto. De tal forma que el *Centro* no tiene una función clara dentro de la organización, no sabe cuál debe ser su aportación a ella. El no tener definidos estos aspectos ha provocado además que el *Centro* realice funciones que no le corresponden, que se utilice su servicio para fines que no están exactamente relacionados con la *Capacitación*; así como el desinterés y desvalorización, por parte del personal del *Centro*, del servicio que se presta.

<sup>93</sup> La rapidez con la que surgieron los Centros de Capacitación puede medirse con el simple hecho de saber que en aproximadamente 3 años se abrieron 26 Centros, en todo el país.

<sup>94</sup> Los ya mencionados Departamentos Delegacionales de Desarrollo y la Áreas de Capacitación en Coordinación Normativa.

<sup>95</sup> Lo mismo que los demás Centros de Capacitación y Productividad.

Se ha sobreentendido que su objetivo principal es: proporcionar **Capacitación**, sin embargo ninguna entidad institucional les ha indicado formal y concretamente el por qué, el para qué y el cómo debe proporcionar este servicio. Esta situación se ha proyectado en una preocupante **desorganización e improvisación en las actividades del Centro, sobre todo en las de tipo Pedagógico/Didácticas.**

- AMBIENTE INTERNO

⇒ ÁREA ADMINISTRATIVA

Todo Centro Educativo para su buen funcionamiento requiere de dos motores importantes que se complementan: *el Proceso Administrativo y el Proceso Pedagógico/Didáctico.*

*El Proceso Administrativo* tiene como propósito servir de apoyo a las tareas Pedagógico/Didácticas propiamente; con el fin de que éstas puedan realizarse satisfactoriamente a través de acciones que hagan posible el uso adecuado de los recursos disponibles: financieros, físicos, de control y humanos, para que éstos contribuyan de la mejor manera posible a los objetivos propuestos y a las funciones esenciales de *Educación.*

En este sentido, el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* presenta algunas situaciones problemáticas, que desde el Terreno Administrativo, han afectado el funcionamiento de la **Capacitación:**

El *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* presenta en su personal dos situaciones muy peculiares:

1 El cargo de Director en el *Centro* es desempeñado por un médico, quien fue propuesto para tal fin por el Sindicato de Trabajadores del IMSS (SNTSS); sin embargo, debido a su formación, éste carecía de la preparación pedagógica y administrativa que se requiere para manejar un *Centro* con las características del que ahora nos ocupa. De hecho, jamás había tenido contacto con lo que es y significa la **Capacitación** en todos sus ámbitos. Antes de tomar posesión de la Dirección fue enviado por una semana al Centro Nacional de Capacitación y Productividad para proporcionarle los rudimentos de lo que representa la Dirección de un Centro de Capacitación, medida que resulta insuficiente para adquirir una formación adecuada en los aspectos pedagógicos y didácticos necesarios para realizar tal actividad. De esta forma, el Director tuvo que tomar conocimientos y herramientas para su labor en el ejercicio del puesto.

Lógicamente esta situación trajo consigo infinidad de problemas que más adelante serán abordados.

En cuanto a la Coordinación Administrativa del *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* recae en un Administrador con experiencia suficiente en el aspecto presupuestal de la misma, es decir en la Administración de las Finanzas y en el aspecto de servicios generales, que se refiere a la Administración de los Recursos Físicos; pero sin conocimiento y experiencia en lo concerniente a la Administración de los Recursos Humanos, a la Planeación, a la Organización y al Control Administrativo que buscarían organizar y equilibrar todas las partes que integran al *Centro*, motivo por el cual se han originado algunos problemas que serán tratados en breve.

La Coordinación del Área Técnica está a cargo de un Lic. en Sociología, quien, debido a su anterior vivencia laboral, llegó al *Centro* con un conocimiento previo en el manejo de la *Capacitación* y la experiencia adecuada en ello. Los instructores que con él colaboran provienen de diferentes campos de estudio y de distintas actividades laborales; se puede encontrar un diseñador gráfico, un ingeniero y tres secretarías. Ninguno de ellos había tenido algún acercamiento con la *Capacitación* hasta que llegaron al *Centro*, así que sus conocimientos en esta materia son los que han adquirido a partir de sus experiencias.

Una psicóloga es la encargada de la Coordinación de Programas Especiales, ella igual que el Coordinador del Área Técnica también tenía, antes de ingresar al *Centro*, conocimiento y experiencia en *Capacitación*. Como instructores en esta Coordinación fungen dos psicólogas y una socióloga, quienes jamás habían tenido contacto con la *Capacitación* y como la mayoría se formaron a partir de sus experiencias. Programas Especiales cuenta además con una pedagoga laborando como instructora quien, por su formación, sí contaba con los conocimientos deseables para ello.

La Coordinación de Informática por su parte está dirigida por un actuario, quien al incorporarse al *Centro* carecía del fundamento pedagógico para su labor, por lo que él también se formó a partir de sus experiencias. Colaboran con él como instructores un ingeniero y una licenciada en Computación quienes al ingresar al *Centro* estaban en la misma situación que el Coordinador del Área.

¿Qué nos indica todo esto? primero: **el personal del Centro, a excepción de algunos casos, se integró sin atender a perfiles adecuados para cada puesto. La mayoría, como ya se explicó, presentaba un total desconocimiento de lo que es la Capacitación y como se lleva a cabo; lo que los obligó a formarse a través de la experiencia, en el ejercicio de su puesto. Es importante mencionar que antes de comenzar a laborar en el Centro fueron enviados a un curso de Didáctica, con una duración de una semana, algo que para una adecuada formación pedagógico-didáctica es insuficiente.**

Esta situación de desconocimiento ha provocado en el *Centro*, desorganización y comportamiento errático en el manejo de la *Capacitación*, en todos sus aspectos. Sumado a que desde un principio y a partir de ello no se dio al interior del Centro un trabajo en equipo que diese como resultado el establecimiento de objetivos que definieran las metas a lograr tras sus actividades, que vincularan el servicio que ofrecería el Centro con el Sistema IMSS-CAPACITACIÓN; de políticas que guiaran las acciones en el Centro y establecieran límites pertinentes; no se determinaron procedimientos que ordenaran las actividades de manera sistemática, que indicaran lo que se hace, cómo se hace, en qué orden, con qué y quién lo hace; por lo que las funciones de cada órgano en el Centro se encuentran mal definidas, sobre todo en el terreno Pedagógico/Didáctico.

De tal forma que a nivel institucional, debido al desinterés del Instituto y a nivel interno, por no conocer la importancia de la Planeación y Organización Administrativa; el Centro carece de objetivos y funciones claras que orienten sus acciones de Capacitación y definan su aportación a la organización de la que forma parte.

2. El Ambiente Laboral representa uno de los problemas más severos que aquejan al *Centro*. En él se pueden observar dos grupos en conflicto, estos grupos se generaron a partir de acciones inadecuadas en el ejercicio de la Dirección.

La Dirección del *Centro*, como se había mencionado, fue asumida por un médico carente del conocimiento necesario para tal labor, con poca experiencia en el ejercicio de la jefatura, del liderazgo y del manejo de grupos de trabajo. Consciente de esta situación el Director comenzó a formar un grupo de personas que aconsejaran y apoyaran sus decisiones, entre ellos el Coordinador del Área Administrativa quien se ha convertido en su más cercano colaborador, lo que lo ha colocado informalmente en una posición jerárquica importante. Sin embargo, la formación de esta coalición aunada al liderazgo de tipo autocrático que ejerce la Dirección, a su desconocimiento de la *Capacitación* y a la poca delicadeza en la conducción del personal, trajo consigo la formación de otro grupo que se encuentra inconforme con esta situación.

Fue así como se formaron dos grupos en el *Centro*: los que están con la Dirección y los que no, es decir: "los consentidos y los renegados" (como ellos mismos se nombran); sumando también a los que no están ni con unos ni con otros y se mueven de un lado a otro según les conviene.

El grupo que simpatiza con la Dirección hace a un lado en todas las decisiones a los demás, por lo que estos últimos han optado por apartarse y realizar únicamente lo indispensable, ningún esfuerzo adicional; ya que cuando

han querido realizar alguna aportación o proporcionar ideas novedosas sólo encuentran negativas, trabas y ningún apoyo.

Aún cuando el grupo que apoya a la Dirección parece ser sólido en estas acciones, son muy pocos los que brindan este apoyo incondicionalmente; la mayoría lo hace sin convicción, pues temen que cualquier tipo de confrontación con la Dirección pueda acarrearles perjuicios en su trabajo. Algunos para obtener beneficios de la Dirección han llegado a utilizar el espionaje y la intriga en contra de sus propios compañeros de trabajo.

A todo esto, hay que añadir que la Coordinación Administrativa no se preocupa por remediar esta situación a través de una buena Administración de los Recursos Humanos, que tenga como objetivo lograr el mayor aprovechamiento de la capacidad de los trabajadores y propiciar al mismo tiempo la realización tanto de las metas institucionales como de las expectativas e intereses individuales.

**En este ambiente laboral caótico y complicado se trabaja en el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*, lo que ha provocado una total desintegración del equipo de trabajo, falta de interés y motivación para laborar; incapacidad de organización entre sus miembros; la prevalencia en el personal del cuidado de su posición ante la Dirección sobre el cuidado de la función que deben desempeñar.**

En el Capítulo precedente se había mencionado que el *Centro*, además de ofrecer el servicio de *Capacitación* en el trabajo, proporciona los servicios del Sistema de Educación Abierta: secundaria y preparatoria específicamente, y los cursos del Laboratorio de Inglés. En este sentido, el *Centro* ha tenido algunos problemas de carácter económico, mismos que tienen un origen concreto:

El presupuesto para la operación del *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* es proporcionado, a través de la Jefatura de Finanzas, por la Delegación 1 Noroeste del IMSS en el D.F. Sin embargo, en esta partida presupuestal que designa el Instituto al *Centro* no están contemplados el Sistema de Educación Abierta y el Laboratorio de Inglés; ya que son considerados servicios que presta el *Centro* adicionalmente, por lo que su financiamiento está condicionado a la calidad y al número de usuarios del servicio, así como a las relaciones que lleve la Dirección del *Centro* con la mencionada Delegación.

De esta forma, el apoyo económico para estos servicios era proporcionado también por la Delegación 1 Noroeste; hasta que la Dirección del *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* entró en conflicto con ésta instancia y el apoyo dejó de existir. Ahora la Dirección está tratando de encontrar nuevos apoyos institucionales para seguir con estos servicios; pero esta búsqueda se ha vuelto difícil, por lo que todo parece indicar la próxima suspensión de los mismos.

## ⇒ SITUACIÓN PEDAGÓGICO/DIDÁCTICA

Se había mencionado anteriormente que para el buen funcionamiento de un Centro Educativo se requiere de dos procesos complementarios: el Administrativo y el *Didáctico/Pedagógico*; siendo este último el de mayor importancia, puesto que comprende el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y dependiendo de su buena o mala ejecución se hablará de resultados educativos pertinentes.

En este sentido, el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* manifiesta una serie de problemas y tropiezos que no han permitido que este proceso, esencial y eminentemente educativo, sea llevado a cabo con la calidad y responsabilidad necesarias, veamos:

**El Centro de Capacitación y Productividad Región Norte ha carecido desde sus inicios de un Plan de Capacitación que indique las líneas a seguir por el Centro; es decir, las metas que persigue, a través de qué medios administrativos y didácticos se van a cumplir y a qué necesidades de Capacitación se está respondiendo con dicho Plan.**

Esta situación se ha originado por los siguientes motivos:

- ♣ **El desconocimiento del personal del Centro de las acciones de tipo administrativo<sup>96</sup> y principalmente de Metodología Didáctica que se requieren ejercer para el buen funcionamiento del mismo y que ha provocado a su vez:**
- ♣ **La falta de objetivos, políticas y procedimientos que orienten las acciones de Capacitación y que dicten la necesidad expresa de establecer un Plan de Capacitación visto como la estrategia Pedagógico/Didáctica indispensable para brindar el servicio de *Capacitación* y satisfacer las necesidades que en este sentido presente el personal.**
- ♣ **La ausencia total de una Detección de Necesidades de Capacitación, producto del desconocimiento de la Metodología**

---

<sup>96</sup> Específicamente en lo que se refiere a la Administración de los Recursos Humanos, a la Planeación, a la Organización y al Control Administrativo, de lo que ya se habló en este mismo apartado.

Didáctica<sup>97</sup> y la Planeación Administrativa, que permita identificar las necesidades del personal y a partir de ellas elaborar un **Plan de Capacitación** que las cubra satisfactoriamente.

La Capacitación Continua en el trabajo, que es a la que dedica sus acciones el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*, y que según el Reglamento de Capacitación y Adiestramiento del IMSS se refiere a "la enseñanza para que el trabajador reciba, actualice e incremente los conocimientos, destrezas y actitudes que sus actividades demanden"<sup>98</sup>; se ofrecerá siempre, según el mismo Reglamento, *previa Detección de Necesidades de Capacitación*.

Así mismo, las políticas específicas que guían las acciones del Sistema IMSS-CAPACITACIÓN indican que *la Detección de Necesidades* será la que precise y oriente las acciones de *Capacitación*. Aunque no refiere cómo deberán llevarla a cabo los Centros de Capacitación<sup>99</sup>, sí es muy puntual regulando la importancia que posee la Detección de Necesidades para el ejercicio de cualquier actividad de *Capacitación*.

Esto indica que el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* está faltando a lo establecido por el Reglamento de Capacitación y Adiestramiento del IMSS, específicamente en los artículos 3º y 18avo<sup>100</sup> y lo que establece el Sistema IMSS-CAPACITACIÓN en lo referente a la Detección de Necesidades<sup>101</sup>, puesto que **jamás ha realizado una Detección de Necesidades de Capacitación**.

Al no existir un Plan de Capacitación en el *Centro de Capacitación y Productividad región Norte* ¿qué se ofrece entonces para cubrir el servicio educativo de la *Capacitación*? Bien, ya se había mencionado que el *Centro* ofrece casi los mismos cursos desde 1992, año de su creación, y que fueron implantados del Centro Nacional. Estos cursos los desarrolló el Centro Nacional de Capacitación y Productividad tras entrevistarse con los directivos de diversas entidades del Instituto; estableciendo así un parámetro de las necesidades que

---

<sup>97</sup> Nos referimos evidentemente, cuando hablamos de Metodología Didáctica, al proceso de tipo pedagógico que se sigue para realizar cualquier actividad educativa y que en el caso específico de la *Capacitación* comprende: la Detección de Necesidades de *Capacitación*, la Elaboración de Plancs y Programas de *Capacitación*, la Ejecución y la Evaluación de los mismos. En el capítulo siguiente se abordará con más detalle este tema.

<sup>98</sup> "Reglamento de Capacitación y Adiestramiento", en **Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS, 1995-1997**. Pág. 300

<sup>99</sup> Se tiene que recordar que cuando se generaron las disposiciones del Sistema IMSS-CAPACITACIÓN aún no existían dichos Centros.

<sup>100</sup> "Reglamento de Capacitación y Adiestramiento" en **Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS, 1995-1997**. Págs. 294 y 300

<sup>101</sup> **Manual de Procedimientos del Sistema IMSS-CAPACITACIÓN**. Pág. 7

“ellos consideraban” tenía el personal a su cargo para el mejor desempeño de su actividad laboral. Dichos cursos son:

- **Área Técnica:** Desarrollo Secretarial I (Mecanografía, método A.T.V.), Desarrollo Secretarial II (Ortografía, redacción y archivo), Único de Mecanografía, Redacción de Informes Técnico-administrativos, Introducción al Diseño Gráfico, Introducción a la Estadística, Nociones de Administración Institucional, Introducción a la Investigación, Metodología de la Investigación, Gestión de Documentos Institucionales.
- **Área de Programas Especiales:** Autoestima, Talleres Vivenciales, Procesos Grupales Psicosociales.
- **Área de Informática:** Introducción a la Microcomputación, Harvard Graphics 3.0, Dbase IV, Lotus, Word Perfect.

Frente a ellos el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*, en sus cinco años de operación, ha desarrollado solamente los siguientes cursos por área:

- **Área Técnica:** Escritura correcta y correspondencia y Calidad Total.
- **Área de Programas Especiales:** Conociendo mi Sexualidad, Valores de Excelencia, Entendiendo a nuestro ser humano, Calidad y Excelencia y Ser y Valer de la Mujer.
- **Área de Informática:** Windows I (Introducción con accesorios), Windows II (Excell), Flow Chart.

Esta situación revela claramente que de los cursos que ofrece el *Centro* el 70% fueron creados por el Centro Nacional e implantados desde 1992 para su ejecución en el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*.

Ahora, el hecho de que el *Centro* opere casi con los mismos cursos desde hace cinco años y que estos ni siquiera hayan sido modificados, ni sean producto de una Detección de Necesidades de *Capacitación* realizada por el *Centro* ha generado una gran incongruencia entre las verdaderas y actuales necesidades del personal del IMSS y el servicio de *Capacitación* que presta al *Centro*.

Los cursos de *Capacitación* diseñados en el *Centro* propiamente, y que constituyen el 30% de los que se imparten, se originaron en su mayoría durante el

año de 1996; tras una petición del Director del *Centro* "con el objeto de renovar la *Capacitación*" según él. Lo que sucedió realmente fue que en ese momento se dio cuenta que no había nuevos cursos y los que operaban comenzaban a aburrir al personal que acudía al *Centro*. Este hecho movió a la Dirección para exigir a los coordinadores e instructores de área el establecer nuevos y atractivos cursos.

Con esta consigna cada Coordinación comenzó a pensar en la realización de nuevos cursos. Finalmente, estos se desarrollaron sin una Detección de Necesidades de *Capacitación* previa. En realidad surgieron de ideas que tuvieron los coordinadores o los instructores, en forma individual o grupal, por tener conocimiento del tema, por haber tomado algún curso, taller o diplomado, por la mera creencia de que beneficiaría al personal o por el simple gusto por algún tema en particular. Hecho que pone en evidencia su **desconocimiento del proceso didáctico**<sup>102</sup> que debe seguir la *Capacitación*.

Las ideas, después de ser aceptadas por la Coordinación correspondiente, se hicieron pasar a la Dirección y su aprobación estuvo sujeta al criterio personal del Director.

Aprobadas las ideas se procedió a su desarrollo, es decir a la **elaboración de los programas**; sin embargo tal elaboración fue de lo más dispar e improvisada, ya que ninguno de los encargados de esta actividad, los instructores específicamente, sabían como hacerlo; pues **el desconocimiento de la Metodología Didáctica que se requiere para ello es total y preocupante**. Ejemplificando se puede decir que: ninguno estableció objetivos de aprendizaje. En la selección del contenido y en su organización la mayoría recurrió a la lectura de algún libro que tomó como base, para de ahí tomar un listado de temas y así constituir su Programa de *Capacitación*. En cuanto a las técnicas didácticas casi todos utilizaron las ya conocidas por todos los instructores del *Centro*, los menos trataron de buscar otras alternativas a través de bibliografía al respecto. A excepción de dos instructoras, nadie desarrolló alguna carta descriptiva o plan de trabajo diario que los orientara para impartir su curso; ya que la mayoría no conocía de su existencia o no sabía hacerlo y delimitaron únicamente los temas a tratar por día. La Evaluación no les preocupó en lo más mínimo, ni siquiera pensaron en evaluar el proceso enseñanza-aprendizaje; para ellos la forma oficial con la que cuenta el Instituto para tal actividad es suficiente<sup>103</sup>, aun teniendo conocimiento de que no contempla la evaluación del aprendizaje obtenido por el participante. Para la aprobación de un programa de *Capacitación* la Dirección lo único que pide es un listado de los temas a tratar, ya que al igual que sus creadores no tiene el más mínimo conocimiento de los aspectos que deben constituir un buen programa de *Capacitación*.

<sup>102</sup> El término Proceso Didáctico es utilizado aquí como sinónimo de Metodología Didáctica.

<sup>103</sup> Esta forma es conocida como SIC-05, más adelante abordaremos el tema con detalle.

Por otro lado, los cursos para su impartición son programados trimestralmente y, como ya se había mencionado, cada coordinador es el encargado de realizar la programación del área que le corresponde. Para ello, cada quien ocupa el criterio que mejor considere ya que no existe uniformidad o lineamientos a seguir en este aspecto. Casi la totalidad de los cursos tienen una duración de cinco días y un horario de 8:00 A.M. a 4:00 P.M., a excepción del Único de Mecanografía que dura cuatro meses, del Ser y Valer de la Mujer que dura tres días y el curso de Introducción a la Microcomputación que dura tres semanas.

Para impartir los cursos existen también infinidad de criterios: en la Coordinación Técnica cada instructor posee la responsabilidad de impartir los cursos con los que se ha familiarizado, hablando específicamente de los desarrollados por el Centro Nacional y que fueron implantados en el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*; pero tratándose de los cursos desarrollados especialmente por algún instructor, éste no permite que alguien más lo imparta o lo conozca a profundidad, principalmente por celo profesional y con la esperanza de tener el total reconocimiento de la Dirección. En la Coordinación de Programas Especiales las instructoras pueden impartir cualquier curso, siempre y cuando sea de los desarrollados por el Centro Nacional; porque con respecto a los cursos que alguna ha desarrollado, sucede lo mismo que en la Coordinación Técnica, no permiten a alguien más ni siquiera conocerlo. En la Coordinación de Informática, en cambio, cualquiera de los cursos puede ser impartido indistintamente por los instructores.

Hablando propiamente de los cursos que fueron realizados en el Centro Nacional, los instructores para impartirlos en el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* tuvieron que asistir primero como participantes al Centro Nacional para conocer qué temas se abordaban, qué técnicas didácticas se utilizaban, cómo tenían que conducir al grupo, qué bibliografía daba sustento al curso y todo lo necesario para ponerlo en práctica en el *Centro*. Sin embargo al finalizar el curso no les dieron más que un manual de participantes, un resumen de los temas abordados o la lista de bibliografía requerida; así que cada uno tuvo que ingeniárselas y recordar el curso tal y como se lo impartieron, para tratar de hacer lo mismo cuando fuese su turno. Era de esperarse que les fuera proporcionado el Programa de todos y cada uno de los cursos, sin embargo esto no ocurrió. De tal forma que en la actualidad la mayoría de los instructores sabe de memoria y religiosamente sus cursos y jamás elaboraron su propio Programa de *Capacitación*, algunos sólo realizaron un listado de temas con las técnicas didácticas utilizadas para cada uno.

En cuanto a la impartición de los cursos la Dirección en conjunción con la Coordinación Administrativa ha asumido que entre más cursos se den y más cantidad de gente asista al *Centro* existe mayor productividad, atención y los servicios de *Capacitación* esperados y deseables. Esto lo demuestran los anuarios

que edita el *Centro* y que están cargados de gráficas y cantidades de participantes por curso, por área, por mes y por trimestre; así como de horas-curso por áreas. **No importa en este caso la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje al interior del aula, lo importante es tenerlas repletas de participantes; lo esencial aquí es lo cuantitativo y no lo cualitativo del servicio educativo que representa la Capacitación.** Inclusive, ha habido ocasiones en las que un instructor ha estado dando al mismo tiempo dos cursos, ya que se prefiere esta situación poco pedagógica a la cancelación de alguno. Todo por el hecho de **no tomar al Centro como lo que es: un Centro que ofrece un servicio llamado Capacitación, que además de ser administrativo es sustancial y primordialmente educativo.**

Esta **exagerada importancia que se le da a la cantidad de cursos y de participantes en el Centro como indicador engañoso de que la Capacitación está cumpliendo con su objetivo,** ha provocado en los instructores una lucha por impartir la mayor cantidad de cursos que se pueda y por tener una constante demanda de participantes en sus cursos. Puesto que se ha llegado a considerar primero por la Dirección y consecuentemente por la mayoría de los integrantes del *Centro* que el mejor instructor es el que produce mayor cantidad de horas-curso y de participantes por curso; olvidándose por completo que el mejor educador es el que posee la conciencia pedagógica de producir el conocimiento a través de la buena orientación del proceso enseñanza-aprendizaje.

Habíamos mencionado que el 70% de los cursos que el *Centro* ofrece están operando desde 1992 y que jamás han sido modificados, adaptados o reconceptualizados; esto aunado a la **falta de conciencia y responsabilidad pedagógica de los actores de la Capacitación en el Centro:** la Dirección, coordinadores e instructores específicamente, ha generado tedio, un gran aburrimiento al momento de impartir los cursos; puesto que los conocen tanto que ya no encuentran motivación en ello. Esta antipatía y displicencia se refleja en el proceso enseñanza-aprendizaje el cual se vuelve mecánico y rígido; además la falta de interés de los instructores es intuida por los participantes contagiándolos, al mismo tiempo. De hecho, algunos instructores abatidos por el aburrimiento, atiborran de actividades a los participantes para poder salir un rato del aula y distraerse, teniéndolos entretenidos hasta por ½ hora.

Todo ello por la **falta ya mencionada de conciencia y responsabilidad de lo que significa su labor docente y cómo ésta contribuye a llevar a bien el proceso enseñanza-aprendizaje,** sumado a la **poca motivación que tienen y al desconocimiento de la Metodología Didáctica.**

Esta falta de interés, el aburrimiento y el desconocimiento se refleja en los cursos, al interior del aula. Sucede por ejemplo, en la Coordinación de Programas Especiales, que las instructoras utilizan las mismas técnicas didácticas y los mismos materiales audiovisuales en cursos diferentes, a pesar de saber que los

participantes van pasando de un curso a otro, parece no interesarles el hecho de aburrir a los alumnos y mostrar la poca responsabilidad que tienen en su actividad docente.

Los cursos que ofrece el *Centro* están dirigidos principalmente a personal de nivel operativo y de cualquier lugar de la república, aunque obviamente casi la totalidad de los participantes proviene de unidades de trabajo cercanas al *Centro*<sup>104</sup>. Como el servicio de *Capacitación* del *Centro* no se encuentra basado en una Detección de Necesidades de *Capacitación* y los cursos son fijos en su mayoría desde 1992, las personas que asisten a tomar algún curso lo hacen porque:

- Al observar la programación de los cursos identificaron alguno que les es de utilidad en su actividad laboral, o por tener interés de otra naturaleza por alguna temática en particular.
- Tienen la intención de obtener la mayor cantidad posible de constancias de *Capacitación*, con el fin de obtener en el futuro alguna promoción.
- Cuando un grupo de trabajadores o un trabajador es enviado por su área de trabajo a alguno de los cursos con lo que cuenta el *Centro*, al identificar en la programación algún curso que les es de utilidad en su actividad laboral.

**El Centro de Capacitación y Productividad Región Norte carece para la Evaluación del Proceso de Capacitación de un Programa Sistemático.** Ninguna de las actividades de *Capacitación* es evaluada. Únicamente se cuenta para ello con una forma institucional creada por el Sistema IMSS-CAPACITACIÓN para evaluar al instructor y al curso que se imparte; esta forma es llamada SIC-05 y califica en valores que van de suficiente a excelente, el desempeño del instructor y el desarrollo del curso.

Dicha forma es insuficiente ya que deja de lado muchos aspectos importantes a evaluar; sólo se refiere al desempeño del instructor y al desarrollo del curso, dejando a un lado principalmente el contenido y la estructura del curso. Además la SIC-05 dentro del *Centro* no es tomada con la seriedad e importancia debidas; sólo la ocupa la Dirección como prueba y medio para poder amenazar y reprimir al instructor, jamás se toma como instrumento para encontrar fallas y remediarlas.

En este sentido, los anuarios presentan a manera de Evaluación y como reflexiones acerca del servicio de *Capacitación* que se ofreció en el año frases

---

<sup>104</sup> En el Distrito Federal sólo existen dos Centros de Capacitación: El Centro Nacional de Capacitación y Productividad en Villacoapa y el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* en Lindavista.

como esta: "este año lectivo se impartieron 414 cursos, con lo cual celebramos el 4º aniversario de nuestro nacimiento, atendiendo a 12,976 participantes"<sup>105</sup>. Con esto se demuestra claramente que para el *Centro* significan más los números, la cantidad de cursos impartidos y el total de asistentes al año, que la evaluación de los resultados reales: es decir, que se haya dado un aprendizaje significativo que pueda vislumbrarse en mejores actitudes del personal, incremento en la productividad, entre otros indicadores; lo que constituiría una evaluación más cualitativa que cuantitativa.

Tras el análisis de los datos arrojados y la enunciación de los problemas detectados, ha llegado la hora de buscar las necesidades que estos problemas han generado, para posteriormente darles solución.

<p>• <b>PROBLEMAS DETECTADOS y sus síntomas</b></p>	<p>• <b>NECESIDADES GENERADAS</b></p>
<p><b><u>ÁREA ADMINISTRATIVA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Centro carece, a nivel institucional (debido al desinterés del Instituto) y a nivel Interno (debido al desconocimiento de la importancia de la planeación, la organización y el control administrativo), de objetivos que definan las metas a lograr tras sus actividades y que vinculen el servicio que ofrece el Centro con el Sistema IMSS-CAPACITACIÓN; de funciones claras que orienten sus acciones de Capacitación y definan su aportación a la organización; de políticas que guíen las acciones en el Centro y establezcan límites pertinentes; de procedimientos que ordenen las actividades de manera sistemática, que indiquen lo que se hace, cómo se hace, en qué orden, con qué y quién lo hace. Lo que ha generado:             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Incapacidad para integrarse a los objetivos que en materia de Capacitación persigue el Instituto.</li> <li>o Realización de funciones que no le corresponden, se utiliza su servicio para fines que no están exactamente relacionadas con la Capacitación.</li> <li>o Desinterés y desvalorización por parte del personal del Centro del servicio que se presta.</li> <li>o Desorganización e improvisación en las actividades del Centro.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Necesidad de planear, organizar y controlar administrativamente los recursos y las actividades del Centro, para que opere con verdadera organización y eficiencia.</b></li> </ul>

<sup>105</sup> Anuario del Centro de Capacitación y Productividad Región Norte, 1995-1996. Pág. 13

<p align="center">• <b>PROBLEMAS DETECTADOS</b> <b>y sus síntomas</b></p>	<p align="center">• <b>NECESIDADES GENERADAS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente Laboral caótico y complicado, que ha generado:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Total desintegración del equipo de trabajo.</li> <li>o Falta de interés y motivación para laborar.</li> <li>o Incapacidad de organización entre sus miembros.</li> <li>o Prevalencia en el personal del cuidado de su posición ante la Dirección sobre el cuidado de la función que deben desempeñar.</li> </ul> </li> <li>• Problemas económicos en el Sistema de Educación Abierta y el Laboratorio de Inglés, lo que ha generado:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Tendencia a la próxima suspensión de estos servicios.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necesidad de eliminar este ambiente de trabajo que impide el avance y mejora del Centro.</li> <li>✓ Necesidad de buscar nuevas estrategias para el financiamiento de estos servicios.</li> </ul>
<p align="center"><b><u>ÁREA PEDAGÓGICO/DIDÁCTICA</u></b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de la Metodología Didáctica que se requiere para realizar la Capacitación. Lo que ha originado:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Desorganización, improvisación y comportamiento errático en el manejo de la Capacitación.</li> <li>o Carencia de un Plan de Capacitación que indique las líneas a seguir por el Centro; es decir, las metas que persigue, a través de qué medios didácticos se van a cumplir y a qué necesidades de Capacitación se responde con dicho Plan.</li> <li>o Ausencia total de una Detección de Necesidades de Capacitación.</li> <li>o Incongruencia entre las verdaderas y actuales necesidades del personal del IMSS y el servicio de Capacitación que presta el Centro.</li> <li>o Exagerada importancia que se le da a la cantidad de cursos y participantes en el Centro; dejando olvidada la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.</li> <li>o Carencia de un Programa Sistemático de Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.</li> <li>o Falta de conciencia y responsabilidad pedagógica en los actores directos de la Capacitación en el Centro: Dirección, coordinadores e instructores.</li> <li>o Poca motivación del personal.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necesidad de replantear y organizar todas las acciones de tipo Pedagógico/Didácticas que son indispensables para proporcionar con calidad el servicio de Capacitación en el Centro.</li> </ul>

En pocas palabras y tras el análisis realizado se puede decir que en el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* existe una gran cantidad de esfuerzos desperdiciados; ya que no está cumpliendo con ningún objetivo, no sabe como contribuir con el Instituto, no cumple con las necesidades de *Capacitación* del personal del IMSS y la calidad del servicio que presta es deficiente.

Habiendo detectado las necesidades a cubrir para erradicar los problemas que aquejan al *Centro* se hace necesario buscar soluciones que cubran dichas necesidades; para ello en el siguiente Capítulo abordaremos las estrategias que se proponen para reorganizar el funcionamiento de la *Capacitación en el Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*.

#### **IV. PROPUESTAS PARA REORGANIZAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN**

En el Capítulo anterior, gracias al proceso de evaluación realizado, pudieron definirse con claridad los problemas que afectan el funcionamiento de la *Capacitación* en el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*. Tras la identificación de dichos problemas se hizo posible plantear las necesidades que se deben cubrir para darles solución.

En este sentido, para cumplir con el principal objetivo de este trabajo: proponer alternativas para resolver las dificultades que aquejan al *Centro*, se recurrirá nuevamente al modelo que sugiere la *Planificación de Sistemas Educativos*.

##### **1. LA PLANIFICACIÓN DE SISTEMAS EDUCATIVOS COMO PROCESO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.**

Se ha reiterado en diversas ocasiones que la *Planificación de Sistemas Educativos* es considerada principalmente un proceso lógico de solución de problemas educativos, que se aplica para identificarlos y resolverlos.

Para ello, propone dos etapas concretas a seguir: **1** la Identificación de Problemas y **2** la Determinación de Alternativas para su Solución. La 1ª etapa de este modelo fue abordada en el Capítulo precedente y a partir de ella fue posible identificar los problemas que afectan al *Centro* y consecuentemente las necesidades generadas por ellos.

Ahora, ha llegado el turno de recurrir a la 2ª etapa que plantea la *Planificación de Sistemas Educativos*: La Determinación de Alternativas de Solución.

Esta etapa busca, en términos generales, utilizar las necesidades identificadas en el proceso de evaluación como discrepancias que deben resolverse y que son requisitos indispensables para establecer un verdadero sistema educativo. Estas necesidades servirán como "objetivos misión" y como "requisitos de realización"<sup>106</sup> para generar dicho sistema.

La etapa de *Determinación de Alternativas de Solución* para su desarrollo cuenta con los siguientes pasos:

- Análisis de las Necesidades Detectadas y
- Determinación de las Alternativas de Solución.

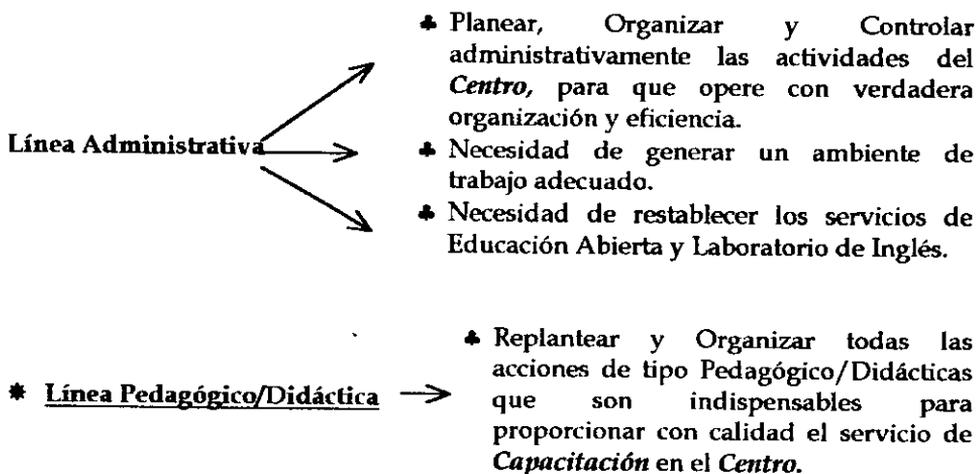
<sup>106</sup> KAUFMAN, Roger. Op.cit. Pág. 27

Concretamente, esta etapa dirige sus acciones a determinar específicamente qué debe hacerse y a través de qué medios y estrategias. Primero, propone analizar cuidadosamente las necesidades identificadas, para posteriormente definir lo que se requiere realizar para satisfacerlas; es decir, los medios indispensables para “ir de donde estamos a donde debemos llegar”<sup>107</sup>.

Después de establecer en qué consiste la 2ª etapa de la *Planificación de Sistemas Educativos*, es evidente que a partir de ella se obtuvieron propuestas específicas para remediar la situación en la que se encuentra el *Centro*.

## **2. EXPLICACIÓN DE LAS PROPUESTAS.**

Se han establecido con claridad las necesidades que requiere cubrir el *Centro* para reorganizar su funcionamiento en materia de *Capacitación*. Tales necesidades se pueden dividir, por sus características, en dos líneas generales que señalan los aspectos indispensables para que cualquier Centro Educativo opere:



Estas líneas, como ya se ha mencionado, lejos de ser autónomas son complementarias; pues la Administración tiene como propósito fundamental apoyar a las tareas Pedagógico/Didácticas propiamente, con el objetivo de que estas puedan realizarse satisfactoriamente.

En este sentido, es evidente que las propuestas que se indicarán como viables para mejorar las condiciones de la *Capacitación* en el *Centro* se

<sup>107</sup> *Ibid.*

complementan unas con otras, de tal forma que la proposición para resolver alguna necesidad en específico incitará la solución de otra, la cual estará vinculada con la primera.

Es importante mencionar que las propuestas proporcionarán lineamientos a seguir, caminos por donde transitar para mejorar la situación del *Centro* y corresponderá a los involucrados en realizarlas el establecer los procedimientos específicos para llevarlas a cabo.

A continuación, se señalarán las propuestas para satisfacer cada necesidad, siguiendo el orden en el que deberían ser consideradas para realizarse:

❖ **Área Administrativa**

✠ **Necesidad de Planear, Organizar y Controlar administrativamente las actividades del *Centro*.**

Para cubrir ésta necesidad se propone:

**Dar a conocer al personal del Centro las acciones de tipo administrativo indispensables para que el Centro opere con verdadera organización y eficiencia.**



**Destacando el establecimiento de objetivos, funciones, políticas y procedimientos a seguir por el Centro, como punto de partida para iniciar una reorganización de su funcionamiento.**

Ahora, se establecerán cuáles son las acciones de tipo administrativo que deberán conocer y llevar a cabo los involucrados en la dirección del *Centro*.

Con la intención de aclarar la naturaleza, alcance y propósito de la actividad que realiza el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*, se deberán discutir, analizar y definir:

- **OBJETIVOS DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD REGIÓN NORTE.**  
Estableciendo sus *Objetivos*, el *Centro* puede llegar a identificar cuál es su misión básica, el para qué de su actividad.  
El tener claramente definidos sus *Objetivos* permitirá al *Centro* reorientar la totalidad de su actividad en función de ellos, tendrá la oportunidad de eliminar los esfuerzos mal encaminados y ubicará con claridad hacia dónde dirigirlos<sup>108</sup>.
- **POLÍTICAS DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD REGIÓN NORTE.**  
El establecimiento de *Políticas* en el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* proporcionará líneas claras a seguir por el personal a todos niveles y uniformidad en las acciones; se espera también que fomenten la responsabilidad y el compromiso del personal con sus labores<sup>109</sup>.
- **DEFINICIÓN DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL CENTRO.**  
El *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* se constituye evidentemente de un conjunto de *Sistemas* que hacen que éste opere. El trabajo, en este sentido, consistirá en ubicar cada uno de los *Sistemas* que estructuran al *Centro*, entre ellos estarán por ejemplo: el *sistema financiero*, el *sistema administrativo*, el *sistema pedagógico/didáctico*, entre otros.  
Tras identificar con claridad todos los sistemas que integran al *Centro*, deberán definirse los *Procedimientos* que constituyen a cada uno de los *Sistemas*. Para esto hay que saber que: un *Procedimiento* es una secuencia de acciones que se dirigen hacia una meta, que se siguen siempre que se vuelve a presentar la necesidad de alcanzar dicha meta<sup>110</sup>. En este sentido, el *Centro* tendrá que establecer *Procedimientos* de elaboración de programas, impartición de cursos, entre otros.

Para aclarar la estructura de organización actual del *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*, las líneas de autoridad que se

---

<sup>108</sup> Más información sobre los Objetivos Organizacionales, clases de objetivos, cómo definirlos, etc. en: RUE y BYARS. *Administración teoría y aplicaciones*. Págs. 69-74

<sup>109</sup> Sobre las Políticas, tipos de Políticas, cómo se conforman, etc. ver: RUE y BYARS. *Op.cit.* Págs. 74-80 y DUHALT, Krauss. *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*. Págs. 22, 62, 77-78.

<sup>110</sup> Para profundizar en el conocimiento de los Sistemas y Procedimientos Organizacionales ver: RUE y BYARS. *Op.cit.* Págs. 393-407, 411-429 y DUHALT, Krauss. *Op.cit.* Págs. 22, 29-107

manejan, así como las funciones y responsabilidades de cada área y de cada colaborador del *Centro*; se deberán, analizar discutir y definir:

- FORMAS DE DIVISION DEL TRABAJO EN EL CENTRO.

En este sentido, el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* tendrá que ubicar el tipo de departamentalización que se utiliza para dividir el trabajo y consecuentemente las características de este tipo de departamentalización; ya que la departamentalización es útil no sólo para dividir el trabajo sino también para mejorar el control y la comunicación organizacional<sup>111</sup>.

- FUNCIONES DE LAS ÁREAS QUE COMPONEN AL CENTRO.

En el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* se tendrán que definir con claridad las funciones que tienen obligación de desempeñar cada uno de los departamentos que lo componen<sup>112</sup>.

- ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS QUE INTEGRAN AL CENTRO.

El análisis y la descripción de los puestos que conforman al *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* proporcionarán la posibilidad de modificar visiones erráticas sobre cada *puesto*, trabajar en el desarrollo de cada persona en su *puesto* y capacitar al personal para eliminar sus carencias.

- AUTORIDAD EN EL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD REGIÓN NORTE.

Es muy importante que el *Centro* defina límites en la *autoridad*, a través de las descripciones de puestos y lo organigramas, con el objetivo de:

- Evitar trasplantes de *autoridad*.
- Para que cada quien sepa qué acciones y qué decisiones puede tomar y cuáles no, y en este caso quién debe tomarlas o a quién debe consultarse.
- Para que no haya omisiones ni duplicaciones en las acciones o decisiones.
- Para que pueda precisarse las responsabilidades de cada colaborador<sup>113</sup>.

↗ Para dar a conocer al personal del *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* cada una de las acciones sugeridas, se tendrá que recurrir a los

<sup>111</sup> Para conocer más sobre este tema ver: RUE y BYARS. Op.cit. Págs. 118-123 y DUHALT, Krauss. Op.cit. Págs. 111-114

<sup>112</sup> Sobre las funciones de áreas ver: DUHALT, Krauss. Op.cit. 111-114

<sup>113</sup> Más información sobre la autoridad en: RUE y BYARS. Op.cit. Págs. 123-126 y DUHALT, Krauss. Op. cit. Págs. 116-126

pocos colaboradores del *Centro* que poseen el conocimiento necesario sobre estas actividades de tipo administrativo, indispensables para que el *Centro* opere con verdadera organización; ellos tendrán como misión transmitir la necesidad de planear y organizar las actividades del *Centro*, el por qué y el cómo hacerlo, además de concientizar a sus compañeros acerca de la importancia que tienen estas funciones administrativas. Esta labor podrá realizarse ya sea por medio de juntas formales o de un curso de *Capacitación* bien estructurado.

↳ El planear y organizar no es sencillo, una forma de facilitar el camino se encuentra a través de la implementación de un *Manual Administrativo* que contenga información útil para el *Centro*. El *Manual* debe ser elaborado por el grupo de trabajo del *Centro* y no sólo por unos cuantos, esto permitirá reunir el máximo de información significativa y también logrará el compromiso real de los miembros, ya que ellos serán partícipes de la dirección del *Centro* a través de su participación en esta labor.

Un *Manual* es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información necesaria para la mejor ejecución del trabajo en la organización. "Es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar los objetivos"<sup>114</sup> de la organización.

Los manuales proporcionan también la posibilidad de evaluar lo que se está realizando en la organización, a todos niveles, ubicando las fallas y las omisiones; lo que permitirá replantear con seguridad las acciones mal encaminadas.

Existen diversos tipos de *Manuales Administrativos*: de historia, de organización, de políticas, de procedimientos, de puesto, de técnicas, de ventas, entre otros<sup>115</sup>. Sin embargo, es evidente que un *Manual Múltiple* dará más apoyo al personal del *Centro* para realizar la planeación y la organización del mismo. En un *Manual Múltiple* se puede incluir la información que se desee: ya sea de organización, de políticas, de objetivos...; en cambio si se utiliza un sólo tipo de *Manual* podría dejarse de lado información importante o tendrían que realizarse infinidad de *manuales* para cubrir toda la información que se requiera.

---

<sup>114</sup> DUHALT, Krauss. *Op.cit.* Pág. 20

<sup>115</sup> Para mayor información sobre los diferentes tipos de *Manuales Administrativos* consultar: DUHALT, Krauss. *Op.cit.* Págs. 19-25

El *Manual Múltiple* que se propone contendrá:

- a) Declaración de los Objetivos del *Centro*.
  - Marcarán el rumbo hacia donde se dirigen todos los esfuerzos del *Centro*.
- b) Políticas del *Centro*.
  - Servirán para marcar los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades en el *Centro*.
- c) Organigrama del *Centro*<sup>116</sup>.
- d) Funciones de cada una de las áreas del *Centro*.
- e) Descripción de puestos en el *Centro*.
  - Expondrán con detalle la estructura del *Centro*, señalarán los puestos y la relación que existe entre ellos. Explicarán la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las áreas del *Centro*.
- f) Procedimientos en el *Centro*<sup>117</sup>.
  - Señalarán el Procedimiento preciso a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo. Describirá en secuencia lógica, las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, señalando generalmente quién, cómo, cuándo y para qué han de realizarse.

↗ El *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*, después de planear y organizar administrativamente sus acciones, podrá implementar un sistema de control administrativo a través un proceso de supervisión de su rendimiento real comparado con los objetivos que se haya propuesto.

Este proceso de supervisión podrá determinar las desviaciones que el *Centro* ha tenido para llegar al logro de sus objetivos y consecuentemente proporcionará indicios para determinar las acciones de tipo correctivo a seguir. La supervisión debe verse como un proceso permanente, que debe insertarse en todas las áreas del *Centro*<sup>118</sup>.

---

<sup>116</sup> La elaboración de organigramas requiere de algunos conocimientos específicos, por lo que para su realización se sugiere consultar: **DUHALT**, Krauss. *Op.cit.* Págs. 110-157

<sup>117</sup> La estructuración de procedimientos requiere de técnicas y lenguajes especiales por lo que se sugiere revisar: **DUHALT**, Krauss. *Op.cit.* Págs. 29-107

<sup>118</sup> Para mayor información sobre el control administrativo, su importancia y cómo llevarlo a cabo ver: **RUE y BYARS**. *Op.cit.* Págs. 167-183



## **Necesidad de Eliminar el mal ambiente laboral que impide el avance del Centro.**

Es evidente que un ambiente laboral sano es el resultado de una buena relación entre compañeros de trabajo, jefes y subordinados; de logros compartidos con el personal; de la satisfacción de los usuarios del servicio; así como del conocimiento sobre la aportación que tiene el trabajo de cada persona a la organización. En este sentido, un buen ambiente laboral debe basarse en la confianza y el respeto a las personas, en una comunicación abierta y efectiva en todos los sentidos, debe además tomar en cuenta los logros del personal a través de su reconocimiento.

Por ello debe luchar el *Centro*, porque su ambiente laboral sea más abierto y permita la automotivación, la creatividad, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la realización de logros significativos y la mejora del *Centro* a todos niveles.

Con el objetivo fundamental de eliminar el mal ambiente laboral que prevalece en el *Centro* y, al mismo tiempo, dirigir el esfuerzo humano canalizándolo hacia el cumplimiento de los objetivos del *Centro*, con la idea de obtener de las personas un esfuerzo voluntario y una eficacia en el trabajo; se proponen las siguientes medidas:

### **1. Desarrollar técnicas de *Comunicación* abierta, oportuna y eficaz.**

Hasta ahora los medios con los que se "comunica" el personal del *Centro* hablan más de un enfrentamiento entre enemigos, que de un diálogo entre colaboradores, entre compañeros de trabajo. La represión, la intriga, las amenazas, la hipocresía y la indiferencia no son elementos de la *Comunicación*, sino formas disfrazadas de una relación laboral viciada y sin diálogo.

Por tal razón, es necesario trabajar arduamente en la eliminación de las barreras de *Comunicación*; ya que la *Comunicación* constituye un medio importantísimo del cual se deriva en alto grado el buen ambiente laboral y consecuentemente la eficacia y calidad del trabajo a realizar.

🏠 Para establecer una buena *Comunicación Organizacional* el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* tendrá que desarrollar un Programa de *Comunicación* que tenga como principal objetivo la eliminación de las diferencias y problemáticas existentes entre el personal a todos niveles, el

hacerles comprender que más allá de sus diferencias y conflictos está un trabajo que cumplir y trabajadores a quien servir con calidad y eficiencia.

Esto se logrará al desarrollar un programa con técnicas que fomenten la *Comunicación* tanto formal como informal, que rompan poco a poco los obstáculos que han impedido al personal del *Centro* dialogar, resolver sus discrepancias y organizarse como un verdadero equipo de trabajo.

En este sentido, se coincide con Ricardo Homs<sup>119</sup> quien recomienda los siguientes pasos a seguir para establecer un programa de *Comunicación Organizacional*:

- a) Determinar los problemas de *Comunicación*,
- b) Sensibilizar a los niveles directivos sobre los puntos conflictivos a solucionar,
- c) Establecer los objetivos del Programa a realizar,
- d) Determinar las estrategias, técnicas o medios a utilizar,
- e) Iniciar el Programa,
- f) Supervisar el desarrollo y
- g) Realizar evaluaciones de los resultados.

La determinación de los problemas de *Comunicación* es muy importante, ya que el saber con exactitud en dónde se encuentra la enfermedad es de gran utilidad para combatirla eficazmente; tras detectar el problema se hace necesario establecer los objetivos principales del programa de *Comunicación*, es decir ¿cuáles son los propósitos que se persiguen al realizarlo?; los objetivos servirán de guía para seleccionar las estrategias más adecuadas para la solución de los problemas comunicacionales<sup>120</sup>.

## 2. Reconocer la importancia de los Grupos de Trabajo y fomentarlos.

Una mejor *Comunicación* entre el personal del *Centro* permitirá fomentar la integración grupal y como consecuencia tendrá que trabajarse para la formación de eficaces Grupos de Trabajo.

↳ Para lograr un buen rendimiento de los *Grupos de Trabajo* que lo conforman, se sugiere el desarrollo de algunas características propuestas por Rue y Byars<sup>121</sup> y

<sup>119</sup> HOMS, Quiroga. *La Comunicación en la Empresa*. Págs. 103 y 104

<sup>120</sup> Para conocer y profundizar en la utilización de las técnicas de *Comunicación* ver:

DUHAIT, Krauss. *Técnicas de Comunicación Administrativa* y  
HOMS, Quiroga. *La Comunicación en la Empresa*.

<sup>121</sup> RUE y BYARS. *Op.cit.* Pág. 263

que tienen por objetivo enseñar a los *Grupos de Trabajo* el uso adecuado de sus recursos:

**Comunicación eficaz:** los miembros del grupo deben comunicarse entre ellos de una manera abierta y franca.

**Unidad de propósito:** El grupo debe llegar a definir una misión aceptada por todos, que oriente la fijación de metas, las tareas para lograr las metas y la misiones, lo que provocará unidad y cohesión.

**Toma de decisiones:** El grupo debe obtener logros a través de una excelente toma de decisiones, utilizando para ello diferentes técnicas, en especial el consenso.

**Funciones y responsabilidades:** los miembros del grupo deben tener funciones y responsabilidades bien diferenciadas y aceptadas, lo que les permiten interactuar de manera productiva en el trabajo.

**Compromiso:** A partir de la clarificación de un compromiso común y de la aceptación de tareas por realizar, se genera en los miembros un compromiso, entendido como la disposición física y emocional para crear y mantener el espíritu de trabajo.

**Evaluación de la efectividad:** El equipo establece sus medidores a partir de su misión y tiene la capacidad de evaluar periódicamente su efectividad.

**Mejora continua y innovación.** El grupo siempre debe estar en la búsqueda de mejores y más efectivos resultados.

El establecimiento de actividades de integración grupal y de concientización al personal, sobre la importancia y el beneficio que tiene para el *Centro el Trabajo Grupal*, serán de vital importancia. Estas actividades podrán establecerse a través de juntas formales, cursos estructurados o mesas redondas.

### 3. Implementar estrategias para la **Motivación** del personal.

Para que un Grupo de Trabajo logre trabajar como un verdadero equipo se necesita que sus miembros estén *Motivados*.

Existen diversas teorías<sup>122</sup> que proporcionan diferentes caminos para motivar a los trabajadores; sin embargo se coincide con Bernard Rosenbaum quien,

---

<sup>122</sup> Para conocer cada una de estas teorías, ver: **ROSENBAUM**, Bernard L. **Cómo motivar a los empleados de hoy**. Págs. 15-29

a través de una “conversión de la teoría en acción”<sup>123</sup>, como él la llama, logra conjuntar todas las propuestas, conciliándolas en 5 sencillos principios a seguir para motivar al personal en cualquier organización.

↗ Estos principios son sugeridos a los dirigentes del *Centro*, dirección y coordinadores de área específicamente, para aplicarlos en su personal con fines motivacionales, ya que es absurdo no tomar en cuenta la Motivación del hombre como la voluntad que lo mueve hacia el logro de metas y objetivos:

⊗ **Conservación y Desarrollo de la Autoestima del empleado.**

Este principio se basa en el hecho de que la gente se motiva para trabajar a un nivel congruente con la percepción que tiene de su propia competencia. El individuo que siente que puede desempeñar un trabajo, lo hará o sin duda estará motivado para hacerlo, de acuerdo a ese sentimiento. Por otro lado, el individuo que está programado para sentirse mediocre o incompetente para llevar a cabo la tarea, probablemente cumplirá con las bajas expectativas y producirá un trabajo de inferior calidad. Esto en términos generales constituye la autoestima del trabajador. Mientras más confianza siente la gente en sí misma mejor trabaja. El empleado que se siente competente, probablemente desempeñará su trabajo competentemente.

⊗ **Atención en la conducta y no en la personalidad.**

Este principio indica con claridad que para corregir al trabajador lo que importa es fijarse en el problema de desempeño no en la personalidad del mismo. Es decir, jamás deben pronunciarse frases como: “tu trabajo es espantoso”, con esta expresión se está comunicando algo vago. La corrección debe ser directa, clara y precisa: “cometiste errores en la contabilidad”, así el empleado entiende qué hizo mal y qué necesita corregir responsabilizándose de sus acciones.

⊗ **Uso de técnicas de refuerzo para forjar la conducta.**

Para cualquier persona que maneja personal, lo fundamental es saber estimular la conducta deseable y desalentar la indeseable. Para ello, puede recurrirse a cuatro técnicas específicas:

- ⇒ Refuerzo positivo.- Consiste en la introducción de algo gratificador después que se ha mostrado un hecho laboral significativo del trabajador.
- ⇒ Refuerzo negativo.- Consiste en la eliminación de algo negativo después de la acción. La persona se inclina a repetir la conducta porque algo que no le gustaba desapareció como consecuencia de ese comportamiento.
- ⇒ Castigo.- El castigo es el intento de reducir la probabilidad de que una acción se repita anexando a la acción indeseable un suceso claramente desagradable.

---

<sup>123</sup> *Ibid.* Pág. 29

⇒ Extinción.- Con la extinción el desempeño indeseable no recibe premios ni castigos, simplemente se ignora.

Cada una de las técnicas debe ser usada selectivamente, reflexionando cada caso para aplicarlas acertadamente, pues no siempre pueden tener un efecto positivo.

⊗ **Empleo de escuchar activamente para mostrar comprensión.**

Este principio toma a la "técnica de escuchar activamente" como una herramienta valiosa que puede ayudar a comunicarse efectivamente con los trabajadores; ya que reduce las reacciones defensivas, promueve la autoestima, descarga los intercambios emocionales y mejora la relación con los trabajadores. Cuando a un empleado que está enojado y frustrado, se le escucha activamente podrá descargar el enojo y canalizarlo hacia una conducta motivada.

⊗ **Establecimiento de metas firmes y conservación de la Comunicación.**

Este principio define la importancia de la Comunicación a través de la retroalimentación. Para que un trabajador pueda recibir retroalimentación certera respecto a su trabajo, se tendrán que establecer en la organización metas específicas para cada puesto. Estas metas deben ser claras y medibles, para que cuando se requiera proporcionar retroalimentación a algún trabajador se pueda recurrir para ello a su rendimiento de acuerdo a las metas. Las metas son de gran valor para motivar a la gente y mejorar su desempeño. Cuando los trabajadores sienten que participan activamente en la realización de sus metas de trabajo y consecuentemente en la realización de los objetivos de la organización, están mucho más motivados para desempeñar sus labores.

#### **4. Fomentar y desarrollar una verdadera actitud de Liderazgo.**

Para lograr establecer un buen ambiente laboral en el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*, a través de la Motivación del personal, de la integración de los Grupos de Trabajo que lo conforman y de una eficaz Comunicación entre sus miembros, se necesita desarrollar y enriquecer el *Liderazgo* de la Dirección; por medio de la adopción de criterios, conocimientos y habilidades que permitan el ejercicio de un buen *Liderazgo*, el cual tendrá como objetivo encauzar las energías de los demás hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos. De esta forma, el *Liderazgo* se erige como el principal generador de un buen ambiente laboral.

Se sabe que los estudiosos del liderazgo en las organizaciones han encontrado varias formas o estilos de liderazgo<sup>124</sup>, por lo que surgen algunos

<sup>124</sup> Para conocer sobre estas formas de liderazgo ver: RUE y BYARS. Op.cit. Págs. 214-233 y DUHALT, Krauss. *Técnicas de Comunicación Administrativa*. Págs 11-20

cuestionamientos: ¿cuál es el mejor tipo de *Liderazgo*?, ¿qué tipo de *Liderazgo* conviene al *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*?, ¿cómo generar el *Liderazgo* que se desea?

↗ Se considera que en el *Centro* debe prevalecer un estilo de liderazgo democrático; que fomente la participación del grupo en las decisiones, que permita el desarrollo del personal, que establezca un clima de respeto y camaradería, que facilite el logro de los objetivos organizacionales.

↗ El cambio de una forma de *Liderazgo* a otra es un proceso difícil que implica enormes transformaciones no sólo de tipo organizacional, también de tipo personal. Por ello, en coincidencia con Miguel Duhalt Krauss<sup>125</sup>, se propone la realización inicial de algunos principios generales del *Liderazgo* que harán más fácil la transición de un tipo de *Liderazgo* autocrático, despreocupado o paternal, al estilo democrático<sup>126</sup> que se desea:

*Principio de la Motivación:* Para que un trabajador se esfuerce en su labor es necesario que encuentre motivos claros (racionales o emocionales) para hacerlo.

*Principio de la Comunicación:* Establecer canales de Comunicación eficaz genera la integración grupal, el buen trabajo en equipo y un ambiente cordial.

*Principio de la libertad en el trabajo y la oportunidad de desarrollo:* El trabajador requiere de cierta libertad en el desempeño de su trabajo, para que lo sienta obra suya y ponga en él su máximo empeño.

*Principio del aprendizaje:* No puede esperarse el cumplimiento óptimo de una tarea, si al trabajador no se le ha enseñado a ejecutar su trabajo eficientemente.

*Principio de la gratitud:* Es difícil que un trabajador desarrolle su máxima capacidad si sabe que sus esfuerzos no serán tomados en cuenta y reconocidos.

*Principio de la representación:* El trabajador se sentirá comprometido con su líder en la medida en que éste apoye y represente sus intereses legítimos.

*Principio del orden:* El resultado del esfuerzo de un grupo será inferior a la suma de los esfuerzos individuales, y por lo tanto ineficiente, si estos no se encuentran coordinados para alcanzar un objetivo común.

---

<sup>125</sup> DUHALT, Krauss Miguel. *Op.cit.* Págs. 16 y 17

<sup>126</sup> Las características de cada uno de estos tipos de liderazgos pueden ser consultadas en:

RUE y BYARS. *Op.cit.* Págs. 214-233,

ARIAS, Galicia. *Op.cit.* Págs. 139-147 y

DUHALT, Krauss. *Técnicas de Comunicación Administrativa.* Págs 11-20

Es necesario mencionar que la mejor forma de realizar las tareas de *Liderazgo* será definida por el *Líder* y el grupo, a través de su acoplamiento y trabajo conjunto; será un período de grandes ajustes que necesitará comprensión, ayuda mutua y un trabajo de retroalimentación.

Las cuatro propuestas mencionadas para establecer un buen ambiente laboral en el *Centro*:

- ⊖ Desarrollar técnicas de *Comunicación* abierta, oportuna y eficaz,
- ⊖ Reconocer la importancia de los *Grupos de Trabajo* y fomentarlos,
- ⊖ Implementar estrategias para la *Motivación* del personal y
- ⊖ Fomentar y desarrollar una verdadera actitud de *Liderazgo*.

Tendrán que ser organizadas a través de un Plan específico de Mejora del Ambiente Laboral. Este Plan podrá ser elaborado por todos los miembros del *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*; de esta forma ellos mismos entenderán y vivirán el cambio, lo que los hará comprometerse aún más con su trabajo y con su organización.



### **Necesidad de encontrar financiamiento para los servicios del Sistema de Educación Abierta y del Laboratorio de Inglés.**

Sin duda alguna, los recursos económicos de cualquier organización representan un aspecto muy importante; ya que su desarrollo depende, en buena medida, de la disponibilidad financiera que presente.

El manejo de las finanzas en las organizaciones se realiza a través de la llamada *Administración Financiera*, ésta tiene por objetivo asignar presupuesto a cada una de las áreas y optimizar los recursos monetarios de la organización.

Precisamente, en este sentido, se había mencionado la existencia de un presupuesto asignado por el IMSS, a través de la Jefatura de Finanzas de la Delegación 1 Noroeste, al *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*. Se había dicho, además, que ésta partida presupuestal no contempla los servicios del Sistema de Educación Abierta y del Laboratorio de Inglés, pues son considerados servicios que el *Centro* presta de manera adicional. Estos servicios eran sostenidos también por la Delegación 1 Noroeste, pero estaban condicionados a su calidad y número de usuarios. Al entrar en conflicto la Dirección del *Centro* con esta instancia Institucional el apoyo económico dejó de existir, por lo que estos servicios están en peligro de desaparecer.

Es por esta razón que el *Centro* tiene la necesidad de encontrar financiamiento para los servicios del Sistema de Educación Abierta y del Laboratorio de Inglés; y es que, aunque no está obligado a proporcionarlos, han tenido mucha aceptación por los usuarios del mismo.

✎ Tomando en cuenta que del presupuesto obligatorio que se le proporciona al *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* es imposible obtener algún sobrante significativo que pueda cubrir los gastos de estos servicios, se propone para cubrir esta necesidad:

- ⊖ Establecer contacto con otras instancias institucionales que puedan apoyar financieramente al *Centro*.
- ⊖ Restablecer las relaciones con la Delegación 1 Noroeste y tratar que se restituya la ayuda financiera.
- ⊖ Esperar a que las autoridades de la Delegación cambien y volver a establecer contacto con esa nueva administración.
- ⊖ Financiar los servicios a través del establecimiento de una cuota de recuperación para los usuarios, esto tendría que consultarse con los organismos y autoridades institucionales correspondientes.

Lamentablemente, en asuntos financieros y hablando específicamente de una institución como el IMSS que presenta tantos problemas de tipo presupuestal a todos niveles, es difícil proponer soluciones en este sentido<sup>127</sup>.

---

<sup>127</sup> Es importante mencionar que mientras se establecían las propuestas para reorganizar el funcionamiento de la *Capacitación* se resolvió la necesidad de encontrar financiamiento para los servicios del Sistema de Educación Abierta y del Laboratorio de Inglés, precisamente a través de una de las opciones sugeridas para ello: se esperó que las autoridades de la Delegación 1 Noroeste cambiaran y se volvió a establecer contacto con esa nueva administración.

## ❖ Área Pedagógico/Didáctica

Las necesidades que requiere cubrir el *Centro* para reorganizar su funcionamiento en materia de *Capacitación* fueron divididas en dos líneas generales que señalan los aspectos indispensables para que cualquier Centro Educativo opere, estas líneas son: la Administrativa y la Pedagógico/Didáctica.

Ahora que se han establecido las propuestas para cubrir las necesidades de tipo Administrativo en el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*, ha llegado el momento de observar el otro aspecto y proponer acciones para resolver la gran necesidad que tiene el *Centro* de:

 **Replantear y Organizar todas las acciones de tipo Pedagógico/Didáctico que son indispensables para proporcionar con calidad el servicio de *Capacitación* en el *Centro*.**

Para cubrir esta necesidad se propone:

**Dar a conocer al personal del Centro las acciones de tipo Pedagógico /Didácticas que son indispensables para proporcionar un buen servicio de Capacitación.**



**Destacando el establecimiento de estrategias que encaminen los esfuerzos para realizar un verdadero Plan de Capacitación, visto como el Proyecto Pedagógico del Centro.**

A continuación, se establecerán cuáles son las acciones de tipo Pedagógico/Didácticas que deberán conocer y llevar a cabo los involucrados en el área Pedagógico/Didáctica dentro del *Centro*.

La *Capacitación* como proceso educativo posee dos dimensiones. Una se refiere al fundamento filosófico de su acción educativa y la otra al ámbito de realización de dicha acción, un ámbito que es propiamente técnico.

**El Fundamento Filosófico** ➔ conformará las *bases ideológicas* sobre las cuales se desarrollará la *Capacitación*.

**El Ámbito Técnico** ➔ proporcionará las *herramientas* para encaminar y propiciar la *Capacitación*.

**E**n cuanto al **FUNDAMENTO FILOSÓFICO**.- En el 1<sup>er</sup> Capítulo, se había mencionado que todo proyecto pedagógico está sustentado por las concepciones que de hombre, sociedad, conocimiento y Educación posee su creador. La Filosofía de la Educación nos indica, a través de la explicación de sus dos sentidos: el crítico y el utópico, la importancia de este mecanismo. El sentido crítico es una forma de reflexionar, de conceptualizar el mundo que nos rodea y la relación que guarda con nuestro objeto de estudio. El sentido utópico muestra que posteriormente a la crítica existe la necesidad de plantear las posibilidades para establecer una nueva realidad. Es por esta razón que el proceso educativo es una práctica social premeditada, pues siempre tiene una finalidad previa a la realización.

En este sentido, se buscará definir en el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* una línea de pensamiento educativo uniforme y congruente; es decir, la idea filosófica que sustentará su proyecto, para que a partir de ella se lleve a cabo la *Capacitación*.

Con la intención de alcanzar este propósito se deberán discutir, analizar y definir, al interior del *Centro*, los siguientes cuestionamientos:

- ➔ ¿Cómo se concibe a la **sociedad**?
- ➔ ¿Qué tipo de **hombre** se pretende formar?
- ➔ ¿Qué **Educación** se quiere desarrollar?
- ➔ ¿Cómo se concibe la **Capacitación**?
- ➔ ¿Cómo se concibe el **conocimiento**?

El hecho de definir la idea filosófica que sustentará el proceso educativo de la *Capacitación* en el *Centro* permitirá visualizar una meta, establecer una idea común, congruente con el pensamiento de los involucrados en el ejercicio de la *Capacitación* en el *Centro*; y por lo tanto logrará establecer un compromiso de trabajo, ya que el perseguir los mismos fines y compartir los mismos ideales con respecto a la sociedad, el hombre, el conocimiento, la Educación y la *Capacitación*

generará un compromiso entre todos y la búsqueda conjunta de la realización de esos ideales.

A partir de estas conceptualizaciones el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* estará en posibilidad de elegir la corriente *Didáctica* más apegada a su ideología y pretensiones. Al tener definido el fundamento filosófico de lo que será su Proyecto Pedagógico, el *Centro* tendrá que escoger entre las *Corrientes Didácticas* existentes aquella que vaya de acuerdo con la ideología definida; para que a partir de la dimensión teórica y operativa de la *Corriente Didáctica* elegida se pueda llevar a cabo el proceso de *Capacitación* en el *Centro*.

La *Didáctica* es la disciplina que aborda el proceso enseñanza-aprendizaje, se encarga de reflexionar, conocer, comprender y plantear la dimensión teórica y la operativa de la didáctica, con el fin de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Dentro de la *Didáctica*, existen diferentes posiciones teóricas y de acción, diferentes formas de concebirla y de aplicarla. Estas posiciones son representadas por las tres corrientes fundamentales que ya se han abordado con anterioridad: *La Didáctica Tradicional, la Tecnología Educativa y la Didáctica Crítica*.

Cada una de estas corrientes pondera diferentes concepciones de sociedad, hombre, conocimiento y educación; dependiendo de cuáles sean las conceptualizaciones del *Centro* se podrá encontrar afinidad entre esa ideología y alguna de estas *corrientes Didácticas*.

Particularmente, se recomienda la corriente de la *Didáctica Crítica*, ya que como se había dicho anteriormente la *Capacitación* encuentra en esta *corriente Didáctica* una guía para sus propósitos; pues considera al hombre como un ser de permanentes relaciones con el mundo, al que transforma a través de su trabajo. Se busca con esta corriente la profundización de la toma de conciencia, que se opera en los hombres, cuando actúan, cuando trabajan.

**E**n cuanto al **ÁMBITO TÉCNICO**.- Al tener seleccionada la *corriente Didáctica* que dará forma a la *Capacitación* en el *Centro* será necesario ubicarse en la dimensión operativa de esa *Didáctica* para llevarla a cabo. Esta dimensión operativa es conocida también como *Metodología Didáctica* y se refiere a la cuestión del cómo llevar a cabo el proceso educativo de la *Capacitación* y a través de qué pasos y herramientas.

La *Metodología Didáctica*, sea cual sea la corriente que vaya a operar en el *Centro*, sugiere para desarrollar el proceso de *Capacitación* la realización de algunas actividades específicas.

Estas actividades son:

## **1. Realizar una Detección de Necesidades de Capacitación.**

La *Detección de Necesidades de Capacitación* es de fundamental importancia dentro del proceso de *Capacitación*, a través de ella se pueden identificar con exactitud las necesidades del personal y establecer un verdadero Plan de Capacitación que sea congruente con dichas necesidades y las cubra satisfactoriamente.

Las *Necesidades de Capacitación* buscan identificar específicamente la carencia o deficiencia de conocimientos, habilidades o actitudes que presenta una persona o un grupo de personas, y que les impide realizar satisfactoriamente su trabajo.

Roberto Pinto Villatoro afirma que "Cuando se analizan las necesidades de Capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre 'el deber ser' o situación esperada y 'el ser' o situación real; y esto nos permite conocer a qué personas se debe capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo también la profundidad y las prioridades"<sup>128</sup>.

La efectividad de la *Capacitación*, en cualquier organización, va a depender principalmente de la satisfacción de las *Necesidades de Capacitación*, de ahí la importancia de identificarlas.

Con la *Detección de Necesidades de Capacitación* se pretende obtener la información necesaria que sirva como base para la elaboración del Plan y los Programas de Capacitación, por tal razón es considerada un proceso de investigación que busca conocer las carencias y deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes del personal, mismas que habrán de ser superadas mediante actividades concretas de *Capacitación*.

Los beneficios que proporciona una buena *Detección de Necesidades de Capacitación*, según Roberto Pinto<sup>129</sup>, son:

- \* Conocer qué trabajadores requieren de *Capacitación* y en qué aspectos.
- \* Identificar las características de esas personas.
- \* Conocer los contenidos en que se necesite capacitar.
- \* Establecer las directrices de los planes y programas.
- \* Determinar con precisión los objetivos de los cursos.
- \* Identificar instructores potenciales.
- \* Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- \* Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

<sup>128</sup> PINTO, Villatoro. Op.cit. Pág. 61

<sup>129</sup> Ibid. Pág. 63

Para desarrollar la *Detección de Necesidades de Capacitación* debe realizarse una comparación entre *lo que hace y lo que logra* un trabajador en su puesto, contra *lo que debe hacer y lograr*.

La *Detección de Necesidades de Capacitación* se realiza mediante los siguientes pasos concretos:

### ➤ PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.

Consiste en establecer los límites del proceso de *Detección de Necesidades de Capacitación*, a través de la definición del ámbito, del área y del nivel organizacional a investigar.

- **Definición del Ámbito de Estudio.** Para ello se presentan tres ámbitos de estudio: *el ocupacional, el individual y el organizacional*.
  - ◆ El ámbito ocupacional va a definir una investigación por *puestos*, por ejemplo: el puesto secretarial, el de vendedor o el de supervisor.
  - ◆ El ámbito individual definirá una investigación que se realizará a partir de las *personas* que ocupan el puesto.
  - ◆ El ámbito organizacional enfocará las investigaciones hacia *áreas funcionales*.
- **Definición del Nivel de Estudio.** En esta etapa se define si la *Detección de Necesidades de Capacitación* se centrará en un nivel directivo, de supervisión u operativo, o si por el contrario abarcará todos los niveles organizacionales.

Cuando ya se han establecido el ámbito y el nivel de investigación de la *Detección de Necesidades de Capacitación*, tendrá que definirse el enfoque a través del cual se llevará a cabo el proceso de Detección.

### ➤ ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN.

Roberto Pinto indica la existencia de tres enfoques recurrentes en las organizaciones para realizar la *Detección de Necesidades de Capacitación*<sup>130</sup>:

- **Enfoque con base en el puesto.** Este enfoque "Corresponde al nivel operativo, donde lo importante es el puesto, con actividades y funciones simples acordes a los procesos correspondientes... De ahí que la investigación deba orientarse hacia las actividades del puesto y los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñarlo, para posteriormente comparar a cada persona contra los requerimientos y establecer así las necesidades"<sup>131</sup>.

<sup>130</sup> Más información en: *Ibid.* Págs. 72-77

<sup>131</sup> *Ibid.* Pág. 72

Para llevar a cabo este enfoque se requiere realizar:

1. Un inventario de personal, el cual se constituye de los datos generales de cada trabajador.
  2. Posteriormente se compara con la descripción de cada puesto y sus requerimientos.
  3. Esta actividad traerá consigo la definición de la situación deseada para el puesto y la situación real del mismo.
  4. Luego se definirán las carencias o deficiencias en cuanto al conocimiento, las habilidades o las actitudes.
- **Enfoque con base en el desempeño.** Este enfoque parte del supuesto de que “la actividad que desarrollan los trabajadores es susceptible de modificaciones o altibajos a partir de causas distintas”<sup>132</sup>.

Para llevar a cabo este enfoque se requiere realizar:

1. Un inventario de personal.
  2. Después se analiza el desempeño real del trabajador comparándolo con el desempeño esperado.
  3. Posteriormente se detectan las deficiencias y carencias en el desempeño y se analizan las causas.
  4. A partir de estas actividades se identificarán las *Necesidades de Capacitación*.
- **Enfoque con base en problemas.** Este enfoque pone énfasis en “analizar si existen o no accidentes, rechazos, retrabajos o problemas de calidad, así como en el ambiente laboral y en general en el cumplimiento de estándares e indicadores mínimos de productividad”<sup>133</sup>.

Para llevar a cabo este enfoque se requiere realizar:

1. Determinar los problemas.
2. Analizar los problemas y definir sus causas.
3. Separar variables, es decir, identificar si son problemas que puedan solucionarse a través de la *Capacitación*.
4. Determinar específicamente los problemas de *Capacitación*.
5. Ponderar la gravedad del problema.
6. Determinar si el beneficio será mayor que el costo.

## ☉ MÉTODOS Y TÉCNICAS.

Los Métodos y las Técnicas para realizar la *Detección de Necesidades* “son los procedimientos para obtener información sistematizada sobre situaciones

<sup>132</sup> Ibid. Págs. 73-74

<sup>133</sup> Ibid. Pág. 77

específicas, la cual sirve de base para la determinación de necesidades<sup>134</sup>. Para elegir adecuadamente los Métodos y la Técnicas se debe tener en cuenta el **Ámbito**, el **Nivel** de estudio y el **Enfoque** que le vamos a dar a nuestra investigación.

El **Ámbito** y el **Nivel** de Estudio determinarán el **Enfoque** a seguir; el **Enfoque** determinará el **Método** más adecuado; y finalmente el **Método** definirá las **Técnicas** apropiadas para desarrollar con eficiencia la *Detección de Necesidades de Capacitación*.

Los **Métodos** más utilizados en la *Detección de Necesidades de Capacitación*, son<sup>135</sup>:

- **El Método Participativo.** Es un Método que involucra tanto a jefes como a subordinados en la *Detección de Necesidades de Capacitación*. Consiste en trabajar con el jefe y su inmediato nivel de colaboradores para que juntos puedan definir sus *Necesidades de Capacitación*, este Método pretende tener una presencia de cascada en las organizaciones, que parta de los niveles más altos: gerencias, direcciones; que pase por niveles supervisorios, de jefatura; y que llegue hasta niveles operativos. El responsable de realizar el proceso de *Detección de Necesidades de Capacitación* funge como mero orientador de la investigación.
- **El Método Prescriptivo.** Es un análisis que no involucra más que al responsable de realizar la *Detección de Necesidades de Capacitación*. A pesar de recurrir a personas involucradas en el problema para escuchar sus apreciaciones, es el único que emitirá juicios y analizará la situación.
- **Método Combinado.** Sugiere la combinación del Método Participativo con el Prescriptivo, dependiendo del enfoque de investigación que se esté utilizando y del ámbito y nivel que enmarque a la investigación.

Las **Técnicas** más utilizadas en la *Detección de Necesidades de Capacitación* son<sup>136</sup>:

- La Observación Directa,
- La Entrevista,
- La Encuesta,
- La Técnica de Corrillos,
- La "Lluvia de ideas",
- La Evaluación del rendimiento, entre otras.

---

<sup>134</sup> *Ibid.* Pág. 77

<sup>135</sup> Para mayor información sobre estos Métodos ver: *Ibid.* Págs. 77-80

<sup>136</sup> Más información sobre estas Técnicas en: *Ibid.* Págs. 80-102

Para llevar a cabo en el *Centro* una *Detección de Necesidades de Capacitación*, que de verdadero fundamento a todas las acciones de *Capacitación* que en él se realicen, se propone:

↪ El *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* tendrá que desarrollar un Programa para efectuar estudios de *Detección de Necesidades de Capacitación*, para ello será necesario:

1. Dar a conocer al personal del *Centro* cada uno de los pasos señalados anteriormente y que son los indispensables para realizar una *Detección de Necesidades de Capacitación*, para lograrlo se tendrá que recurrir a los pocos colaboradores del *Centro* que poseen el conocimiento necesario sobre esta importante actividad, necesaria para que el *Centro* opere con verdadera calidad y eficiencia. Ellos tendrán como misión transmitir la necesidad de realizar una *Detección de Necesidades de Capacitación* que fundamente las actividades de *Capacitación* en el *Centro*, el por qué y el cómo hacerlo, además de concientizar a sus compañeros acerca de la importancia que tiene esta función educativa. Esta labor podrá realizarse ya sea por medio de juntas formales o de un curso de *Capacitación* bien estructurado. Si el tema de la *Detección de Necesidades de Capacitación* resulta ser difícil de abordar o parcialmente desconocido para todo el personal del *Centro* se sugiere la intervención de un especialista: Lic. en Pedagogía.

2. Establecer, entre todos los involucrados directamente con el proceso de *Capacitación* en el *Centro*, el mejor procedimiento para llevar a cabo, en los diferentes casos que puedan presentarse, un buen estudio de *Detección de Necesidades de Capacitación*.

3. Elegir un equipo de trabajo, que estará encargado de realizar los estudios de *Detección de Necesidades de Capacitación* en los diversos organismos institucionales, así como de conocer a profundidad este tema para actuar como orientador experto.

Este equipo de trabajo tendrá que ser conformado con instructores del *Centro*, previamente entrenados para ejercer esta función. En el equipo podría contarse con un instructor por cada Coordinación, con lo que se lograría la participación de las diversas áreas de enseñanza con las que cuenta el *Centro*.

Para que este equipo actúe con propiedad deberán identificarse, a través de las cédulas de registro, a los organismos institucionales que más demandan los servicios de *Capacitación* que presta el *Centro*. A dichos organismos se les podrán ofrecer dos tipos de servicios:

a) Capacitar a su personal en el proceso de *Detección de Necesidades de Capacitación*, para que ellos mismos puedan llevarlo a cabo en sus unidades de trabajo. Con ello se lograría la detección exacta de problemas en los organismos

institucionales y la identificación de posibles soluciones; si una de esas soluciones apunta hacia la necesidad expresa de *Capacitación* se mandaría un informe al *Centro* para que éste se encargue de realizarla, de esta forma el *Centro* responderá a las verdaderas necesidades institucionales y se ahorrará el trabajo de realizar múltiples estudios de *Detección de Necesidades*.

**b) Ejercer la *Detección de Necesidades de Capacitación* como un servicio que preste el *Centro*** a aquellos organismos institucionales que se lo soliciten. Para ello, se tendrá que dar a conocer institucionalmente el nuevo servicio que ofrecerá el *Centro*, la manera formal de solicitarlo, los requerimientos que debe cumplir el organismo solicitante y la responsabilidad que adquiere el *Centro* al ofrecer este servicio. De esta forma, el equipo de *Detección de Necesidades* del *Centro* tendrá que acudir a las unidades de trabajo para realizar su labor de investigación; al final deberá ofrecer un informe al organismo que solicitó el servicio y si los resultados de la investigación apuntan hacia la necesidad de realizar un proceso de *Capacitación* del personal, el equipo estará obligado a sugerir al organismo solicitante el recurrir al *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* para cubrir esa necesidad de *Capacitación*, presentando para ello un buen Plan de Capacitación.

En ambos casos, se ha hablado de presentar un informe con los resultados de la *Detección de Necesidades de Capacitación*, dicho informe deberá contener<sup>137</sup>:

- Justificación de la investigación.
- Alcances del estudio, nivel y ámbito que cubrió:
  - Universo del personal.
  - Enfoque de la investigación.
  - Quiénes participaron en el proceso.
- Metodología empleada.
- Problemas detectados.
- Problemática que requiere de *Capacitación*.
- Necesidades detectadas por puesto y persona
  - En qué capacitar
  - A quiénes capacitar
  - Cuándo (prioridad)
  - Cuánto (cantidad)
- Sugerencia de cursos.
- Anexos:
  - Entrevistas.
  - Cuestionarios...

<sup>137</sup> Tomado y adaptado de: *Ibid.* Págs. 102 y 103

Este informe permitirá al *Centro* obtener de manera sintética y ordenada la información indispensable para desarrollar el Plan y los Programas de Capacitación que un organismo en específico solicite.

El realizar una *Detección de Necesidades de Capacitación* para fundamentar los Planes y Programas de Capacitación permitirá al *Centro* responder a las verdaderas y actuales *Necesidades de Capacitación* del IMSS; es por ello que la realización de una *Detección de Necesidades de Capacitación* debe plasmarse como una obligación del *Centro*, a través del establecimiento de una estricta Política organizacional al respecto.

## 2. Elaboración del Plan de Capacitación.

Después de identificar con exactitud las Necesidades de Capacitación en las organizaciones, el siguiente paso consiste en establecer un *Plan de Capacitación* que tendrá como único objetivo responder a dichas necesidades.

El *Plan de Capacitación* se integra específicamente por el conjunto de Programas de *Capacitación* que se requieren planear, realizar y ejecutar para cubrir todas y cada una de las necesidades identificadas.

Un *Plan de Capacitación* se realiza a través de los siguientes pasos:

➡ ESTABLECER EL OBJETIVO QUE SE TIENE AL REALIZAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Como es obvio, este objetivo deberá estar orientado a satisfacer las necesidades detectadas y tiene que considerarse siempre en función de los objetivos organizacionales.

➡ DETERMINAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE SE REQUIEREN REALIZAR.

A partir de las necesidades detectadas y con el propósito de cumplir con el objetivo del *Plan de Capacitación*; se efectuará un análisis de las Necesidades de *Capacitación* ubicadas, para posteriormente determinar los Programas de Capacitación que se tienen que realizar para cubrir esas Necesidades. Por ejemplo, si existe la necesidad de capacitar al personal en el manejo de una máquina x, tendrá que desarrollarse un Programa de Capacitación que posibilite a los trabajadores para utilizarla eficientemente.

## ⇒ DEFINICIÓN DEL TIPO DE PROGRAMA A DESARROLLAR.

Tomando en cuenta las *Necesidades de Capacitación* detectadas y los Programas de Capacitación que específicamente responderán a dichas necesidades, se analizará el tipo de Programa o Programas que deberán realizarse, definiendo si serán:

- ♦ *Programas por puestos específicos.*- Que son los que se desarrollan cuando se necesita capacitar a personal de algún puesto en específico, por ejemplo: Programa de Capacitación para operadores de máquinas de envoltura.
- ♦ *Programas por familia de puestos.*- Aquí tendrá que analizarse si se pueden agrupar puestos similares en los que sus ocupantes, por requerir más o menos de los mismos conocimientos, habilidades y actitudes, pueden fusionarse para efectos de *Capacitación*, por ejemplo: un Programa de Capacitación para auxiliares administrativos.
- ♦ *Programas por niveles.*- Estos Programas serán realizados cuando se necesite capacitar al personal por niveles, por ejemplo: Programas de Capacitación para jefatura, para gerencia o para el nivel operativo.
- ♦ *Programas por proyectos especiales.*- A este tipo de Programas los justifica la necesidad de resolver un problema que requiere de atención especial, por ejemplo: la operación de una nueva máquina, de un programa computacional o la implementación de un nuevo sistema.
- ♦ *Programas generales.*- Estos Programas son los que pueden y deben ser dirigidos a todo el personal de la organización, por ejemplo: Programas de Capacitación para la modificación de actitudes, seguridad e higiene, inducción, entre otros.

## ⇒ ANÁLISIS DE LA PRIORIDAD DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

Se trata de definir la urgencia o importancia de los Programas de Capacitación, definidos ya a través de los anteriores pasos y que tendrán que realizarse para cubrir las necesidades detectadas, así como la definición del orden en que será capacitado el personal. Para realizar esta actividad puede recurrirse a un análisis por:

**Temas.**- En este análisis deberá tomarse en cuenta la importancia y la urgencia de capacitar con respecto al tema de que se trate.

**Personas.-** Aquí se trata de identificar a los trabajadores que requieren ser capacitados con urgencia.

**Requerimientos Legales u Organizacionales.-** Se toma en cuenta cuando existe una presión de las autoridades organizacionales o del trabajo, de las comisiones mixtas o de los sindicatos para capacitar.

**Limitación de Recursos.-** Que se da cuando existen problemas presupuestales y se tiene que ponderar necesariamente un Programa de Capacitación frente a otros.

Cuando ya se ubicaron los Programas que requieren desarrollarse, hacia quienes estarán dirigidos y la prioridad que tienen en la organización; se procede a realizar la actividad Pedagógico/Didáctica de mayor trascendencia, no sólo para realizar el proceso de la *Capacitación* sino para el desarrollo de cualquier proceso educativo:

## ⇒ LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS.

Para empezar con este interesantísimo tema Didáctico, se tendrá que definir qué es un *Programa de Estudios*; es decir, cómo es concebido por los especialistas en el tema.

Un *Programa de Estudios* es, en palabras de Margarita Pansza: “una formulación hipotética de los aprendizajes, que se pretenden lograr en una unidad didáctica de las que componen el plan de estudios...”<sup>138</sup> Siendo el Plan de Estudios “un documento que enmarca las líneas generales que orientan la formulación de los programas”<sup>139</sup>.

Ángel Díaz Barriga nos dice que “el programa... debe ser concebido como una propuesta mínima de aprendizajes relativos a un curso en particular”<sup>140</sup>.

En este sentido, se puede decir que un *Programa de Capacitación* define los aprendizajes que se pretenden lograr en una unidad didáctica que tendrá como objetivo principal cubrir una necesidad de *Capacitación*.

<sup>138</sup> PANSZA, Margarita. “Elaboración de programas” en *Operatividad de la Didáctica*. Pág. 15

<sup>139</sup> *Ibid.*

<sup>140</sup> Citado por PANSZA, Margarita. “Elaboración de programas” en *Operatividad de la Didáctica*. Pág. 15

Para la realización de un *Programa de Estudios* se deben seguir los siguientes pasos:

d. **Determinación de los Objetivos del Programa.**

La determinación de los **Objetivos** de un *Programa de Estudios* indica el "delimitar con precisión los aprendizajes mínimos que se pretenden en un curso, mismos que representan la finalidad explícita y la intencionalidad de la labor docente con la cual profesores y alumnos tendrán que trabajar"<sup>141</sup>.

Porfirio Morán afirma que "una de las funciones fundamentales que cumplen los Objetivos de aprendizaje es determinar la intencionalidad y/o finalidad del acto educativo y explicitar en forma clara y fundamentada los aprendizajes que se pretenden promover en un curso... otra función también muy importante de los objetivos de aprendizaje, en la programación didáctica, es dar bases para planear la evaluación y organizar los contenidos en expresiones que bien pueden ser unidades temáticas, bloques de información..."<sup>142</sup>.

Los **Objetivos** de aprendizaje pueden ser interpretados de distintas maneras según las orientaciones de las diversas corrientes Didácticas, ya sea la Didáctica Tradicional, la Tecnología Educativa o la Didáctica Crítica; sin embargo, sea cual sea la corriente Didáctica utilizada para ello, debe buscarse que al enunciar los **Objetivos** de aprendizaje se exprese con claridad lo que se pretende que los alumnos aprendan y estos sirvan para fijar criterios para la evaluación y acreditación del aprendizaje.

Para ayudar a definir los **Objetivos** de aprendizaje se cuenta con:

- Los **Objetivos terminales** del curso, también llamados **Objetivos Generales**: que determinan qué es lo que se espera que el alumno aprenda al finalizar el curso. Ejemplo: *Al finalizar el curso el alumno será capaz de realizar un Plan de Capacitación.*
- Los **Objetivos de unidad temática**, también llamados **Objetivos Específicos**: que definen los aprendizajes que los alumnos deben lograr al final de un tema, una unidad o un área de conocimientos que comprendan al curso en general. Ejemplo: *El alumno podrá determinar los Objetivos de aprendizaje de un curso.*

Para determinar cualquiera de estos tipos de **Objetivos**, se puede recurrir a los cuestionamientos que propone Porfirio Morán<sup>143</sup>: ¿cuáles son los grandes

<sup>141</sup> PANSZA, Margarita. "Elaboración de programas" en *Ibid.* Pág. 27

<sup>142</sup> MORÁN, Ovidio. "Instrumentación Didáctica" en *Fundamentación de la Didáctica*. Pág. 187

<sup>143</sup> *Ibid.*

propósitos del curso, los conceptos fundamentales a desarrollar y los aprendizajes esenciales?

Los **Objetivos** tienen que ser redactados en función del aprendizaje que deben lograr los alumnos, no por las actividades que deba realizar el docente. Además, tendrán que definir claramente el producto de aprendizaje que se pretende lograr.

#### b. Selección de la unidad didáctica del Programa.

Cuando se tienen definidos con claridad los **Objetivos** del Programa se está en la posibilidad de seleccionar con exactitud la **Unidad Didáctica** más conveniente para llevarlos a cabo.

La **Unidad Didáctica** es la modalidad educativa a través de la cual se desarrollará el Programa de Estudios, existen diversos tipos de **Unidades Didácticas**, entre las más importantes se cuenta con:

- **CURSOS:** "Se da esta dominación a la unidad didáctica que marca sus énfasis en la comprensión de aspectos teóricos de una determinada área de conocimientos... El curso puede proporcionar una visión panorámica a nivel de introducción, o bien ser de especialización de una temática específica"<sup>144</sup>.
- **SEMINARIOS:** "Es un evento didáctico que centra la acción pedagógica en la investigación que realizan los participantes. Implica una organización que facilite a los miembros del seminario que puedan presentar los avances del trabajo de investigación acordados para su discusión y retroalimentación"<sup>145</sup>.
- **TALLER:** Es una Unidad Didáctica que pone énfasis en el desarrollo de habilidades específicas, más que en conocimientos teóricos.
- **LABORATORIO:** "Es una forma de trabajo que permite profundizar en la reflexión sobre las actitudes individuales y grupales, en relación a las habilidades necesarias para el desempeño de una actividad, a partir de la ejecución de las mismas... Hay otra concepción sobre el laboratorio, en la que se le considera como lugar de experimentación para la confirmación o descubrimiento de teorías en el área de las ciencias experimentales"<sup>146</sup>.

<sup>144</sup> PANSZA, Margarita. "Elaboración de programas" en **Operatividad de la Didáctica**. Pág. 17

<sup>145</sup> *Ibid*

<sup>146</sup> *Ibid*.

De esta forma, si se tiene que elaborar un Programa de Estudios en donde se tengan que impartir conocimientos teóricos, tendrá que recurrirse al Curso como una **Unidad Didáctica**; en cambio si se requiere elaborar un Programa de Estudios que pondere la enseñanza de habilidades, tendrá que recurrirse al Taller como la **Unidad Didáctica** más acertada.

### c. Selección y organización del contenido.

La selección del **Contenido** de un Programa de Estudios presenta diferentes enfoques, de acuerdo a la Corriente Didáctica que se maneje: Didáctica Tradicional, Tecnología Educativa y Didáctica Crítica; sin embargo, sea cual sea la corriente utilizada no hay que olvidar que:

A partir de los Objetivos del Programa de Estudios podrá definirse el **Contenido** del mismo.

El **Contenido** de un Programa de Estudios es lo que ha de enseñarse para lograr los Objetivos propuestos y se estructura siempre del conjunto de conocimientos que el participante tendrá que conocer, dominar y aplicar.

Si uno de los Objetivos del Programa es que el alumno identifique las partes esenciales de un motor, el **Contenido** tendrá que girar en torno a ello. Los Objetivos van a determinar indiscutiblemente el **Contenido** de un Programa de Estudio.

A partir de los Objetivos se deben considerar los temas a tratar, así como la secuencia lógica que deben seguir; de tal forma que se pueda entender con facilidad la interrelación existente entre dichos temas y el significado que poseen en relación con el **Contenido** global. Para lograr la estructuración del contenido bajo estos preceptos se propone:

- Los temas que son antecedentes generales para todo el Programa deben aparecer en primer lugar.
- Se buscará que cada tema pueda ser aprendido sin necesidad de conocer contenidos que serán abordados más adelante en el Programa.
- Cada tema deberá estar ubicado de tal forma que sea comprensible su relación con los demás.
- Cuidar de que no aparezcan temas aislados o desconectados del resto del contenido.

Estos puntos básicos son de utilidad para buscar la menor fragmentación posible de los **Contenidos** que se presenten dentro de un Programa de estudios, pues se tiene que recordar que "el conocimiento es complejo, pues ningún acontecimiento se presenta aisladamente. Se requiere buscar las relaciones e interacciones en que se manifiestan y no presentarlo como un fragmento independiente y estático"<sup>147</sup>.

En este sentido, Porfirio Morán<sup>148</sup> nos alerta en cuanto a la formulación de los **Contenidos** diciendo que:

- Si el conocimiento es un proceso infinito y no existen las verdades absolutas, el contenido de un programa no puede presentarse como algo terminado y comprobado. Toda información está siempre sujeta a cambios y al enriquecimiento continuo.
- La realidad y el conocimiento cambian constantemente. En la actualidad, la información y el contenido de los programas caducan más rápidamente. Existe pues una necesidad de actualizar la información y enriquecerla constantemente.
- Es necesario tratar históricamente los contenidos de un programa: ver cómo una idea, una teoría, un concepto, un hecho, una información tuvieron su origen, cómo fue su proceso de cambio, su desaparición como algo dado, y su transformación en algo nuevo.

Por estas razones es que un Programa de Estudio debe estar en constante revisión y actualización, no es válido que al elaborar un Programa de Estudios se piense que el trabajo ha terminado y que ese Programa nos brindará resultados para siempre; cuando se debe de tomar en cuenta que vivimos en una sociedad en donde todo es cambiante y nada es estático.

#### d. Elección del Método y las Técnicas Didácticas.

Al tener bien definidos los Contenidos del Programa se debe pensar en la manera en que serán dados a conocer a los alumnos, para ello se tiene que recurrir a los **Métodos** y a las **Técnicas Didácticas**.

El **Método Didáctico** es la forma en que será abordado el conocimiento para darlo a conocer, es decir el conjunto de procedimientos y recursos seleccionados para estructurar y organizar los contenidos de una unidad didáctica,

---

<sup>147</sup> MORÁN, Oviedo. "Instrumentación Didáctica" en *Fundamentación de la Didáctica*. Pág. 192

<sup>148</sup> *Ibid.*

así como para dirigir y orientar el aprendizaje con la finalidad de alcanzar los objetivos del Programa.

El **Método** debe ser seleccionado de acuerdo con:

- La Corriente Didáctica que se utilice: Didáctica, Tradicional, Tecnología Educativa o Didáctica Crítica,
- Los Objetivos del Programa,
- La Unidad Didáctica seleccionada y
- Los Contenidos del Programa.

Existen diversos **Métodos Didácticos**, entre ellos se encuentran:

Clasificación	Métodos Didácticos
• Por la forma de razonamiento	⇒ Método Deductivo ⇒ Método Inductivo ⇒ Método Analógico
• Por la coordinación de los contenidos	⇒ Método Lógico ⇒ Método Psicológico
• Por la concretización de la enseñanza	⇒ Método simbólico o verbalístico ⇒ Método intuitivo
• Por la sistematización de los contenidos	⇒ Método rígido ⇒ Método semirígido ⇒ Método ocasional
• Por la globalización de los conocimientos	⇒ Método de integración ⇒ Método de especialización ⇒ Método de concentración

Cada uno de los **Métodos** propone, a partir de diferentes enfoques, una manera de orientar, de llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje. Por ejemplo, el **Método** Deductivo para su realización parte de la observación y análisis de principios y leyes hasta determinar los hechos o elementos que la propiciaron; para ello se basa en procedimientos tales como la aplicación, la comprobación, la demostración y la síntesis.

Es por esta razón que la selección del **Método Didáctico** más apropiado para llevar a cabo un Programa de Estudios tendrá que ser resultado de un análisis bien intencionado, producto de estas reflexiones: ¿cómo se dará a conocer el conocimiento?, ¿cuál es la mejor manera de orientar el proceso enseñanza-

aprendizaje?, ¿cuál es el **Método** idóneo para dar a conocer determinado conocimiento?

Las **Técnicas Didácticas** son el conjunto de actividades que propician el aprendizaje a través de situaciones específicas, por ejemplo: si se tiene como objetivo que el alumno identifique las partes esenciales de un motor, la mejor manera de transmitir ese conocimiento la obtendremos por medio de una **Técnica Demostrativa**.

Ahora, para seleccionar las **Técnicas Didácticas** a utilizar en un Programa de Estudios hay que tomar en cuenta:

- Los Objetivos que se pretenden lograr,
- El Contenido del Programa,
- El Método Didáctico a utilizar y
- El número aproximado de participantes

Por su parte, Porfirio Morán señala algunos criterios que deben seguirse para seleccionar las **Técnicas Didácticas** o actividades de aprendizaje como él las llama<sup>149</sup>:

- Determinar con antelación los aprendizajes que se pretenden desarrollar
- Tener claridad en cuanto a la función que deberá desempeñar cada experiencia de aprendizaje.
- Que promuevan aprendizaje de ideas básicas o conceptos fundamentales.
- Incluir en ellas diversos modos de aprendizaje: lectura, redacción, observación, investigación, análisis, discusión, etc., y diferentes tipos de recursos: bibliográficos, audiovisuales, etc.
- Incluir formas metódicas de trabajo individual alternado con el de pequeños grupos y sesiones plenarias.
- Favorecer la transferencia de la información a diferentes tipos de situaciones que los estudiantes deberán enfrentar en la práctica.
- Ser apropiadas al nivel de madurez, experiencias previas, características generales del grupo, etc.
- Que generen en los alumnos actitudes de seguir aprendiendo.

---

<sup>149</sup> Tomado de: **MORÁN**, Oviedo. "Instrumentación Didáctica" en **Fundamentación de la Didáctica**. Pág. 193

Las **Técnicas Didácticas**, por su naturaleza, pueden dividirse en:

**Técnicas de Apertura:** “estarían encaminadas básicamente a proporcionar una percepción global del fenómeno a estudiar (tema, problema), lo que implica seleccionar situaciones que permitan al estudiante vincular experiencias anteriores con la primera situación nueva de aprendizaje. Esta síntesis inicial representa una primera aproximación al objeto de conocimiento”<sup>150</sup>.

**Técnicas de Desarrollo:** se orientan, por un lado, “a la búsqueda de información en torno al tema o problema planteado desde distintos puntos de vista, y por otro, al trabajo con la misma información, lo que significa hacer un análisis amplio y profundo y arribar a síntesis parciales a través de la comparación, confrontación y generalización de la información. Estos procesos son los que permiten la elaboración del conocimiento”<sup>151</sup>.

**Técnicas de Culminación:** están “encaminadas a reconstruir el fenómeno, tema, problema, etc., en una nueva síntesis (obviamente distinta cualitativamente a la primera)”<sup>152</sup>.

Existen múltiples **Técnicas Didácticas**, entre ellas se cuenta con:

- Técnicas de apertura o “rompimiento del hielo”
- Técnica expositiva
- Técnica interrogativa
- Lluvia de ideas
- Diálogos simultáneos:
  - Corrillos
  - Phillips 66
  - Acuario
  - Debate
  - Foro
  - Mesa redonda
  - Panel
  - Simposio
- Técnicas de discusión dirigida
- Técnicas de estudio dirigido:
  - Lectura comentada
  - Estudio de casos
- Técnica Biográfica
- Técnicas de simulación
- Técnica demostrativa
- Juegos Vivencias
- Dramatizaciones
  - Juegos de imitación
  - Desempeño de papeles
- Sociodrama
- Visitas de campo
- Técnicas de cierre

---

<sup>150</sup> **ibid.** Pág. 195

<sup>151</sup> **ibid.**

<sup>152</sup> **ibid.**

### c. Evaluación y Acreditación.

La **Evaluación**, indica Porfirio Morán, es "el estudio del proceso de aprendizaje en un curso, un taller, un seminario, etc., con el fin de caracterizar los aspectos más sobresalientes del mismo y, a la vez, los obstáculos que hay que enfrentar"<sup>153</sup>.

La **Evaluación** es un estudio individual y grupal, en relación a estos aspectos<sup>154</sup>:

- Análisis del proceso enseñanza-aprendizaje desarrollado en la unidad didáctica, tanto en lo que respecta al manejo del contenido, al Programa de Estudios en general, así como al proceso seguido en el trabajo grupal.
- Análisis de la participación de los estudiantes y del docente.

En pocas palabras, la **Evaluación** estudiará las condiciones que afectaron el aprendizaje y la manera como éste se originó.

La **Evaluación** vista como un estudio tendrá que realizarse a partir de dos líneas de análisis<sup>155</sup>:

- La relacionada al proceso grupal y que contempla:
  - Autoevaluación: Estipulando un tiempo para que cada integrante del grupo autoanalice y autocritique su desempeño en el trabajo grupal.
  - Evaluación del grupo: La tarea aquí consiste en señalar cómo observó cada participante el trabajo de los demás; considerando participación (intervenciones e interacciones), responsabilidad y compromiso, aportaciones al proceso de grupo y a la tarea, etc.
  - Los participantes: Se abocarán a analizar y plantear cómo percibió cada uno de ellos el desempeño del coordinador.
  - El coordinador: Por su parte señalará cómo percibió el proceso del grupo y cómo se percibió a sí mismo dentro de dicho proceso.

<sup>153</sup> MORÁN, Oviedo. "Propuesta de Evaluación y Acreditación" en **Operatividad de la Didáctica**. Pág. 101

<sup>154</sup> Tomado y adaptado de MORÁN, Oviedo. "Propuesta de Evaluación y Acreditación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje..." en **Operatividad de la Didáctica**. Pág. 102

<sup>155</sup> Tomado de MORÁN, Oviedo. "Propuesta de Evaluación y Acreditación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje" en **Ibid.** Págs. 105-106

- Lo relacionado con los aprendizajes. A partir del Programa de Estudios, se hace un análisis riguroso basándose en preguntas como las siguientes:
  - ¿Qué aprendizajes de los planteados en el programa se alcanzaron?
  - ¿Qué aprendizajes de los planteados en el programa no se alcanzaron?
  - ¿Qué aprendizajes no planteados en el programa se alcanzaron?
  - ¿Qué factores propiciaron u obstaculizaron la consecución de aprendizajes?

Para realizar la **Evaluación** pueden utilizarse infinidad de instrumentos: la observación, la entrevista, el análisis grupal, entre otros. Sea cual sea el instrumento elegido lo importante es tomar en cuenta que la **Evaluación** es una revisión constante del proceso enseñanza-aprendizaje y puede ser llevada a cabo en tres momentos esenciales: al final de cada sesión, después de cierto número de sesiones y al término de la unidad didáctica: curso, taller...

La finalidad última de la **Evaluación** es realizar un recapitulación de todo el proceso enseñanza-aprendizaje: cómo se llevó a cabo, cuáles fueron los aciertos, cuáles fueron los errores y cómo mejorar el proceso.

La **Acreditación**, por su parte, busca constatar específicamente ciertas evidencias de aprendizaje, tiene que ver con resultados más concretos respecto a la adquisición del alumno de los aprendizajes que se proponen en un Programa de Estudios; para posteriormente certificar institucionalmente que el alumno ha aprendido lo que se esperaba, ya sea a través de una nota, un certificado o una constancia.

La planeación de la **Acreditación** debe emprenderse, desde el momento en que se formulan los objetivos y los contenidos del Programa de Estudios, a través del análisis de los mismos para determinar las características que debe reunir el resultado del aprendizaje y definir los criterios de apreciación del mismo. De esta forma podrán seleccionarse las evidencias de aprendizaje a utilizar: exámenes, trabajos, ensayos, reporte, prácticas, investigaciones...

Para finalizar se coincide con Porfirio Morán cuando dice que la **Evaluación** y la **Acreditación** son procesos simultáneos, complementarios. "La evaluación implica la acreditación, un correcto desarrollo de la evaluación determina que se cumplan los criterios de acreditación"<sup>156</sup>.

---

<sup>156</sup> *Ibid.* Pág. 100

## 1. Organización del tiempo.

Para llevar a cabo un Programa de Estudios se tiene que determinar el tiempo que llevará cubrir el Objetivo General y los Objetivos Específicos.

En la **Organización del Tiempo** se tienen que considerar cada una de las actividades a realizar, con el objetivo de que el docente, los alumnos y la institución tengan una estimación de las horas requeridas para realizar el Programa y se tomen las disposiciones necesarias.

### CALENDARIZACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

La *Calendarización* debe realizarse tomando en consideración la disposición de espacios, instructores, turnos de trabajo, recursos didácticos y financieros.

Para la *Calendarización* del Plan de Estudios se deben describir en tiempos: días y horarios de duración, todos los eventos considerados en el Plan, ya sean cursos, talleres, seminarios, entre otros.

A grandes rasgos, se han establecido los pasos que deben seguirse para la realización de un *Plan de Capacitación*.

Ahora, con el propósito de realizar en el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* un trabajo de este tipo que indique las líneas a seguir por el *Centro*, las metas que persigue y a través de que medios didácticos las cumplirá, se propone:

 El *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* tiene que establecer un Programa para la realización de *Planes de Capacitación*; ya que debido a sus características el *Centro* tendrá que realizar un *Plan de Capacitación* por cada organismo institucional que lo solicite, para ello habrá que:

1. Dar a conocer al personal del *Centro* cada uno de los pasos señalados anteriormente y que son los indispensables para realizar un verdadero *Plan de Capacitación*, para lograrlo se tendrá que recurrir a los pocos colaboradores del *Centro* que poseen el conocimiento necesario sobre esta importantísima actividad didáctico/pedagógica, indispensable para que el *Centro* opere con verdadera calidad y eficiencia; ellos tendrán como misión transmitir la necesidad de realizar un *Plan de Capacitación* que oriente las actividades de *Capacitación* en el *Centro*, el por qué y el cómo hacerlo, además de concientizar a sus compañeros acerca de la importancia que tiene esta función educativa. Esta labor podrá realizarse ya sea por medio de juntas formales o de un curso de *Capacitación* bien estructurado. Si el tema de la *Elaboración de Planes y*

*Programas de Capacitación* resulta ser difícil de abordar o parcialmente desconocido para todo el personal del *Centro* se sugiere la intervención de un especialista: Lic. en Pedagogía.

**2.** Establecer, entre todos los involucrados directamente con el proceso de *Capacitación* en el *Centro*, el mejor procedimiento para elaborar un *Plan de Capacitación*, tomando en cuenta la Corriente Didáctica que sustentará al *Centro*: Didáctica Tradicional, Tecnología Educativa o Didáctica Crítica.

**3.** Elegir un equipo de trabajo, que estará encargado de proyectar, organizar y coordinar el trabajo del *Centro* para la realización de los *Planes de Capacitación* de los diversos organismos institucionales que lo soliciten, así como de conocer a profundidad este tema para actuar como orientador experto.

Este equipo de trabajo tendrá que ser conformado por los Coordinadores del *Centro*, específicamente de las Coordinaciones Técnica, Programas Especiales e Informática, previamente entrenados para ejercer esta función. Con la formación de este equipo se lograría la participación de las diversas áreas de enseñanza con las que cuenta el *Centro*.

Este equipo de trabajo, para lograr su misión, tendrá que:

- ✓ Analizar cuidadosamente el resultado de la Detección de Necesidades de *Capacitación* de los organismos que, para cubrir sus necesidades, soliciten la realización de un *Plan de Capacitación*.
- ✓ Establecer el Objetivo que perseguirá dicho *Plan de Capacitación*.
- ✓ Determinar, a partir de ello, los Programas de Capacitación que se requieran realizar para establecer el *Plan* y satisfacer las necesidades de *Capacitación* del organismo solicitante; así como el tipo de Programas a realizar y la prioridad de cada uno.
- ✓ Clasificar los Programas teniendo en cuenta el área que maneja cada Coordinación: la Técnica, la Capacitación propia para el desarrollo de habilidades y conocimientos que el trabajador requiere en su puesto de trabajo; la de Programas Especiales, el desarrollo de actitudes en el trabajador para el mejor desempeño de su trabajo; y la de Informática, que capacita en el uso de equipo y programas de cómputo. Esta clasificación tendrá como objetivo solicitar a cada Coordinación elabore, a través de todo su equipo de trabajo, los Programas que son de su competencia. Con lo que se logrará obtener la participación y el compromiso de todos los involucrados en el proceso de *Capacitación*.
- ✓ Asesorar a los integrantes de cada una de las Coordinaciones en la elaboración de los Programas.
- ✓ Calendarizar cada una de las actividades del *Plan de Capacitación*.
- ✓ Proyectar, organizar y coordinar la realización de todo el trabajo.

Finalmente, el *Plan de Capacitación* deberá presentarse de la siguiente manera:

- **Portada.-** ubicará al *Plan de Capacitación* dentro del contexto institucional. Incluirá:
  - ⊗ Nombre de la Institución,
  - ⊗ Nombre del organismo que elaboró el *Plan*,
  - ⊗ Nombre del organismo a quien está dirigido el *Plan* y
  - ⊗ Fecha de elaboración.
- **Introducción.-** contendrá la justificación de por qué la necesidad de tener un *Plan de Capacitación*, fundamentándose en las Necesidades de *Capacitación* encontradas.
- **Objetivo del Plan de Capacitación.**
- **Programas de Capacitación** que se requieren realizar, mismos que a su vez contarán con:
  - ⊗ Portada, ubicará al Programa de Estudios dentro del contexto institucional del que forma parte. Incluirá:
    - Nombre de la Institución,
    - Nombre del organismo que elaboró el Programa,
    - Nombre del organismo al que está dirigido el Programa,
    - Nombre del Programa de Estudio, especificando el tipo de unidad didáctica,
    - Número de horas y
    - Fecha de elaboración
  - ⊗ Presentación del Programa, describe las finalidades y la orientación que se pretende a lo largo del mismo. Es decir, la orientación teórica e ideológica que se pretende seguir, la metodología a utilizar y el criterio para la acreditación.
  - ⊗ Objetivos del Programa,
  - ⊗ Contenido,
  - ⊗ Plan de sesión, Esquema didáctico o Carta descriptiva, según la Corriente Didáctica que se utilice.
  - ⊗ Plan de Evaluación y Acreditación del Programa y
  - ⊗ Bibliografía.

**Calendarización del Plan de Capacitación:** indicará el tiempo total que se necesita para cubrir el *Plan*, el tiempo que requiere cada Programa para ser llevado a cabo, en qué posibles fechas puede realizarse y en qué horarios específicos.

4. No está de más sugerir que la necesidad de elaborar Planes y Programas de Capacitación sea traducida en Políticas y Procedimientos obligatorios para el

*Centro*, esto sería de suma importancia porque evitaría el hecho de volver a cometer errores en este sentido.

### **3. Desarrollar una buena Ejecución de los Programas.**

Se denomina *Ejecución de los Programas* al desarrollo de los mismos en el ámbito del aula y con los actores del proceso enseñanza-aprendizaje: los alumnos y el docente.

Para desarrollar una buena *Ejecución de los Programas* de Estudio se necesita de el buen desempeño del *Docente* en dos dimensiones específicas:

- \* Conciencia de su responsabilidad pedagógica y
- \* Preparación en la Coordinación de Grupos de Aprendizaje.

El desempeño de los *Docentes* es punto clave en la ejecución de los Programas de Estudio; de ellos depende, en buena medida, el que se logren producir aprendizajes significativos en el alumno.

Los retos más grandes para un *Docente* son:

1. Saber orientar al grupo hacia la obtención de los aprendizajes sugeridos por el Programa. De tal forma que el *Docente* sea, más que nada, un facilitador del aprendizaje; lo que tiene que ver con su preparación en la Coordinación de Grupos de Aprendizaje.

La Coordinación de Grupos de Aprendizaje plantea como conocimientos necesarios que debe poseer el *Docente*:

- Importancia de la relación trifocal: docente-grupo-proceso enseñanza/aprendizaje.
- El Grupo: fases evolutivas; en qué consisten y cómo orientarlas.
- Los alumnos: tipología psicológica; tipologías más importantes y cómo manejarlas.
- Comunicación en los Grupos; importancia y cómo generarla.
- Transformaciones, resistencias al cambio y momentos críticos en el Grupo; cómo orientarlas.
- Estilos de liderazgo facilitadores del aprendizaje; cuáles son y cómo producirlos.
- Conocimiento y dominio de Técnicas para el aprendizaje grupal; cómo se seleccionarlas y la mejor forma de llevarlas a cabo.

2. El *Docente* para ejercer su función de guiar el proceso enseñanza-aprendizaje debe asumir otra enorme responsabilidad: la integración de sus alumnos en un ambiente social que señala y justifica su quehacer, es decir, el compromiso que el docente adquiere ante la sociedad (con el alumno en lo individual, con el grupo en general, con la institución para la cual trabaja, en fin, con la sociedad en general). En este sentido, Margarita Pansza dice: "Consideramos que una forma de enajenación y autoengaño es considerar que la problemática del docente está limitada por el espacio de su aula, sin considerar que está sobredeterminada por una problemática social más amplia, que es la que en realidad genera el aula como un espacio de trabajo"<sup>157</sup>. Esto evidentemente tiene que ver con asumir su conciencia y responsabilidad pedagógica.

Apoyado en estas dos metas a cumplir y sea cual sea la Corriente Didáctica que oriente sus acciones, el *Docente* adquiere un compromiso, producto de su responsabilidad pedagógica, mismo que lo conduce a realizar diferentes e importantes funciones<sup>158</sup>:

### 1. Como animador de la Comunicación.

- Promoverá reuniones de profesores
- Colaborará en la integración de equipos docentes.
- Participará en procesos de sensibilización docente.
- Propondrá técnicas de concientización y facilitación de la comunicación tanto a compañeros profesores como a los grupos de alumnos.
- Propiciará que en el grupo de alumnos se establezcan redes fluidas de comunicación en diferentes sentidos y niveles.
- Promoverá en sus grupos un ambiente favorable al trabajo grupal.
- Difundirá sus experiencias y avances pedagógicos.

### 2. Como promotor de Aprendizajes socialmente Significativos.

- Estimulará en los alumnos actitudes de reflexión crítica, de trabajo responsable, de indagación, de cooperación, etc.
- Participará en la estructuración del proyecto pedagógico institucional: Planes y Programas.
- Diseñará estrategias didácticas que conduzcan a la elaboración de conocimientos integrados.
- Sugerirá técnicas que faciliten una relación pedagógica de colaboración y de investigación de la realidad social.

<sup>157</sup> PANSZA, Margarita. "Sociedad, Educación y Didáctica" en **Fundamentación de la Didáctica**. Pág. 32

<sup>158</sup> Tomado de PÉREZ, Juárez. "Propuesta de una Metodología en la perspectiva de..." en **Operatividad de la Didáctica**. Págs. 80-82

### 3. Como Investigador Participativo.

- Trabajaré en la búsqueda de mejores y más convenientes actividades de formación, tanto de los docentes como de los estudiantes.
- Indagaré con compañeros y alumnos, sobre su realidad socio-cultural como una forma de actualización permanente.
- Coordinaré los trabajos de investigación que se realicen en sus grupos.
- Colaboraré en el estudio de problemas específicos en la búsqueda de opciones de solución y en las acciones correspondientes.

### 4. Como Coordinador del Trabajo Grupal.

- Propondré la tarea del curso y la someteré a consideración del grupo.
- Promoveré el establecimiento del encuadre del trabajo de grupo y su mantenimiento.
- Observaré el proceso grupal y estableceré relaciones entre los acontecimientos que se hayan dado (lectura de lo explícito y lo implícito, de lo objetivo y lo subjetivo).
- Interpretaré las latencias que emerjan, tanto como los fenómenos grupales.
- Participaré con el grupo cuando sea necesario y en otros momentos mantendrá una distancia óptima para realizar la lectura del proceso grupal.
- Haré señalamientos al grupo sobre resistencias, repeticiones, evasiones, desviaciones de la tarea y eventos significativos en el proceso.
- Fomentaré el análisis por parte del grupo de los procesos grupales y sus manifestaciones.
- Colaboraré en la remoción de interferencias y obstáculos.
- Evaluaré permanentemente el proceso grupal.
- Procuraré el avance grupal hacia la autodeterminación y sus manifestaciones.

### 5. Como Asesor de Grupo.

- Sugeriré a los alumnos fuentes, técnicas, procedimientos y recursos que les faciliten la indagación y el estudio.
- Proporcionaré informaciones que el grupo elaborará cuando se le soliciten y éstas sean pertinentes.
- Devolveré al grupo aquellas preguntas o demandas que fomenten la dependencia o la pasividad.

Para la realización de las metas y las funciones, antes señaladas, se requiere del *Docente* una gran responsabilidad y conciencia pedagógica de su labor. Con el propósito de fincar este compromiso en la conciencia y en la acción de los instructores del *Centro de Capacitación y productividad Región Norte* se propone:

↻ Realizar un Proyecto de Concientización y Preparación que pondere el significado de la acción docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, así

como la mejor manera de Coordinar Grupos de Aprendizaje. El proyecto podrá desarrollarse a través de las siguientes actividades:

**1.** Tendrá que darse en el *Centro* una labor de concientización *Docente*, que tenga como objetivo principal replantear y valorar en su justa dimensión la importancia de la labor *Docente*.

Para ello tendrá que recurrirse primero a la Dirección del *Centro* y a los Coordinadores de Área quienes tendrán que asumir en primera instancia su propia responsabilidad pedagógica, para posteriormente hacerla sentir a los instructores que están a su cargo.

Esta concientización podría darse, en primer lugar, a través de juntas formales en dónde participen todos los involucrados en el proceso de *Capacitación*; también sería recomendable reforzar la Concientización de los instructores, a través de las actitudes propias de la Dirección y los Coordinadores recordando siempre, a partir del ejemplo, el compromiso de todos. La labor de concientización se facilitará cuando los instructores sean partícipes de la elaboración de los Programas de Estudio y de los Planes de *Capacitación*, su trabajo y la colaboración en estas actividades los hará sentirse más responsables de que todo salga bien, porque se sentirán parte de todo el Proceso.

**2.** Cuando ya se haya establecido y asumido la imperiosa necesidad de poseer una responsabilidad y conciencia pedagógica en los instructores, podrá plantearse la otra fase del Proyecto: prepararlos en la Coordinación de Grupos de Aprendizaje. Esto se logrará a través de un curso bien estructurado que podría ser diseñado y ejecutado por aquellos compañeros de trabajo que estén familiarizados con este tema, en caso de que nadie domine el tema como se espera tendrá que recurrirse para ello a un especialista: Lic. en Pedagogía.

**3.** Las metas que debe perseguir todo *Docente*, y que ya han sido comentadas, tendrán que ser traducidas en Políticas del *Centro*, para que quede asentado este importante principio y a nadie se le olvide su compromiso y responsabilidad pedagógica.

#### **4. Establecer un Programa General de Evaluación de la Capacitación.**

Es indiscutible la necesidad que existe de contar con un sistema adecuado con el que se pueda *Evaluar* en forma objetiva la manera en que esta funcionando el Proceso enseñanza-aprendizaje en todos los sentidos. La *Evaluación General* es de suma importancia porque permite analizar cómo se están haciendo las cosas, si se cumple con los objetivos esperados, en qué aspectos se está fallando y cómo se puede mejorar.

Esta *Evaluación* es de tipo integral y comprende todos los aspectos y fases del proceso:

Fundamento Filosófico de su acción educativa:

- Concepciones filosóficas,
- Corriente Didáctica que sustenta sus acciones.

La Planeación Educativa:

- Detección de Necesidades,
- Elaboración de Planes y Programas,

Ejecución del Proceso Educativo

- Ejecución de Planes y Programas.
- Seguimiento de los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje.

Organización del Centro Educativo:

- Estructuras,
- Procedimientos,
- Políticas y
- Personal.

En pocas palabras, la *Evaluación Integral* constituye la forma de validar, acreditar o aprobar los métodos, los procedimientos, los recursos, las estructuras, en fin, todos los recursos que son utilizados para orientar el proceso enseñanza-aprendizaje; con el único objetivo de fundamentar decisiones correctivas que busquen la mejora continua.

Para la realización de este tipo de *Evaluación Integral* en el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* se propone:

➤ Desarrollar un *Programa de Evaluación Integral* que tenga como objetivo principal detectar las fallas en el desarrollo del proceso de *Capacitación*, para posteriormente darles solución; este Programa podrá ser elaborado a partir de la realización de los siguientes pasos:

1 Establecer un equipo de trabajo que se convierta en Comité Evaluador de la *Capacitación* en el *Centro*, el equipo de trabajo podrá estar conformado por la Dirección y las Coordinaciones de Área, incluyendo a la Coordinación Administrativa.

El equipo tendrá que establecer el *Programa de Evaluación*, seleccionar métodos y técnicas de análisis en conjunto; si esta actividad se dificulta se tendrá que recurrir a la ayuda de un especialista en el tema: Lic. en Pedagogía.

2. Este equipo estará en obligación de efectuar *Evaluaciones* periódicas de la *Capacitación* en el *Centro*, realizar un informe y someterlo a discusión con todo el personal involucrado en el proceso de *Capacitación*; para establecer entre todos medidas de mejora y soluciones a problemas específicos.

Las propuestas que se han expuesto para cubrir las necesidades que tiene el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* deberán ser analizadas por el personal del *Centro* para su desarrollo. El desarrollo de estas propuestas requerirán de un gran esfuerzo y creencia en el cambio, además de la adquisición de un compromiso y una responsabilidad individual y social; misma que deberá surgir, en primera instancia, de la Dirección del *Centro* y de los Coordinadores de Área, pues serán ellos lo que influyan positivamente en el resto del personal al enarbolar la bandera del cambio y el establecimiento de una nueva y mejor forma de trabajo.

## CONCLUSIONES

1. Es difícil concebir el hecho de que una organización tan importante y de la magnitud del Instituto Mexicano del Seguro Social no haya tomado con la seriedad debida un proyecto de tanta trascendencia como: la creación de los Centros de Capacitación en toda la República, incluyendo al *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte*.

A pesar de que el apoyo económico para montar cada uno de los Centros fue importante y aunque se conocía la gran necesidad de capacitar al personal del Instituto, se olvidó el aspecto sustancial del proyecto: su buen establecimiento. Su instauración debió haberse dado a través de una planeación y organización adecuada; de la determinación de criterios de organización, tanto de tipo administrativo como de tipo Pedagógico/Didáctico, que definieran el rumbo que tomaría el *Centro*, los objetivos que perseguiría, su aportación al Instituto, su organización, el cómo realizarían sus actividades y cómo se proporcionaría el servicio.

2. Esto ha provocado una falta de vinculación entre los objetivos que persigue el Instituto y lo que se espera realice el *Centro*, en materia de *Capacitación*, para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Lo que a su vez, pone en evidencia la existencia de una ineficaz comunicación del Instituto Mexicano del Seguro Social, a través de sus niveles más altos, con cada uno de los organismos que lo componen. Esta comunicación debería ser fomentada porque es necesaria para dar a conocer, como es debido, los objetivos institucionales y lo que se espera sea generado en cada una de las entidades que forman parte del Instituto para el buen funcionamiento del mismo. Se puede decir, concretamente, que no se preocupa en hacer entender a cada órgano Institucional, en lo micro, el cómo y el para qué desenvolverse.

Sin embargo, el *Centro* tampoco se ha preocupado por encaminar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos Institucionales, de comenzar a implementar, en lo individual, acciones que lo vinculen verdaderamente con la Institución de la que forma parte.

En este sentido, solo se puede observar una total irresponsabilidad por ambas partes, cada una se ha desentendido de la otra, en una actitud de solemne indiferencia, negligencia e ignorancia.

**3.** Por esto, se afirma que: de las condiciones generadas por una organización informal, poco estructurada, llena de improvisación e irresponsabilidad como el *Centro* no se pueden esperar buenos resultados educativos.

**4.** Ahora, si el Instituto no le dio al *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* los lineamientos necesarios para tener una vinculación efectiva con los objetivos organizacionales ¿por qué el *Centro* en lo individual no lo ha hecho?

Una de las principales causas está en sus trabajadores, que fueron reclutados sin la realización de una buena Selección de Personal, que tomara en cuenta una definición acertada de los Perfiles de cada Puesto. Como se puede recordar, la inmensa mayoría del personal que compone al *Centro* se integró sin que éste tuviera el más mínimo conocimiento ni administrativo, ni pedagógico/didáctico para orientar el trabajo del *Centro*.

Por este motivo, se cometieron muchos errores en el manejo del *Centro*, se crearon vicios, se permitió la improvisación y se actuó sin un verdadero compromiso pedagógico para con el *Centro*, para con los usuarios del servicio y para con el Instituto en general.

**5.** El compromiso pedagógico del que se habla sólo se adquiere cuando se ha estado en contacto con la Educación, se le valora y se le conoce.

En este sentido, se hace evidente que con el aspecto que debe estar más comprometido el *Centro* es con la Educación, con la promoción y desarrollo de aprendizajes significativos en los trabajadores y para ello será punto importante el prepararse en una materia imprescindible e importante para cualquier organización que desee educar: la Didáctica.

Al no contar con un compromiso educativo del personal del *Centro*, de manera individual; es obvio que tampoco se ha podido insertar en el *Centro* a nivel grupal como una filosofía de trabajo. La adquisición de un compromiso genera responsabilidad, ganas de hacer las cosas bien, de ser honestos con lo que se piensa, con lo que se hace; y es aquí en donde recae la importancia de fundamentar filosóficamente la acción educativa del *Centro*, el encontrar la idea filosófica que sustentará su proyecto educativo para poder comprometerse con él, asumirlo y actuarlo.

El adquirir dicho compromiso obligará a buscar el cambio, la preparación, la mejora continua del *Centro* y su personal, basado en una conciencia y responsabilidad de su acción educativa.

- 6.** Es importante afirmar que el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* pudo haber evitado el coexistir, por casi cinco años, con toda esta problemática si hubiese habido al interior del mismo un Sistema de Evaluación periódico; que analizara cada una de las acciones del *Centro* y definiera los puntos conflictivos, los errores que se estuviesen cometiendo, con el único fin de darles solución. Sin embargo, no fue así y el *Centro* representa un buen ejemplo de lo que puede pasar cuando jamás se evalúan las acciones y resultados de una organización: el convertirse en un organismo con enfermedades crónicas y además degenerativas.

Es hasta ahora, y con este trabajo, que por primera vez se analizan, se cuestionan las acciones del *Centro*; ojalá se considere, de hoy en adelante, que la evaluación es importante para evitar que los problemas no se vuelvan eternos y más grandes. Tal como sucedió con el *Centro*.

- 7.** Este trabajo de evaluación en el *Centro* encontró una buena cantidad de problemas, que en pocas palabras pueden resumirse así:

*Existe en él una cantidad innumerable de esfuerzos desperdiciados por que no se está cumpliendo con ningún objetivo, no sabe como contribuir con el Instituto y no cumple con las verdaderas necesidades de Capacitación del personal del Instituto Mexicano del Seguro Social. Por lo que se puede afirmar con certeza que: el servicio de Capacitación es ineficiente.*

- 8.** Existe, además de las ya mencionadas, otra razón de peso y que revela el por qué el *Centro de Capacitación y Productividad Región Norte* ha caído en estos errores:

El *Centro* ha visto a la *Capacitación* como un fin en si mismo, un fin que se obtiene dando grandes cantidades de horas-curso y horas-instructor. Para el personal del *Centro*, el fin de la *Capacitación* es simplemente dar *Capacitación*: dar cursos; ignorando por completo que la *Capacitación no es un fin, sino un medio*, un vehículo para cumplir con los objetivos del

Instituto, un medio para lograr la calidad y eficiencia que se espera hoy del Instituto Mexicano del Seguro Social.

En estos tiempos en que la sociedad exige de sus Instituciones una mayor vocación de servicio, una atención adecuada, eficaz y un trato justo; la *Capacitación* se convierte en un foco importante de transformación, que tiene como obligación satisfacer esa necesidad que no sólo es de tipo organizacional o Institucional, también es de tipo social.

9. Por eso, la *Capacitación* en una organización como el Instituto Mexicano del Seguro Social para que sea atendida y tomada en cuenta, como participe de esta gran responsabilidad y exigencia social, debe ofrecer verdaderos resultados. Y solo se verán resultados si se está respondiendo a verdaderas necesidades de Capacitación.

Únicamente al generar resultados la *Capacitación* será vista por cualquier organización no como un gasto o un costo, sino como una inversión efectiva y gratificante.

10. Hasta ahora, se ha hablado indirectamente de la necesidad de un cambio radical al interior del *Centro*, cambio que como todos es doloroso, pesado y que necesitará, para su realización, de un guía, de un orientador que lo impulse, de un estrategia que lo planee, de una persona que ubique y enfoque pensamientos y ese orientador puede ser el Pedagogo; convertido evidentemente en un analista, en un reorganizador educativo, en un especialista de la educación, en un administrador educativo.

Esta labor necesitará de muchos conocimientos y de una gran preparación, pero al mismo tiempo será gratificante y productiva.

Hoy en día existen muchas Instituciones que requieren replantear, reorganizar su manera de llevar a cabo la *Capacitación* y el Pedagogo es el Profesional más indicado para cubrir esa necesidad.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- ARECHAVALA, Vargas Lilia. *El pedagogo como asesor de Planeación Sistemática en Centros de Capacitación*. Tesina, UNAM, 1970, 56 pp.
- ARIAS, Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. 4ª ed., Ed. Trillas, México, 1996, 535 pp.
- ARNAU, H., BRIA, L. (et.al.). *Temas y Textos de Filosofía*. 1ª ed., Ed. Alhambra/Mexicana, México, 1988, 395 pp.
- BAULEO, J. Armando. *Ideología, Grupo y Familia*. 2ª ed., Ed. Kargeiman, Buenos Aires, 1974, 120 pp.
- BLEGER, José. *Psicología de la Conducta*. 1ª ed., Ed. Paidos, Buenos Aires, 1981, 351 pp.
- CASTILLO, Alfonso, TORRES, Carlos (et.al.). *Ensayos sobre la Educación de los Adultos en América Latina*. 1ª ed., Ed. del Centro de Estudios Educativos, México, 1987, 265 pp.
- CASTREJÓN, Diez Jaime. *Educación Permanente. Principios y Experiencias*. 1a. ed., Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1974, 124 pp.
- CASTRO, Ma. Inés. *El dilema de la Educación: ¿problema teórico o transformación de la conciencia social?* 1ª ed., Cuadernos del CESU, No. 14, UNAM, 1989, 66 pp.
- COLL, Cesar. *Psicología y Curriculum*. 1ª ed., Ed. Paidos, México, 1990, 166 pp.
- CONTRERAS, Domingo José. *Enseñanza, Curriculum y Profesorado. Introducción crítica a la Didáctica*. 1ª ed., Ed Akal, Madrid, 1990, 260 pp.
- DÍAZ, Barriga Angel. *Ensayos sobre la problemática curricular*. 4ª ed., Ed. Trillas, México, 1990, 104 pp.
- DUHALT, Krauss Miguel. *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*. 2ª ed., UNAM, México, 1977, 163 pp.

- DUHALT, Krauss Miguel. *Técnicas de Comunicación administrativa*. 1ª ed., UNAM, México, 1970, 135 pp.
- FREIRE, Paulo. *Ensayos escogidos*. CREFAL, Pátzcuaro, 1970, 152 pp.
- FREIRE, Paulo. *¿Extensión o Comunicación? La concientización del medio rural*. México, 18ava. ed., Ed. Siglo XXI, México, 1993, 109 pp.
- GAGO, Huguet Antonio. *Modelos de Sistematización del Proceso de Enseñanza Aprendizaje*. 12ava. ed., Ed. Trillas, México, 1992, 80 pp.
- HOMS, Quiroga Ricardo. *La Comunicación en la Empresa*. 1ª ed., Ed. Grupo Iberoamérica, México, 1990, 148 pp.
- KAUFMAN, Roger A. *Planificación de Sistemas Educativos, ideas básicas concretas*. 1ª ed., Ed. Trillas, México, 1973, 189 pp.
- LA BELLE, Thomas A. *Educación no formal y cambio social en América Latina*. 1ª ed., Ed. Nueva Imagen, Buenos Aires, 1980, 288 pp.
- MARDONES J.M. y URSUA N. *Filosofía de las Ciencias Humanas y Sociales. Materiales para una Fundamentación Científica*. 2ª ed., Ed. Fontamara, México, 1988, 260 pp.
- MENDOZA, Nuñez Alejandro. *La Capacitación Práctica en las Organizaciones*. 1ª ed., Ed. Trillas, México, 1994, 179 pp.
- MICHAUD, Y, PIOTTE, R y ALBERT L. *La dirección del personal*. 2ª ed., Ed. Herder, Barcelona, 1991, 315 pp.
- PANSZA, Margarita, PÉREZ, Esther (et. al.). *Fundamentación de la Didáctica*. 5ª ed., Ed. Gernika, 1993, 214 pp.
- PANSZA, Margarita, PÉREZ, Esther (et. al.). *Operatividad de la Didáctica*. 5ª ed., Ed. Gernika, 1993, 127 pp.
- PANSZA, Margarita. *Pedagogía y Currículo*. 4ª ed., Ed. Gernika, 1993, 107 pp.
- PINTO, Villatoro Roberto. *Proceso de Capacitación*. 2ª ed., Ed. Diana, México, 1994, 199 pp.

- ROSENBAUM, Bernard L. *Cómo motivar a los empleados de hoy*. 1ª ed., Ed. Mc GrawHill, México, 1992, 213 pp.
- RUE, Leslie, BYARS, Lloyd. *Administración, teoría y aplicaciones*. 1ª ed., Ed. Alfaomega, 1995, 554 pp.
- SCHWARTZ, H., JACOBS, J. *Sociología Cualitativa*. 2ª ed., Ed. Trillas, México, 1989, 148 pp.
- SILICEO, Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. 3ª ed., Ed. Noriega-Limusa, México, 1995, 210 pp.
- WEISS, Eduardo. "Pedagogía y Filosofía hoy", Mecanograma, 1988, 15 pp.

#### **DOCUMENTOS:**

- *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. 117ª ed. Ed. Porrúa, México, 1997
- *Ley federal del Trabajo*. 77ª ed., Ed. Porrúa, México, 1997
- *Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS*. 1995-1997
- "Reglamento de Capacitación y Adiestramiento" en *Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS*. 1995-1997
- *Manual de procedimientos del Sistema IMSS-CAPACITACIÓN*.
- *Anuario del Centro de Capacitación y productividad Región Norte: 1992-1993*
- *Anuario del Centro de Capacitación y Productividad Región Norte: 1993-1994*
- *Anuario del Centro de Capacitación y Productividad Región Norte: 1994-1995*
- *Anuario del Centro de Capacitación y Productividad Región Norte: 1995-1996*