



119

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas. "Propuesta de un manual de capacitación para el personal docente con objeto de mejorar la calidad educativa en una institución de enseñanza secundaria".

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

CIRILO VARGAS ROBLES

25/11/23

ASESOR: L.A.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO.

2000



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 esta 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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES-CUAUTITLAN



UNIVERSIDAD NACIONAL
 AUTÓNOMA DE
 MÉXICO



DEPARTAMENTO DE
 EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:
Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas

"Propuesta de un manual de capacitación para el personal docente con objeto de mejorar la calidad educativa en una institución de enseñanza secundaria".

que presenta el pasante: Cirilo Vargas Robles.

con número de cuenta: 08903198-2 para obtener el título de :
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de agosto de 2000.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>Ing. Juan Rafael Garibay Bermúdez</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADECIMIENTOS

A LA UNAM:

POR SU LABOR INCANSABLE DE FORMAR
PROFESIONISTAS EN BENEFICIO DE MÉXICO.

A LA FESC:

POR ABRIRME SUS PUERTAS Y PERMITIRME
FORMAR PARTE DE ESTE GRAN EQUIPO.

A MIS PADRES :

CIRILO VARGAS RODRÍGUEZ Y CELIA ROBLES NAVARRETE, A QUIENES DEBO LA VIDA, GRACIAS POR TODO EL APOYO QUE ME BRINDARON A LO LARGO DE MI FORMACIÓN ACADÉMICA Y GRACIAS POR SEGUIR CONFIANDO EN MÍ.

GRACIAS POR TODO

A CHAYO:

¡AL FIN TERMINAMOS! COMO PODRÍA AGRADECERTE
TODO LO QUE HACES POR MI GARCÍAS POR EL APOYO
INCONDICIONAL QUE SIEMPRE ME HAS DADO, GRACIAS POR
AGUANTARME, GRACIAS POR LA PACIENCIA QUE ME TUVISTE,
GRACIAS POR ESTAR CONMIGO SIEMPRE Y SOBRE TODO
GRACIAS POR CREER EN MI.

¡TE AMO!

PARA ALGUIEN MUY ESPECIAL:

MARY FER:

HIJA, CUANDO PUEDES LEER ESTAS LÍNEAS QUIERO QUE SEPAS QUE TU EXISTENCIA ES LA CAUSA DE TODO LO QUE HAGO, GRACIAS POR ACOMPAÑARME, POR LLENAR DE ALEGRÍA MI VIDA, POR DESORDENAR MIS COSAS Y POR ESTAR AQUÍ CONMIGO.

QUE DIOS TE BENDIGA Y TE CUIDE

SIEMPRE.

A MI ASESORA:

LIC. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ. GRACIAS POR TODO EL APOYO, DISPOSICIÓN Y ORIENTACIÓN QUE ME HICIERON POSIBLE LLEGAR FINALMENTE AL TERMINO DE MI CARRERA.

MUCHAS GRACIAS

Y TAMBIÉN :

A MIS FAMILIARES, AMIGOS, COMPAÑEROS Y A TODOS
LOS QUE SIEMPRE ME HAN APOYADO Y HAN ESTADO
CONMIGO SIEMPRE.

GRACIAS A TODOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual que sirva para desarrollar programas de capacitación dirigido al personal docente de la Escuela Secundaria Oficial No. 0528.

OBJETIVO ESPECIFICO

Diseñar un manual de capacitación para el personal docente de la Escuela Secundaria Oficial No. 0528

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1. ORGANIZACIONES	
1.1. Concepto de organización.....	5
1.2. Objetivos de la organización.....	8
1.3. Importancia de la administración en las organizaciones.....	12
CAPITULO 2. MANUALES	
2.1 Importancia de la utilización de los manuales en las organizaciones.....	16
2.2 Concepto de manual.....	18
2.3 Objetivos de los manuales.....	20
2.4 Clasificación de los manuales.....	22
2.5 Manual de capacitación.....	25
CAPITULO 3. CAPACITACIÓN	
3.1 Importancia de la capacitación.....	27
3.2 Concepto de capacitación.....	30
3.3 Objetivos de la capacitación.....	32
3.4 Proceso de la capacitación.....	34
CAPITULO 4. ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN	
4.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	38
4.2 Ley Federal del trabajo.....	39

4.3	Ley General de Educación.....	41
4.4	Reglamento de capacitación y desarrollo para los servidores públicos del poder ejecutivo del Estado de México.....	43
CAPITULO 5 CASO PRACTICO. Propuesta de un manual de capacitación para el personal docente con objeto de mejorar la calidad educativa en una institución de enseñanza Secundaria.		
	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	49
5.1	Concepto de educación.....	50
5.2	La educación básica en México.....	53
5.3	Antecedentes de la Escuela Secundaria Oficial no.0528.....	55
5.4	Diagnóstico.....	57
5.4	Objetivos institucionales.....	58
5.5	Organigrama escolar.....	60
5.6	Detección de necesidades.....	67
5.7	Propuesta.....	71
CONCLUSIONES.....		95
BIBLIOGRAFÍA.....		96

INTRODUCCIÓN

La calidad es un aspecto de gran importancia que contribuye al logro de los objetivos planteados en materia educativa, el progreso en los servicios que se prestan en una institución de enseñanza dependerá en gran medida de la calidad en la preparación y actualización del personal que labore en ella. La escuela es el espacio formativo donde se desarrolla de la voluntad, las capacidades, las habilidades así como la inteligencia y es a través de la educación como el ser humano aprende a transformar su medio y mejorar su entorno.

El maestro es el promotor del cambio y en sus manos está, sin duda, el mejorar la calidad en el proceso enseñanza-aprendizaje, fortalecer el sentido de responsabilidad y mantenerse continuamente actualizado para proyectar seguridad en la enseñanza buscando destacar la importancia de ser cada día mejores.

Si bien es cierto que los maestros tienen un papel relevante en el mejoramiento de la calidad de la educación, los beneficiarios finales son los alumnos, de aquí la necesidad de contar con una capacitación de calidad.

El trabajo que se presenta tiene como finalidad servir de auxiliar para promover el avance en la calidad educativa del personal docente que labora en la Escuela Secundaria Oficial No. 528 “Dr. Gustavo Baz Prada”

Se propone en este trabajo un manual que será utilizado como guía para el instructor encargado de proporcionar la capacitación al personal

docente de la institución que reúne una serie de ideas, sugerencias didácticas y alternativas que pueden auxiliar al profesor en su labor diaria de educar.

El contenido de este trabajo está dividido en cinco capítulos:

En el primer capítulo se aborda el tema de las organizaciones donde se hace mención de los diferentes conceptos de lo que son las organizaciones, sus objetivos, la importancia de la administración como auxiliar en las organizaciones y la importancia de la utilización de los manuales en ellas.

El segundo capítulo nos introduce al estudio de los manuales administrativos, su concepto, objetivos y clasificación, así mismo nos proporciona un concepto personal de lo que es un manual de capacitación.

El tercer capítulo nos habla de la capacitación, su concepto, la importancia que tiene en la actualidad, sus objetivos y nos proporciona un esquema muy completo del proceso de capacitación.

El cuarto capítulo nos aporta todos los aspectos legales que enmarcan a la capacitación, en la Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos, los contenidos en la Ley Federal del Trabajo, lo referente a capacitación contenida en la Ley General de Educación y los contenidos de capacitación para personal docente del sistema educativo del estado de México.

Por último en el caso práctico se habla de la Institución objeto de estudio en este trabajo, sus objetivos institucionales, el organigrama escolar en el cual se describen las funciones de cada puesto, así mismo en este apartado se despliega un proceso de detección de necesidades de capacitación y por ultimo se presenta el manual de capacitación en el que se proporciona el

contenido del programa de capacitación, su propósito, actividades a efectuar, el cronograma de las actividades, los materiales a utilizar, etc. También se sugiere una guía detallada de las recomendaciones para el trabajo durante las sesiones.

Corresponde al maestro poner su toque personal a cada una de las aportaciones que aquí se proponen, modificándolas de acuerdo con las características de su grupo y sus necesidades, solo así este manual cobrará vida y se logrará el objetivo para el que fue elaborado.

CAPÍTULO

UNO

ORGANIZACIONES

- 1.1. Concepto de organización
- 1.2. Objetivos de la organización
- 1.3. Importancia de la Administración en las organizaciones

1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

El trabajo que nos ocupa en esta ocasión sin duda requiere de un estudio mas a fondo de lo que son las organizaciones, por lo cual iniciaré mi trabajo hablando acerca del concepto de organización, para ello recurriremos a las opiniones de algunos autores del tema.

Organización:

“Es una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes”.¹

“Es un conjunto de personas pertenecientes a una asociación organizada para alguna actividad”.²

“Es una unidad social con un propósito y están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas, coordinadas para contribuir a las metas de la organización”.³

“Son estructuras que se desarrollan para que la sociedad o parte de ella alcancen cosas que de otra manera no podrían obtenerse del todo, o al menos no en forma tan sencilla y económica, así las organizaciones son intermediarias entre lo que desea la sociedad y la satisfacción de tales deseos”⁴

¹ Gibson “Las organizaciones” Edit. Mc Graw-Hill / Irwin Octava edición México P.P. 6-7

² Enciclopedia multimedia SALVAT

³ Dessler Gary “Organización y Administración” Edit. Prentice Hall México.

⁴ Lowenthal N. Jeffrey “Reingeniería de las organizaciones” Edit. Panorama México D.F. 1995 p.18

Se dice que una organización, no es un fin en sí misma sino más bien la organización como grupo de trabajo nos sirve como medio para alcanzar algún fin.

Como podemos darnos cuenta en todas las definiciones de organización se presentan elementos esenciales que son comunes en ellas, es decir la actitud de la organización se orienta hacia los objetivos que cada uno de sus miembros conoce. Para el logro de estos objetivos, se divide el trabajo en tareas que a su vez se logran a través de la aplicación de conocimientos y técnicas dentro de la organización.

Una vez analizados cada uno de los conceptos, puedo mencionar que desde mi punto de vista deduzco que una organización es un conjunto de dos o más personas que trabajan coordinadamente con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos comunes previamente establecidos.

En el estudio de las organizaciones resulta de gran importancia tener bien fijados los objetivos que son la parte esencial de ellas, sin embargo para poder formular estos se requiere de un estudio serio de los poderes y las limitaciones de la organización.

“Las organizaciones son consecuencia de las limitaciones humanas. De forma inevitable, una sola persona es incapaz de desempeñar todas las tareas con eficiencia y facilidad, además a medida que las personas necesitan mas asistencia para desempeñar una tarea determinada, es preciso organizar dicha asistencia”⁵

⁵Lowenthal N. Jeffrey “Reingeniería de las organizaciones” Edit. Panorama México D.F.1995 p.19

Se dice que la causa fundamental de la existencia de las organizaciones en nuestra sociedad es el hecho de que ciertos objetivos o metas solo pueden alcanzarse uniendo el esfuerzo de dos o más personas involucradas en una misma acción. En nuestra sociedad actual es muy difícil que una persona pueda lograr acciones que sean reconocidas sin la ayuda de otras personas.

“Las sociedades crean organizaciones para que proporcionen bienes y servicios, y evalúan estas organizaciones de acuerdo con la manera en que cumplan esas tareas a satisfacción”⁶.

Lo expresado anteriormente nos deja ver que tanto las organizaciones como las sociedades están en estrecha relación ya que las acciones que se efectúen en alguna de ellas afectan o benefician de manera directa a la otra. Es decir que los objetivos de cualquier organización se fijan basándose en los requerimientos de su medio ambiente tanto interno como externo, por lo que estos objetivos representan una respuesta a lo que la sociedad demanda.

⁶ Gibson L. James “Organizaciones” Edit. Interamericana Mexico D.F. 1987 p 28

1.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Todas las organizaciones trabajan sobre objetivos previamente establecidos, a través de los cuales se guía el destino de estas.

Siguiendo el desarrollo de este trabajo analizaremos ahora el concepto de lo que son los objetivos en las organizaciones. Para poder llegar a un concepto mas claro debemos mencionar en primer lugar lo que piensan algunos autores al respecto.

Los objetivos son logros específicos que un individuo trata de conseguir, son el objeto de una acción⁷

Los objetivos representan las condiciones futuras deseadas que los individuos u organizaciones luchan por alcanzar⁸

Un objetivo desde mi apreciación es el motivo claro por el cual se emprende o se desarrolla alguna acción, estos se pueden medir, son cuantificables y generalmente se formulan a corto plazo.

El establecimiento de los objetivos de una organización requiere de una serie de pasos previamente establecidos que van desde tener una clara visión de la organización, saber cual es la misión que se persigue así como sus posibilidades y las limitaciones, es decir que se requiere del trabajo conjunto tanto de mandos superiores como de los subordinados, son la parte donde se empieza la labor de la organización, ya que antes de repartir el trabajo debemos saber que trabajo se va a realizar.

⁷ Gibson "Las organizaciones" Edit. Mc Graw-Hil / Irwin Octava edición, México

⁸ Kast "Administración en las organizaciones" Edit. Mc Graw-Hill 1993, México, D.F.

Los objetivos dentro de la organización básicamente se refieren a los logros que se pretenden alcanzar y las condiciones que se desean crear en ella, por lo cual deben participar todos sus integrantes, desde los altos directivos hasta los trabajadores, empleados, etc.

Una organización no suele tener solo un objetivo general, sino más bien se tienen grandes objetivos que son determinados por los altos directivos de esta. Así mismo se tienen objetivos específicos que son implementados por los encargados de una determinada área o departamento, estos objetivos en conjunto se fijan en respuesta a diferentes factores tanto internos como externos que afectan de manera directa o indirecta a la organización, por ejemplo: Un aumento en los índices de venta, una mejor situación financiera de la empresa, mejora en el ámbito laboral, cambios en la Administración, son parte del objetivo general de una organización que a su vez representan el medio para obtener mejores resultados y tener mayores utilidades.

Los objetivos continuamente requieren de modificaciones ya que las necesidades y aspiraciones de las organizaciones varían de acuerdo a la situación en la que se encuentren, es decir que una organización no puede dejar de modificar sus objetivos, por que se formulan tomando en cuenta una serie de factores que están en constante cambio.

Además debemos tomar en cuenta que no solo se trata de formular objetivos, si no que también debemos entender cuales son los medios para lograr esos objetivos que nos hemos planteado, dicho en otras palabras se debe dejar bien en claro que es lo que vamos a hacer y como lo vamos a hacer.

“Los objetivos de una organización influyen en sus interacciones con el suprasistema ambiental y con otros subsistemas. Los esfuerzos por alcanzarlos afectan a la capacidad de la organización para recibir insumos y recursos de la sociedad y de esa manera legitimar su existencia”.⁹

De este modo es como los objetivos satisfacen las necesidades de diferentes grupos y de acuerdo al autor José Antonio Fernández Arena¹⁰ se clasifican en:

Objetivo de servicio: Consumidores o usuarios; Buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

Objetivo social; Colaboradores; Buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. También son grupo importante los familiares o dependientes de aquellos.

Gobierno: Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

Comunidad; Actividades de buen vecino y miembro de la localidad

Objetivo económico; Inversionistas; Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores; Liquidación de intereses a los que complementan la estructura financiera de la empresa.

Empresa; Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

⁹ Kast E. Fremont “Administración en las organizaciones” Edit. Mc Graw Hill México D.F. 1994 p188

¹⁰ Fernández Arena José Antonio “El proceso administrativo” Edit. Diana México 1984

La organización como parte importante de la sociedad debe cumplir con ciertos objetivos que la misma sociedad le impone, sus objetivos reales son consecuencia de un proceso continuo de aprendizaje, es por ello la importancia de contar con múltiples objetivos, que a su vez deben ser reemplazados por otros en el momento que se detecte que ya no son funcionales para responder a las demandas de la sociedad, cabe mencionar también que estos objetivos son determinados por la influencia de las fuerzas externas e internas de la organización.

1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

“La Administración es una técnica de dirección de organizaciones para lograr que sean productivas, eficaces y eficientes, para lo cual hacen falta estrategias y estrategias”¹¹

La Administración dentro de las organizaciones representa un papel de gran importancia, ya que gracias a la labor administrativa se logra un mejor desempeño organizacional, los administradores son los responsables de coordinar los recursos humanos, materiales y técnicos, para lo cual hace uso de elementos de gran importancia como el liderazgo, la toma de decisiones y la planeación entre otros.

“Un administrador (gerente) productivo, eficiente y eficaz es aquel que analiza a fondo la misión de la organización, defendiéndola con la claridad. En función de ello establece sus objetivos y determina prioridades (de acuerdo con su rol). Sabiendo que no tiene el control de todas las variables hace concesiones para que la acción no se bloquee”¹²

Hemos mencionado anteriormente que una organización es un conjunto de personas que trabajan coordinadamente para lograr un objetivo común, pero para que en la organización exista una buena coordinación se requiere que haya entendimiento con relación a lo que debe hacerse, la manera como se debe hacer y saber si realmente se hizo lo que se tenía contemplado, en otras palabras se requiere de una planificación,

¹¹ Larroca A. Hector “Dirección de organizaciones” Edit. Macchi Buenos Aires, 1995 p.37

¹² Larroca A. Hector “Dirección de organizaciones” Edit. Macchi Buenos Aires, 1995 p.33

organización y control, estas son las herramientas principales de la Administración.

La planificación consiste en determinar los objetivos que se han de alcanzar y el camino que habrá de seguirse para llegar a ellos.

Por su parte la organización consiste en llevar a cabo todo un trabajo administrativo con objeto de transformar las actividades planeadas en una serie de tareas a realizar.

Por último el control se desarrolla para verificar que los resultados realmente son de acuerdo a lo que se había planeado.

En cada organización es imprescindible la presencia de un administrador que sea el encargado de poner en práctica cada una de las funciones mencionadas anteriormente, es decir que un administrador tiene como finalidad lograr una conducta coordinada en el grupo de gentes con los que trabaja para que se puedan alcanzar los objetivos establecidos y al mismo tiempo se considere eficaz en el ámbito en el que se desarrolle, con lo cual tendrá un prestigio y un reconocimiento que a su vez se traduce en beneficios para la organización.

Otra de las misiones de la Administración es la de hacer que los objetivos que se formulan por parte de los altos directivos se traduzcan en metas a nivel operacional para que puedan ser entendidas, comprendidas y ejecutables por todos, además de proporcionar los medios o las herramientas para medir y cuantificar, así como evaluar el desempeño del personal en el logro de las metas y con ello buscar que todos los miembros de la organización se sientan satisfechos.

Se puede afirmar que la tarea administrativa dentro de la organización cumple funciones que son básicas para que se desarrolle de manera más eficiente, coordinada y con ello lograr que los objetivos que se propone la organización puedan alcanzarse dentro del tiempo planeado y de la mejor manera posible.

“La labor administrativa puede ser descrita en términos de funciones básicas que son realizadas con objeto de que la organización alcance sus fines. Los administradores podrían no seguir conscientemente un proceso formal de fijación de metas, planeación, integración de recursos, organización, implementación y control, sin embargo estas funciones básicas se cumplen.”¹³

¹³ Kast E. Fremont “Administración en las organizaciones” Edit. Mc Graw Hill México D.F. 1994 p 420

CAPÍTULO DOS MANUALES

- 2.1 Importancia de la utilización de los manuales en las organizaciones
- 2.2 Concepto de manual
- 2.3 Objetivos de los manuales
- 2.4 Clasificación de los manuales
- 2.5 Manual de capacitación

2.1 IMPORTANCIA DE LA UTILIZACIÓN DE LOS MANUALES EN LAS ORGANIZACIONES

Un manual administrativo dentro de la organización representa la oportunidad de que sus integrantes puedan desarrollar su trabajo de manera más eficiente, ya que a través del conocimiento y uso de los manuales se promueve el entendimiento de las labores que se llevan a cabo a su alrededor, es decir que los manuales administrativos permiten familiarizar a los miembros de la organización con las políticas, los objetivos y cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la misma mediante el ejercicio de sus funciones.

Durante el proceso de la redacción de los manuales administrativos se pueden reafirmar los objetivos, así como el trabajo que se debe hacer para llegar a ellos, permite que los trabajadores se involucren mas en la organización, a través de un mejor conocimiento y funcionamiento de la misma, lo cual permite desarrollar su trabajo con más confianza lo que a su vez trae como consecuencia mayor calidad en el trabajo.

La comunicación un elemento de gran importancia en el logro de los objetivos de las organizaciones, cualquier equipo de trabajo que tenga una mala comunicación entre sí y con los demás, sin duda esta destinado a decaer en el futuro, basándose en lo anterior se deduce que los manuales administrativos representan un elemento muy significativo dentro de las organizaciones.

Los manuales significan un medio de comunicación entre los distintos departamentos que conforman a una misma organización y a

través de ellos se informa acerca de aspectos técnicos, políticas, antecedentes, procedimientos, etc.

El uso de los manuales administrativos nos permite llevar un control interno más detallado, además de que ayudan al personal a desarrollar mejor su trabajo y saber que es lo que se espera de ellos.

Todo lo anterior expuesto nos da una visión más amplia de la importancia que tiene para la organización la implementación y la utilización de los manuales administrativos que sin duda son un elemento esencial en cualquier aspecto de la vida que requiera del trabajo organizado.

2.2 CONCEPTO DE MANUAL

Es necesario conocer previamente algunos conceptos que son esenciales para el presente trabajo, es por ello que después de examinar algunos autores, se hace referencia al término MANUAL con los siguientes conceptos:

Duhalt Kraus nos define manual como:

“Un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”

Por su parte George R. Terry opina lo siguiente:

“Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”

Continolo G. Nos menciona:

“Es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada a los esfuerzos del personal operativo”

Joaquín Rodríguez Valencia por su parte nos expresa:

“Es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”

Por mi parte yo deduzco que un manual es un documento el cual contiene información o instrucciones esenciales acerca de alguna actividad o materia en particular con el fin de facilitar dicha tarea.

2.3 OBJETIVOS DE LOS MANUALES

Toda actividad que se emprenda en una organización lleva consigo el cumplimiento de objetivos fijados con anterioridad, es por ello que al planear e implementar los manuales administrativos debemos considerar el cumplimiento de objetivos que se han de fijar en respuesta a la problemática que se presente en la organización y para el departamento al cual se encuentren orientados.

Resulta interesante hacer énfasis en los objetivos de los manuales por que deben ser claros y comprendidos por todo el personal, ya que de otra manera los manuales no tendrán ninguna utilidad y solo servirán para formar parte del inventario, con lo que todo el esfuerzo de los recursos tanto materiales como económicos que implica su elaboración se traducirán falta de calidad en el trabajo así como pérdidas económicas para la organización.

Dentro de los principales objetivos que persiguen los manuales Joaquín Rodríguez Valencia¹⁴ nos menciona los siguientes:

- Instruir al personal acerca de aspectos legales tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos y normas.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

¹⁴ Rodríguez Valencia Joaquín "como elaborar y usar manuales Administrativos" Edit. E.C.A.S.A. México 1993 p.59

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Lo expresado en el párrafo anterior nos da una visión más amplia acerca de la importancia de la planeación y el uso de los manuales, ya que nos proporciona los medios con los cuales los dirigentes de la organización mantienen comunicación con todas las personas que integran cada uno de los departamentos que conforman la organización.

2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Para todas las organizaciones es necesario fijar objetivos que respondan a las necesidades que se desean cubrir, es necesario también contar con una estructura bien diseñada, así como procedimientos y políticas que permitan desarrollar las tareas para las cuales ha sido creada la organización, cada uno de los puntos anteriores requiere que se informe por escrito y se dé a conocer a través de documentos que permitan una fácil comprensión de lo que se quiere expresar así como la forma en como deben realizarse las tareas, esto se hace a través de los manuales administrativos

Los manuales administrativos nos permiten tener una visión más amplia del entorno en el que nos desarrollamos al formar parte de alguna organización. El autor Joaquín Rodríguez Valencia¹⁵ ha hecho una clasificación de los manuales de acuerdo a su contenido y por la función que llevan a cabo:

POR SU CONTENIDO

En esta clasificación se hace referencia acerca del contenido del manual y dentro de ellos podemos encontrar a los siguientes:

- Manual de historia del organismo
- Manual de organización
- Manual de políticas
- Manual de procedimientos
- Manual de contenido múltiple

¹⁵ Rodríguez Valencia Joaquín "como elaborar y usar manuales Administrativos" Edit. E.C.A.S.A. México 1993

- Manual de adiestramiento o instructivo
- Manual técnico

POR SU FUNCIÓN ESPECIFICA

En ellos se hace referencia principalmente a la función operacional específica de la que se trate dentro de ellos podemos mencionar a los siguientes:

- Manual de producción
- Manual de compras
- Manual de ventas
- Manual de finanzas
- Manual de contabilidad
- Manual de crédito y cobranza
- Manual de personal
- Manuales generales (dos o más funciones operacionales)

Dentro de los manuales de personal encontramos a los manuales de capacitación, estos últimos son el tema que en esta ocasión nos ocupa.

Los manuales administrativos nos ofrecen una gran herramienta, con lo cual se justifica su aplicación, pero al mismo tiempo representan una serie de limitaciones que no afectan en gran medida la efectividad de sus alcances, estas posibilidades y limitaciones se encuentran concentradas en la siguiente tabla.

Posibilidades:

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.

- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación de personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Limitaciones:

- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualizan periódicamente pierden efectividad.
- Incluyen solo los aspectos formales de la organización, dejando de lado todos los informales cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.
- Muy sintéticos carecen de utilidad, muy detallados los convierte en complicados.

Estas posibilidades y limitaciones son las que nos presenta Joaquín Rodríguez Valencia¹⁶ que a su vez nos ayuda a comprender mejor el diseño y aplicación de los manuales administrativos.

¹⁶Rodríguez Valencia Joaquín "como elaborar y usar manuales Administrativos" Edit E. C. A. S. A. México 1993 p 51

2.5 MANUAL DE CAPACITACIÓN

El manual de capacitación es un instrumento que nos proporciona los medios necesarios para poder guiar y comunicar al personal encargado de capacitación la forma en como se deben planear y elaborar los programas de capacitación en una determinada organización, basándose en la información que se nos proporcione se desarrollarán programas que satisfagan las necesidades de capacitación que hayan sido detectadas, así como la programación, los materiales, los recursos con los que se cuentan, las limitaciones y las características entre otras.

Un manual de capacitación como ya señalamos responde a diferentes necesidades, es por ello que son de gran importancia para las organizaciones, por que cada programa que se imparta tendrá diferentes objetivos o cumplirá diferentes funciones en distintos tiempos.

Además de lo anterior el manual de capacitación nos proporciona herramientas de gran utilidad para poder mantener una comunicación continua del personal directivo con el resto de la organización y también nos sirve como auxiliar en el control de personal.

CAPÍTULO

TRES

CAPACITACIÓN

- 3.1 Importancia de la capacitación
- 3.2 Concepto de capacitación
- 3.3 Objetivos de la capacitación
- 3.4 Proceso de la capacitación

3.1 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Cuando nuestra intención como organización es proporcionar a los trabajadores una motivación a través de un mejor desarrollo de su personalidad, prepararlo mejor, así como elevar su nivel de productividad en beneficio de la organización, es muy necesario que tengamos que pensar en capacitación, ya que representa una herramienta de gran importancia para fomentar el crecimiento personal de los individuos, de los organismos así como de la sociedad misma.

Debemos dejar en claro que el cumplimiento pleno de los objetivos dentro de la organización solo se llevará a cabo por medio de una capacitación eficiente del personal, es decir que por medio de la capacitación podemos satisfacer necesidades actuales y prever necesidades futuras, en este contexto se deduce que la capacitación representa un medio para que los trabajadores se involucren con la organización y al mismo tiempo se sientan responsables y comprometidos con su trabajo.

Sin duda la capacitación es uno de los elementos más importantes actualmente para lograr una mejor calidad en todos los aspectos de nuestra vida, en este apartado mencionaremos algunos aspectos importantes que benefician a una organización con la aplicación de la capacitación:

Cuando implementamos un adecuado programa de capacitación se ahorra dinero, ya que los empleados tienen una mejor visión acerca de cómo

desarrollar su trabajo de la mejor manera con lo que se logra abatir costos y aumentar ganancias.

Otra de las grandes ventajas que se pueden obtener con la capacitación es conservar los empleados, esto se debe en gran medida a que los empleados desarrollan su trabajo de acuerdo a las expectativas de sus supervisores, tienen mas seguridad en el trabajo y por lo tanto se reduce la rotación de personal.

Con la capacitación también se logra reducir tiempo, contar con un personal debidamente capacitado significa eficiencia, por lo que tanto el empleado, así como el gerente ahorran tiempo.

Los empleados que han sido capacitados y por lo tanto están mejor preparados son más aptos para posibles oportunidades de promoción dentro de la misma organización.

Cuando se capacita a los empleados ellos se sienten motivados a tal grado de que puede elevar su nivel moral cuando observan que los gerentes muestran preocupación por ellos a través de un programa de capacitación adecuado con lo cual se conservan las buenas relaciones laborales.

La capacitación beneficia al empleado en los siguientes aspectos:

- Mayor satisfacción personal al sentir que esta haciendo bien su trabajo.
- Beneficios en el incremento salarial
- Reducción en el numero de quejas de los clientes
- Ascensos
- Mejor organización en los equipos de trabajo

- Mayor participación en programas de desarrollo

Es indiscutible la importancia que tiene el proceso de la capacitación dentro de cualquier organización debido a que nos permite tener mayor eficiencia pues además de aprovechar mejor los recursos tanto de la organización como del país, nos permite elevar en gran medida el nivel de vida de sus habitantes lo que trae como consecuencia un incremento en el número de personas económicamente activas

Es necesario que tanto en las organizaciones públicas así como las privadas continuamente se implementen programas de capacitación que respondan a las necesidades que la sociedad actual demanda y que al mismo tiempo brinde las enseñanzas necesarias para que cada trabajador realice su trabajo de manera más eficiente con lo cual se beneficia tanto al trabajador como a la propia organización.

3.2 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

Una vez que hemos hecho el análisis acerca de la importancia que tiene la capacitación en las organizaciones, pasemos a definir lo que es el concepto de capacitación.

Después de haber consultado a varios autores del tema presentamos algunos de los conceptos que a mi consideración resultan más claros para comprender mejor el termino capacitación.

“La capacitación es el proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, habilidades, y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjuntar por una parte la realización individual que se refleja en ascensos dentro de la organización, con el correlativo mejoramiento, y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa”¹⁷

“Capacitación es la función educativa de una empresa por la cual, se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y adquisición de conocimientos, que principalmente son de carácter técnico, científico y administrativo”.¹⁸

¹⁷ Calderon Cordoba Hugo “Manual para la Administración del proceso de capacitación de personal” Mexico D.F.

¹⁸ Arias Galicia Fernando “Administración de Recursos Humanos” ed. Trillas Mexico D.F. 1998

“La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa y orientada hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”¹⁹

Robert L. Craig nos sugiere el siguiente concepto:

“Capacitación se refiere a un entrenamiento adicional de habilidades y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas”

“La unidad coordinadora de empleo, capacitación y adiestramiento por su parte afirma: Capacitación. Acción destinada a desarrollar habilidades y aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente determinado nivel de calificación y responsabilidad”²⁰

“La capacitación es una técnica dentro del sistema de recursos humanos y debe estar perfectamente interrelacionada con las otras técnicas, tales como: reclutamiento, selección, carrera o promoción, recompensas o incentivos, evaluación de desempeño y bajas”²¹

En resumen podemos decir que la capacitación comprende un significado muy amplio que incluye al adiestramiento, pero cabe mencionar que el objetivo principal que persigue es proporcionar los conocimientos, sobre todos los aspectos técnicos del trabajo.

¹⁹ Siliceo Aguilar Alfonso “capacitación y desarrollo de personal” Ed. Limusa Noriega Mexico D.F. 1995

²⁰ Tena M, Adolfo “Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento” Ed. Coparmex Mexico D.F. 1981

²¹ Dessler Gary “Organización y Administración” Edit. Prentice Hall México.0

3.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

“El artículo 153-F nos indica que el propósito que se tiene al capacitar y adiestrar al trabajador es el de actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades en la actividad que normalmente desarrolla, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología, preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general mejorar las aptitudes del trabajador”²²

Alfonso Siliceo²³ nos da a conocer los propósitos que debe perseguir la capacitación estos son los que a continuación se mencionan:

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

Juan Carlos Reza Trozino²⁴ opina que los objetivos que debe perseguir la capacitación son los siguientes:

²² Tena M. Adolfo “Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento” Ed. Coparmex Mexico D.F.198

²³ Siliceo Aguilar Alfonso “capacitación y desarrollo de personal” Ed. Limusa Noriega Mexico D.F. 1995

²⁴ Reza Trozino Juan Carlos “Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones” Ed Panorama México D.F.

1. Dotar a la empresa de recursos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
2. Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
3. Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
4. Mantener perfectamente actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
5. Lograr cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

3.4 PROCESO DE CAPACITACIÓN

La función de la capacitación como parte fundamental de la organización requiere de un proceso minucioso que permita conocer detalladamente cada una de las etapas que forman el proceso de capacitar, este proceso se compone de las siguiente etapas según el autor Alfonso Siliceo²⁵

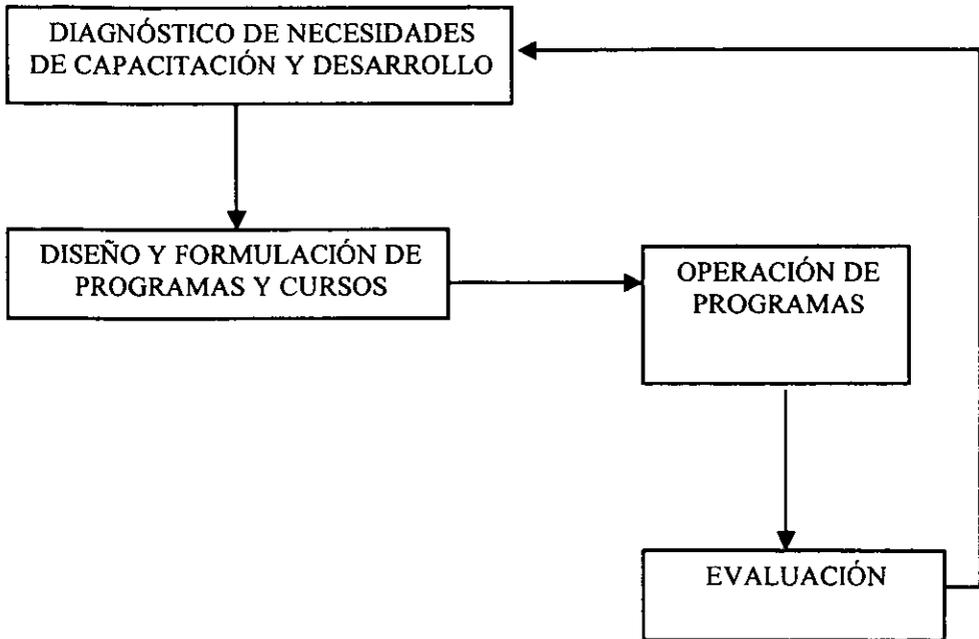
- Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacer a corto, mediano y largo plazo: Diagnóstico de necesidades.
- Una vez señaladas las necesidades que se han de satisfacer fijar los objetivos que se deban lograr: Planeación.
- Definir que contenidos de educación son necesarios, es decir que temas, que materias, y áreas deben ser cubiertos en los cursos.
- Señalar la forma y método de instrucción *ad hoc* para el curso.
- Una vez determinado el contenido y la forma y realizado el curso, se deberá evaluar.
- El seguimiento o continuación de la capacitación.

Continuando con el tema y consultando al autor Juan Carlos Reza Trozino,²⁶ él nos indica que el proceso de capacitación se encuentra representado en el siguiente diagrama:

²⁵ Siliceo Aguilar Alfonso "capacitación y desarrollo de personal" Ed. Limusa Noriega México D.F. 1995

²⁶ Reza Trozino Juan Carlos "Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones" Ed Panorama Mexico D.F.

PROCESO DE CAPACITACIÓN



El diagnóstico de necesidades de capacitación, tiene como propósito obtener información acerca de las deficiencias en cuanto a conocimientos, habilidades actitudes y aptitudes del trabajador con respecto a las actividades que desempeña en su lugar de trabajo.

En el diseño y formulación de programas y cursos se refiere a un conjunto de tácticas que se han de seguir para poder satisfacer las

necesidades de capacitación, aquí se incluye la formulación de objetivos y el diseño de los programas entre otros.

En la operación de programas se incluyen la selección de medios a utilizar, los modos de operar el proceso de formación y los apoyos en cuanto a mecanismos necesarios para el buen funcionamiento del proceso.

La evaluación nos permite verificar el aprovechamiento del capacitado, obtener la información del costo-beneficio, así como la obtención de parámetros de desempeño del instructor.

CAPÍTULO CUATRO

ASPECTOS LEGALES

DE LA

CAPACITACIÓN

- 4.1 Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos
- 4.2 Ley Federal del trabajo
- 4.3 Ley General de Educación
- 4.4 Reglamento de capacitación y desarrollo para los servidores públicos del poder ejecutivo del estado de México.

4.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

El tema de la capacitación se encuentra contenido en nuestra Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que es el órgano supremo de nuestra legislación, en ella se contienen elementos de gran importancia tal es el caso de la Ley Federal de Trabajo que entre sus puntos más importantes establece las bases legales sobre las cuales se da cumplimiento a la obligación de capacitar a los trabajadores además de especificar de forma clara y precisa los requisitos que se deben cumplir así como cualquier actividad relacionada con el tema de capacitación.

Dentro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos²⁷ podemos mencionar los siguientes artículos

ARTÍCULO 123 Apartado "A":

Fracción XIII. Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinara los sistemas, métodos y procedimiento conforme los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

²⁷ Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos Editorial Porrúa México D.F.

4.2 LEY FEDERAL DE TRABAJO

Dentro de la ley Federal de trabajo²⁸ se establece el derecho a la capacitación que a continuación mencionamos en sus aspectos más relevantes
Título Segundo. Relaciones individuales de trabajo.

Capítulo 1: DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 25. El escrito en que se consten las condiciones de trabajo deberá contener:

Fracción VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley.

ARTÍCULO 391.- El contrato colectivo contendrá:

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

Título cuarto: Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones.

ARTÍCULO 132. Son obligaciones de los patrones:

Fracción XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos del capítulo III Bis de este capítulo.

Capítulo III BIS. De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

ARTÍCULO 153 A Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas

²⁸ Ley Federal de Trabajo Editorial PAC Edición 1994

formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaria de trabajo y previsión social.

ARTÍCULO 153 E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153 A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su Jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de sus servicios, patrón y trabajador convenga que podrá impartirse de otra manera; Así como el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

ARTÍCULO 153 H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

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

ARTÍCULO 153 S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153 N y 153 O, o no se lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley.

4.3 LEY GENERAL DE EDUCACIÓN

En cuanto a la Ley General de Educación podemos mencionar que esta ley responde a las necesidades actuales de los servicios educativos, así mismo amplía los principios educativos y democráticos, es aplicable a la educación en todo el país en todas sus modalidades, desde la educación preescolar hasta las instituciones de enseñanza superior.

En este apartado haremos referencia a lo que corresponde a la Educación Secundaria. Dentro de las disposiciones generales de la Ley General de Educación²⁹ nos menciona:

ARTÍCULO 1. Esta ley regula la educación que imparten el Estado, Federación, entidades federativas y municipios, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Es de observancia general en toda la República y las disposiciones que contienen son de orden público e interés social.

En la sección 2, que se refiere a los servicios educativos nos menciona:

ARTÍCULO 20. Las autoridades educativas en sus respectivos ámbitos de competencia, constituirán el sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros que tendrá las finalidades siguientes:

- I. La formación con nivel de Licenciatura de maestros de educación inicial, básica.

²⁹ Ley general de Educación S.E.P. 1993

- II. La actualización de conocimientos y superación docente de los maestros en servicio.
- III. La realización de programas de especialización, maestría y doctorado, adecuados a las necesidades y recursos educativos de la entidad.
- IV. El desarrollo de la investigación pedagógica y la difusión de la cultura educativa.

Las autoridades educativas locales podrán coordinarse para llevar a cabo actividades relativas a las finalidades previstas en este artículo, cuando la calidad de los servicios o la naturaleza de las necesidades hagan recomendables proyectos regionales.

4.4 REGLAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE MÉXICO.

A continuación nos referimos a los aspectos más importantes para efectos del presente trabajo en cuanto a capacitación de personal contenidos en el reglamento de capacitación y desarrollo para los servidores públicos del poder ejecutivo del Estado de México³⁰

TÍTULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES

CAPÍTULO ÚNICO

- I. Propiciar la superación individual y colectiva de los servidores públicos y coadyuvar a su integración con los fines de la institución pública
- II. Mejorar la calidad de la prestación de los servicios públicos
- III. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los servidores públicos y proporcionarles información sobre la aplicación de nuevas tecnologías;
- IV. Mejorar las actitudes y aptitudes de los servidores públicos;
- V. Preparar los servidores públicos para ocupar puestos de mayor nivel
- VI. Prevenir riesgos de trabajo.
- VII. Incrementar la calidad y productividad en el servicio público.

³⁰ Reglamento de capacitación y desarrollo para los servidores públicos del poder ejecutivo del Estado de México

TÍTULO TERCERO.

ARTÍCULO 31. El poder ejecutivo esta obligado a proporcionar capacitación a sus servidores públicos para el mejor desempeño de sus labores, así como a establecer programas de desarrollo que les permitan el acceso a puestos de mayor responsabilidad, a fin de mejorar la prestación de los servicios y contribuir con ello al cumplimiento de los objetivos institucionales.

ARTÍCULO 32 El poder ejecutivo establecerá centros, academias o institutos para la formación de candidatos a ingresar al servicio público, así como para preparar a los servidores públicos para el mejor desempeño de sus funciones, cuando la especialidad de las mismas lo requiera.

ARTÍCULO 36. La capacitación que se imparta deberá reunir las características de calidad y profesionalidad necesarias para el logro de sus objetivos.

ARTÍCULO 37. Los planes y programas de capacitación que se establezcan deberán responder a las necesidades de la función de los servidores públicos, del servicio y de los programas de acceso escalafonario.

ARTÍCULO 38. El poder ejecutivo deberá mantener el registro y control de los servidores públicos que requieren ser capacitados y en que materias; así como de los cursos en que han participado, de los resultados obtenidos en las mismas y de los puntajes curriculares que van acumulando para fines de cambio de puesto o promoción escalafonaria.

CAPÍTULO 2

DE LOS DERECHOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

ARTÍCULO 40. Los servidores públicos que presten sus servicios en el poder ejecutivo, con nombramiento por tiempo indeterminado, tienen derecho a que se les proporcione la capacitación necesaria para el mejor desempeño de su puesto, así como aquella que les permita ascender a otros de mayor nivel.

ARTÍCULO 41. Los servidores públicos podrán informar a la comisión o subcomisión que les corresponda, directamente o a través de su representación sindical, sobre las necesidades de capacitación que consideren tener tanto él, como sus compañeros de trabajo.

ARTÍCULO 42. La capacitación deberá impartirse a los servidores públicos durante las horas de su jornada laboral, salvo que, atendiendo a las necesidades de los servicios, se convenga en el seno de la comisión o subcomisión que se imparta en horario distinto; así como en los casos en que los servidores públicos deseen capacitarse en una actividad distinta a la función que desempeñan, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

ARTÍCULO 43. Los servidores públicos que reciban capacitación podrán informar a la subcomisión que les corresponda, sobre la calidad de la misma y, en su caso, hacer las sugerencias que estimen pertinentes para elevarla.

ARTÍCULO 45. Los servidores públicos a quienes se imparta capacitación y cumplan con los requisitos establecidos, tendrán derecho a recibir una constancia cuyas características deberán especificarse en la convocatoria o invitación correspondiente.

CAPÍTULO TERCERO

DE LAS OBLIGACIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

ARTÍCULO 46. Los servidores públicos a quienes se imparta capacitación estarán obligados a:

- I. Ajustarse a la calendarización de las actividades programadas para su capacitación.
- II. Asistir con puntualidad, en la fecha y lugar que se señale, a los cursos, talleres, sesiones de grupo y demás actividades que forman parte del proceso de capacitación o desarrollo.
- III. Permanecer en el lugar señalado para la capacitación durante el horario establecido para la misma.
- IV. Atender las indicaciones de quienes impartan la capacitación y cumplir con los programas respectivos.
- V. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes que sean requeridos.

TÍTULO CUARTO

DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

ARTÍCULO 53. El sistema integral de capacitación que establezca el Gobierno será parte del sistema de profesionalización de los servidores públicos, e invariablemente deberá contribuir a la identificación de estos con

los fines de la institución donde laboren y de la Administración Pública Estatal.

ARTÍCULO 55. El sistema integral de capacitación y desarrollo se conformará con los siguientes cuatro subsistemas:

- I. Subsistema de detección de necesidades de capacitación
- II. Subsistema de planes y programas de capacitación
- III. Subsistema de desarrollo curricular
- IV. Subsistema de evaluación

TÍTULO SEXTO

DE LAS SANCIONES E INCONFORMIDAD

Capítulo I. De las sanciones

ARTÍCULO 141. Los servidores públicos que incumplan las obligaciones señaladas en el artículo 46 de este reglamento se harán acreedores a las sanciones que a continuación se especifican:

- I. Por presentarse entre 11 y 15 minutos después de la hora de inicio, una llamada de atención.
- II. Por presentarse 16 o más minutos después de iniciada la actividad no se les permitirá el acceso y se considerara falta injustificada para efectos laborables.
- III. Por no asistir a una sesión sin justificación fehaciente se considerará como falta injustificada para efectos laborables.
- IV. Por abandonar una sesión sin plena justificación ante el instructor se considerará falta injustificada para efectos laborables

CAPÍTULO

CINCO

CASO PRÁCTICO

Planteamiento del problema

- 5.1 Concepto de educación
- 5.2 La educación básica en México
- 5.3 Antecedentes de la Escuela Secundaria Oficial no. 0528
- 5.4 Diagnóstico
- 5.4 Objetivos institucionales
- 5.5 Organigrama escolar
- 5.6 Detección de necesidades
- 5.7 Propuesta

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se ha observado que en la Escuela Secundaria Oficial No.528 “Dr. Gustavo Baz Prada” existe una falta de preparación en los alumnos que se origina principalmente por la insuficiencia en la capacitación en cuanto a técnicas didácticas adecuadas a la situación de enseñanza del personal docente en la institución.

5.1 CONCEPTO DE EDUCACIÓN

Para poder hablar de un concepto de lo que es la educación es necesario conocer algunos aspectos acerca de cómo se realizaba el proceso educativo en los pueblos primitivos.

Se puede hablar de que las tribus son el origen de los grupos humanos, en las tribus, la organización estaba basada en la propiedad comunal, es decir que la tierra era de toda la tribu, las mujeres y los niños participaban activamente en todas las labores del grupo, la educación no estaba a cargo de nadie, la tribu completa educaba a las nuevas generaciones con lo que el niño adquiría experiencias que le servirían para toda la vida, no había ninguna preocupación de dirigirlo.

Posteriormente cuando se fueron mejorando los niveles de vida, la educación se llevaba a cabo por medio de las enseñanzas de los adultos a los niños, ellos explicaban al menor la forma de como trabajar y los aprendices gradualmente se iban capacitando para poder pescar, cazar, defenderse de los enemigos y de los animales. La educación en las tribus era una función espontánea al igual que el lenguaje y la moral entre otros aspectos.

Cuando la tribu comienza a evolucionar aparecen nuevas necesidades y se crean ocupaciones diferentes, con lo que la necesidad de educarse se hace cada vez mas necesaria, pero los miembros dirigentes de estos grupos monopolizaron las funciones de Administración social creando con ello un reducido grupo que era el encargado de llevar a cabo las principales funciones.

La educación en sus inicios era transmitida a las nuevas generaciones a través de experiencias, así como sus costumbres, formas de vida y los pensamientos, sin que ninguna institución estuviera a cargo de realizar esa transmisión. En los tiempos actuales la educación no se desarrolla de forma espontánea como en aquellos tiempos, si no que ahora ya existen instituciones y personas encargadas de llevar a cabo esta labor de forma más eficiente y rápida.

“El fenómeno social de la educación se ha presentado en todos los grupos sociales desde el principio de la evolución social hasta nuestros días, pero no siempre ha tenido las mismas características, pues como las condiciones económicas, sociales, políticas y culturales son diferentes en todos los pueblos según las épocas de su desarrollo, los cambios que presenta la educación tienen que ser también muy variadas”³¹

La palabra EDUCAR es una derivación del latín *educare* que a su vez se forma del verbo *educere* que significa conducir, criar, hacer crecer, guiar, por lo que en el sentido del significado etimológico hace referencia a la palabra conducción.

A continuación mencionaremos algunos conceptos de educación que hacen diferentes educadores de todos los tiempos:

PLATÓN: “Educar es dar al cuerpo y al alma toda la belleza y la perfección de la que son capaces”

³¹ Herrera JorgeA. “Educación en los adolescentes” Publicaciones de la Escuela Normal de Puebla Puebla, México 1992

FEDERICO FROEBEL: “La educación tiene por objeto formar al hombre según su vocación, para una vida pura, santa y sin mancha, en una palabra enseñarle la verdadera sabiduría”

JUAN ENRIQUE PESTALOZZI: “La educación se propone educar al hombre armónicamente en todo su ser, reparándolo al propio tiempo para las circunstancias sociales históricas”

DICCIONARIO AMERICANO DE EDUCACIÓN: “La educación es un conjunto de procesos por los cuales una persona desenvuelve sus habilidades, aptitudes, y otras formas de conducta de valor positivo en beneficio de la sociedad en que vive”

Las definiciones anteriores coinciden en considerar a la educación como un fenómeno social que transmite la herencia social a las nuevas generaciones.

Por lo tanto yo entiendo que la educación consiste en un conjunto de prácticas y/o actividades ordenadas a través de las cuales un grupo social ayuda a sus miembros a asimilar la experiencia colectiva culturalmente organizada y a preparar su intervención activa en el proceso social. Es por lo tanto un proceso social que se encuentra limitado por el desarrollo económico de los pueblos y naciones, para que un grupo humano comunique su cultura e ideales a las nuevas generaciones.

5.2 LA EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO

La Educación Básica en México comprende la educación preescolar, primaria y secundaria. Constituye el ámbito prioritario de las acciones del Gobierno en materia educativa y es el nivel educativo más numeroso del Sistema Educativo Nacional.

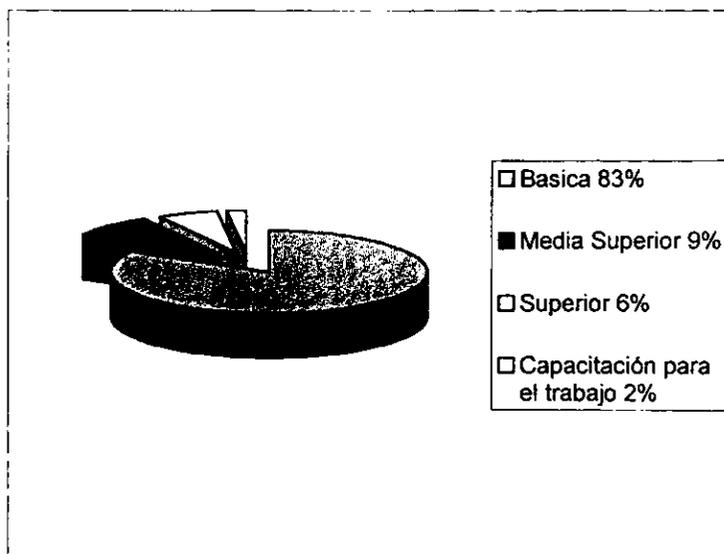
Durante el ciclo 1998-1999 se atendió a 22.7 millones de alumnos, población equivalente a 83 % del total de estudiantes que reciben servicios escolares en todos los tipos y niveles en el país. En el mismo periodo, el Estado proporcionó 93 % de los servicios de educación básica, mientras que los particulares atendieron al 7 % restante.³²

La educación secundaria es obligatoria desde 1993 y se imparte en los siguientes servicios: General, para trabajadores, tele secundaria, técnica y para adultos; Se proporciona en tres años a la población de 12 a 16 años de edad que haya concluido la educación primaria.

Las personas mayores de 16 años pueden estudiar en la secundaria para trabajadores o en la modalidad para adultos. Este nivel es propedéutico, es decir, necesario para iniciar estudios medios profesionales o medios superiores.

³² Fuente: Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto (DGPPYP), SEP

MATRICULA DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL



Fuente: SEP, México 1999.

Educación Secundaria

Matricula			
Año	Escuelas	total	Docentes
1991/92	19 228	4 190 190	234 293
1992/93	19 672	4 160 692	235 832
1993/94	20 032	4 203 098	237 729
1994/95	20 795	4 341 924	244 981
1995/96	22 255	4 493 173	256 831
1996/97	23 437	4 687 335	264 578
1997/98	24 402	4 809 266	275 331

Fuente: SEP, México 1999.

5.3 ANTECEDENTES DE LA ESCUELA SECUNDARIA OFICIAL NO. 0528

La Escuela Secundaria Oficial No. 0528 “Dr. Gustavo Baz Prada” emprendió sus labores en Septiembre de 1989 dando inicio al ciclo escolar 1989-1990. Originalmente se comenzó a trabajar con un grupo de primer grado integrado por 55 alumnos: 24 hombres y 31 mujeres

En aquel entonces se contaba con un personal formado por 6 profesores: 5 de ellos con nombramiento de profesor horas clase y un directivo, se trabajaba solo en un salón de clases.

Gradualmente la población estudiantil de la escuela fue aumentando y se hizo necesaria la construcción de mas aulas, así como la construcción de un laboratorio escolar que fue equipado en su totalidad por el gobierno estatal en el año de 1993.

La Institución se encuentra ubicada en el barrio de Las Animas que pertenece al municipio de Tepetzotlan en el Estado de México.

El municipio de Tepetzotlan se encuentra ubicado en la parte norte del Estado de México, “colinda al Norte con el Estado de Hidalgo, y los municipios de Huehuetoca y Coyotepec; al este con los municipios de Coyotepec, Teoloyucan, Cuautitlan y Cuautitlan Izcalli, al sur con los municipios de Cuautitlan Izcalli y Nicolás Romero, al Oeste con los municipios de Nicolás Romero, Villa del Carbón y el estado de Hidalgo.”³³

³³ INEGI Tepetzotlan cuaderno Estadístico Municipal. México D.F. 1996

En la Institución, actualmente se cuenta con 6 grupos distribuidos de la siguiente manera:

- 2 Grupos de primer grado (primero "A" y primero "B").
- 2 Grupos de segundo grado (segundo "A" y segundo "B").
- 2 Grupos de tercer grado (tercero "A" y tercero "B").

Durante el ciclo escolar 1999-2000 se tenía una matrícula registrada de 213 alumnos: 122 hombres y 91 Mujeres

Para el ciclo escolar que esta por iniciar 2000-2001 se tienen inscritos ya 227 alumnos: 131 Hombres y 96 Mujeres

El personal que labora en la Institución se conforma de la siguiente manera:

- 13 Profesores Horas Clase, 3 Orientadores Técnicos, 2 Directivos, 1 Administrativo, 1 Intendencia.

Hoy por hoy los propósitos que se ha planteado la institución incluyen el mejor desempeño del personal docente con lo cual se beneficia directamente el alumno, ante esta inquietud se formuló el presente trabajo que ofrecerá apoyo en el ejercicio de los trabajos didácticos de los profesores para poder favorecer de una mejor forma al logro de estos propósitos.

5.4 DIAGNÓSTICO

La calidad señala un conjunto de propiedades finales de un producto o servicio que nos permite pronunciar un juicio de valor acerca de él.

“Un sistema de calidad es útil para cualquier persona que se dedique a fabricar un producto, suministrar servicios o a la investigación y desee mejorar su trabajo”³⁴

Un manual es una herramienta que nos permite poder lograr una mayor calidad en la capacitación, esta calidad debe verificarse y controlarse en cada etapa del proceso para lo cual en este trabajo se propone la implementación de un diagrama de causa-efecto.

Practicar el control de calidad nos permitirá desarrollar, diseñar, e implementar programas de capacitación de calidad de tal forma que sean útiles y satisfactorios a los usuarios. Para alcanzar esta meta es preciso que se promueva el control de calidad a todo el personal docente de la institución.

La implementación de un diagrama de causa-efecto constituirá un compromiso con los miembros del personal docente de la Escuela Secundaria Oficial no 0528, al exponer y dar a conocer la falta de capacitación en la Institución como causa del problema y presentar también los factores causales que favorecerán la obtención de una mayor calidad educativa en la institución.

³⁴ W Edwards Deming “calidad, productividad y competitividad” Edit. Diaz de santos Madrid

5.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Los objetivos se entienden como las intenciones que orientan el diseño y la realización de las actividades necesarias para la consecución de las grandes finalidades educativas, esto es, promover el desarrollo integral del individuo y facilitar la edificación de una sociedad mas justa y solidaria.

La formulación de objetivos habrá de basarse, en reflexionar acerca del desarrollo de niños y jóvenes con una finalidad educativa, orientando, así, la selección y la secuencia de los contenidos, así como la realización de determinadas actividades de acuerdo con las orientaciones metodológicas generales que se determinen.

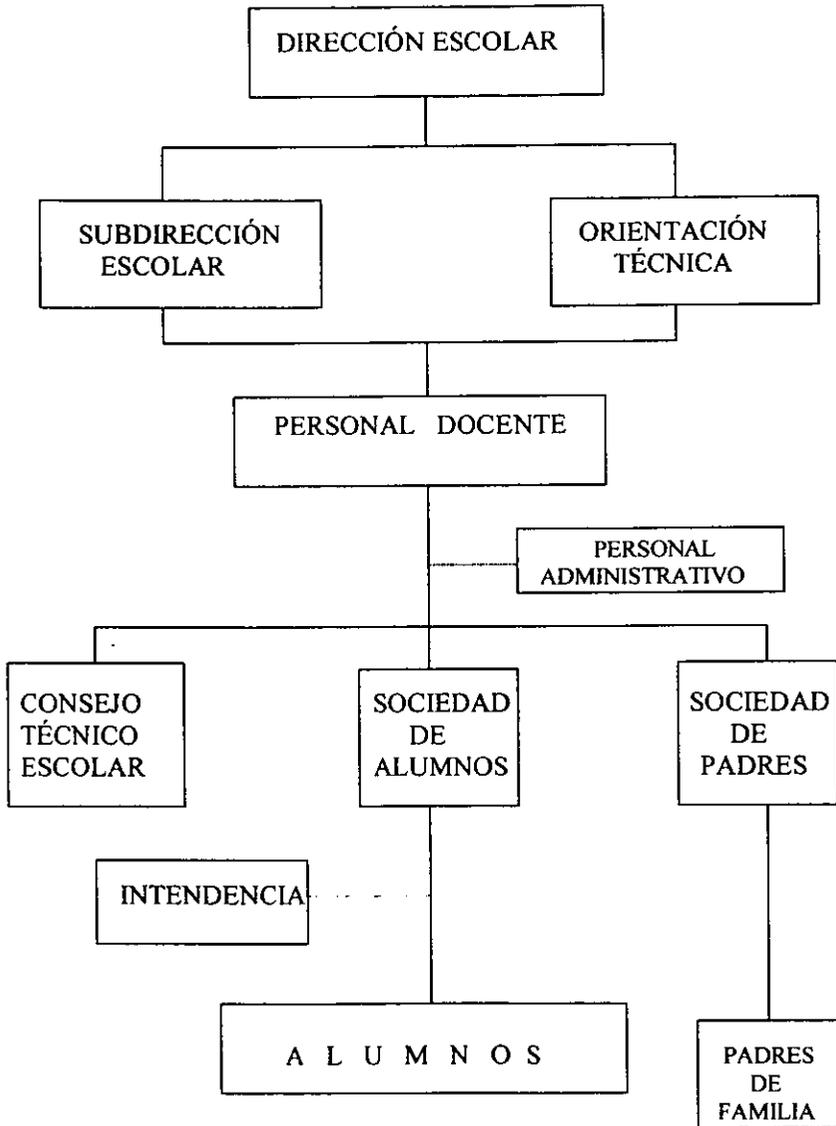
La Escuela Secundaria Oficial No. 528 “Dr. Gustavo Baz Prada”, a través del personal docente, administrativo y manual, así como los padres de familia, se propone para el presente ciclo escolar 2000-2001, emprender con renovada esperanza y reflexión los siguientes objetivos³⁴:

- Aumentar la capacidad intelectual del alumno a través de la lectura y la escritura.
- Lograr el dominio de las operaciones fundamentales y la capacidad para plantear problemas.
- Fomentar en el alumno la curiosidad y la capacidad de observación, así como el cuidado de la salud individual y colectiva.
- Que el alumno recupere su identidad nacional y se despierte en él amor a lo nuestro.

- Que adquiera destrezas para entender y comprender el mundo que los rodea.
- Que el alumno aplique el método científico para que sepa aprovechar con creatividad la ciencia en la vida
- Despertar la inventiva para que sepan conjugar el saber tecnológico-científico con su habilidad manual.
- Despertar en los jóvenes la sociabilidad, el compañerismo y el espíritu sano de competencia; Que logre a través del deporte, ser parte de una juventud sana y estudiosa con miras a una formación integral.

³⁴ Fuente: Proyecto Institucional de la Escuela Secundaria Oficial No. 528 "Dr Gustavo Baz Prada"

5.6 ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA SECUNDARIA OFICIAL No.
528



Basándose en el organigrama presentado anteriormente, y de acuerdo al reglamento para escuelas secundarias corresponde a cada uno las siguientes actividades:

- Mantener en constante renovación y mejoramiento la escuela a su cargo.
- Observar con espíritu de cooperación el trabajo de los maestros, enterándose de los métodos y procedimientos de clase.
- Aprovechar las sugerencias de los maestros para la buena marcha de la escuela.
- Convocar a reuniones de padres de familia con el fin de conocer los problemas de los adolescentes en el aprendizaje.
- Suministrar todos los informes con relación a los alumnos que le sean requeridos por las autoridades educativas y los padres de familia.
- Comunicar las faltas de asistencia, retardos y demás faltas en que incurra el personal de la escuela, estadísticas de alumnos e inventarios de la escuela.
- Permanecer en el plantel durante las horas lectivas con excepción de las horas justificadas para atender asuntos oficiales, en este caso la escuela quedara a cargo del subdirector escolar.
- Autorizar horarios de actividades escolares velando que se cumplan
- Acordar con el demás personal de la escuela sobre las actividades que se requieran para el buen servicio.
- Hacer privadamente las observaciones a las que se hagan acreedores los maestros y demás personal por algún incumplimiento.
- Promover ante las autoridades la compra o reparación de los útiles o instrumentos científicos y de enseñanza.

- Rendir ante las autoridades educativas el informe del plan anual de trabajo así como proyectos para el año siguiente.
- Promover ante las autoridades correspondientes la asignación o remoción de maestro y demás personal a su cargo.
- Presidir de manera directa o por medio de representantes todos los actos en los que participe la escuela.
- Visar todos los documentos que emita la escuela
- Desempeñar comisiones oficiales que se le confieran.
- Autorizar pagos que se paguen con fondos de la Escuela.

Al Subdirector Escolar por su parte le corresponde:

- Vigilar las funciones del personal manual asignado concretamente las tareas a efectuar.
- Vigilar que las disposiciones de trabajo que emanen de la Dirección de la escuela se cumplan debidamente.
- Sugerir al Director las reformas o modificaciones necesarias para la superación del trabajo escolar.
- Ser conducto inmediato ante la dirección de las peticiones presentadas por los maestros, alumnos, manuales, etc.
- Desempeñar comisiones oficiales que se le confieran.
- Permanecer en el plantel durante todo el periodo lectivo de trabajo

A los maestros Orientadores Técnicos se les confiere:

- Presentarse puntualmente al desempeño de sus labores.
- Velar la conservación de la disciplina de los alumnos dentro y fuera de los salones de clase.
- Obtener datos necesarios acerca de las características de los alumnos de acuerdo con las normas establecidas.

- Proponer a la Dirección iniciativas y sugerencias pertinentes para el mejoramiento del plantel.
- Desempeñar comisiones oficiales que se le confieran.
- Establecer y mantener comunicación con los padres de familia para promover su cooperación en las labores educativas de la escuela.
- Aconsejar y ayudar a los alumnos en la resolución de problemas personales.
- Planear y realizar actividades que coadyuven a definir las aptitudes vocacionales de los alumnos.
- Examinar las calificaciones mensuales de los alumnos a su cargo para proponer las medidas necesarias en caso de anomalías en el rendimiento escolar.
- Permanecer en el plantel durante todo el tiempo de labores.
- Colaborar directamente en la aplicación de pruebas o vigilancia de los exámenes que se llevan a cabo dentro del plantel.
- Elaborar gráfica de rendimiento escolar.
- Utilizar todas las horas que por ausencia de profesores queden libres para realizar alguna actividad que el reglamento señale.
- Sustituir al director en sus ausencias ocasionales o temporales en el caso de no existir subdirector.

A los profesores Horas Clase se les encomienda:

- Presentarse puntualmente al desempeño de sus labores.
- Velar la conservación de la disciplina de los alumnos dentro y fuera de los salones de clase.
- Acudir a las reuniones de trabajo que sean convocadas por las autoridades Escolares.
- Concurrir a actos cívicos y culturales en los que participe la escuela

- Proponer a la Dirección iniciativas y sugerencias pertinentes para el mejoramiento del plantel.
- Desempeñar comisiones oficiales que se le confieran.
- Formular y entregar puntualmente las pruebas de exámenes mensuales y finales.
- Formar parte de los jurados de exámenes para los que sean designados.

Al personal Administrativo le corresponde:

- Auxiliar al directivo y personal docente de la escuela en el trabajo escolar.
- Auxiliar al Subdirector de la escuela en el control de los documentos del archivo escolar.
- Tener con oportunidad todos los trabajos y pruebas que le sean asignados.
- Llevar al corriente todos los registros de calificaciones y faltas de los alumnos.

Al personal de intendencia le corresponde lo siguiente:

- Permanecer en la Escuela el tiempo señalado como jornada de trabajo.
- Ser respetuoso y observar buena conducta.
- No abandonar sus labores sin el permiso de las autoridades escolares
- Cuidar su aseo personal.
- Comunicar cualquier deterioro del plantel o anomalía que adviertan.
- No permitir que se disponga de lo que está bajo su vigilancia sin el orden correspondiente de las autoridades de la Escuela.
- Tener a su cargo las llaves de los diferentes anexos de la Escuela.

Al consejo técnico Escolar le corresponde:

- Auxiliar en la planeación, desarrollo y evaluación de actividades educativas.
- Conocer la actuación de los docentes de la institución basándose en los resultados de objetivos concretos.
- Orientar a los profesores en los diversos aspectos de la actividad educativa.
- Fomentar una relación de coordinación con otras instituciones educativas.
- Eficientar el uso de los materiales didácticos disponibles.
- Convocar a las reuniones que sean necesarias a lo largo del ciclo escolar.
- Valorar el trabajo realizado en grupo o individualmente

A continuación se detallan las obligaciones de los alumnos de la escuela:

- Acatar y cumplir las disposiciones reglamentarias acordadas por las autoridades escolares.
- Permanecer en el establecimiento durante las horas lectivas que le correspondan.
- Asistir con regularidad y puntualidad a clases y a las actividades escolares que se determinen como obligatorias.
- Cumplir con los deberes escolares tendientes a mejorar las enseñanzas que reciban.
- Guardar dentro y fuera del establecimiento en su porte y modales el decoro digno de personas cultas, así mismo guardar orden dentro de las actividades escolares en patios y campos de juego de la escuela.
- Cuidar, conservar y asear el mobiliario de la escuela, material escolar, equipo, etc.

- Desempeñar eficazmente las comisiones encargadas por las autoridades escolares, así como por organizaciones escolares.

En cuanto a derechos de los alumnos tenemos los siguientes:

- Ejercer el derecho de Asociación perteneciendo a las agrupaciones que funcionen en la escuela con fines educativos o sociales.
- Participar en las actividades que realice la escuela.
- Solicitar la revisión de pruebas cuando no este de acuerdo con su calificación.

La asociación de padres de familia tendrá los siguientes propósitos:

- Ofrecer a la Escuela la colaboración decidida del hogar.
- Pugnar el mejoramiento de la escuela en su aspecto material, promoviendo la construcción, ampliación y reparación del edificio y dotándolo de los anexos necesarios.
- Planear y realizar programas de acción social básica en beneficio de los niños de escasos recursos.
- Velar por el prestigio de la institución escolar.
- Promover las relaciones humanas y el mejoramiento cultural de los socios en lo que concierne a la educación de los niños.

5.6 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para poder proponer este manual de capacitación se formuló un diagnóstico de necesidades en la institución que permitió conocer de manera mas detallada el grado de necesidades de capacitación existentes y al mismo tiempo la forma en como se debe impartir esta capacitación tomando en cuenta la opinión de todos los participantes en ella.

El manual que se propone pretende servir de guía en el proceso de capacitación y contribuir con ello a lograr una mayor eficacia en la labor docente.

La metodología que se diseñó para poder detectar las necesidades de capacitación nos ofrece los siguientes alcances y limitaciones:

-Alcances: Nos permite conocer la opinión de cada uno de los involucrados acerca de sus necesidades personales de capacitación, por lo que el docente se sentirá mas comprometido con la organización con lo cual se pretende definir las bases para el logro de los objetivos institucionales planteados anteriormente.

-Limitaciones: Basándose en la información proporcionada por cada uno de los docentes adscritos a esta institución, se logró conocer las necesidades reales y específicas de capacitación, sin embargo se recomienda aplicar metodologías de detección complementarias cada vez que se diseñen programas de capacitación nuevos para sustentar con mas fundamentos tanto los contenidos de los programas así como las actividades a ejecutar.

Además de consultar a cada uno de los profesores de la institución, se formuló y aplicó un cuestionario que se incluye en el anexo del presente trabajo.

El cuestionario aplicado estuvo integrado por tres aspectos fundamentales que son:

- Aspectos Generales.
- Temas de capacitación.
- Relaciones personales en el lugar de trabajo.

De acuerdo con los resultados que se obtuvieron durante la aplicación de los cuestionarios y a la información personal proporcionada por cada uno de los entrevistados, es como se propone un manual de capacitación que proyecta dar respuesta a las necesidades de capacitación apoyado en la implementación de círculos de calidad.

En este sentido, un círculo de calidad se entiende como un grupo de trabajo que se reúne para identificar, analizar, proponer y dar posibles soluciones a los problemas laborales haciendo énfasis en los aspectos de calidad principalmente.

Los círculos de calidad tiene su origen en la teoría “Z” del psicólogo Douglas Mc Gregor.

La teoría “Z” es una filosofía basada en valores como la confianza, la sutileza, la comunidad, la lealtad, la humildad y la integridad.

La teoría “Z” se fundamenta en la idea de que si el factor humano se involucra en la organización, los resultados son positivos. Para lograrlo se

requiere de la existencia de un equipo dotado de inteligencia, originalidad e imaginación, estos elementos son indispensables para su buen funcionamiento.

La implementación de círculos de calidad en los programas de capacitación, contribuirá a lograr que en la Escuela Secundaria Oficial no. 0528 se propicie un clima de trabajo idóneo para desarrollar de manera más eficiente las potencialidades, aptitudes, el talento, inteligencia y la creatividad del personal docente que participe en ellos, además de apoyar el desarrollo, mejoría, y logro de una mayor calidad en los servicios que se ofrecen en la institución.

Sin embargo para que los círculos de calidad funcionen requieren de ciertas condiciones que han sido tomadas en cuenta, y que representan una parte importante del trabajo en equipo, algunas de estas condiciones son:

- Que la participación sea voluntaria, esto es que no se obligue a todo el personal a formar parte del círculo, sino solo los interesados, esto contribuirá a lograr una mayor integración y un mejor funcionamiento.
- Grupo democrático, el círculo deberá elegir a su líder de manera democrática.
- Respeto, una de las causas del fracaso en algunos círculos es la falta de respeto entre sus integrantes, para evitar esto, se propone implementar un sistema de comunicación basado en el respeto y confianza entre los miembros que integrantes del círculo de calidad.
- Méritos, las aportaciones y sugerencias que surjan como consecuencia del trabajo en equipo serán patrimonio del equipo,

la felicitaciones y premios se deberán otorgar al círculo como equipo y no individualmente.

-
Antes de entrar de lleno a la propuesta del manual de capacitación, debemos dejar en claro cual será la función del coordinador o instructor de los programas.

El instructor que fungirá como facilitador deberá ser una persona de mente analítica, flexible y capaz de dirigir al grupo de tal forma que le permita descubrir el talento de los participantes y aprovechar sus capacidades para poder afrontar con éxito los obstáculos que se presenten en el desarrollo del programa de capacitación.

En suma el manual ofrece una alternativa para favorecer la integración de equipos de trabajo en busca de una mayor calidad educativa en la institución y al mismo tiempo ofrece una guía para que el coordinador o instructor desarrolle de manera más eficiente su trabajo.

PROPUESTA

MANUAL DE CAPACITACIÓN

I. PRESENTACIÓN

II. INTRODUCCIÓN

III. PROPÓSITO DEL MANUAL

IV. RECOMENDACIONES PARA EL TRABAJO DURANTE LAS SESIONES DE TRABAJO

V. DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

- Justificación del programa de capacitación
- Objetivo del programa de capacitación
- Material a utilizar
- Cronograma de actividades
- Diseño del programa de capacitación

VI. ANEXO

CONCLUSIONES

PRESENTACIÓN

Las políticas educativas en el ámbito nacional como estatal insisten de manera repetida en la necesidad de que la acción de la educación debe forjarse como un proceso continuo de aprendizaje a lo largo de la vida de cualquier persona.

En apoyo a esta necesidad se propone este manual de capacitación como auxiliar en la apertura de espacios para el análisis y reflexión en torno a los métodos de enseñanza y las técnicas didácticas de estudio que actualmente se ejercen en la Escuela Secundaria Oficial No. 528 a fin de promover el conocimiento y el intercambio de experiencias para contribuir a lograr los objetivos Institucionales.

PROPÓSITO DEL MANUAL:

Diseñar un programa de capacitación que permita promover en el personal docente de la Escuela Secundaria Oficial no. 0528 un cambio de actitud respecto al proceso de enseñanza- aprendizaje a partir del conocimiento y aplicación de diferentes técnicas didácticas de estudio y métodos de enseñanza en beneficio directo de la comunidad estudiantil.

INTRODUCCIÓN.

El conocimiento de las diferentes técnicas didácticas de estudio así como los diferentes métodos de enseñanza que nos proporciona la Psicología educativa responde a la necesidad de formar alumnos que sean capaces de planear, dirigir y desarrollar su propio proceso de estudio, con base en una teoría y una práctica que rompan con las tradicionales formas de conducción del aprendizaje.

Las nuevas corrientes pedagógicas se proponen desarrollar alumnos que piensen, que razonen, que sean capaces de hacer un análisis, una crítica y que además posean un alto grado de responsabilidad e independencia. Para el logro de estas capacidades y actitudes es necesario que los maestros de la institución tengan la información necesaria sobre lo referente a las técnicas didácticas de estudio y los métodos de enseñanza, para que de esta manera puedan promover en sus alumnos una actitud distinta ante el aprendizaje, así como la formación de hábitos de estudio.

Para poder alcanzar lo anterior se pone a su disposición este manual de capacitación que nos proporciona los elementos necesarios para capacitar adecuadamente al personal docente de la Escuela Secundaria Oficial no. 528 con lo cual se logrará preparar adecuadamente a los alumnos de la Institución en el desarrollo de sus labores escolares.

RECOMENDACIONES PARA EL TRABAJO DURANTE LAS SESIONES

El desarrollo de las actividades del presente manual hace necesario que los maestros participantes en el programa de capacitación empleen habilidades y muestren actitudes positivas relacionadas con el trabajo del grupo, tales como:

- Argumentación clara de las ideas en forma oral y escrita
- Disposición para discutir y poner en tela de juicio los conocimientos que se tienen
- Apertura para escuchar a los demás

Asimismo se requiere que los integrantes del grupo adquieran al compromiso de realizar de la mejor manera las tareas que en lo individual les corresponde, por ejemplo: Alguna lectura o escritura de textos, alguna investigación, etc.

Para que las sesiones del programa de capacitación sean realmente productivas, los integrantes del grupo deben trabajar tanto de manera individual como de manera colectiva en torno a los siguientes aspectos:

- La investigación y la lectura para ampliar los conocimientos sobre el tema o los temas en discusión.
- La confianza en las experiencias y los conocimientos adquiridos durante la vida y el ejercicio profesional.
- La apertura y tolerancia hacia las opiniones que difieran de las personales.

Las actividades de este manual tienen una secuencia, por lo que se recomienda no iniciar una nueva sesión hasta terminar con el tema en el que se trabaja, lo importante es considerar y tomar en cuenta el ritmo de aprendizaje del grupo.

Se recomienda al instructor o facilitador del grupo asegurarse de que los maestros lean los apartados que se le soliciten y adquieran compromiso para una mejor realización de las sesiones.

Si el grupo de trabajo o el instructor advierten problemas relacionados con a modalidad de trabajo vuelvan a retomar el tema y comentar lo necesario para aclarar las dudas.

La instrucción de las actividades puede estar a cargo de la Dirección de la Escuela, o de algún profesor con experiencia en el manejo de grupos y técnicas didácticas y que tenga reconocimiento académico entre los compañeros.

Se recomienda al instructor leer con anterioridad los siguientes apartados para informarse y comprender los elementos útiles para la orientación y el manejo del grupo:

- Introducción.
- Recomendaciones para el trabajo durante las sesiones.
- Propósito del programa de capacitación.
- Cronograma de actividades.

Asegurarse de que los materiales necesarios para la realización de las sesiones estén disponibles con anticipación.

Se recomienda cuidar que el horario de reunión coincida con los horarios de la mayor parte de los maestros del plantel.

JUSTIFICACIÓN

Garantizar la calidad en la Educación que se imparte en la Escuela Secundaria Oficial no. 528 requiere de propuestas de trabajo alternativas e innovaciones que subsanen las deficiencias académicas que se presentan en los alumnos, ya que aparentemente se trabaja con grupos uniformes, sin embargo los niveles de aprovechamiento y rendimiento escolar indican que las estrategias de enseñanza utilizadas en la Institución requieren renovarse, superar las prácticas memorísticas y repetitivas que trasformen la acumulación de conocimientos en un permanente proceso de aprender a aprender y que permita a alumno enfrentar con éxito las demandas de la vida actual.

El presente programa busca capacitar al profesor en su práctica docente y servir de apoyo para lograr una mejor calidad en su trabajo lo cual se traduce en mejores resultados tanto personales como institucionales.



OBJETIVO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Satisfacer las necesidades de capacitación en el personal docente de la Escuela Secundaria Oficial no. 528 así como proporcionar asesoría y apoyo a otras instituciones en el desarrollo de sus programas de capacitación, con el propósito de suministrarle un enfoque de calidad y mejora en el ámbito educativo y personal de cada uno de los participantes.

MATERIALES A UTILIZAR

Los recursos y materiales que se utilizarán para desarrollar el programa de capacitación son los existentes en la institución y serán los siguientes:

- AULA PARA 30 PERSONAS
- PROYECTOR DE ACETATOS
- ROTA FOLIOS
- MARCADORES
- HOJAS BLANCAS TAMAÑO CARTA
- LIBRETA DE APUNTES
- MONITOR DE VIDEO
- VIDEOCASETERA
- FOTOCOPIAS

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

SESIÓN	TEMA	TIEMPO
Primera	Presentación e información general ¿Qué es la escuela Secundaria?	4 horas
Segunda	¿Qué es el aprendizaje? Técnicas didácticas de estudio	4 horas
Tercera	Los métodos de enseñanza La motivación escolar y sus efectos en el aprendizaje	4 horas

PROGRAMA
DE
CAPACITACIÓN

TIPO DE SESIONES: CURSO -TALLER .Con la participación de 20 a 30 personas y un Coordinador que fungirá como facilitador.

PARTICIPANTES:

- Personal docente de la Escuela Secundaria Oficial No. 528
- Orientadores Técnicos
- Personal Directivo de la Institución

DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

PRIMERA SESIÓN:

TEMA ¿Qué es la escuela secundaria?

MATERIALES A UTILIZAR:

- PROYECTOR DE ACETATOS
- ROTAFOLIOS
- HOJAS BLANCAS TAMAÑO CARTA
- CUADERNO
- FOTOCOPIAS
- CUADERNO DE APOYO
- PAPEL BOND

Actividades:

1. Los participantes se presentan uno a uno o en grupo y desarrollaran la integración del grupo con la dinámica “Vamos a hablarnos”
2. Repartición de materiales de apoyo
3. Información y explicación amplia de la dinámica de trabajo por parte del coordinador.
4. Elaborar de manera individual una síntesis acerca de los propósitos, metodología y contenidos del programa de capacitación en un máximo de dos cuartillas.
5. Información y explicación amplia del tema:
¿Qué es la escuela secundaria?
6. Cofee Break
7. Formar equipos de cuatro o cinco participantes, leer el texto “¿Qué es la Escuela Secundaria?” del cuaderno de apoyo, analizar su contenido y comenten sobre las ideas expresadas en él y la relación que existe entre lo leído y las experiencias personales y profesionales.
8. Presentar las conclusiones de cada grupo de manera breve.
9. Comentarios finales

SEGUNDA SESIÓN

TEMAS ¿ Qué es el aprendizaje?

Técnicas Didácticas de Estudio

MATERIALES:

- PROYECTOR DE ACETATOS
- ROTAFOLIOS
- HOJAS BLANCAS TAMAÑO CARTA
- FOTOCOPIAS
- CUADERNO DE APOYO

ACTIVIDADES

1. Información y explicación amplia del tema:
¿ Qué es el aprendizaje?
2. De manera individual leer el apartado “¿Qué es el aprendizaje?”
de su cuaderno de apoyo
3. Identificar los principales conceptos de aprendizaje, formular
su propio concepto de aprendizaje basándose en lo estudiado y a las
experiencias personales.
4. Formar equipos de cuatro o cinco participantes y comenten sus
anotaciones hechas y enriquecerlas con las aportaciones de los
otros compañeros de equipo y elaborar conclusiones por grupo.

5. Un equipo explique al grupo las conclusiones a las que llegaron, los demás coméntenlas y aporten sus opiniones de lo expuesto.
6. Elaborar conclusiones de grupo y anotarlas en láminas para pegarlas en las paredes del salón de manera que se encuentre a la vista de todos
7. Coofe Break
8. Leer el apartado “Técnicas Didácticas de estudio “ en forma individual
9. Reunirse en equipos de cuatro a cinco integrantes y elaborar en láminas los aspectos más importantes de cada una de las Técnicas presentadas.
10. Organizar el salón de manera que los equipos tengan un espacio para presentar simultáneamente los materiales que elaboraron. Puede ser necesaria la movilización de mobiliario y el uso de las paredes.
11. Presenten las conclusiones de cada equipo
12. Escuchen atentamente las exposiciones de cada equipo y tomen nota de los aspectos más relevantes en su cuaderno de apuntes.
13. Comentarios finales

TERCERA SESIÓN:

TEMAS: Los métodos de enseñanza

La motivación escolar y sus efectos en el aprendizaje

MATERIALES:

- PROYECTOR DE ACETATOS
- ROTAFOLIOS
- HOJAS BLANCAS TAMAÑO CARTA.
- FOTOCOPIAS
- CUADERNO DE APOYO

Actividades:

1. Integrarse en equipos de cuatro o cinco elementos de acuerdo al grado que atienden y hagan un rastreo de errores frecuentes relacionados con cada una de las materias
2. Escriban una hipótesis personal acerca del origen de estos errores y una propuesta personal para una posible solución.
3. Leer el apartado “Técnicas de enseñanza” en equipo y comenten sus puntos de vista, basándose en las experiencias personales y en el desempeño de su labor educativa. Redacten sus conclusiones de grupo.

4. Al azar cada equipo propone la demostración práctica de alguna de las técnicas de enseñanza estudiadas mencionadas.
5. Tomar nota de cada una de las Técnicas Didácticas presentadas para enriquecer sus apuntes.
6. Retomando las actividades realizadas en las sesiones anteriores y de las notas de su cuaderno tomar los acuerdos necesarios acerca de la aplicación de las actividades diseñadas en sus planes de clase.
7. Coofe Break
8. Efectúen la lectura “La motivación escolar y sus efectos en el aprendizaje” en equipo, comenten acerca del contenido del texto, compárenlo con las vivencias en los salones de clase y anoten sus conclusiones.
9. Elaboren de manera individual las definiciones personales de:
 - Motivación
 - El papel del docente en la motivación escolar
 - Satisfacción personalComparta sus conclusiones con sus compañeros, discútalas, formulen definiciones de equipo, anótenlas en laminas y expóngalas al grupo.

10. Identifique en los materiales elaborados por los equipos las coincidencias, y diferencias que existan con relación a su trabajo.
11. Comenten las conclusiones del grupo.
12. Contestar el cuestionario que se sugiere en al final de este manual.
13. Evaluación del taller: De manera individual redacte un texto con los comentarios y las observaciones sobre la modalidad de trabajo, los aprendizajes que lograron para su desempeño en el aula y las dificultades presentadas durante el desarrollo de las actividades del programa de capacitación y la forma en como lo superaron.

En grupo discutan las aportaciones personales y obtenga conclusiones respecto a los puntos anteriores.

Individualmente registre en la hoja numero 3 del anexo los comentarios acerca de este programa y hágalo llegar a la Dirección de la escuela.

ANEXO
CUESTIONARIO 1

CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
EN LA ESCUELA SECUNDARIA OFICIAL No. 528

ASPECTOS GENERALES

NOMBRE _____ DIRECCIÓN

PARTICULAR _____

R.F.C. _____ TELÉFONO _____

PUESTO QUE DESEMPEÑA _____

ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN _____ AÑOS _____ MESES

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ACTUAL _____ AÑOS _____ MESES

CATEGORÍA ACTUAL _____

ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS _____

INSTITUCIÓN DE PROCEDENCIA _____

ANEXO
CUESTIONARIO 2

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETO CONOCER ASPECTOS
RELATIVOS AL NIVEL DE CAPACITACIÓN REQUERIDA

MARQUE CON UNA "X" LA OPCIÓN QUE USTED ELIJA

1. ¿ Los conocimientos adquiridos por usted en su trayectoria laboral son aplicables a su puesto actual?

a) Si _____ b)parcialmente _____ c)No _____

2. ¿ Cree usted que esta actualizado para desempeñar su puesto?

a) Si _____ b) parcialmente _____ b) No _____

3. Para contribuir a mejorar la calidad de la educación que usted imparte requiere de:

a) Mas experiencia _____ b)Leer mas _____ c) Recibir capacitación _____

4. En caso de que su respuesta de la pregunta 4 fuera "C" anote el nombre de los cursos en los que le gustaría capacitarse

5. ¿Para usted como son las relaciones y la comunicación con el personal de la Institución?

a) Buenas _____ b) Regulares _____ c) Malas _____

6. ¿Cómo se siente usted trabajando en esta institución?

- a) Satisfecho _____ b) Bien _____ c) Desmotivado _____

7. ¿Cómo es el apoyo que recibe usted de su Director?

- a) Bueno _____ b) Regular _____ c) Malo _____

8. Las relaciones laborales con sus compañeros son:

- a) Buenas _____ b) Regulares _____ c) Malas _____

9. ¿Conoce usted los objetivos de la institución?

- a) Si _____ b) Parcialmente _____ c) No _____

10. Anote usted las acciones que a su consideración se han de efectuar para mejorar la Calidad educativa en la Escuela Secundaria oficial No 528:

ANEXO
CUESTIONARIO 3

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EL MANUAL DE CAPACITACIÓN

Compañero(a)

Tus sugerencias son de gran importancia para plantear futuras propuestas de capacitación y actualización en materia docente. Marque con una X la opción que describa mejor sus opiniones y haga llegar esta hoja a la Dirección Escolar de la Escuela Secundaria oficial No. 528.

I.- Los temas abordados en el presente manual de capacitación:

- | | si | parcialmente | no |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) Abren el conocimiento de las técnicas de estudio didácticas..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| b) Colaboran a la comprensión de las técnicas de enseñanza presentadas... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| c) Se pueden aplicar a la vida diaria... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

II. Las acciones del programa:

- | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) Son claras, sencillas y fáciles de comprender..... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| b) Invitan a profundizar en los temas.. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

c) Corresponden a las actividades de

su practica cotidiana.....

d)Motivaron la participación de los

docentes en las sesiones.....

III. ¿En términos generales cuales son las acciones que usted considera que se deben efectuar para mejorar la calidad en los manuales de capacitación?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CONCLUSIONES

Proporcionar capacitación al personal docente de la Escuela Secundaria Oficial no. 0528 permitirá elevar la calidad en la educación que se imparte, así como contar con profesores mejor preparados y más comprometidos con la escuela e integrados con los objetivos institucionales.

El manual de capacitación que presentamos representa una herramienta de gran utilidad sirviendo como guía para el trabajo del instructor o facilitador de acuerdo a los programas de capacitación que se implementen y su eficacia dependerá en gran medida del apoyo y la disposición de los maestros para desarrollarlo con eficiencia y seriedad.

Debemos mencionar también que la capacitación en materia educativa no solo debe proporcionarse como obligación, si no que debe contar con los requisitos de calidad que le permita satisfacer las necesidades para las cuales fue creada con relación a los conocimientos y habilidades con que debe contar el docente para la eficiencia en el ámbito laboral.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia Fernando “Administración de Recursos Humanos” Editorial Trillas México, DF. 1998
2. Calderón Córdoba Hugo “Manual para la Administración del proceso de capacitación de personal” México, DF.
3. Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos Editorial Porrúa México, DF.
4. Dessler Gary “Organización y Administración” Editorial Prentice Hall México.
5. Enciclopedia multimedia SALVAT
6. Gibson “Las organizaciones” Editorial Mc Graw-Hill / Irwin Octava edición. México
7. Herrera Jorge A. “Educación en los adolescentes” Publicaciones de la Escuela Normal de Puebla. Puebla, México 1992
8. Kaoru Ishikawa texto “Que es el control de calidad” Editorial Norma
9. Kast “Administración en las organizaciones” Editorial Mc Graw-Hill 1993, México, DF.

10. Larroca A. Héctor “Dirección de organizaciones” Editorial Macchi Buenos Aires, 1995
11. Ley general de Educación S.E.P. 1993
12. Ley Federal de Trabajo Editorial PAC Edición 1994
13. Lowenthal N. Jeffrey “Reingeniería de las organizaciones” Editorial Panorama. México, DF.1995
14. Reglamento de capacitación y desarrollo para los servidores públicos del poder ejecutivo del Estado de México
15. Reza Trozino Juan Carlos “Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones” Editorial Panorama. México, DF.
16. Rodríguez Valencia Joaquín “como elaborar y usar manuales Administrativos” Editorial E.C.A.S.A. México 1993
17. Siliceo Aguilar Alfonso “capacitación y desarrollo de personal” Editorial. Limusa Noriega. México, DF. 1995
18. Sikula Andrew F. Administración de personal Editorial Limusa Noriega México, DF. 1995
19. Tena Morelos Adolfo “Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento” Editorial Coparmex. México, DF.1981
20. W Edwards Deming “calidad, productividad y competitividad” Editorial Diaz de santos , Madrid España