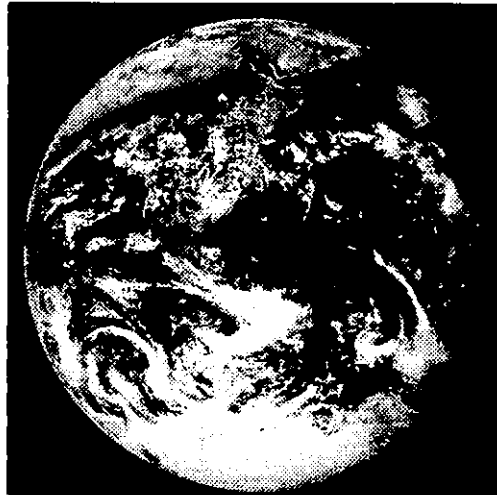




# Universidad Nacional Autónoma de México

## Escuela Nacional de Estudios Profesionales Campus "Aragón"

*Propuesta de capacitación para  
el personal de apoyo y asistencia  
a la educación bajo el enfoque de calidad.*



*Estudio de caso en el Centro de Actualización del Magisterio  
en el Distrito Federal-Secretaría de Educ. en Pública.*

*J E S I S*

*Que para obtener el título de:  
Licenciada en Pedagogía*

*P r e s e n t a n:*

*Infante Mendoza Elizabeth Katalina  
Olivares Polanco Cynthia*

*Asesora: Lic. Miriam Delgado Bonanfant*





Universidad Nacional  
Autónoma de México

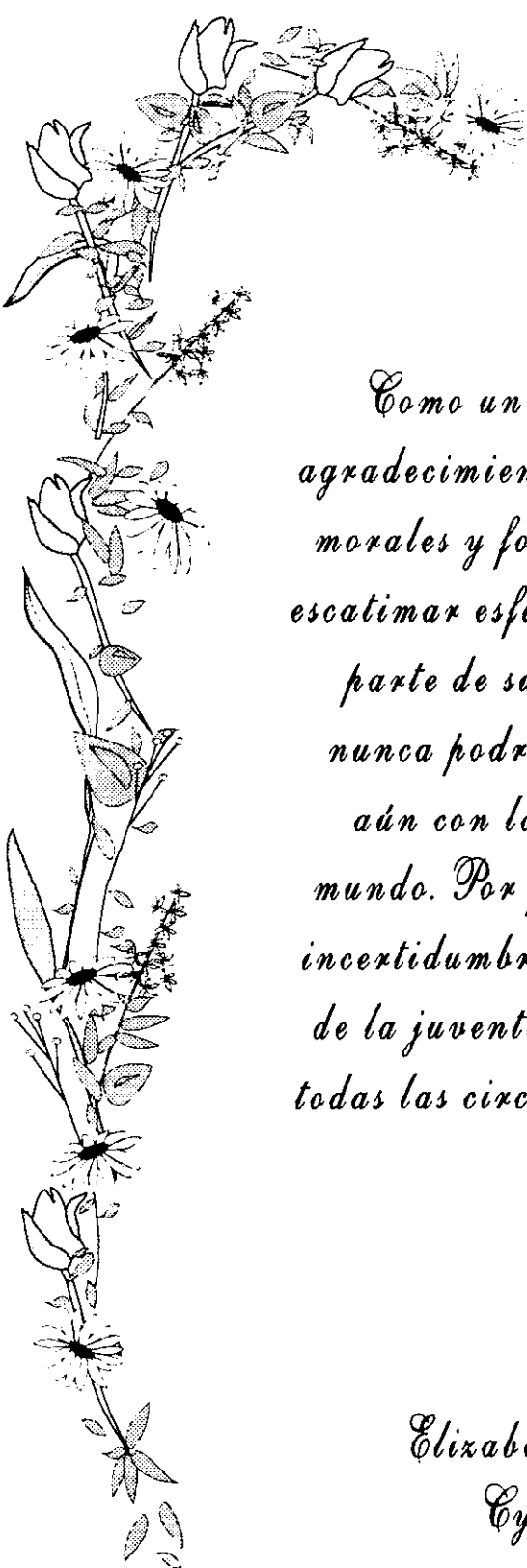


**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**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.




*A la familia*

*Como un testimonio de cariño y eterno agradecimiento por nuestra existencia, valores morales y formación profesional. Porque sin escatimar esfuerzo alguno han sacrificado gran parte de su vida para formarnos y porque nunca podremos pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes de este mundo. Por forjar a un ser de provecho en la incertidumbre de la adolescencia y la rebeldía de la juventud. Por su amor, por su apoyo en todas las circunstancias y por lo que somos . . .*

*Gracias.*

*Con amor y respeto.*

*Elizabeth K. Infante Mendoza  
Cynthia Olivares Polanco*





*Dedicatorias*



## INDICE

<b>INDICE</b>	5
<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>CAPITULO I</b>	11
<b>LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA</b>	12
1.1 Origen de la Secretaría de Educación Pública	13
1.2 Evolución de la Secretaria de Educación Pública	15
1.3 Cronología de los Secretarios de Educación Pública	17
1.4 Objetivos institucionales de la Secretaria de Educación Pública	26
1.5 Atribuciones y organigrama de la Secretaría de Educación Pública	28
<b>CAPITULO II</b>	34
<b>NORMAS JURÍDICAS QUE RIGEN A LA SEP EN MATERIA DE CAPACITACIÓN</b>	35
2.1 Artículo 90 Constitucional	36
2.1.1 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal	36
2.2 Artículo 123 Constitucional	38
2.2.1 Ley Federal del Trabajo	39
2.3 Artículo 26 Constitucional	40
2.3.1 Ley de Planeación	40
2.3.1.1 Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000	41
2.3.1.2 Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000	47
2.3.1.3 Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000	52

<b>CAPITULO III</b>	56
<b>BINOMIO CAPACITACIÓN-CALIDAD</b>	57
3.1 Capacitación	59
3.1.1 Definición de capacitación	60
3.1.2 Antecedentes de la capacitación	64
3.1.3 Propósitos de la capacitación	66
3.1.4 El trabajador y la capacitación	70
3.1.5 Cultura para la capacitación	73
3.2 Calidad	77
3.2.1 Filosofías de la calidad	78
3.2.2 Concepto de calidad	93
3.2.3 El individuo y la calidad en las organizaciones	94
3.2.4 Cultura para la calidad	97
3.3 Capacitación de calidad en las Instituciones Públicas	99
3.3.1 Efectos y beneficios de una capacitación de calidad en las Instituciones Públicas	101
3.4 Proceso de capacitación bajo el enfoque de calidad desde una perspectiva constructivista	103
<b>CAPITULO IV</b>	107
<b>PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BAJO UN ENFOQUE DE CALIDAD PARA EL PERSONAL DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACIÓN DENTRO DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA</b>	108
4.1 Programa de capacitación vigente	110
4.2 Diagnóstico de necesidades	113
4.3 Justificación	115
4.4 Enfoque teórico-metodológico del programa	117
4.5 Presentación del programa de capacitación	120
<b>CONCLUSIONES</b>	149
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	152

## INTRODUCCIÓN

*"A veces sentimos que lo que hacemos  
es una gota en el mar, pero el mar sería menos  
si le faltara esa gota al mar"*

Madre Teresa de Calcuta

**A** la actual generación de mexicanos le ha tocado vivir, sin duda, una de las épocas más difíciles de la historia de la República Mexicana, ya que la raíz de algunos de los problemas de nuestro pueblo está, indiscutiblemente al igual que la mayor parte de los países latinoamericanos, en una deuda externa que constituye un factor limitante para la prosperidad del mismo estado. Significa que en muy pocos años los mexicanos deberán hacer bastante más de lo realizado hasta ahora, con recursos financieros escasos y evidentemente tienen que hacerlo bien.

A la rapidez con la que hay que realizar las acciones en México, hay que añadir otra actividad igualmente acelerada, que por la forma en que se produce es mundial, la generación de programas de capacitación de calidad a la que se enfrentan millones de instituciones y empresas mexicanas, ya que México entra de lleno al campo de la competencia internacional, con la firma del Tratado del Libre Comercio.

Ante el reto de hacer mucho más de lo realizado hasta la fecha, con rapidez, enfrentándose al campo de la capacitación de calidad dentro de un marco de gran rigidez económica y en un ambiente de competencia internacional, sólo queda, por fortuna, el que los profesionistas sea cada vez un número mayor, y el que su calidad sea definitivamente mejor de la que se ha tenido hasta ahora.

Surge entonces como una necesidad imperiosa la capacitación en México, en donde se establezca un mecanismo que permita a los profesionistas y trabajadores estar al día de lo que va cambiando rápidamente en la tecnología y que le permita también terminar de aprender a enlazar la teoría con la aplicación práctica. Este debe ser un mecanismo cuya flexibilidad le brinde la capacidad de responder con celeridad a lo requerido por los organismos del sector público, privado y social. Este es, precisamente, el papel fundamental de la capacitación, que de esta manera se convierte en piedra angular de la política educativa en México.

No es en vano que el punto número cinco ( crecimiento económico ) de Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 haga mención en un subpunto específicamente a la capacitación y se preocupe por “impulsar las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores del país”.

La capacitación como proceso educativo no sólo es conveniente sino indispensable para que las instituciones se mantengan a la vanguardia de los requerimientos sociales; la capacitación al ser un proceso de tiempos relativamente cortos redundará en múltiples beneficios tanto para el desarrollo y mejoramiento de la institución como para el de los trabajadores. Con base en lo anterior pensamos que la capacitación se ha convertido en el medio a través del cual se ha de satisfacer una necesidad primordial para nuestro país, mano de obra calificada que sea capaz de incorporar y enfrentar los avances científicos y tecnológicos de nuestra era, dichos avances se ven reflejados en la administración de los organismos y las instituciones, en los mecanismos para la asignación de recursos, promoción y el apoyo a las actividades que tengan una orientación hacia la resolución de problemas y requerimientos particulares de cada una de éstas y encaminadas al desarrollo nacional, la capacitación empata en forma clara este ámbito. En la actualidad la educación tradicional, tal como esta establecida en México no proporciona los elementos y medios indispensables para ajustarse íntegramente a las características de los procesos productivos de las diversas organizaciones, es decir no existe una vinculación real entre el sistema educativo formal y el aparato productivo.

Es indiscutible que en nuestra era la evolución tecnológica y científica a generado desarrollos importantes en todas las áreas por ende México debe dar el paso decisivo hacia una concepción del binomio educación - productividad que responda de manera real a los requerimientos que demanda nuestra vida social, económica y política.

El recurso humano es el cimiento que da vida a toda organización entonces es considerado como el elemento cuya influencia será decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma, ¿cómo fomentar una nueva filosofía y práctica de las relaciones entre el trabajo, el hombre y la organización que nos lleven a un desarrollo integral que nos permita que estos tres elementos se involucren para lograr los objetivos organizacionales? Una alternativa a esto es la capacitación, concebida como un proceso educativo. La capacitación cobra gran interés dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo y en nuestro país existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidades de ofrecer, por tanto se hace necesario que las organizaciones públicas y privadas establezcan programas periódicos de educación, solventando con éstos la necesidad de una enseñanza que permita la realización de un trabajo con mayor eficacia, las organizaciones en



general deben dar las bases para que sus empleados tengan la preparación necesaria que les permita enfrentarse en mejores condiciones a su cotidianeidad y es también la capacitación el medio que nos permite alcanzar niveles más altos de motivación y productividad en el personal de toda organización.

Este trabajo es una contrapropuesta de capacitación bajo el enfoque de calidad para el personal de apoyo y asistencia a la educación que labora en la Secretaría de Educación Pública (SEP), Centro de Actualización del Magisterio (CAM-D.F.), consideramos que si la pedagogía tiene como objeto de estudio todo el acto educativo, entonces la ubicamos como un elemento que puede colaborar en dar respuesta a situaciones tales como la planeación, programación, supervisión, operación y evaluación dentro del proceso de capacitación revalorando el trabajo humano que lleve a mejorar la posición competitiva de nuestras instituciones en los mercados globales.

Las instituciones del sector público, en este caso la Secretaría de Educación Pública, están obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno, donde las actitudes, el comportamiento, habilidades y conocimientos se modifiquen, ajusten, adapten, transformen, se orienten o desarrollen hacia los nuevos requerimientos que permean la vida. Por lo tanto se requiere de un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia de las organizaciones, y este medio es la capacitación de calidad, a esta problemática es a la que pretendemos dar respuesta con nuestra propuesta enfocada específicamente a la capacitación dirigida al personal de apoyo y asistencia a la educación que labora en la Secretaría de Educación Pública.

Para lograr lo anterior la presente tesis se compone de cuatro capítulos que van interrelacionados, empezando por:

El Capítulo I ***La Secretaría de Educación Pública*** en donde se aborda su origen y evolución, a partir de su creación, la cronología de los secretarios de educación pública, sus objetivos institucionales y las atribuciones que competen a la misma con la intención de conocer mejor a este organismo que da cuenta de la educación en nuestro país, pero sobretodo por que es a quien dirigimos nuestra propuesta.

En el Capítulo II ***Normas jurídicas que rigen a la SEP en materia de capacitación*** se revisan los documentos que establecen las normas que rigen a la capacitación en nuestro país, así como las líneas de acción que se establecen para el sexenio en curso, estos documentos van desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal de Trabajo, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, hasta los planes para el periodo 1995-2000 como son: el Plan Nacional de Desarrollo, el Programa de Modernización de la

Administración Pública y el Programa de Desarrollo Educativo; ya que no se puede establecer un programa de capacitación al margen de las normas jurídicas se hace necesario la revisión de dichos documentos.

Siguiendo bajo la misma tesitura procedemos al tercer capítulo ***Binomio Capacitación-Calidad*** donde se aborda la capacitación desde su definición y antecedentes hasta sus propósitos y a la calidad en tanto las filosofías que la sustentan así como su conceptualización y la relación que guarda con el individuo y las organizaciones, mismos que se aterrizan en la perspectiva constructivista.

En el último capítulo ***Propuesta de Programa de Capacitación bajo un enfoque de Calidad para el personal de apoyo y asistencia a la educación dentro de la Secretaría de Educación Pública*** se analiza el programa de capacitación vigente y se expone la contrapropuesta de programa, que esta articulado desde el enfoque constructivista y con base en las políticas nacionales de desarrollo.

---

---

## *Capítulo I*

### *La Secretaría de Educación Pública*

**1.1 Origen de la Secretaría de Educación Pública**

**1.2 Evolución de la Secretaría de Educación Pública**

**1.3 Cronología de los Secretarios de Educación Pública**

**1.4 Objetivos institucionales de la Secretaría de Educación Pública**

**1.5 Atribuciones y organigrama de la Secretaría de Educación Pública**

---

---

## La Secretaría de Educación Pública

*“La Educación Pública es uno de los primeros deberes de todo gobierno ilustrado y sólo los déspotas y tiranos sostienen la ignorancia de los pueblos para más fácilmente abusar de sus derechos”.*

Miguel Ramón Arizpe

**E**l artículo 3º constitucional señala los principios y criterios que deben orientar a la Educación, conformando todo un programa ideológico al definir nociones tan importantes como: Democracia; lo Nacional y lo Social; al respecto, establece las características constitucionales de la enseñanza impartida por el Estado.

La Secretaría de Educación Pública es el organismo encargado de regular la educación en nuestro país y como toda dependencia gubernamental tienen en sí una historia, historia que debemos conocer pues proponer algo sin saber a quien se le propone es una falacia, cómo surge, evoluciona, cuáles son sus funciones y objetivos son preguntas que es menester contestar antes de aventurarse a cualquier iniciativa de reforma.

## 1.1 ORIGEN DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

*“En 1921 la Nación Mexicana  
decidió crear un servicio Público  
Educativo que sustentara los  
ambiciosos proyectos económicos  
y sociales de los hombres de la Revolución”*

Prof. José Angel Pescador Osuna<sup>1</sup>

Entre 1843 y 1917 existían instituciones representativas de lo que ahora conocemos como la Secretaría de Educación Pública, entre estas encontramos a la “Secretaría de Instrucción Pública e Industria”, creada en 1843 la cual fue el primer órgano fiscal establecido por las bases orgánicas centralistas, y para 1861, al expedirse las Leyes de Reforma de Juárez aparece un nuevo organismo “La Secretaría de Justicia e Instrucción Pública”; sin embargo en el régimen de Porfirio Díaz por iniciativa de la Ley del 16 de Mayo de 1905, fue sustituida por “Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes”, siéndole encomendada a Don Justo Sierra; su ámbito de competencia se limitaba sólo al D.F. y para el 25 de Diciembre de 1917, la Ley la transforma en “Departamento Universitario y de Bellas Artes”. Los constituyentes decidieron no establecer una Secretaría de Estado, porque les pareció que esta tarea debería quedar bajo la jurisdicción de los municipios.

Con la iniciativa de José Vasconcelos y el apoyo de Álvaro Obregón, la educación pública recibió en México su primer impulso serio. Con el propósito de impulsar la llamada “federación de la enseñanza”, en 1921 se reformó la constitución; por una parte, la entonces fracción XXVII del artículo 73 para dotar al nuevo Congreso de la Unión de nuevas facultades en materia educativa y, por otra, el artículo 14 transitorio para tildar en el mismo la supresión acordada por el Constituyente de Querétaro de la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes; como consecuencia de esta última reforma se pudo crear, el 28 de Septiembre de 1921, la Secretaría de Educación Pública.

---

<sup>1</sup> Ensayos Sobre la Modernidad Nacional. Modernidad Educativa y Desafíos Tecnológicos. Edit. Diana, México. Coordinado por José Ángel Pescador Osuna. 1989. pág. 45

Los abanderados para su creación fueron José Vasconcelos junto con otros maestros universitarios; así mismo se promovió un Congreso de Maestros (15 al 25 de Diciembre de 1920) en donde se debatió la idea de federalizar la educación.

Dos ideas fundamentales maneja Vasconcelos:

1. La necesidad de unificar y reorganizar la educación. Cada entidad o localidad se regía por normas educativas propias.
2. La urgencia de revitalizar su orientación y contenido para dar a México, a través de ella, su identidad definitiva. Fomentar el nacionalismo.

La Secretaría de Educación Pública por decreto se aprobó y creó el 28 de Septiembre de 1921 y fue promulgada el día 3 de Octubre de 1921. Creada la Secretaría, se organizó para dar cumplimiento con la función educativa, la cual siempre ha sido una preocupación permanente y prioritaria para el desarrollo integral del país.

## 1.2 EVOLUCION DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.<sup>2</sup>

*“La forma mejor de servir a los intereses de nuestro hemisferio consiste en respetar las peculiaridades históricas y políticas de cada una de nuestras naciones”.*

Antonio Carrillo Flores

**M**éxico ha realizado una gran hazaña en materia de educación. El perfil del país, de 1921 a la fecha, ha cambiado radicalmente gracias al esfuerzo educativo de poco más de 70 años por tanto se nos hace trascendente revisar la historicidad de la Secretaría de Educación Pública para poder entender a profundidad por que ha llegado ha ser lo que es.

En el periodo que transcurre de 1921 a 1924 existían 100 misiones culturales activas en donde la educación era popular y humanista, con preferencia a la enseñanza técnica; se contaba con 20,065 maestros que eran la mayoría improvisados y con 13,487 escuelas en donde las ediciones más populares eran la de los clásicos.

Entre 1925 y 1934 los maestros misioneros se convirtieron en inspectores e instructores, se inaugura la escuela Nacional de Maestros en el D.F. y en 1928, la mayoría de los maestros tenían estudios completos de primaria. Su origen era campesino, obrero o pequeño burgués y la enseñanza elemental que se impartía era con tendencia socialista.

Ya para el periodo 1940 a 1952 el número de analfabetos mayores de 10 años era del 7.8%, se dio en este lapso una proliferación de escuelas privadas, se promulga la Ley Orgánica de Educación así como también la creación del Instituto Politécnico Nacional; se estableció el plan de 6 años para la educación primaria y en 1945 nace la Dirección General de Profesiones y la Escuela Nacional para maestros de Jardines de Niños.

---

<sup>2</sup> Manual de Inducción al Servicio Público SEP, México, Noviembre de 1997

Entre los años de 1953 a 1970 se crea la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuito y se implementa el Libro de Texto Gratuito para 1965-71.

El periodo que va de 1971 a 1980 es de gran trascendencia en el ámbito educativo puesto que en 1975, se crea la Ley Nacional de Educación para Adultos y el programa de enseñanza abierta, en 1976 se establece un Programa de desconcentración y descentralización de la SEP y el Plan Nacional de Educación.

Durante 1981 a 1990 se crea el Sistema Nacional de Planeación Democrática que busca: promover el desarrollo integral del individuo y la oportunidad de acceso a la educación, cultura, recreación y deporte para todos los mexicanos. Se da apoyo al desarrollo de la Ciencia y tecnología con sentido humano, además de que en 1981 se crea el INEA y el Programa Nacional de Alfabetización .

En el transcurso de 1991 a 1995, se establece la secundaria obligatoria y la renovación del libro de Texto Gratuito. Así como el Programa Federalizado de Modernización de la Educación.



### 1.3 CRONOLOGÍA DE LOS SECRETARIOS DE EDUCACIÓN PÚBLICA<sup>3</sup>

*“ A todos los impulsaba una similar vocación mesiánica , el deseo de liberar, educar, proteger, redimir al pueblo. Esta actitud tan tentadora como peligrosa no ha muerto.....El pasado no ha pasado; entenderlo es la única manera de superarlo”*

Enrique Krause<sup>4</sup>

**S**e han creado organizaciones e instituciones en torno a ideas o ideales permeados siempre por circunstancias preexistentes y han sido dirigidas hacia distintos puntos según las necesidades del momento histórico. Por eso es menester recordar los logros alcanzados en la educación mexicana a través de los secretarios de educación pública, consignando así los aspectos más relevantes de la labor realizada por cada uno de los funcionarios que han tenido la responsabilidad de dirigir el destino de la educación en nuestro país.

Al ocupar la presidencia el Gral. Álvaro Obregón, el 1 de diciembre de 1920, ratificó al Lic. José Vasconcelos como rector de la Universidad de México y simultáneamente a esta labor de extensión educativa de la Universidad, realizada por su rector al nivel de las masas populares, comenzó éste a preparar el estudio para la creación de la Nueva Secretaría de Educación Pública, según encargo que le encomendó el Presidente Obregón. Fue enviado al Congreso de la Unión, el proyecto de Decreto para la fundación de la nueva Secretaría, mismo que aprobó con algunas modificaciones el **28 de septiembre de 1921**, dándole todo el país como campo de acción, y se nombró titular de esta nueva dependencia al propio Lic. José Vasconcelos.

Durante su permanencia en la Secretaría de Educación, Vasconcelos llevó a cabo una verdadera revolución educativa, que de hecho había iniciado un año atrás

<sup>3</sup> Información retomada del **Manual de Inducción al Servicio Público SEP**, México, Noviembre de 1997.

<sup>4</sup> KRAUSE, Enrique: **Biografías del Poder**. Colección andanzas, 1997, Impreso en México.

desde la Rectoría de la Universidad con la campaña contra el analfabetismo y sus frecuentes giras a las entidades del país. La reforma que llevó a la práctica con rapidez inusitada, estuvo basada en un cambio radical en los métodos de enseñanza; en fijar nuevas metas y derroteros a la educación, basados estos en la ideología y principios de la Revolución; en el establecimiento de escuelas para la niñez campesina y obrera; en la difusión de nuevas técnicas agropecuarias y artesanales, que mejorasen la producción y proporcionaran al obrero y al campesino elementos económicos que elevaran su nivel de vida; en combatir los fanatismos y los prejuicios sociales mediante la educación; en hacer de la escuela una agencia promotora del desarrollo integral de la comunidad y en convertir al maestro en el centro de este gran movimiento de renovación cultural. La visión de Vasconcelos tuvo como base la realidad de un pueblo urgido de una transformación en todos sus aspectos, y con su labor en la Secretaría de Educación Pública y merced a la concepción de una reforma educativa inspirada en esa realidad, consiguió que se operara un cambio en la vida social, económica y cultural en grandes estratos de nuestro pueblo.

Por diferencias políticas con el Gral. Obregón, derivadas de la sucesión Presidencial, Vasconcelos se vio obligado a renunciar al cargo el 2 de junio de 1924.

Al ser aceptada su renuncia, el Presidente Obregón nombró, para sustituirlo, al subsecretario del ramo, el **Dr. Bernardo J. Gastélum**, quien rindió protesta de rigor el **28 de julio de 1924, como titular de la Secretaría de Educación Pública**.

Durante este lapso no se produjo ningún cambio en la política educativa, pues había sido tan acelerado el ritmo de actividad de Vasconcelos, que la inercia misma hizo caminar todo el engranaje de la dependencia a igual velocidad, máxime que el Dr. Gastélum aplicó el mismo entusiasmo en la prosecución de la gran tarea desarrollada por Vasconcelos y contó con igual ayuda y apoyo económico del Gral. Obregón. Si bien se modificaron algunas medidas un poco desorbitadas en el orden burocrático y se afinaron cuestiones de forma en el manejo de algunas partidas presupuestales, para aplicarlas a un mayor incremento de la educación primaria y de la alfabetización que preocupaban, preferentemente, al Presidente Obregón.

Su permanencia en el cargo fue de 4 meses 27 días, dando fin a su cargo el 20 de noviembre de 1924.

Después el **Dr. José Manuel Puig Casauranc** tomó el cargo de **Secretario de Educación Pública** el **1 de diciembre de 1924** por designación del Presidente Calles.

El Dr. Puig limitó algunos aspectos del programa Vasconcelista, es decir, los que consideró desorbitantes. Como “las grandes concepciones espirituales y culturales”, para concentrar su esfuerzo en lo siguiente:

- La prosecución de la campaña alfabetizadora mediante la creación de las escuelas nocturnas en las áreas rurales.
- Reorganizó la Secretaría de Educación Pública en la forma en que más o menos se encuentra funcionando y creó el Departamento de Escuelas Rurales de Incorporación Indígena.
- Organizó el sistema de supervisión escolar, dividiendo en zonas de inspección a cada entidad de la República.
- Creó el Departamento de Educación Primaria en el Distrito Federal, para dar mayor impulso a la educación de niños y adultos.

La crisis política que sufrió el gobierno de Calles por el asesinato del Gral. Obregón, acaecido el 17 de julio de 1928, motivó que se hiciera un reajuste en su gabinete y el Dr. Puig Casauranc se separó de la Secretaría de Educación Pública el 22 de agosto de 1928 para hacerse cargo de la Secretaría de Industria y Comercio.

Por ello quedó al frente de ésta, por el lapso que concluyó el período presidencial del Gral. Calles, el eminente educador y reformador **Moisés Sáens Garza en 1928** a quien se deben las siguientes realizaciones educativas:

- La creación del sistema de segunda enseñanza.
- La implantación de los métodos de la pedagogía de la acción.
- El auge que recibieron los misioneros culturales y la escuela rural misma, de cuya doctrina fue el principal diseñador.
- Impulsó, con su ejemplo de misionero, la educación indígena, basando ésta en el conocimiento real de las necesidades de los grupos aborígenes.

El **Lic. Ezequiel Padilla Peñalosa** fue el Secretario de Educación Pública del Presidente Provisional Don Emilio Portes Gil, **del 1º de diciembre de 1928 al 5 de febrero de 1930**. Permaneciendo en el cargo 1 año, 2 meses y 4 días.

El Lic. Padilla tuvo el acierto de continuar la obra de sus antecesores inmediatos, dándole a la educación la orientación encaminada a socializar y popularizar la cultura. Se puede sintetizar la obra realizada en este periodo en los siguientes hechos:

- El impulso de manera notoria a la enseñanza rural y el perfeccionamiento a la doctrina filosófica de esta escuela.
- Los programas que se pusieron en vigor para la escuela primaria fueron del tipo lineal y por asignaturas. No obstante eso, recomendaban la aplicación de métodos activos y la enseñanza objetiva y globalizada con sentido racional.
- Se crearon los llamados Centros de Cooperación Pedagógica, que eran y siguen siendo reuniones periódicas de los maestros rurales de cada zona escolar.

En el gobierno del Presidente Ortiz Rubio, que duró solamente 31 meses, tuvo cinco responsables de la Educación Pública; así a partir de **1930** estuvieron el **Lic. Aarón Sáenz, Lic. Carlos Trejo Lerdo de Tejada, Dr. Puig Casauranc -2da ocasión -, Dr. Alejandro Cerisola y Lic. Narciso Bassols**, lo que por sí sólo habla de la constante inestabilidad de ese régimen, motivada por las frecuentes crisis políticas provocadas por las interferencias del Gral. Calles.

En materia educativa no hubo un plan definido de inversiones, pero se continuó trabajando con ritmo acelerado en los mismos aspectos iniciados o planteados por los regímenes anteriores.

Al producirse la renuncia del Lic. Bassols, el Presidente Abelardo L. Rodríguez hizo cambios en su gabinete, pasando a Bassols a Gobernación y al **Lic. Eduardo Vasconcelos** a la Secretaría de Educación, se hizo sentir por su carácter conciliador y diplomático, pues aunque no modificó aparentemente la política de su antecesor, logró disminuir la intensidad de los ataques a la Reforma Educativa y frenó la lucha enconada que se había organizado en contra de la educación y de los maestros.

El **Lic. Ignacio García Telles**, fue el Secretario de Educación Pública del Presidente Lázaro Cárdenas, del **1 de diciembre de 1934 al 15 de julio de 1935** durante este lapso de su política se encaminó a poner en práctica la nueva orientación pedagógica prescrita en el Artículo 3º constitucional, modificado por el gobierno anterior y que convertía en socialista la educación

La crisis de junio de 1935, que eliminó de toda injerencia al Gral. Calles, fue la que dio motivo a la renuncia del Lic. García Telles al cargo de Secretario de Educación Pública.

El **Lic. Luis Sánchez Pontón** tomó posesión del cargo de Secretario de Educación Pública el **1 de diciembre de 1940** y fue el primero de los tres secretarios que dirigieron la dependencia en el periodo del Presidente Avila Camacho.

Llevó a cabo una reestructuración de la Secretaría, que en sus aspectos generales aún perdura, para ello convirtió en direcciones generales lo que en su mayor parte eran departamentos, y creó algunas nuevas dependencias. La organización fue la siguiente:

- Dirección General de Enseñanza Primaria en los Estados y Territorios de la República
- Dirección General de Supervisión y Enseñanza Técnica
- Dirección General de Educación Primaria en el D.F.
- Dirección General de Enseñanza Secundaria
- Dirección General de Enseñanza Superior e Investigación Científica
- Departamento de Enseñanza Agrícola
- Dirección General de Educación Física
- Dirección General de Estudios Técnico - Pedagógicos
- Dirección General de Administración
- Departamento de Servicios Médicos e Higiénicos
- Oficina Jurídica y de Revalidación de Estudios
- Oficina de la Comisión Mexicana de Cooperación Intelectual
- Oficina de Prensa y Publicidad

Intentó formular también bases técnicas para un eficiente trabajo, pero arreciaron los ataques a la Secretaría de Educación Pública por causa de la educación socialista y las intensas luchas magisteriales, y presentó su renuncia por razones de salud que en realidad estaba muy quebrantada. Fue designado en su lugar el **Lic. Octavio Vejar Vázquez**.

La actuación del **Lic. Octavio Vejar Vázquez** se caracterizó por la serie de contradicciones en que incurrió, pues por un lado predicó la “escuela del amor” y por otro aplicó medidas drásticas contra muchos maestros por cuestiones ideológicas y de disciplina.

Durante su gestión, de casi dos años y medio, se hizo lo siguiente:

- Suprimió la coeducación en la escuela primaria, por considerarla inadecuada para nuestro país.
- En 1942, al expedirse la nueva Ley Orgánica de la Educación se transformó el Instituto de Preparación del Magisterio de Segunda Enseñanza en la Escuela Normal Superior.
- Se creó la Dirección General de Profesiones.

Las presiones del Sindicato de Maestros, derivadas de la inconformidad con el trato a sus agremiados y la tendencia siempre presente y constante de la política de “moralización del magisterio” que no dio resultados positivos, orillaron a Vejar Vázquez a la renuncia, que le fue aceptada el 20 de diciembre de 1943, habiendo sido designado para sustituirlo el **Lic. Jaime Torres Bodet**.

El **Lic. Jaime Torres Bodet** llegó a la Secretaría de Educación en un ambiente de inquietud, era muy conocido en los medios intelectuales, artísticos y diplomáticos pero no así en el magisterial.

Las realizaciones más importantes de esa primera época como Secretario de Educación fueron:

- La preparación de un nuevo proyecto del Artículo 3º Constitucional y que el Presidente Ávila Camacho envió al Congreso. En diciembre de 1945 las Cámaras lo aprobaron y es el que actualmente está en vigor.
- La fundación del Instituto Federal de Capacitación del Magisterio, dándole como finalidad inmediata la titulación de los profesores rurales en servicio, para lo cual se crearon diversos tipos de cursos orales y la escuela por correspondencia. El decreto Presidencial que creó al Instituto Federal de Capacitación del Magisterio fue expedido el 26 de marzo de 1944.
- Renació la confianza del pueblo y los maestros, bajo el signo de una nueva mística impulsada con pasión y decisión por el Secretario Torres Bodet.

Después como Secretario de Educación Pública en el año de 1946 fue el **Lic. Manuel Gual Vidal** que cubre un período presidencial completo. Su labor consistió en proseguir los propósitos de unidad nacional en torno a la educación, a la luz de una nueva política que estaba enderezada a la industrialización del país y a su recuperación.

Concluida su función en la Secretaría de Educación Pública, se retiró de la política para atender su bufete particular.

Otro de los Secretarios de Educación Pública que ocupó este cargo en el año de **1952** fue el **Lic. José Ángel Ceniceros** quien tenía una gran cultura profesional y pedagógica, pues antes de ser abogado cursó la carrera de profesor normalista, el Lic. Ceniceros debió enfrentarse a situaciones de política sindical muy serias, motivadas en gran parte, por la crisis del crecimiento de la Secretaría de Educación y los mecanismos burocráticos no siempre propicios a la realización de los programas y a los buenos deseos de los titulares de la Secretaría. Pero aun con esas adversidades logro el Reglamento las escuelas particulares.

Después de tomar posesión de la Presidencia de la República el Lic. Adolfo López Mateos, designó como Secretario de Educación Pública al destacado hombre de letras **Lic. Jaime Torres Bodet**, que venía precedido del prestigio internacional que adquirió al frente de la Organización Mundial para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), así como del éxito que había obtenido la vez anterior en el mismo cargo.

Desde que tomó posesión del cargo, en **1958 Torres Bodet** se lanzó a fondo a realizar una serie de reformas en la educación y aplicó medidas para reorganizar la maquinaria administrativa a fin de asegurar el éxito de aquéllas.

Dirigió el Plan Nacional de Once Años para el mejoramiento de la enseñanza primaria. Fundó el sistema de libros de texto gratuitos, y bajo su administración se construyeron los edificios del Museo Nacional de Antropología y el de Arte Moderno.

El balance general de la labor de este sexenio educativo se puede calificar de positivo, aunque, sin restarle mérito, algunas medidas reformistas se aplicaron de manera tan acelerada, que desconcertaron a los maestros.

La actuación en el año de **1964 del Lic. Agustín Yañez** se caracterizó por el afán de llevar a la práctica trascendentales medidas para resolver añejos problemas que impiden la modernización de los sistemas de trabajo de la Secretaría de Educación Pública, a la par que la ampliación de todos los servicios para llevar la educación a las masas populares, y dar cabida en las escuelas a la mayoría de niños y jóvenes privados del acceso a ellas. Creó el servicio de orientación vocacional, unificó el calendario escolar para todo el país.

El **Ing. Victor Bravo Ahuja** tomo posesión del cargo de Secretario de Educación Pública en el año de **1970**, quien inició la descentralización educativa, fundó el Colegio de Bachilleres y la Universidad Autónoma Metropolitana.

Otro que ocupó el cargo de Secretario de Educación Pública en **1976** fue el **Lic. Porfirio Muñoz Ledo** quien elaboró el Plan Nacional de educación a fin de reforzar el carácter popular democrático de la educación y vincular ésta al desarrollo económico y social del país.

Para **1977** quien asumió el cargo de Secretario de Educación Pública fue el **Lic. Fernando Solana Morales** a quien se le debe la fundación de la Universidad Pedagógica Nacional, además de ampliar la educación básica a toda la población en edad escolar, y vincular la educación terminal al sistema productivo.

La actuación como Secretario de Educación Pública en el año de **1982** del **Lic. Jesús Reyes Heróles** es de suma importancia ya que crea el Sistema Nacional de Planeación Democrática cuyos objetivos son: promover el desarrollo integral del individuo y de la sociedad mexicana. Amplió para todos los mexicanos la oportunidad de acceso a la educación, cultura, recreación y deporte.

En **1983** el **Lic. Miguel González Avelar** tomó posesión del cargo de Secretario de Educación Pública en donde sus acciones más importantes fueron:

- El Programa de Cooperación Cultural y Educativa firmado por México y los E.U.A.
- Alentar los contactos entre la SEP y los Departamentos de Educación Estatales y los Distritos escolares de los E.U.A.
- El proyecto para reformar el que crea el Sistema Nacional de Investigadores para incorporar formalmente a la Academia de la Investigación Científica como miembro del Consejo Directivo del SIN.
- Inauguró la Casa del Egresado de la Escuela Nacional de Maestros.
- Y continuó con el Programa de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988.

El periodo de **1988 a la fecha** se ha caracterizado por los turbulentos cambios políticos y socioeconómicos que han afectado al país. Y dentro de este lapso han sido Secretarios de Educación Pública el **Lic. Manuel Bartlett Díaz, Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, Lic. Fernando Solana Morales, Prof. José**



**Ángel Pescador Osuna, C. Fausto Alzati Araiza**, y actualmente el **Lic. Miguel Limón Rojas** todos ellos han dado prioridad al programa para la Modernización Educativa y la descentralización de los servicios educativos a las entidades federativas.

## 1.4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

*“ No pierda el tiempo hablando de lo que ya ha hecho. Aprovechelo realizando o planificando algo nuevo ”*

Eugene Grace

**E**l fracaso de una institución puede consistir en no alcanzar los objetivos o en no llegar a conocerlos nunca. En cualquiera de los dos casos la tragedia es tanto económica, la institución pierde su puesto en el mercado, como humana, las personas que trabajan en una organización que fracasa quedan minimizadas y a menudo destruidas. Los objetivos poco claros producen más fracasos que la combinación de incompetencia, actos ilegales, abuso de autoridad y mala suerte. Por eso la Secretaría de Educación Pública tiene como función sustantiva dar cumplimiento a su quehacer cotidiano a través de cinco objetivos primordiales:

### **1. Asegurar la educación básica a toda la población.**

Procurar a todos los mexicanos el uso del alfabeto y la educación básica indispensable que mejore la calidad de su vida y les permita participar en el desarrollo nacional.

### **2. Vincular la educación terminal con el sistema productivo de bienes y servicio social y nacionalmente necesarios.**

Este es el objetivo que orientará el desarrollo de los diversos sistemas de educación media terminal y superior.

### **3. Elevar la calidad de la educación.**

Paralelamente se persigue la calidad de la educación con mejores planes y programas de estudios, contenidos y métodos adecuados, material didáctico, instalaciones y sobre todo con maestros más capacitados.

**4. Mejorar la atmósfera cultural del país y fomentar el desarrollo del deporte.**

Se busca además, transformar en colaboración con otras dependencias, la atmósfera cultural para apoyar la tarea educativa y contribuir a que la población pueda apreciar la calidad, creando así una demanda de cultura y deporte cada vez de mejor nivel.

**5. Aumentar la eficiencia del sistema educativo.**

Los recursos que se destinan a la educación son siempre limitados. Por ello, el sector educativo, con base en el programa de reforma administrativa del gobierno federal, busca incrementar la eficiencia del sistema. Se debe obtener mayores logros y asegurar el buen uso de los fondos que se destinan a la educación.

## 1.5 ATRIBUCIONES Y ORGANIGRAMA DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

*“ El que ve el mundo siempre desde arriba, desde la nube imperial, desde la altura de la torre de marfil del poder, no conoce otra cosa que la sonrisa de los subordinados y su peligrosa complacencia, el que siempre sostiene en las manos la medida olvida su verdadero valor”.*

Stefan Zweig

La Secretaría de Educación Pública tiene a su cargo proporcionar educación a toda la población, en la cantidad y con la calidad que permitan el desarrollo de todas las capacidades del ser humano, de tal manera que sea consciente de su realidad y capaz de mejorar la calidad de su vida.

Educación, vista como un proceso permanente que, no solo abarca a la que se proporciona en el aula, si no aquella que incluye a la cultura, la recreación y el deporte, como elementos fundamentales para la formación armónica e integral del individuo.

Todo sistema necesita una ordenación adecuada de sus elementos (estructura), así como de sus relaciones (funciones), la corriente estructural funcionalista que toma como punto de partida el análisis de la sociedad global y los requerimientos esenciales para su existencia, supervivencia, renovación e integración pretendiendo mostrar que las instituciones sociales persisten por el hecho de que poseen una estructura y cumplen una función concebidas como funcionales al sistema y orientados hacia la realización de una meta específica.<sup>5</sup>

Así pues, las funciones generales de la SEP se encuentran establecidas en el Artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal donde se indica que a esta le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

---

<sup>5</sup> SALOMON, Magdalena, **“Panorama de las principales corrientes de interpretación de la educación como fenómeno social”**. En *perfiles educativos* N°8. Abril-Junio, 1980, CISE, UNAM, México, pag. 16.

- Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales incorporadas o reconocidas: la enseñanza en todos sus grados: preescolar, primaria, secundaria y normal urbana, semiurbana y rural, técnica, industrial, comercial y de artes y oficios; incluida la educación que se imparta a los adultos. La agrícola, con la cooperación de la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural. La superior, y profesional. La deportiva y militar y la cultura física en general, también organizar y desarrollar la educación artística que se imparta en las escuelas e institutos oficiales, incorporados o reconocidos para la enseñanza y difusión de las bellas artes y de las artes populares.
- Promover la creación de institutos de investigación científica y técnica y el establecimiento de laboratorios, observatorios, planetarios y demás centros que reuniera el desarrollo de la educación primaria, secundaria, normal técnica y superior.
- Patrocinar la realización de congresos, asambleas y reuniones, eventos, competencias y concursos de carácter científico, técnico y cultural, educativo y artístico. Fomentar las relaciones de orden cultural con los países extranjeros, con la colaboración de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Mantener al corriente el escalafón del magisterio y el seguro del maestro, y crear un sistema de compensaciones y estímulos para el profesorado atendiendo las directrices de Secretaría de Hacienda y Crédito Público sobre el sistema general de administración y desarrollo de personal.
- Organizar, controlar y mantener al corriente el registro de la propiedad literaria y artística, otorgar becas para que los estudiantes de nacionalidad mexicana puedan realizar investigaciones o complementar ciclos de estudio en el extranjero. Estimular el desarrollo del teatro en el país y organizar concursos para autores, escenógrafos y en general promover su mejoramiento.
- Revalidar estudios y títulos, conceder autorización para el ejercicio de las capacidades que acrediten, vigilar, con auxilio de las asociaciones de profesionistas, el correcto ejercicio de las profesiones.
- Organizar misiones culturales.

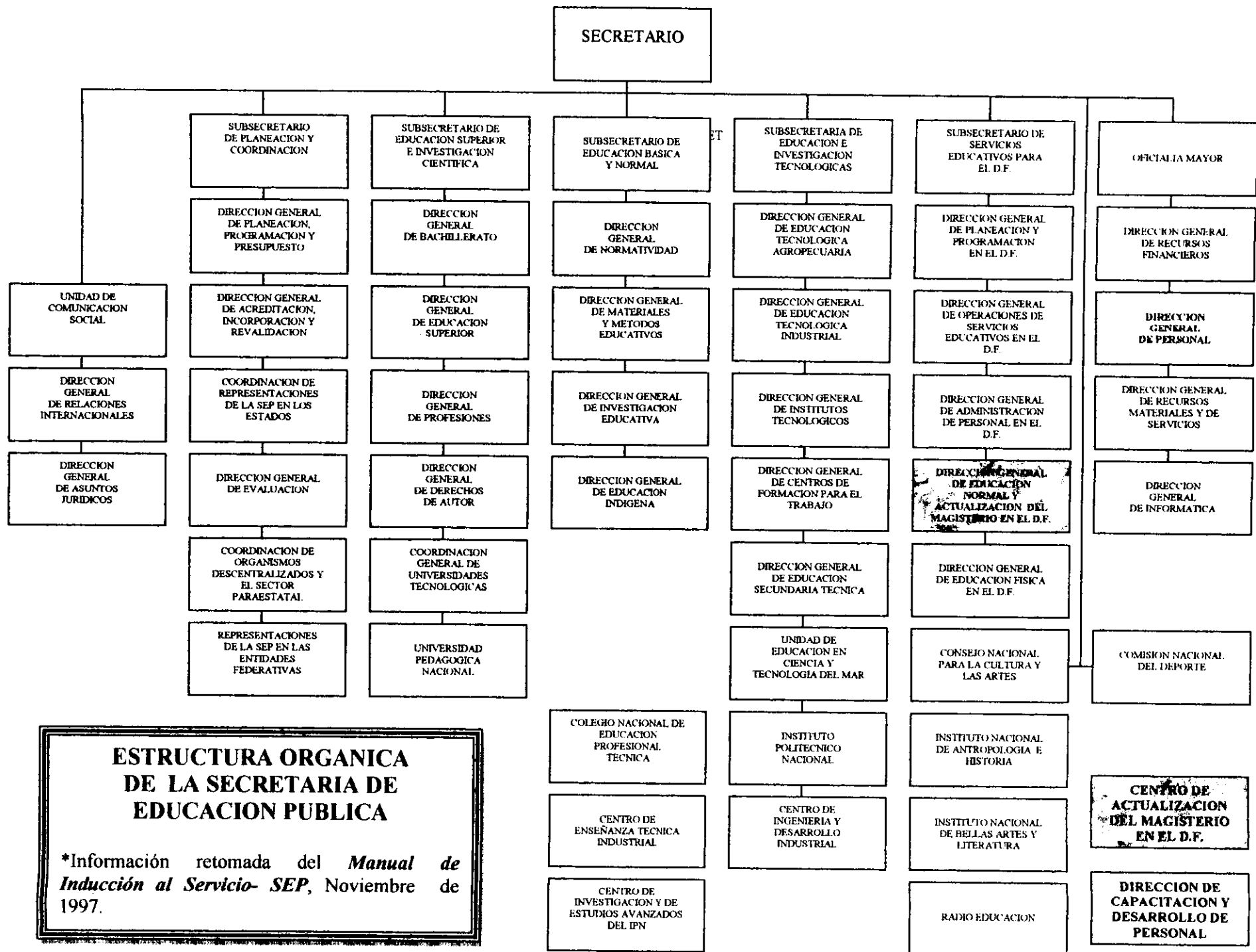
- Formular el catálogo del patrimonio histórico nacional y manejar el catálogo de monumentos nacionales. Organizar, sostener, conservar, proteger y administrar museos históricos, arqueológicos y artísticos del patrimonio cultural de la nación atendiendo las disposiciones legales en la materia.
- Organizar exposiciones artísticas, ferias, certámenes, concursos, audiciones, representaciones teatrales y exhibiciones cinematográficas de interés cultural.
- Formular normas y programas y ejecutar acciones para promover la educación física y el deporte para todos, el deporte estudiantil y el deporte selectivo, promover y en su caso, organizar la formación y capacitación de instructores, entrenadores, profesores, licenciados en especialidades de cultura física y deporte, así como la creación de esquemas de financiamiento al deporte con la participación que corresponda a otras dependencias y entidades de la administración pública. Determinar y organizar la participación oficial del país en competencias deportivas internacionales, organizar desfiles atléticos y todo género de eventos deportivos cuando no corresponda hacerlo expresamente a otra dependencia del Gobierno Federal.
- Organizar promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del gobierno federal, estatal y municipal, las entidades públicas y privadas, así como los fideicomisos creados con tal propósito. A este fin organizará sistemas vocacionales de enseñanza abierta y de acreditación de estudios.
- Organizar y promover acciones tendientes al pleno desarrollo de la juventud y a su incorporación a las tareas nacionales, estableciendo para ello sistemas de servicio social, centros de estudio, programas de recreación y de atención a los problemas de los jóvenes. Crear y organizar sistemas especiales para niños y jóvenes.

La Secretaría cuenta con un esquema de organización<sup>6</sup> que ha debido evolucionar constantemente con el objeto de adecuarse a la creciente demanda de sus servicios y a la interacción que debe existir entre sus elementos a fin de lograr su cometido. A continuación se presenta el organigrama de Secretaría de Educación Pública (SEP); así como, el del Centro de Actualización del Magisterio en el Distrito Federal (CAM-D.F.), que depende de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal (DGENAM-DF). Ya que este es un trabajo basado en un estudio de caso que nos permite formular una contrapropuesta de capacitación, la cual se ofrece para toda la Secretaría de Educación Pública es necesario dada la magnitud de esta tomar una muestra para su estudio y desarrollo, consideramos al CAM-D.F. una muestra significativa pues cuenta con una población de 470<sup>7</sup> empleados.

---

<sup>6</sup> En el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, se establece en el artículo 2º que "Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos de su competencia, la SEP contará con los servidores públicos y unidades administrativas..." ARROYO, Herrera, Juan Fco. Legislación Educativa Comentada. Editorial Porrúa, 2da edición, México, 1996, pág. 285.

<sup>7</sup> Información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos del Centro de Actualización del Magisterio D.F. (CAM.D.F.)



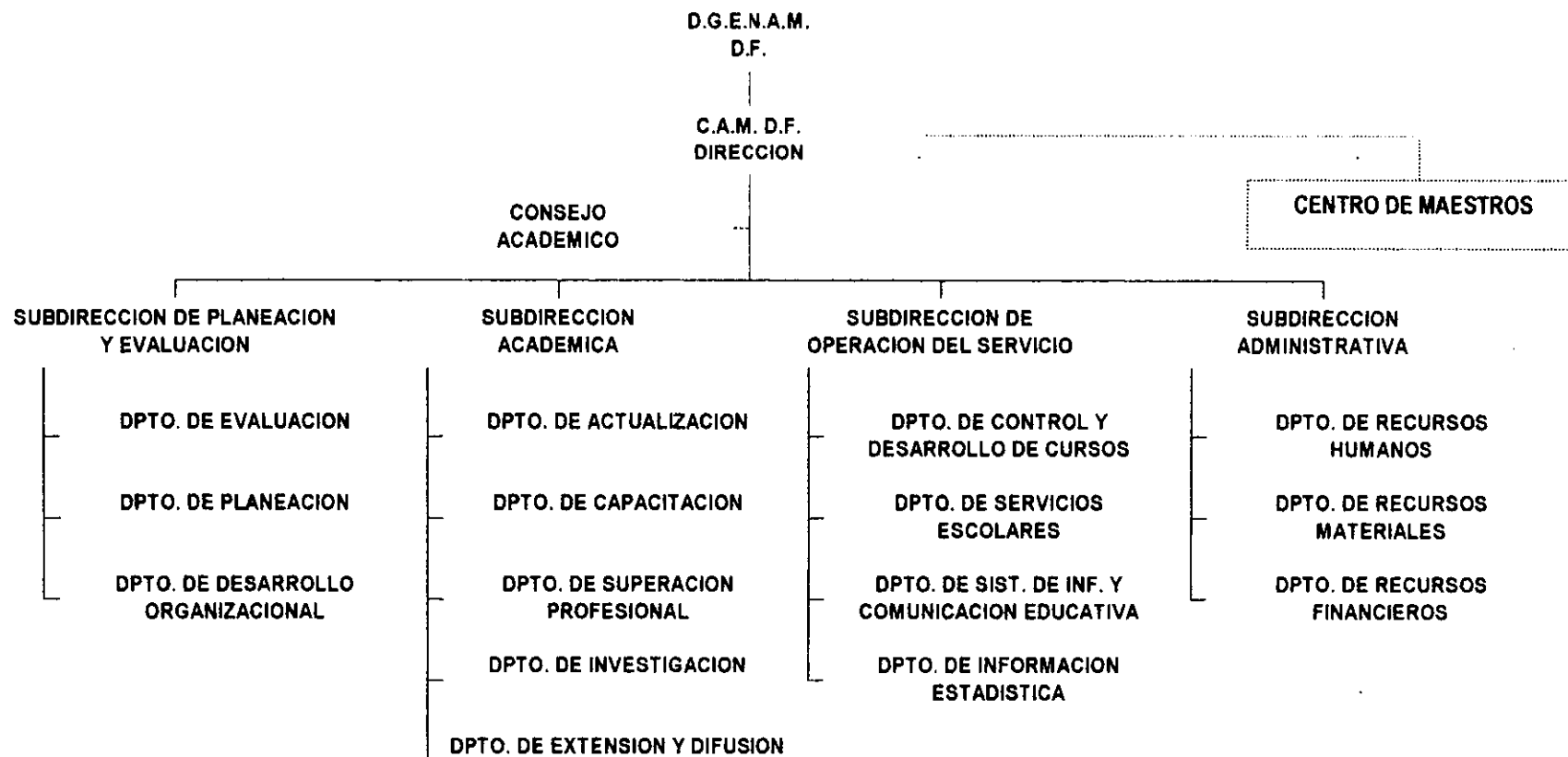
**ESTRUCTURA ORGANICA DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA**

\*Información retomada del *Manual de Inducción al Servicio- SEP*, Noviembre de 1997.



# ESTRUCTURA ORGANICA DEL CENTRO DE ACTUALIZACION DEL MAGISTERIO EN EL D.F.

\*Información retomada del manual de organización del CAM-DF , Junio de 1999.



---

---

## *Capítulo II*

### *Normas jurídicas que rigen a la SEP en materia de capacitación*

#### **2.1 Artículo 90 Constitucional**

##### **2.1.1 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**

#### **2.2 Artículo 123 Constitucional**

##### **2.2.1 Ley Federal del Trabajo**

#### **2.3 Artículo 26 Constitucional**

##### **2.3.1 Ley de Planeación**

###### **2.3.1.1 Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000**

###### **2.3.1.2 Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000**

###### **2.3.1.3 Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000**

---

---

*Normas jurídicas que rigen a la SEP*  
*en materia de capacitación*

*“ El desprecio de las leyes es el  
presagio más cierto de la decadencia  
de un gobierno, puesto que el orden  
no existe más que por su medio”*

Maquiavelo

**E**n el capítulo que antecede a este hemos ubicado el origen, la evolución, los objetivos y las atribuciones de la Secretaría de Educación Pública, se hace necesario establecer las normas jurídicas que rigen a esta en materia de capacitación pues sí el propósito es llegar a conformar un programa de capacitación bajo el enfoque de calidad no podemos establecer este al margen de ellas, pues estas son reglas generales que pretenden ordenar un grupo social según un determinado sistema de convivencia civil. Las normas jurídicas son obligatorias, pero en la práctica viva, pueden, además de ser transgredidas, caer en desuso, ser ignoradas e incluso deformadas como consecuencia de las transformaciones de la vida y concretamente de las leyes. La constitución política de un país constituye la ley suprema que regula dos aspectos: los derechos del hombre y la organización del estado. La constitución, al ser la norma suprema de un país, debe regular el tipo de estado que se pretende adoptar y la forma de gobierno que se elija para su desenvolvimiento.

## 2.1 ARTICULO 90 CONSTITUCIONAL

*“Administración Pública.- Batiburillo que nadie comprende, ni el administrador ni el administrado. Laberinto de órdenes y contraórdenes; decretos que establecen decretos que deroguen ; disposiciones que crean una cosa y circulares que la destruyen en seguida . Verdadera tela de Penélope que teje el ministro que cae y desteje el ministro que sube”*

Juan Rico Amat

**E**l artículo 90 Constitucional señala: "La administración pública federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación. Las leyes determinarán las relaciones entre las entidades paraestatales y el Ejecutivo Federal, o entre éstas y la Secretaría de Estado y Departamentos Administrativos".

De este artículo que hace referencia a la Administración Pública Federal, se deriva la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal la cual regula las facultades y obligaciones de los Secretarios de Estado.

### 2.1.1 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

La administración pública es la parte más dinámica de la estructura estatal, que depende directa o indirectamente, del Poder Ejecutivo, tiene a su cargo toda la actividad que no desarrollan los otros poderes (Legislativo y Judicial) , su acción es continua y permanente, siempre persigue el interés público, adopta una forma de organización jerarquizada y cuenta con:

- a) elementos personales
- b) elementos patrimoniales

- c) estructura jurídica
- d) procedimientos técnicos

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, establece las bases de organización de la misma, y la divide en: central o centralizada y paraestatal.

Básicamente de la Secretaría de Educación Pública la encontramos dentro de la administración pública centralizada.

La administración centralizada es una forma de organización administrativa en la cual las unidades y órganos de la Administración Pública se ordenan y acomodan articulándose bajo un orden jerárquico, a partir del Presidente.

En su artículo 2º de dicha ley, se menciona: En el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo encomendados al Poder Ejecutivo de la Unión, habrá las siguientes dependencias de la administración Pública centralizada:

- I. Secretarías de Estado.
- II. Departamentos Administrativos
- III. Consejería Jurídica.

Es importante saber que una Secretaría de Estado es: un órgano superior político - administrativo que auxilia al Presidente en el despacho de los asuntos de una rama de la actividad del Estado.

A la Secretaría de Educación Pública le corresponde: - según el artículo 38, fracción XXVII, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal - en materia de capacitación:

- *Organizar promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del gobierno federal, estatal y municipal, las entidades públicas y privadas, así como los fideicomisos creados con tal propósito. A este fin organizará sistemas vocacionales de enseñanza abierta y de acreditación de estudios.*

## 2.2 ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL

*"Lo más importante no es "trabajar",  
sino "producir" y disfrutar del  
fruto de nuestro trabajo".*

Roger Patrón Lujan

**E**n el artículo 123 Constitucional se indica que: "Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley". En este mismo artículo, en materia de capacitación, se establece en el apartado "A":

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

Fracción XXXI "será competencia exclusiva de las autoridades federales la aplicación de las disposiciones de trabajo; así también respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores"

De este artículo se deriva la Ley Federal del Trabajo la cual reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

### **2.2.1 Ley Federal del Trabajo**

La Ley asienta que los sistemas de capacitación buscan el desarrollo de las habilidades del trabajador en su actividad laboral, obligan a todos los patrones a proporcionar información a los trabajadores sobre la aplicación de la tecnología, a prepararlos para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación, a prevenir riesgos de trabajo y en general a mejorar sus aptitudes, a partir de esta norma, la instrumentación y la prestación del servicio de capacitación recae en las instituciones asumiéndolos como parte de sus propios costos, mientras que la coordinación del servicio, corre a cargo del gobierno.

## 2.3 ARTICULO 26 CONSTITUCIONAL

*"Aquel que quiera construir torres altas,  
deberá permanecer largo tiempo en los cimientos".*

Anton Bruckner

**E**l artículo 26 constitucional indica que: "El Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo Nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación. Los fines del proyecto nacional contenidos en esta Constitución determinarán los objetivos de la planeación. La planeación será democrática. Mediante la participación de los diversos sectores sociales recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al Plan y los Programas de Desarrollo. Habrá un Plan Nacional de Desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal".

### 2.3.1 Ley de Planeación

Del Artículo 26° se deriva la Ley de Planeación la cual establece en su Artículo 1° que "las disposiciones de esta Ley son de orden público e interés social"; así mismo en el capítulo IV, en el Artículo 21°,segundo párrafo señala que "el Plan Nacional de Desarrollo precisará los objetivos nacionales, estrategias y prioridades del desarrollo integral del país, contendrá previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines; determinará los instrumentos y responsables de su ejecución, establecerá los lineamientos de política de carácter global, sectorial y regional; sus previsiones se referirán al conjunto de la actividad económica y social, y regirá el contenido de los programas que se generan en el Sistema Nacional de Planeación Democrática".

En lo referente a los programas se establece en el Artículo 22° de la misma Ley que "estos programas observarán congruencia con el Plan y su vigencia no excederá del período constitucional de la gestión gubernamental en que se aprueben".



### 2.3.1.1 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995 - 2000

*"Los ideales son como las estrellas:  
nunca las podemos tocar con las  
manos, pero al igual que los marineros  
en alta mar, las tenemos como nuestra  
guía y, siguiéndolas, llegamos  
a nuestro destino".*

Carl Schurz

En el Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000 publicado en el Diario Oficial el día 31 de mayo de 1995, establece; la necesidad de impulsar las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores del país con el fin de elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo constituyéndose como el objetivo de mayor importancia para alcanzar un crecimiento sostenido de la producción, la productividad y los salarios 1.

Dentro de este mismo documento es importante rescatar que a pesar de que México cuenta con una infraestructura de capacitación y programas que han contado con un relativo éxito en una situación comparativa con las necesidades del país sus logros son aún limitados.

#### **El Plan Nacional de Desarrollo en materia de Capacitación**

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 en materia de capacitación centra su atención en cinco puntos principales, los cuales son precisados como dificultades que aquejan a nuestro país en materia de capacitación:

1. Divorcio entre sistemas de capacitación y mercados ocupacionales.
2. La educación tecnológica y la capacitación para el trabajo han compartido un modelo que pone más énfasis en los insumos del proceso educativo que en el éxito del educando, ya que los programas se integran en buena medida alrededor de áreas de especialidad académica, sin referencia necesaria al mundo del trabajo.

---

1 Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000, Diario Oficial de la Nación, Miércoles 31 de mayo de 1995

3. Existe falta de coordinación entre los esfuerzos del sector público y los del sector privado, que impide realizar eficientemente las acciones formativas y establecer mecanismos conjuntos de seguimiento y evaluación.
4. No existe disposiciones para el reconocimiento formal de habilidades y conocimientos adquiridos en el ejercicio de una ocupación.
5. Hay una gran rigidez en los sistemas de capacitación. La forma de operación de la actual oferta de capacitación prácticamente obliga a cambiar programas enteros para incorporar nuevos conocimientos.

El Plan propone un incremento cualitativo y cuantitativo de la capacitación para lo cual establece tres estrategias:

1. Vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa. La oferta de servicios de formación técnica y de capacitación para el trabajo será adecuada cuando atienda las necesidades de la planta productiva en materia de recursos humanos, sin descuidar la formación integral de las personas.
2. Establecer nuevas formas de certificación aplicables a las competencias laborales adquiridas empíricamente.
3. Flexibilizar y adecuar los programas de formación para el trabajo de tal manera que sea posible la alternancia de estudio y trabajo a lo largo de la vida.

Naturalmente, los cambios cualitativos señalados deberán acompañarse de un aumento significativo en la infraestructura para la capacitación. Al efecto, se continuará incrementando los planteles públicos, al tiempo que se promoverá la inversión privada en instituciones para la capacitación laboral. Asimismo, se continuará ampliando los programas que a través de becas y otros apoyos promueven la capacitación laboral.

### **La Actualización Tecnológica en el PND 1995-2000**

El cambio ocurre con gran rapidez, lo que tiene implicaciones importantes para el uso eficiente de los recursos y para la competitividad internacional. La acumulación y el uso del conocimiento es más importante que las dotaciones de

recursos naturales para determinar las ventajas comparativas y la acumulación de riquezas de las naciones. Esta circunstancia está dividiendo a las economías entre las que puede responder rápidamente para aprovechar las nuevas oportunidades tecnológicas, y las que se rezagan aún más por dejar crecer la brecha tecnológica entre ellas y el resto del mundo.

La conciencia acerca de estas tendencias, el impulso a la educación y la capacitación, y el desarrollo de una infraestructura tecnológica adecuada son factores esenciales para que nuestro país aproveche en términos de crecimiento económico y bienestar el acervo creciente de conocimientos en el mundo. Las mejoras en tecnología y productividad son particularmente importantes en el contexto de las dificultades económicas a que hoy se enfrenta México. Necesitamos hacer el mejor uso posible de los recursos disponibles y aprovechar al máximo el presupuesto gubernamental destinado al desarrollo tecnológico.

Es imprescindible que el Gobierno asuma un papel catalizador en áreas donde el mercado no existe o funciona insatisfactoriamente, como en el caso del acopio y dispersión de información, la introducción inicial de nuevas tecnologías, y el financiamiento en investigación y desarrollo. También es fundamentalmente que se reconozca que la mejora tecnológica y el incremento en productividad corresponden principalmente al sector privado y sólo habrá resultados importantes si este sector lleva a cabo su parte de la tarea. De ahí que sea necesario inducir al sector privado a realizar un mayor esfuerzo tecnológico, que incluya la investigación y el desarrollo.

La nueva política tecnológica debe partir de un diagnóstico objetivo de la situación actual. Es preciso reconocer que ha habido un crecimiento bajo en la productividad total, de los factores productivos, que ayuda a explicar el bajo crecimiento de nuestra economía, la cual tiene una estructura dual acentuada; por una parte, hay un sector moderno con un número relativamente pequeño de grandes empresas con tecnologías modernas y, por la otra, un sector tradicional con muchas pequeñas empresas que acusan un marcado rezago tecnológico. Esto significa que hay una gran dispersión en la eficiencia productiva entre empresa y sectores de la economía. México no está haciendo un uso eficaz del enorme potencial que significa las nuevas tecnologías en informática, en nuevos materiales y en biotecnología, entre otras.

A pesar de algunos esfuerzos aislados que han sido exitosos, prevalece una concepción limitada acerca de los beneficios que puede traer un mejor uso de las tecnologías existentes o nuevas, en términos de productividad más elevada, mejores productos y servicios, y aumento en el bienestar social y económico del país. Existe

también una apreciación poco extendida de la importancia que tienen hoy en día la alta calidad y la entrega oportuna de bienes y servicios, tanto en los mercados domésticos como en los internacionales. Una escolaridad promedio aún insuficiente y una población con educación técnica, media y superior aún pequeña en relación al tamaño del país, con factores que también limitan la actualización tecnológica.

Es preciso considerar que nuestra infraestructura tecnológica está insuficientemente desarrollada y poco dirigida a apoyar el aumento de la productividad. La metrología y la determinación de estándares son aún incipientes en nuestro país, como lo prueba la creación muy reciente del Instituto Nacional de Metrología. Son muy escasas las instituciones dedicadas al extensionismo de servicios tecnológicos. Los centros públicos y privados dedicados a la investigación y desarrollo son escasos en relación con la importancia económica del país, y su productividad es insatisfactoria respecto a las necesidades de los sectores productivos.

El gasto nacional en ciencia y tecnología es muy modesto como proporción del PIB, de 0.3 por ciento, y la contribución del sector privado a ese gasto particularmente reducida; alcanzar sólo una quinta parte del total, en tanto que en otros países llega a ser entre 50 y 70 por ciento. Existe una vinculación muy limitada entre las universidades y los centros de investigación con el aparato productivo. La coordinación interinstitucional es también reducida. No existe una estrategia precisa para conocer y asimilar la tecnología disponible en otros países, no ha arraigado la visión de que el esfuerzo tecnológico local y la importación de tecnología son procesos complementarios y no competitivos entre sí.

Atendiendo a las consideraciones anteriores, la política tecnológica debe tener objetivos muy claros. En primer lugar debe coadyuvar para hacer un uso más eficiente y efectivo de los limitados recursos del país, así como para alcanzar un mayor aumento del bienestar general, de manera ambientalmente sostenible. Debe contribuir a reducir la dualidad y la dispersión tecnológica. Es importante cerrar la brecha tecnológica que existe entre los niveles tecnológicos de las empresas del país y los de sus competidores en el extranjero. La política tecnológica debe coadyuvar a que México se beneficie de la economía basada en el conocimiento. Debe promover un mejor uso de los recursos naturales y alentar métodos de producción ecológicamente propicios en la agricultura, la industria y los servicios, para evitar la degradación ambiental que típicamente ha acompañado los procesos de crecimiento. Asimismo, habrá de propiciar la adopción de tecnologías de vanguardia en ciertos campos en que el retraso de nuestro país es evidente y en los cuales, por lo mismo, se puede obviar etapas que otros países han debido pasar.

## Estrategias

En función de los anteriores objetivos la política tecnológica comprenderá las siguientes estrategias generales:

- Se mejorarán substancialmente los mecanismos de coordinación para la planeación y presupuestación de la política tecnológica. Se establecerá, a partir de las experiencias existentes, un foro de coordinación entre el sector privado, los centros de investigación y el gobierno. Este foro será promovido desde el más alto nivel gubernamental.
- Se dará gran énfasis a la promoción del conocimiento como fuente de riqueza y bienestar. Se promoverá una nueva conciencia de la importancia de la actualización tecnológica y el aprovechamiento del acervo mundial del conocimiento en favor de los intereses nacionales. Esta estrategia habrá de comprender la difusión a través de los medios masivos de ejemplos de los beneficios que pueden ser alcanzados mediante un esfuerzo consciente para usar las nuevas tecnológicas, así como de las innovaciones tecnológicas de que somos capaces los mexicanos.
- Se impulsará la asimilación y difusión de tecnología, para lo cual se promoverán los centros de información, no sólo para recabar información tecnológica, sino para transmitirla con eficacia a los sectores productivos. Se dará gran impulso al desarrollo de la metrología, las normas y los estándares, y se impulsarán los servicios de extensionismo para la productividad y la tecnología.
- Se fortalecerá la infraestructura para el desarrollo tecnológico, tanto a los centros del sector público como propiciando, a través de apoyos financieros y un tratamiento tributario adecuado, la inversión del sector privado en este rubro.
- Se fortalecerá los centro públicos de investigación con vocación tecnológica. Su fortalecimiento pasará por un proceso muy riguroso de evaluación y de transformación para asegurar que cumplen adecuadamente con sus objetivos. Se continuará avanzado en la implantación de mecanismos para la asignación de recursos públicos en función de resultados y de atracción de recursos de terceros.

- Se promoverá mayor inversión privada e investigación tecnológica a través de mecanismos financieros y fiscales, y se promoverá la creación de un mercado para la investigación tecnológica privada. Con este último fin se ampliarán los mecanismos de garantías de créditos y de capital de riesgo. Se alentarán activamente la interacción y la vinculación entre centros de investigación, universidades e institutos tecnológicos con las empresas productivas. Con este propósito se aumentarán los fondos para apoyar los esfuerzos de colaboración entre empresas y las instituciones mencionadas. Asimismo, se contribuirá a patrocinar la rotación de investigadores entre la academia, los centros de investigación aplicada y las empresas productivas.
- Se aumentará la cobertura y la calidad de la educación técnica y la capacitación para el trabajo, insistiendo en la adquisición de las habilidades básicas y la capacidad para el aprendizaje permanente.
- Se estimulará un mayor contacto con los centros de generación de tecnología en el extranjero. Se hará promoviendo investigaciones conjuntas, intercambios de investigadores, acceso a redes de información tecnológica, la inversión extranjera directa, las alianzas estratégicas con empresas extranjeras de tecnología avanzada y repatriando o al menos localizando a los investigadores en tecnología que viven en el extranjero.
- Habrá una promoción más explícita de la importancia de la calidad, y se estimulará así la presencia de los productos hechos en México en los mercados nacionales y de exportación. En este sentido es muy importante difundir los beneficios que conlleva alcanzar los estándares de calidad internacionales. Se apoyará en mayor medida del desarrollo de la infraestructura para certificar la calidad de los productos.

### 2.3.1.2 PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO 1995-2000

*“ El Programa de Desarrollo Educativo ratifica que una educación pertinente, equitativa y de calidad es el mejor legado de los padres a los hijos, de los maestros a los alumnos, de la autoridad a sus representados, del México de hoy al México del porvenir”*

Ernesto Zedillo Ponce de León

En el salón Adolfo López Mateos de la residencia oficial de los Pinos, tuvo lugar la presentación del programa de Desarrollo Educativo 1995-2000.

“Inscrito en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo para el mismo periodo, el programa recoge las contribuciones de los participantes en los diez foros de consulta popular del sector educativo que se realizaron con vistas a la elaboración de dicho plan. Se trató de 66 actos de carácter estatal, regional y nacional, en los que se presentaron cerca de cuatro mil ponencias y en cuya lectura y discusión intervinieron más de seis mil personas involucradas en la educación de los mexicanos.”<sup>2</sup>

Este programa le corresponde a la Secretaría de Educación Pública instrumentarlo y ejecutarlo siguiendo las líneas que el Plan Nacional de Desarrollo dicta y tomando en cuenta las propuestas que presenten las entidades del sector y los gobiernos de los Estados, así como las opiniones de los grupos sociales interesados. Debe asegurar la congruencia de los programas sectoriales y los programas regionales y especiales que determine el Presidente de la República.

Este programa se enmarca esencialmente dentro del objetivo cuarto del Plan Nacional de Desarrollo y persigue la realización de los preceptos contenidos en el Artículo 3º constitucional y las disposiciones de la Ley General de Educación. Se dirige a alentar la participación y responsabilidad de los principales agentes que intervienen en los procesos educativos y a formar seres humanos que participen en todos los ámbitos de la vida social; además se orienta a estimular la productividad y la creatividad en el desempeño de todas las actividades humanas.

<sup>2</sup> Revista Técnica y humanismo Revista bimestral, año 89, enero - febrero 1996

Parte del concepto de desarrollo humano y tiene como propósitos fundamentales la equidad, la calidad y la pertinencia de la educación. Con tal concepto, se reconoce, en suma, que “es la capacidad de las mujeres y los hombres la que define los límites y las posibilidades del bienestar de las naciones”<sup>3</sup>.

Respecto de los propósitos del Programa el presidente Ernesto Zedillo puntualizó: “Equidad para generar las oportunidades a que todos tienen derecho, especialmente los más pobres. Calidad para que cada niño y cada joven, cada hombre y cada mujer puedan desplegar sus capacidades y su creatividad en beneficio de ellos, de su familia y de su comunidad. Pertinencia para que lo que se aprenda sea genuinamente útil al individuo, lo aliente a aprender más y mejor, y a aplicar provechosamente cada nuevo conocimiento, cada nueva habilidad perfeccionada”<sup>4</sup>.

Ante la rapidez con que evoluciona el conocimiento, originada por el acelerado desarrollo científico y tecnológico, se propone que la educación disminuya el volumen de la información que se proporciona a los alumnos, quienes deberán desarrollar sus capacidades para “aprender a aprender”.

Otra consecuencia de lo anterior es que ahora la educación se considera como una tarea de toda la vida, y no sólo para las etapas de la niñez y la juventud. Habrá, entonces, que estimular la conciencia de la necesidad de la educación permanente, y crear los mecanismos para institucionalarla. Habrá, también, que fortalecer desde la educación básica el interés y el aprecio por el conocimiento científico y técnico.

El presidente Zedillo ha otorgado a la educación la mayor prioridad. Al respecto ha señalado que: “El programa dedica una atención especial a la educación básica, pues es en este nivel en el que se concentra el mayor número de alumnos, se cultiva el conjunto esencial de conocimientos y valores, de destrezas y hábitos para una constante superación individual, y se sientan las bases que serán aprovechadas en todos los demás niveles educativos”<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> Se entiende por **Equidad** : hacer llegar a toda la población los beneficios de la educación; por **Calidad** : la mejora de manera continua los servicios educativos . Esto exige un esfuerzo permanente por evaluar , actualizar e innovar los contenidos , lo mismo que la preparación y el desempeño de los profesores, quienes son el eje de la actividad educativa : el maestro es el agente esencial en el mejoramiento de la calidad de ella educación y por **Pertinencia** la vinculación de la educación con las necesidades e intereses de los educandos y de la sociedad.

<sup>5</sup> **Revista Técnica y humanismo** Revista bimestral , año 89, enero - febrero 1996



El presidente de la República también señaló: “La educación básica es el instrumento más noble y efectivo para compensar la desigualdad, procurar la justicia y edificar una nación mejor integrada, más armónica y más productiva”<sup>6</sup>.

El secretario de Educación, Miguel Limón Rojas, hizo énfasis en que: “La acelerada urbanización requiere de la creación y fomento de valores, actitudes y comportamientos que propicien una mejor convivencia..., lo mismo que la participación responsable y democrática de la ciudadanía, tanto en la política como en las actividades comunitarias en general”<sup>7</sup>, y agregó que la educación “deberá contribuir a la creación de una conciencia ecológica que garantice la cooperación de la población en las acciones de mejoramiento ambiental”<sup>8</sup>.

Tras señalar que el principal desafío de la sociedad mexicana en materia de educación para adultos es el rezago educativo - cerca de 35 millones de ellos carecen de escolaridad básica completa -, el Programa anuncia el propósito de facilitarse la adquisición de los conocimientos fundamentales e impulsar en ellos el desarrollo de competencias y habilidades básicas.

La educación para los adultos ha carecido de pertinencia - se reconoce -, debido a la aplicación de modelos únicos a grupos diversos, a una población heterogénea en cuanto a edad, conocimientos y destrezas, así como socioculturalmente. De ahí la persistencia al rezago.

Habrá que vincular en forma permanente este tipo de educación a las necesidades que los individuos y las colectividades consideren relevantes; más aún, como beneficiarios de estos servicios, deben participar activamente en la definición de los mismos. No que la educación de los adultos tenga sólo una función instrumental - aprender únicamente lo que tiene una utilidad inmediata-, sino, por el contrario, que amplíe los horizontes culturales de las personas.

En cuanto a la formación para el trabajo, el programa destaca, en este mismo capítulo de la educación de los adultos, el hecho, que será cada vez más frecuente, de la incorporación de las nuevas tecnologías a los procesos productivos, y del desplazamiento de la sobreespecialización de actividades por una organización laboral basada en la corresponsabilidad y la versatilidad de los trabajadores, en su capacidad para desempeñar diversas funciones.

---

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> **Revista Técnica y humanismo** Revista bimestral, año 89, enero - febrero 1996

<sup>8</sup> Ibidem

“Los nuevos tiempos - señala el programa - exigen del trabajador una formación que desarrolle habilidades para un desempeño autónomo y responsable en el lugar de trabajo, el gusto y la capacidad para aprender, la disciplina para el trabajo individual y en equipo, un espíritu emprendedor y la disposición para cambiar, innovar y contribuir al mejoramiento de la calidad de los procesos y productos”<sup>9</sup>

Día con día cobra más importancia la vinculación de la formación laboral con el sector productivo, ya que las transformaciones no ocurren con la misma velocidad en todas las ramas de la producción de bienes y servicios.

Igualmente importante es contar con mecanismos para otorgar reconocimiento formal a los saberes y habilidades adquiridos en el ejercicio de una ocupación y en la práctica cotidiana, a fin de que quienes nunca asistieron a la escuela o la abandonaron prematuramente, pero han continuado su desarrollo personal y profesional, sigan aprendiendo y progresando de manera ordenada y sistemática.

Para el año 2000 todos los mayores de 14 años que deseen cursar o continuar sus estudios, habrán de encontrar opciones formativas y de capacitación adecuadas a sus aspiraciones y requerimientos. Se pretende inducir una cultura que favorezca el aprendizaje como proceso continuo, a lo largo de la vida.

En ese mismo año, más de la mitad de los servicios de capacitación para el trabajo se habrá ajustado, por lo menos parcialmente, a lo previsto por el sistema Normalizado de Competencia Laboral, y la certificación que ofrecerá el sistema correspondiente estará disponible para las principales actividades generadoras de empleo.

El gobierno federal impulsará la alfabetización y la educación básica de la población adulta de manera diferencial: los estados y localidades con mayores carencias tendrán prioridad.

El capítulo de educación media superior y superior es preciso en cuanto al rumbo que habrá de tomarse en ambos niveles en los próximos años: desarrollar nuevos modelos de organización académica y pedagógica, orientados al aprendizaje permanente y enfocados al análisis, interpretación y buen uso de la información, más que a su acumulación.

---

<sup>9</sup> Ibidem

La opción técnica profesional, así como la modalidad bivalente del bachillerato, no siempre responde a las necesidades del mundo del trabajo - reconoce el programa -, debido a su escasa vinculación con los sectores productivos locales y regionales y con el desarrollo de las comunidades. Por otra parte, no se fomenta en los estudiantes una actitud emprendedora ni se desarrollan las competencias necesarias que propicien el autoempleo.

En los dos niveles “se buscará una mayor vinculación de las instituciones educativas con sus entornos socioeconómicos, mediante los programas y acciones que se propongan una participación más activa y consistente para alcanzar un desarrollo integral y sustentable de las comunidades menos beneficiadas. De igual forma, se buscará una mejor y más sistemática vinculación de las instituciones educativas con el sector moderno de la producción”<sup>10</sup>.

Se tiene el propósito de orientar a quienes demanden educación hacia las opciones de mejores perspectivas de ejercicio profesional y de mayor relevancia para el desarrollo de la nación. Para ello se procurará incrementar la proporción de la matrícula de nuevo ingreso en la educación tecnológica.

Dentro de las políticas generales, también para los dos niveles, la formación y actualización de maestros será la de mayor relevancia.

La apertura del mayor número posible de oportunidades educativas es otra de las políticas generales y se aplicará con base en estos cinco criterios: “ primero, hacerlo con calidad y donde exista un flujo consistente en la demanda; segundo, poner énfasis en el crecimiento de los servicios en las entidades donde los índices de absorción de estudiantes de la educación media superior y superior sean inferiores al promedio nacional; tercero, desalentar la creación de nuevas instituciones públicas en donde exista capacidad para absorber la demanda, conforme a los criterios de planeación nacional e institucional; cuarto, procurar el desarrollo equilibrado de la oferta educativa en relación con las necesidades sociales y las aspiraciones formativas de los educandos; y quinto , considerar los mercados laborales, el desarrollo de las profesiones, los requerimientos del sector productivo, las necesidades tecnológicas, así como las perspectivas del desarrollo regional y local, entre otros aspectos relevantes.

---

<sup>10</sup> Ibidem

### 2.3.1.3 PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000

*"La administración es un proceso general que caracteriza todo esfuerzo colectivo dada la medida y compleja técnica de las modernas instituciones"*

Jonh Pfiffner

En el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000 se inscribe el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) el cual sustenta su contenido y sus líneas directrices en el análisis global realizado por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) en coordinación con las dependencias y entidades sobre la actual situación de la Administración Pública Federal (APF) de nuestro país y de las propuestas de todos los sectores de la sociedad que participaron en el Foro de Consulta Popular sobre Modernización y desarrollo de la Administración Pública Federal.

La administración pública desempeña un papel esencial en el cambio estructural que el Gobierno Mexicano se propone llevar a cabo en el periodo 1995 - 2000. Por tanto, es necesario replantear cómo mejorar la cobertura, calidad y efectividad de los servicios públicos específicamente en términos del costo social que supone la deficiencia en su funcionamiento, así como definir los campos en que se deben promover incentivos a la actividad de los particulares, con el fin de lograr la flexibilidad que deben tener las dependencias y entidades para responder a circunstancias cambiantes. Con ello, se fortalecerá su capacidad de adaptación a las necesidades que se les plantean en el entorno nacional y a las transformaciones que se gestan a nivel internacional.

Se destaca que la estrategia económica del Gobierno Federal plantea un crecimiento can base en un programa de gasto adecuado a las perspectivas del país y con objetivos muy precisos para fomentar el ahorro interno y alcanzar mayor productividad y beneficios sociales y a un entorno de austeridad y disciplina en el uso de los recursos presupuestarios. Las acciones que deriven del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 - 2000, deberán insertarse dentro

de ese contexto y, en consecuencia, ajustarse a un entorno de austeridad y disciplina en el uso de los recursos presupuestarios.

En el Diario Oficial de la Federación del día 28 de mayo de 1996, señala que la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), en el ámbito de sus atribuciones, será la encargada de hacer seguimiento del Programa y vigilar su estricto cumplimiento.

El PROMAP tiene como objetivos fundamentales transformar a la Administración Pública Federal (APF) en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las necesidades de la sociedad, así como combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas.

De acuerdo con dicho decreto, las dependencias coordinadoras de sector, en el ejercicio de sus atribuciones, adoptarán medidas encaminadas al cumplimiento y ejecución del PROMAP, en las vertientes de coordinación e inducción previstas en la Ley de Planeación.

A su vez, las dependencias y entidades de la APF deberán elaborar sus propios programas de modernización, donde se precisarán las actividades a desarrollar conforme a los subprogramas y líneas de acción del PROMAP, y serán aprobados por la SECODAM para fines de congruencia global en materia de modernización administrativa.

Estos programas serán considerados en la integración de los anteproyectos de presupuesto anual que formulen las propias dependencias y entidades de la APF, con el fin de prever los recursos necesarios para la ejecución del PROMAP, de conformidad con las disposiciones legales aplicables y atendiendo a los criterios generales que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

Es menester que el PROMAP plantea una nueva relación de compromisos entre autoridades y ciudadanos a partir de tres niveles: gobierno y sociedad; entre las instituciones del gobierno, y entre éstas y sus servidores públicos.

Cabe señalar que la SECODAM realizó un análisis en torno a los principales problemas y obstáculos detectados en la función pública.

El diagnóstico nos enfrenta a cuatro puntos fundamentales:

1. Limitada capacidad de infraestructura a las demandas crecientes del ciudadano frente a la gestión gubernamental.
2. Centralismo
3. Deficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño en el gobierno y
4. Carencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos.

Para dar respuesta a estos les establecen cuatro subprogramas los cuales son:

1. Participación y atención ciudadana

Objetivo :

- ◆ Lograr la participación más activa de la sociedad en la definición, ejecución y evaluación de las acciones institucionales, para contribuir a que reciba una atención eficiente, eficaz, oportuna y satisfactoria por parte de las instituciones públicas.

2. Descentralización y desconcentración administrativa

Objetivos :

- ◆ Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas mediante el desarrollo de esquemas modernos de medición y evaluación del desempeño y de los resultados de sistemas integrales de control, que permitan a los administradores públicos mayor flexibilidad en la operación y garanticen los principios de probabilidad, honestidad y transparencia en el uso de los recursos públicos.
- ◆ Lograr que la población confíe en que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficiencia y eficacia, que existan mecanismos idóneos para prevenir y detectar acciones de corrupción, y que las eventuales infracciones por parte de los servidores públicos sean sancionadas adecuada y oportunamente.

### 3. Medición y evaluación de gestión pública

#### Objetivos :

- ◆ Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas mediante el desarrollo de esquemas modernos de medición y evaluación del desempeño y de los resultados de sistemas integrales de control, que permitan a los administradores públicos mayor flexibilidad en la operación y garanticen los principios de probabilidad, honestidad y transparencia en el uso de los recursos públicos.
- ◆ Lograr que la población confíe en que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficiencia y eficacia, que existen mecanismos idóneos para prevenir y detectar acciones de corrupción y que las eventuales infracciones por parte de los servidores públicos sean sancionadas adecuada y oportunamente.

### 4. Dignificación; profesionalización y ética del servidor público.

#### Objetivos :

- ◆ Contar con un servicio profesional de carrera en la administración pública que garantice la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno para los servidores públicos, que contribuya a que en los relevos en la titularidad de las dependencias y entidades, se aproveche la experiencia y los conocimientos del personal y se dé continuidad al funcionamiento administrativo.
- ◆ Impulsar en el servidor público una nueva cultura que favorezca los valores éticos de honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación del servicio público, y fortalezca los principios de probidad y de responsabilidad.

---

---

## *Capítulo III*

### *Binomio Capacitación-Calidad*

#### **3.1 Capacitación**

**3.1.1 Definición de capacitación**

**3.1.2 Antecedentes de la capacitación**

**3.1.3 Propósitos de la capacitación**

**3.1.4 El trabajador y la capacitación**

**3.1.5 Cultura para la capacitación**

#### **3.2 Calidad**

**3.2.1 Filosofías de la calidad**

**3.2.2 Concepto de calidad**

**3.2.3 El individuo y la calidad en las organizaciones**

**3.2.4 Cultura para la calidad**

#### **3.3 Capacitación de calidad en las Instituciones Públicas**

**3.3.1 Efectos y beneficios de una capacitación de calidad en las Instituciones Públicas**

#### **3.4 Proceso de capacitación bajo el enfoque de calidad desde una perspectiva constructivista**

---

---



## Binomio Capacitación - Calidad

*“ En la actualidad uno de los medios para poder llegar a ser competitivos es desarrollar eminentemente la Capacitación, la Calidad y Productividad en las instituciones de manera consciente y precisa ”*

Anónimo.

No hay nada nuevo bajo el sol es un viejo dicho bastante atinado y sugiere que generalmente ya existe algo sobre cualquier trabajo que emprendamos, así que no tuvimos que reinventar la rueda cuando pretendemos reconstruir un concepto según el momento que nos ha tocado vivir, la capacitación y la calidad son términos generalizados hoy en día, sin embargo aunar a estos el enfoque constructivista para generar un programa de capacitación bajo el enfoque de calidad es la meta que nosotros pretendemos alcanzar. En los capítulos que anteceden a este hemos revisado a la Secretaría de Educación Pública en su estructura y funcionamiento, las políticas bajo las cuales el país se conducirá, ahora es importante entender que cuando se habla de calidad en relación con las personas, calidad significa entonces desarrollo del ser humano, cultivo de sus aptitudes, cualidades y madurez de juicio.

La calidad es, en el fondo, una filosofía humanista de la administración. Gira en torno a personas. Es consciente de que éstas son el origen de la calidad y de que la actividad laboral debe ser también apoyo de la propia realización personal. Por eso, es política de la calidad considerar interés primordial de la institución procurar el bienestar de quienes trabajan en ella; y preocuparse de que quienes tienen que ver con la empresa (empleados) se sientan satisfechos y contentos con ella.

La calidad exige que todos participen en el mejoramiento continuo. Esto implica que cada uno de los trabajadores debe ser responsable de su propia actuación. El trabajador debe saber analizar, planear, ejecutar, comprobar, corregir y debe sentirse orgulloso del trabajo que ha realizado. Todo lo cual implica el desarrollo de su inteligencia, de su capacidad analítica, de sus habilidades y de su capacidad de decidir. De ahí la importancia que tienen los programas de capacitación.

La calidad, suelen repetir sus ideólogos, empieza con educación y termina con educación, pues implica un cambio en la forma de pensar de quienes administran una institución o trabajan en ella, así como también un cambio de los métodos de actuación; cambios que son posibles sólo mediante una educación continua o más bien de una capacitación.

La institución que es capaz de atender por todas las formas posibles al desarrollo de su recurso humano y de elevar la calidad de su personal, lleva ya gran parte del camino recorrido para lograr una competitividad.

### 3.1. CAPACITACIÓN

*“Procura instruirte mientras vivas;  
no creas que la vejez traiga consigo  
la razón”.*

Solón

**L**a capacitación ha existido siempre, entendiéndose ésta como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos. Desde 1978, año en que se elevó a rango de derecho social, las empresas han capacitado por múltiples razones: se capacita por obligación legal, por estar a la moda, por impacto curricular, por obligación contractual, por mantener a la gente ocupada, por ejercer un presupuesto, por pretexto, por premio o por castigo. Pero también se capacita con base en necesidades específicas, para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado. Se capacita por actualizar a los trabajadores en la aplicación de nueva tecnología, para ocupar nuevas posiciones, y en general para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones. En suma, la capacitación se ha utilizado, lo mismo como un medio puramente cultural que como una forma de entretenimiento, un instrumento de manipulación o una estrategia de productividad.

### 3.1.1 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN

*"Cuando uno sabe lo que quiere hacer en la vida, es más fácil llegar a la meta"*

Anónimo

Las organizaciones productivas en México han mostrado un fuerte interés por la capacitación de los trabajadores debido principalmente a tres factores:

- “ 1. Las disposiciones legales,
2. el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y
3. el incremento de la productividad ”<sup>1</sup>.

Las disposiciones legales han hecho que los empleados se inquieten y traten de encontrar procedimientos que les permitan cumplir oportunamente con sus tareas, los representantes de los trabajadores se han manifestado interesados en hacer que la capacitación se constituya en un recurso para obtener mejores condiciones de ingresos y preparación que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador mientras que el gobierno, por su parte, realiza campañas para sensibilizar empresarios y trabajadores con respecto al papel que juega la capacitación en el incremento de la productividad, definiendo a ésta no como “el tener que trabajar más sino el trabajar mas inteligentemente, no como la explotación del trabajador sino como la mejor distribución de la riqueza”<sup>2</sup>.

En todo los casos, cada entidad maneja e interpreta su propio concepto de capacitación, proponiendo líneas de acción para su mejor utilización en uno u otro sentido.

“La realidad es que la capacitación y el adiestramiento constituyen una formula educativa extraescolar, mediante la cual los trabajadores de todos los niveles dentro de las organizaciones productivas, tienen la posibilidad de incrementar sus habilidades, conocimientos y destrezas, en otras palabras, desarrollar sus aptitudes

---

<sup>1</sup> MENDOZA, Nuñez, Alejandro; Manual para determinar Necesidades de Capacitación, México, 1982, Edit. Trillas.

<sup>2</sup> Ibidem

para superarse técnica y profesionalmente, permitiendo con ello mejorar la calidad de su trabajo ”<sup>3</sup>

Definir la palabra capacitación viene a constituirse en un problema dado que por lo regular a esa palabra acompaña la de adiestramiento por ende existe un alto grado de confusión respecto al significado preciso que debe darse a ambos términos. El hecho de que sean utilizados con connotaciones diferentes por instituciones especializadas y estudiosos de la materia, representa una limitante muy seria en especial para aquellos que están preparándose en ese campo y para quienes solo requieren un conocimiento superficial del mismo, por ejemplo los empresarios y los representantes sindicales.

Así pues, la **Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA)** de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, plantea la cuestión bajo esta tesis:

**Capacitación:** acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal<sup>4</sup>.

**Adiestramiento:** acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo<sup>5</sup>.

Las diferencias en estas definiciones se da en dos niveles. Por una parte, en lo que se refiere a la característica sujeta a desarrollo: aptitud en oposición a habilidades y destrezas; por la otra, al propósito: en la capacitación un puesto de trabajo cualquiera - dado que no se estipula -, en oposición al puesto que se ocupa, en el caso del adiestramiento.

#### **Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO) define:**

El **Adiestramiento** ... como el proceso de enseñanza - aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo.

---

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> UCECA, Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas, Serie Técnica, núm. 1, México, Editorial Popular de los Trabajadores, 1979, pág. 50.

<sup>5</sup> Ibid., pág. 49

La **Capacitación**... como el proceso de enseñanza - aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo.<sup>6</sup>

La definición que al respecto hace **Alma Margarita Taxiomara C**, concuerda con las anteriores sustancialmente pero introduce un nuevo elemento el adiestramiento se refiere a los obreros y la capacitación a los supervisores definiendo estos términos como:

**Adiestramiento:** “Destinado a trabajadores no calificados que realizan exclusivamente labores manuales sencillas”<sup>7</sup>.

**Capacitación:** “Para trabajadores calificados, técnicos y supervisores encargados de tareas que impliquen conocimientos especiales.”<sup>8</sup>

Por su parte **Ma. De Lourdes Mendiola** sostiene: “ La capacitación en el trabajo ... es el proceso de enseñanza - aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas”<sup>9</sup>.

**Anne Anastasi** señala que el objetivo principal de la capacitación es la adquisición de habilidades y conocimientos específicos, ya sea para conducir un camión, trabajar en un entorno o llenar una ficha.

En la Ley Federal del Trabajo capítulo III Bis de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores en su artículo 153-A indica: “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 formulados...”.

En el artículo 153-F indica: La capacitación y el adiestramiento debe de tener por objeto:

---

<sup>6</sup> MENDOZA, Nuñez, Alejandro; Manual para determinar Necesidades de Capacitación; México, 1982, Edit. Trillas.

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> Ibidem

<sup>9</sup> Ibidem.

- I. actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionar la información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. prevenir riesgos de trabajo;
- IV. incrementar la productividad; y
- V. en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Como se puede observar en lo anteriormente citado no se establece una diferencia entre los términos de adiestramiento y capacitación resulta por consiguiente que en la práctica no haga falta distinguir un término de otro y que la deducción de la diferencia entre estos términos por algunos estudiosos sea inoperante y poco manejable en lo que concierne a las organizaciones. Sin embargo es necesario decir que el adiestramiento persigue perfeccionar el desempeño en el puesto y la capacitación preparar para ocupar un puesto distinto al que se ocupa, también es menester precisar que el adiestramiento hace referencia a habilidades manuales y la capacitación a conocimientos.

Nosotros concebimos a la capacitación y al adiestramiento como:

**Capacitación:** Proceso de enseñanza-aprendizaje de carácter sistematizado cuyo objetivo es la adquisición, actualización y perfeccionamiento de conocimientos y nuevas tecnologías así como el desarrollo de habilidades y modificación de actitudes y conductas para desempeñar *eficaz y eficientemente*<sup>10</sup> las actividades inherentes al puesto que ocupa o bien a otro diferente.

**Adiestramiento:** Proceso de enseñanza-aprendizaje de carácter sistematizado cuyo objetivo es desarrollar habilidades y destrezas de tipo psicomotrices, así como la modificación de actividades y conductas para desempeñar eficaz y eficientemente un conjunto de actividades inherentes al puesto que ocupa.

Por lo anterior nosotros manejaremos el término de capacitación por considerarlo más completo y conveniente para este trabajo, pues abarca no sólo lo psicomotriz sino lo cognoscitivo.

---

<sup>10</sup> Eficacia en tanto que se cumple con el objetivo y eficiencia en tanto que optimicen el trabajo minimizando los recursos y el tiempo para lograr el objetivo

### 3.1.2 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN.

*"Todos los caminos llevan a la cima de la montaña, algunos con dificultad ¡No desistas!"*

Alfonso Lara Castilla

Con objeto de ubicarnos en el tiempo, vamos a mencionar algunas notas históricas que, directa e indirectamente, sirven como antecedentes de los que hoy llamamos capacitación.

Debemos indicar, en principio, que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción evolutiva, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

En la edad media, los integrantes de las civilizaciones transferían o compartían sus conocimientos, habilidades y experiencias en forma directa, esto es, una persona experimentada brindaba la información e instrucciones necesarias para que un novato o "aprendiz" ejerciera un oficio después de un determinado periodo de tiempo.

El aprendiz era la célula fundamental para el desarrollo del gremio dentro de la industria, en sentido estricto, eran los gremios las comunidades de artesanos y comerciantes que, constituidas legalmente con la influencia del cristianismo, iniciaron el desarrollo industrial y mercantil de la Edad Media y terminaron en la época moderna con la proclamación de la libertad del trabajo, propiciada por la Revolución Francesa.

Los gremios de oficios tenían como finalidad la defensa material y moral de sus miembros, evitando la competencia ruinosa. Su interés era asegurar al productor su trabajo y a los consumidores la calidad y justo precio de los productos.

Con el paso del tiempo y con los albores de la revolución industrial, surgieron nuevas necesidades, pero más específicas, mismas que requerían de la preparación de los hombres, los cuales debían adaptarse a nuevas situaciones como lo eran el manejo y la operación de las máquinas, es a partir de ahí que aparecen innumerables



escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible ya que las innovaciones industriales no cesan y por el contrario generan circunstancias más complejas y vertiginosas de ahí la necesidad constante de capacitar a los trabajadores para las diferentes áreas y actividades generadas. Así, la capacitación se convierte en este momento en el medio que brinda a las personas la oportunidad de participar en mayor medida en los procesos de la industria.

Ya en nuestro siglo, la capacitación ha tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: "Método de los cuatro pasos", que son:

- a) Mostrar
- b) Decir
- c) Hacer
- d) Comprobar

Debemos indicar que las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor de la capacitación debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

El sistema de capacitación laboral en México se instituyó a mediados de la década de los cuarentas, para acompañar el proceso industrializador que se vivía en esos años. Desde entonces, diversos instrumentos de política pública de capacitación han ido cambiando, en un intento de adaptación a las transformaciones de la economía.

Los antecedentes más importantes con los que se estructuró la política de capacitación, fueron dos:

- En 1970, la instauración del carácter obligatorio de la capacitación a los trabajadores (Ley Federal del Trabajo, artículo 132, fracción XV)
- En 1978, se adicionó la fracción XIII del artículo 123 Constitucional, que reforma la Ley Federal del Trabajo y se establece que la capacitación y el adiestramiento son parte de los derechos sociales.

La Ley asienta que los sistemas de capacitación buscan el desarrollo de las habilidades del trabajador en su actividad laboral, obligan a los patrones a proporcionar información a los trabajadores sobre la aplicación de la tecnología, a prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, a prevenir riesgos de trabajo y en general a mejorar sus aptitudes.

Es relativamente cercano el momento, es decir, hace 12 ó 15 años, en que, en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la capacitación. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades.

### 3.1.3 PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN

*"No hay bueno ni malo,  
sólo consecuencias"*

Anónimo

En el libro de Capacitación y desarrollo de personal<sup>11</sup> se indica que los propósitos fundamentales que persigue la capacitación, son:

1. **Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.**

El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos.

2. **Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.**

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del

---

<sup>11</sup> SILICEO, Alfonso: Capacitación y desarrollo de personal, Editorial Noriega, México D.F., 1997, Pág. 29-33

capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo - logrados invariablemente mediante procesos educativos - son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

### **3. Elevar la calidad del desempeño.**

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficacia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.

Casos de actuación deficiente respecto de los estándares, pueden presentarse igualmente en el personal de reciente ingreso a la empresa y o al puesto, como en individuos, con un periodo razonablemente largo en el puesto.

### **4. Resolver Problemas.**

La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con los altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

### **5. Habilitar para una promoción.**

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella.

Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implica mayor responsabilidad.

Este punto es de vital importancia pues el contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, haría que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa productiva de los demás miembros de la organización.

Adicionalmente, la práctica y política de formar reemplazos debe constituirse en un pilar del desarrollo de la organización.

#### **6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.**

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- Historia de la empresa
- Su misión, valores y filosofía
- Sus instalaciones
- Ubicación geográfica
- Los miembros del grupo ejecutivo
- Las expectativas de la empresa respecto del personal
- Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos
- Los procesos productivos y los productos mismos
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento

Este programa de cuyo cumplimiento son responsables el ejecutivo del área del nuevo empleado y relaciones industriales, deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son: los objetivos, política y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del

departamento en que ingresa el nuevo colaborador, así como los objetivos, políticas y la descripción de su puesto.

Un programa eficaz de inducción y orientación al personal, es sin duda alguna una inversión que produce muy altos dividendos.

### **7. Actualizar conocimientos y habilidades.**

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

Visualizarlo oportunamente y actuar en consecuencia, redundará en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz y mantenimiento del mismo.

Recuérdese que un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.

### **8. Preparación integral para la jubilación.**

He aquí otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa.

La jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada.

Resulta obvio que estamos refiriéndonos a una fase de vida diferente que puede y debe ser altamente productiva, por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto; pero lo más relevante será la creación de actitudes que les permita entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa.

En síntesis, el poner en marcha esfuerzos institucionales en materia de capacitación representará estabilidad y desarrollo para la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en general.

Pero institucionalizar estos esfuerzos tiene como prerequisite indispensable, que la alta dirección entienda la capacitación como la vía de solución efectiva y duradera de diversos problemas organizacionales, y soporte sólido en la realización de sus planes; que haga de la educación una responsabilidad cotidiana y una forma de vida dentro de la empresa; constituyendo una cultura de capacitación en la que todos participen.

La inversión realizada por las empresas en este renglón será redituable de inmediato para la propia organización y en todo momento para México.

### 3.1.4 EL TRABAJADOR Y LA CAPACITACIÓN

*"El camino hacia la riqueza depende  
fundamentalmente de dos palabras:  
trabajo y ahorro"*

Benjamin Franklin

El trabajo humano, en su forma más general, se puede entender como el proceso a través del cual el hombre<sup>12</sup> interactúa con la naturaleza para producir los satisfactores que le permiten reproducirse como ser biológico (como especie) y como ente social (como producto cultural y creador de cultura) " tan iguales y tan diferentes, como aquella primer pareja humana, que al reproducirse reprodujeron las condiciones y comenzaron la historia"<sup>13</sup>, si profundizamos un poco más nos daremos cuenta que la metáfora puede ser inquietante ante todo si pensamos que al reproducimos creamos las mismas necesidades para el nuevo ser que la madre

---

<sup>12</sup> El hombre es un ente histórico, pues el transforma la naturaleza y transformándolo se transforma así mismo. Ser hombre es enfrentarse a la naturaleza para apropiársela, la diferencia entre el hombre y el animal es ésta: cuando un ser natural se sirve de la naturaleza y la utiliza con planes para él pensados, nace el hombre, así podemos decir que el hombre nace con el primer instrumento de trabajo, por rudimentario que sea, y con ellos nace la necesidad de explicarse el todo del mundo; el hombre nace cuando un ente natural crea cultura. El trabajo es el origen del hombre. Garzón, Mercedes; *¿Qué es el hombre?*. Ética y sociedad de ANUIES. Pág. 14

<sup>13</sup> GONZÁLES, Sánchez, J. 1982. Fragmento del poema "Tu hermosa silueta María". *Gaceta de la E.N.E.P. Iztacala- UNAM*. N° 14. México. pág. 21

embarazada espera y que dicho de manera común aunque en un sentido metafórico, serían “casa, vestido y sustento”, así como todo aquello que necesita para ser considerado como humano.

A partir de esta definición, el proceso de trabajo se debe entender como un medio y no como un fin en sí mismo. Es claro, además, que dicho proceso ha evolucionado a través de la historia, de formas simples a formas cada vez más complejas en su realización, en su concreción práctica.

Es importante señalar que este proceso de reproducción de las sociedades humanas se ha dado siempre en condiciones de escasez crónica de recursos, dando lugar a un fenómeno muy particular, la necesidad clara e implacable del hombre por potenciar y facilitarse el trabajo. Esta búsqueda insaciable por potenciar su trabajo ha acompañado al hombre durante toda su existencia, al grado que puede llegar a considerarse como una ley del desarrollo social. Los mecanismos a través de los cuales el hombre ha conseguido potenciar sus capacidades productivas han sido diversos y no necesariamente excluyentes mutuamente, desde la mejora sistemática de sus instrumentos de trabajo (tecnología), los objetos de transformación (materias primas) y los propios métodos y formas de trabajo, hasta poniendo a otros hombres a trabajar por él (esclavos, siervos, peones, empleados).

Justamente desde el punto de vista técnico-organizacional, la manifestación práctica en nuestros días de esos esfuerzos por potenciar el trabajo humano en los sectores productivos de bienes y servicios, se engloba en el concepto de productividad. “La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación más de la perenne corriente del pensamiento humano que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social”<sup>14</sup>.

El recurso humano es cimiento y motor del sector productivo y de servicios, público, privado y social, y su influencia es decisiva en el desarrollo de estos, evolución y futuro de la misma, por lo anterior si la capacitación se observa como facilitadora de la integración y compenetración del personal con sus propias funciones y con los objetivos de las organizaciones, contribuirá a consolidar un mejor clima de relaciones humanas y de productividad.

El problema del desempleo, subempleo y deficiente mano de obra, se ha convertido en uno de los temas más preocupantes en el mundo contemporáneo. La

<sup>14</sup> SILICEO, Alfonso “Capacitación y desarrollo del personal”. Editorial Limusa. 3era edición, México, 1998, pág. 7

presencia de la tecnología, de la robótica y de otros fenómenos técnico-laborales, de una forma o de otra están generando y lo harán cada vez más, un desplazamiento de personal con la consecuente desocupación y todos sus impactos socio-laborales.

Este problema está afectando por igual a los países en desarrollo y a las potencias industriales. El llamado "primer mundo" enfrenta importantes problemas y conflictos, al respecto Alemania, Japón, Estados Unidos, Rusia (dentro de su proceso de profundas transformaciones) y casi todos los países europeos, todavía están en búsqueda de soluciones laborales, sociales y económicas ante este importante problema.

Como es natural, tanto Latinoamérica como México no escapan a este tema preocupante. En nuestro país, diversos sectores de la industria han venido tomando decisiones que si bien son justificadas y racionales por un lado, por el otro están desplazando y dejando sin posibilidades de crecimiento a miles de obreros y trabajadores. Recortes y ajustes de personal están resolviendo parcialmente problemas de sobrepoblación laboral (rentabilidad y productividad) y se están creando núcleos sociales sin posibilidad alguna para trabajar y desarrollarse individual, familiar y socialmente.

El problema del desempeño no tiene una solución, es un problema complejo que deberá estudiarse desde sus diversas dimensiones: social, económica, laboral, política, productiva, educativa, etc.; sin embargo una de ellas, la más importante, es la que plantea su solución bajo la estrategia de un modelo educativo que tiene como eje central a la capacitación.

En realidad el problema del desempleo no existe como tal, lo que existe es la imposibilidad del empleo a miles de seres humanos en virtud de una incapacidad laboral derivada de una falta de preparación o capacitación. No existe gente desempleada o subempleada más bien existe gente incapacitada o subcapacitada.

En México el problema adopta diversas características preocupantes que obstaculizan el camino del desarrollo y modernización, a saber:

1. Niveles muy pobres de capacitación del trabajador.
2. Carencia relevante de estudios formales primario y secundarios en los niveles de empleado, ayudante, auxiliar y puestos equivalentes. En estos mismos niveles gran deficiencia en la capacitación para un desempeño eficaz de los puestos.



Debemos pues ante el panorama anterior, pensar en resolver el círculo vicioso en el que estamos inmersos, no hay productividad por que no hay organizaciones productivas, estas no lo son porque no se capacita su personal y porque carecemos todavía de una filosofía de trabajo más sana.

### 3.1.5 CULTURA PARA LA CAPACITACIÓN.

*"La educación y la enseñanza mejoran a los buenos y hacen buenos a los malos"*

Piatón

Debe crearse una cultura<sup>15</sup>, un espíritu de capacitación. Todo el aspecto formal, estructural y legal respecto a la capacitación es necesario, es bueno, pero no es la base de la función educativa eficaz. Lo que hace que en una organización exista la capacitación, es que el líder, empresario o directivo, ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones; todos ellos deben ser el modelo para crear una cultura de capacitación que se adecúe al mandato legal y constitucional. No por decreto se va a dar la capacitación, ni por su carácter de obligación constitucional. Se va a impartir en tanto que haya quien interprete adecuadamente este mandato, se comprometa con él y lo haga realidad ¿Quién es este personaje de quien estamos hablando?; es el líder formal de la empresa.

---

<sup>15</sup> La cultura es un sistema de conocimiento, de estándares aprendido para juzgar, percibir, crear, evaluar y actuar.

Hobbs Abravanel en el libro *Cultura Organizacional* menciona que: "La cultura de una sociedad consiste en todo lo que el individuo debe creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de esa sociedad".

En este trabajo entenderemos a la cultura desde la perspectiva estructural-funcionalista, ya que la SEP como institución se encuentra dentro de esta corriente por tener una estructura que podemos definir como el conjunto ordenado de elementos o partes de un sistema que se hallan relacionados entre sí y tiene también una función la cual entendemos como una actividad frecuente, reiterativa, que es determinada por un sistema y mantenedora del mismo.

Así pues, la cultura para la corriente estructural-funcionalista es definida según Hobbs como "un mecanismo adaptativo que permite a los individuos constituirse en una comunidad bien definida en un lugar preciso". Por tanto la cultura es la adquisición de características mentales (valores, creencias) y de hábitos que capacitan para participar en una vida social.

Ahora bien, por cultura organizacional se entiende el conjunto de factores que determinan la forma de ser de una institución; factores que constituyen su fortaleza y que, por consiguiente son elementos decisivos de su productividad.

La cultura organizacional es aquello que permite que una institución logre sus objetivos.

El problema es que hay muy pocos empresarios que son líderes en ese sentido, piensan: ¿por qué voy a capacitar a mis empleados, para que se vayan después?, ¿para qué voy a gastar e invertir importantes recursos en su capacitación y en su educación, para que los aproveche después otra empresa?

Para resolver este planteamiento, hemos de llegar a la esencia de lo que es la educación, su etimología significa obtener de la persona lo mejor, sacar de la persona lo que tiene, desarrollarle su potencialidad, esto es educar; educar no es sólo dar información ni aprender a leer y escribir o manejar una máquina, educar es obtener y desarrollar en la persona o empleado todo el potencial interno que posee para crecer como auténtico hombre, miembro de una familia, miembro de un equipo de trabajo, empleado o directivo, ciudadano, en fin, en todos los papeles que tenemos que desarrollar los seres humanos. Por otro lado, la misma ley federal del trabajo y toda la filosofía educativa que hay detrás de ella señala a ésta como una función de interés social, es decir, que trasciende al interés - vamos a decir egoísta o limitado - de una empresa.

Si un obrero, a una secretaria, a un supervisor o a un ejecutivo se le capacita, se le está haciendo un bien a la persona y a la sociedad en general, es decir, a México, no únicamente a la empresa en donde está trabajando hoy, porque mañana colaborará en otra empresa. Aunque debe promoverse la permanencia, el arraigo y la antigüedad, la movilidad laboral es una realidad y en ocasiones una necesidad. Un obrero se va de una empresa a otra y se lleva la preparación recibida; ¿quién gana?, México. El empresario que no quiera impartir capacitación porque va a perder su inversión en caso de separación del personal tiene una concepción de la educación muy pobre. Por tanto, uno de los puntos clave es que la educación debe tener un líder, un ejecutivo, un director, un empresario o una autoridad que la promueva, que la enarbole, que sea el iniciador del fenómeno educativo. Si no es así, la ley sola no puede, el capacitador solo no puede, los consultores no podemos, nosotros como los asesores haremos las cosas bien en la medida que tengamos el apoyo de la dirección de una empresa, si o es así, por mucho que existan modelos, sistemas y experiencia, no haremos nada. De hecho, el éxito de todo proceso educativo en una empresa reside en que el líder se convierta en promotor de los programas de capacitación.

Hoy por hoy los temas de calidad, excelencia y el mismo fenómeno de modernización al que tanto estamos aludiendo, independientemente de ser conceptos, herramientas, políticas o prácticas, son valores; la capacitación es un valor y se debe hacer una llamada de atención: los valores generalmente los hemos entendido como algo teórico, como algo medio abstracto y esto no es cierto, un valor

es un principio de acción, por ejemplo, el valor patriótico se va a dejar ver en la acción diaria, si yo pienso en mi patria, si yo pago mis impuestos, si yo hago todo lo posible por mejorar mi país, soy patriota ; en la conducta se realiza todo valor, no tanto en conceptos o en teorías . En este punto hay que distinguir entre el valor real que es la práctica diaria, el principio de acción y el valor teórico que es aquello en lo que pienso. En materia de capacitación sucede algo semejante , muchos empresarios hablan de la capacitación , la mencionan en discursos, la ponen en memoranda, etc. , pero muy pocos realmente la practican, la hacen una acción diaria , la convierten en un valor que debe vivirse cotidianamente para tener una cultura de capacitación.

“En el Sexto Congreso Mundial de Productividad, que se celebró en Montreal, Canadá, con la participación de más de 600 empresas representadas allí, una conclusión relevante fue que las organizaciones avanzadas, las empresas excelentes, las empresas que están en un nivel alto de administración no acuden por sistema a reclutar recursos externos, no contratan gente nueva del exterior más que por verdadera excepción, lo que hacen es internamente establecer sistemas permanentes de capacitación y desarrollo que respondan a las necesidades estratégicas del personal que tienen a corto y largo plazo.”<sup>16</sup>

Eso significa que toda la banca, todos los cuadros de reemplazo interno son propios de la empresa en función de que están capacitados por la misma, lo que lleva a una nueva concepción de la planeación y capacitación de los recursos humanos.

Es muy triste ver que en términos generales, del total de horas - hombre - capacitación que se imparte en las empresas importantes en el mundo, en México sólo estamos llegando a un 5% ó 7%, lo cual significa que tenemos un 90% de déficit en materia de capacitación, tanto en términos de cantidad (de horas) como de calidad y de cobertura<sup>17</sup>

Para crear en una empresa una verdadera cultura de capacitación debe visualizarse esta función como:

- a) “Una filosofía de trabajo”; la capacitación debe ser verdadera filosofía de trabajo.
- b) Debe basarse en necesidades reales, no inventadas ni artificiales, para esto se requiere de un diagnóstico.

<sup>16</sup> SILICEO, Aguilar, Alfonso: Capacitación y desarrollo de personal, México, 1997, Edit. Limusa

<sup>17</sup> Porcentajes obtenidos del libro de Capacitación y desarrollo de personal

- c) Debe tener tecnología avanzada, en México todavía tenemos grandes retos a este respecto, debemos avanzar para mejorar realmente la calidad de la capacitación.
- d) Todos, sin excepción, deben estar involucrados en la capacitación, no nada más el departamento responsable o la dirección de relaciones industriales o de recursos humanos.
- e) La capacitación debe ser permanente o continua, no debe ser por periodos esporádicos, no debe estar de moda como desafortunadamente muchas veces ha estado.
- f) Debe ser para todos, este último aspecto es el que conecta con lo que se decía renglones antes; desgraciadamente la cobertura en materia de capacitación en México es fragmentada y muy parcial, existe la tendencia de dar capacitación sólo a ejecutivos, nos olvidamos de los supervisores, y el nivel obrero está muy abandonado en esta materia a pesar de la disposición legal. Se insiste, si la dirección de una empresa no valora el proceso de capacitación como una filosofía de trabajo ésta va a quedar empobrecida y no se logrará la mística necesaria.

Una cultura de capacitación bien arraigada en la organización será un elemento fundamental para dar soporte a todo programa orientado a crear o fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración entre empresarios, directivos, empleados y trabajadores.

Debemos recordar que hasta ahora el grupo empresarial - directivo y el resto de los niveles de organización han vivido como dos mundos distantes, debido principalmente a la frustración generada por la existencia de prejuicios no resueltos.

La creación, la difusión y el apoyo constante y congruente de una cultura corporativa de capacitación, constituirá una plataforma invaluable y sólida para unir - como siempre debieron estar - estos sectores inseparables, que sólo a través de su interdependencia laboral y de propósitos podrán justificar su presencia en la empresa y alcanzar de manera paralela y exitosa sus metas tanto de corto como de largo plazo.

### 3.2 CALIDAD

*“La calidad implica un cambio profundo de actitud.  
Es una nueva manera de ser y de pensar.  
Es actuar de forma diferente y es crear  
un nuevo estilo de vida ”*

Humberto Patiño Gil

**L**a Calidad es uno de los temas de mayor interés en la actualidad como consecuencia del escenario económico presente en México, caracterizado por la apertura comercial, la cual se acentúa con el Tratado del Libre Comercio. De esta manera empresas y gobierno se han visto obligados a volver sus ojos hacia la calidad, la cual ha empezado a considerarse como un elemento clave para participar competitiva y exitosamente en el mundo contemporáneo.

El compromiso con la calidad es una actitud que debe estar presente tanto en las salas de sesiones de los consejos como en los propios hogares, en las fábricas y en los módulos de servicio, en las salas de conciertos y en las oficinas gubernamentales e, incluso, en las canchas de juego y en los campos de cultivo. La calidad demanda de nosotros llevar a cabo un proceso de mejoramiento continuo, en nuestro comportamiento tanto individual como corporativo y nacional, con metas mesurables a alcanzar. El compromiso con la calidad debe ser aquello que mejor caracteriza las relaciones con nuestros conciudadanos y debe jugar un papel de vital importancia en nuestra búsqueda de cooperación con los demás países.

### 3.2.1 FILOSOFÍAS DE LA CALIDAD

*"Cuando se cambia la filosofía de no puedo a puedo, comienzan a suceder milagros"*

J.A.Razo

Las filosofías de calidad son un conjunto de principios, sistemas, procesos, métodos y técnicas, cuya aplicación permite el cumplimiento sistemático de los requerimientos y la reducción sistemática de los errores.

Las filosofías de calidad, que a continuación presentamos, no son una panacea ni mucho menos una receta mágica universal. Aplicadas en algunas circunstancias, tienen éxito, mientras que fracasan en otras, tienen sus limitaciones y sus riesgos, pero en la práctica son el mejor modelo administrativo que existe en nuestros días y han demostrado que pueden ser un arma competitiva decisiva para algunas organizaciones, en algunas circunstancias.

#### I. FILOSOFÍA DE CALIDAD DEMING.

El doctor Deming es considerado como precursor del nuevo concepto de filosofía de calidad de los últimos 50 años y tomando como base estos conceptos, algunos otros autores han estructurado su propia filosofía.

A continuación describiremos los 14 puntos de la filosofía Deming:

- 1. Se debe ser perseverante en el propósito de mejorar el producto y el servicio. Esto se logra sólo con un plan diseñado para ser competitivo y para que el negocio permanezca activo por tiempo indefinido, proporcionando empleos.**

La administración se enfrenta con dos tipos de problemas: los que se refieren a la situación actual de la compañía y los de mediano y largo plazo.

Son problemas del primer tipo, por ejemplo, el cuidado que la administración tiene de mantener la calidad de los productos que van saliendo día a día, y de ver que la producción no exceda demasiado a las ventas inmediatas, el presupuesto, el empleo, las ganancias, las ventas, el servicio, las relaciones públicas, etc. Es muy común que los gerentes presten mucha atención a estos problemas cotidianos, al grado de adquirir una gran habilidad en solucionarlos.

Los problemas referentes al futuro de la compañía tiene que ver principalmente con la perseverancia en el propósito de mejorar la posición competitiva de la empresa, a fin de asegurar que ésta permanezca activa por tiempo indefinido proporcionando, por consiguiente, empleo a los trabajadores.

El cuerpo directivo debe preguntarse si sólo busca ganancias inmediatas, o si más bien enfoca su atención al problema de permanecer en el mercado por tiempo indefinido. Esto último significa aceptar, entre otras, las siguientes obligaciones:

#### 1) **La de innovar**

La innovación requiere dedicar recursos para planear a largo plazo.

Los planes deben tener en consideración:

- \* nuevos servicios y nuevos productos que tengan mercado y que ayuden a la gente a vivir mejor;
- \* nuevos materiales que en el futuro se van a necesitar y su posible costo;
- \* posibles cambios en el equipo y en los métodos de producción;
- \* nuevas habilidades y, por consiguiente, reentrenamiento del personal, etc.

Para que se pueda innovar, se requiere confianza en el futuro.

Con la innovación nosotros mismos labramos el futuro. Mas la innovación no prospera mientras la alta gerencia no se comprometa con la estrategia de la calidad. Si esta estrategia no se adopta, los mandos intermedios y el resto del personal de la compañía verán con escepticismo los resultados de sus propios esfuerzos en favor de la calidad.

**2) La de dedicar recursos a la investigación y a la educación.**

**3) La de mejorar constantemente el diseño del producto y el servicio.**

Esta obligación nunca termina, pues el cliente es la parte más importante de la línea de producción.

Es un error suponer que la organización se conserva solvente y al frente de la competencia con una producción eficiente y con un buen servicio. Es posible y de hecho sucede que una compañía quede fuera del mercado debido a que no ofrece el producto correcto o el tipo de servicio que requiere el cliente, no obstante que en la organización todos se dediquen a su trabajo y empleen métodos estadísticos y otras ayudas que fomentan la eficiencia.

Se necesita actuar siempre con el propósito de proporcionar productos y servicios que ayuden al hombre a vivir mejor; productos y servicios para los que nunca falten los clientes.

**2. Estamos en una nueva era económica. La administración occidental debe darse cuenta, por tanto, del nuevo desafío; debe aprender a cumplir su responsabilidad y a ser líder en el cambio a efectuar. Por esto es necesario adoptar la nueva filosofía.**

La competitividad va en aumento día tras día. Esto significa a largo plazo sólo permanecerán en el mercado las compañías o instituciones que a menor costo ofrezcan mayor calidad en sus productos o servicios; lo cual implica que se debe trabajar sin los errores que aumentan el costo de producción y que repercuten en el precio del producto terminado.

**3. Hay que acabar con la inspección masiva. En su lugar debemos exigir evidencia estadística de que el producto o servicio, desde los primeros pasos, se hace con calidad. Esto elimina la necesidad de la inspección masiva.**

La inspección masiva es una rutina planeada para los casos en los que se reconoce que no es posible hacer correctamente las cosas. Es costosa y suplerflua. Sólo tiene razón de ser, cuando se aplica a partes o ensambles verdaderamente críticos. En lugar de dicha inspección, se debe promover el mejoramiento del proceso.



- 4. El precio sólo tiene sentido cuando hay evidencia estadística de calidad. Se debe acabar con la práctica que usa como criterio de compra sólo el bajo precio. Lo importante es minimizar el costo total. Es preferible tratar con un número reducido de proveedores con los que se haya creado una relación duradera, leal y confiable.**

En este tiempo en que se requiere homogeneidad y confiabilidad, no es posible que el precio sea el criterio más importante sin atender a la calidad de lo que se adquiere. El precio del producto no tiene sentido si no se considera en relación con la calidad. Por consiguiente, no se debe preferir al proveedor que ofrezca el mejor precio, sino a aquél que, con evidencia estadística juntamente con un precio competitivo, ofrezca mejor calidad.

La política de hacer bajar el precio del artículo que se compra sin atender a la calidad puede poner fuera del mercado a vendedores de buenos productos y a quienes ofrecen buenos servicios.

El departamento de compras debe entender que en la compra de las herramientas y demás equipos se trata de minimizar a largo plazo el costo de la producción o del servicio, y no el costo del instrumento mismo.

- 5. Hay que estar mejorando constantemente el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad y para así abatir los costos.**

El mejoramiento del sistema significa reducir constantemente el desperdicio y mejorar día a día la calidad en cada una de las actividades : la transportación, la ingeniería, los métodos, el mantenimiento, los instrumentos y medidas, las ventas, los métodos de distribución, la contabilidad, el servicio a los clientes.

El mejoramiento constante de la calidad se traduce en aumento de la productividad.

Mejorar el proceso implica lograr un mejor aprovechamiento del esfuerzo humano, hacer un buen esfuerzo de la selección del personal y de la tarea que se le asigna, entrenarlo y ofrecerle la posibilidad de aumentar sus conocimientos y de desarrollar sus aptitudes.

### **6. Hay que poner en práctica métodos modernos de entrenamiento.**

La administración necesita que su personal conozca a fondo la compañía, desde los materiales que se utilizan hasta los clientes a los que se les destina el producto.

Uno de los despilfarros más importantes que puede haber en una organización consiste en desaprovechar las habilidades del personal. Esto provoca frustración en las personas, lo cual tiene efectos perniciosos en el rendimiento del trabajador.

Generalmente es necesario reformar totalmente los programas de capacitación, pues éste se da en forma muy deficiente y con instrucciones difíciles de comprender. Se deben emplear métodos estadísticos para saber en qué momento ya no es necesario la capacitación.

### **7. Se debe administrar con una gran dosis de liderazgo.**

La administración debe distinguirse por su capacidad de liderazgo. Debe convertirse en promotora del mejoramiento y hacer que las características de la calidad presidan la elaboración del diseño del producto y de su fabricación. Como líderes auténticos, los jefes deben conocer el trabajo que supervisan, a fin de ayudar a su personal a mejorar su propio desempeño.

### **8. Se debe eliminar el miedo en el trabajo.**

Ninguno puede dar lo mejor de sí cuando no se siente seguro y mientras no supera el miedo en cualquiera de sus manifestaciones: miedo de expresar sus propias ideas, de preguntar, etc... El miedo implica siempre una pérdida económica. Por eso se debe crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.

Si no se suprime el miedo, no se puede servir a los mejores intereses de la compañía, ya que entonces el trabajador cumple a cualquier costo con lo que se le pide, sin importar que los materiales sean los apropiados o que las máquinas operen correctamente.

El miedo es un síntoma de deficiencias en la capacitación y en la forma como se efectúa la supervisión. Puede ser también síntoma de que hay confusión de

propósitos en la compañía. Desaparece en la medida en que va mejorando la administración y los empleados actúan con mayor confianza.

**9. Deben eliminarse las barreras interdepartamentales.**

Las personas de diseño, de ingeniería, de producción y de ventas, si trabajan en equipo, pueden realizar importantes mejoras en el diseño del producto, en el servicio, en la calidad y en la reducción de los costos. A tales equipos se les podría denominar círculos de control de calidad a nivel gerencial.

**10. No se debe proponer a los trabajadores metas numéricas, como también salen sobrando exhortaciones o amonestaciones.**

Los errores, en su mayoría, no provienen de los trabajadores, sino del sistema mismo; por esto, es muy frecuente que dichas amonestaciones generen frustración y resentimiento.

Más que exhortaciones, lo que los trabajadores necesitan es que la administración les trace la ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad.

Las campañas de exhortaciones y los letreros tienen generalmente como efecto inmediato un ligero aumento en la calidad y productividad y la eliminación de algunas causas obvias de defectos. Sin embargo, con el tiempo cesa la actitud positiva con que los trabajadores reciben dichas exhortaciones; en ocasiones, surge una actitud contraria al mejoramiento.

Cuando se le propone al obrero mayores metas numéricas de producción, él piensa que la administración nunca está satisfecha con el esfuerzo realizado. Por eso, dichos posters no ayudan a mejorar el trabajo.

Es diferente el caso de los posters que exponen lo que la dirección hace mes por mes, con el fin de mejorar el sistema y de incrementar la calidad y productividad con un trabajo más inteligente. Estos letreros suben la moral de los trabajadores, pues a través de ellos se dan cuenta de que la administración se hace responsable de los defectos que acontecen.

**11. Eliminar estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.**

Los estándares de trabajo, también conocidos como día de trabajo medio, son tan sólo cuotas numéricas que no toman en cuenta la calidad con que se hace un producto.

**12. Quitemos los obstáculos que impiden que el operario se sienta orgulloso de haber realizado un trabajo bien hecho.**

Nadie puede sentirse orgulloso de su trabajo si no sabe las condiciones que se necesita para que su trabajo se considere bien hecho. Por eso, lo primero que un operario necesita es que le expliquen en qué consiste propiamente su trabajo.

Además, no hay que tratar a la gente como si fuera una mercancía más diciéndole a última hora lo que debe hacer o contratándola y despidiéndola según las necesidades de la empresa. Es muy frecuente que los administradores se acostumbren a estudiar y resolver problemas de números y que no sepan resolver adecuadamente problemas de la gente.

Es responsabilidad de la administración proveer al empleado de herramienta adecuada, pues el operario no sólo quiere emplear su tiempo, sino además desea sentirse realizado con el trabajo que lleva a cabo.

**13. Se debe impulsar la educación de todo el personal y su autodesarrollo.**

Las organizaciones necesitan gente con estudios y con preparación, no sólo gente buena.

No hay escasez de gente buena; lo que falta son personas con altos niveles de conocimientos. En el grado de preparación de las personas están los cimientos que permiten avanzar en el campo de la competitividad.

Todos tenemos una responsabilidad en la reconstrucción de la industria occidental; y por eso todos, incluidos los administradores tienen necesidad de recibir una nueva educación. Además, la gente en su desempeño profesional no sólo busca la retribución económica sino también aportar algo a la sociedad.

**14. Hay que emprender las acciones necesarias para lograr la transformación de la empresa.**

Quienes integran la administración deben estar de acuerdo con su forma de pensar y en la dirección que la empresa va a tomar al introducir esta nueva filosofía. Deben tener el valor de romper con la tradición y deben sentirse orgullosos por haber adoptado el nuevo modelo administrativo y por cumplir con sus nuevas obligaciones. Procure la administración llevar a cabo una serie de seminarios en los que explique al personal por qué fue necesario hacer el cambio y qué todo implica este cambio para cada uno de ellos.

El cambio a efectuar es un proceso; por consiguiente, hay que aplicar también a este proceso lo dicho anteriormente acerca del mejoramiento continuo.

Además, hay que instruir, tan pronto como sea posible, un organismo que dé seguimiento al proceso del mejoramiento continuo.

En cualquier organización las personas forman equipos de trabajo. El propósito de cualquier equipo de trabajo debe consistir en mejorar, en la etapa que le corresponde, los insumos del proceso y sus resultados.

Como miembros de un equipo, cada uno de sus integrantes debe tener la oportunidad de contribuir con ideas y planes, pero deben esperar a que sus mejores contribuciones logren un consenso entre sus compañeros.

No hay que considerar el trabajo realizado en una sesión de estudio como lo mejor. En la sesión siguiente, las personas deben asumir una actitud crítica frente a los resultados de la sesión anterior, para tener así ideas cada vez más claras y para avanzar constantemente.

## II. FILOSOFÍA DE CALIDAD JURAN

Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto sin tener deficiencias.

Para entender este concepto en una forma más explícita se definirán algunos conceptos adicionales:

### 1. Características del producto.

Es la propiedad que tiene el producto y con la que se espera satisfacer las necesidades de cierto cliente, entiéndase éste también como la prestación de cualquier tipo de servicio.

### 2. Jerarquías de las características de un producto.

Todos los productos tienen una estructura jerárquica formada por sistemas y subsistemas, en cada una de ellas están incluidas en si mismos planos, especificaciones, procedimientos, que avalan las características finales de calidad del producto, mismas que serán valoradas por los clientes.

### 3. Necesidades del cliente.

Todos los clientes tienen necesidades que deben ser satisfechas por las características del producto, porque esto representa la venta del producto.

### 4. Satisfacción del producto.

Las características del producto responden a las necesidades del cliente se dice que proporcionan la satisfacción del producto, situación decisiva para la venta de éste.

### 5. Grado.

Popularmente se conoce como el grado de satisfacción del producto pero con relación a esta filosofía no se le conoce como calidad del diseño. A los productos cuyas características exceden las satisfacciones de las necesidades del cliente se le llama alta calidad.

## **6. Deficiencias del producto.**

Pueden tomar la forma de entregas con retraso, fallas en la utilización, errores en la factura, desperdicios excesivos y no medibles, cambios continuos en el diseño sin un objetivo bien definido. Cada uno de los productos antes mencionados son el resultado de algunas deficiencias en el producto o proceso y normalmente ocasiona disgustos al cliente.

## **7. Insatisfacción de productos.**

A consecuencia de las deficiencias del producto el cliente no queda satisfecho y estos expresan su disgusto en forma de quejas, devoluciones o reclamaciones, si la respuesta a estas insatisfacciones es inadecuada o el disgusto es muy grande el cliente puede dejar de comprar el producto, ello afectará seriamente al proveedor con la disminución de ventas, mayores costos, menores entregas a tiempo y menor productividad.

Por todo lo anterior, la función de la calidad es el conjunto de todas las actividades a través de las cuales se alcanza la aptitud de uso sin importar el lugar en que se realiza.

### III. FILOSOFÍA DE CALIDAD CROSBY

La filosofía de calidad Crosby se define básicamente en 10 puntos que explicaremos brevemente y los cuales debe de adoptar cualquier empresa.

#### 1. Administración de la calidad y el compromiso de mejorar.

En esta parte debemos de comprender el propósito que guía nuestros esfuerzos para el mejoramiento de la calidad; donde los cuatro principios absolutos de la calidad son:

a) Definición de calidad.

Algo bueno → cumplir con los requisitos.

b) Sistema para mejorar la calidad

Evaluación → prevención

c) Estándar de realización

Así está bastante bien → cero defectos

d) Medición de la calidad

Indices → precio del incumplimiento

*Para lograr lo anterior debe existir un compromiso del individuo*

#### 2. Identificación de requisitos.

Tiene como propósito analizar el trabajo como un proceso e identificar requisitos de los diferentes clientes. Escuchando y preguntando, éstos pueden ser:

- ⇒ Clientes
- ⇒ Organizacionales
- ⇒ Proveedores
- ⇒ Tecnológicos



- ⇒ Gubernamentales
- ⇒ Mercado
- ⇒ Competencia

*El primer principio de calidad es cumplir con los requisitos.*

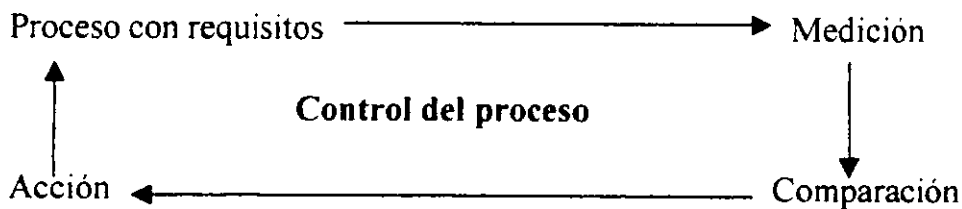
**3. El propósito de aplicar la prevención es hacer que algo indeseable no ocurra.**

Para alcanzar lo anterior debemos:

- ⇒ Establecer políticas de mejora
- ⇒ Desarrollar sistemas preventivos

Donde debemos tomar en cuenta las cuatro etapas siguientes:

- ⇒ Definir el resultado
- ⇒ Definir el proceso
- ⇒ Probar
- ⇒ Operar y administrar



*Donde el segundo principio de la calidad es el sistema que logra la prevención*

**4. Comprender el cero defectos como estándar de realización.**

No debiendo aceptar:

- ⇒ Porcentajes aceptables de incumplimiento
- ⇒ Incumplimientos por actividad
- ⇒ Incumplimientos por periodos

Por lo que debemos fijar metas para comprender el proceso de trabajo, planificar métodos y recursos, por consiguiente medir y revisar avances.

*El tercer principio absoluto de calidad es cero defectos.*

### **5. Cálculo del precio del incumplimiento.**

Tiene por objeto aprender a medir la calidad en función de lo que cuesta y para esto contamos con las siguientes técnicas:

- ⇒ Partidas contables
- ⇒ Mano de obra asignada
- ⇒ Precio por defecto
- ⇒ Desviación de lo ideal

*El cuarto principio absoluto de la calidad es la medición del precio del incumplimiento.*

### **6. Desarrollo del trabajo en equipo.**

Su finalidad es desarrollar la habilidad y efectividad del trabajo en equipo efectivo. Pudiendo ser de los siguientes tipos:

- ⇒ Para definir resultados
- ⇒ Análisis del proceso
- ⇒ Tomar acciones correctivas
- ⇒ Fijar metas
- ⇒ El mejoramiento de la calidad

### **7. Medición para el mejoramiento.**

Su prioridad es utilizar los resultados de la medición para mejorar la calidad y esto lo logramos identificando, cuantificando y comunicándolo.

### **8. Análisis de problemas.**

Para esto debemos aplicar los siguientes pasos para eliminar el incumplimiento.

- Definir la situación
  - ⇒ Describiendo claramente el problema
  - ⇒ Planificando la solución
  
- Remediar temporalmente
  - ⇒ Retrabajar
  - ⇒ Reparar
  - ⇒ Reemplazar
  - ⇒ No solución permanente
  
- Identificar la raíz del problema
  - ⇒ Revisando requisitos
  - ⇒ Buscando patrones de similitud
  - ⇒ Oportunidades de error
  - ⇒ Diagramas de causa y efecto
  - ⇒ Análisis de Pareto

### **9. Eliminación de causas de problemas.**

Tiene como propósito:

- Tomar acción correctiva definitiva
  - ⇒ Generando nuevas ideas
  - ⇒ Seleccionándolas
  - ⇒ Planeándolas
  - ⇒ Implantándolas
  
- Evaluar y dar seguimiento con:
  - ⇒ Auditorías
  - ⇒ Encuestas
  - ⇒ Revisiones Informales

### **10. Mejoramiento con proveedores.**

Busca mejorar la relación entre cliente proveedor tomando en cuenta:

- ⇒ Respeto mutuo
- ⇒ Confianza recíproca
- ⇒ Beneficio mutuo

#### IV. FILOSOFÍA DE CALIDAD TAGUCHI

La filosofía de calidad Taguchi ya no está enfocada a la calidad del producto ni al aseguramiento de los procesos de fabricación, el concepto de Ginechi Taguchi se centra en ocasionar el mismo costo a la sociedad y su definición es la siguiente:

La calidad de un producto es la pérdida impartida a la sociedad desde el momento en que el producto se embarca.

Sin embargo para poder llevar a la práctica este concepto es importante tomar en cuenta los siguientes puntos que son base de esta filosofía:

**1. Sólo se deben planear y fabricar productos que la sociedad demande.**

Esto se puede llevar a cabo con un estudio de mercado a través del despliegue de las funciones de calidad y construyendo la "casa de calidad del nuevo producto"

**2. En la etapa de fabricación de prototipos el proceso de ajustarse con todas las variables de fabricación que intervienen para que éste sea óptimo.**

Esto minimiza los costos de fabricación y los costos de no hacer un producto de calidad, esto se puede lograr mediante la aplicación de diseños de experimentos.

**3. Debe mantenerse la calidad del producto.**

Una vez realizando lo anterior, mediante técnicas estadísticas de control que nos permita mantener la menor variabilidad y evaluar mediante la función de pérdida del producto que su calidad sea la óptima.

La calidad es garantizar que las actividades que se realizan ocurran tal y como fueron planeadas mediante un proceso bien definido y sistemático de mejoramiento continuo.

Una vez revisadas las filosofías de calidad de Deming, Juran, Crosby y Taguchi; consideramos a la primera como la más completa y factible de aplicación

en el ámbito de los servicios<sup>18</sup>, precisemos que de acuerdo a las características propias de la SEP y en concordancia con el PROMAP la filosofía de calidad de Deming es la que mejor cubre las expectativas de “mejorar la calidad y efectividad de los servicios públicos en términos de costo social que supone la deficiencia en su funcionamiento”. Por lo anterior retomaremos esta filosofía como la columna vertebral que dará cause al programa de capacitación bajo el enfoque de calidad.

### 3.2.2 CONCEPTO DE CALIDAD

*“ Él que apenas conoce los principios no es igual al que los ama y práctica ”*

Confucio

El término calidad, en especial, señala un conjunto de características de una persona o de una cosa, importancia, calificación, carácter, índole, superioridad, condición social, civil o jurídica, nobleza, prendas morales, propiedad, clase, cualidad, casta, excelencia, ralea, calaña, linaje, lustre, importancia, condición.

El sustantivo inglés quality indica una persona de alto nivel social, algo excepcionalmente bueno en su clase, un nivel de superioridad, un elemento distintivo, una medida de excelencia, atributo, carácter, característica, peculiaridad, propiedad.

Ambos términos derivan de la palabra latina qualitas, atis, que indica cualidad, manera de ser, propiedad de las cosas y que a su vez deriva del adjetivo también latino qualis, e, que significa cuál, de qué género, de qué clase, de qué cualidad, de qué especie.

Si embargo, los sistemas administrativos actuales han utilizado tanto el término “calidad” que lo han evolucionado, hasta llegar a significar mucho más que las definiciones originales de los diccionarios.

<sup>18</sup> *“En el libro Calidad en el servicio indica que el sustantivo español servicio denota la acción o el efecto de servir, estar a disposición de una persona, organización, iglesia o estado; función desempeñada en el estado. El verbo servir señala la acción de estar al servicio de otro, estar empleado en la ejecución de algo por delegación de otro, ser útil, asistir, ayudar y apoyar. En términos administrativos servicio es el trabajo realizado para otra persona.*

*El ciclo de servicio de una institución es el conjunto sistematizado de pasos que lleva a cabo la institución, para la creación y prestación de un servicio”*

COLUNGA, Dávila, Carlos. La Calidad en el Servicio. Editorial Panorama, 1995, México, D.F.

La palabra calidad actualmente designa el conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un producto o servicio.

Aun cuando es muy importante cumplir con especificaciones establecidas y con regulaciones gubernamentales, el concepto de calidad implica algo más: la calidad tiene que ver con los requisitos de los consumidores. Un producto o servicio tiene calidad en la medida en que satisface las expectativas del cliente. O, definido de otra manera, la calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor.

La calidad pasa a ser estrategia de competitividad en el momento en que toma como punto de partida para su planeación estratégica los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores.

Deming, Juran, Crosby, Taguchi, e incluso las normas ISO 9000 están de acuerdo en que los requerimientos son los indicadores de si se cumple o no con la calidad. *Con base en lo anterior para nosotras calidad es cumplir con los requerimientos.*

La búsqueda por la calidad se debe realizar con base en una metodología que tenga un fundamento técnico en este caso tomamos como base la filosofía de Deming.

### 3.2.3 EL INDIVIDUO Y LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

*“ Ya no se puede participar en cualquier actividad, conocimientos superficiales; el mundo de hoy exige una verdadera preparación para poder salir adelante ante la competencia a la que nos estamos enfrentando ”*

Humberto Patiño Gil

La calidad es para el hombre y por el hombre. El hombre es la razón de ser de todo esquema filosófico de la calidad. A través de la historia podemos observar el deseo de superación del hombre, lo cual ha sido pieza clave para el avance tecnológico y cultural de la humanidad. Dentro de este proceso hay que darle mayor énfasis al propósito de hacer bien las cosas, como algo natural al ser humano.

Se pueden tener las mejores tecnologías del mundo, bien en sistemas duros como bienes de capital o en sistemas blandos como los sistemas de información, o puede tener millones de pesos para invertir pero esto no garantiza el éxito institucional por sí solo, requiere del recurso humano. Cualquier sistema relacionado con una empresa o institución, que es otro sistema en sí mismo, no funciona sin el hombre. Parecería elemental, entonces, pensar en la institución hecha a la escala del hombre.

Debido a eso las filosofías de calidad llevan a una nueva y permanente transformación de la concepción del hombre como foco de atención de toda la empresa o institución, ya sea el cliente, un gerente, el dueño, un supervisor o un trabajador, modificando las relaciones tradicionales tanto de la empresa con su entorno como en su interior en toda estructura orgánica.

La relación entre el individuo y la comunidad humana dentro de la cual se desarrolla, han sido objeto de múltiples reflexiones desde la antigüedad. En este sentido es célebre la expresión de Aristóteles de que "el hombre es un ser naturalmente sociable, y el que vive fuera de la sociedad por organización y no por efecto de azar, ciertamente es, o un ser degradado, o un ser superior a la especie humana"<sup>19</sup>. La vinculación entre el ser humano y la comunidad en la que vive es tan estrecha que no es posible imaginar el uno sin la otra.

Heller afirma: "El yo y la comunidad se originan y se mantienen únicamente en recíproca trabazón, coexistiendo y ayudándose. El individuo no puede ser aislado en ningún momento, ni puede ser considerado como una sustancia; pues solo el intercambio con otros, despierto espiritualmente por su llamada y despertando, a su vez, a los demás, se hace individuo humano"<sup>20</sup>.

Cualquier institución no es únicamente un sistema integrado por hombres y máquinas o instrumentos. Es, sobre todo, una realidad viviente en medio de un determinado entorno social, cuya existencia es un proceso de adaptación a los cambios que en la sociedad se van sucediendo a través del tiempo.

Toca a la institución no sólo coordinar internamente la actividad del sistema, sino además establecer el propósito fundamental de la institución, ir adecuando dicho propósito a los cambios que la sociedad experimenta, establecer metas concretas y específicas que la institución debe ir alcanzando en determinados plazos

<sup>19</sup> ARISTOTELES. La Política. Editorial Espasa Calpe S.A. Colección Austral. Décima edición, Madrid, 1965, pág. 23.

<sup>20</sup> HELLER, Herman. Teoría del Estado. Fondo de Cultura Económica, México, 5ª edición, 1963, pág. 111

y, finalmente, señalar en grandes líneas la forma como se debe alcanzar dichas metas.

Las formas de organización para la calidad han ido cambiando a través de la historia. En los talleres artesanos de la antigüedad, conformados por el patrono y unas pocas personas, era el propio patrono quien dirigía, vendía, compraba, revisaba el trabajo y decidía sobre la calidad del producto.

Al crecer los talleres, como el patrono no disponía de tiempo suficiente, apareció la figura del capataz de producción que, entre otras cosas, se encargaba de la verificación. Cuando la cantidad de trabajo de inspección sobrepasó las posibilidades del capataz, se definió el puesto de inspector a tiempo completo a las órdenes del capataz.

En la medida en que se desarrollaron las empresas el número de inspectores fue en aumento, siempre bajo el mando del capataz o encargado de producción. Esto trajo una serie de inconvenientes que no podían ser asumidos por el encargado de producción. La inspección exigía cada vez más conocimientos especiales. Lo más crítico residía en que con frecuencia los encargados resolvían problemas de calidad ordenando a los inspectores la aceptación del producto defectuoso.

Todo ello condujo, a partir de la Primera Guerra Mundial, a la creación de un departamento de inspección a las órdenes de un inspector jefe, quien a su vez dependía del director de producción. No sólo se dedicaban a la aceptación del producto en lo que a detección se refiere sino que se inició la era de la prevención, determinando las causas que ocasionaban los defectos e intentando eliminarlas.

Hacia 1950 se crearon los departamentos de control de calidad. Aparece la figura del director de calidad, que permitiría coordinar al inspector en jefe, verificadores y el nuevo departamento de control de calidad. A partir de los años 60 se independiza el departamento de calidad, quedando todo a las órdenes del director general.

En definitiva, podemos decir que hasta nuestros días llega un tipo de organización que se caracteriza por una independencia y autonomía propias del departamento de calidad, actuando directamente a las órdenes del director general.



### 3.2.4 CULTURA PARA LA CALIDAD

*“ La calidad es un cambio cultural;  
es una actitud de superación permanente  
que propicia ser altamente competitivos,  
para optimizar la satisfacción del cliente ”*

Humberto Patiño Gil

Las instituciones se convierten en entidades cuya principal preocupación es la supervivencia, ellas tienen ciclos de vida, luchan con problemas de funcionamiento, de administración, etc., y están sujetas a los procesos implacables de selección; y esto le confiere a las instituciones una personalidad, unas necesidades y un carácter propio o incluso le atribuye funciones cognoscitivas típicamente humanas. Más recientemente se ha hecho una analogía predominante que consiste en comparar a las instituciones con sociedades en miniatura.

La metáfora que dice que las instituciones son pequeñas sociedades, sistemas sociales dotados de procesos de socialización así como de normas y estructuras sociales hace que tenga relevancia el concepto de cultura organizacional ya que si las instituciones son sociedades en miniatura, deben poseer características culturales:

*“ Si es cierto que la particularidad de un individuo se trasparenta en su personalidad, la individualidad de una organización o institución se manifiesta en su cultura particular”*

Sin embargo, es necesario establecer la definición del concepto de cultura organizacional al cual entendemos como el conjunto de factores que constituyen su fortaleza y que, por consiguiente, son elementos decisivos de su productividad.

La cultura organizacional es aquello que permite que una institución logre sus objetivos. Por eso se dice que cuando la gerencia tiene éxito en mejorar la cultura organizacional, la institución se hace más productiva, más competitiva y, por consiguiente, más redituable a largo plazo.

Entre los factores que constituyen una cultura organizacional ocupan un lugar preponderante los valores que presiden las decisiones fundamentales de la institución y la forma de pensar de quienes la integran.

El análisis de la calidad quedaría incompleto si no se expusieran cuáles son los valores predominantes en este sistema administrativo, cual es la forma de pensar que le debe ser característica y cuáles, por consiguiente, deben ser los criterios de actuación de sus directivos.

El principio fundamental de la cultura de una organización que ha optado por la calidad se puede resumir en la expresión: la Calidad es primero. Sólo cuando el criterio fundamental de actuación es la calidad, se puede hablar verdaderamente de que la calidad ha pasado a ser estrategia de competitividad.

Que la calidad sea primero significa, ante todo, que debe procurar la calidad por el valor que tiene ella misma, consolidándose en esta forma la conciencia de todos acerca de su importancia. Cuando se piensa que se debe buscar la calidad por ella misma, la institución se encuentra en el camino más seguro para lograr la competitividad, además que se debe proceder con una visión a mediano y largo plazo, y no únicamente buscando una solución a corto plazo.

En tanto que la calidad sea primero significa que la organización debe procurar:

- por la calidad de las personas, de quienes depende la calidad de los procesos y de los servicios;
- por la calidad del sistema administrativo, que está en estrecha relación con una actuación de calidad de las personas;
- por la calidad del proceso mismo, que es el resultado de la calidad de las personas, del sistema y de una cultura organizacional;
- y por la calidad de una capacitación, a fin de responder constantemente a las nuevas exigencias de un mercado más competitivo.

}

### 3.3. CAPACITACIÓN DE CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.

*“Sólo tenemos dos caminos: ó desfilamos o nos sentamos a ver el desfile. Estes, ó somos parte de los sucesos ó simplemente espectadores. Habrá quién lamentablemente, tal vez la mayoría, esté pensando que es más cómodo sentarse a ver el desfile, que desfilar, en cuyo caso yo le diría a este tipo de personas que se apuren, porque a lo mejor las banquetas se están llenando”*

Humberto Patiño Gil

Como cualquier actividad humana, la capacitación de calidad está guiada por un conjunto de creencias, valores y principios que conforman el esquema de referencia que nos permite tener una idea de lo que somos, de dónde estamos, de qué hacemos y de qué queremos. Es precisamente de este reconocimiento de donde se deriva la misión para la función de capacitación de calidad, que consiste en generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización.

Así la capacitación de calidad en las instituciones públicas se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de un proceso de enseñanza - aprendizaje de carácter sistematizado cuyo objetivo sea la adquisición, actualización y perfeccionamiento de conocimientos y nuevas tecnologías así como el desarrollo de habilidades y modificación de actitudes y conductas para desempeñar eficaz y eficientemente las actividades inherentes al puesto que ocupa o bien a otro diferente.

Por ende, la capacitación de calidad tiene también que responder a las necesidades reales y específicas para contrarrestar problemas organizacionales de la institución ya que si una capacitación de calidad no se orienta a satisfacer una necesidad entonces no se podría justificar su desarrollo o su razón de ser por eso la capacitación de calidad, al igual que las medicinas, puede ser peligrosa: un curso de “calidad”, pero mal dirigido, puede provocar malestar a la institución al propiciar cambios de conducta no deseados, por su parte, el sobrecapacitar puede despertar falsas expectativas a los trabajadores.

Por lo tanto, la capacitación de calidad al igual que las medicinas para recetarla con éxito deben considerarse ciertas cuestiones como:

- Conocer el malestar y detectar sus causas (diagnóstico de necesidades de capacitación).
- Elaborarse con el tipo y cantidad de ingredientes necesarios para curar el mal detectado (diseño didáctico, metodología, técnica y materiales de apoyo).
- Administrarse y dosificarse bajo tratamiento estricto (conducción y dosificación del aprendizaje).
- Verificarse hasta qué punto el mal ha sido superado (evaluación de cambios o de conducta y evaluación de resultados).
- Tomarse medidas suplementarias para evitar que el malestar vuelva (seguimiento, reentrenamiento y reforzamiento, así como modificación de factores organizacionales que se adecuen a estas nuevas conductas modificadas).
- Ser diagnosticada, recetada, administrada y controlada por un médico experto y no por un aficionado (la capacitación de calidad, al igual que las medicinas, debe ser diagnosticada, administrada y controlada por un conocedor, que además transmita credibilidad).

Podemos decir que la capacitación de calidad tiene un papel muy significativo en la dinámica de las instituciones públicas, en tanto que es uno de los medios que permiten generar cambios para incrementar la productividad de las mismas, abriéndoles el camino para competir en el mercado mundial.

Sin embargo, no hay que perder de vista que la capacitación de calidad es tan sólo uno de los medios para incrementar la calidad en las instituciones públicas, por lo que conviene poner atención en los enfoques, efectos, beneficios, límites y posibilidades de la misma.

### 3.3.1 EFECTOS Y BENEFICIOS DE UNA CAPACITACIÓN DE CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.

*"La educación continua  
enriquece la vida".*

Anónimo

La capacitación de calidad es uno de los medios más efectivos para generar en los miembros de una institución los cambios de actitud y conducta requeridos para el logro de los objetivos de la misma, es importante distinguir sus efectos y sus beneficios para evitar desviaciones o falsas interpretaciones respecto a su alcance. Por lo tanto, podemos decir que los efectos de una capacitación de calidad son:

- Cambia a las personas o las convierte, si éstas están motivadas para generar su propio cambio.
- Produce buenos resultados, si se involucra a los gerentes y supervisores en su diseño y contenido.
- Produce buenos resultados, con una buena adecuación de las estructuras, sistemas, filosofía, estilos gerenciales y normas de trabajo.
- Logra sus objetivos si se manejan en forma adecuada y profunda.

Y los beneficios que podemos lograr en las instituciones públicas con una capacitación de calidad son:

- Formar trabajadores y empleados más capaces, para desempeñar eficazmente un trabajo determinado.
- Es parte de la solución para obtener mayor productividad.
- Hace trabajadores más competentes y realizados, desarrolla el juicio, el criterio y puede mejorar las comunicaciones y la participación.
- Arroja resultados significativos a mediano plazo, si es que ha sido técnicamente dirigida.
- Logra objetivos si éstos son realistas y se diseñan y conducen técnicamente.

- Sirve para comunicarse con los trabajadores, conocer el origen de los problemas y adelantarse a su solución antes de que se manifieste con gravedad y haga crisis.
- Es una variable que impacta a los trabajadores para lograr un cambio positivo, tanto personal como organizacional.

Por lo anterior, la capacitación de calidad en las instituciones públicas debe verse como un medio capaz de resolver algunos problemas organizacionales aumentando la productividad, de las instituciones públicas siempre y cuando los programas de capacitación que se dirijan a acrecentarla enlacen o conecten los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos con los cambios de actitud y conducta.

### 3.4 PROCESO DE CAPACITACIÓN BAJO EL ENFOQUE DE CALIDAD DESDE UNA PERSPECTIVA CONSTRUCTIVISTA

*"Establecer oposición entre la educación para la comunidad, no sólo es vano y superficial; en verdad, la educación para la comunidad implica y requiere antes que nada la educación para la persona".*

Jacques Maritain

**E**l hombre, ser espiritual cuya finalidad natural es actualizar sus potencialidades, es decir, perfeccionarse no solo en su dimensión personal sino también como miembro del conglomerado social, requiere de la educación para conocerse así mismo, y conocer a la sociedad, a la naturaleza, a la técnica, etc.

Hagamos incapie en lo que significa el eje y la parte esencial de toda filosofía de la educación. Nos referimos a su orientación inmediata para el bien del hombre, la persona humana y su propia perfección y desarrollo es el objetivo primordial de la educación, ayudar a la persona brindándole conocimientos y desarrollándole su personalidad para que, así, actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento. Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona "aprenda a Aprender para aprender a Ser y así aprenda a Hacer"<sup>21</sup>. Aquí cabe la crítica que puede ser la más seria a nuestra educación actual. Precisemos que la educación se ha desvirtuado, se encuentra deformada, pues, al servir a otros fines, que no son los ya señalados pierde, en una palabra, su calidad humana y se torna en un servilismo injusto y deshonesto mucho se ha señalado que la educación actual pretende, mas que orientar y promover la perfección del ser humano la manipulación de este para lograr fines e intereses mal orientados.

Por consiguiente, la educación actual se ha desvirtuado, al dar mayor importancia a aspectos formales que al contenido, lo que sin duda constituye el aspecto más rico de todo fenómeno pedagógico, cabe decir que cualquier intento de educar o capacitar al personal de una institución por muy exitoso que sea en el plano técnico, será un fracaso si se carece de una profunda filosofía de la educación y no se entiende auténticamente su necesidad y trascendencia, por lo anterior tendremos

<sup>21</sup> ARREDONDO, Uribe y West. "Notas para un modelo de docencia.", Revista Perfiles Educativos, N°3, Enero, Febreo, Marzo 1979, CISE, UNAM, México, pp. 3-27.

que redefinir los métodos de aprendizaje y enseñanza, ya que estos han cambiado como resultado de los nuevos desarrollos teóricos sobre el proceso de comprender y de aprender, partiendo de esto consideramos al constructivismo como la base de muchas reformas educativas actuales cuya finalidad es la construcción del entendimiento, de la comprensión, en una tarea conjunta de maestros y alumnos en el proceso de aprender, de entender un todo.

Construimos la comprensión a través de la reflexión de nuestras interacciones con personas objetos e ideas. Construimos el sentido de nuestro mundo sintetizando nuevas experiencias que hemos llegado a comprender previamente. Con frecuencia hallamos una idea, un objeto, una relación o un fenómeno que no tiene sentido para nosotros, interpretamos lo que percibimos conforme a nuestro conjunto de reglas para explicar u ordenar nuestro mundo o generamos un nuevo conjunto de principios que den cuenta mejor de lo que esta ocurriendo, percepciones y reglas están permanentemente en actividad para conformar nuestra comprensión, como indicaría Piaget, el conocimiento no viene del sujeto ni del objeto sino de la unidad de los dos y como agregaría Fosnot, siguiendo este mismo proceso, aprender ya nos es sólo descubrimiento, sino interpretación a través de un esquema o una estructura diferente.

Se conceptualizo a la capacitación como el proceso enseñanza-aprendizaje cuyo objetivo es la adquisición, actualización y perfeccionamiento de conocimientos y nuevas tecnologías, así como el desarrollo de habilidades y modificación de actitudes y conductas para desempeñar eficaz y eficientemente las actividades inherentes al puesto que se ocupa o bien a otro diferente. Pero este proceso de capacitación a diferencia del tradicional implica una forma distinta en el juego de los elementos que intervienen, por ejemplo:

<b>PROCESO DE CAPACITACION TRADICIONAL</b>	<b>PROCESO DE CAPACITACION CONSTRUCTIVISTA</b>
El curso se presenta de la parte al todo con énfasis en las habilidades básicas.	El curso de presenta del todo a la parte con énfasis en grandes conceptos.
Adherencia estricta a los ejes temáticos es muy valorado.	Seguir las preguntas de los participantes es muy valioso.
Las actividades descansan en los paquetes de los cursos y de trabajo.	Las actividades del curso se apoyan en fuentes principales de datos y materiales manipulativos.



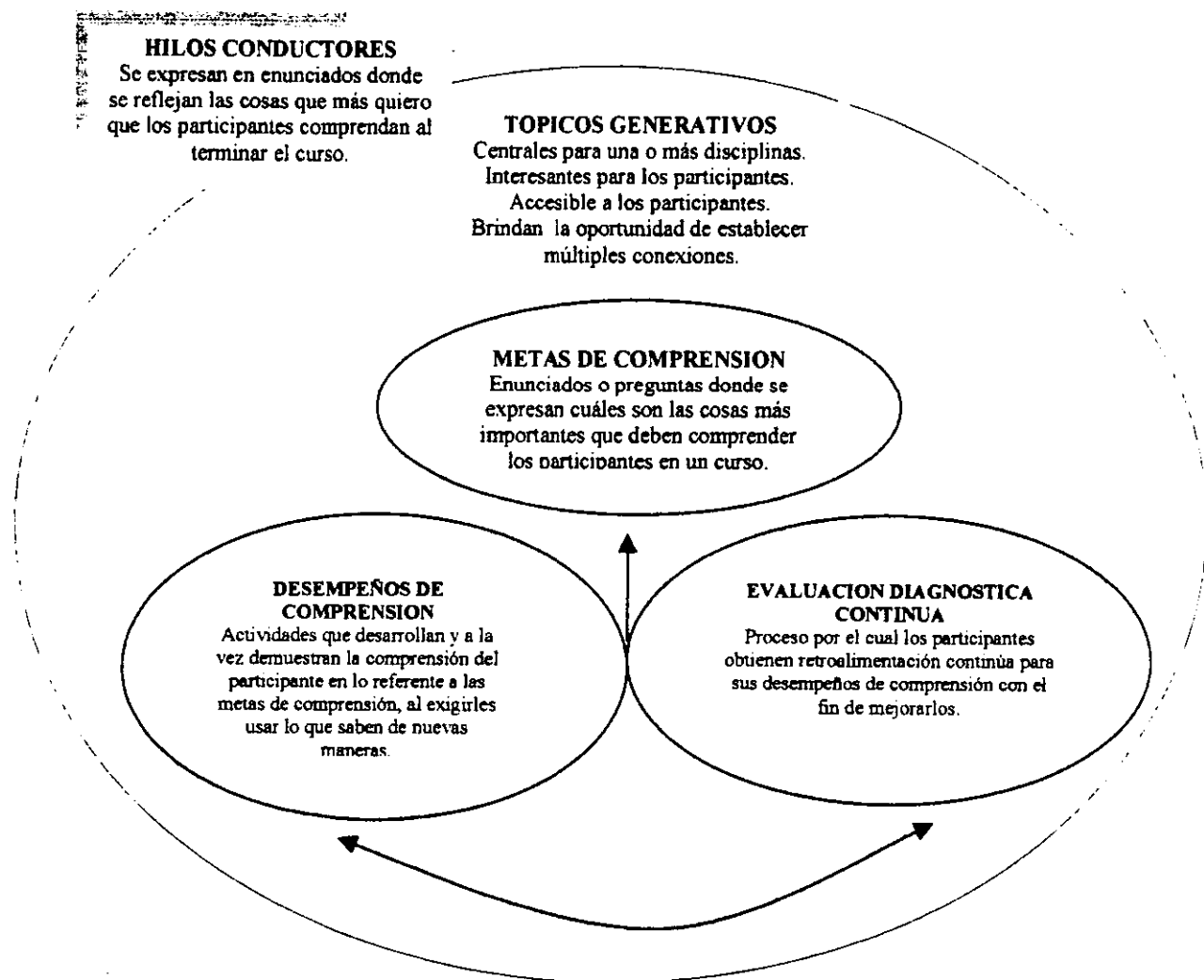
<p>Los participantes son considerados como "pizarras en blanco" en las que el instructor diseña la información.</p>	<p>Los participantes son considerados como seres pensantes con teorías emergentes a cerca del mundo y de la vida.</p>
<p>Los instructores se conducen generalmente, disseminando la información a los participantes.</p>	<p>Los instructores se conducen, generalmente, de manera interactiva, utilizando el ambiente como medio para los participantes.</p>
<p>Los instructores buscan la respuesta correcta para validar el aprendizaje del participante.</p>	<p>Los instructores buscan los puntos de vista de los participantes, a fin de entender las concepciones actuales de estos y utilizarlas en lecciones subsecuentes.</p>
<p>La evaluación del aprendizaje de los participantes se considera separada de la enseñanza y se realiza casi exclusivamente por medio de pruebas.</p>	<p>La evaluación del aprendizaje de los participantes está involucrado dentro de la enseñanza, se efectúa a través de la observación del trabajo de estos y a través de la exhibición de sus habilidades por diferentes medios.</p>
<p>Los participantes trabajan fundamentalmente solos.</p>	<p>Los participantes trabajan en grupos fundamentalmente.</p>

Con base en lo anterior partimos de que el constructivismo se basa en la comprensión, desarrollar la comprensión significa hacer cosas usando los conocimientos previos para llegar a resolver nuevos problemas en situaciones inéditas. Pero qué deseamos exactamente que comprendan nuestros participantes, cómo ayudarlos a desarrollar esas comprensiones y de que forma evaluar sus progresos y proporcionarles retroalimentación. El marco conceptual elaborado por el proyecto de enseñanza para la comprensión proporciona un lenguaje para analizar y confeccionar cursos en lo que respecta a estas cuestiones.

El marco conceptual incluye cinco ideas clave<sup>22</sup>:

1. Hilos Conductores
2. Tópicos Generativos
3. Metas de Comprensión
4. Desempeños de Comprensión
5. Evaluación Diagnóstica Continua.

Los cuales explicaremos en el siguiente esquema.



<sup>22</sup> BLYTHE, Tina, " El marco conceptual de la enseñanza para la comprensión" y "Consejos y herramientas para la planificación y la enseñanza" en: LA ENSEÑANZA PARA LA COMPRESION, Editorial Paidós, Argentina, 1999. pp 43 a 51 y 130 a 150.

---

---

## Capítulo IV

### Propuesta de programa de capacitación bajo un enfoque de calidad para el personal de apoyo y asistencia a la educación dentro de la Secretaría de Educación Pública.

**4.1 Programa de capacitación vigente**

**4.2 Diagnóstico de necesidades**

**4.3 Justificación**

**4.4 Enfoque teórico-metodológico del programa**

**4.5 Presentación del programa de capacitación.**

---

---

*Propuesta de programa de capacitación de calidad para el  
personal de apoyo y asistencia a la educación dentro de la  
Secretaría de Educación Pública*

*“ En el lenguaje de los mitos,  
como en el de los cuentos y la  
novela popular, toda empresa  
que aporta justicia, que repara errores,  
que rescata de una condición miserable,  
es representada corrientemente como  
la restauración de un orden ideal anterior:  
lo deseable de un futuro que se ha de conquistar  
es garantizado por la memoria de un pasado perdido”*

Italo Calvino

**P**ara sobrevivir, las instituciones deben responder constantemente por igual a las necesidades de los empleados y de la sociedad. La única manera de atender las necesidades de los empleados es que la institución atienda en forma efectiva y eficiente las necesidades de la sociedad<sup>1</sup>. Este es un mundo de cambios constantes. Conforme las cosas cambian, deben hacerlo también las personas y las instituciones. Esto significa que deben cambiar las relaciones en las instituciones para facilitar de la mejor manera el logro de objetivos.

La institución que intenta aferrarse al pasado cuando la sociedad o los mercados que se atienden perciben que las cosas deben hacerse de otra manera, se convertiría en parte del pasado. La necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo flexible y adaptable está implícita en la habilidad para cambiar. No se debe capacitar a las personas sólo en ciertas áreas de habilidad, también debe tener una amplia base

---

<sup>1</sup> El postulado fundamental de la teoría estructural funcionalista dice que si las instituciones sociales y las manifestaciones culturales no atienden los intereses de los individuos y no satisfacen las necesidades de los miembros de una sociedad, tienden a desaparecer, según Malinowsky: "existe una naturaleza humana universal, la cual se deriva de un conjunto universal de necesidades; los mitos, las instituciones y otros productos culturales deben su perennidad a la utilidad para atender a estas necesidades".

de conocimientos para que, cuando las condiciones o sucesos lo requieran, puedan con rapidez aprender nuevas habilidades o adaptarse a diferentes conjuntos de relaciones que se presentan como resultado del cambio. La capacitación como el desarrollo de habilidades, aunque está implícito. Más bien, se concentra en el proceso de enseñanza - aprendizaje de carácter sistematizado cuyo objetivo es la adquisición, actualización y perfeccionamiento de conocimientos y nuevas tecnologías así como el desarrollo de habilidades y modificación de actitudes y conductas para desempeñar eficaz y eficientemente las actividades inherentes al puesto que ocupa o bien a otro diferente.

Las instituciones que sobrevivan y prosperen a largo plazo serán aquellas que logren pronosticar correctamente los cambios y adaptarse con rapidez y precisión. Las instituciones que desaparecen son las que no pudieron ajustarse y adaptarse con éxito. De aquí la importancia de un proceso de capacitación constante y permanente se convierte en la vía más idónea para solventar las problemáticas en las cuales estamos inmersos.

## 4.1 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN VIGENTE

*“ El vértigo del cambio,  
es tan poderoso que debemos  
aceptar vivir con el cambio  
y no contra él ”*

Humberto Patiño Gil

**E**n base al diagnóstico de necesidades del Centro de Actualización del Magisterio en el Distrito Federal hemos desarrollado una propuesta de un programa de capacitación bajo un enfoque de calidad para el personal de apoyo y asistencia a la educación, el cual consta de tres módulos interrelacionados para así tener un óptimo funcionamiento del programa. Cabe señalar que hemos recuperado en esta el programa que la SEP desarrollo a través de la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal en correspondencia con los requerimientos establecidos en el PROMAP.

En concordancia con lo establecido en el Plan Nacional Desarrollo 1995-2000, el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 y el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 la Secretaría de Educación Pública genera el programa de capacitación, instrumentado y elaborado por la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal de esta dependencia, el cual consta de 4 módulos los cuales son:

1. **Inducción al Servicio Público SEP** cuyos ejes temáticos son:
  - Conceptualización del servicio público
  - Marco general de la SEP
  - Estructura y organización
  - Perspectivas para la modernización de la SEP
2. **Calidad en el Servicio** con los siguientes temas:
  - Calidad en el Ser
  - Naturaleza del servicio
  - La medición como instrumento para la mejora

3. **Administración del trabajo** el cual consta de.

- El trabajo y la administración
- Elementos de la administración del trabajo
- Mejoramiento administrativo de los servicios
- Programa de mejoramiento de los servicios

4. **Trabajo en equipo** con los temas:

- Equipos de trabajo
- El liderazgo en los equipos de trabajo
- Cómo mejorar la integración de equipos de trabajo
- Estudio de casos para el establecimiento de un programa de calidad en el trabajo

Al revisar y analizar las antologías que sustentan dichos módulos así como el enfoque y metodología de trabajo consideramos que se convierten en palabras estelares, puesto que no se aterrizan a la realidad que permea cada dependencia de la SEP. Así pues, es menester precisar que las circunstancias existentes en cada institución de esta secretaria son diferentes pero en los documentos no se recuperan estas.

Consideramos que el problema general de estos programas radica en la metodología pues los contenidos trabajados no se aplicaron a nivel personal ni a nivel laboral, la presente apreciación se fundamenta en lo dicho por algunos asistentes a esto cursos que pertenecen al CAM-DF (muestra estudiada) solo se asistió por la constancia

Cabe señalar que la forma de bajar los cursos a todas la instituciones de la SEP fue por cascada, es decir, impartieron el curso a algunas personas de cada dependencia y estas realizaron la replica del curso en sus respectivos centro de trabajo, de esta forma se pretendía que todos los trabajadores de la SEP al final lograran tener dicha capacitación, lo curioso es que en el CAM-DF las personas que acudieron a tomar el curso jamas realizaron la replica, aquí nos preguntamos en cuantas dependencia de la SEP se permeo la misma situación y más aun en el análisis de las entrevista encontramos una constante no se logro un aprendizaje significativo que posibilitara una mejora en los servicios que se brindan.

Aquí nos preguntamos ¿cuál fue el sentido de organizar estos cursos? cumplir con una disposición legal, a costa de invertir tiempo, dinero y trabajo en algo no

redituable, donde solo se asistió para detentar una constancia y acreditar a una dependencia, si bien es cierto que seguramente esta no fue la intención de la SEP también lo es que los cambios requeridos por el PROMAP no fueron cubiertos, estamos consientes que no es igual trabajar con una muestra de la secretaria como lo es el CAM que con toda la secretaria pero a la razón nosotras proponemos un programa que consideramos esta en mejor correspondencia con lo establecido en el PROMAP donde la tendencia es incorporar a todas las dependencias a una nueva dinámica de trabajo encauzada a alcanzar la calidad de los servicios que de ellas emanan así pues es retomada como una estrategia de competitividad donde los servicios pueden ser considerados de calidad en la medida que satisfacen las expectativas del cliente.

Desde nuestra perspectiva con esta propuesta los beneficios que tiene este programa de capacitación. bajo un enfoque de calidad los reciben los trabajadores, la institución y los mismos instructores ya que cuando los instructores participan en la capacitación de empleados , interactúan con ellos y, por lo tanto, llegan a conocerlos mejor. Obteniendo mayores conocimientos acerca de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados a fin de generar nuevos programas de capacitación para satisfacer estos requerimientos, ya que la capacitación es un proceso continuo y permanente en toda organización que desee mantenerse a la vanguardia.



## 4.2 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

*"Elimina todo aspecto negativo de tu vida y reemplázalo con uno positivo"*

Héctor Tassinari

**E**l presente diagnóstico fue elaborado tomando al Centro de Actualización del Magisterio en el Distrito Federal como muestra representativa de la Secretaría de Educación Pública, ya que es a esta secretaria a quien formulamos la propuesta de capacitación.

Este diagnóstico se basa en el análisis del documento *estándares de servicio*<sup>2</sup> donde se rescatan las actividades principales por oficina, departamento y subdirecciones, así como de las entrevistas realizadas al personal y a los jefes de las unidades administrativas sobre las limitantes que tenían para el desarrollo óptimo de sus actividades.

Los datos que a continuación se presentan conjuntan las perspectivas del personal a capacitar con base en las actividades propias de su quehacer cotidiano y las necesidades expuestas por los responsables de cada unidad administrativa.

a) perspectivas del personal a capacitar:

- ◆ No se envían datos exactos
- ◆ Los directivos no dicen claramente lo que quieren
- ◆ Nunca podemos averiguar cuando pasan los problemas
- ◆ Se las pasan cambiando las normas
- ◆ Es difícil obtener tiempo de computadora cuando la necesitas

---

<sup>2</sup> Los documentos estándares de servicio fueron proporcionados por el departamento de evaluación, que depende de la subdirección de planeación, estos documentos fueron enviados por la Secretaría de Educación Pública para su llenado, y existe un formato por cada servicio que se brinda en todas y cada una de las unidades administrativas, entiéndase oficinas, departamentos, subdirecciones e incluso la dirección. Estos documentos establecen la caracterización del servicio a brindar, las condiciones en las que se dará y los requisitos que se deberán cumplir para la prestación de este.

Con el apoyo del departamento de evaluación se nos permitió estar presente en las reuniones que se realizaron para el llenado de dichos documentos en cada una de las unidades administrativas y aprovechando este espacio que se nos brindó solicitamos al personal presente que nos explicará cuales eran las limitantes que tenían para el óptimo desempeño de sus actividades, así mismo lo hicimos con los jefes de cada unidad administrativa.

- ◆ Se depende de quienes saben computación para realizar los trabajos
- ◆ Los jefes esperan hasta el último momento para enviar los trabajos y luego los quieren de inmediato
- ◆ Los clientes no saben lo que quieren
- ◆ Nunca hay tiempo suficiente
- ◆ Cuando los responsables de una actividad no vienen no se puede realizar el trabajo
- ◆ No se conocen los objetivos institucionales
- ◆ Sólo se sabe lo que se realiza
- ◆ Falta de motivación y reconocimiento al trabajo realizado

b) perspectivas de los jefes de departamento:

- ❖ No se acatan las instrucciones
- ❖ Los directivos no dicen claramente lo que quieren
- ❖ Nunca podemos averiguar cuando pasan los problemas
- ❖ Se esta sujeto a las disposiciones de DGENAM y los directivos cambiando las normas continuamente
- ❖ No hay suficiente presupuesto para dotar a todos los departamentos de equipo de computo
- ❖ Se requieren trabajos en computadoras y no todos la manejan
- ❖ Los directivos requieren los trabajos de hoy diciendo que eran para ayer
- ❖ Los profesores a quienes ofrecemos los servicios de capacitación, actualización y superación profesional no saben lo que quieren y retrazan el proceso de inscripción
- ❖ Nunca hay tiempo suficiente
- ❖ Cuando los responsables de una actividad no vienen se retrasa el trabajo
- ❖ Siempre se antepone el trabajo de otros departamentos al de nosotros
- ❖ Se requiere un mayor reconocimiento a la labor realizada

### 4.3 JUSTIFICACIÓN

*"Por muchas cosas que hagamos,  
siempre podemos hacer más"*

Anónimo

Frente a la realidad histórica y social de permanente cambio, las instituciones públicas se encuentran ante el constante desafío de transformarse a una velocidad que corresponda a la dinámica con que dichos cambios se generan, ya lo establecen las políticas nacionales plasmadas en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 donde se indica que "los nuevos tiempos exigen del trabajador una formación que desarrolle habilidades para un desempeño autónomo y responsable en el lugar de trabajo, el gusto y la capacidad para aprender, la disciplina para el trabajo individual y en equipo, un espíritu emprendedor y la disposición para cambiar, innovar y contribuir al mejoramiento de la calidad de los procesos y productos"<sup>3</sup>

No es en vano que el punto número cinco ( crecimiento económico ) del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 haga mención en un subpunto específicamente a la capacitación y se preocupe por "impulsar las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores del país". En el mismo contexto del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se inscribe el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) el cual sustenta su contenido en mejorar la cobertura, calidad y efectividad de los servicios públicos.

Se observa nítidamente tanto en el Plan Nacional de Desarrollo como en el PROMAP la tendencia de incorporar a todas las dependencias de la Administración Pública Federal a una nueva dinámica de trabajo encauzada a alcanzar la calidad de los servicios y productos que de ellas emanan; así pues, es retomada como una estrategia de competitividad donde los productos o servicios pueden ser considerados de calidad en la medida en que satisfacen las expectativas del cliente.

<sup>3</sup> Revista técnica y humanismo, Revista bimestral, año 89, Enero-Febrero de 1996

En atención a esta perspectiva de mejorar el proceso administrativo nosotros consideramos que como pedagogas no podemos permanecer ajenas a esta situación, pensamos que si la pedagogía tiene como objeto de estudio todo el acto educativo, entonces nos ubicamos como el factor que puede colaborar en dar respuesta a situaciones tales como la planeación, programación y supervisión, operación, y, evaluación dentro del proceso de capacitación revalorando el trabajo humano que lleve a mejorar la posición competitiva de nuestras instituciones en los mercados globales.

Las instituciones del sector público, en este caso la Secretaría de Educación Pública, están obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno, donde las actitudes, el comportamiento, habilidades y conocimientos se modifiquen, ajusten, adapten, transformen, se orienten o desarrollen hacia los nuevos requerimientos que permean la vida. Por lo anterior el objetivo que se persigue con este programa de capacitación bajo el enfoque de calidad, es solventar las deficiencias en la prestación de los servicios que se brindan en la Secretaría de Educación Pública.

#### 4.4 ENFOQUE TEORICO-METODOLOGICO DEL PROGRAMA

*"Enseñar a pensar y actuar sobre contenidos significativos y contextuados"*

Coil

**E**l programa de capacitación que a continuación se presenta está basado en el enfoque constructivista el cual "básicamente puede decirse que es la idea que mantiene que el individuo - tanto en los aspectos cognitivos y sociales del comportamiento como en los afectivos - no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre esos dos factores. En consecuencia, según la posición constructivista, el conocimiento no es una copia fiel de la realidad, sino una construcción del ser humano".<sup>4</sup>

Se llama constructivismo porque su finalidad es la construcción del entendimiento, de la comprensión, en una tarea conjunta de maestros y alumnos en el proceso de aprender. Construimos la comprensión a través de la reflexión de nuestras interacciones con personas, objetos e ideas.

Así mismo, el enfoque constructivista establece que los tres aspectos clave que debe favorecer el proceso enseñanza-aprendizaje serán: el logro de un aprendizaje significativo, la memorización comprensiva de los contenidos y la funcionalidad de lo aprendido.

El constructivismo promueve el doble proceso de socialización y de individualización, la cual debe permitir a los educandos construir una identidad personal en el marco de un contexto social y cultural determinado.

La concepción constructivista se organiza en torno a tres ideas fundamentales:

1. el alumno es el responsable último de su propio proceso de aprendizaje;

---

<sup>4</sup> DIAZ, Barriga Arceo Frida y Hernández Rojas Gerardo; Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo; Edit. McGraw-Hill; México; 1998

2. la actividad mental constructiva del alumno se aplica a contenidos que poseen ya un grado considerable de elaboración; y
3. la función del docente es engarzar los procesos de construcción del alumno con el saber colectivo culturalmente organizado.

Por lo anterior los principios de aprendizaje constructivista son:

- el aprendizaje es un proceso constructivo interno, autoestructurante,
- el grado de aprendizaje depende del nivel de desarrollo cognitivo,
- punto de partida de todo aprendizaje son los conocimientos previos,
- el aprendizaje es un proceso de (re)construcción de saberes culturales,
- el aprendizaje se facilita gracias a la mediación o interacción con los otros,
- el aprendizaje implica un proceso de reorganización interna de esquemas, y
- el aprendizaje se produce cuando entra en conflicto lo que el alumno ya sabe con lo que debería saber.

Ahora bien, dentro de este enfoque la metodología de trabajo se establece de la siguiente manera:

1. Los módulos se presenta del todo a la parte con énfasis en grandes conceptos, globalizar los contenidos (hilos conductores).
2. Seguir las preguntas de los participantes durante el proceso enseñanza-aprendizaje.
3. Las actividades establecidas en los contenidos se apoyan en fuentes principales de dudas.
4. Los participantes son considerados como seres pensantes con teorías emergentes acerca del mundo y de la vida.
5. Los instructores se conducirán de manera interactiva, utilizando el ambiente como medio para los participantes.
6. Los instructores buscarán los puntos de vista de los participantes, a fin de entender las concepciones actuales de estos y utilizarlas en lecciones subsecuentes.
7. La evaluación del aprendizaje de los participantes esta involucrada dentro de la enseñanza, se efectuará a través de la observación del trabajo y de la exhibición de sus habilidades por diferentes medios (desempeños de comprensión).
8. Los participantes trabajarán fundamentalmente en grupos.

En ese sentido los ejes fundamentales para el proceso de construcción del conocimiento dentro de este programa son:

- su experiencia ,
- sus saberes en los distintos campos del conocimiento, y
- los aportes teórico -metodológicos del curso.

De manera que los contenidos se consideran puntos de apoyo a partir de los cuales se construirá el conocimiento.

Esta estrategia para el aprendizaje significativo incluye las técnicas y procedimientos de aprendizaje individual integrándose a los procesos de aprendizaje grupal, que posibiliten:

- La sensibilidad para el trabajo cooperativo.
- La formación de actitudes y habilidades para el cambio de conducta y actitud.
- El desarrollo de la sensibilidad hacia la problemática que reporta la realidad concreta.
- Las habilidades para argumentar, debatir y difundir los conocimientos adquiridos en su ámbito de competencia.
- La valoración de los procesos y productos.

---

---

## ***4.5. Presentación del Programa de Capacitación***

**Presentan:**

**Infante Mendoza Elizabeth Katalina**

**Olivares Polanco Cynthia**

Módulos que integran el programa:

**Módulo I Relaciones Humanas**

Duración 30 hrs distribuidas en 15 sesiones de 2hrs cada una

**Módulo II Calidad**

Duración 40 hrs distribuidas en 20 sesiones de 2hrs cada una

**Módulo III Computación**

Duración 60 hrs distribuidas en 30 sesiones de 2hrs cada una

---

---



## Presentación

*"Las metas son los pasos  
en el camino hacia un objetivo definido.  
Cada meta lograda es un paso"*

Anthony de Mello

**L**os módulos que integran el curso de capacitación para el personal de apoyo y asistencia a la educación se sustentan en la necesidad nacional de incrementar la calidad en los servicios que prestan todas las dependencias de la Administración Pública Federal, en este caso la Secretaría de Educación Pública.

Los tres módulos que integran la propuesta, en su conjunto, brindan los elementos necesarios para satisfacer las necesidades que se establecieron como prioritarias de acuerdo al análisis de los propios servicios de la Institución. El primer módulo denominado "*Relaciones humanas*" pretende solventar la demanda de mayor efectividad en los procesos y resultados cuando estos tienen que ver directamente con la actitud ante el trabajo, el eje temático o tópico generativo planteado para este módulo es: *Relaciones humanas y sus implicaciones en el ámbito laboral*, éste encausa a todas las metas de comprensión y a los desempeños, que a partir de la relación que guardan entre sí, pretenden que el participante comprenda la necesidad de una comunicación efectiva en su contexto laboral, así como, los factores que afectan y condicionan su trabajo, aprendiendo a manejar los conflictos que se presenten en el desarrollo del mismo.

El segundo módulo denominado "*Calidad*", cuyo tópico generativo es *La calidad un estilo de vida*, tiene por intención que el participante se reconozca como un elemento importante en el contexto de su institución, generándose un sentido de pertinencia que coadyuve a optimizar su trabajo como servidor público, esto se lograra a partir de las actividades o desempeños de comprensión que lo lleven a entender la necesidad de trabajar bajo el enfoque de calidad y a aplicar los elementos administrativos que le permitan optimizar los procesos de su trabajo.

El último módulo, "*Computación*", tiene por eje temático *La computación al servicio del trabajador*, este se estableció, al igual que los otros, en base a los requerimientos tanto de los trabajadores como de los responsables de las unidades administrativas. Tiene por intención brindar las herramientas necesarias para el uso eficiente de la computadora, a través del manejo adecuado de la paquetería con que cuenta la dependencia, en este caso se conforma por: procesador de textos, hoja de cálculo y paquete de diseño.

## Metodología

Los tres módulos están basados en el enfoque constructivista el cual "básicamente puede decirse que es la idea que mantiene que el individuo - tanto en los aspectos cognitivos y sociales del comportamiento como en los afectivos - no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre esos dos factores. En consecuencia, según la posición constructivista, el conocimiento no es una copia fiel de la realidad, sino una construcción del ser humano".<sup>1</sup>

El constructivismo promueve el doble proceso de socialización y de individualización, la cual debe permitir a los participantes construir una identidad personal en el marco de un contexto social y cultural determinado. Por lo anterior la finalidad de este es la construcción del entendimiento, de la comprensión, en una tarea conjunta del conductor del curso y de los participantes en el proceso de aprender

Así mismo, el enfoque constructivista establece que los tres aspectos clave que debe favorecer el proceso enseñanza-aprendizaje serán: el logro de un aprendizaje significativo, la memorización comprensiva de los contenidos y la funcionalidad de lo aprendido.

Siguiendo esta concepción constructivista, el participante es el responsable último de su propio proceso de aprendizaje y la función del conductor es engarzar los procesos de construcción del participante con el saber colectivo culturalmente organizado.

Por lo anterior se propone que el proceso de enseñanza - aprendizaje parta en un primer momento de un trabajo individual (proceso constructivo interno, autoestructurante) y en un segundo momento de trabajo grupal, entendiendo a este como un proceso de reconstrucción de saberes que se facilita gracias a la mediación o interacción con los otros.

---

<sup>1</sup> DIAZ, Barriga Arceo Frida y Hernández Rojas Gerardo; Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo; Edit. McGraw-Hill; México; 1998.

Así mismo, los aprendizajes que se promoverán dentro de los módulos son:

- Módulo I " *Relaciones Humanas*", los conocimientos de corte principalmente actitudinal, entendiendo a estos como los constructos que median nuestras acciones y que se encuentran compuestos de tres elementos básicos: un componente cognitivo, un componente afectivo y un componente conductual.
- Módulo II " *Calidad*", se promoverán los conocimientos de corte principalmente conceptual, estos se construyen a partir del aprendizaje de conceptos, principios y explicaciones, los cuales no tienen que ser aprendidos de forma literal, sino abstrayendo su significado esencial o identificando las características definitorias o reglas que los componen.
- Módulo III " *Computación*", los aprendizajes son de corte principalmente procedimental, estos son conocimientos que se refieren a la ejecución de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades, destrezas, métodos, etc.; es el saber práctico, porque está basado en la realización de varias acciones u operaciones.

En cada uno de los módulos se privilegia un tipo de aprendizaje, pero cabe señalar que no se dejan de lado los otros.

## **Evaluación**

La evaluación del aprendizaje es un proceso sistemático, mediante el cual se recoge información acerca del aprendizaje del participante y que a su vez proporciona al conductor elementos para formular un juicio acerca del nivel alcanzado o de la calidad del aprendizaje logrado y de lo que el participante es capaz de hacer con ese aprendizaje.

La función de la evaluación es apoyar el aprendizaje, ya que esta posibilita una retroalimentación que permite corregir errores, así mismo, da elementos para decidir sobre la acreditación del curso y establecer a partir de ella la calidad del proceso educativo.

La evaluación de este curso se abordará desde el marco teórico-conceptual constructivista, por ende, deberá reflejar las interpretaciones y significados construidos como producto de aprendizajes significativos, proporcionar información sobre la utilidad y eficacia de las estrategias de enseñanza y tiene como meta fundamental la autoevaluación en los participantes.

Por lo anterior los criterios básicos que se consideran son:

- \* Asistencia
- \* Entrega puntual de productos trabajo individual
- \* Trabajo en equipos
- \* Participación grupal
- \* Autoevaluación

# Relaciones Humanas

HILOS  
CONDUCTORES

1	El participante se reconocerá como un ser social
2	Valorará la importancia de una comunicación efectiva en su contexto laboral
3	Comprenderán los factores que afectan y condicionan las relaciones humanas en el ámbito laboral
4	Aprenderá a manejar y solucionar los conflictos que se presentan en el marco laboral

TOPICO  
GENERATIVO

**RELACIONES HUMANAS Y  
SUS IMPLICACIONES EN EL  
AMBITO LABORAL**

**METAS DE  
COMPRENSIÓN**

1	<p>¿Qué papel juego dentro de la sociedad?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes reflexionarán sobre la responsabilidad que conlleva vivir en sociedad</li> </ul>
2	<p>¿Cómo afecta mi trabajo una comunicación deficiente?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes valorarán la importancia de una comunicación efectiva para mejorar su trabajo</li> </ul>
3	<p>¿Qué factores afectan y condicionan mi relación con los compañeros de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes valorarán sus conductas y actitudes como elementos que favorecen su desempeño laboral</li> </ul>
4	<p>¿Cómo puedo manejar o solucionar los conflictos en mi quehacer cotidiano?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes utilizarán técnicas para la solución de conflictos que se presenten en su ámbito laboral</li> </ul>

**DESEMPEÑOS DE  
COMPRENSIÓN**

<b>Metas</b>	<b>Desempeños de comprensión</b>	<b>Evaluaciones diagnósticas continuas</b>
N°1	<p>a) El instructor llevará a cabo con los participantes la dinámica "fiesta de frutas" con la finalidad de romper la tensión inicial y que los integrantes se conozcan entre sí.</p> <p>b) Los participantes realizarán la técnica "destrucción y construcción del mundo", una vez realizada el instructor solicitará a los participantes explique:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cómo llegamos a decidir que yo iría</li> <li>• cómo llegamos a decidir que yo no iría</li> <li>• por qué soy importante en esta sociedad</li> <li>• cuál es mi responsabilidad en esta sociedad</li> </ul> <p>El conductor del curso relacionará las respuestas de los participantes a fin de que todos se ubiquen como seres sociales, con derechos y obligaciones en su contexto laboral.</p> <p>c) Se solicitará a los participantes realicen un "collage" este tiene por finalidad facilitar la expresión de tensiones, intereses y motivaciones personales y laborales, una vez realizado se expondrá en el grupo, el conductor relacionará las participaciones enfocándolas como individuos que pertenecen a una sociedad.</p>	<p>La evaluación para esta actividad es informal. Basada en las participaciones de cada uno de los integrantes del grupo.</p> <p>La evaluación para esta actividad es formal. Basada en los trabajos requeridos por el instructor.</p>
N°2	<p>d) El instructor explicará los distintos tipos de comunicación interpersonal como lo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a través de un diálogo</li> <li>• por escrito</li> <li>• en silencios compartidos</li> <li>• demostrando sentimientos</li> <li>• resolviendo problemas</li> <li>• de manera ocasional</li> <li>• por obligación</li> <li>• por interés</li> </ul>	<p>La evaluación para esta actividad es informal. Basada en las participaciones de cada uno de los integrantes del grupo.</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• por placer</li> <li>• compartiendo logros</li> </ul> <p>e) Terminada dicha exposición los participantes realizarán la técnica "sentimientos de agrado y desagrado" la cual permite la libertad de expresión de sentimientos de agrado, desagrado, afecto o agresión. El instructor explicará la relación que guarda esta técnica con lo expuesto, invitando a los participantes a exponer lo que sintieron al realizarla y a correlacionarlo con su marco laboral.</p>	
Nº3	<p>f) El instructor a través de la técnica "phillips 66" solicitará a los participantes que discutan los términos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conducta</li> <li>• actitud</li> </ul> <p>llegando a conceptualizarlos por equipos se procederá a trabajar de manera grupal llegan a formar un solo concepto que satisfaga a todo el grupo.</p> <p>g) El instructor explicará los elementos que constituyen a la conducta y a la actitud en el marco laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• su naturaleza (manifiesta o latente)</li> <li>• sus particularidades</li> <li>• sus interpretaciones</li> <li>• las conductas y actitudes impropias</li> <li>• los conflictos</li> </ul> <p>h) Los participantes ubicarán a la conducta como las acciones que realizan y a la actitud como un estado mental, elaborando un "ensayo" sobre cuyo tema será:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Como afecta mi conducta y actitud en mi trabajo"</li> </ul>	<p>La evaluación para esta actividad es informal. Basada en las participaciones de cada uno de los integrantes del grupo.</p> <p>La evaluación para esta actividad es formal. Basada en los trabajos requeridos por el instructor.</p>
Nº4	<p>i) El conductor del curso coordinará la técnica "torbellino de ideas" para definir lo que el grupo entiende por conflicto</p> <p>j) Los participantes identificarán las fallas más frecuentes y sutiles en el manejo de conflictos y criticarán los métodos y estilos de manejo de conflictos en su medio laboral. Identificando las causas que estimulan los</p>	<p>La evaluación para esta actividad es informal. Basada en las participaciones de cada uno de los integrantes del grupo.</p>

	<p>conflictos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• inadecuada comunicación</li><li>• inclusión de externos</li><li>• reestructuración de la organización</li><li>• nombrar un abogado del diablo</li></ul> <p>k) El conductor explicara las principales técnicas para el manejo de conflictos como son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• resolver el problema</li><li>• metas supraordinarias</li><li>• expandir los recursos</li><li>• eludir</li><li>• limar asperezas</li><li>• compromiso</li><li>• mando autoritario</li><li>• alterar la variable humana</li><li>• alterar las variables estructurales</li></ul> <p>Los participantes realizarán una técnica de "dramatización" por equipos ejemplificando cada una de las técnicas expuestas.</p>	
--	--	--

NOTA PARA EL  
CONDUCTOR

Los aprendizajes que se promoverán dentro de este módulo son de corte principalmente *actitudinal*, son constructos que median nuestras acciones y que se encuentran compuestos de tres elementos básicos: un componente cognitivo, un componente afectivo y un componente conductual.

Sin embargo, no perdamos de vista los aprendizajes de corte *conceptual o el saber qué*, los cuales son contruidos a partir del aprendizaje de conceptos, principios y explicaciones, estos no tienen que ser aprendidos en forma literal, sino abstrayendo su significado esencial o identificando las características definitorias y las reglas que los componen y los de corte *procedimental o el saber hacer*, es aquel conocimiento que se refiere a la ejecución de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades, destrezas, métodos, etc.; es el saber práctico, porque esta basado en la realización de varias acciones u operaciones.

**BIBLIOGRAFÍA  
BÁSICA**

**BIBLIOGRAFIA SUGERIDA COMO BASE PARA TRABAJAR EL MÓDULO:**

1	FINGERMANN, Gregorio <u>Relaciones Humanas Fundamentos Psicológicos y Sociales</u> Edit. El Ateneo, México, 1993
2	GENESCA, Enric <u>Motivación y enriquecimiento del trabajo</u> Edit. Hispano Europea, España, 1987
3	RODRIGUEZ, Estrada Mauro <u>Relaciones Humanas</u> Edit. Manual Moderno, México, 1988.
4	RODRIGUEZ, Estrada Mauro <u>Integración de Equipos</u> Edit. Manual Moderno, México, 1988
5	RODRIGUEZ, Estrada Mauro <u>Manejo de Conflictos</u> Edit. Manual Moderno, México, 1988

**BIBLIOGRAFIA SUGERIDA PARA SER USADA POR EL CONDUCTOR EN LO REFERENTE A TECNICAS:**

1	ACEVEDO, Alejandro <u>Aprender Jugando</u> Tomos 1, 2 y 3 Edit. Limusa, México, 1992
---	---

\* Dentro del módulo es necesario usar técnicas de integración, de ruptura de hielo y en general para fortalecer el proceso enseñanza aprendizaje, queda a libertad del conductor elegir las técnicas adecuadas a las características propias del grupo.

# Calidad

HILOS  
CONDUCTORES

1	El participante identificará que la dependencia de la que proviene pertenece a la Secretaría de Educación Pública y cumple un propósito específico que se deriva de esta, reconociéndose como servidor público.
2	Comprenderá la necesidad de trabajar bajo el enfoque de calidad en el servicio.
3	Aplicará los elementos administrativos que permitan optimizar los procesos de su trabajo
4	Estimará la importancia de integración de equipos de trabajo para mejorar los resultados en su ámbito laboral

TOPICO  
GENERATIVO

**LA CALIDAD  
UN ESTILO DE VIDA**

**METAS DE  
COMPRENSIÓN**

1	<p>¿Qué función tiene mi institución?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes reflexionarán sobre la importancia que tiene su dependencia en el contexto social</li> </ul>
2	<p>¿Cómo me gustaría que me tratara un servidor público?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes se asumirán como servidores públicos</li> </ul>
3	<p>¿Qué es calidad y las implicaciones de esta en mi ámbito laboral?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes reconocerán la importancia de brindar un servicio de calidad</li> </ul>
4	<p>¿Para qué me sirve organizar mis actividades dentro de mi ámbito laboral?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes comprenderán la importancia de la administración del trabajo como elemento que contribuye y mejora el desempeño laboral dentro de la institución</li> </ul>
5	<p>¿Por qué me conviene trabajar en equipo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes entenderán los beneficios del trabajo en equipo</li> </ul>

**DESEMPEÑOS DE  
COMPRENSIÓN**

<b>Metas</b>	<b>Desempeños de comprensión</b>	<b>Evaluaciones diagnósticas continuas</b>
N°1	<p>a) Los participantes identificarán la estructura y organización de la SEP, ubicando dentro del organigrama y las funciones generales de la SEP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• su dependencia de procedencia</li> <li>• la función que ella asume como propia y que rige su quehacer cotidiano</li> <li>• los objetivos de su dependencia</li> </ul>	<p>La evaluación para esta actividad es informal. Basada en las participaciones de cada uno de los integrantes del grupo.</p>
N°2	<p>b) Los participantes realizarán una sesión de "torbellino de ideas" partiendo de todos los servicios que ellos reciben en el contexto social, identificando las deficiencias de los mismos y brindando propuestas de mejora. A través de esta actividad conceptualizarán el término servidor público y se asumirán como servidores públicos.</p> <p>c) Una vez realizada la actividad anterior se procederá con la técnica "dramatización" dividiendo al grupo en dos equipos a fin de que cada uno de estos represente los aspectos positivos y negativos de un servidor público respectivamente.</p> <p>d) El docente realizará una exposición del perfil deseado en un servidor público, en conjunto con el grupo se analizará.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actitudes del servidor público</li> </ul>	<p>La evaluación para esta actividad es informal. Basada en las participaciones de cada uno de los integrantes del grupo.</p>
N°3	<p>e) Se analizará el término "calidad" a fin de lograr definir lo que es calidad para el grupo, el docente mediará las participaciones y fungirá como engarzador y articulador de las ideas que los participantes propongan.</p>	<p>La evaluación para esta actividad es informal. Basada en las participaciones de cada uno de los integrantes del grupo.</p>

	<p>f) Conceptualizado el término procederemos a analizar las virtudes humanas como generadoras de calidad, solicitando a los participantes se dividan en binas y definan ordenando según la importancia que para ellos tienen las siguientes virtudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboriosidad</li> <li>• Paciencia</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Conocimiento</li> <li>• optimismo</li> <li>• lealtad</li> <li>• perseverancia</li> <li>• respeto</li> <li>• sociabilidad</li> <li>• fortaleza</li> <li>• sinceridad</li> <li>• prudencia</li> <li>• excelencia</li> </ul> <p>Una vez definidos por binas y ordenados según su importancia se formarán dos equipos donde se discutirá y se creará una nueva lista con el orden de importancia al que lleguen en conjunto, posteriormente los dos grupos confrontarán sus respuestas mediados por el docente a fin de llegar a un orden que resulte aceptable por todo el grupo.</p> <p>g) Los participantes definirán los servicios que brindan su dependencia de procedencia, posteriormente los que competen a su unidad administrativa y finalmente los que él realiza dentro de esta unidad.</p> <p>h) El conductor expondrá lo que es calidad en el servicio y los atributos deseables de un servicio tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad</li> <li>• Claridad</li> <li>• Competencia</li> <li>• Confianza</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• equidad/imparcialidad</li> <li>• flexibilidad</li> <li>• oportunidad</li> <li>• precisión</li> </ul>	
--	---	--



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rapidez</li> <li>• seguridad</li> <li>• sencillez/facilidad</li> <li>• transparencia</li> </ul> <p>i) Una vez definidos los servicios y realizada la exposición por el docente se establecerá los atributos que deben poseer los servicios que brindan en sus respectivas unidades administrativas, es decir las características que debe tener para ser un servicio de calidad.</p> <p>j) El docente explicará qué son los estándares de servicio, los participantes analizarán porqué los estándares son importantes para medir la calidad del servicio que brindan y porqué le sirven a ellos para definir en qué consistirá la calidad de su organización.</p> <p>k) Se solicitará a los participantes que realicen el llenado de los documentos "estándares de servicio" que corresponden a su unidad administrativa, con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos. Los estándares que se establezcan dentro de este formato deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• estar orientados hacia resultados específicos</li> <li>• ser realistas y alcanzables, pero ser un reto</li> <li>• ser aceptables para todos los que se implicarán en su cumplimiento</li> <li>• ser claros y fáciles de comprender</li> <li>• ser susceptibles de ser medidos y controlados</li> <li>• estar orientados hacia las satisfacciones de las personas a las que se les brinda este servicio</li> </ul>	<p>La evaluación para esta actividad será formal, el documento deberá de cubrir los criterios previamente establecidos por el instructor.</p>
N°3	<p>l) El conductor del curso explicará a los participantes la importancia de establecer por escrito la lista de actividades que requieren realizar para brindar un servicio, posteriormente por binas realizarán las listas de dichas actividades por cada uno de los servicios que brindan, tratarán de simplificar pasos y depurar su listado de tal forma que al final escribirán el procedimiento general para brindar dichos servicios.</p> <p>m) Una vez realizada la actividad anterior escribirán detalladamente los requisitos que deberán cubrir los que soliciten dicho servicio a fin de optimizar el mismo. Una vez terminado lo anterior realizarán el diagrama de flujo de dichas actividades a fin de tener una representación gráfica del proceso a seguir tanto como para brindar como solicitar un servicio.</p>	<p>La evaluación para esta actividad será formal, el documento deberá de cubrir los criterios previamente establecidos por el instructor.</p>

<p>Nº4</p>	<p>n) El instructor utilizará la técnica "diligencias" con el propósito de que se identifique la relación que existe entre el trabajo y la administración, una vez realizada la técnica se comentarán en grupo los resultados a los que llegaron rescatando la importancia de administrar el trabajo y la relación que esto guarda con brindar un servicio de calidad.</p> <p>o) El participante definirá desde su dependencia de trabajo cuál es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la misión o razón de ser de su organización</li> <li>• el plan, todas aquellas actividades programadas para resolver un problema, innovar un servicio.</li> <li>• Proyecto, esquema que dará solución o innovación a un plan, meta, resultado final específico y cualitativo que se pretenda realizar</li> <li>• Estándar que son los objetivos del trabajo, un modelo a seguir.</li> </ul> <p>p) El conductor del curso explicará algunas de las técnicas de la administración del trabajo que contribuyen a realizar de manera eficiente las actividades laborales tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma de actividades</li> <li>• Agenda laboral y registro diario de actividades</li> <li>• Plan anual de trabajo</li> <li>• Programa operativo anual</li> <li>• Matriz de administración del tiempo</li> </ul> <p>Una vez explicadas las anteriores técnicas los participantes elaborarán los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• el cronograma de actividades que realiza en una semana</li> <li>• el registro de un día de sus actividades</li> <li>• matriz de administración del tiempo de un día</li> <li>• programarán una actividad que sea constante en su unidad administrativa en el transcurso de un año.</li> </ul>	<p>La evaluación para esta actividad es informal. Basada en las participaciones de cada uno de los integrantes del grupo.</p> <p>La evaluación para esta actividad será formal, el documento deberá de cubrir los criterios previamente establecidos por el instructor.</p>
<p>Nº5</p>	<p>q) El conductor coordinará la técnica "supervivencia en el desierto", dividiendo al grupo en equipos para realizar dicha técnica, una vez realizada la técnica se discutirán en grupo las respuestas a las que llegaron, rescatando la importancia del trabajo en equipo.</p>	<p>La evaluación para esta actividad es informal. Basada en las participaciones de cada uno de los integrantes del grupo.</p>

	<p>r) Los participantes definirán qué es el trabajo en equipo y los beneficios de este así como los roles que se adoptan por cada uno de los integrantes de dicho equipo.</p> <p>s) El docente explicará qué es el liderazgo y las implicaciones que tiene en el marco laboral, los participantes caracterizarán lo que sería un líder eficaz en su marco laboral.</p> <p>t) El conductor del curso aplicará la técnica "comunicación equivocada" una vez realizada la técnica explicará como afecta esta en la integración de equipos de trabajo.</p>	
--	--	--

NOTA PARA EL  
CONDUCTOR

Los aprendizajes que se promoverán dentro de este módulo son de corte principalmente *conceptual o el saber qué*, estos son construidos a partir del aprendizaje de conceptos, principios y explicaciones, los cuales no tienen que ser aprendidos en forma literal, sino abstrayendo su significado esencial o identificando las características definitorias y las reglas que los componen.

Sin embargo, no perdamos de vista los aprendizajes de corte *actitudinal*, los cuales son constructos que median nuestras acciones y que se encuentran compuestos de tres elementos básicos: un componente cognitivo, un componente afectivo y un componente conductual y los de corte *procedimental o el saber hacer*, estos son conocimientos que se refieren a la ejecución de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades, destrezas, métodos, etc.; es el saber práctico, porque esta basado en la realización de varias acciones u operaciones.

BIBLIOGRAFÍA  
BÁSICA

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA COMO BASE PARA TRABAJAR EL MÓDULO:

1	ANANDA, Cuauhtémoc <u>Administración y Calidad</u> Edit. Grupo Noriega, México, 1998
2	COLUNGA, Dávila Carlos <u>La Calidad en el Servicio</u> Edit. Panorama, México, 1995
3	ROSANDER A.C. <u>La Búsqueda de la Calidad en los Servicios</u> Edit. Díaz de Santos, España, 1992.
4	RODRÍGUEZ, Estrada Mauro <u>Planeación de vida y trabajo</u> Edit. Manual Moderno, México, 1988.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA PARA SER USADA POR EL CONDUCTOR EN LO REFERENTE A TECNICAS:

1	ACEVEDO, Alejandro <u>Aprender Jugando</u> Tomos 1, 2 y 3 Edit. Limusa, México, 1992
---	---

\* Dentro del módulo es necesario usar técnicas de integración, de ruptura de hielo y en general para fortalecer el proceso enseñanza aprendizaje, queda a libertad del conductor elegir las técnicas adecuadas a las características propias del grupo.

# Computación

HILOS  
CONDUCTORES

1	El participante valorará las ventajas y beneficios del uso de la computadora en su trabajo
2	Utilizará el procesador de textos (Word)
3	Utilizará la hoja de cálculo (Excel)
4	Utilizará un paquete de diseño (Power Point)

TOPICO  
GENERATIVO

LA COMPUTADORA AL  
SERVICIO DEL  
TRABAJADOR

**METAS DE  
COMPRESIÓN**

1	<p>¿Para qué me sirve la computadora?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los participantes comprenderán y evaluarán hasta que punto la computadora optimizará su trabajo</li></ul>
2	<p>¿Cómo me ayuda el Word en mi trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los participantes emplearán el procesador de textos como herramienta para mejorar la calidad de sus trabajos, reduciendo tiempo y optimizando recursos</li></ul>
3	<p>¿Cómo y cuando emplear el Excel en mi trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los participantes emplearán la hoja de cálculo como herramienta para mejorar la calidad de sus trabajos, reduciendo tiempo y optimizando recursos</li></ul>
4	<p>¿Cómo y cuando emplear el Power Point en mi trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los participantes emplearán el paquete de diseño como herramienta para mejorar la calidad de sus trabajos, reduciendo tiempo y optimizando recursos</li></ul>

**DESEMPEÑOS DE  
COMPRENSIÓN**

<b>Metas</b>	<b>Desempeños de comprensión</b>	<b>Evaluaciones diagnósticas continuas</b>
N°1	a) Los participantes realizarán una sesión de "torbellino de ideas" partiendo de lo que saben sobre las computadoras y sus aplicaciones. Reflexionando posteriormente como utilizarían la PC en su trabajo y las ventajas que obtendrían con esto.	La evaluación de esta actividad es informal. El instructor motivará a los participantes a describir las cosas exhaustiva y detalladamente, trabajando en conjunto.
N°2	b) Los participantes conocerán de manera teórica y práctica: <ul style="list-style-type: none"> <li>• cómo encender la PC</li> <li>• cómo iniciar las aplicaciones</li> <li>• los elementos comunes en las ventanas</li> <li>• las barras de aplicaciones</li> <li>• las características del mouse</li> <li>• cómo utilizar la ayuda que ofrece la PC</li> <li>• cómo apagar el equipo</li> </ul>	Informal por parte del docente. A través de los ejercicios el docente orientará a los participantes en la ejecución de las actividades.
N°2	c) Los participantes traerán textos que comúnmente se manejan en sus respectivas unidades de trabajo y a través de la transcripción de estos en Word ellos aprenderán a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• cómo abrir un documento nuevo</li> <li>• cómo escribir en el documento</li> <li>• cómo moverse por el documento</li> <li>• cómo seleccionar estilos</li> <li>• cómo dar formato a los caracteres (seleccionar las fuentes, mejorar el aspecto de un texto, insertar caracteres especiales y cambiar el espacio entre caracteres)</li> <li>• cómo dar formato a los párrafos (mostrar la regla, alinear párrafos, sangría en los párrafos, tabulaciones, modificar el interlineado, aplicar bordes y sombreados, creación de una lista con viñetas y creación de una lista con numeración)</li> <li>• cómo preparar la página ( cambiar el tamaño de la página, cambiar la orientación, establecer los márgenes, centrar el texto, crear encabezados y pies de página, el uso de las columnas y como numerar)</li> <li>• cómo revisar la ortografía y utilizar el diccionario de sinónimos</li> </ul>	La evaluación se realizará de manera informal durante el proceso de captura. Se formalizará cuando el documento haya sido impreso, tomando en cuenta como criterios de evaluación los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• presentación (características preestablecidas por el instructor y los participantes tales como formato, fuentes, diseño, etc...)</li> <li>• impresión del texto</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cómo crear una tabla (introducir texto y moverse dentro de una tabla, insertar y mover filas y columnas, agregar bordes y sombreados)</li> <li>• cómo insertar imágenes</li> <li>• cómo imprimir</li> </ul>	
Nº3	<p>d) Los participantes traerán de sus respectivas unidades de trabajo documentos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• plantillas de personal</li> <li>• actas de calificaciones</li> <li>• datos que requieran ser graficados</li> <li>• listas de asistencia</li> <li>• en general cualquier documento que requiera ser trabajado a través de celdas o que requiera de operaciones numéricas.</li> </ul> <p>e) A través de los documentos que traigan los participantes aprenderán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cómo moverse por una hoja de cálculo (activar y nombrar una hoja)</li> <li>• cómo introducir datos en las celdas (texto, fórmulas, títulos y subtítulos)</li> <li>• cómo editar el contenido de una celda (substitución del contenido)</li> <li>• cómo mover y copiar el contenido de una celda</li> <li>• cómo insertar columnas, filas y celdas y eliminarlas</li> <li>• cómo inmovilizar, dividir y ampliar una ventana</li> <li>• cómo dar formato a una hoja de cálculo (seleccionar celdas, columnas, filas, modificar el ancho de columnas y filas)</li> <li>• cómo alinear el contenido de una celda (cómo centrar el contenido horizontal y verticalmente)</li> <li>• cómo modificar las fuentes</li> <li>• cómo aplicar los bordes y sombreados</li> <li>• cómo realizar cálculos (cómo sumar, restar, multiplicar y dividir números de una columna o dispersos, cómo realizar fórmulas y funciones en valores constantes)</li> <li>• cómo crear un gráfico</li> <li>• cómo imprimir</li> </ul>	<p>La evaluación se realizará de manera informal durante el proceso de captura. Se formalizará cuando el documento haya sido impreso, tomando en cuenta como criterios de evaluación los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• presentación (características preestablecidas por el instructor y los participantes tales como formato, fuentes, diseño, operaciones y gráficos, etc...)</li> <li>• impresión del texto</li> </ul>
Nº4	<p>f) Los participantes traerán de sus respectivas unidades de trabajo documentos tales como:</p>	<p>La evaluación se realizará de manera informal durante el proceso de captura.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• letreros de información</li> <li>• constancias</li> <li>• carátulas</li> <li>• trípticos</li> <li>• en general cualquier documento que necesite un diseño en particular.</li> </ul> <p>g) A través de los documentos que traigan los participantes aprenderán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la presentación de la ventana de Power Point</li> <li>• las barras de herramientas</li> <li>• los componentes de una presentación (patrones, plantillas, objetos y diseños)</li> <li>• cómo crear una presentación nueva (moverse por una presentación, agregar, insertar y eliminar diapositivas)</li> <li>• los modos de ver una presentación (ampliar y reducir imagen, modo de ver diapositivas, esquemas, clasificadores, páginas de notas y presentación con diapositivas)</li> <li>• cómo trabajar con el diseño automático</li> <li>• cómo introducir y editar texto (introducir el contenido, crear nuevos objetos y rotular objetos, cómo modificar el texto y corregir errores, cómo revisar ortografía)</li> <li>• cómo dibujar formas (cualquiera, automáticas y perfectas)</li> <li>• cómo dibujar líneas y arcos</li> <li>• cómo mover, copiar y eliminar objetos</li> <li>• cómo girar y voltear un objeto</li> <li>• cómo mejorar un texto (selección de fuentes, estilo, color, interlineado y espacio)</li> <li>• cómo imprimir</li> </ul>	<p>Se formalizará cuando el documento haya sido impreso, tomando en cuenta como criterios de evaluación los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• presentación (características preestablecidas por el instructor y los participantes tales como formato, fuentes, diseño, operaciones y gráficos, etc...)</li> <li>• impresión del texto</li> </ul>
--	--	--

NOTA PARA EL  
CONDUCTOR

Los aprendizajes que se promoverán dentro de este módulo son de corte principalmente *procedimental o el saber hacer*, son aquellos conocimientos que se refieren a la ejecución de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades, destrezas, métodos, etc.; es el saber práctico, porque esta basado en la realización de varias acciones u operaciones.

Sin embargo, no perdamos de vista los aprendizajes de corte *conceptual o el saber qué*, estos son contruidos a partir del aprendizaje de conceptos, principios y explicaciones, los cuales no tienen que ser aprendidos en forma literal, sino abstrayendo su significado esencial o identificando las características definitorias y las reglas que los componen y los de corte *actitudinal*, los cuales son constructos que median nuestras acciones y que se encuentran compuestos de tres elementos básicos: un componente cognitivo, un componente afectivo y un componente conductual.

**BIBLIOGRAFÍA  
BÁSICA**

**BIBLIOGRAFIA SUGERIDA COMO BASE PARA TRABAJAR EL MÓDULO:**

1	<u>Microsoft Office paso a paso</u> Edit. McGraw-Hill, México, 1996
---	--

**BIBLIOGRAFIA SUGERIDA PARA SER USADA POR EL CONDUCTOR EN LO REFERENTE A TECNICAS.**

1	<b>ACEVEDO, Alejandro</b> <u>Aprender Jugando</u> Tomos 1, 2 y 3 Edit. Limusa, México, 1992
---	--

\* Dentro del módulo es necesario usar técnicas de integración, de ruptura de hielo y en general para fortalecer el proceso enseñanza aprendizaje, queda a libertad del conductor elegir las técnicas adecuadas a las características propias del grupo.

## CONCLUSIONES

*"Estoy convencido de que es posible una educación para la comprensión, que ésta puede extenderse a la vasta población escolar y una sociedad que da sus mejores esfuerzos para alcanzar la comprensión auténtica, será lo mejor para ella, tanto en lo humano como en lo económico"*

Howard Gardner

Este apartado denominado conclusiones lo asumimos como un espacio de reflexión para analizar y plasmar agroso modo los retos y las dificultades que permearon a este trabajo, partamos de la trascendencia que tiene toda función educativa donde obtener lo mejor de cada persona, desarrollar su potencialidad es la esencia de educar, educar no solo es dar información, educar es obtener y desarrollar en la persona todo el potencial interno que posee para crecer como auténtico hombre, miembro de un equipo de trabajo, empleado, directivo, ciudadano, en fin, en todos los papeles que tenemos como seres que formamos parte de una sociedad.

La capacitación, vista como el proceso de enseñanza- aprendizaje, se incorpora en nuestra era como el medio más efectivo para generar en los miembros de una institución los cambios de actitud y conducta que se requieren, para incorporar a estas a la dinámica social actual. Como pedagogas consideramos que este espacio, la capacitación, nos brinda la posibilidad de llevar a la práctica los conocimientos que a través de la carrera adquirimos y construimos; el acto educativo objeto de estudio de la pedagogía es sin duda muy vasto, la capacitación es una pequeña parte de nuestro objeto de estudio, pero a partir de nuestra formación consideramos que estamos en posibilidades de estar inmersos en la planeación, programación, supervisión, operación y evaluación dentro de todo el proceso de capacitación.

Entre los retos personales a los que nos enfrentamos en el desarrollo de este trabajo, quizás el más difícil fue establecer un sentido de ruptura entre lo establecido y lo que nosotras queríamos, es decir, realizar un programa de capacitación bajo un enfoque de calidad y desde una perspectiva constructivista, cuando tradicionalmente la capacitación se ha fundamentado en el enfoque de la tecnología educativa, con objetivos observables, medibles y cuantificables donde las estructuras son muy rígidas y poseen un esquema muy delimitado en tiempos y actividades.

Si nos preguntarán qué beneficios se pueden obtener de este trabajo, nosotras contestaríamos que concebir a la capacitación desde otra perspectiva, no diremos en ningún momento que una postura sea mejor que la otra, pero si afirmamos que hasta el momento no se había presentado un nuevo enfoque para abordar la planeación de la capacitación. Las ventajas que presenta el enfoque constructivista en la planeación para la capacitación, a nuestro parecer son muchas, consideramos que privilegiar los aprendizajes significativos como el eje rector de todo proceso enseñanza-aprendizaje es la más importante, si partimos de que construimos el sentido de nuestro mundo sintetizando nuevas experiencias que hemos llegado a comprender previamente, entonces hallamos que una idea, objeto, una relación o un fenómeno que no tiene sentido para nosotros, pero que si lo interpretamos conforme al conjunto de conocimientos previos llegamos a adquirir uno nuevo. Así pues, el conocimiento viene de la unidad del sujeto y del objeto donde el aprender es interpretar.

En el programa de capacitación que se presentó, los tres módulos están interrelacionados y a pesar de que cada módulo privilegia un aprendizaje (procedimental, actitudinal o conceptual) llevan a cabo todo el proceso sin perder de vista al elemento más importante el participante, donde sus conocimientos, experiencias o incluso teorías emergentes se convierten en el elemento que será la columna vertebral del proceso.

Ahora bien, en lo referente a la estructura de los cursos se destaca otro elemento importante, los tópicos generativos, los cuales nos permitirán establecer la relación entre las actividades laborales y el conocimiento que se esta construyendo, esto es, darle sentido en la medida que el conocimiento es aplicado. Sin duda los desempeños de comprensión y evaluación diagnóstica y continua son dos factores determinantes en la nueva forma de planear la capacitación porque en su conjunto, a diferencia de la capacitación tradicional establecen, el primero, tiene una relación eminente con las labores cotidianas en el trabajo, lo cual da significado a los contenidos; mientras que en el segundo, nos hace ver a la evaluación como una forma de reorientar el proceso enseñanza-aprendizaje en donde lo más relevante es ver el desempeño y la exhibición de las habilidades, conocimientos y actitudes del

participante al realizar las actividades que demuestran la comprensión, utilizándolas en su quehacer cotidiano.

El límite que presenta esta propuesta es sin duda la aplicación de la misma, porque en la práctica es donde se observa precisamente este elemento. Es menester precisar que a diferencia de las líneas de la tecnología educativa, tan difundidas y cotidianas, esta nueva forma de ver a la capacitación implicaría en primera instancia que los instructores se familiarizaran con el constructivismo y obviamente con su aplicación en el proceso educativo denominado capacitación.

A nivel personal este trabajo nos permitió ver que terminar la carrera sólo se ha convertido en el inicio de nuestra formación, pues sentimos que ha sido una meta cumplida, es el primer paso de una seriación que culminará con el último esbozo de vida, pues a cada instante en este dinámico proceso que es el acto educativo surge algo nuevo, el trabajo de tesis nos permitió poner en práctica lo que aprendimos en la licenciatura pero también a investigar lo que ignorábamos y ahondar en aquello que teníamos un relativo conocimiento.

Tenemos la férrea convicción de que esta propuesta será punta de lanza en una nueva forma de pensar a la capacitación como un proceso continuo y permanente. Este proyecto queda a este nivel y será menester continuarlo y aplicarlo para que en su caso se reoriente, modifique o por qué no . . . se ratifique.

## BIBLIOGRAFÍA

1.	ACLE, Tomasini, Alfredo <b><u>Retos y riesgos de la Calidad Total</u></b> Edit. Grijalbo México, 1994
2.	ACOSTA, Romero Miguel Angel <b><u>Teoría General del Derecho Administrativo</u></b> Edit. Porrúa, México, 1995
3.	ANDA, Cuauhtémoc <b><u>Administración y Calidad</u></b> Edit. Grupo Noriega, 1998
4.	ARGUELLES, Antonio, et. al. <b><u>Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia</u></b> Edit. Grupo Noriega
5.	ARREDONDO, Uribe y West <i>"Notas para un modelo de docencia"</i> <b><u>Revista Perfiles Educativos</u></b> N°3, enero-marzo, 1979 CISE, UNAM, México
6.	BLYTHE, Tina <b><u>La enseñanza para la comprensión</u></b> Edit. Paidós Argentina, 1999
7.	CARRETERO, Mario <b><u>Constructivismo y educación</u></b> Edit. Luis Vives Argentina, 1993
8.	COLUNGA, Dávila Carlos <b><u>Modelos Administrativos</u></b> Edit. Panorama México, D.F., 1995
9.	COLUNGA, Dávila Carlos <b><u>La Calidad en el Servicio</u></b> Edit. Panorama México D.F, 1995



10.	COLL, César <b><u>Significado y sentido en el aprendizaje escolar. Reflexiones en torno al concepto de aprendizaje significativo.</u></b> Edit. Paidós España, 1990
11.	<b><u>CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS</u></b> 11ª edición, Edit. Porrúa , México , 1995
12.	CHIAVENATO, Idalberto <b><u>Administración de Recursos Humanos</u></b> Edit. McGraw-Hill México, D.F., 1990
13.	DÁVILA, Aldas Francisco <b><u>Teoría, ciencia y metodología en la era de la modernidad</u></b> México, D.F., de 1991
14.	DIAZ Barriga, Arceo Frida y HERNANDEZ, Rojas Gerardo. <b><u>Estrategias docentes para un aprendizaje significativo.</u></b> Edit. McGRAW-HILL México, 1998.
15.	FEA, Ugo <b><u>Competitividad es Calidad Total</u></b> Edit. Alfa- Omega marcombo México, D.F., 1993
16.	FINGERMANN, Gregorio <b><u>Relaciones Humanas Fundamentos Psicológicos y Sociales.</u></b> Edit. El Ateneo México, D.F., 1992
17.	GARCIA, Saldaña, Gorki <b><u>Esquema y modelos para la competitividad</u></b> Edit. Castillo S.A. de C.V. México, 1993
18.	GARZON, Mercedes <i>¿ Qué es el hombre?</i> <b><u>Ética y sociedad</u></b> ANUIES, México, 1989
19.	GARZA, Toledo Enrique de la <b><u>Hacia una metodología de la reconstrucción</u></b> Edit. Porrúa S.A. 1998

20.	GENESCA, Enric <b><u>Motivación y enriquecimiento del trabajo</u></b> Edit. Hispano Europea España, 1987
21.	GÓMEZ-Mejía, Luis.R. <b><u>Gestión de Recursos Humanos</u></b> Edit. Prentice Hall México,D.F., 1997
22.	HERNANDEZ, Fernando <b><u>La organización del curriculum por proyectos de trabajo.</u></b> Colección MIE. Edit. Graó España, 1998
23.	LABOUCHEIX, Vicent <b><u>Tratado de la Calidad Total Tomo I</u></b> Edit. Limusa- Noriega México, D.F., 1994
24.	<b><u>Ley Orgánica de Administración Pública Federal</u></b> 21 edición, Edit. Delma, México, 1997
25.	LICKSON, Jeffrey E. <b><u>Los Principios de Deming de la Autosuperación</u></b> Edit. Iberoamericana México, D.F., 1994
26.	Mehon, Heberto <b><u>Las Personas: la clave para el éxito de su empresa</u></b> Edit. Javier Vergara México, D.F., 1992
27.	PALACIOS, Calderón Fernando <b><u>Constructivismo, poderosa herramienta para lograr la comprensión de los educandos.</u></b> Revista Mexicana de Pedagogía
28.	PALENCIA, Pico, Arredondo <b><u>Nuevo Manual de didáctica de las ciencias histórico-sociales</u></b> Edit. Limusa S.A. de C.V. México, D.F., 1996
29.	PINTO, Villatoro, Roberto <b><u>Proceso de Capacitación</u></b> Edit. Diana México, 1990

30.	REZA, Trocino, Jesús Carlos <b><u>El ABC del administrador de la capacitación</u></b> Edit. Panorama México, D.F., 1995
31.	RODRIGUEZ, Estrada Mauro <b><u>Integración de Equipos</u></b> Edit. Manual Moderno, México, 1988
32.	RODRIGUEZ, Estrada Mauro <b><u>Relaciones Humanas</u></b> Edit. Manual Moderno, México, 1988
33.	RODRIGUEZ, Estrada Mauro <b><u>Planeación de vida y trabajo</u></b> Edit. Manual Moderno, México, 1988
34.	RODRIGUEZ, Estrada Mauro <b><u>Manejo de Conflictos</u></b> Edit. Manual Moderno, México, 1988
35.	ROSANDER A.C. <b><u>La Búsqueda de la Capacitación en los Servicios</u></b> Edit. Díaz de Santos, España, 1992
36.	SALOMÓN, Magdalena "Panorama de las principales corrientes de interpretación de la educación como fenómeno social". En perfiles Educativos N° 8 . Abril- Junio , 1980, CISE, UNAM, México, pp. 3-24
37.	SECODAM <b><u>Metodología de modernización para la administración pública</u></b> Septiembre 1997
38.	SILICEO, Alfonso <b><u>Capacitación y desarrollo de personal</u></b> Edit. Noriega México, D.F, 1997
39.	TAMAYO, Tamayo Mario <b><u>El proceso de investigación científica</u></b> Edit. Limusa S.A. de C.V México, D.F., 1998
40.	TRUEBA, Urbina Alberto y Trueba Barrera Jorge <b><u>Legislación Federal del Trabajo Burocrático</u></b> 34 edición., Edit. Porrúa, México, 1995

41.	VILLAVICENCIO, Daniel <b><u>Continuidades y discontinuidades de la capacitación</u></b> Edit. Universidad Autónoma Metropolitana y Fundación Friedrich Ebert México, 1994
-----	--

### DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN

42.	<b><u>Decreto de creación de la SEP</u></b> 3 de octubre de 1921
43.	<b><u>Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000</u></b> 31 de mayo de 1995
44.	<b><u>Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000</u></b> 19 de febrero de 1996
45.	<b><u>Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000</u></b> 31 de mayo de 1996
46.	<b><u>Reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la SEP</u></b> 4 de enero de 1946
47.	<b><u>Reglamento Interior de la SEP</u></b> 26 de marzo de 1994