



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGÍA

**“ACTIVIDAD PROFESIONAL DEL PEDAGOGO  
DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE  
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN EL  
INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES Y  
LITERATURA”**

INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA

**ADRIANA NAYELI GARCÍA HERNÁNDEZ**



ASESOR: JOSÉ MANUEL IBARRA CISNEROS

AGOSTO 2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## AGRADECIMIENTOS

**A mi papá:** Gracias porque siempre has estado conmigo, por enseñarme a ser lo que tú eres, por tu formación, por la educación que me brindaste, por tu inteligencia, por tu inmenso cariño, por tu apoyo. Siempre serás una de las personas más importante de mi vida. Gracias a ti he cumplido todos mis sueños, este es uno de ellos.

**A mi mamá:** Gracias por ser la mejor mamá del mundo, por ser mi amiga, mi todo, por darme la vida, porque nunca me has permitido perder la fe ni rendirme ante las adversidades, por amarme tanto, por enseñarme a ser siempre una persona noble. Sabes has estado conmigo en los peores y los mejores momentos de mi vida. No olvides que te amo con todo mi corazón.

**A mis hermanos Fabián y Nayani:** por su confianza, sus consejos y su apoyo brindado para lograr lo que ahora tengo. Porque a pesar de nuestras diferencias son las personas más importantes en mi vida.

**Abuelita Elsa,** Gracias por tus palabras en los momentos difíciles y por enseñarme a ser valiente. **Mary,** por tu cariño. **Abuelita Carmen y Abuelito Ángel,** Gracias porque siempre me han apoyado. Los amo mucho.

**Lupita:** porque siempre has estado conmigo en las buenas, en las malas y en las peores. Sin tu apoyo, regaños y consejos no lo hubiera logrado. Te quiero mucho.

**A mis compañeros del INBAL:** Gracias por todo su apoyo para la realización de este proyecto, por sus palabras, consejos, gracias por su amistad.

**A mi amiga Maru:** eres mi otra parte, gracias porque siempre has estado conmigo, porque siempre estemos juntas en todo momento, eres súper importante. **Vicki** gracias porque siempre has estado al pendiente, por tus consejos, por tu cariño.

**A ti Javier:** Gracias por ayudarme cuando más lo necesite, gracias a ti pude terminar mi carrera. Lo logramos. Faltas tu lo prometimos. Te quiero mucho.

## CONTENIDO TEMÁTICO

### I. INTRODUCCIÓN

### II. INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES Y LITERATURA

Semblanza Histórica.

Atribuciones Generales.

Dirección General.

Subdirección General de Bellas Artes.

Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas.

Subdirección General de Administración.

Organigrama del INBAL

### III. DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Antecedentes Históricos.

Misión.

Objetivo.

Funciones.

Quiénes lo conforman.

Organigrama.

### IV. PROCESO DE CAPACITACIÓN

Antecedentes Históricos.

Capacitación (Conceptualización).

Proceso de Capacitación.

Enseñanza-Aprendizaje en el Proceso de Capacitación.

Fundamento Jurídico.

### V. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO DEL INBAL

Metodología.

Sujetos.

Procedimiento.

Detección de Necesidades de Capacitación.

Programación.

Ejecución.

Evaluación.

### VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

## VII. VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

Recomendaciones para el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.

Propuesta para el Colegio de Pedagogía de la F F Y L de la UNAM.

Logros profesionales.

Conclusiones.

BIBLIOGRAFÍA

## **I INTRODUCCIÓN**

El presente informe surgió a raíz de mi desempeño laboral en el Departamento de Capacitación y Desarrollo del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, empecé en 1997 realizando mi servicio social en ese Departamento, mis funciones, se concretaban a apoyar a los coordinadores de los cursos en los diferentes trámites administrativos y, ocasionalmente me solicitaban apoyo para la elaboración del material didáctico que se utilizaba en los cursos, posteriormente en 1998 me dieron un contrato por honorarios de un año como instructora de capacitación, impartiendo cursos para los trabajadores del Instituto de Calidad en el Servicio, Trabajo en Equipo y Administración del Trabajo y a partir de 1999 a la fecha con una plaza de confianza, pasando por diferentes puestos, permitiéndome relacionar el campo de estudio con el laboral del pedagogo.

Los egresados de carreras universitarias, pocas veces tenemos la posibilidad de ingresar al ámbito laboral para el cual nos prepararon, en mi caso he tenido la fortuna de trabajar en áreas correspondientes a mi carrera, por lo tanto, como pedagoga, elaborar el presente informe me brindó la oportunidad de demostrar la vinculación de mi actividad profesional y la educación que recibí en la Universidad Nacional Autónoma de México.

En el campo de acción de la licenciatura en Pedagogía, la capacitación ocupa un lugar importante, ya que es un proceso que propicia la formación continua del ser humano quien constantemente vive nuevas experiencias que le permiten modificar su comportamiento y los contenidos de su conocimiento.

La capacitación permite inducir al trabajador a las funciones específicas en el puesto de trabajo y, a la vez, continuar con el desarrollo personal e intelectual del mismo.

A lo largo de la historia se ha observado que las instituciones u organizaciones han sido creadas con el fin de alcanzar determinados objetivos, para lo cual, cuentan con tres tipos de recursos: financieros, materiales y humanos, cuya serie de elementos deben estar en interacción y conjugación óptima, de tal manera que permitan que la consecución de los objetivos de la organización sea lo más productiva posible, es decir, que se obtenga un mayor rendimiento con los recursos disponibles.

Estas características no son ajenas al Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, ya que es considerado como la representación de la cultura de nuestro país y si bien es cierto que está constituido por un sistema bastante sólido, la serie de recursos con los que cuenta puede alterarse cuando cualquiera de sus elementos sufre un cambio, ya que se encuentran en interacción dinámica e influencias recíprocas que lo hacen conservar un cierto estado de equilibrio.

En muchas ocasiones se presta atención a los insumos y a los resultados tangibles y se descuidan los intangibles; como es la inversión en el recurso humano quien es el encargado de administrar los demás recursos y de quien depende en gran medida el cumplimiento de los objetivos encomendados al Instituto.

El recurso humano es uno de los elementos principales de una institución y de la manera en que éste se conduzca dependerán los éxitos y fracasos de cualquier organismo. Si se deja de considerar el elemento humano de una organización, a la larga no podrán ser alcanzados los objetivos propuestos, aún cuando todos los demás aspectos estén correctos y cuidadosamente trazados.

Pero no basta con reconocer la importancia indiscutible del recurso humano, es necesario generar un amplio consenso acerca de la problemática que plantea su adecuado aprovechamiento, así como adecuar las características y habilidades de éste con los requisitos de las tareas que actualmente está desempeñando o con

las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de mantenerlo actualizado para lograr su optimización.

Como pedagogos tenemos la responsabilidad de asumir la capacitación como área de suma importancia, no enfocarla sólo a nivel operativo, hay que incluir el lado humanístico y social que permita al trabajador desarrollarse como tal, con toda la potencialidad; por lo tanto debemos prepararnos para elaborar propuestas que integren a los esquemas de actualización de los trabajadores temas de interés personal y social, vinculándolos con las necesidades empresariales e institucionales.

En este sentido, el presente informe académico tiene como objetivo general describir el desarrollo de mi actividad profesional en la implementación y ejecución del proceso de capacitación del personal operativo del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, durante el ejercicio 2004.

En este orden de ideas, en primera instancia se describe la semblanza histórica y atribuciones generales del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, considerando tanto a la Dirección General como a las tres Subdirecciones Generales que lo conforman y su organigrama, con el fin de brindar un panorama de la Institución en la que laboro y ubicar al lector en el contexto de la máxima representación de nuestra cultura tanto a nivel nacional como internacional.

Por otra parte se hará una reseña de las transformaciones que ha tenido el Departamento de Capacitación y Desarrollo, con la finalidad de conocer el contexto en el que se ha desarrollado, hasta llegar a su estructura actual, sin dejar de lado su objetivo, la misión y las funciones que le han sido conferidas, haciendo mención del grupo de profesionales que lo conforman y su ubicación dentro del organigrama.

Posteriormente, para alcanzar el objetivo planteado en el presente informe, se realiza una recopilación de los antecedentes históricos de la capacitación y la conceptualización de autores relacionados con el tema, se revisará el proceso de capacitación apoyándose en las bases teóricas de diversos autores como : Arias, Grados, Palma, Craig, Bttel, Mejía, entre otros, así como los lineamientos que en esta materia ha emitido la Secretaría de Educación Pública y el fundamento jurídico en el que se sustenta la capacitación en este Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.

## **II INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES Y LITERATURA**

### **SEMBLANZA HISTÓRICA**

Tanto el fomento a la cultura como el desarrollo educativo, han sido del interés de nuestro país y aparecen en la estructura del Gobierno Federal desde 1843, cuando se crea la Secretaría de Instrucción Pública e Industria como primer órgano oficial, el cual fue establecido por las bases orgánicas centralistas de ese entonces.

En 1861, al expedirse las Leyes de Reforma de Juárez, aparece un nuevo organismo La Secretaría de Justicia e Instrucción Pública misma que es sustituida posteriormente, debido a la preocupación del Estado por la promoción y desarrollo de las artes y es durante el régimen de Porfirio Díaz y por iniciativa de Ley en 1905, que se crea la “Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes”, siendo su ámbito de competencia sólo el Distrito Federal y los territorios (Baja California Sur y Quintana Roo).

En 1917, se transforma en “Departamento Universitario y de Bellas Artes”, dado que el Gobierno Constitucionalista decidió no establecer una Secretaría de Estado, ya que consideraban que esta tarea debería quedar bajo la jurisdicción de los municipios.

Para 1920, José Vasconcelos era Rector de la Universidad Nacional y junto con otros maestros universitarios, se convirtieron en los abanderados para crear una Secretaría Federal de Educación Pública, a través de la promoción de un Congreso de Maestros, en donde se debatió la idea de federalizar la educación, manejando dos ideas fundamentales:

- 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.

Así, a partir de este Congreso se elaboró un proyecto de Ley para crear dicha Secretaría que se presentó ante la Cámara de Diputados, en ese mismo año.<sup>1</sup>

Por decreto se aprobó y creó el 28 de septiembre de 1921 la Secretaría de Educación Pública, siendo promulgada el día 3 de octubre del mismo año, considerando en su estructura el Departamento de Bellas Artes, que se organizó para dar cumplimiento con la función educativa y cultural, así como conservación y difusión de las artes; la cual siempre ha sido una preocupación permanente y prioritaria para el desarrollo integral del país.

Por tal motivo, la creación del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBAL) tiene sus antecedentes en la Secretaría de Educación Pública en el año de 1934, con la entrega oficial del Palacio de Bellas Artes, concluyéndose así el proyecto iniciado por el Arq. Adamo Boari y concluido por los Arqs. Federico Mariscal y José Gorbea Trueba.

Para 1946, el Departamento de Bellas Artes existente en esa Secretaría, extiende sus funciones y amplía su estructura hasta convertirse en la Dirección General de Educación Extraescolar y Estética; aunado a esto, en ese mismo año se formula el Plan de Bellas Artes, en el que se propuso la reorganización de las funciones que

---

<sup>1</sup> Secretaría de Educación Pública, *Inducción al servicio público SEP, Manual del Instructor*. pp. 15-25

el Gobierno Federal realizaba en materia de difusión de las artes, teniendo como resultado la Ley que sustenta el surgimiento oficial del INBAL el 31 de diciembre de 1946 como un organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, con personalidad jurídica propia.

De 1947 a 1953, se extienden las actividades del Instituto hacia los Estados de la República, estableciendo mecanismos de participación con las autoridades estatales y municipales, así como con la iniciativa privada a través de patronatos.

En 1954, se establece la primera Casa de Cultura en la Ciudad de Guadalajara, siguiendo a ésta la creación de Institutos Regionales de Iniciación Artística, Museos, Galerías Regionales, enriqueciendo la vida artística y cultural en el interior del país.

En 1963, se crea el Centro Nacional de Conservación de Obras Artísticas, enfocado a trabajos de restauración y conservación de obras plásticas y capacitación de restauradores.

De 1963 a la fecha, se difunden y promueven las artes, presentando cada año una multiplicidad de espectáculos, exposiciones, conciertos y eventos nacionales e internacionales, propiciando entre la población el conocimiento y sensibilidad por estos eventos. También, se han abierto espacios culturales como la Pinacoteca Virreinal, el Museo Nacional de Arte, y los Museos de San Carlos, Carrillo Gil y de Arte Moderno, entre otros. Asimismo impulsa el desarrollo de grupos artísticos nacionales, entre los cuales destacan la Orquesta Sinfónica Nacional, la Orquesta y el Coro del Teatro de Bellas Artes y las Compañías Nacionales de Danza y de Teatro.

Respecto a la educación artística, se han establecido escuelas para la formación de profesionales en todas las disciplinas artísticas, desde el nivel básico hasta

superior, como talleres libres, escuelas de iniciación y centros de educación artística, que permita a niños, jóvenes y adultos el conocimiento y la práctica de las artes.

En cuanto a la investigación y documentación, el Instituto instauró centros especializados en las diferentes ramas del arte y en la educación artística (artes plásticas, música, danza y teatro).<sup>2</sup>

De esta manera el Instituto ha ido evolucionando en su estructura orgánica, misma que en la actualidad esta conformada por una Dirección General y tres áreas fundamentales que son la Subdirección General de Bellas Artes, Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas y Subdirección General de Administración, de las cuales se ramifican 73 Centros de Trabajo.

## **ATRIBUCIONES GENERALES**

### **Dirección General**

#### **OBJETIVO:**

Dirigir la planeación, organización y difusión, así como el cultivo, fomento, estímulo, creación e investigación de las bellas artes en las ramas de la música, las artes plásticas, las artes dramáticas, la danza, las letras y la arquitectura en todos sus géneros.

---

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura. *Manual general de organización..* p. 5

## FUNCIONES:

- Promover y coordinar el intercambio educativo, artístico y cultural con otras dependencias y organismos nacionales o extranjeros.
- Planear, organizar e impulsar la investigación artística en todas las ramas del arte.
- Organizar y dirigir la elaboración, aplicación y evaluación de los planes y programas de estudio de las Escuelas Artísticas que dependen del Instituto.
- Establecer las políticas y lineamientos generales sobre información y difusión de las actividades que realiza el Instituto.
- Planear, organizar, dirigir y promover las acciones encaminadas al rescate y preservación del patrimonio artístico nacional.
- Identificar y proponer a la Secretaría de Educación Pública, las zonas, monumentos y obras artísticas susceptibles de ser declarados patrimonio artístico cultural.

## **Subdirección General de Bellas Artes**

### OBJETIVO:

Rescatar, preservar y promover el Patrimonio Artístico de la Nación; fomentar la creación de las artes en sus diferentes manifestaciones, así como difundir en el extranjero las manifestaciones del arte nacional y de la cultura universal.

## FUNCIONES:

- Formular y proponer a la Dirección General los objetivos, metas y programas de política cultural y artística para el logro de los objetivos del Instituto.
- Promover las artes en sus diferentes manifestaciones a través de la presentación de espectáculos, conciertos, exposiciones y eventos artísticos.
- Planear, coordinar y evaluar las actividades que desarrollan la Compañía Nacional de Danza y los organismos artísticos y culturales en los Estados, así como supervisar los programas de los grupos artísticos que dependen de la Subdirección General de Bellas Artes.
- Planear y supervisar la realización de concursos y premios, así como el otorgamiento de apoyos a artistas y grupos artísticos, que estimulen la creación de las artes.
- Promover e incrementar, en coordinación con las Secretarías de Educación Pública y de Relaciones Exteriores, las actividades de cooperación e intercambio cultural y artístico con otros países y organismos internacionales.
- Programar, organizar y supervisar la presentación de eventos artísticos nacionales en el extranjero, así como los de otros países en México.
- Representar al Instituto en el cumplimiento de los compromisos, que se deriven de los convenios de carácter internacional.

- Proponer y vigilar la aplicación de las normas, políticas y lineamientos, para la creación de los organismos culturales coordinados por el Instituto en el interior del país, así como para el establecimiento de los Institutos de Cultura de los Estados.
  
- Coordinar, supervisar y evaluar las actividades de los organismos culturales dependientes de esta Subdirección.
  
- Planear, supervisar y evaluar los programas para la protección y conservación del patrimonio artístico y cultural de la Nación.
  
- Planear y desarrollar, en coordinación con la Subdirección General de Administración el apoyo técnico que se requiere para la preservación de espectáculos.
  
- Observar e integrar el programa anual de actividades y el anteproyecto de presupuesto de esta Subdirección y presentarlo a la Dirección General para su aprobación.
  
- Realizar aquellas funciones afines a las señaladas anteriormente, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables al Instituto y que la encomiende el Director General.

### **Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas**

#### **OBJETIVO:**

Organizar, promover, fomentar y desarrollar la educación artística profesional, media, básica y no formal que imparte el Instituto; la educación artística y literaria comprendida en la educación general, que se imparte en los centros de

enseñanza preescolar, primaria, secundaria y superior; así como la investigación en todas las ramas de las artes.

#### FUNCIONES:

- Formular y proponer a la Dirección General los objetivos, las metas y programas de la educación y la investigación artística, para el logro de los objetivos del Instituto.
  
- Proponer a la Dirección General, el otorgamiento de becas nacionales e internacionales a los estudiantes de las escuelas de educación artística del Instituto.
  
- Planear, coordinar y evaluar la operación de los centros nacionales de investigación, documentación e información del Instituto.
  
- Desarrollar, supervisar y evaluar los contenidos, planes, programas y métodos de estudio para elevar la calidad de la educación artística que se imparte en las escuelas del Instituto.
  
- Publicar en coordinación con la Subdirección General de Difusión y Administración los resultados de las investigaciones y los materiales de apoyo, para la educación artística.
  
- Desarrollar en coordinación con la Subdirección General de Bellas Artes los programas de investigación de las culturas regionales en el interior del país.
  
- Evaluar el desarrollo de los programas de la Subdirección General y proponer a la Dirección General, las medidas necesarias para mejorarlos.

- Integrar el programa anual y el anteproyecto de presupuesto de la Subdirección y presentarlo a la Dirección General, para su aprobación.

- Realizar aquellas funciones afines a las señaladas anteriormente, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables al Instituto y que le encomiende el Director General.

### **Subdirección General de Administración**

#### **OBJETIVO:**

Administrar los recursos humanos, financieros, materiales e informáticos, así como proporcionar el apoyo técnico que se requiera en la presentación de los espectáculos escénicos, para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos del Instituto, sin dejar de lado los aspectos legales que inciden en la administración de los recursos.

#### **FUNCIONES:**

- Organizar, supervisar y evaluar la administración de los recursos financieros y materiales, así como los sistemas de desarrollo y administración del personal del Instituto.

- Dirigir, supervisar y evaluar los sistemas, normas y procedimientos establecidos, para el pago de remuneraciones del personal.

- Estudiar y proponer la elaboración y firma de convenios de difusión del Instituto.

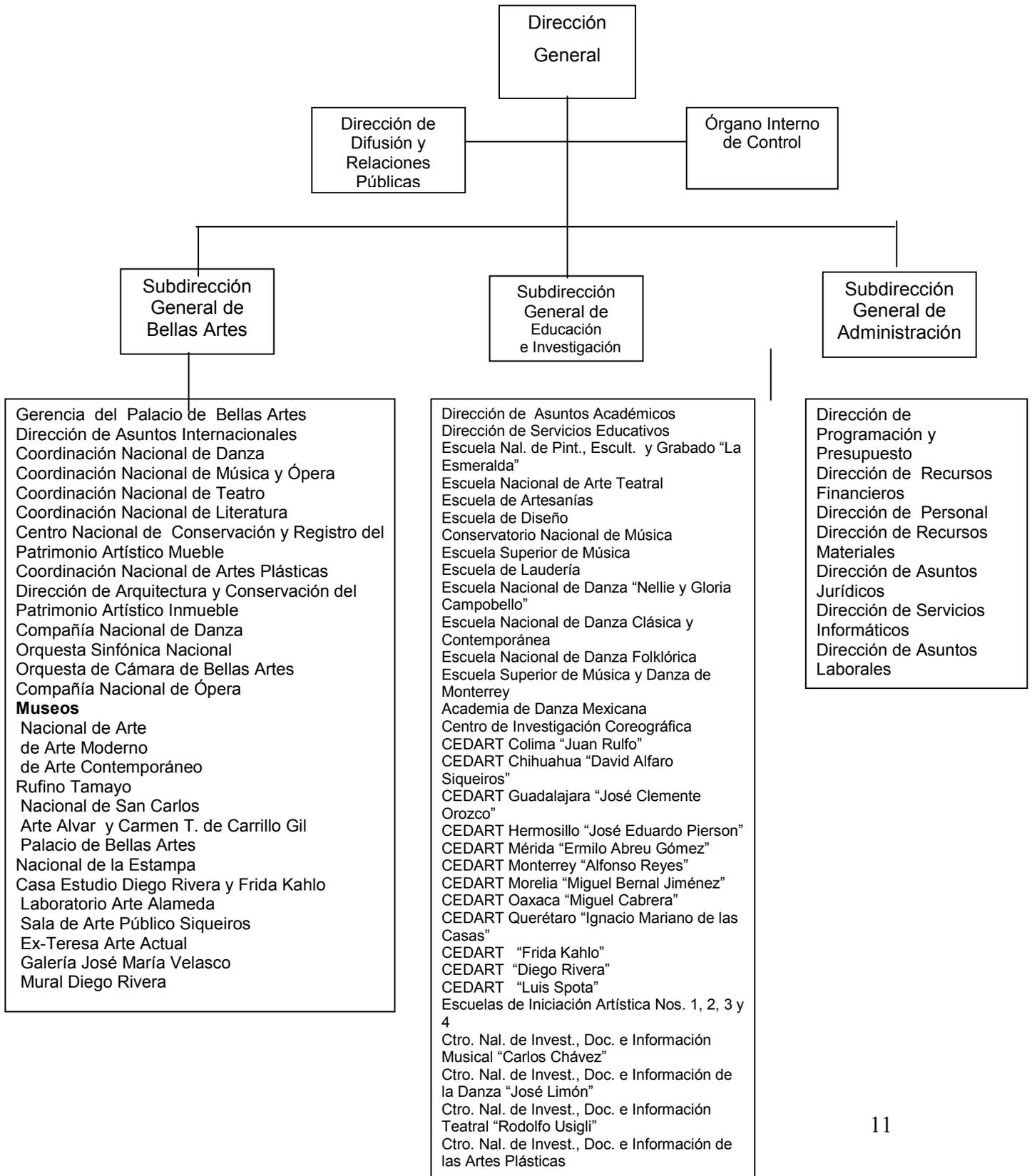
- Evaluar el desarrollo de los planes y programas de la Subdirección General de Administración, y proponer a la Dirección General del INBAL, las medidas necesarias para mejorarlos.
  
- Observar e integrar el Programa Anual de Actividades y el Anteproyecto de Presupuesto de las Subdirecciones Generales, para su presentación al Director General, para su aprobación.
  
- Realizar aquellas funciones afines a las señaladas anteriormente, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables al Instituto y que le encomiende el Director General.
  
- Observar las medidas, normas y lineamientos en materia jurídico laboral del Instituto.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> INBAL. *Manual de inducción al servicio público*. p. 16-20

# INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES Y LITERATURA

## ORGANIGRAMA GENERAL



### **III DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

#### **ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

En 1992 en el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura no había una estructura formal de capacitación, así como documentos que den testimonio de que se llevara a cabo el proceso, siendo hasta 1993 que se tienen antecedentes.

Durante 1994, la Dirección de Personal y Asuntos Laborales se reestructura por instrucciones de la Subdirección General de Administración, a raíz de la gran diversidad de problemas operativos que había que resolver y con la finalidad de lograr más objetividad en el servicio de apoyo administrativo, se crean dos Direcciones: la Dirección de Asuntos Laborales y la Dirección de Personal, correspondiéndole a esta última la encomienda de administrar los recursos humanos, a través del trámite de los movimientos de personal, pago oportuno y adecuado de remuneraciones y prestación de servicios; así como el proceso de selección y capacitación para los trabajadores adscritos a los diferentes centros de trabajo.

Para cumplir con este objetivo, se adecua la estructura orgánica de la Dirección de Personal, formándose dos Subdirecciones: la Subdirección de Empleo y Remuneraciones y la Subdirección de Pagos, asimismo se fusionan selección y capacitación, quedando a cargo del Departamento de Capacitación y Desarrollo, cabe mencionar que en ese entonces dicho Departamento dependió en línea directa de la propia Dirección, situación que prevaleció hasta el 2000 ya que a partir de este año se integra a la Subdirección de Empleo y Remuneraciones, dependiendo de ella cuatro departamentos.

Para agosto de 2003, se crea la Subdirección de Registro y Control tomando a su cargo el Departamento de Servicios al Personal y el de Capacitación y Desarrollo, el cual continua cumpliendo con su objetivo fundamental de instrumentar y operar el programa anual de capacitación, para contribuir a la adquisición de conocimientos o desarrollo de habilidades, aptitudes de los trabajadores tanto de base como de confianza, con la finalidad de propiciar el desempeño eficiente de las actividades encomendadas.

## **MISIÓN**

Contribuir a la adquisición de conocimientos o desarrollo de habilidades, aptitudes o cambio de actitudes de los trabajadores de nivel operativo y propiciar el desempeño eficiente y con calidad de las actividades encomendadas, que coadyuven a la profesionalización y desarrollo personal, profesional e institucional de los trabajadores del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.

## **OBJETIVO**

Instrumentar, coordinar y supervisar el Programa Anual de Capacitación en materia de programación, presupuestación, evaluación, metodología y desarrollo del proceso de capacitación, de los cursos establecidos que faciliten el aprendizaje de conocimientos así como el mejoramiento y desarrollo de habilidades y actitudes de los trabajadores, con el fin de lograr mejor eficiencia en la realización de sus funciones que le permitan desempeñar su puesto de manera óptima.

## **FUNCIONES**

- Integrar el Programa Anual de Capacitación con base en la detección de necesidades, para su envío a la Secretaría de la Función Pública.
- Formular anualmente el programa presupuesto de capacitación con base en el Programa Anual de Capacitación, para su envío a la Dirección de Programación y Presupuesto.
- Integrar los recursos técnicos, materiales y humanos requeridos en el Programa Anual de Capacitación y llevar a cabo la ejecución de los cursos.
- Planear, difundir, ejecutar y evaluar los cursos de capacitación y desarrollo del personal para dar cumplimiento al Programa Anual de Capacitación.
- Supervisar la correcta impartición de los cursos de capacitación con el fin de dar cumplimiento a los objetivos temáticos.
- Coordinar y supervisar la correcta integración del expediente de cada curso para sustentar la impartición del mismo.
- Elaborar el informe mensual de participantes en los cursos de capacitación para hacerlo del conocimiento de los titulares de los Centros de Trabajo.
- Elaborar los informes trimestrales de avance del Programa Anual de Capacitación para su incorporación al Sistema Integral de información.

- Realizar la evaluación psicométrica y generación de reportes para el personal de nuevo ingreso de nivel operativo que soliciten los Centros de Trabajo.
- Reportar los cambios de funcionarios en el directorio institucional para su envío al Órgano Interno de Control.
- Ejecutar el proceso de evaluación del desempeño del personal del Instituto para dar cumplimiento a la normatividad que para el efecto emita la Secretaría de la Función Pública.
- Recabar la información del Registro Único de Servidores Públicos para su envío por medio electrónico a la Secretaría de la Función Pública.
- Ejecutar el proceso de selección de los servidores públicos de mando, conforme al Sistema de Ingreso, considerados en el Servicio Profesional de Carrera.
- Recabar y analizar la información necesaria para el perfilamiento de puestos viables de incorporarse al Sistema de Servicio Profesional de Carrera
- Recopilar la información necesaria para dar continuidad al establecimiento del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en los subsistemas de Planeación de Recursos Humanos, Ingreso, Desarrollo Profesional, Capacitación y Certificación de Capacidades, Evaluación del Desempeño, Separación y Control y Evaluación.

- Reportar los avances de la agenda de buen gobierno en cuanto al Servicio Profesional de Carrera, al Órgano Interno de Control.<sup>1</sup>

## **QUIENES LO CONFORMAN**

Actualmente el Departamento de Capacitación y Desarrollo se encuentra integrado de la siguiente manera:

Jefa del Departamento de Capacitación y Desarrollo:

Lic. en Psicología Guadalupe Monroy Flores.

Se encarga de

- ✓ Planear, programar, coordinar y evaluar los cursos de capacitación y desarrollo del personal con base en las necesidades detectadas.
- ✓ Integrar los recursos técnicos, materiales y humanos requeridos para la operación del programa anual de capacitación.
- ✓ Elaborar el Plan Institucional de Formación Integral (PIFI) para su envío a la Unidad de Servicio Civil de la SHCP, así como a la Dirección de Programación y Presupuesto del Instituto.
- ✓ Formular anualmente el programa presupuesto de capacitación con base en el Plan Institucional de Formación Integral (PIFI) para su envío a la Unidad Administrativa de la Dirección de Personal, Dirección de Programación y Presupuesto y Unidad de Servicio Civil.

---

<sup>1</sup> INBAL. *Manual de organización de la dirección de personal.*

- ✓ Determinar mensualmente los cursos a impartirse de acuerdo a la programación anual así como los coordinadores responsables de cada evento.
- ✓ Coordinar mensualmente la difusión de los eventos de capacitación.
- ✓ Supervisar la correcta impartición de los cursos de capacitación.
- ✓ Coordinar y supervisar la correcta integración del expediente de cada curso.
- ✓ Elaboración de los informes trimestrales de avance del plan anual de capacitación para su incorporación al sistema integral de información.
- ✓ Supervisar la correcta evaluación psicométrica y generación de reporte de evaluación del personal de nuevo ingreso que soliciten los centros de trabajo.
- ✓ Supervisar la realización de los cambios de funcionarios en el directorio institucional y envío a la Contraloría Interna para la actualización en TELSEP.
- ✓ Instrumentar el Proceso de Evaluación del Desempeño de acuerdo con los lineamientos de la SHCP.
- ✓ Actualización del RUSP.

Subjefe de Departamento:

Lic. en Psicología Elías Alejandro Espinosa Villanueva.

Se encarga de

- ✓ Colaborar en la coordinación de cursos de capacitación.

- ✓ Impartición de cursos de capacitación en el área de desarrollo humano y actitudinal.
- ✓ Aplicar, calificar e interpretar exámenes psicométricos para el proceso de selección de personal del Personal Operativo y del Servicio Profesional de Carrera.
  
- ✓ Elaboración de reportes psicométricos.
  
- ✓ Actualizar el directorio institucional.
  
- ✓ Fungir como jefe del departamento.
  
- ✓ Apoyo en la difusión y registro de información para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño del Personal Operativo.
  
- ✓ Apoyar en las actividades del Servicio Profesional de Carrera de la Descripción de Capacidades Técnicas, elaboración de instrumentos de evaluación y Evaluación del Desempeño.

Honorarios

Pasante de Psicología      Virginia Esteves Lugo

Se encarga de

- ✓ Calificar e interpretar exámenes psicométricos para el proceso de selección de personal.
  
- ✓ Elaboración de reportes psicométricos.
  
- ✓ Manejo y control del archivo de exámenes psicométricos.
  
- ✓ Coordinar los cursos de capacitación.

- ✓ Preparación de material didáctico para los cursos de capacitación.
- ✓ Elaboración de informe de participante de los cursos impartidos en el departamento.

Analista de sistemas

Técnico      Rufina Esmeralda Hernández Escoto

Se encarga de

- ✓ Apoyo en la difusión de curso a los centros de trabajo.
- ✓ Coordinación de cursos de capacitación
- ✓ Preparación de material didáctico para los cursos de capacitación.
- ✓ Apoyo en la difusión y registro de información para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño del personal operativo.
- ✓ Apoyo en el proceso de detección de necesidades de capacitación.
- ✓ Actualización del RUSP.
- ✓ Apoyar en las actividades del Servicio Profesional de Carrera de la Descripción de Capacidades Técnicas, elaboración de instrumentos de evaluación y Evaluación del Desempeño.

Coordinador

Pasante de Pedagogía      Gabriela Sánchez Balderas

Se encarga de

- ✓ Elaboración de la documentación para la difusión mensual de cursos.

- ✓ Coordinar los cursos de capacitación.
- ✓ Impartición de cursos de capacitación en el área de desarrollo humano y actitudinal.
  
- ✓ Preparación de material didáctico para los cursos de capacitación.
  
- ✓ Apoyar en las actividades del Servicio Profesional de Carrera de la Descripción de Capacidades Técnicas, elaboración de instrumentos de evaluación y Evaluación del Desempeño.
  
- ✓ Apoyo en la difusión y registro de información para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño del personal operativo.

Coordinador

Bachillerato Francisco Javier Mendoza Hernández

Se encarga de

- ✓ Coordinación de cursos de capacitación.
  
- ✓ Coordinador en la implementación de los cursos.
  
- ✓ Apoyo en la entrega de mensajería.
  
- ✓ Preparación de material didáctico para los cursos de capacitación.
  
- ✓ Apoyo en la difusión de los cursos de capacitación.
  
- ✓ Apoyo en la difusión y registro de información para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño.

- ✓ Captura de la información generada de los cursos en sistema.
- ✓ Apoyo en el proceso de detección de necesidades de capacitación.
- ✓ Elaboración del formato del MIDO para el Servicio Profesional de Carrera.
- ✓ Encargado de la actualización del Directorio Institucional para la SECODAM.

Subjefe de Departamento

Pasante de Pedagogía Adriana Nayeli García Hernández

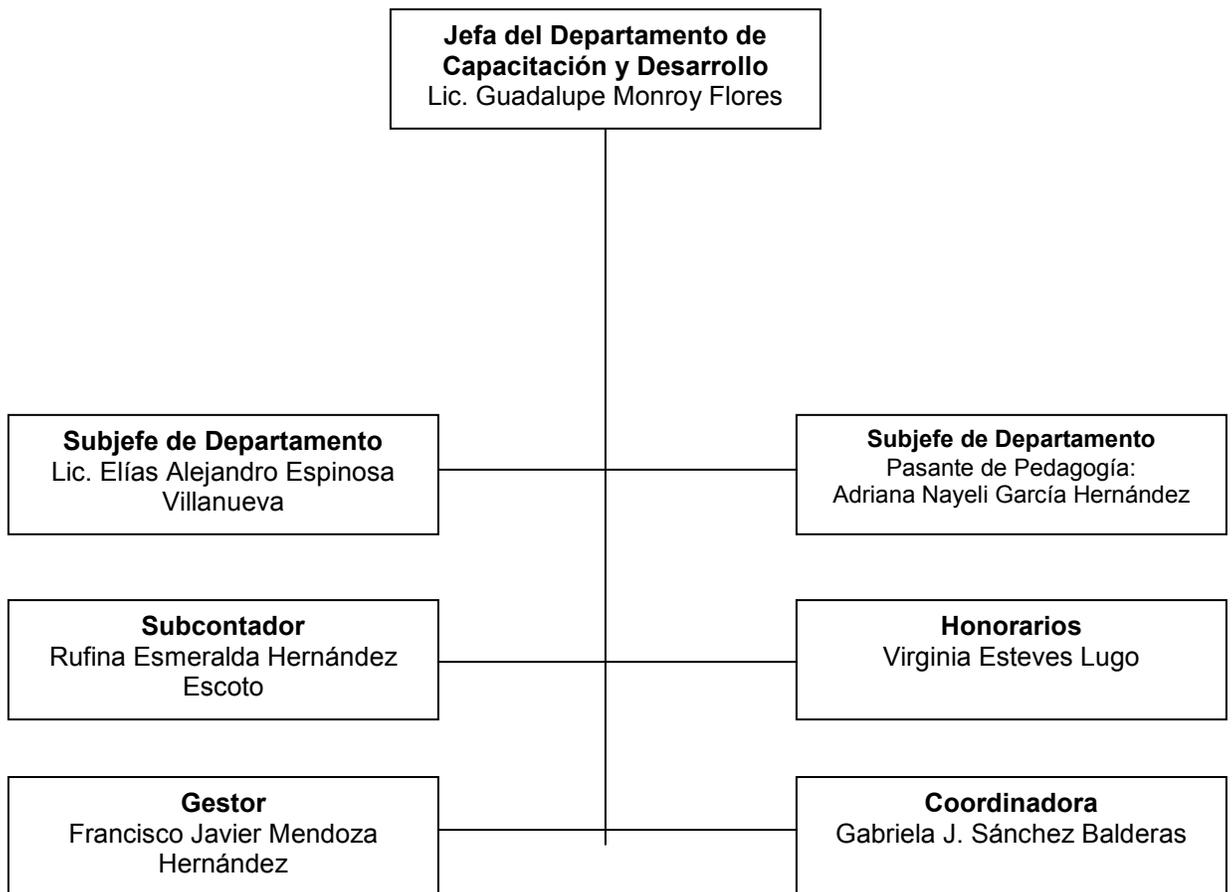
Me encargo de:

- ✓ Impartición de cursos de capacitación en el área de desarrollo humano y actitudinal.
- ✓ Apoyar en la planeación, organización y ejecución del calendario anual de capacitación.
- ✓ Elaboración del Informe para el Programa Anual de Capacitación.
- ✓ Elaboración de reportes trimestrales de avance del programa anual de capacitación para el Sistema Integral de Información.
- ✓ Apoyo en el proceso de detección de necesidades de capacitación.
- ✓ Elaboración en la difusión y registro de información para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño.
- ✓ Control del pago a instructores y registro de costos con el fin de llevar el seguimiento de gasto del presupuesto asignado.

- ✓ Aplicar, calificar e interpretar exámenes psicométricos para el proceso de selección de personal.
- ✓ Apoyo en la elaboración de reportes psicométricos.
- ✓ Apoyo en la coordinación en la implementación del Servicio Profesional de Carrera en el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.
- ✓ Elaboración de los informes trimestrales de avance del Programa Operativo Anual en el Modelo Integral de Evaluación del Servicio Profesional de Carrera.
- ✓ Apoyo en la aplicación, calificación e interpretación de exámenes psicométricos para el proceso de Selección en el Servicio Profesional de Carrera.

## ORGANIGRAMA DE PERSONAL

INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES Y LITERATURA  
SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN  
DIRECCIÓN DE PERSONAL  
SUBDIRECCIÓN DE REGISTRO Y CONTROL  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



## IV PROCESO DE CAPACITACIÓN

### ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN

El surgimiento de la capacitación se remonta a los albores de las civilizaciones primitivas, aunque este proceso se dio de manera muy sencilla se denota el interés por transmitir los conocimientos de una persona a otra, mediante la instrucción directa de aquellos que contaban con mayor experiencia hacia los novatos, con la finalidad de entrenarlos en una tarea determinada.

Posteriormente aparecen organizaciones de trabajadores que planteaban metas e intereses comunes y que desarrollaban la misma actividad, conocidos como “Gremios o Asociaciones Comunes”.

En estos grupos existían tres clases de trabajadores:

“El maestro” quien era el experto, director y dueño de la herramienta y materia prima.

“Los trabajadores” quienes ya habían recibido entrenamiento y se les proporcionaba una paga fija por su trabajo.

“Los aprendices” que generalmente vivían con el maestro, a quienes se les proporcionaba alimento y entrenamiento.

Este sistema de organización toma auge entre los siglos XII y XV, sentando las bases para el origen de un sistema de educación vocacional, que da énfasis al entrenamiento perfeccionado de los trabajadores.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Craig y Bittel, *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*. pp.263-270

No obstante, fueron los bruscos cambios producidos por la industrialización en torno a la mitad del s. XIX los que propiciaron el nacimiento de una nueva ciencia social aplicada: la pedagogía social, que es la asistencia educativa otorgada por la sociedad y el estado fuera de la escuela y de la familia.

La situación socioeconómica y sociopolítica, en la que se encontraba Alemania alrededor de 1850, fue el determinante último de la aparición de una nueva manera de solucionar las necesidades sociales, así lo reconoció A. Diesterweg, figura importante en los orígenes de la pedagogía social.

La industrialización produjo fuertes movimientos migratorios, trayendo un aumento paulatino de trabajadores autónomos.<sup>2</sup>

Con la era Industrial en 1872 se da el entrenamiento al personal que ya estaba laborando, cuyo objetivo era la preparación específica dentro de la empresa y fuera de ella; siendo una educación no formal, la modalidad de la pedagogía social y que es todo proceso de aprendizaje que se acomete a lo largo de la vida para acceso efectivo a conocimientos y destrezas, básicos y avanzados, esté o no institucionalizado, que permita asumir eficazmente responsabilidades concretas, principalmente a adultos y trabajadores, dándoles una oportunidad para compensar o completar sus competencias y destrezas exigidas en el desempeño de su oficio.<sup>3</sup>

La educación efectuada dentro de la empresa, lleva implícita la mejora o corrección de la socialización, capacitando al personal para adaptarse al medio laboral, tomando actitudes frente al trabajo, como autorrealización y como servicios a los demás, aprendiendo en el trabajo los roles a desempeñar.

---

<sup>2</sup> Feroso, *Pedagogía Social*. pp. 52-53

<sup>3</sup> Feroso, *Pedagogía Social*, pp. 114-115

La socialización laboral es una faceta del desarrollo de la personalidad, que inicialmente suele conseguirse en la adolescencia, pero que se prolonga permanentemente a lo largo de la vida profesional, llegando a tener conciencia del yo profesional y a la identificación con el trabajo elegido.<sup>4</sup>

Ya en este siglo, por medio de la aparición de sociedades que promovían la educación industrial, surge la filosofía de dar iguales oportunidades a hombres y mujeres con salarios y prestaciones justas en donde el gobierno tenía injerencia en la reglamentación,

Durante la primera Guerra Mundial tiene un gran auge la capacitación, aquí se da la búsqueda de especialistas por medio de la comunicación popular, se recaba material escrito y aparece la educación por correspondencia. Asimismo, a las personas cautivas se les dan programas de capacitación semiestructurados; sin embargo, más que capacitación era entrenamiento para la milicia. Existen antecedentes de que en esta época aparece el primer método estructurado para el entrenamiento, llamado “método de los cuatro pasos”: 1.- mostrar, 2.- decir, 3.- hacer, 4.- comprobar.

Aunado a lo anterior, en la Segunda Guerra Mundial en Estados Unidos debido a la crisis que enfrentaba, surgió la necesidad de formar el “Comité de Producción Militar”, el cual estaba conformado por un grupo de líderes que experimentaban una serie de problemas de producción, formando el grupo de “Entrenamiento para la Industria” destinados a transmitir su experiencia y técnica de producción.

Este grupo dio origen a diferentes proyectos, entre los que se encuentra el programa conocido como “Job Instrucción Training”; este programa tenía como

---

<sup>4</sup> Ibidem, pp. 217-218

objetivo principal capacitar a militares para cubrir necesidades de la industria de la guerra, capacitándose sobre la marcha, además de cubrir la relación supervisor–trabajador; cumpliendo así con los métodos de trabajo y con miras a que el entrenamiento fuera visto como entrenamiento–capacitación.

De este programa emanaron otros como Entrenamiento de Relaciones de Trabajo (Job Relations Training) y el Programa de Entrenamiento en Métodos de Trabajo (Job Methods Training).

Derivado de la aplicación de estos programas, la función de la capacitación se fue tornando como una necesidad y no como un aspecto de educación vocacional.

Para los 40's y 50's en los Estados Unidos, las empresas tienen su sección de capacitación (oficina o departamento), se da la implementación de cursos, programas, supervisión y seguimiento; aparece la primera Asociación Nacional que se convirtió en eje de la capacitación.

En México los esfuerzos iniciales no se centraron en la capacitación de los obreros para el desempeño de su trabajo, sino en el proceso educativo en su conjunto, fundamentalmente debido a que algunas industrias se establecieron en lugares alejados de los centros de población y a la necesidad de que tanto el trabajador como su familia asistieran a recibir educación básica. Esta obligación para los patrones apareció consignada en la Constitución de 1917.

La idea de proporcionar capacitación específicamente al personal que trabajaba en dependencias del sector público tiene su origen en el Primer Estatuto de los Servicios Públicos de 1938, decreto por el entonces presidente de la República, el general Lázaro Cárdenas, en el que señala como obligación a los Poderes de la Unión establecer academias a las que pudieran asistir voluntariamente los trabajadores para mejorar su preparación técnica.

En 1953, el Gobierno Federal promovió la creación del Centro Industrial de Productividad para fomentar, mediante la capacitación, el aumento de la misma. En 1965 surgió el Centro Nacional de Productividad, el cual desarrolla dos programas: uno dedicado al análisis de la productividad industrial y el otro denominado adiestramiento rápido de mano de obra (ARMO), constituido después como fideicomiso del gobierno federal y denominado servicio nacional se le hizo depender de la Secretaría de Trabajo y Revisión Social, posteriormente sus funciones fueron absorbidas por la propia Secretaría.

En consecuencia, el Estado Mexicano en la Ley Federal del Trabajo de 1970 incluye disposiciones sobre la obligatoriedad de las empresas de impartir capacitación.

En la actualidad tanto el gobierno como las empresas de sector privado han instrumentado sistemas para el auge de la capacitación, buscando que ésta sea sistemática y de la cual se puedan obtener los mejores beneficios tanto para la empresa como para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

## **CAPACITACIÓN (CONCEPTUALIZACIÓN)**

La capacitación es un proceso integral, dinámico y sistemático que posibilita la eficiencia y productividad para la modernización de la administración pública, que permite a los servidores públicos mejorar las habilidades y cambios positivos de actitudes hacia el trabajo, repercutiendo en el ámbito individual y en la sociedad, de igual manera, lo vincula e identifica con su institución, siendo una herramienta de vital importancia para propiciar un medio ambiente laboral positivo y estimulante para el trabajador; es motivadora de la vocación de servicio.

Debido al impacto que la capacitación representa es conveniente, en primera instancia definirla, por lo que a continuación se presentan definiciones de autores diversos, que en esencia hacen hincapié en los mismos aspectos.

En este orden de ideas, la Secretaría de Educación Pública la conceptualiza como “el proceso de enseñanza-aprendizaje aplicado sistemática y organizadamente a través del cual los servidores públicos adquieren y/o actualizan conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes en función de objetivos definidos”.<sup>5</sup>

La Unidad Coordinadora de Capacitación y Adiestramiento la define como “acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal”.<sup>6</sup>

También se conceptualiza como el “proceso educativo permanente dirigido a los trabajadores, que para su efecto, retoma los principios fundamentales del proceso enseñanza–aprendizaje”.<sup>7</sup>

“Capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”.<sup>8</sup>

Ahora bien, para los fines del presente trabajo la capacitación se define como:

“La actividad de enseñanza-aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos, ... [ y como ]... la acción destinada a desarrollar las aptitudes

---

<sup>5</sup> SEP, *Guía técnica para la ejecución de eventos de capacitación*. p. 5

<sup>6</sup> De la Rosa, *Análisis descriptivo del papel del psicólogo en el sistema de capacitación del ISSSTE*. p. 56

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Arias, *Administración de recursos humanos*, p. 157

del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación opuesto de trabajo”<sup>9</sup>

Definiendo así al proceso enseñanza-aprendizaje como el cambio de respuesta en un medio ambiente tendiente a desarrollar y perfeccionar hábitos, actitudes, aptitudes y conocimientos con el objeto de proporcionar herramientas teórico-prácticas para el buen desempeño de sus actividades; cuando dichos cambios son observables el aprendizaje se ha llevado acabo.

En función a su impartición, la capacitación puede ser de tres tipos:

- a) En aulas. Es la que se imparte en un centro establecido a propósito y con un cuerpo de instructores especializados; conocida también como capacitación residencial o colectiva.
- b) En el trabajo. Es el conjunto de actividades directamente relacionadas con el trabajo, que pueden ser concebidas en forma sistemática y transformándose en un entrenamiento permanente.
- c) Individual. Es la que intenta proporcionar a una sola persona los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarias para que desempeñe mejor el puesto.

En sentido estricto, la capacitación tiene como fin el desarrollo de las habilidades, actitudes y aptitudes del personal al servicio de las organizaciones.

La capacitación es la actividad que permite a la organización elevar o mantener altos índices de productividad interna, de servicios y de competitividad, sin que necesaria y obligatoriamente tengan que hacerse cuantiosas inversiones o sustituciones de equipo, por ello, en ocasiones se establecen estructuras

---

<sup>9</sup> Adriana Hernández Puente, *Administración y desarrollo de personal público*, p 321.

autónomas para su impartición o se acude a instituciones especializadas. La capacitación laboral es importante porque es una condición del desarrollo económico, social, personal, institucional y nacional.

Asimismo utilizamos la capacitación para comunicar por qué y cómo la organización está cambiando, “esto agrega niveles significativos a las acciones de capacitación que comúnmente se han considerado como formales o informales”<sup>10</sup>

En este sentido, la capacitación es la función más relevante de la administración de personal respecto al aprovechamiento del potencial humano; es el elemento que convierte el recurso humano en capital humano, como un tipo de inversión con la cual se desarrolla el trabajo, en beneficio propio y de la organización y sin la cual no pueden capitalizarse los demás recursos.

Dos conceptos fundamentales en torno al proceso de capacitación son los de aptitud y actitud, pues ambos determinan el impulso que el personal otorga a su propio desarrollo; por lo tanto, también en ellos se debe tratar de influir mediante la capacitación. Wilburg Jiménez Castro afirma al respecto que:

“Las aptitudes son diferentes de las actitudes [...] Decimos que las aptitudes pueden ser susceptibles de medición cuantitativa porque las personas tienen en mayor o menor grado don de comprensión, fuerza de concepción, reflexión, presencia de ánimo, atención, energía, memoria, perspicacia, inventiva, capacidad de observación, riqueza de ideas, lógica, profundidad, claridad, etcétera, que constituye rasgos permanentes de la manera de ser de los individuos. En cambio a las actitudes sólo cabe identificarlas mediante las manifestaciones de la conducta espontánea o en las acciones relevantes de otros. Es muy importante no confundir actitudes con aptitudes, pues tal error puede tener graves consecuencias en el campo laboral. La actitud adoptada por el hombre influye en el rendimiento

---

<sup>10</sup> Thierry , *La competencia laboral para enseñar en programas de formación y desarrollo*, p. 103

y en la productividad de las propias aptitudes. Incluso la actitud adoptada puede desarrollar nuevas aptitudes hasta entonces ignoradas”.<sup>11</sup>

Genérica y tradicionalmente, el término capacitación engloba el adiestramiento y el desarrollo pero para efectos de análisis debe distinguirse cada uno por separado y posteriormente, tratar lo referente al proceso integral de capacitación. En función de lo cual se ha dividido en tres etapas sucesivas: adiestramiento, capacitación y desarrollo.

El adiestramiento en su aceptación más simple, significa hacer diestro a alguien o enseñarle a manejar su mano derecha, por ser la que normalmente se utiliza en el desempeño de labores manuales. Dicho concepto ha evolucionado y en la actualidad conforma la etapa inicial del proceso de capacitación laboral, pero se le sigue relacionando con el perfeccionamiento de habilidades físicas y mecánicas.

La Asociación Americana para el Entrenamiento y Desarrollo equipara al adiestramiento con la enseñanza y/o el aprendizaje de una operación de tipo mecánico, en el que no se requieren posturas, progresos, ni soluciones a situaciones problemáticas.

Para Duhalt Krauss “el adiestramiento se da para un puesto concreto y determinado, exige adquirir una destreza en el desempeño del mismo, se imparte a trabajadores no calificados y pretende un incremento en cantidad y calidad de resultados”.<sup>12</sup>

En relación específica con la administración pública, Jiménez Castro afirma que: “los esfuerzos de adiestramiento administrativo tienden a concentrarse en el ámbito operativo que es el menos vinculado con la política por lo tanto, sujeto a mayor estabilidad”.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Jiménez, *Administración pública para el desarrollo integral*. P. 188.

<sup>12</sup> Hernández, o.c., p 325.

<sup>13</sup> Jiménez, o.c., p. 192

Se puede decir del adiestramiento que es la actitud necesaria cuando se pretende mejorar aquellos procedimientos rutinarios o repetitivos que existen en algunos procesos laborales, observados con más frecuencia en los niveles inferiores, así como en actitudes eminentemente operativas y, en menor proporción, en las relaciones con funciones administrativas o de servicio.

En el sector público se proporciona adiestramiento en actividades manuales, físicas u operativas y son este tipo de programas los que proliferan, tanto en dependencias como en entidades, en virtud de ser los que más fácilmente se diseñan e implantan, porque se trata de actividades con menor grado de dificultad, como las que realizan intendentes, choferes, almacenistas, secretarias, etcétera; aunque algunas actividades pueden requerir una combinación de habilidad y cierto nivel de conocimientos, como archivar, manejar y controlar correspondencia o también el uso de equipos sofisticados que son herramientas auxiliares de operación o repetitivas (computadoras, equipos de radiocomunicación, etc. ).

Como etapa sucesiva y superior a la de adiestramiento dentro del ámbito laboral, la capacitación significa preparación, enseñanza o instrucción mediante la proporción de conocimientos teórico-prácticos, independientemente del objeto propuesto, de la finalidad a satisfacer o del sujeto al que se le imparta.

En pocas palabras se puede decir que la capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, lo que permite decir que está orientada a quienes desempeñan funciones que requieran no sólo destrezas manual, también al personal de niveles o posiciones de mayor responsabilidad.

Como objetivo la capacitación implica un grado de desarrollo del trabajador, para que obtenga un dominio conceptual y práctico de los conocimientos y habilidades requeridas en un puesto de trabajo determinado con la suficiente adaptación al

mismo y al ambiente laboral; para que participe en la evolución del centro de trabajo, incremente su desarrollo personal y satisfaga sus necesidades; la capacitación se constituye en un proceso de desarrollo individual y grupal tendiente a fomentar la creatividad.

Para alcanzar los objetivos que se propone la capacitación, se requiere la aplicación de técnicas y procedimientos que permitan formar, desarrollar y evaluar al trabajador. Cuando se diseña un programa de capacitación se elaboran procedimientos que coadyuven a su desarrollo y garanticen en la posible su funcionamiento.

## **PROCESO DE CAPACITACIÓN**

La capacitación sigue una serie de pasos sistemáticos y se considera como un proceso, el cual consta de 4 etapas que son:

- ◆ Detección de Necesidades de Capacitación
  
- ◆ Programación
  
- ◆ Ejecución
  
- ◆ Evaluación

## a) DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Según Carrillo, “Detección de Necesidades de Capacitación es aquella carencia o deficiencia en conocimientos, habilidades y actitudes, o bien cuando existe alguna discrepancia o diferencia, entre lo que debería hacerse y lo que realmente se hace”.<sup>14</sup>

Es entonces que el propósito fundamental de la DNC es identificar las carencias en cuanto a habilidades intelectuales (conocimientos), actitudes personales que inciden para cubrir los objetivos del puesto y de la propia organización, así como la preparación integral del individuo.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado las necesidades de capacitación pueden ser clasificadas por:

### SU ACCESIBILIDAD

**Manifiestas:** Este tipo de necesidades se presentan evidentemente y sin necesidad de ser investigadas, generalmente se presentan en el personal de nuevo ingreso, personal que ocupa un puesto por promoción o por cambios tecnológicos en maquinaria y equipo.

**Encubiertas:** Son aquellas que causan un problema y que a simple vista no se detectan, para detectarlas, se realiza un cuidadoso análisis a través de diversas técnicas en las que se ubican las áreas en que se necesita capacitación.

### SU ÁMBITO

---

<sup>14</sup> Grados, *Temas y técnicas de psicología del trabajo*, p. 41

**Necesidades Organizacionales:** Localizan los problemas que afectan la estructura orgánica de la organización.

**Necesidades Ocupacionales:** Caracterizadas por las limitaciones de conocimiento.

**Necesidades Individuales:** Ubicándolas como aquellas deficiencias con relación a los conocimientos, habilidades y actitudes que tiene un trabajador.<sup>15</sup>

Esta etapa se sirve de diferentes técnicas para poder detectar el tipo de capacitación que requiere cada área, a continuación se mencionarán algunas de las técnicas comúnmente utilizadas para la DNC.

**Encuesta:** Consiste en un formulario que recaba información de manera organizada a través de preguntas abiertas, en el ámbito individual o de grupo, en donde dicha información puede referirse a varios aspectos o a uno sólo. Su aplicación puede ser a un sector de la compañía o a toda ella, con la finalidad de medir la actitud de los empleados y los efectos que produciría en ellos la implementación de un plan a largo plazo.

Los datos que se obtienen a través de la encuesta, pueden servir para señalar necesidades de capacitación; sin embargo, esta opción sólo se aplica a menos que haya una verdadera necesidad, ya que su costo es muy alto.

**Cuestionario** Consiste en un formato impreso que contiene una serie de preguntas escritas, pudiendo ser aplicado a un trabajador o grupo de

---

<sup>15</sup> Grados, *Temas y técnicas de psicología del trabajo*, pp.48-50

trabajadores, para que respondan de manera igualmente escrita e individual; en el caso de que la aplicación sea colectiva, se da la necesidad de realizar un sumario de los datos obtenidos. Asimismo, referente a las preguntas, éstas pueden ser: abiertas; en donde las respuestas son amplias (en una o varias líneas) implicando un análisis complicado; cerradas, que conllevan a respuestas breves de una o dos palabras, o respuestas específicas, por ejemplo marcar un número, poner una “X”, elegir alguna opción, etc. Este tipo de preguntas, tiene la ventaja de que su análisis y codificación son rápidos.

Referente a su ámbito de aplicación, los cuestionarios pueden ser dirigidos tanto al personal directivo como operativo, con la finalidad de obtener información relacionada con la materia que se desea indagar.<sup>16</sup>

La utilización del cuestionario es de gran ayuda para determinar necesidades de capacitación, en virtud de que a través de éste se obtiene información concreta de capacitación y/o adiestramiento.<sup>17</sup>

**Entrevista** Forma de comunicación interpersonal entre el entrevistado y el entrevistador, que brinda información acerca de las carencias de capacitación y lo que se debe de aplicar cuando se tenga la necesidad de entrenamiento en un área específica de la institución. Es recomendable que para llevarla a cabo se prepare previamente una lista de preguntas a fin de llevar un orden, escribiendo las respuestas para su posterior análisis.

Existen tres tipos de entrevista: dirigida, semidirigida y libre.

---

<sup>16</sup> Idem.

<sup>17</sup> Craig y Bittel, *Mañuela de entrenamiento y desarrollo de personal*. p. 69

**Dirigida:** El entrevistador conduce la entrevista basándose en preguntas previamente elaboradas, obteniendo respuestas concretas.

**Semidirigida:** La tarea del entrevistador es determinar los aspectos sobre los que desea obtener información y en donde el entrevistado posee mayor libertad de expresión, siempre guiado por el entrevistador.

**Libre:** El entrevistador deberá tener clara la información que requiere, permitiendo al entrevistado expresarse libremente, sin perder de vista su objetivo.<sup>18</sup>

Cabe señalar que esta etapa es la primera del proceso de capacitación, dando pauta a la programación.

## b) PROGRAMACIÓN

En ésta fase se determinan los eventos a realizar así como su periodicidad, los cuales darán respuesta a las necesidades previamente identificadas, tomando en cuenta los recursos que se tienen para cubrir dichas necesidades, estableciendo los siguientes aspectos:

Identificación.            Nombre del curso, objetivo y personal a capacitar.

---

<sup>18</sup> Craig y Bittel, *Mañana de entrenamiento y desarrollo de personal*. p.69

- Propósito. Objetivo general que orienta el programa, debiendo responder a los objetivos particulares de cada curso y a los resultados cualitativos que se esperan obtener al término de su ejecución.
- Contenido. Temas que guiarán cada evento.
- Técnicas. Mecanismos y métodos didácticos aplicables en la realización de cada curso.
- Material y Equipo. Apoyos didácticos que se requieren para el desarrollo de cada acción.
- Calendarización. Períodos y fechas en los que se prevee serán efectuados, todos y cada uno de los eventos del programa. Se recomienda calendarizar por trimestre ya que las evaluaciones se realizarán en estos plazos durante el año.
- Recursos Presupuestales. Los recursos financieros necesarios para el desarrollo del programa con el detalle por evento, precisando los recursos tanto por concepto de gasto corriente, como por el capítulo de inversión del presupuesto de la dependencia.<sup>19</sup>

### c) EJECUCIÓN

En esta etapa se llevan a cabo los eventos en los períodos establecidos durante la etapa anterior, su función principal es la aplicación de los programas de capacitación.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> SEP, *Guía técnica para la ejecución de eventos de capacitación*. P. 6

Esta fase se divide en tres momentos:

### **Antes del evento.**

Este se traduce en apoyo logístico. Aquí se deberán considerar los recursos materiales y humanos necesarios para la realización del evento.

### **Durante el evento.**

En este punto se establecen los lineamientos a seguir considerando los siguientes aspectos:

- ❖ Lista de participantes
- ❖ Material indispensable para apoyo del instructor
- ❖ Requisitos de asistencia y acreditación
- ❖ Forma de evaluación
- ❖ Entrega de constancias para participantes e instructor.

### **Después del evento.**

Este punto permite llegar a conocer el funcionamiento del área de capacitación a través del siguiente análisis:

- Lista de asistencia, considerando bajas y evaluación final.
- Cuestionario de evaluación de los mismos.
- Concentrado de evaluación informando los resultados obtenidos.

---

<sup>20</sup> Parada y Valdovinos, *Evaluación de un curso de capacitación en la UNAM.*, p. 20-21

#### d) **EVALUACIÓN**

La evaluación dentro del campo de la capacitación, la podemos conceptualizar como un proceso permanente, continuo y sistemático que permite valorar los cambios en la conducta de los capacitandos, la actuación del instructor, el uso de técnicas y materiales didácticos y de todos los elementos que intervienen en el proceso de instrucción.

Asimismo la evaluación permite medir el nivel en que se logran las metas propuestas o los objetivos del curso, también permite certificar y verificar los resultados obtenidos y posteriormente orienta al educador sobre los problemas presentados en el mismo para retroalimentarse y corregirlos; puede aplicarse al principio, durante y al concluir el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La evaluación de la enseñanza cumple con varias funciones durante el desarrollo de un curso de capacitación, como tales: <sup>21</sup>

- a) Determinar los logros de los capacitados en relación con los objetivos propuestos.
- b) La evaluación proporciona datos para conocer el grado y nivel que se está logrando durante el proceso enseñanza-aprendizaje, por lo tanto señala la calidad de nivel educativo.
- c) Señala las deficiencias individuales y colectivas porque la retroalimentación permite corregir errores, aclarar confusiones, retomar puntos no comprendidos etc., así mismo estima la efectividad de los métodos técnicos y procedimientos, así como los recursos, medios, instalaciones y equipos que reutilizan en la capacitación.

---

<sup>21</sup> García. *Paquete de autoenseñanza de evaluación del aprovechamiento*. p. 20.

- d) Estima la eficiencia del instructor en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- e) Certifica los conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño correcto de una función.

Existen diferentes clasificaciones de evaluación.

a) Por su amplitud:

- General, estima los resultados de un programa completo.
- Parcial, estima los resultados por partes del programa.

b) Por su aplicación:

- **Diagnóstica**, se efectúa al inicio del curso para conocer la situación del capacitando (habilidades, conocimientos, intereses, actitudes). Es necesario obtener una evaluación inicial o de diagnóstico en el aspecto cognoscitivo de tal forma que se advierta el grado de aprendizaje que presenta el capacitado con la finalidad de determinar y adecuar los objetivos de aprendizaje con los que principiará la instrucción.
- **Formativa**, es la que se realiza durante el desarrollo del curso a manera de control y registro de los avances en el desarrollo de las experiencias. Esta evaluación pretende ejercer un control progresivo para orientar la marcha del proceso enseñanza-aprendizaje, así mismo trata de determinar el grado en que se han logrado los objetivos específicos planteados para el curso. La evaluación formativa es paralela al aprendizaje del alumno, diagnostica el avance continuo favoreciendo el ambiente y clima de trabajo tanto personal y de equipo, también evita la acumulación de retraso en el capacitando permitiendo detectar casi de inmediato las lagunas en su proceso de enseñanza-aprendizaje, estimulándolo para superar esas deficiencias.

- **Sumaria**, se realiza al término de cada curso, tema o unidad, para verificar los resultados obtenidos en la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas, con respecto a los objetivos propuestos; generalmente la prueba diagnóstica, además se vincula con la acreditación misma que se expresa mediante una calificación.

Los instrumentos de evaluación sirven para registrar los resultados obtenidos con respecto a los objetivos planteados, para lo cual pueden elaborarse distintas maneras con el propósito de integrar información sobre el inicio, desarrollo y término de todo el proceso educativo. Los instrumentos de evaluación pueden ser objetivos, es decir, cuyas respuestas no den lugar a la subjetividad pues el alumno trabaja sobre una situación estructurada y concreta; o de ensayo las cuales se emplean para medir ciertos niveles de aprendizaje complejo.

Es preciso mencionar que esta etapa permite analizar las acciones realizadas estableciéndose una retroalimentación del proceso; considerándose así, un método continuo e integral.<sup>22</sup>

## **ENSEÑANZA–APRENDIZAJE EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN**

Cuando se habla de Educación de Adultos, se asocia únicamente con la educación formal, aquella que tiene lugar en los centros para adultos y que se trata de la enseñanza de aquellas materias y niveles que van encaminadas a la obtención de una titulación básica que supuestamente les va a facilitar la incorporación al mundo laboral o a una mejora del empleo.

Este tipo de estrategias encaminadas a la consecución de unos objetivos académicos convive a menudo con otra denominada educación no-formal, que se

---

<sup>22</sup> SEP, *Guía técnica para la ejecución de eventos de capacitación*. P. 6

traduce en talleres en los que se adquieren distintas técnicas y habilidades manuales, las llamadas enseñanzas abiertas.

Habitualmente cuando se habla de capacitación se conceptualiza al instructor como la persona responsable de llevarla a cabo; a quien se le ha determinado un papel de agente de cambio en los participantes, a través del proceso de enseñanza-aprendizaje. El instructor funge como el elemento modular encargado de motivar y de dotar a los individuos de nuevas posibilidades de desarrollo y de descubrir y fortalecer el potencial que conduzca al crecimiento individual e institucional.

Diversas teorías del proceso enseñanza–aprendizaje, enfocadas a la capacitación, coinciden en que éste debe propiciar una autodirección en el aprendizaje, a través de la participación activa, es decir que el participante sea sujeto de su propio desarrollo, explotando el caudal de conocimientos y experiencias que posee como adulto.

Lo anterior aunado a que una persona aprende significativamente sólo aquellas cosas que percibe como vinculadas a sus experiencias o desarrollo de su propia personalidad; es decir, relacionadas con sus propios intereses y necesidades.

Para la persona adulta, los conocimientos carecen de sentido si no participa en su descubrimiento y encuentra su relación es sus propias experiencias; solamente cuando es así, esta verdad tiene el poder de modificar sus conductas o actitudes.

La enseñanza–aprendizaje no es un mero proceso de acopio de saber recibido pasivamente; es un proceso tendiente a sentir y conocer las actividades y situaciones propias que la persona requiere de realizar como demanda de su medio ambiente y ésto de manera reflexiva para su desarrollo integral. El aprendizaje puede ser producto de una acción laboriosa o espontánea, de acciones premeditadas, planeadas que respondan a necesidades específicas de

adquirir un tipo de comportamiento, útil para dar resolución acertada de los problemas que ofrece la vida laboral, profesional o social.<sup>23</sup>

Cuando el aprendizaje se da en forma grupal, el cambio de conducta se genera por la interacción sociodinámica de los participantes, en el que el grupo aborda y transforma el objeto de conocimiento, dando como resultado el aprendizaje de un saber determinado y los que ofrece el resultado de la interacción. Así, lo aprendido individualmente es de naturaleza diferente a lo aprendido en grupo; con la característica de que este último expone la fuerza del vínculo donde lo esencial es la relación con los demás participantes.

Lo que implica que durante el proceso enseñanza–aprendizaje, se requiere crear un ambiente que propicie en los participantes un esfuerzo para aumentar por sí mismos la sensibilidad y capacidad de reflexión, para encontrar o descubrir los conocimientos que ha de adquirir.

De esta manera, para que un grupo produzca intelectualmente y alcance su objetivo de aprendizaje, es vital que exista el clima que lo propicie, de libertad para actuar, pensar, expresarse, intercambiar experiencias, hacer propuestas, detectar coincidencias y lo más importante, generar el análisis y la crítica que coadyuven al cambio de conductas o actitudes.

Como consecuencia, el instructor requiere de muchas alternativas en la producción de aprendizaje significativo en los capacitados, tanto individual como social, por lo que todo instructor es libre de escoger los diversos métodos, técnicas y medios de enseñanza, pero los principios de cualquier método le vienen impuestos y deberán seguirse, siempre que se quiera que la instrucción sea a la vez eficaz y legítima; sobre ésta base, toda buena instrucción exige dos clases de principios: didácticos y éticos.

Con relación a los principios didácticos, cabe puntualizar la importancia de:

---

<sup>23</sup> SEP, *Inducción al servicio público, Manual del instructor*. p.

- ✧ Trabajar en pequeños grupos
  
- ✧ Hacer participar, descubrir y no imponer soluciones o conceptos
  
- ✧ Actuar sobre el plano del cumplimiento de la carta descriptiva
  
- ✧ Ejecutar las tareas, interesar y utilizar la experiencia individual y colectiva
  
- ✧ Fomentar la interacción instructor-capacitado

Referente a los principios éticos:

- ♣ Sólo se iniciará la tarea de capacitar si se posee la experiencia y conocimientos en cuanto al comportamiento del hombre, las técnicas de enseñanza y el tema que se ha de enseñar. Aunado al conocimiento de las necesidades que dicha enseñanza tendrá que satisfacer.
  
- ♣ Buscar la adhesión de las personas que van a ser capacitadas y brindar una visión completa y objetiva de la situación o problema utilizando un razonamiento correcto, cuidando el no imponer una línea de conducta ya trazada.
  
- ♣ Dar a conocer a los participantes los objetivos perseguidos en su propio perfeccionamiento o capacitación y no utilizar para otros fines la información obtenida sobre el personal capacitado, evitando con ello el actuar a espaldas de los individuos capacitados.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Mejía, *Sociodidáctica I*, p. 115

## FUNDAMENTO JURÍDICO

Debido al impacto que genera la capacitación y adiestramiento de los servidores públicos en las Instituciones, es trascendental indicar el marco legal bajo el que se rige la operación de estas acciones para el desarrollo del personal en el ámbito laboral.

### CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Artículo 123 Constitucional

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”.<sup>25</sup>

### LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Título Cuarto

Capítulo III Bis

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153 de la “A” a la “X”

Debido a su extensión sólo se pondrá una reseña de los aspectos más importantes:

- a) “Todo trabajador tiene el 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, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

---

<sup>25</sup> Siliceo, *Capacitación y desarrollo de personal*. p.

- b) La existencia de convenios entre jefes y trabajadores, para determinar si la capacitación ha de impartirse dentro de la empresa o fuera de ella; aconsejándose que el trabajador manual lo haga dentro de la empresa.
- c) La capacitación o el adiestramiento deberá ser impartido durante las horas de la jornada de trabajo; existiendo la posibilidad de que de común acuerdo, podrá impartirse de otra manera. Si el trabajador desea capacitarse en otra actividad distinta a la naturaleza de la empresa, la capacitación ha de realizarse fuera de la empresa.
- d) El objeto de la capacitación y el adiestramiento será: la actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a nueva tecnología; previendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador.
- e) Es de mucha importancia que los trabajadores a quienes se imparte la capacitación y el adiestramiento, asistan con puntualidad, presten atención a las indicaciones y presenten sus respectivos exámenes de evaluación.
- f) El éxito o fracaso que pueden tener los programas implantados dependerán del funcionamiento de las Comisiones Mixtas que se formen, integradas por igual número de representantes de trabajadores como de patrones.
- g) En los contratos colectivos de trabajo tendrán que incluirse, la obligación patronal de capacitación y adiestramiento para los trabajadores; también la capacitación para quienes pretendan ingresar a la empresa.
- h) Se deberán presentar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, para su aprobación; todos los programas y planes de capacitación y adiestramiento.
- i) Se crea la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) como organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y

Previsión Social y que tiene a su cargo el servicio nacional del empleo, capacitación y adiestramiento.

- j) Deberán ser autorizadas y registradas ante la UCECA las instituciones o escuelas que imparten capacitación o adiestramiento como personal docente mediante las comprobaciones correspondientes.
- k) Unidades de juicio que permiten acuerdos con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- l) Los programas y planes se harán por períodos no mayores de 4 años incluyendo todos los puestos y niveles, etapas en las que se dará la capacitación o adiestramiento, nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social además de la entidad instructora.
- m) Entrega de constancia de habilidades laborales con fines de ascenso.
- n) Tanto patrones como trabajadores han de tener el derecho a ejercitar ante Conciliación y Arbitraje, las acciones individuales y colectivas que se desprendan de la obligación de capacitar o adiestrar <sup>“26</sup>

## LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

### Título Segundo: De la Administración Pública Centralizada

#### Capítulo II

Artículo 38 “A la Secretaría de Educación Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

Fracción XXVII Organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del gobierno federal, los gobiernos de los estados y de los municipios, las entidades públicas y privadas,

---

<sup>26</sup> Siliceo, *Capacitación y desarrollo de personal*. p.

así como los fideicomisos creados con tal propósito. A este fin organizará, igualmente, sistemas de orientación vocacional de enseñanza abierta y de acreditación de estudios”.<sup>27</sup>

## REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

### Capítulo IV de las Facultades del Oficial Mayor

Artículo 7° “Al frente de la Oficialía Mayor habrá un Oficial Mayor, a quien corresponderá el ejercicio de las siguientes facultades:

Fracción XII Promover la capacitación y el adiestramiento del personal de la Secretaría para el buen desempeño de sus labores y para el mejoramiento de sus condiciones económicas, sociales y culturales.

Capítulo VI De las atribuciones específicas de las Direcciones Generales y demás Unidades Administrativas.

Artículo 40 Corresponde a la Dirección General de Personal el ejercicio de las siguientes atribuciones:

Fracción I Proponer normas para regular las actividades de administración y desarrollo de personal cuya aplicación corresponda a las unidades administrativas de la Secretaría; difundir las aprobadas y verificar su cumplimiento;

Fracción IV Diseñar e impartir programas de capacitación, motivación y esparcimiento para el personal de la Secretaría;

Fracción VII Controlar y evaluar la operación del sistema de administración y desarrollo de personal”.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> SEP, *Marco jurídico de capacitación y desarrollo de personal*. p.

<sup>28</sup> SEP, *Marco jurídico de capacitación y desarrollo de personal*. p.23

## CONDICIONES DE TRABAJO DEL PERSONAL NO DOCENTE DE BASE DEL INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES Y LITERATURA

### Capítulo IX De la Promoción, la Capacitación y los Estímulos

Artículo 72 “El Instituto deberá otorgar capacitación a los trabajadores no docentes en sus diferentes categorías tomando en cuenta el catálogo de puestos del INBA, de acuerdo a los planes y programas que se elaboran a través de la Comisión de Capacitación.

Artículo 73 La Comisión de Capacitación estará integrada por dos representantes designados por el Director General del INBA y dos representantes designados por la Representación Sindical en los términos de las Normas a que se refiere el artículo 69 de las presentes Condiciones.

Artículo 74 El INBA podrá concertar acciones con otras instituciones a fin de desarrollar la capacitación de sus trabajadores cuando carezca de los recursos adecuados para ello”.<sup>29</sup>

## NORMAS QUE REGULAN LA COMISIÓN INTERNA DE ADMISIÓN, PROMOCIÓN, CAPACITACIÓN Y ESTÍMULOS

### Capítulo V De la Capacitación

Artículo 35 “La Comisión de Capacitación tendrá las siguientes funciones:

- a) Elaborar el programa anual de actividades en la materia, de acuerdo con los recursos presupuestales autorizados para ello por el INBAL.
- b) Establecer las obligaciones de los maestros y alumnos participantes en los cursos.

---

<sup>29</sup> INBAL, *Condiciones de trabajo del personal no docente de base*. p. 19

- c) Supervisar que la realización de los cursos se ajuste a lo programado y en su caso tomar las medidas correctivas necesarias.

Artículo 36 El programa anual de capacitación deberá precisar lo siguiente:

- Cursos que se impartirán
- Duración de los cursos
- Requisitos para participar en los cursos
- Horario de los mismos
- Lugar en donde se impartirán los cursos
- Facilidades que se otorgarán para que puedan asistir los trabajadores
- Los maestros que los impartirán
- El tipo de certificación que se otorgará por cada curso”.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> INBAL, *Normas que regulan la comisión interna de admisión, promoción, capacitación y estímulos*. p.11

## **V IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO DEL INBAL**

### **METODOLOGÍA**

### **SUJETOS**

La población atendida fue el personal operativo dependiente del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, en las ramas

Administrativo

Técnico

Manual

Servicios

### **PROCEDIMIENTO**

#### **DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La Detección de Necesidades de Capacitación para 2004, se llevó a cabo en éste Instituto en el período de octubre a diciembre de 2003; dicha detección se realizó a través de un formato estructurado, denominado “Cédula para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación”; cabe mencionar que esta cédula fue diseñada por la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, de la Secretaría de Educación Pública, de acuerdo a la normatividad vigente y remitida al Instituto para apoyo en este proceso, sin embargo, para conocer las necesidades del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura y aplicarla obteniendo mejores resultados, fue preciso realizar en ella adecuaciones.

En este contexto, dicha cédula quedó estructurada de la siguiente manera:

I Datos Generales:

Solicitando aspectos como datos personales del trabajador y centro de adscripción.

II Cursos Sustantivos:

En estos apartados se brindó la opción a los trabajadores de elegir del Catálogo de Cursos de Capacitación Específica, aquellos eventos que consideraron pertinentes para el mejoramiento del desempeño laboral, ya sea para adquirir nuevos conocimientos, mejorar habilidades o cambiar actitudes, de acuerdo a las funciones que realizan en su Centro de Trabajo.

III Cursos Adjetivos:

Este apartado se proporcionó al trabajador la alternativa de elegir entre los cursos que contribuyan en su desarrollo laboral y personal.

IV Sugerencias:

Por último se solicitaron las propuestas de mejora en el proceso de capacitación, así como fecha de requisición y firma del trabajador

Asimismo, para que los trabajadores pudieran requisitar los apartados “Cursos Sustantivos” y “Cursos Adjetivos”, se les proporcionó un catálogo de cursos 2004, elaborado por la Secretaría de Educación Pública distribuidos por área: administrativa, secretarial, Informática, servicios, actitudinal y actividad específica.

Para llevar a cabo la distribución del formato en los Centros de Trabajo, se envió una circular signada por el Director de Personal, convocando a los administradores a una reunión, con el fin de informarles sobre el objetivo e importancia de la detección de necesidades de capacitación, en dicha reunión se les entregó la cédula para el diagnóstico de necesidades, así como los catálogos de cursos.

Por otro lado se les informó y ejemplificó sobre el llenado correcto de dicha cédula, lo anterior con el fin de que se reprodujera y distribuyera entre el personal adscrito a sus respectivos centros de trabajo.

Esta Cédula fue requisitada por el personal de mando para cada uno de sus colaboradores, indicando los cursos que les permitieran mejorar y/o desarrollar sus habilidades, conocimientos o actitudes en su área laboral y se remitieron a la Dirección de Personal para que el Departamento de Capacitación y Desarrollo procesara la información, elaborando listados del personal a capacitar propuesto por cada Centro de Trabajo y se realizó un análisis para establecer la programación y ejecución de los eventos correspondientes al el ejercicio 2004.

## **PROGRAMACIÓN**

Se procedió a capturar los datos de cada empleado recabando información como: nombre del trabajador; puesto, centro de trabajo y cursos elegidos. Así esta captura permitió generar un listado para llevar a cabo un análisis de frecuencias, determinando:

- ✧ Número de personas a capacitar
  
- ✧ Nombre de los eventos solicitados
  
- ✧ Cantidad de cursos

Del análisis y procesamiento de la información se atendieron primordialmente aquellos con mayor demanda, procediendo así a elaborar el Programa y Calendarización Anual de Capacitación 2004, abordando los cursos que se imparten con regularidad al personal operativo correspondientes a los módulos administrativo, secretarial, complementario e informática, asimismo la capacitación en los módulo de idiomas y actitudinal se incrementaron, en virtud de que algunas de las actividades sustantivas que se llevan a cabo en los Centros de Trabajo implican mantener un contacto permanente con el público extranjero, de igual

manera se pretendió lograr un cambio de mentalidad, actitud y valores en el personal con respecto a su trabajo y reiterar la importancia que tiene el recurso humano en el desarrollo de toda organización para el logro de los objetivos.

Derivado de este análisis se pudieron establecer, los requerimientos que en cuanto a recursos humanos, materiales y financieros fueron necesarios para la realización de los eventos.

En lo que a recursos humanos se refiere, se obtuvo como meta capacitar a 768 trabajadores.

PERSONAL A CAPACITAR EJERCICIO 2004	
Módulo Administrativo	60
Módulo Secretarial	66
Módulo Informático	184
Módulo Actitudinal	60
Módulo Complementario	100
Módulo de Idiomas	300

TOTAL	768
-------	-----

Asimismo para el logro de esta meta fue necesario habilitar a 4 instructores internos dependientes del Departamento de Capacitación y Desarrollo, que cumplieran con el perfil académico para la impartición de los eventos asignados, así como los coordinadores que tienen a su cargo el brindar el apoyo logístico a los instructores, así como el realizar los trámites administrativos correspondientes.

Por otra parte en cuanto a Recursos Materiales se consideraron las sedes, apoyos didácticos, papelería y revisión de los manuales proporcionados por la SEP, así como de las empresas participantes.

**SEDES:**

El Departamento de Capacitación y Desarrollo, cuenta únicamente con un aula y con el fin de optimizar los tiempos de traslado del personal a capacitar, en esta ocasión se programaron cursos en Centros de trabajo específicos.

**APOYOS DIDÁCTICOS:**

El área de capacitación cuenta con dos rotafolios, proyectores, videos, televisor, grabadora, etc., para lograr los objetivos y metas de cada curso.

**PAPELERÍA:**

Todo lo referente a: hojas de rotafolio, folders, plumones marcadores, cartulinas, hojas blancas, lápices etc., se asignó del presupuesto anual de capacitación \$10,000.00 para cubrir con estas necesidades.

**REVISIÓN DE MANUALES:**

Con relación a los manuales, cada empresa elabora este material y éstos fueron revisados y adecuados a las características del Instituto, así como las cartas descriptivas correspondientes a cada curso integradas por: nombre del curso, duración, objetivo general y específicos, temas y subtemas, actitudes y técnicas didácticas, tiempo de duración y material de apoyo.

En cuanto al recursos financieros cabe mencionar que la asignación presupuestal anual para la capacitación en un inicio fue mínima y que ha la fecha se ha logrado que esta asignación se incremente, como resultado de la sensibilización por parte de las autoridades sobre la importancia de las acciones en esta materia, otorgándosele al Departamento de Capacitación y Desarrollo una cantidad de \$700,000.00 (setecientos mil pesos 00/100 M.N.) anuales.

En este sentido, se llevó a cabo el análisis de frecuencias con fin de establecer la programación y calendarización de los eventos que se llevaron a cabo durante el ejercicio 2004, quedando de la siguiente manera

<b>CURSO</b>	<b>No. DE CURSOS</b>	<b>COSTO</b>
<b>ENERO</b>		
Excel Básico	1	S/C
Gran Jornada Fiscal 2004	1	\$3,668.50
<b>FEBRERO</b>		
Inglés Básico I	3	\$20,700.00
Inglés Intermedio II	1	\$6.900
Asertividad	1	\$13,225.00
Word Intermedio	1	\$6,900.00
Introducción al Inglés	1	\$6,900.00
Trabajo en Equipo	1	\$13,225.00
Formación de Instructores	2	\$26,450.00
Excel Básico	1	\$6,900.00
Pruebas Proyectivas I	1	\$13,225.00

<b>CURSO</b>	<b>No. DE CURSOS</b>	<b>COSTO</b>
<b>MARZO</b>		
Inglés Básico II	3	\$20,700.00
Inglés Intermedio II	1	\$6,900.00
Excel Avanzado	1	\$6,900.00
Inglés Básico I	1	\$6,900.00
Ortografía	1	\$13,225.00\$13
Pruebas Proyectivas II	1	,225.00
Inducción al Servicio Público	1	S/C
Power Point	1	\$6,900.00
<b>ABRIL</b>		
Inglés Básico II	1	\$6,900.00
Inglés Básico III	3	\$20,700.00\$6,
Inglés Intermedio IV	1	900.00
Redacción Básica	2	\$26,450.00
Relaciones Públicas	1	\$13,225.00
<b>MAYO</b>		
Inglés Básico IV	3	\$20,700.00\$6,
Inglés Básico III	1	900.00
Pruebas Proyectivas III	1	\$13,225.00\$6,
Fonética en Inglés	1	900.00
Motivación en el Trabajo	1	S/C
<b>JUNIO</b>		
Inglés Intermedio I	2	\$13,800.00
Redacción Avanzada	2	\$26,450.00
Inglés Básico IV	1	\$6,900.00
Técnicas de Supervisión	1	\$13,225.00

<b>CURSO</b>	<b>No. DE CURSOS</b>	<b>COSTO</b>
<b>JULIO</b>		
Inglés Intermedio II	2	\$13,800.00
Inglés Conversacional	1	\$6,900.00
Interacción Humana	2	S/C
MS-Dos Windows	4	\$7,072.50
Inglés Intermedio I	1	\$6,900.00
Excel Básico	2	\$14,145.00S/C
Word Básico	2	
<b>AGOSTO</b>		
Trabajo en Equipo	2	S/C
Inglés Intermedio III	2	\$13,800.00
Word Básico	2	S/C
Word Avanzado	1	S/C
Excel Básico	2	\$14,145.00
Dinámicas de Grupos	2	\$16,777.98\$6,
Inglés Intermedio II	1	900.00
Motivación en el Trabajo	1	S/C
Internet y correo electrónico	1	\$7,072.50
MS-Dos Windows	2	S/C
Inducción al Servicio Público	1	S/C
Elaboración de Material Didáctico	2	\$16,777.98
<b>SEPTIEMBRE</b>		
Excel Básico	1	\$7,072.50
Word Básico	1	S/C
Inglés Intermedio IV	1	\$6,900.00

Pasajes y Material Didáctico	\$5,000.00
------------------------------	------------

<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>\$518,381.96</b>
--------------	-----------	---------------------

## **EJECUCIÓN**

Para dar inicio a la ejecución de los eventos en primera instancia se da a conocer a los directivos de cada Centro de Trabajo del Instituto, a través de oficios circulares, los listados del personal que se capacitará y el nombre de los cursos a los que se inscribieron, solicitando su apoyo a fin de que todo el personal a su cargo asistiera a dichos cursos, asimismo se indicó que las fechas y sedes de cada evento serían dadas a conocer en forma mensual a través de la difusión de capacitación.

Se procede a elaborar el calendario mensual, donde se indica el nombre del curso, período, horario y sede; así como dísticos informativos de cada curso, además de especificar el personal al que va dirigido, el objetivo general y temario.

Con estos elementos se preparan los oficios de difusión, para distribuirlos en los Centros de Trabajo que conforman al Instituto; cabe señalar que estos oficios además de ser acompañados del calendario mensual del curso y los dísticos mencionados, contiene un formato denominado “Registro del Participante”.

Cuando el Centro de Trabajo recibe esta información realiza la inscripción del personal que asistirá a los eventos a través del formato de Registro del Participante el cual es requisitado y enviado al Departamento de Capacitación y Desarrollo, mismo que sirve como base para la elaboración de la lista de participantes.

Simultáneamente a la difusión, se sostiene una entrevista con el instructor, a efecto de dar a conocer el nombre del coordinador asignado por el Departamento de Capacitación y Desarrollo y afinar los detalles en cuanto al apoyo logístico requerido para la impartición del evento.

### Operación del Curso:

El coordinador hace la apertura del curso presentando al instructor, dando a conocer a los participantes los requisitos para la obtención de constancia tales como: 80% mínimo de asistencia y calificación mínima de 7, cabe mencionar que al inicio y término de cada evento se aplica una evaluación de conocimientos; posteriormente el coordinador entrega el manual del participante a cada uno de ellos.

En cuanto al aspecto administrativo el coordinador registra en la libreta de informe mensual los siguientes datos: Centro de Trabajo, Administrador, Nombre del Participante, Persona que Autoriza, Porcentaje de Asistencia, Plaza que Ocupa, si fue Acreedor a Constancia y Calificación; elabora Constancias asignando Número de Folio, Foja y Libro con los que fueron registrados.

Por último durante la clausura del evento, se aplica a cada uno de los participantes, el "Cuestionario de Evaluación" con el fin de evaluar el desempeño del instructor, procediendo a la entrega de constancias en original y copia la cual se integra al expediente.

### Después del curso:

Se realiza la integración del expediente conformándose de la siguiente manera:

- ❖ Registros de los participantes.
- ❖ Lista de asistencia.
- ❖ Acta de evaluación inicial y final.
- ❖ Evaluaciones Iniciales y finales.
- ❖ Cuestionario de evaluación.
- ❖ Concentrado de evaluación.
- ❖ Copias de constancia.

Con base en la información obtenida a través de estos documentos, el Departamento de Capacitación y Desarrollo elabora y envía a los titulares de cada Centro de Trabajo, un informe mensual de los participantes que asistieron a cada uno de los eventos reportando: nombre del participante, nombre del curso, persona que autoriza, período, horario, porcentaje de asistencia, calificación y si fue acreedor a constancia o no.

Por otro lado se lleva a cabo un informe trimestral, en el cual se reporta el seguimiento y evaluación de las acciones de capacitación, mismo que se envía a la Dirección de Programación y Presupuesto para su inclusión al Sistema Integral de Información.

## **EVALUACIÓN**

Tomando en cuenta que los cursos van dirigidos a todo el personal del INBAL y que no todos cuentan con el mismo nivel académico, se aplica una evaluación inicial con el fin de establecer los parámetros para la impartición de los eventos; posteriormente, al finalizar dichos eventos se aplica nuevamente la misma evaluación, lo que permite conocer el grado de conocimiento que obtuvieron los participantes, así como el grado de homogeneidad del grupo, asentando ambos resultados en actas.

Ahora bien, para medir el avance de cada sesión se administra una evaluación denominada “Cédula de Sugerencias”, misma que tiene por objeto el proporcionar al instructor un indicativo con relación al desempeño del mismo y las actividades y técnicas didácticas utilizadas, dicha cédula cuenta con una escala de 1 al 10 de calificación, así como un apartado de comentarios y sugerencias.

En cuanto a la evaluación general del curso, cada participante da respuesta al “Cuestionario de Evaluación”, de manera anónima, el cual esta conformado de 12 preguntas que se califican de acuerdo al criterio del participante como: excelente,

bueno, regular y malo, y un apartado de opinión y sugerencias respecto al curso para cuantificar las respuestas proporcionadas por los participantes, el Departamento de Capacitación y Desarrollo estableció la siguiente escala:

Excelente	8.5	10
Bueno	7.5	8.49
Regular	6.0	7.49
Malo	0.0	5.99

Lo anterior con el fin de establecer un promedio por cada reactivo. Así como un promedio general denominado “Índice de Satisfacción”, reportando esta información en el “Concentrado de Evaluación”.

## **VI ANALISIS DE RESULTADOS**

De acuerdo a las etapas anteriores, el primer parámetro para medir los resultados es la correlación existente de los eventos programados, en contraste con los cursos ejecutados, los cuales se cubrieron al 100% con lo programado.

Ahora bien, en cuanto al personal a capacitar durante el ejercicio 2004, la meta a cubrir fue de 768 trabajadores, capacitándose a 966, lo que representa un 26% más de la meta a alcanzar., datos que se muestran en la siguiente tabla:

***TABLA COMPARATIVA DEL PERSONAL PROGRAMADO PARA  
CAPACITACIÓN VS PERSONAL CAPACITADO***

<b>CURSOS</b>	<b>PERSONAL A CAPACITAR</b>	<b>PERSONAL CAPACITADO</b>
Módulo Administrativo	60	86
Módulo Secretarial	66	66
Módulo Informático	184	219
Módulo Actitudinal	60	79
Módulo Complementario	100	143
Módulo de Idiomas	300	373
<b>TOTAL</b>	<b>768</b>	<b>966</b>

Por último, cabe señalar que de acuerdo a la valoración a través del cuestionario de evaluación por parte de los empleados que asistieron a los eventos se obtuvo en 2004 un promedio de 9.10 como Índice de Satisfacción.

## **VII VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL**

### **RECOMENDACIONES PARA EL INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES Y LITERATURA.**

Después de nueve años de desarrollar mi labor profesional en el INBAL, considero que la capacitación que se proporciona al personal operativo del Instituto no la consideran importante, ya que se detecta una problemática básica dentro de la administración de recursos humanos, que es la carencia de información suficiente sobre las características de los trabajadores del Institución motivo por el cual propongo:

- Llevar a cabo un análisis del Catálogo Institucional de Puestos con la finalidad de actualizarlo a través de una revisión del mismo que permita eliminar aquellos puestos que se encuentran ya en desuso e incluyendo aquellos que no están considerados en dicho catálogo y que por necesidades del servicio existen en nuestra plantilla de personal.
- Realizar un censo de recursos humanos para la capacitación, cuyo objetivo primordial es conocer la función real que desempeña cada uno de los trabajadores en el puesto que le ha sido asignado y el nivel de conocimientos con los que cuenta para desempeñarlo.
- Instrumentar un programa de capacitación que responda a las necesidades de los Centros de Trabajo del Instituto, a través de la comparación del Catálogo Institucional de Puestos con las competencias reales de cada trabajador, que permita cumplir satisfactoriamente con el perfil de requisitos que debe tener de acuerdo a su puesto, que coadyuve cada vez más al cumplimiento de los objetivos planteados en el Instituto, con miras a una profesionalización y que le brinde la posibilidad de tener ascensos

escalafonarios conforme al grado de conocimientos de puestos de mayor nivel.

- Que se asigne un espacio físico más amplio, ya que con el que se cuenta actualmente es insuficiente para cubrir con las necesidades de capacitación y desarrollo así como mobiliario y equipo suficiente para equipar las aulas.
- Por último, derivado de las fuertes cargas de trabajo que se atienden en el área de Capacitación y Desarrollo, se requiere de personal, así como la ampliación del presupuesto para operar el programa de capacitación.

### **PROPUESTA PARA EL COLEGIO DE PEDAGOGÍA DE LA FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS DE LA U.N.A.M.**

En estos años he podido darme cuenta que no existe interés por parte de los pasantes de la Licenciatura en Pedagogía de realizar actividades enfocadas a capacitación, motivo por el cual hago dos propuestas que considero importantes:

- Los alumnos que cursen la materia de Prácticas escolares puedan llevar a cabo éstas dentro de las diferentes instituciones gubernamentales, ya que esto representaría una oportunidad de tener contacto directo con un campo de la Pedagogía y una gran opción de desempeño laboral.
- Considero que sería de gran utilidad incluir una materia de capacitación y desarrollo de personal como materia optativa o modificar la materia de Prácticas escolares con un temario más amplio, incluyendo temas como Dinámicas de Grupo, elaboración de material didáctico, así como Andragogía.

## **LOGROS PROFESIONALES**

Considero que es importante dar a conocer los logros profesionales que he tenido en mi desempeño laboral.

- Formar parte del Departamento de Capacitación y Desarrollo en el INBAL, ya que aquí empecé realizando mi servicio social y por mi desempeño laboral me contrataron.
- Formar parte en la elaboración del trabajo de “Implementación de la Vertiente Institucional para fomentar una conciencia de calidad en el servicio”, con el fin de dar una alternativa al Programa de Modernización de la Administración Pública en septiembre 1999.
- Estructurar cartas descriptivas para los cursos de Vertiente Institucional.
- Elaborar los manuales para los cursos de “Calidad en el Servicio” y “Trabajo en Equipo”.
- Elaborar material didáctico para los cursos de “Calidad en el Servicio” y “Trabajo en Equipo”.
- Formar parte en la elaboración del proyecto de capacitación para el personal operativo de base.

## **CONCLUSIONES**

Considero que la Capacitación del personal de cualquier institución es muy importante ya que ayuda a la toma de decisiones y solución de problemas; alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo; contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones; forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas; sube el nivel de satisfacción con el puesto; permite el logro de metas individuales; elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual y la institución contará con personal calificado y productivo.

La capacitación y desarrollo de personal es una herramienta de gran importancia para las distintas áreas del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, ya que contribuye en su más amplio sentido, al logro de los objetivos y metas Institucionales, a la vez que favorece la satisfacción individual del trabajador.

En este año de 2004 el personal a capacitarse se incremento en un 26%, por lo que se deduce que algunos directivos de los Centros de Trabajo se están dando cuenta de la importancia de la capacitación en su personal.

La formación que me proporcionó la UNAM, fue muy importante para que desarrollara la tarea que me fue encomendada en el Departamento de Capacitación y Desarrollo.

Algunas materias que cursé dentro del Colegio de Pedagogía me sirvieron para desempeñar el proceso de capacitación, las cuales fueron: didáctica general, permitiéndome conocer los elementos metodológicos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje así como la planeación, conducción y evaluación del mismo; en estadística aplicada a la educación estudié los métodos estadísticos aplicables para la interpretación de datos y establecer así su utilidad

dentro del campo educativo y organización educativa, analicé las corrientes teóricas de la administración.

Durante esta experiencia e adquirido habilidades por la interacción de las personas con quienes trabajo, compañeros, autoridades e instructores, además de laborar bajo presión por las condiciones que se encuentra este departamento en cuanto al poco apoyo que tenemos de la autoridad, para poder sacar adelante un programa de capacitación, resolviendo los imprevistos que se presenten.

Definitivamente me considero una persona y profesional afortunada, ya que la labor pedagógica que desempeño día con día ha cumplido con los objetivos del Departamento de Capacitación y Desarrollo, facilitando el aprendizaje de conocimientos así como el mejoramiento y desarrollo de habilidades y actitudes de los trabajadores, con el fin de lograr mejor eficiencia en la realización de sus funciones que le permitan desempeñar su puesto de manera óptima.

Realmente puedo decir que disfruto mi trabajo y que estoy comprometida con las actividades que realizo, que me ha permitido crecer como ser humano y como profesional de la Pedagogía.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias, G. F. (1981). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Ary, D., Jacobs, CH. y Razauich. (1982). *Introducción a la Investigación Pedagógica*. México: Interamericana.

Alves de Mattos, L. (1974). *Compendio de Didáctica General*. Argentina: Kapelusz.

Bisquerra, R. (1989). *Método de Investigación Educativa*. España: Ediciones CEAC.

Carrasco, J. y Calderón J. *Aprendo a Investigar en Educación*. Madrid: Ediciones Rialp, S.A.

Craig, R. L. y Bittel, L. R. (1971). *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. México: Diana.

De la Rosa, A. A. (1990). *Análisis descriptivo del papel del psicólogo en el sistema de capacitación del ISSSTE*. Tesis. México: UNAM.

Escalante, E. (1987). *Apuntes de la materia de desarrollo de recursos humanos*. México: UNAM.

Fermosos P. ( 1994 ). *Pedagogía Social*. Barcelona: Editorial Herder.

García, C.F. (1993). *Paquete de autoenseñanza de evaluación del aprovechamiento escolar*. México: Era.

Grados, E. J. (1999). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas.

Grados, E. J. (1985). *Temas y Técnica de Psicología del Trabajo*. México: UNAM.

Hernández, P. A. (1994). *Administración y desarrollo de personal público*. México. INAP.

Jabonero, M., López I. y Nieves R. *Formación de Adultos*. España: Síntesis Educativa.

Jiménez, C.W. (1971), *Administración Pública para el Desarrollo Integral*. México: Fondo de Cultura Económica.

Ludojoski, R. (1972). *Andragogía o Educación del Adulto*. Argentina: Guadalupe.

Mejía, R. B. (1989). *Sociodidáctica 1. Manual de Técnicas y Prácticas dinámicas* México: Progreso.

Parada, G. E. y Valdovinos T.E. (1993). *Evaluación de un curso de capacitación en la UNAM*. México: Tesis UNAM.

Pansza, M. (2000). *Fundamentación de la Didáctica*. México: Gernika.

Pinto, R. (1992). *Proceso de capacitación*. México: Trillas.

Rueda, P. (1995). *Aplicación de un método para el diagnóstico de D. N. C. en un organismo público descentralizado*. México: Tesis UNAM.

Siliceo, A. (1993). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.

Thierry y García, D. R. (1998). *La competencia laboral para enseñar en programas de formación y desarrollo*, México: CESU.

Tomachewsky, K. (1989). *Didáctica General*. México-Barcelona-Buenos Aires: Colección Pedagógica Grijalbo.

## DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

Departamento del Distrito Federal. (1989). *Sistema de capacitación*. México: Magnetipo.

Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura. (1982). *Normas que regulan la comisión interna de admisión, promoción, capacitación y estímulos*. México.

- - - - (1984). *Condiciones de trabajo del personal no docente de base*. México.

Secretaría de Educación Pública. (1992). *Guía para la detección de necesidades en materia de capacitación*. México: Oficialía Mayor.

Secretaría de Educación Pública. (1994). *Guía técnica para la ejecución de eventos de capacitación*. México: Oficialía Mayor.

- - - - (1996). *Marco jurídico de capacitación y desarrollo de personal. Antología*. México: Oficialía Mayor.

- - - - (1997). *Inducción al servicio público SEP, Manual del Instructor*. México: Dicedep.

- - - - (1999). *Guía para la elaboración del programa de acciones de capacitación y desarrollo 2000*. México: Oficialía Mayor.