



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES
COORDINACION DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION

COMUNICACION ORGANIZACIONAL: LA
CAPACITACION EN LA DIRECCION GENERAL DE
BIBLIOTECAS (PROYECTO DE FORMACION DE
COORDINADORES TECNICO-OPERATIVOS)

T E S I N A

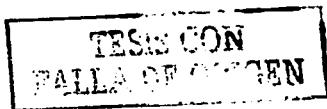
Q U E P R E S E N T A :

ELVA GABRIELA ORTIZ LOZANO

PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
C O M U N I C A C I O N**

DIRECTORA DE TESINA: MTRA: ROSA MARIA VALLES RUIZ



CIUDAD UNIVERSITARIA,

MAYO DEL 2002.



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.

A DIOS POR PERMITIRME LLEGAR
A ESTA META Y COMPARTIRLA
CON MIS SERES QUERIDOS.

A MI MAMÁ
POR HABERME ENSEÑADO
TANTAS COSAS Y POR SER
QUIEN SOY.

A LUZ MA Y A TOMY
MIS PADRINOS, POR SUS
CUIDADOS, CONSEJOS Y APOYO .

A TI FIGÜE
POR TANTAS Y TANTAS COSAS
VIVIDAS Y COMPARTIDAS, POR
EL CAMINO QUE HEMOS RECORRIDO.

A ROSITA Y ANGELES
POR SU AMISTAD Y
APOYO INCONDICIONAL.
GRACIAS POR COMPARTIR
ESTA META CONMIGO.

A MI JEFE, EL LIC. MARTÍNEZ
POR SU APOYO Y POR CREER
EN MI DESDE EL PRIMER MOMENTO.

A GUILLERMO NIETO
POR SACARME DE TANTOS
APUROS Y TENER SIEMPRE
UNA FRASE DE ALIENTO.

A MA. DE LA LUZ TREJO
POR EL APOYO BRINDADO.

PROFESORA ROSA MARÍA VALLES; GRACIAS!
CON MI ETERNO AGRADECIMIENTO A TODOS Y CADA UNO DE USTEDES

UN ESPECIAL AGRADECIMIENTO
A CARLOS COELLO
POR SU APOYO Y ATENCIONES.

1

INDICE

Contenido	Páginas
Introducción	3
1.- Los prismas de la comunicación	6
1.1 La comunicación organizacional	7
1.2 Comunicación y Capacitación	15
1.3 La comunicación y sus diferentes elementos o formas de expresión	19
2.- La Dirección General de Bibliotecas	24
2.1 Historia	25
2.2 Estructura y organización	37
2.3 La Subdirección de Entrenamiento	40
3.- Proyecto Formación de Coordinadores Técnico-Operativos	47
3.1 Necesidades de la formación de Coordinadores	49
3.2 Etapas de formación Pedagógica	52
3.3 Formación didáctica de instructores	54
Conclusiones	58
Anexo (organigrama)	61
Bibliografía	64

INTRODUCCIÓN

Hablar del proceso enseñanza–aprendizaje no se limita a los conocimientos recibidos en las aulas de clases durante la vida escolar, pieza fundamental de este proceso es la capacitación. En ella convergen la instrucción, formación, actualización y especialización fases que han tomado importancia, además de haberse convertido actualmente en un derecho del trabajador.

Existe un elemento indispensable sin el cual el objetivo de la capacitación simplemente no sería posible: la comunicación, la cual implica el correcto uso del lenguaje (verbal, corporal y escrito) así como el manejo adecuado de materiales de apoyo (videos, rotafolio, proyector de acetatos, etc.) sin dejar de lado el manejo de la información, ya que en el ámbito de la capacitación es importante saber transmitir el mensaje deseado a los receptores.

En consecuencia, la comunicación es un elemento multidisciplinario e importante en todas las facetas de la vida; la relación comunicación – capacitación no es la excepción.

Actualmente la Subdirección de Entrenamiento de la Dirección General de Bibliotecas, enfrenta una problemática en cuanto a capacitación tanto en el Distrito Federal como en los Estados de la República. La carencia de personal capacitado provoca que, entre otras razones, éste sea movido de sus puestos constantemente. Por tal motivo la Dirección General de Bibliotecas a través de la Subdirección de Entrenamiento propone la creación y formación de Coordinadores técnico-operativos de modo que sea posible dar continuidad y seguimiento a todas las actividades de capacitación de dicha Subdirección, y con ello encaminarse hacia la consolidación de las bibliotecas públicas.

Es por este motivo que la Dirección de Normatividad, Entrenamiento e Información, a través de la Subdirección de Entrenamiento ha puesto en marcha el proyecto de "Formación de coordinadores técnico–operativos". Este personal, además de cubrir cierto perfil profesional,

será quien se encargue de coordinar y supervisar de forma correcta la aplicación y difusión de la normatividad de la Dirección General de Bibliotecas, en cada una de las bibliotecas que integran su Red, esto mediante diversas actividades que serán, señaladas en el presente trabajo y tendrán como fin el iniciar el camino hacia la consolidación en los servicios bibliotecarios.

De esta manera será posible unificar las actividades que realiza actualmente una coordinación estatal y/o delegacional con las actividades y funciones efectuadas en la Dirección General de Bibliotecas, consolidando las Redes Estatales y Delegacionales y a su vez el de toda la Red Nacional de Bibliotecas.

Por otro lado, se espera que con el tiempo dichas Coordinaciones sean las únicas encargadas de capacitar al personal tanto en aspectos institucionales como técnicos y si es necesario, se solicite la presencia de personal de la Dirección General de Bibliotecas, específicamente de la Subdirección de Entrenamiento quienes se encargarían de proporcionar el apoyo técnico necesario.

Además de preparar y capacitar al personal para que se conviertan en Coordinadores técnico-operativos se pretende la posibilidad de diseñar apoyos informativos, y si es posible un programa de capacitación a distancia donde los materiales audiovisuales y escritos como los son la serie de videos para las bibliotecas públicas y los manuales e instructivos ya existentes sirvan de gran ayuda en este programa de capacitación.

Este trabajo se presenta en tres apartados. En el primero se presenta un repaso de lo que ha sido la comunicación organizacional y su estudio en la última mitad del Siglo XX con el objetivo de ubicar en su contexto este trabajo. En este mismo apartado se destaca la importancia de la comunicación como instrumento y herramienta de la capacitación.

El segundo apartado comprende una breve semblanza histórica respecto a la Dirección General de Bibliotecas (DGB), su organización y algunas de las funciones que realiza cada

una de sus áreas, resaltando, de ellas , los orígenes y funciones de la Subdirección de Entrenamiento encargada de proporcionar al personal de bibliotecas las capacitación técnica necesaria para el buen funcionamiento de las bibliotecas públicas de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas (RNBP), así como un caso práctico en donde se ilustra la función que desempeñará el Coordinador Técnico-Operativo. Y finalmente la descripción general, en el tercer apartado del proyecto de capacitación denominado Formación de Coordinadores Técnico-Operativos; y dentro de éste, la presentación de su primera etapa de capacitación Formación Didáctica de Instructores.

CAPÍTULO 1

LOS PRISMAS DE LA COMUNICACIÓN

1.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Durante toda su vida, el hombre se ha visto en la necesidad de transmitir ideas, pensamientos y sentimientos; los gestos, sonidos, dibujos y lenguaje, son sólo algunas de estas manifestaciones surgidas por la imperiosa necesidad de comunicar.

El término comunicación -estudiado por varias disciplinas e interpretado de acuerdo a la aplicación de cada una- tiene un común denominador en el que se reafirma la necesidad que tiene el hombre de comunicarse con sus semejantes y obtener una respuesta.

Actualmente esta necesidad (de comunicarse) es utilizada y aprovechada por las organizaciones. Para ellas la comunicación se ha convertido en una herramienta importante, que les permite dejar fluir mensajes que harán posible el mejor funcionamiento, organización y rendimiento de sus fuerzas productivas, es decir interactuar para lograr un fin común.

En las organizaciones modernas, la comunicación ocupa un importante lugar, su presencia se ha convertido en un elemento necesario para su existencia; ya que a través de ella se reúne y difunde información que guía el comportamiento organizacional interno y las interacciones con el exterior.

El campo de acción de la comunicación dentro de una organización comprende el análisis de los mensajes, su flujo, su propósito, su dirección, así como el medio empleado, entre otros aspectos.

La Comunicación organizacional genera información y al involucrarse con la misma sensibiliza a los empleados que forman parte de una organización respecto a lo que ésta desea ser y a dónde llegar. Gracias a la comunicación las organizaciones crean y mantienen una identidad propia, única y con sentido para su comunidad laboral.

Remontándose a la historia de la comunicación organizacional cabe señalar que, durante toda su vida el ser humano ha trabajado en grupo para lograr sus fines.

A la par de la evolución del hombre y la sociedad se han creado y modificado diversas organizaciones (deportivas, académicas, religiosas y laborales entre otras), cuya necesidad social las ha llevado a establecer criterios propios de funcionamiento acordes a sus necesidades.

Reseñando de forma muy general –la historia de algunas organizaciones laborales- cabe mencionar, grosso modo, que una de las primeras organizaciones sociales fue la artesanal; que de ser una actividad familiar se convirtió en un oficio del que se obtenía una remuneración. Para la Revolución industrial, a la necesidad de una gratificación se suma la de la especialización del trabajo y el establecimiento de fases de producción, en donde se requiere una mayor organización para lograr la producción final, así hasta llegar a épocas más modernas en donde se hace presente la necesidad de contar con grupos de trabajo organizados con estructura formal.

Así hasta ir más allá de esas necesidades de organización y estructura y llegar a investigar y observar a la comunicación como una herramienta viva en las organizaciones que les permitirá alcanzar su objetivo. La comunicación, al rebasar su campo común de acción e ir más allá, se extiende alcanzando todo lo relacionado con el hombre.

La Evolución de la comunicación organizacional a partir de 1940, un vistazo en la historia

Wilbur Schramm autor del libro La comunicación humana. Ciencia social ¹ muestra un panorama sobre como ha evolucionado la Comunicación Organizacional a partir de 1940. A continuación se presentan algunas de las principales ideas contenidas en su trabajo.

¹ Wilbur Schramm. La Comunicación humana: Ciencia Social. México, Limusa, 1990, pp.122-135.

Cabe señalar que el estudio de la comunicación organizacional inicia en los años cuarenta y retoma fuerza hacia la década de los cincuenta y posteriormente. Tiene lugar, principalmente, en los países desarrollados y su mayor preocupación recae en el trabajo interdisciplinario, el logro de objetivos comunes y la retroalimentación como elementos principales para lograr un óptimo funcionamiento dentro de las organizaciones.

A partir de la década de los 40's el estudio de la comunicación dentro de las organizaciones tenía como propósito analizar a detalle la forma en que las comunidades laborales interactuaban dinámicamente, dándole vida a sus organizaciones.

El punto de partida fueron a las relaciones humanas, su lema era "un empleado informado es un empleado feliz y productivo" ², el objetivo principal era informar a los empleados sobre los logros y alcances de la empresa, para ello utilizaban manuales y boletines elaborados por los mismos empleados; demostrando una tendencia de comunicación corporativa descendente.

En este momento fue necesario perfeccionar el lenguaje utilizado así como los medios, a fin de saber cómo llegar a los empleados, en una palabra manejar la información que les inculcaba el sentido de misión de su empresa.

Para 1950, el objetivo central son las investigaciones sobre "redes de comunicación en las organizaciones" , que inician con pequeños grupos de estudio. Durante éstas se analizó la presencia e importancia del liderazgo dentro de un grupo, la satisfacción de los integrantes, su moral, su adaptabilidad, su exactitud y velocidad de ejecución, así como los patrones de comunicación.

Algunos de los resultados obtenidos indicaron que dentro de las redes la comunicación tendía a realizarse con personas de un mismo grupo que con quienes no pertenecían a él; esto dio pie a investigaciones más específicas donde además de analizar el fenómeno de la

² *Ibidem*, p.123

comunicación de forma general, se inician investigaciones sobre roles, climas e impedimentos conductuales y de actitud entre los participantes de la comunicación, sin dejar fuera a la retroalimentación interpersonal dentro de las organizaciones.

Se realizan también, investigaciones sobre los impedimentos de la comunicación ascendente, ya que cuando un empleado no tenía confianza para con su jefe había una barrera que distorsionaba la comunicación entre ambos. Otro resultado indicaba que la mejor forma para difundir información dentro de las organizaciones era utilizando la comunicación oral y la escrita, y no una sola.

Para la siguiente década (1960) las investigaciones recaen en los ambientes dentro de las organizaciones y el análisis de las redes de comunicación a partir de las investigaciones realizadas con anterioridad a las que se les agregaba un elemento más los "supervisores" quines a diferencia del jefe, jugaban el papel de enlace. Estos eran sensibles, motivadores, pero sobre todo, sabían escuchar y pedir aunque su conducta no era garantía en el proceso comunicativo ya que dependía de varios factores.

Por otra parte, se investigó también la naturaleza y efectos de la distancia semántica entre jefe y subordinado encontrando una abismo informativo y de comprensión entre ambos. En cuanto a los roles de enlace de comunicación se observó que quienes tenían más acceso a la información, enviaban más mensajes, eran más influyentes y tenían más contactos de comunicación que quines no participaban con este rol.

Para 1970 se investigaron aspectos como el de los climas de comunicación jefe-subordinado; en donde se examinó el rol y funciones de la comunicación abierta y los efectos de las características personales como sexo, edad y valores de quienes participaban en el proceso comunicativo, lo que hizo posible la apertura al momento de enviar y recibir mensajes. En una palabra, la influencia recíproca en donde los canales informativos, la oportunidad y exactitud determinaron la satisfacción.

Como conclusión a esta investigación destacan dos aspectos medulares que evolucionaron durante estos años. Las investigaciones relacionadas con los efectos de la comunicación descendente encaminada a la motivación y productividad de los empleados, así como las características comunicativas de los jefes "eficientes".

Aunque todavía no se conoce el efecto de la comunicación masiva descendente (motivación) en la productividad de los trabajadores, tampoco se ha logrado el éxito de unir las conductas de la comunicación con el rendimiento laboral, el camino aún es largo pero dentro de la historia de la comunicación organizacional cabe destacar todos estos avances efectuados que han partido desde un aspecto general para irse introduciendo en elementos más específicos.

Enseguida se comentarán algunas generalidades acerca del ejercicio profesional de la comunicación dentro de una organización

El proceso de interacción dentro del ámbito social, y específicamente, al interior de una organización (ya sea particular o del gobierno) se logra por el éxito al interior de la misma; en donde se asignan y delegan funciones, estableciendo compromisos para finalmente, encontrar sentido a ser parte de la misma.

La comunicación dentro de una organización o dependencia promueve la participación, integración y convivencia dándole un correcto sentido al ejercicio de funciones y reconocimiento de capacidades, ya sea grupales o individuales.

Dentro de una organización, la comunicación es un recurso estratégico para el desarrollo de su personal y de la misma, puesto que facilita la interacción mejorando condiciones y conductas del personal; que dan como resultado mejor calidad en las acciones y/o prestación de servicios.

Actualmente el término de Comunicación Organizacional es nuevo, no por tener apenas su origen, sino por ser algo, que aunque ya se aplicaba con anterioridad no se había retomado su importancia.

Las organizaciones son sistemas vivos y abiertos en donde fluye constantemente información interpersonal. El caso de la Dirección General de Bibliotecas (DGB), que ocupa el desarrollo de la presente tesina es tan solo uno de los ejemplos de dependencias gubernamentales donde se aplica la comunicación organizacional, y día con día se confirma la necesidad de su permanencia a fin de darle valor a la información y comunicación interna, y obtener acciones productivas conjuntas en beneficio de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas (RNBP).

Por ello de acuerdo con lo señalado por Carlos G. Ramos Padilla, la comunicación es " la esencia, el corazón mismo, el alma y fuerza dominante dentro de una organización" ³

Es a través de la comunicación que las diferentes personas dentro de una organización saben lo que les corresponde hacer, además de estimular la cooperación y satisfacción por el trabajo, ya que todos conocen sus actividades y las de los demás.

La comunicación organizacional transmite mensajes en donde el interesado sabrá qué es ejecutar un trabajo eficazmente y que como resultado de la cooperación con otros compañeros obtendrá para si mismo la satisfacción del deber cumplido.

La comunicación tiene como fin influir y obtener respuesta; nos comunicamos siempre con una intención se busca persuadir.

Cabe señalar que estar organizados es una condición que se presenta en todas las relaciones de los seres humanos. En las grandes organizaciones, como es el caso de las

³ Carlos G. Ramos Padilla. La comunicación: Un punto de vista organizacional, México: Trillas, 1998, p.15

dependencias del Gobierno Federal se busca establecer una buena comunicación para, que a través de ésta, aplicada en la capacitación, se cumpla con los fines establecidos de la organización.

Es por ello que, actualmente las organizaciones públicas y privadas comienzan a enfocarse hacia la descentralización del mando y control, para con ello aplicar nuevas formas y estrategias de producción en donde elementos como la coordinación, toma de acuerdos, interés por la planeación y por la interacción comunicativa se han vuelto importantes para un mejor desarrollo de las mismas.

"Para el logro de óptimos resultados las organizaciones deben preocuparse por tener y mantener una adecuada comunicación. El estudio específico de interacción humana ha recibido el nombre de comunicación organizativa o comunicativa."⁴

En este primer apartado se presentó de forma general los resultados de las primeras investigaciones sobre comunicación organizacional, además de resaltar la importancia de la comunicación dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje como lo es la capacitación. Ambos aspectos, la comunicación y la capacitación son elementos de lo que conocemos hoy en día como la comunicación organizacional.

La presencia de la comunicación organizacional dentro de cualquier dependencia u organización es lo que le da vida a la misma, puesto que facilita mayores posibilidades de desarrollo tanto para la institución como para el personal y su rendimiento laboral dentro de ella.

Dentro de la Dirección General de Bibliotecas la comunicación organizacional resulta ser el vehículo y vínculo entre comunicación y capacitación. Pero, para entender como se lleva a

⁴ Beatriz Eugenia del Castillo y Cuadra La Comunicación administrativa de los directores de escuelas primarias en el Distrito Federal. Tesis de maestría en Ciencias de la Comunicación. México, UNAM-FCPyS, 2001, p.45

cabo este proceso en dicha institución es necesario conocer ¿qué es la Dirección General de Bibliotecas?, ¿cuál es su estructura y funciones? aspectos que se describen con detalle en el siguiente apartado.

1.2 COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN

La Comunicación y la Capacitación no son procesos ajenos. La comunicación es un proceso vital en la vida del ser humano, mientras que la capacitación lo es en el desarrollo y desempeño laboral.

En el ámbito de la capacitación, la comunicación es el canal que permitirá transmitir información de una persona a un grupo; es decir, una buena comunicación hace más eficiente la administración de cualquier organización, ya que la integración de grupos de trabajo estará determinada por un buen proceso comunicativo, de lo contrario habrá grupos "marginados" en los planes de la institución.

Dentro del proceso de capacitación (proceso enseñanza-aprendizaje) la finalidad se resume en poner en práctica un conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del participante o capacitando, para que desempeñe mejor su trabajo.

Este proceso(enseñanza-aprendizaje) es también un proceso de comunicación en donde los principales elementos que intervienen son:

- A) Emisor: es quien inicia el proceso de comunicación, presentando estímulos (información hablada, escrita, gestos, señales) a otras personas.
- B) El mensaje: es el contenido, lo que se comunica ya sea las instrucciones, preguntas, descripciones.
- C) El canal: es el instrumento del que se vale el instructor para comunicar el mensaje. Este puede ser a través de libros, carteles, videos o el lenguaje verbal.

D) El ruido: son las circunstancias en que se realiza el proceso de comunicación y son determinantes para establecerlo (ruido, distancia, barreras físicas).

E) El receptor: es el destinatario del mensaje, quien lo recibe.

F) Retroalimentación: es la reacción o actividad que el mensaje desencadena en el receptor, y tiene la función de retroalimentación pues sólo así sabrá el emisor si tuvo éxito su proceso de comunicación.

Cabe mencionar, entonces, que en la capacitación, el aprendizaje es un proceso dinámico de interacción entre el participante y el objeto (finalidad) de la misma. Es por ello que cuando no existe una buena comunicación dentro de una organización (identificación) entre cada uno de dichos elementos; esta se convierte, también, en un factor de desintegración perdiéndose de vista sus verdaderos objetivos, por ello:

1) Toda comunicación formulada o expresada (de forma oral o escrita) debe ser entendible, ya sea a través de la expresión completa de un mensaje, la interpretación o recepción fallida de estas. A esto se le denomina principio de claridad.

2) Por otra parte, el principio de atención consiste en prestar total atención a los mensajes expresados o formulados, provenientes de la persona interesada en establecer comunicación.

Cabe destacar, entonces, que la Comunicación se realiza en diferentes direcciones.

INTRAPERSONAL	{ Dirigida a uno mismo Intima y reflexiva Introspectiva
INTERPERSONAL	{ Vincula a dos personas Bilateral y selectiva Implica apertura
GRUPAL	{ De interacción múltiple Espontánea y responsable Influye en la participación

Uno de los principales elementos o herramientas al momento de impartir cursos de capacitación es el instructor, pues será el vehículo de transmisión de conocimientos e información, el encargado de comunicar a través de los medios idóneos los conocimientos previamente determinados.

Como lo señala el Manual de Formación de Instructores, de la Dirección General de Capacitación y Desarrollo "el instructor es el encargado de propiciar, encauzar y dirigir el aprendizaje de los participantes utilizando los métodos y actividades que se requieren para desarrollarlo, además debe integrarse al grupo sin marcar jerarquías, ni establecer barreras con los participantes".⁵

Con ello, queda demostrado que será el medio de transmisión de conocimientos por lo que, para lograr sus objetivos, es necesario ponga en práctica un adecuado proceso de

⁵ Dirección General de Personal y Dirección General de Capacitación y Desarrollo. Manual de Formación de Instructores. México, SEP. s/a. s/p.

comunicación, ya que su desempeño será la clave del éxito en ese proceso de comunicación-capacitación.

El correcto uso del lenguaje (claridad y precisión en la expresión de ideas), además de no utilizar muletillas. El tono de voz deberá ser firme y uniforme con una clara y completa pronunciación.

Los ademanes y movimientos deberán coincidir con lo que se dice, además de que no se debe abusar de ellos, sin dejar a un lado el correcto uso y aplicación de los materiales de apoyo (pizarrón, rotafolio, videos, proyector de acetatos, etc.).

1.3 LA COMUNICACIÓN Y SUS DIFERENTES ELEMENTOS O FORMAS DE EXPRESIÓN.

Actualmente la comunicación representa la forma más eficaz de calmar nuestra necesidad de convivencia, y lo ha sido siempre, aunque no siempre sabemos comunicarnos.

La vida esta hecha y llena de mensajes con cierta intención a través de los que se espera una respuesta de quienes lo reciben.

A pesar de que en la actualidad el hombre se ha encargado de desarrollar medios sofisticados de comunicación en donde la tecnología y sus avances desempeñan un importante papel, el hombre está solo. Vivimos rodeados de personas, tenemos a la mano la televisión, el teléfono, el fax, el radio, etcétera. Sin embargo, estamos aislados.

La comunicación humana, principalmente se lleva a cabo a través del lenguaje (verbal), aunque no es la única forma de comunicarse, pues también existen la visual, emocional, mímica.

Un punto sumamente importante al momento de impartir cursos de capacitación es la comunicación, ya que a través de ella se logrará o no el aprendizaje. Este proceso de aprendizaje puede ser descrito en tres fases:

A) RECEPTIVA: Tiene como fin proporcionar información y sensibilizar a los participantes de modo que se propicie el aprendizaje. Aquí el capacitador (comunicador) juega un importante papel ya que previo a la capacitación diseñará sus sesiones y el método pedagógico por el que se transmitirá la información para finalmente, realizar la instrucción.

B) **EXPRESIVA:** Consiste en generar interacción instructor-participante, con el fin de que este último exteriorice sus dudas, experiencias y simplemente confirme lo recibido propiciando con ello la reflexión y comprensión. Se requiere, entonces, de preguntar constantemente al grupo a fin de verificar si el mensaje fue recibido de forma correcta, además de saber escuchar las dudas que se presenten.

C) **EVALUATIVA:** Viene a reafirmar y confirmar si el mensaje se recibió. Propicia, previamente, que los participantes visualicen, conozcan y comprendan la aplicación e importancia de la información y experiencias obtenidas.

Se dice entonces, que comunicar es dar y recibir, y para lograrlo se necesita interactuar: una buena comunicación (coordinada) permite lograr un buen fin con el empleado.

El proceso de comunicación-capacitación empieza como una cadena cuyo inicio es la intención y el término la conducta; el elemento principal para lograrlo es el instructor o comunicador. Al respecto Carlos G. Ramos Padilla señala: "El comunicador establece la intención, la expresa bajo cualquier contenido verbal selecciona el medio y los diversos medios para usarlo y los traspasa al receptor. Una vez ante éste, tal combinación de intención-contenido-medio creará un impacto que deberá mantener o cambiar su opinión, y que a su vez repercutirá sobre el cambio o no de conducta del receptor en la forma deseada por el comunicador".⁶

Aunque el proceso de comunicación parezca algo tan elemental, se enfrenta a problemas técnicos que interfieren en el mismo; circunstancias que representan ruido o interferencia. Estas barreras pueden ser:

A) **PSICOLÓGICAS:** Se presentan, principalmente en el receptor, y se relacionan con sus prejuicios, intereses, experiencias anteriores, antipatías.

⁶ Carlos G. Ramos Padilla, Op.cit. p.15.

B) SEMÁNTICAS: Relacionadas con el significado de las palabras (tecnicismos, modismos)

C) FÍSICAS: Deficiencias en los medios físicos al momento de transmitir un mensaje (acústicos, eléctricos, mecánicos).

D) FISIOLÓGICOS: Defectos , en los sentidos, que no permiten al emisor transmitir correctamente su mensaje.

E) CULTURALES: Relacionados con los hábitos, normas y costumbres; de un grupo social, una región, o un país.

Estás barreras pueden contrarrestarse a través de la retroalimentación; de constatar que el mensaje se recibió.

Durante la capacitación, el instructor-comunicador debe corroborar con frecuencia si su mensaje fue recibido (entendido de forma adecuada) esto es posible a través de ejemplos, repasos, preguntas, etc..

El emisor (Instructor) debe utilizar símbolos sencillos, comunes respecto al lenguaje y términos empleados en su exposición; aprovechar todos los canales que hagan más explícita su explicación y para ello: debe conocer su tema, organizar las actividades que realizará, expresarse con claridad y sencillez.

En relación a la interpretación que se le puede dar a los mensajes Wilbur Schramm, en su libro La Ciencia de la Comunicación Humana, menciona que uno de los principios básicos de la Teoría general de la comunicación es que los signos pueden, solamente, tener el significado que la experiencia del individuo permita leer en ellos; es decir, que traducimos e

interpretamos mensajes en función de los signos que conocemos y los significados que, en relación con ellos, hemos aprendido (marco de referencia).⁷

Por tal motivo, descifrar mensajes resulta complicado ya que los signos o símbolos utilizados pueden significar cosas distintas. Y a este respecto, el mismo autor hace mención de dos tipos de significados.

El denotativo, para quienes tengan el mismo marco de referencia. Y el connotativo que es el significado emocional, depende de la perspectiva de quien lo reciba.

Dentro del proceso comunicativo existen diferentes formas de comunicar lo que se desea, ya sea a través del lenguaje (verbal), de movimientos o gestos (mímica), por mencionar algunos. Estas formas de expresión resultan básicas en nuestro diario interactuar, y lo importante de esto es el evitar que el mensaje que se desea comunicar pierda sentido cuando es transmitido al receptor.

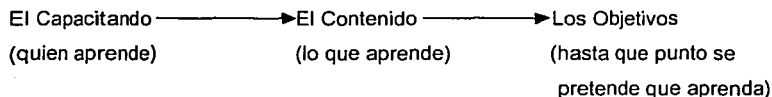
En el caso de la capacitación, el proceso de enseñanza-aprendizaje cobra un sentido sumamente importante, ya que, a través de él quien aprende (capacitando) recibirá una serie de conocimientos que le permitirán desempeñarse profesionalmente en su trabajo.

La forma de hablar; el lenguaje utilizado son la base para este proceso de enseñanza-aprendizaje en la capacitación específicamente (por ser el tema del presente trabajo), la tarea del docente tiene sentido cuando hay alguien para aprender, sin este motivo no puede existir este proceso.

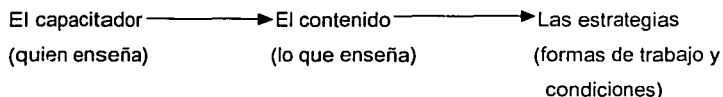
⁷ Wilbur, Schramm La Ciencia de la Comunicación Humana, México: Roble, 1975, p. 17.

Pero, ¿quiénes intervienen en este proceso y con que fin?:

EL APRENDIZAJE



LA ENSEÑANZA



Para entender cómo se lleva a cabo este proceso en la Dirección General de Bibliotecas, es necesario conocer ¿qué es la DGB? ¿cuál es su estructura y funciones?, aspectos que se describen en el siguiente apartado.

CAPÍTULO 2

LA DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.1 HISTORIA

Uno de los principales objetivos de la Secretaría de Educación Pública (fundada por José Vasconcelos el 3 de octubre de 1921) ha sido el acercamiento de la población a la lectura, así como la creación de Bibliotecas Públicas.

Esta tarea ha trascendido con los años y ha sido encomendada a la Dirección General de Bibliotecas, perteneciente al Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), con el único fin de incrementar los servicios bibliotecarios, su operación y consolidación de una Red Nacional de Bibliotecas Públicas (RNBP).

Dicha Red, creada durante el periodo presidencial de Miguel de la Madrid Hurtado en 1983, tiene como fin acordar entre la Secretaría de Educación Pública (gobierno federal), los gobiernos estatales y municipales, así como la ciudadanía el establecimiento de bibliotecas públicas en todo el país.

Cabe señalar que durante este tiempo la Dirección General de Bibliotecas era sólo una dirección general adjunta a la Dirección General de Publicaciones y Bibliotecas, la cual adquiere su carácter de Dirección General independiente hasta el 1 de agosto de 1985 cuando el entonces Secretario de Educación le da este nivel jerárquico.

Dentro de la historia de la Dirección General de Bibliotecas son escasas las fuentes de información que existen por lo que se hace mención sólo de algunas fechas y acontecimientos importantes.

Como se menciona en documentos oficiales, 1988 se caracteriza por ser un año muy importante para la Dirección General de Bibliotecas ya que el 21 de enero se aprueba y publica en el Diario Oficial de la Federación la Ley General de Bibliotecas, además de otorgarle a la Red un marco jurídico de operación. Al finalizar el año (el 7 de diciembre) y

dentro del periodo presidencial de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), se crea el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA, antes CNCA) al cual se incorpora la Dirección General de Bibliotecas en enero del siguiente año (1989). (Ver anexo 1)

En esta nueva etapa incorporada al CONACULTA la Dirección se plantea tres metas a cumplir: instalación de bibliotecas, consolidación y modernización de los servicios bibliotecarios, y por consiguiente, de la Red Nacional de Bibliotecas.

A partir de ese momento el carácter de las bibliotecas deberá ser distinto al tradicional; se pretende la renovación de su imagen, además de actualizar y aumentar los acervos con el fin de que los estudiantes realicen sus trabajos escolares y amplíen sus conocimientos y los adultos encuentren información práctica, formativa e informativa que les sea de utilidad en sus actividades cotidianas.

Por otro lado, la participación de los gobiernos y ayuntamientos enfocará la creación y consolidación de las bibliotecas públicas, ya que serán los encargados de proporcionar los recursos necesarios para el acondicionamiento y adecuación de espacios para futuras bibliotecas, mientras que la Dirección General de Bibliotecas, entre otras tareas deberá, principalmente, proporcionar al personal bibliotecario los elementos técnicos y normativos necesarios a través de la capacitación a fin de que éstas funcionen correctamente y otorguen un mejor servicio.

Una de las tres metas, anteriormente mencionadas, la consolidación, tiene como fin instalar bibliotecas en todos los rincones del país así como en sus capitales para que los ciudadanos de las comunidades hagan uso de sus servicios (servicio de consulta, préstamo a domicilio, publicaciones periódicas entre otros), logrando con ello que la sociedad tenga iguales oportunidades de acceso a la lectura y de los beneficios que ella conlleva.

Como lo señala el manual La Red Nacional de Bibliotecas Públicas "La Dirección General de Bibliotecas forma parte del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y tiene bajo su

responsabilidad planear, organizar y coordinar las actividades que favorecen la integración y funcionamiento de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas".⁸

En cuanto a su estructura la Dirección General de Bibliotecas está compuesta por tres direcciones de área que son las encargadas de proporcionar los elementos humanos y técnicos para cumplir con las tres metas antes señaladas. (Ver anexo 2)

En la fuente de información antes citada se asientan las funciones de cada una de las tres direcciones de área, las cuales se transcriben textualmente:⁹

DIRECCIÓN DE APOYO BIBLIOTECOLÓGICO

La Dirección de Apoyo Bibliotecológico se ocupa de organizar, dirigir y controlar la integración, el mantenimiento y la actualización de las colecciones bibliográficas de las bibliotecas de la Red. Lleva a cabo los procesos de tipificación, evaluación y selección de material documental destinado a integrar o renovar los acervos de las bibliotecas públicas, así como el procesamiento técnico de los materiales de lectura.

Entre sus principales funciones se encuentran la dotación de colecciones iniciales para las bibliotecas públicas de nueva creación, así como el envío periódico de las dotaciones de libros para reforzar y enriquecer el acervo de las bibliotecas ya instaladas.

DIRECCIÓN DE OPERACIÓN DE BIBLIOTECAS

La Dirección de Operación de Bibliotecas se encarga de organizar, dirigir y coordinar el desarrollo y la operación de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas. Para lograr un funcionamiento armónico de las redes en cada estado, lleva a cabo, con el órgano

⁸ Dirección General de Bibliotecas. *La Red Nacional de Bibliotecas Públicas*, México, CONACULTA, 1991, p.11

⁹ *Ibidem*, p. 11-12

coordinador en cada entidad federativa, la difusión de las normas y los lineamientos establecidos para el funcionamiento de las bibliotecas públicas y coordina la asignación y distribución de los acervos necesarios para la instalación y la actualización de los mismos. Dentro de sus funciones destaca la promoción y el desarrollo de programas orientados a fomentar la lectura entre la población.

DIRECCIÓN DE NORMATIVIDAD, ENTRENAMIENTO E INFORMACIÓN

Esta dirección tiene bajo su responsabilidad la formulación de investigaciones que apoyen el buen funcionamiento de la Red, así como la determinación de criterios normativos que regulen la operación de los servicios bibliotecarios.

Realiza programas de entrenamiento y adiestramiento para el personal de las bibliotecas de la Red y brinda asesoría técnica sobre servicios bibliotecarios.

Para conocer un poco más de la Dirección General de Bibliotecas se hará mención de sus dos funciones:

INSTALACIÓN DE BIBLIOTECAS

Como ya se comentó, la finalidad de la instalación de bibliotecas, con la participación de los gobiernos estatales y municipales coordinados por el gobierno federal, es aumentar el número de bibliotecas públicas que proporcionen a la población acceso gratuito a la lectura en espacios que, en lo posible, estén acondicionados para tal uso, sin dejar de lado mobiliario, equipo necesario, acervo, así como personal bibliotecario.

CONSOLIDACIÓN DE LOS SERVICIOS

Otra función de la dirección consiste en mejorar las condiciones ya existentes de las bibliotecas públicas; es decir, prestar servicios con calidad y acercar a los usuarios a las bibliotecas para que aprovechen los materiales que en ellas se encuentran y que es, en su mayoría, material bibliográfico y hemerográfico, aunque también en algunas bibliotecas del país se encuentran desde videos hasta ludotecas y mapotecas.

Ahora bien, para lograr esta consolidación, función que actualmente se lleva a cabo, es necesario realizar las siguientes actividades:

1.- Proporcionar entrenamiento a personal bibliotecario ya que a través de los talleres de entrenamiento se da a conocer la normatividad que debe aplicarse a las bibliotecas públicas de la Red. Además de instruirlos en aspectos más técnicos como es el préstamo a domicilio, la preparación física de los libros, el servicio de consulta. En pocas palabras, se pretende proporcionar un mejor conocimiento de la operación de los servicios y del acervo.

2.- La aplicación de la normatividad: existen en la Dirección una serie de documentos (manuales, reglamentos, instructivos, etc.) que permiten el conocimiento y aplicación de la normatividad de los servicios bibliotecarios.

3.- El desarrollo de colecciones bibliográficas: es determinado de acuerdo a las condiciones y necesidades de información de cada población seleccionando el material bibliográfico idóneo, para iniciar la operación de una biblioteca; a cada una se le otorga una dotación (llamada inicial o tipo) que además de proporcionar información relacionada con distintos ámbitos de la vida, sirva de apoyo a los programas educativos en los niveles básicos de educación y ayuden a fortalecer la identidad nacional.

4.- Clasificación y catalogación del acervo: antes de enviar las dotaciones, se realiza un análisis de cada una de las obras enviadas, a fin de unificar los criterios de catalogación en todas las bibliotecas de la Red.

5.- Las actividades de fomento de la lectura están dirigidas a toda la población (niños, jóvenes y adultos) y son el único recurso entre el usuario y los libros, ya que a través de diversas actividades prácticas formativas e informativas, se utilizan y aprovechan los materiales de la biblioteca (revistas, periódicos, mapas, etc.) a fin de acercar al usuario a la lectura.

Algunas de estas actividades son: la hora del cuento, exposición bibliográfica, tertulias, periódico mural, círculo de lectura, etc.

6.- Y finalmente, realizar investigaciones encaminadas a conocer el progreso en el funcionamiento de las bibliotecas y sus servicios, así como integrar colecciones que satisfagan las nuevas necesidades de información del usuario. A través de los resultados obtenidos en las investigaciones puede precisarse qué objetivos habrá que cumplir y qué planes de trabajo lo harán posible.

Dichas funciones recaen en las tres direcciones de área mencionadas, pero considerando el contenido e intención del presente trabajo se enfatizará en la misión, funciones y actividades que realiza la Subdirección de Entrenamiento que pertenece a la Dirección de Normatividad, Entrenamiento e Información.

EL PROGRAMA NACIONAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Actualmente (febrero de 2002), el total de bibliotecas públicas en operación, es de 6259 no fue fácil llegar a ello ya que anteriormente la mayor parte de las bibliotecas se encontraban establecidas solamente en las grandes ciudades del territorio nacional y no toda la población tenía acceso a ellas.

Durante el periodo presidencial de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988) los servicios bibliotecarios son redescubiertos. Para 1983, por orden presidencial, se encomienda a la Secretaría de Educación Pública la tarea de elaborar y llevar a cabo un programa que permita a toda la población el acceso gratuito a los libros y demás fuentes de información bibliográfica, dando como resultado el establecimiento de una Red Nacional de Bibliotecas Públicas (RNBP).

Para el mes de agosto de 1983, con el fin de cumplir con tal propósito se pone en marcha el Programa Nacional de Bibliotecas Públicas (PNBP), que como lo señala el manual de la Red Nacional de Bibliotecas, se relaciona con el objetivo de lograr una sociedad más igualitaria, el apoyo del municipio y la descentralización de la vida nacional, dichos elementos mencionados como parte del objetivo de la red, están estrechamente ligados a dos de las principales líneas de gobierno.

Cabe destacar que en este año se contaba solamente con 351 bibliotecas, cantidad insuficiente para los casi 77 millones de habitantes existentes por lo que se requería el establecimiento de mecanismos que facilitaran a la población el acceso gratuito a la lectura por medio de la creación y prestación de servicios bibliotecarios adecuados en todo el país.

En materia de bibliotecas públicas, el pretender apoyar a los municipios consistía en llevar a todas y cada uno de ellos el establecimiento de bibliotecas en comunidades que contaran mínimamente con una escuela secundaria.

Por ello se fijaron las siguientes metas que se transcriben a continuación:

- ❖ Para diciembre de 1984: establecer una biblioteca pública central en cada una de las 31 capitales de los estados, así como en cada una de las 16 delegaciones políticas del Distrito Federal.
- ❖ Para diciembre de 1986: instalar bibliotecas públicas en todos los municipios del país con una población mayor de 30 mil habitantes.
- ❖ Para diciembre de 1988: establecer servicios bibliotecarios en todos aquellos municipios que, con una población de menos de 30 mil habitantes tuvieran al menos una escuela de nivel secundaria.¹⁰

En materia de descentralización se pretendía la participación de los diferentes niveles de gobierno, en donde la colaboración y distribución de responsabilidades (Federación, Estados y Municipios) apoyarían el establecimiento y operación de la Red. Esto fue posible al realizarse la firma de diversos acuerdos de colaboración (1983-1988), entre las instancias mencionadas en donde la SEP (representante del Ejecutivo Federal), los 31 gobiernos estatales y el gobierno del DF. adquirieron una serie de compromisos y responsabilidades para la integración y funcionamiento de la Red.

¹⁰ Dirección General de Bibliotecas El Programa Nacional de Bibliotecas Públicas 1983-1988, México, SEP, pp.22-23

LA RED NACIONAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Dicha Red se encarga de agrupar a las bibliotecas públicas de la SEP establecidas en todo el país; tanto las que ya existían antes de 1983 y de la creación del PNBP, como las que posteriormente se han puesto en operación derivadas de los acuerdos de coordinación señalados.

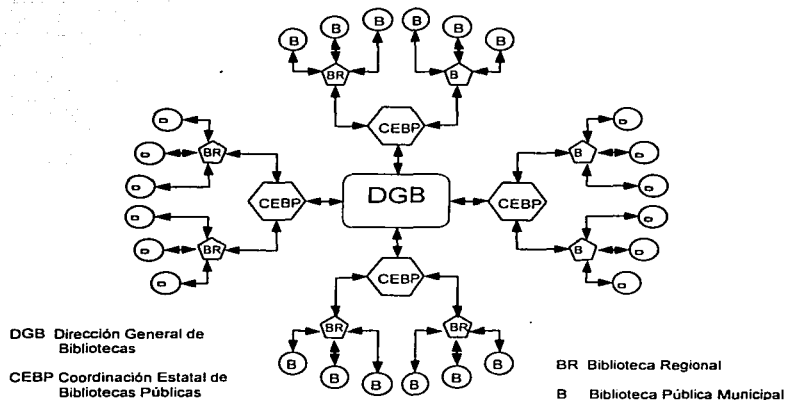
La operación de estas bibliotecas de la Red se realiza bajo un esquema uniforme, coordinando sus funciones, mejorando su operación, ampliando, y diversificando sus servicios y acervos.

ESTRUCTURA

En cuanto a la estructura de la Red, cabe mencionar que actualmente se encuentra compuesta por 31 redes estatales y 16 delegacionales; estas últimas correspondientes a las Delegaciones Políticas del Distrito Federal.

Cada una de estas redes se compone de aquellas bibliotecas públicas establecidas en sus entidades y delegaciones, según corresponda.

Cabe mencionar que es el CONACULTA quien a través de la DGB se encarga de coordinar a la Red a nivel central, con el apoyo de las Coordinaciones Estatales y Delegacionales.



(Esquema Red, Manual La Red Nacional de Bibliotecas Públicas p.9)

LAS REDES ESTATALES DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Compuestas por las bibliotecas establecidas en un Estado e incorporadas a la Red, se integran por:

- a) Una Coordinación Estatal de Bibliotecas Públicas
- b) Una Biblioteca Pública Central
- c) Varias Bibliotecas Públicas Regionales, según sea el caso
- d) Varias Bibliotecas Públicas Municipales

LA COORDINACIÓN ESTATAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Supervisa las bibliotecas públicas. Su organización depende de las condiciones de cada Estado, pues cuando su estructura geográfica lo requiere se establecen órganos regionales

que coordinen, y cuando no, es la misma Coordinación quien, a través de personal capacitado realiza las visitas.

Este proceso ha permitido, que sin la directa participación de la DGB se logre un buen nivel de comunicación de ésta con las bibliotecas de la Red, garantizando un buen nivel de operación eficiencia y actualización.

BIBLIOTECAS PÚBLICAS CENTRALES ESTATALES

Ubicadas en cada una de las capitales de los estados, así como en cada una de las delegaciones políticas del D.F (biblioteca pública central o delegacional); fungen como modelos en cada una de las entidades donde se ubican y son las de mayor tamaño; han sido dotadas con un acervo inicial de 10 mil volúmenes y con capacidad para atender a 250 usuarios sentados. Además sirven a la Coordinación de la Red como medio de apoyo para la operación de sus bibliotecas.

BIBLIOTECAS PÚBLICAS REGIONALES

Como se mencionó anteriormente se encargan de apoyar a la Coordinación Estatal en el control de las bibliotecas de su estado, cuando las características geográficas lo requieren. Son de menor capacidad que las Centrales y mayor que las municipales.

BIBLIOTECAS PÚBLICAS MUNICIPALES

Ubicadas en las cabeceras municipales, componen la mayoría de las bibliotecas de la Red, creadas con un acervo inicial de 1500 volúmenes, éstas, también se han instalado en pequeñas comunidades para llegar a todos los rincones del país.

Es así como bajo este esquema descentralizado, la DGB hace valer la soberanía de cada uno de los Estados y es, ahora, la Coordinación Estatal quien funge como intermediaria en el manejo y supervisión de sus bibliotecas propiciando y facilitando las necesidades de operación de las mismas, a fin de lograr una mejor prestación de sus servicios.

2.2 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

Como se señaló anteriormente, la DGB se encuentra integrada por tres Direcciones de Área. Además de ellas, en el Manual de Organización de la dependencia aparecen ocho subdirecciones dependientes de dichas direcciones, así como una coordinación administrativa: mismas que serán presentadas a continuación de manera muy general a fin de conocer las actividades y funciones específicas que realizan al interior de la dependencia.

Ubicadas en la estructura orgánica de la DGB, bajo la tutela de la Dirección de Normatividad, Entrenamiento e Información se encuentran:

1. La Subdirección de Entrenamiento proporciona la capacitación técnica necesaria al personal bibliotecario de la Red en todo el país. Para ello, programa las actividades de entrenamiento, además de coordinar, al respecto, un sistema de actualización continua de dicho personal. Además dirige el diseño de contenidos y programas que le servirán de apoyo en este proceso (enseñanza-aprendizaje) de capacitación. Coordina también la asesoría técnica del personal cuando se le solicita.
2. Subdirección de Normatividad y Seguimiento investiga, diseña y realiza las diferentes normas y lineamientos que regulan la operación de la RED. Apoya al proceso de consolidación, antes mencionado, con la realización de diagnósticos y seguimientos que permiten detectar las deficiencias que pudieran presentarse en cada una de las bibliotecas visitadas, a fin de que con el apoyo de las Coordinaciones Estatales se elaboren programas que den solución a cada una de las deficiencias técnicas detectadas.

Ubicadas bajo el mando de la Dirección de Operación de Bibliotecas se encuentran:

1. La Subdirección de Bibliotecas del Distrito Federal coordina y controla el desarrollo y operación de las bibliotecas del Distrito Federal, trabaja de manera conjunta con las Coordinaciones Delegacionales para promover y difundir la normatividad en sus bibliotecas. También evalúa las necesidades de personal, así como los recursos bibliográficos y materiales que se requieren para hacerlos llegar a las áreas correspondientes.
2. La Subdirección de Bibliotecas Estatales y Municipales realiza la coordinación de visitas y supervisiones periódicas de las bibliotecas de su jurisdicción, a fin de observar su funcionamiento y realizar medidas correctivas cuando sea necesario. Se apoya en las Coordinaciones Estatales para difundir la normatividad, funcionamiento y consolidación de las bibliotecas Estatales y Municipales de la Red, así como a las Regionales, según sea el caso.
3. Por su parte la Subdirección de Fomento del Hábito de la Lectura coordina, diseña e instrumenta los programas encaminados a fomentar el hábito de la lectura en cada una de las bibliotecas de la Red. Realiza para ello, el entrenamiento del personal bibliotecario para poner en marcha estrategias y acciones para el fomento de la lectura, muestra clara de ello son los talleres permanentes entre los que destaca "Mis vacaciones en la Biblioteca"; cuando es necesario, establece relaciones con instituciones y grupos que apoyen el fomento de la lectura.

Dentro de la Dirección de Apoyo Bibliotecológico se encuentran ubicadas:

1. La Subdirección de Desarrollo de Acervos recaba las propuestas bibliográficas de los usuarios, mismas que se recopilan a través del buzón de sugerencias, de cada una de las bibliotecas de la Red. Clasifica además, la selección de acervos de acuerdo a las necesidades de información de cada localidad, estado o región, según sea el caso, es decir, selecciona los acervos que serán llevados a las bibliotecas, tanto las ya instaladas, como las de nueva creación.

2. Subdirección de Integración de Acervos, dirige y controla los procesos de adquisición de material bibliográfico. Se encarga también de recibir, almacenar e integrar las colecciones que serán enviadas a las bibliotecas.

3. La Subdirección de Procesos Técnicos realiza en coordinación con la Subdirección de Integración, el proceso físico de los libros, así como la elaboración de su papelería correspondiente; clasifica y cataloga los materiales bibliográficos de la Red. Además de efectuar la planeación, organización y control de los procesos técnicos de acuerdo a las normas técnicas vigentes de bibliotecología. También acuerda con otros sistemas bibliotecarios el diseño y usos de sistemas comunes de catalogación.

Y finalmente la Coordinación Administrativa que se encarga de la coordinación y organización de personal que labora en la DGB a través de su Departamento de Personal.

Además del manejo y control del presupuesto interno (Departamento de Recursos Financieros) que va desde la elaboración y solicitud del presupuesto, la dotación de viáticos, la realización de movimientos financieros y saldos diarios que solicite la dependencia.

También realiza, a través del Departamento de Adquisiciones, de acuerdo a las políticas internas establecidas, el programa anual de adquisiciones. Registra y controla la entrada y salida de mobiliario, desde su almacenamiento hasta su destino final; determina las existencias en cantidades y valor a través de inventarios físicos periódicos.

De esta manera la Dirección General de Bibliotecas consolida su estructura y funcionamiento en bienestar de la operación de la Red.

2.3 LA SUBDIRECCIÓN DE ENTRENAMIENTO.

Desde sus inicios la Subdirección de Entrenamiento tuvo en mente la selección y formación de un equipo de trabajo interdisciplinario donde psicólogos, sociólogos, comunicólogos, pedagogos y bibliotecónomos entre otros, definieron, desde su perspectiva profesional, las características del proceso de entrenamiento, ya que en una Subdirección de Entrenamiento el instructor es un elemento vital y dinámico en la capacitación del personal bibliotecario.

Conformado el equipo de trabajo se inició el proceso de formación de instructores en el que, además de información y material técnico (manuales e instructivos de la Red) se les brindó capacitación pedagógica que les proporcionó los elementos de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Concluida esta etapa de capacitación técnica y pedagógica se definieron los lineamientos de impartición de los cursos, sin dejar de lado la relación instructor-participante para el éxito del proceso enseñanza-aprendizaje.

Además se realizó la organización y estructura de los Talleres de Entrenamiento, tiempos de exposición, dinámicas de grupo, material didáctico y la pareja que compartiría esta responsabilidad.

El instructor sería, entonces, la parte activa de cada uno de los talleres. Contaría con la sensibilidad suficiente para conducir el interés del grupo apegado a los contenidos de los manuales e instructivos de la Red. Sería responsable de evitar las jerarquías en su grupo de trabajo para así facilitar su comunicación con el.

Conjuntamente en este proceso de enseñanza-aprendizaje donde se tiene como meta la capacitación del personal bibliotecario la aplicación de dinámicas y técnicas didácticas se emplean con frecuencia en los talleres de entrenamiento como recurso que propicie, acerque

y ayude a establecer una armónica relación como refuerzo de los conocimientos ya impartidos.

De esta manera la Subdirección de Entrenamiento a través de su Taller de Entrenamiento Básico hace posible la transmisión específica de los conocimientos y aspectos técnicos necesarios para la operación de todas las bibliotecas de la Red tanto en el Distrito Federal, como en el resto de la República Mexicana.

Posterior a todo este proceso de integración (selección de instructores, capacitación técnica, didáctica y pedagógica, al proceso de instrucción misma, al diseño de estructura y contenido de la carta descriptiva del taller, a la selección y preparación de materiales didácticos, etc.) lo que siguió fue un proceso de especialización de los diversos aspectos y conocimientos técnicos para la operación de las bibliotecas. El Taller de Organización de Catálogos, el de Promoción de la Biblioteca Pública y el de Reparación de los Libros son, hoy en día parte del menú de capacitación que ofrece la Subdirección.

El trabajo no concluye ahí, además de apoyar a la Subdirección de Normatividad en las visitas de seguimiento y aplicación de diagnóstico, así como realizar su principal tarea; capacitar actualmente la Subdirección de Entrenamiento realiza varios proyectos de trabajo, mismos que están contemplados en el plan de trabajo 2001-2006 entre esos proyectos se encuentra el de Formación de Coordinadores Técnico-Operativos motivo de la presente tesina, el cual contempla la capacitación del mismo en una primera etapa el aspecto pedagógico titulado Formación Didáctica de Instructores.

Teniendo establecidas las bases, en un principio del vínculo de comunicación y capacitación (comunicación organizacional) y habiendo conocido la historia y estructura de la dependencia que nos ocupa (DGB) y, dentro de ella destacando las actividades de capacitación que realiza la Subdirección de Entrenamiento.

Es el momento de presentar, de forma general el proyecto de Formación de Coordinadores Técnico-Operativos, y dentro de este, la presentación general de la etapa de capacitación denominado Formación Didáctica de Instructores mismos que se abordan en el tercer apartado.

CASO PRÁCTICO

Como se señaló en la introducción del presente trabajo, el Coordinador técnico-operativo tendrá la función de "enlace" entre la Coordinación Estatal, los bibliotecarios de su Red y la DGB; se trata de formar personal permanente en cada Estado o Delegación. Serán profesionales previamente capacitados (esta información aparece con más detalle en el siguiente capítulo) y actualizados; lo que les permitirá orientar, apoyar y supervisar los lineamientos normativos con miras hacia la consolidación de las bibliotecas públicas, y si es necesario, sean capaces, en determinado momento de proporcionar al personal de su entidad capacitación sobre esos lineamientos.

Con el fin de ejemplificar en su contexto la función que realizará el coordinador técnico-operativo, motivo de la presente tesina, se presenta a continuación un caso práctico que ilustra de forma general algunas de las actividades que llevará a cabo este coordinador.

De entre todas las redes estatales y delegacionales que integran la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, de las que destacan por su buena organización y trabajo está la del estado de Chiapas, y se tomó como ejemplo, además porque dentro de su estructura cuenta con un departamento que se apegó a las funciones que realizará la coordinación técnico-operativa.

Como primer término se muestra la estructura organizacional -denominada por ellos mismos como Organigrama específico funcional- de la Coordinación de Bibliotecas del estado de Chiapas, información proporcionada por el lic. Carlos Coello.

COORDINACIÓN ESTATAL

Coordinar, dirigir, supervisar y evaluar
El buen funcionamiento de las Bibliotecas
Públicas, adscritas a la Red Estatal

DEPARTAMENTO DE LA RED

Coordinar y organizar los trabajos
de operación de la Red Estatal de B.P

OFICINA DE PROCESOS TÉCNICOS

Apoyar y coordinar las actividades
de procesos técnicos del material
bibliográfico de las bibliotecas pú-
blicas

OFICINA DE APOYO BIBLIOTECARIO

Planear y organizar las actividades a
realizar en las bibliotecas públicas

**OFICINA DE FOMENTO AL HABITO DE
LA LECTURA**

Crear y promover las actividades de los
programas de Fomento al hábito de la
lectura

**DEPARTAMENTO DE LA
BIBLIOTECA PÚBLICA CENTRAL**

Supervisar que se proporcione
a los usuarios de la biblioteca
Central, los servicios
bibliotecarios con eficiencia y
prontitud

SECCIÓN DE SERVICIOS BÁSICOS

Promover el adecuado otorgamiento de los
servicios de : fotocopiado, préstamo a
domicilio, interbibliotecario y en sala,
estantería abierta y colección Chiapas, Ge -
neral, Consulta e Infantil.

SECCION DE SERVICIOS ESPECIALES

Mantener un adecuado servicio en el
Préstamo y consulta de las colecciones
de: Hemeroteca, Biblioteca, Fondo Meso-
Americano, Mapoteca y Ludoteca.

Dentro de esta estructura, se debe resaltar el trabajo que desarrolla el responsable del departamento de la Red de Bibliotecas, cuyas funciones desempeñadas se asemejan a las que deberá de realizar el Coordinador técnico-operativo.

Entre las actividades que realiza el jefe de este departamento está la de coordinar y organizar a las bibliotecas de su red (divididas en 9 regiones; Centro, Altos, Fronteriza, Frailesca, Norte, Selva, Sierra, Soconusco e Istmo-Costa, cada una a cargo de un supervisor) en la planeación y organización de los planes y programas de trabajo, previamente establecidos. Así mismo, junto con el supervisor de cada región, realiza con frecuencia visitas y seguimientos que les permiten, por un lado, revisar la correcta operación de sus biblioteca, y por el otro, conocer el avance de las actividades asignadas, y si es necesario, brindan apoyo técnico a quien lo requiere.

Estas actividades permiten coordinar y organizar adecuadamente los trabajos de operación de la Red Estatal, a fin de valorar y evaluar los servicios prestados en cada una de las comunidades y bibliotecas de Chiapas.

Como se puede apreciar, las funciones del jefe departamento de la red estatal de bibliotecas de Chiapas, van más allá de una área administrativa, ya que su trabajo requiere de hacer presencia y estar en contacto constante y permanente con las áreas a su cargo (procesos técnicos, apoyo bibliotecario y fomento a la lectura) además de su presencia y comunicación con todas las bibliotecas de su red.

Esto mismo es lo que se espera realice el coordinador técnico-operativo en una red estatal o delegacional, según sea el caso. Para el desempeño de este tipo de actividades, la Coordinación Estatal requiere, al igual que para la selección del Coordinador técnico-operativo, de profesionales relacionados con el ámbito bibliotecario. Además de contar con una basta experiencia y conocimiento en el medio, sin dejar a un lado el manejo técnico-práctico y teórico para la operación de las bibliotecas públicas de la Red.

Del mismo modo, esta preparación se completa, en el programa presentado en esta Tesina, en donde además de estos conocimientos mencionados se dará a este personal herramientas de preparación pedagógica a fin de que sea un completo profesional que conozca el manejo de sus recursos humanos, así como la forma en que deberá coordinarlo y capacitarlo técnicamente cuando sea necesario.

CAPÍTULO 3

PROYECTO FORMACIÓN DE COORDINADORES TÉCNICO- OPERATIVOS

PRESENTACIÓN

Uno de los elementos esenciales para que las bibliotecas incorporadas a la Red Nacional de Bibliotecas Públicas (RNBP) del país funcionen adecuadamente es el recurso humano, el personal bibliotecario; quienes a través del desempeño de sus actividades darán vida a las mismas.

Por tal motivo, es necesario que reciban la preparación y conocimientos adecuados que les permitan desempeñar su labor al cien por ciento, lo cual es posible a través de la capacitación.

Hasta el momento, la DGB se ha encargado de proporcionarles esa capacitación a través de los talleres de entrenamiento impartidos en todo el país, pero por motivos ajenos, no todo el personal ha participado en ellos.

Es por ello, que además de considerar que estos talleres tienen un alto costo, se pretende y propone capacitar al personal de las Coordinaciones Estatales para que, adquieran los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para apoyar a los bibliotecarios de su estado con información técnica, y cuenten con conocimientos pedagógicos que les permitan realizar exitosamente la capacitación y asesoría del personal cuando éste no pueda participar en los talleres.

Para tal efecto dentro de la propuesta de Formación de Coordinadores Técnico-Operativos se pretende, en primera instancia capacitar a estos futuros coordinadores proporcionándoles las herramientas técnico-pedagógicas que les permitan realizar el proceso de capacitación con su personal. Esta fase de preparación pedagógica consiste en un curso denominado Formación Didáctica de Instructores como primera etapa de capacitación para los coordinadores.

3.1 NECESIDADES DE LA FORMACIÓN DE COORDINADORES

Al incorporarse al sistema administrativo de descentralización, la operación de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas (RNBP) permite que cada Estado se haga responsable del desarrollo de sus bibliotecas públicas, trabajando de manera independiente y diferente, pero siempre en coordinación con la Dirección General de Bibliotecas (DGB).

Para facilitar la comunicación entre los niveles que integran la Red, existe en cada entidad federativa una Coordinación Estatal encargada de supervisar la correcta operación de las bibliotecas y vigilar el cumplimiento de los compromisos asumidos tanto por el gobierno federal como por los gobiernos estatal y municipal.

La Coordinación Estatal cuenta con un titular y con el personal necesario quienes se encargan de supervisar, asesorar y apoyar las diversas actividades que se desarrollan en cada una de las bibliotecas públicas de sus Estados.

Con el cambio de administración no todo el personal conserva su puesto, y el trabajo realizado pierde continuidad limitando, con ello, el desarrollo de la Red ya que al desconocer las actividades el nuevo personal puede implementar programas de trabajo ajenos a las funciones de la coordinación.

Por tal motivo, es importante que dentro de cada Coordinación Estatal exista un área que supervise y coordine las cuestiones técnicas que se realizan en la misma, así como en las bibliotecas públicas. De ahí la necesidad de contar con un Coordinador Técnico-Operativo que conozca el funcionamiento de la DGB, maneje la normatividad de los servicios bibliotecarios y, sobre todo, tenga permanencia dentro de la Coordinación, aún con los cambios de gobierno.

La Coordinación Técnico-Operativa debe ser el enlace de la nueva administración con las funciones de coordinación que le competen y, a la vez con las autoridades de la DGB; de esta manera será posible dar la continuidad necesaria a las actividades realizadas.

Además de nexo, será el medio para unificar actividades de la coordinación con las realizadas en la DGB así mismo verificará que en las bibliotecas se aplique la normatividad y se alcance la consolidación de la Red.

Cabe reiterar que además de enlace, el Coordinador Técnico-Operativo será el medio a través del cual se unifiquen las actividades que realiza la Coordinación Estatal con las actividades y funciones de la DGB. También se encargará de verificar que en las bibliotecas se aplique la normatividad a fin de que se pueda lograr la consolidación de cada una de las redes estatales, y con ello, la consolidación de la Red Nacional.

Encabezar una coordinación Técnico-Operativa no será sencillo, este personal realizará actividades de supervisión y serán representantes directos de la Dirección General en cada uno de sus estados y delegaciones. De ahí la importancia de representar a esta coordinación y cumplir con el objetivo trazado.

En el desempeño de esta actividad la responsabilidad será mayor, ya que entre otras funciones se encargará de :

- ↳ Realizar visitas de supervisión a cada una de las bibliotecas.
- ↳ Realizar un diagnóstico y seguimiento periódico a sus bibliotecas, a fin de conocer la situación actual en cuanto a organización interna, infraestructura y prestación de servicios. Y posteriormente proporcionar asesoría de acuerdo a los resultados arrojados.
- ↳ Detectar necesidades de mantenimiento del inmueble (bibliotecas), mobiliario o equipo e informar a la coordinación estatal o delegacional , según sea el caso.

- ↳ Integrar un archivo administrativo de cada una de sus bibliotecas, a fin de conformar un expediente con los documentos más importantes de las mismas.
- ↳ Realizar la entrega de dotaciones de mantenimiento a cada biblioteca y vigilar que se integran al acervo a la mayor brevedad .

Para hacer posible esto se pretende, primeramente diseñar un programa completo de capacitación que permita la formación de estos coordinadores. A través de este programa se proporcionará al personal los elementos y herramientas necesarias para encabezar dicha Coordinación Técnico-Operativa.

En una primera etapa se les brindará la capacitación correspondiente a las cuestiones pedagógicas, esto es a través de un Taller denominado Formación Didáctica de Instructores, mismo que se esta diseñando a la par del desarrollo de la presente tesina y en el cuál participo en su elaboración.

3.2 ETAPA DE FORMACIÓN PEDAGÓGICA

La capacitación cumple una función primordial en cualquier organización ya que es un proceso derivado de la educación formal en donde se emplean algunas técnicas, que con el tiempo se han enriquecido al seleccionar, en su aplicación, sistemas y procedimientos específicos. También constituye un proceso de desarrollo individual y grupal (proceso de enseñanza-aprendizaje) encaminado a fomentar la creatividad.

El objeto primordial de la capacitación es que un grupo de personas adquieran conocimientos, habilidades y actitudes necesarias y adecuadas para enfrentar exitosamente su trabajo.

Para realizar actividades de capacitación es necesario partir de objetivos específicos, ya que esto permitirá establecer las técnicas de enseñanza adecuadas para que los capacitadores, en este caso los Coordinadores Técnico-Operativos, conozcan los métodos de enseñanza teórico-prácticos que les permitan un mejor aprovechamiento de sus nuevas destrezas para realizar sus funciones y así lograr la meta establecida.

Cabe señalar que toda actividad de capacitación implica la realización de un acto educativo, es decir, de una actividad pedagógica, en donde las acciones programadas y planeadas se utilicen para satisfacer las necesidades de la organización.

En la DGB la capacitación se dirige al personal bibliotecario y de las Coordinaciones Estatales y Delegacionales, esta actividad se realiza a través de talleres que la Dirección diseña a partir de programas y necesidades específicas, mismos que se imparten por sus instructores.

Ante la necesidad de tener personal capacitado y actualizado en la operación de los servicios bibliotecarios en bibliotecas públicas y en las Coordinaciones, se requiere que sea el Coordinador Técnico-Operativo el que capacite técnicamente a toda aquella persona que

lo solicite y que, por motivos personales o geográficos no participen en los talleres de capacitación realizados por la Dirección General de Bibliotecas.

Por tal razón es necesario que el Coordinador conozca y aplique los métodos de enseñanza teórico-prácticos, así como las técnicas y procedimientos para formar, desarrollar y evaluar al trabajador, de ahí que se les proporcione, en primera instancia un taller de Formación Didáctica de Instructores.

3.3 FORMACIÓN DIDÁCTICA DE INSTRUCTORES

INTRODUCCIÓN

Ante la imperiosa necesidad de contar con un Coordinador Técnico-Operativo que sirva como enlace dando continuidad a la capacitación, las actividades y funciones que permitan la consolidación de las Bibliotecas Públicas, resulta importante que, previo al desempeño de sus funciones se les proporcionen las herramientas necesarias que les permitan un mejor desempeño en sus actividades. Esto constituye la formación pedagógica.

Para esto la Subdirección de Entrenamiento está diseñando una propuesta de capacitación denominada Formación Didáctica de Instructores, ya que dichos coordinadores se convertirán a su vez en difusores de la información técnica necesaria para la operación de las bibliotecas.

A través de esta Formación Didáctica conocerán entre otras cosas las herramientas necesarias para el manejo de grupos y de personal, al que posteriormente tendrán que capacitar, asesorar u orientar.

Durante esta etapa de capacitación se dará a los Coordinadores Técnico-Operativos los conocimientos necesarios para aplicar en sus sedes de trabajo los métodos de enseñanza teórico-prácticos, así como técnicas y procedimientos para formar, desarrollar y evaluar a los trabajadores a su cargo, cumpliendo con los objetivos para la correcta operación y función de las bibliotecas públicas, incorporadas a la Red, del país y consolidar sus servicios.

En esta propuesta de Formación didáctica de instructores se plantea de forma general y práctica algunos consejos en cuanto a la ética del instructor, su papel frente a un grupo, los tipos de participantes, el manejo de materiales didácticos de apoyo, las características de un instructor frente a su grupo, entre otros aspectos más.

¿QUÉ ES LA PROPUESTA DE FORMACIÓN DIDÁCTICA DE INSTRUCTORES ?

Como se mencionó anteriormente la presente propuesta tiene como objetivo proporcionar a los participantes las habilidades técnico-pedagógicas que las ayudarán en la organización, coordinación, dirección, ejecución y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje al momento que se encuentren realizando la capacitación o asesoría requerida.

La idea es analizar los fenómenos que derivan de la relación maestro-alumno, de todo lo que sucede cuando el proceso enseñanza-aprendizaje se lleva a cabo; ¿cómo y en qué condiciones ocurre?, además de abordar la importancia de los contenidos, metodología, técnicas y utilización de recursos para propiciar el aprendizaje de los individuos en el aula.

Con una duración de 38 horas, el programa del taller inicia retomando la importancia del proceso enseñanza-aprendizaje (E-A); reconociendo los factores que influyen en el aprendizaje (percepción, atención, comprensión, memoria y reflexión). Posteriormente se dan a conocer los elementos que intervienen en el proceso de E-A.

A fin de que el participante los reconozca y ubique en ellos la importancia de cada uno y su papel en la capacitación.

También se presentan de forma muy general algunas características personales que debe poseer un buen instructor, capacitador o facilitador y dentro de esto los conocimientos y habilidades que debe tener (para consigo mismo, su grupo, la información que maneja y los materiales en que se deberá apoyar), sin dejar a un lado sus responsabilidades o tareas y su ética profesional.

Como es sabido, en cada grupo a capacitar existen diferentes tipos de participantes (tipología) por lo que se le presenta una selección de los más concurrentes a fin de que, además de conocerlos y ubicarlos, él los aproveche en beneficio al aprendizaje grupal, sabiéndolos enfrentar y explotándoles su potencial al máximo. Será aquí donde las actitudes, conducta y recursos del instructor entrarán en juego a fin de superar las diferentes situaciones sin detrimento del respeto a sí mismo y por el grupo. Manejar a sus grupos enfrentando positivamente a cada uno de sus integrantes.

Aunado a todos estos aspectos también se destaca la importancia de contemplar en la realización de todo proceso -como en este caso la capacitación vista como un proceso educativo- lo que se conoce como Metodología del Trabajo.

Dicha metodología aplicada a la capacitación (entendida como proceso educativo y no como una técnica) se lleva a cabo en cualquier momento o se incorpora a las instituciones y como tal requiere de una planificación que proporcione a los participantes la oportunidad de aumentar sus conocimientos y habilidades.

La Metodología será, entonces, la fase inicial, la planeación de las actividades; cuya importancia será la de asegurar la adecuada orientación al señalar

- Los objetivos que debe lograr el participante
- Las actividades de aprendizaje que deberán realizarse
- Los recursos didácticos que se necesitan
- Cómo se comprobará si se logró o no el aprendizaje

Para que la instrucción se realice de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos debe planearse tomando en cuenta:

- Los objetivos: Definen el aprendizaje que realizará el participante.
- Contenido: Información que el participante deberá asimilar y comprender para lograr el objetivo.
- Actividades de aprendizaje: Posibilitan y facilitan la asimilación del contenido y la práctica de la conducta señalada en el objetivo a través de exposiciones, discusiones, lecturas, investigaciones, etcétera.
- Recursos Didácticos: Diferentes materiales y equipo de los cuales se valdrá el instructor (como apoyo) para facilitar el aprendizaje y desarrollar las actividades, como pueden ser: pizarrón, rotafolio, videos, textos, hojas de ejercicios, etcétera.
- Evaluación: A través de ésta será posible comprobar en que medida se lograron los resultados previstos en los objetivos.

Cabe señalar que cada una de estas etapas presupone la realización de actividades concretas, cuidadosamente efectuadas por los responsables de impartir la capacitación. Cada una de éstas se relacionan estrechamente, el correcto empleo de una conduce a la otra y en caso contrario una afecta a las demás.

Y finalmente la existencia y uso de una carta descriptiva que permita al instructor y/o a quienes deseen conocer el contenido paso a paso lo que se debe de hacer, cómo se debe de hacer; en pocas palabras los avances que se desean en cada sesión.

De esta forma la Propuesta Formación Didáctica de instructores ha sido presentada de forma muy general retomando aquellos aspectos importantes de la misma.

CONCLUSIONES

Entender a la comunicación como una oportunidad de encuentro con el otro implica diversas formas de interacción en el ámbito social, ya que a través de ella es posible lograr el entendimiento, coordinación y cooperación entre las personas a fin de posibilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Es por ello que en toda organización como prioridad debe existir un excelente sistema de comunicación e información que permita planear estrategias dirigidas al cambio; proponer metas individuales y/o grupales a través de una comunicación motivada y dinámica transmitida en un proceso necesario para el crecimiento laboral; en este caso, la enseñanza-aprendizaje y específicamente dentro de la capacitación.

Hablar de comunicación en la capacitación resulta un tema extenso e interesante, ya que es la comunicación a través de sus diferentes elementos y formas de transmisión la que posibilitará el éxito del proceso. Además de ello el papel que juega el transmisor, instructor o capacitador será determinante, pues es el intermediario que promueve la participación e integración indispensables en este proceso de enseñanza.

La comunicación es una herramienta necesaria para la existencia, mejora y consolidación de las organizaciones; comprende entre otros aspectos el análisis de los mensajes, el flujo, el

propósito, la intención y la recepción de los mismos, ya que genera información, sensibiliza e influye, en una palabra, inicia con la intención y termina con la conducta.

Dentro de la capacitación las comunicaciones internas son constantes y necesarias; la transmisión e intercambio de información no cesa, por consiguiente la responsabilidad del éxito de un proceso comunicativo aquí depende del instructor, de las herramientas que éste utilice, de los medios de transmisión que seleccione, y lo más importante la correcta aplicación y uso de todos estos elementos; en una palabra saber comunicar.

En este caso, el instructor (coordinador técnico-operativo) es un comunicador que debe conocer muy de cerca los lineamientos básicos para saber llevar su mensaje a quien lo desea; propiciará, encauzará y dirigirá el aprendizaje, de ahí su responsabilidad en la utilización de métodos y técnicas para lograrlo, el saber comunicar y convertirse en un medio más que participa en el proceso de comunicación dentro de una organización.

A través de la creación del Coordinador técnico-operativo, será posible tener mayor control y contacto con cada una de las coordinaciones (estatales y/o delegacionales) a fin de conocer su situación normativa y operativa, y trabajar conjuntamente en beneficio de los servicios bibliotecarios de la Red y de los usuarios.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Esta comunicación y contacto más cercano hará posible que las relaciones humanas existentes (personal bibliotecario y coordinador) se encaminen hacia la mejora de los servicios bibliotecarios; ya que el recurso humano es un elemento necesario para lograrlo.

Haciendo un breve paréntesis y retomando el trabajo que se presenta en esta tesina, en el caso de la Dirección General de Bibliotecas, y específicamente del proyecto de capacitación que aquí se presenta, se busca rescatar la importancia de contar con una Coordinación Técnico-Operativa en cada Estado y en las Delegaciones del D.F., mismas que asistirán, y en caso necesario, capacitarán a su personal brindándole los conocimientos técnicos necesarios para la correcta operación de las bibliotecas públicas. Es aquí, donde esta labor no tendrá el éxito deseado si no se capacita a estos coordinadores proporcionándoles las herramientas y conocimientos técnico-pedagógicos que les ayuden a establecer un buen proceso de comunicación-capacitación que se refleje al momento de asistir a su personal; aplicado en la enseñanza-aprendizaje y en el éxito del mismo; por simple que parezca la comunicación su uso, aplicación y manejo determinarán si los conocimientos impartidos fueron recibidos, es decir, si el mensaje llegó al receptor como el emisor lo deseaba.

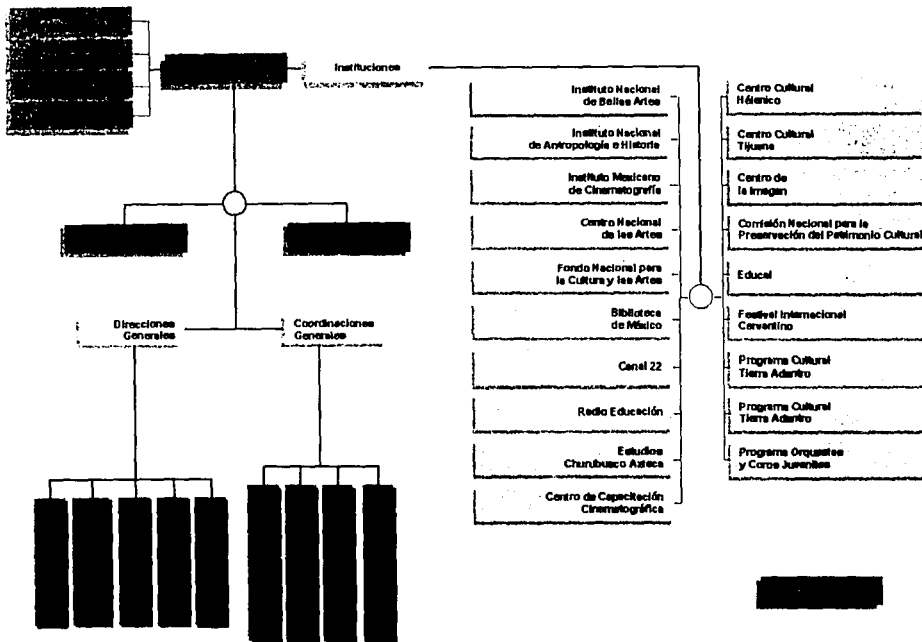
Por ello la comunicación y la capacitación están estrechamente ligadas, y del correcto uso que se haga de la primera dependerá el éxito de ambas.

ANEXOS

ANEXO 1

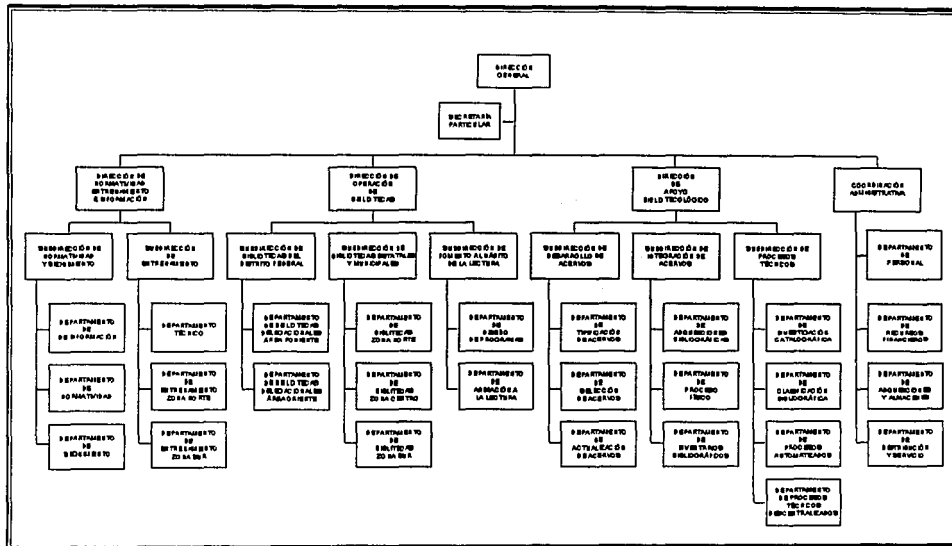
ORGANIGRAMA CONACULTA

CONSEJO NACIONAL PARA LA CULTURA Y LAS ARTES



ANEXO 2
ORGANIGRAMA D.G.B.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



63

BIBLIOGRAFÍA

- Baena Paz Guillermina, Manual para elaborar trabajos de investigación documental, México: Editores Mexicanos Unidos, 1989, 5a. ed.
- Cid Capetillo Ileana y María de los Angeles Márquez, Lineamientos generales para la elaboración de proyectos de investigación y para la redacción, (Cuaderno de Relaciones Internacionales, 1), México: UNAM, FCPyS.
- Conaculta Memoria 1988-1994, México: Conaculta, 1994
- Conaculta Memoria 1995-2000, (Tomo 1), México: Conaculta, 2000.
- Dirección General de Bibliotecas, El Programa Nacional de Bibliotecas Públicas México: SEP(Dirección General de Bibliotecas), 1988.
- Dirección General de Bibliotecas, La Red Nacional de Bibliotecas Públicas, México: Conaculta; 1991.
- Dirección General de Bibliotecas, Ley General de Bibliotecas: Texto y debate parlamentario, México: Conaculta, 1997
- Dirección General de Bibliotecas, Manual de Organización, México: Dirección General de Bibliotecas, 1998
- Dirección General de Personal y Dirección de Capacitación y Desarrollo SEP, Manual Formación de instructores, México: SEP, s/a
- Magaloni, Ana María (coordinadora general), La Democratización del acceso a la lectura: la Red Nacional de Bibliotecas Públicas 1983-1998, México: Asociación Mexicana de Bibliotecas, 1999.

- Ramos Padilla, Carlos G, La Comunicación un punto de vista Organizacional, México: Trillas, 1998.
- Robles, Francisca, Taller de investigación en comunicación documental, México: UNAM - SUA, 1996.
- Schramm, Wilbur, La Ciencia de la Comunicación Humana. México: Roble, 1975.
- Schramm, Wilbur, La comunicación humana. Ciencia social, México: Limusa, 1990.

Tesis consultadas:

- Del Castillo y Cuadra, Beatriz Eugenia. La Comunicación Administrativa de los directores de escuelas primarias en el Distrito Federal. Tesis de Maestría en Ciencias de la Comunicación. México: UNAM-FCPyS, 2001.
- Díaz Valero, Ma.Azucena. Organización y Comunicación Intergubernamental en el funcionamiento de Cablevisión. México: UNAM- FCPyS 1999.
- Figueroa Aguirre, Mónica Elizabeth. Guía Técnica para la Ejecución de Programas de Capacitación dirigido a Empleados de la Secretaría de Salud. México: Universidad Femenina de México, 1993.
- Hernández Arias, Lizbeth. La comunicación como eje estabilizador de la cultura organizacional: Aplicación en una empresa farmacéutica. México: UNAM-FCPyS, 2001.