

108801

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

SEMINARIO DE INVESTIGACION

TEMA

CREACION DE UN SISTEMA DE INFORMACION

Y

PROGRAMA DE CAPACITACION

EN EL INSTITUTO NACIONAL PARA LA EDUCACION DE LOS ADULTOS

U. A. M. IZTAPALAPA

Farfan Serrano Julio A.
Gutierrez Barreto Luis
Juarez Ortega Enrique
Tenopala Granados Armando C.

Asesor: Ma. Cristina Escobar I.

Aprobada. *C. Escobar I.*

Mexico, D. F. Enero de 1990.

Admin. Financiera

INDICE

	PAG.
Introduccion	1
Analisis del Sistema	2
Evaluacion Ex-post	15
Diagnostico	18
Alternativas de Solucion	25
Evaluacion Ex-ante	29
Seleccion de Alternativas	34
Implementacion	38
Control	45
Conclusion	48
Bibliografia	49

INTRODUCCION

En la actualidad, existe un sin número de perspectivas y enfoques para tratar de dar solución a los diferentes tipos de problemas con que se enfrentan las organizaciones en el contexto específico en el que se desenvuelven. Algunos enfoques parten fundamentalmente de los objetivos básicos que tenga la organización, es decir, si está orientada hacia la lucratividad o si su propósito es el de prestar un determinado servicio destinado a satisfacer una necesidad específica, con el fin de beneficiar a una determinada clase o sector de la sociedad.

También se cuenta con metodologías que pueden ser aplicables a cualquier tipo de organización, independientemente del fin principal de ésta.

El objetivo fundamental de este trabajo es la creación e implantación de un sistema de información y un programa de capacitación para la Coordinación Regional en Iztapalapa Sur del Instituto Nacional de la Educación para Adultos (I.N.E.A.), tomando como marco analítico de trabajo precisamente, una metodología para la resolución de problemas que indistintamente se pueda aplicar en cualquier tipo de organización; este método se conoce como el "Método Operacional" que consta de las siguientes fases: Análisis del Sistema, Evaluación ex-post, Diagnóstico, Generación de Alternativas, Evaluación ex-ante, Selección de alternativas, Implantación y Control.

ANALISIS DEL SISTEMA

Para poder realizar nuestro trabajo, es necesario conocer el sistema en el que vamos actuar. De tal forma este será el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), específicamente la Coordinación Regional del INEA en Iztapalapa Sur.

El Instituto Nacional para la Educación de los Adultos es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonios propios, creado por decreto presidencial publicado por el Diario Oficial de la Federación el 31 de agosto de 1981, y cuya creación reafirma la decisión del Gobierno de la República de solucionar el inmenso problema que significa la existencia de gran número de mexicanos de 15 años y más que carecen de la educación básica, considerándose en esta la primaria y la secundaria.

Se norma por el Artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal de Educación y la Ley Nacional de la Educación para adultos, y debe tender a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano, estimulando su iniciativa, su sentido de responsabilidad social y su espíritu creador, es obligatoria por cuanto se refiere a la primaria; la propia ley la define como el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura en un proceso

permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad y como factor determinante.

La Ley Nacional de Educación para adultos precisa que esta se destinará a la población mayor de 15 años que no haya cursado o concluido estudios de primaria y secundaria. A su vez, determina los objetivos y las atribuciones y formas de aprendizaje y acreditación, y los derechos y las obligaciones de quienes participan en su desarrollo, y que la educación básica de los adultos forman parte del Sistema Educativo Nacional como labor de educación extraescolar basada en la autodidaxia y en la solidaridad social, por ser los medios mas adecuados para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura y fortalecer la conciencia de unidad entre los distintos sectores que conforman la población.

Los objetivos de la Educación para Adultos se orienta a lograr que toda persona pueda obtener, como minimo, el nivel de conocimientos y habilidades equivalentes a la primaria o a la secundaria; a favorecer la permanencia continua de los estudios; a realizar actividades de actualización, y de formación profesional, a desarrollar aptitudes físicas e intelectuales del educando así como su capacidad de crítica y reflexión, a elevar los niveles culturales de los sectores de población marginados para que participen en las responsabilidades y beneficios de un desarrollo compartido, y a promover el mejoramiento de la vida

familiar, laboral, y social. De conformidad con lo dispuesto en la legislación educativa y en el decreto que le da origen, y en cumplimiento de su objetivo el INEA promueve y proporciona servicios de alfabetización, educación primaria y secundaria, acordes con los contenidos y programas de estudio de la Secretaría de Educación Pública y coadyuva al desarrollo de la educación comunitaria.

En apoyo a tales actividades sustantivas promueve investigaciones especializadas en la educación para adultos, elabora y distribuye materiales didácticos y participa en la formación del personal que requiere para prestar sus servicios.

Por otra parte, cuando procede, acredita los estudios que los adultos realizan conforme a los programas aprobados y brinda a los estudiantes del sistema educativo la oportunidad de cumplir con el servicio social obligatorio, realiza actividades de difusión cultural que complementen o apoyen sus programas y, con el propósito de incrementar la oferta educativa y evitar duplicidades y competencias, coordina sus actividades con instituciones que ofrecen servicios similares o complementarios y colabora en tareas afines con dependencias, organismos, asociaciones y empresas.

Las funciones que realiza el INEA para asegurar a la población adulta el acceso a la educación básica, a la cultura y

a la capacitación para el trabajo que le permita mejorar sus condiciones de bienestar individual y colectivo se organizan y se desarrollan mediante programas y proyectos que por su naturaleza se clasifican en sustantivos y que van dirigidos a satisfacer tales necesidades y a brindar el apoyo necesario para el quehacer se realice en forma ordenada, coherente, a fin de cumplir con las disposiciones de carácter administrativo, de control y de planeación de las entidades y dependencias de la Administración Pública.

Los programas sustantivos son:

- 1) Alfabetización.
- 2) Educación básica (primaria y secundaria).
- 3) Educación comunitaria.

Mediante ellos se proporcionan los servicios educativos a los adultos que lo demanden, respetando sus características y necesidades. Estos servicios integran una fina trama que permite ofrecer en todo el país las mismas oportunidades de acceso, independientemente del lugar de residencia -urbano o rural- la edad, el sexo o la actividad económica que se desarrolle.

Los programas de apoyo son:

- 1) Planeación.
- 2) Apoyo a la operación.
- 3) Administración.
- 4) Coordinaciones regionales.

Programas que permiten -y en ello radica su importancia- fortalecer la intensidad y calidad del quehacer que se proporciona a los adultos.

La duración de este sistema esta directamente determinado por la total erradicación del analfabetismo en México. Además de elevar el nivel educativo básico, se calculan 15 años de vida al INEA desde 1981 a 1996.

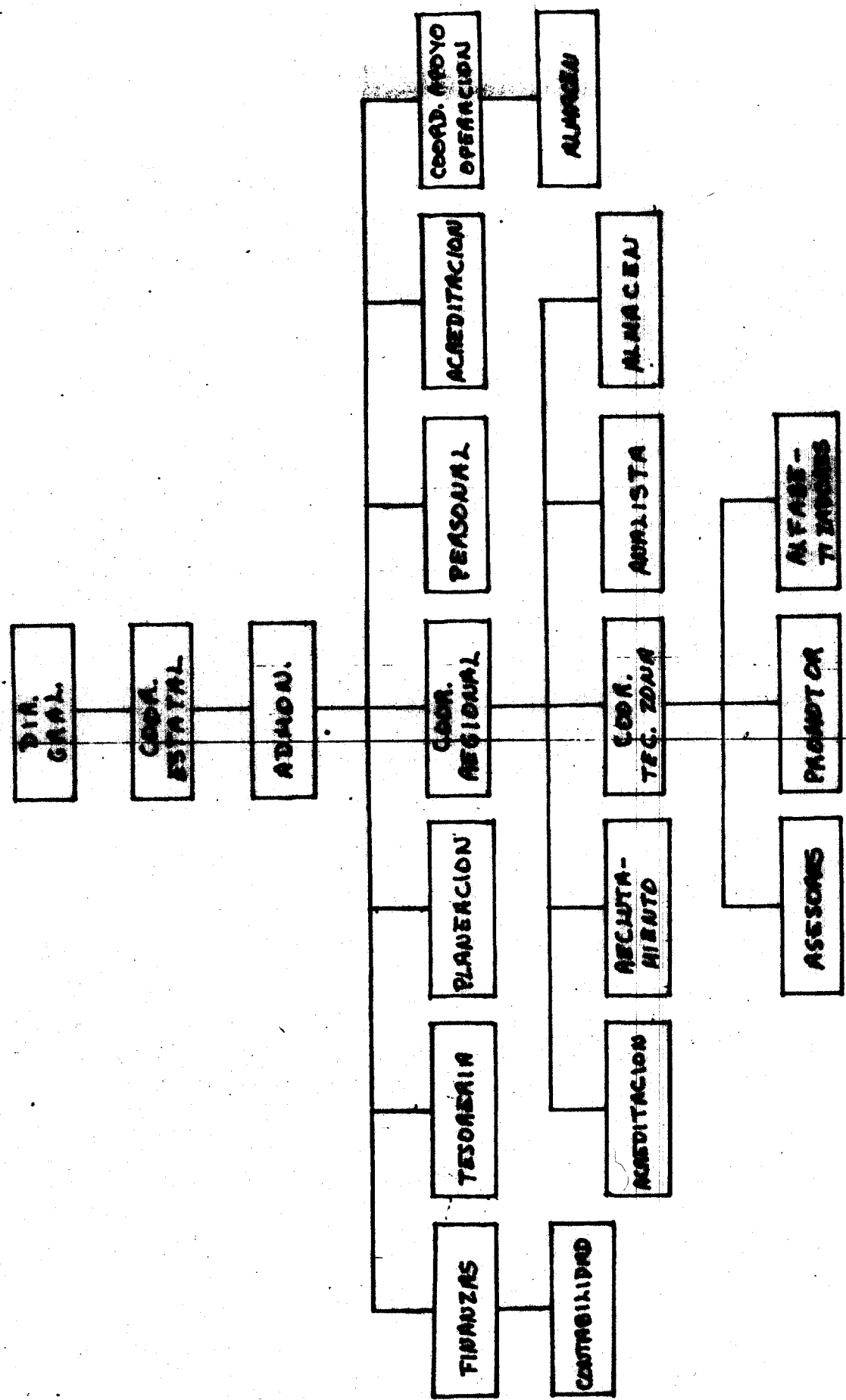
El sistema lo podemos ubicar en el sector terciario, ya que promueve el servicio de educación para adultos.

Los elementos que intervienen en este sistema son:

- 1) Recursos humanos.
- 2) Recursos financieros.
- 3) Recursos materiales.

Una vez conjuntados estos elementos, originan el servicio de educación para adultos.

INEA



El INEA tiene oficinas en las 16 delegaciones políticas del Distrito Federal, a través de 18 coordinaciones regionales tanto en las delegaciones de Gustavo A. Madero como Iztapalapa. Funcionan dos coordinaciones por delegación, debido a la expansión que han sufrido.

Desde el segundo semestre de 1985, se crea la Coordinación Regional Iztapalapa Sur, quedando delimitada como sigue:

Al norte: Con la Coordinación Regional Iztapalapa Norte (Avenida Ermita Iztapalapa, en toda su extensión).

Al sur: Con las delegaciones de Tlahuac y Coyoacán.

Al este: Con el Estado de México, municipio Los Reyes La Paz.

Al oeste: Con la delegación Benito Juárez.

La Coordinación Regional del INEA en Iztapalapa Sur presenta la siguiente estructura:

Coordinador Regional: Su función es principalmente directiva, se encarga de la sincronización de todos los elementos y actividades encaminadas a la consecución de los objetivos y las metas del programa en la Coordinación Regional de Iztapalapa Sur.

Analista : Su labor consiste en la programación de metas, así como el manejo del sistema de información de cada subproyecto, tendiente a la retroalimentación de los programas, la reprogramación de metas, el suministro adecuado de recursos, etc.

Reclutador: Organiza la presencia del número necesario de educadores y promotores, de acuerdo a las metas establecidas, para cada periodo de la Coordinación Regional.

Coordinador Técnico de Zona: Dirige, apoya y supervisa el trabajo de los promotores de zona y educadores en cuanto a la difusión del programa, la localización de la demanda, la integración y el funcionamiento de los grupos mediante la intervención directa y el control administrativo de las operaciones.

Agentes de Enlace en Centros de Trabajos: Establece convenios con empresas privadas, públicas y organismos sociales para formar círculos de estudio en las mismas y supervisando el buen funcionamiento de estas.

Promotores de Zona: son los responsables en su área, del cumplimiento de las metas, velarán por la implementación adecuada de la encuesta y por el buen funcionamiento de los círculos de estudio.

Educadores: Conducen el proceso de enseñanza-aprendizaje en los círculos de estudio, motivando permanentemente al adulto, para el logro y finalización del aprendizaje y lo instiga a que continúe estudios superiores.

El INEA se encarga de promover, organizar y apoyar la alfabetización y la educación básica para adultos. También conviene con ellos los elementos técnicos, los materiales didácticos y la capacitación para sus agentes operativos, que atenderán a los adultos como personal técnico de apoyo.

Para saber dónde es más urgente que se trabajen los programas se estudia en qué lugar hay una mayor concentración del rezago educativo. Una vez que ya se sabe cuáles son las zonas necesitadas de estos servicios educativos se calculan los recursos que se usarán y las actividades que se van a realizar.

En primera instancia el analista, se encarga de identificar aquellas colonias donde es necesario que el INEA promueva sus servicios, como también determinar los recursos necesarios para llevar al cabo su misión. Eso se traduce en un plan de trabajo

con acciones firmes y eficaces para alcanzar las metas con suficiencia y calidad.

Para atender a los adultos, el "Plan de Trabajo" se divide en varias etapas que comprenden diversas actividades:

-Identificar aquellas colonias donde se necesitan los servicios que proporciona el INEA.

-Realizar campañas informativas para dar a conocer dichos servicios (volantes, cartelones y voceo), motivandolos para que se inscriban.

-Aplicar la encuesta casa por casa, detectando a los posible seducandos, educadores y locales que puedan ser utilizados como centros de asesoria. A los segundos se les proporciona una capacitación inicial, que les permite realizar su labor asignada.

-Se procede a la formación de círculos de estudio, tomando en cuenta el lugar en donde viven los adultos, los horarios en los que pueden asistir y su nivel de conocimientos levantando el Registro Inicial de Círculos de estudio "RI-85".

-Se les proporciona el material didáctico correspondiente (alfabetización y primaria) que es gratuito, el de la secundaria tiene un costo monetario por libro cuyo valor del paquete es de \$ 34,500.00.

-Estudian con la ayuda del educador, al ritmo que pueden avanzar de acuerdo a sus posibilidades.

-El proceso de alfabetización dura seis meses, y al final se le otorga una constancia al adulto, invitandole a cursar la

primaria en un tiempo no mayor de dos años; presentar y acreditar sus exámenes para recibir el certificado de primaria expedida por la SEF (Secretaría de Educación Pública), motivándolo nuevamente para que continúe estudiando la secundaria.

-Se lleva un control mensual de avance de los educandos por grupo, donde el educador llena el seguimiento AL-1 o BA-1 según corresponda; el AL-1 corresponde a los grupos de alfabetización y el BA-1 a los de educación básica. Estos formatos se turnan al promotor, quien llena el AL-2 ó BA-2 pasándolos al Coordinador Técnico de Zona el cual elabora el AL-3 ó BA-3, mandándolos al analista y este a su vez lo hace llegar al Nivel Central.

La Coordinación Regional del INEA en Iztapalapa Sur, actualmente cuenta con el siguiente personal:

De confianza: 1 Coordinador Regional.

1 Coordinador Técnico Especializado.

6 Coordinadores Técnicos de Zona.

De base: 3 Analistas de Planeación (realiza labores de confianza, por lo que su nombramiento no es oficial).

2 Auxiliares Administrativos.

1 Secretaria del Coordinador Regional.

De lo cual, esta Coordinación tiene una nómina mensual de \$6,249,576.00.

El personal de apoyo con que cuentan las Coordinaciones Técnicas son: 23 promotores, de los cuales 16 son sencillos y

7 son dobles; la nómina de estos tiene un importe de \$750,000.00 mensuales.

En cuanto a los educadores, estos son: 32 Alfabetizadores, 91 Asesores Primaria y 57 Asesores secundaria. Los dos primeros reciben un estímulo económico que en total asciende a la cantidad de \$1,230,000.00 mensuales.

El número total de alumnos adultos atendidos en las 5 Coordinaciones Técnicas de Zona son: 1813, de los cuales son: 326 adultos en estado analfabeta.

912 adultos con educación primaria.

575 adultos con preparación de secundaria.

El potencial de adultos a los que se puede proporcionar el servicio es de 60,000 adultos, de los cuales cada Coordinación Técnica de Zona debe atender a 1,000 adultos, que se traducen en 100 grupos, divididos de la siguiente forma:

MODALIDAD	No. DE GRUPOS	No. DE ADULTOS
Alfabetización.	50	500
Primaria.	30	300
Secundaria.	20	200

De tal forma debe contar con 5 Promotores, cada uno de ellos atenderá a 200 adultos integrados en 20 grupos; 50 Alfabetizadores; 30 Asesores de Primaria y 20 Asesores de Secundaria. Haciendo un total de 100 Educadores. Donde promotores y educadores rinden cuentas al Coordinador Técnico de Zona.

Los recursos materiales y financieros necesarios para satisfacer

de la manera más óptima posible, se asignan con base en un pronóstico fundamentado en las metas asignadas para cada Coordinación Regional elaborado por la CODF.

La Coordinación Regional del INEA en Iztapalapa Sur tiene su local ubicado en la Calzada Ermita Iztapalapa No. 1781-D, el cual tiene una superficie de 42 kilómetros cuadrados en donde se encuentran las 6 Coordinaciones Técnicas, la oficina de Acreditación, el Almacén, la Oficina de Reclutamiento y la Oficina del Coordinador Regional.

Las instalaciones de esta Coordinación del INEA son arrendadas con un costo mensual de \$700,000.00, con un incremento por motivo de pago de energía eléctrica de \$30,000.00.

Se hace notar que todos los gastos que son incurridos por la Coordinación Regional de Iztapalapa Sur son cubiertos directamente por el organismo que programa sus actividades, tal es el caso de la CODF.

EVALUACION EX-POST

La siguiente etapa consiste en la realización de la evaluación ex-post, es decir, describir el funcionamiento del sistema, con base en los objetivos y procesos mostrados anteriormente.

Una vez analizado el sistema hemos encontrado que el funcionamiento real es el siguiente:

- 1.- Como ya vimos el encargado de realizar el plan de trabajo es el Analista de Planeación, sin embargo quien lo elabora es el Coordinador técnico de Zona (CTZ).
- 2.- El Coordinador Regional asigna las colonias en que deben trabajar los CTZ.
- 3.- En la actualidad no se hacen campañas informativas para dar a conocer los servicios que ofrece esta institución (INEA).
- 4.- La encuesta casa por casa, como instrumento detector de posibles educandos, educadores y locales en pocas Coordinaciones Técnicas es utilizada.
- 5.- Desde hace un año la Coordinación Regional carece de Capacitador.
- 6.- Para registrar un círculo de estudio, es necesario un mínimo de diez adultos. El funcionamiento de los grupos es de la siguiente forma: con un número inferior al de los adultos registrados.

Los Asesores o Alfabetizadores son los que se encargan de la vigilancia directa del avance de aquellos.

El promotor de zona visita una vez al mes al asesor, para recoger seguimientos, informarle que puede pasar a cobrar, preguntarles si tiene algun problema o si necesita material didáctico.

Los coordinadores técnicos de zona visitan al grupo por lo menos una vez cada bimestre, planteando las mismas situaciones que el promotor.

Muchos grupos funcionan sin asesor o alfabetizador, sin visitas continuas del Promotor y Coordinador.

7.- En la actualidad la Coordinación Regional no cuenta con los materiales didácticos suficientes ya que estos no son proporcionados en las cantidades requeridas por la CODF, para satisfacer la demanda.

8.- Dentro del proceso de alfabetización existen muchos adultos que se les tolera más de los seis meses para que reciban su constancia de que saben leer y escribir. Lo mismo sucede con la educación básica, tardan más tiempo de lo establecido.

Una vez que los educandos del nivel básico, presentan exámen los resultados de sus calificaciones tardan aproximadamente dos meses otorgándoselos al mismo tiempo que los certificados.

9.- A lo que se refiere el control mensual de avance de los educandos por grupo, un 80% los entrega a tiempo; de estos, el 30% no lo sabe llenar. Lo mismo sucede con el Promotor, el Coordinador Técnico de Zona, el Analista de Planeación y en

algunas ocasiones el Coordinador Regional desconoce el proceso de llenado de las distintas formas.

10.- Actualmente se cuenta con 180 círculos de estudio, divididos de la siguiente manera:

MODALIDAD	No. DE GRUPOS
Alfabetización	32
Primaria	91
Secundaria	57

11.- Se atienden 1813 adultos en las cinco Coordinaciones Técnicas.

12.- Hay 23 Promotores.

13.- Existen 123 Educadores

DIAGNOSTICO

En esta etapa procederemos a realizar el correspondiente diagnóstico del sistema que nos ocupa. De tal forma, es necesario hacer una contrastación entre el análisis del sistema y la evaluación ex-post, lo cual nos permitirá juzgar el funcionamiento del mismo.

Como ya lo señalamos anteriormente, la persona en la que descansa la responsabilidad de elaborar el plan de trabajo es el Analista Especializado, sin embargo el C.T.Z. es quien en realidad se encarga de elaborar dicho plan. A partir de esto se pueden desprender importantes consideraciones que en seguida analizaremos.

En lo tocante al sistema en general de información, a este nivel se ha detectado una deficiente especificación de funciones; las responsabilidades están mal definidas y asignadas. Esto indica evidentemente fallas a nivel funcional lo cual se manifiesta en la mala distribución del manual de procedimientos en lo relacionado a los diferentes puestos internos del Instituto. Como conclusión del mal detectado, y que ya mencionamos con anterioridad, los canales de información son ineficientes ya que los flujos de información interna descendente del INEA no fluyen adecuadamente.

En otro orden de ideas, ubicandonos en el plan de trabajo de la Coordinación Regional y en el establecimiento de éste encontramos una serie de anomalías inherentes a su implantación-ejecución. Por el hecho de que el C.T.Z. elabore dicho plan, trae consigo deficiencias concretas y no sobre los requerimientos necesarios que debe contener un plan de esta naturaleza. Teniendo en cuenta estas deficiencias encontramos las siguientes anomalías.

1) No se lleva a cabo el estudio de identificación de las colonias donde se necesita los servicios del INEA. Habitualmente la designación de las colonias se realizan anárquicamente por el C.T.Z. Esto trae como consecuencia que no se hace llegar el servicio a aquellas colonias que realmente lo necesitan. Por lo anterior no se cumplen las metas fijadas en la Coordinación Regional y a su vez provoca que la asignación de los recursos materiales, didácticos y financieros no cubra las necesidades reales. Así mismo, el costo para el Instituto se eleva considerablemente.

Además, otro problema crítico para la Institución es que las cifras que maneja y que se determinan directamente de este tipo de estudios que se deberían realizar para conocer las necesidades reales de alfabetización y los cálculos-aproximaciones de la población analfabeta, no son representativas ni confiables ya que no reflejan la realidad, es decir, están distorsionadas.

2) Las campañas informativas para dar a conocer los servicios del INEA y que tienen el objetivo de motivar a las personas que los necesitan a que inscriban, no se llevan a cabo. La consecuencia de esto, es que la gente no conoce que es el INEA. Por lo tanto, el nivel de captación de educandos en la Coordinación Regional es muy bajo. Actualmente se trabaja al 36% de la capacidad de la Coordinación Regional en Iztapalapa Sur.

Este factor se ve agravado por que no se aplica la encuesta casa por casa. Un problema alterno al interior es que el nivel de educadores y vocales para establecer grupos es bajo.

Al formar los círculos de estudio se toman en cuenta las necesidades reales del adulto, tales como el horario en que puede estudiar, el ritmo en que pueda avanzar, el lugar donde vive, entre otros. Esto trae como consecuencia que el avance real del aprendizaje sea flotante y no permita establecer buenas técnicas de control sobre este factor. Para aquellos adultos que avanzan rápidamente, la atención es mayor lo que ocasiona un desfase con relación a los demás educandos.

Los educandos que presentan un aprendizaje rápido, requieren de materiales didácticos especiales. Por lo general se carece de este tipo de materiales y en caso de haberlos, tardan demasiado tiempo en ser proporcionados, lo cual obstaculiza el aprendizaje que se podría alcanzar si este material especial se tuviera en el

tiempo requerido.

El proceso de acreditación presenta fallas sumamente notables, las cuales son las siguientes:

- Existe un retraso significativo en la entrega de calificaciones. La consecuencia es que los alumnos dejan de estudiar, atrazándose en su aprendizaje, y por lo tanto, la Coordinación Regional no alcanza sus metas en el tiempo de acreditación y certificación.

- En lo relativo al control de avance mensual que se levanta por grupo es preciso mencionar que la información presentada no es veraz, es decir, una vez levantado el registro RI-85 no se dan las respectivas actualizaciones (nuevos adultos). De tal manera, la información que se vacia altera la base de datos con los que cuenta la Coordinación, por ende, se manejan cifras infladas.

Genericamente, el flujo de información operativa tanto descendente como ascendente la mayoría de veces presenta retrasos en tiempo, lo que directamente provoca un bajo nivel de productividad y un alto costo que no justifica la asignación de recursos tanto materiales como financieros que la Institución absorbe. De igual forma, la información funcional provoca los mismos efectos.

Es evidente que la Coordinación Regional no hace un eficiente uso de información interna operativa que fluye en la misma. En primera instancia no se hace una planeación de la información que se utiliza; en segundo lugar, la información

captada no es organizada de forma coherente; tercero, como es obvio, no se lleva a cabo un control sobre esa información. Como consecuencia de los puntos anteriormente señalados no se realiza una evaluación de los contenidos de información que se capta, por lo tanto, el procesamiento de dicha información es incompleta; basandose la Coordinación a ejecutar acciones operativas, en pocas palabras, la Coordinación es creadora de información, pero no determina las correspondientes conclusiones a partir de esto.

-CAPACITACION-

Con lo que corresponde a al capacitación, partiendo del diagnóstico del sistema de información funcional-operativo, y de acuerdo a las aceveraciones que determinamos con anterioridad haremos el siguiente diagnóstico.

El personal de la Coordinación nunca ha sido capacitado, esto directamente provoca por un lado, una cadena de retrasos en tiempo respecto a las labores especificas que tiene que realizar, y por otro, desconoce las funciones que es su responsabilidad ejecutar de acuerdo a su puesto. Asi mismo, esto origina que el trabajo efectuaado en la Coordinación tenga muchas deficiencias que indudablemente obstaculizan el alcanzar las metas asignadas.

En particular esto se refleja en los siguientes aspectos:

Es observable que la Coordinación siempre llega al límite de tiempo en la información que debe entregar a la instancia inmediata superior. Esto, por causa de que desconocen la mecánica del llenado en los diferentes concentrados de información.

Como resultado, los C.T.Z. y los promotores, que son los encargados de incorporar a los educandos, no cuentan con los elementos suficientes para llevar a cabo esta actividad. Otro aspecto en el que se manifiesta la falta de capacitación es en los mismos educadores, ya que estos no cuentan con las herramientas adecuadas para el manejo de los círculos de estudio, principalmente porque desconocen las técnicas elementales para manejar a los adultos individualmente y en grupo.

Es importante señalar que para la Coordinación es indispensable estar reclutando constantemente a gentes operativos. Para que la aplicación de un programa de capacitación aporte resultados positivos es esencial que el reclutamiento se haga en forma eficiente, es decir, que los agentes operativos sean seleccionados y reúnan el perfil requerido para cada uno de los puestos que se les asigne. La Coordinación constantemente esta interactuando con nuevo personal operativo, entonces, es importante hacer diagnósticos de necesidades de capacitación, para determinar el nivel de los nuevos individuos y en función de esto, instrumentar el tamaño y los alcances de los programas de capacitación que en su caso sea necesario aplicar.

En esta Coordinación nunca se ha realizado algo similar, por lo tanto no son realizadas las necesidades con base en cuestiones objetivas. Esto origina que el proceso de enseñanza-aprendizaje se retrase.

Por otro lado, en un sistema intervienen como consecuencia, agentes operativos que no tienen los elementos suficientes para transmitir los conocimientos. No saben encausarlos, no saben tampoco motivar y promover el aprendizaje de los educandos. En general esto representa un obstáculo que impide el funcionamiento dinámico de todo el proceso de educación abierta.

Por último, lo anterior incurre directamente en el incremento de los costos y en una baja productividad de la Institución.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

En esta etapa corresponde plantear posibles pautas de solución para contra atacar los problemas identificados anteriormente.

Nos basaremos en los síntomas que ha presentado la Institución e impide su buen funcionamiento.

Para el sistema de información sugerimos las siguientes alternativas:

1) Dotar a la Coordinación Regional de un medio de comunicación mas agil; tales como teléfono, telefax y telex.

2) Que en la Coordinación de Operaciones en el D.F. tenga un departamento de mensajería.

3) Simplificar los procesos a traves de los cuales fluye la información.

4) Difundir y mantener actualizadas las actividades y responsabilidades correspondientes a los diferentes puestos con que cuenta la organización.

5) Realizar un análisis de puestos para determinar si las actividades y responsabilidades corresponden a las necesidades reales que requiere cada puesto.

6) para agilizar la información estadística evidentemente es conveniente contar con un sistema de cómputo. Además crear e implantar programas informáticos en los cuales se integren las diferentes actividades y parámetros de medición los cuales nos permitan contar con una base de datos veraz y oportuna que permita tomar decisiones acertadas eliminando la incertidumbre. Y con esto se podría eliminar los tiempos muertos.

7) Analizar a fondo los diferentes concentrados de información con los que actualmente cuenta la organización, con el fin de determinar su funcionalidad y en su caso realizar las modificaciones necesarias, para que su elaboración sea más sencilla.

8) Consideremos que a las Oficinas de Acreditación de cada una de las Coordinaciones Regionales, se les debe otorgar la facultad de calificar, codificar y extender las boletas de calificaciones, certificados y constancias de estudio y de terminación de los mismos. Esta alternativa la planteamos fundamentándonos en el hecho de que las actividades señaladas anteriormente no las llevó a cabo las Oficinas de Acreditación de

las diferentes Coordinaciones Regionales

9) En relación a los flujos de información interna operativa se debe crear un sistema de información que integre actividades tales como: Planeación, Organización, Control y Evaluación que de coherencia y orden a la información manejada de tal manera que su uso y acceso a ella sea sencillo; que no ocasione demoras de tiempo, que sea manejable y que permita realizar una toma de decisiones racional.

10) En vista que toda la información que se genera en la Coordinación Regional converge en el Analista de Planeación. Es necesario que el plan de trabajo general sea elaborado por dicha persona.

Para los programas de capacitación, las alternativas que nos parecen apropiadas para dar solución a la problemática que en este sentido se viene dando, son las siguientes:

1) Analizar los diferentes programas de capacitación con los que cuenta la Institución y así determinar su funcionalidad.

2) Determinar el perfil requerido de los empleados, relacionado con el puesto que tiene a su cargo.

3) Contratar capacitación externa

- 4) hacer una mejor selección de personal.
- 5) Que a la Coordinación se le asigne personal de capacitación, ya que no tiene.
- 6) Dar capacitación inicial y mantenerla
- 7) Elaborar nuevos programas de capacitación que estén acordes con las necesidades de la Institución.
- 8) Determinar con exactitud los contenidos de dicha capacitación.
- 9) Hacer un estudio sobre las necesidades de capacitación y así ponerla en funcionamiento.
- 10) Actualmente los promotores y educadores, por el trabajo que desempeñan se les otorga un estímulo económico, el cual consideramos que debe ser eliminado y en sustitución de este es necesario otorgarles un salario fijo y las correspondientes prestaciones que la ley marca.

EVALUACION EX-ANTES

SISTEMAS DE INFORMACION Y PROGRAMAS DE CAPACITACION

En este punto nos corresponde evaluar las diferentes alternativas de solución que hemos propuesto, analizando su factibilidad en términos de costos, de las consecuencias políticas que su aplicación puede originar y de forma general, las ventajas y desventajas que cada alternativa tiene.

-La evaluación Ex-Ante, para las alternativas del sistema de información es la siguiente:

1) En esta alternativa consideramos que es mas factible la instalación de un teléfono ya que en términos de costos es viable, además de que es un servicio muy necesario y no requiere personal especializado para poder usarlo. Descartamos la instalación del telefax y el telex.

2) Consideramos que esta alternativa es viable por la necesidad de comunicación entre la Coordinación y la CODF. En términos de costos, representaría un incremento considerable pues se tendrían que pagar sueldos y prestaciones conforme a la ley; se crearían otros gastos tales como transportación, comidas, local, equipo de oficina, y diferentes turnos de trabajo. En general representaría un incremento muy elevado de recursos

económicos.

3) Consideramos que esta alternativa es muy factible de realizar, ya que unicamente requiere de un estudio de los diferentes concentrados de información, y paralelamente una simplificación administrativa a nivel interno de la Coordinación. El costo que representaría esta medida no es fuerte.

4) Esta alternativa también es factible de realizar, ya que los costos probables no serian importantes y no tendria efectos políticos.

5) La opción anterior es complemento de esta alternativa, la cual también pensamos que es factible de realizar, ya que no representaria costo alguno, pues de hecho, es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos de la Institución. Tampoco tendria ninguna consecuencia politica.

6) Esta alternativa, en términos de eficiencia, sería lo mas aconsejable; se reducirían los tiempos muertos y se aumentaría la rapidez de los procesos considerablemente. Sin embargo, el costo inicial sería muy alto, puesto que se tendría que adquirir el equipo (maquinaria, monitor, teclado e impresora), contratar servicios especializados para la creación de los programas necesarios, y la capacitación de la gente que trabajaría en las máquinas. Politicamente esta alternativa no tendria ninguna

repercusión. Cabe señalar que la Coordinación Regional necesitaría inicialmente dos equipos de cómputo.

7) Esta alternativa es factible de realizar. Ya la consideramos en el punto "3".

8) Consideramos que esta alternativa es factible de realizarse. Su costo no sería fuerte, ya que cada Coordinación cuenta con una oficina de este tipo. Tal vez, el único obstáculo que podemos detectar es a nivel político, ya que esta oficina en la CODF, se encarga de realizar estas actividades y si se descentralizaran, el control sería menos eficiente originando problemas tales como corrupción, malos manejos, etc.

9) Esta alternativa tiene un alto grado de factibilidad de realización. No implica cuestiones políticas, el costo sería mínimo, pues en realidad, las actividades que integran esta alternativa deben ser realizadas por el Coordinador Regional y el Analista de Planeación.

10) En esta alternativa, es necesario que el plan de trabajo lo realice el Analista de Planeación, ya que esta es una obligación que le corresponde.

La evaluación ex-ante de las alternativas de solución para el programa de capacitación es la siguiente:

1) Esta alternativa es viable de realizar, el costo que representaría llevarla al cabo sería bajo, además, no existirían presiones políticas que pudieran ser un obstáculo.

2) Esta opción se relaciona íntimamente con la alternativa "4", cuya viabilidad sería factible de realizar. El costo originado por dichas alternativas sería absorbido por el Departamento de Recursos Humanos.

3) El contratar capacitación externa representarían costos elevados, además, existirían presiones sindicales, su viabilidad sería remota.

5) El asignar personal de capacitación a la Coordinación está determinado por el número de personal que tiene la CODF y por el presupuesto de la misma. Además, si contratara personal el costo se elevaría, dando prestaciones conforme a la ley. Por supuesto existirían presiones sindicales, por lo tanto, la viabilidad de esta alternativa no es factible de llevarse a cabo.

-) Las alternativas "9", "8", "7" y "6" se determinan de la primera a la última, respectivamente, es decir, son aspectos que conforman el estudio para la realización de un curso de Capacitación. Su costo es alto, pero su beneficio también. Así mismo, creemos que no existirían presiones políticas para su realización. Su factibilidad de realizarse es alto.

10) Su costo es alto; las presiones políticas serían fuertes. Sin embargo, el personal operativo necesita seguridad para poder realizar su labor sin presión, y así, poder elevar la productividad de su trabajo en la comunidad. La factibilidad de realizarse son remotas por las cuestiones políticas antes señaladas.

SELECCION DE ALTERNATIVAS

En esta etapa corresponde hacer la selección de aquellas alternativas que se concideran mas factibles de llevarse a cabo. Para tal efecto, la selección se llevará a cabo con base en la evaluación ex-ante que realizamos de las alternativas de solución que se plantearon para el sistema de información y el programa de capacitación.

Para el sistema e información, la selección es la siguiente:

-En cuanto a la alternativa "1" , consideramos que la instalación del teléfono es necesaria para que exista una comunicación constante.

-La alternativa "3" la hemos seleccionado ya que su implementación no representaría mayores obstáculos, además de que sus beneficios serían altos.

-La alternativa "4" es seleccionada ya que no representa ningún costo. Solo es necesario que el Departamento de Recursos Humanos se concrete a realizar su trabajo ya que éste integra la alternativa que aquí corresponde.

-La alternativa "5" es seleccionada ya que en términos generales, está ligada a la alternativa anterior.

-La alternativa "6" la consideramos factible, y por lo tanto, es seleccionada. Partimos de que es necesario modernizar los procesos administrativos internos, y su costo sería menor con los beneficios que la implantación de esta medida aportaría.

-Esta alternativa la seleccionamos ya que es necesario que se lleve a cabo. Con la conjunción de que conjuntamente vaya acompañada de un método de control apropiado a las nuevas condiciones que la implantación de la alternativa traería. Es decir, asignar, por ejemplo: Interventores de la COOF, que supervisarían el trabajo en las diferentes Coordinaciones Regionales. Adicionalmente se estarían cambiando constantemente a dichos interventores para evitar casos de corrupción o malos manejos.

Tomando en cuenta las dos últimas alternativas, estas son viables de realizar, aclarando que este plan de trabajo debe ser elaborado por el Analista de Planeación y revisado por el Coordinador Regional, debiendo tomar en cuenta todos los puntos claves que un plan de trabajo de esta naturaleza requiere.

Esta gama de alternativas son consideradas necesarias de llevarse a cabo para hacer más eficiente el sistema de información, tanto funcional, como operativo, eliminando de estas formas las deficiencias que hasta el momento existen.

Como podemos observar, no se puede elegir particularmente una alternativa de solución, ya que ello nos limitaría y solo podríamos aspirar a solucionar parcialmente el problema y probablemente agravaríamos lo que hasta ahora se tiene en el sistema.

De forma complementaria procederemos a realizar la selección de alternativas de solución que sugerimos para el programa de capacitación.

-Sin duda alguna, las alternativas "2" y "4" se relacionan estrechamente ya que la instrumentación y aplicación de ellas es una responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos. Una mejor selección de personal permitirá que los programas de capacitación de personal sean menos complicados, y por ende, menos costosos, ya que la gente que se contrataría debe contar con el perfil requerido para el puesto que va a desempeñar.

Las alternativas "6", "7", "8" y "9" han sido seleccionadas conjuntamente, ya que están estrechamente relacionadas entre sí. Serían benéficas, ya que el crear un programa de capacitación proporcionaría una gran utilidad, pues permitiría mantener el nivel requerido en la ejecución de las tareas.

-La alternativa "10" se debe considerar, ya que su

implantación traería consigo beneficios y seguridad al personal operativo, pues su desempeño se elevaría notablemente beneficiando a la Coordinación Regional y a los propios usuarios.

Este conjunto de alternativas seleccionadas conforman la posible solución al problema de capacitación que existe en el Instituto, y en particular, de la Coordinación Regional de Iztapalapa Sur. El materializarlas permitiría a la Institución trabajar con niveles altos de eficiencia y eficacia, además de que los recursos con los que cuenta la Institución serían utilizados de manera óptima.

Instituto

IMPLEMENTACION

IMPLEMENTACION EN EL PROGRAMA DE INFORMACION

En penultima etapa corresponde poner en marcha las pautas de solución que previamente hemos seleccionado.

Para tal efecto, es necesario determinar las condiciones bajo las cuales deben implantarse las alternativas propuestas.

Respecto a la instalación de teléfonos, podemos recurrir a dos instancias. La primera, solicitar la instalación a la CODF, y que esta se encargue de realizar las gestiones necesarias para llevar a cabo tal efecto. En dado caso que esta opción no se realice, una segunda alternativa es concertar con TELMEX para que este nos provea de dicho servicio, absorbiendo este organismo los costo que genere el teléfono.

Para llevar a cabo la simplificación administrativa al interior del sistema, es aconsejable reformar sustancialmente, con base en un análisis detallado, los seguimientos y concentrados de información para que estos contengan solo información importante, la cual debe de prescindir de datos innecesarios. Complementariamente a esto, es aconsejable que se eliminen algunas de las instancias por las cuales pasan los seguimientos, preservando solo las que van del Asesor al Analista

y de éste al Coordinador de Zona.

En cuanto al análisis de puestos y la difusión de las actividades y responsabilidades de cada puesto que corresponden al Departamento de Recursos Humanos, el cual es una función centralizada de la CODF, sugerimos que las instancias superiores que correspondan, soliciten al Departamento que realice estas actividades vigilando su ejecución constante con el fin de que estas funciones se hagan con regularidad. De lo anterior se desprende la necesidad de crear un Departamento de Recursos Humanos para la Coordinación regional de Iztapalapa Sur, con el fin de evaluar el desempeño de todas las personas que concurren en dicha Coordinación.

Adicionalmente, es necesario que las áreas de reclutamiento y capacitación de la Coordinación se fusionen y pasen a formar parte del Departamento de Recursos Humanos, realizando las siguientes funciones :

- Reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar al personal de la Coordinación Regional.

- Realizar estudios de necesidades de capacitación.

- Diseñar sistemas pedagógicos acordes con las necesidades de los educandos.

-Evaluar regularmente el desempeño de cada uno de los miembros de la Coordinación regional.

-La implementación del sistema de cómputo es similar a la que se debe de seguir en la instalación del teléfono. En este aspecto, la concertación se debe realizar con las instancias correspondientes (IBM, APPLE, WULLEI PAKARTT, TRIONICA, CASIO).

-Para que se descentralicen las actividades de la oficina de acreditación regional, es necesario que se les delegue autoridad y responsabilidad para la ejecución de todas las actividades que se realizan en la Oficina de Acreditación en CODF. La decisión de descentralizar compete totalmente a la alta dirección del Instituto, quien debe realizar las gestiones que sean necesarias para lograr el objetivo de delegar las actividades que hemos señalado.

- En la actualidad, dadas las condiciones en que se encuentra la Coordinación Regional, es conveniente crear un sistema de información, el cual debe contener un orden metodológico. Método "J.G.". Este método se define por:

- a) Recolección de información
- b) Clasificación de la información
- c) Evaluación
- d) Retroalimentación
- e) Control

f) Toma de decisiones

El encargado de realizar esta metodología es el Analista de Planeación con el Visto Bueno del Coordinador Regional.

-En cuanto a la alternativa de que el plan de trabajo sea elaborado por el Analista, no encontramos factores especiales que deban tomarse en cuenta, es decir, que se lleve a cabo. Solo consideramos necesario que el Coordinador Regional ordene que el Analista de Planeación cumpla esta función que de acuerdo a las responsabilidades del puesto que desempeña le compete.

. IMPLEMENTACION PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACION

A continuación plantearemos las condiciones que son necesarias para llevar a efecto las alternativas de solución que hemos propuesto para el programa de capacitación.

Paralelamente a la creación de un Departamento de Recursos Humanos, en cada Coordinación Regional, es recomendable asignar inmediatamente como tareas prioritarias la realización continua y permanente y eficiente de una buena selección de personal, tomando como criterio fundamental de ésta, el perfil mínimo requerido para satisfacer las necesidades de cada puesto. Lo anteriormente expuesto es, en síntesis, lo que es necesario realizar para la implantación de las alternativas "2" y "4"

seleccionadas para el programa de capacitación.

Otra de las tareas asignadas a dicho departamento es la de realizar, en la Coordinación Regional, diagnósticos de necesidades de capacitación.

Para realizar este diagnóstico, primeramente es necesario entrevistar al Coordinador Regional para que éste nos proporcione su punto de vista sobre si es necesario o no implementar el programa de capacitación. Así también, es preciso entrevistar tanto al personal administrativo, como a los agentes operativos, esto en función del alcance que valla a tener el programa. Adicionalmente, se recurrirá a la observación personal, principalmente de los agentes operativos.

Otro criterio para determinar la necesidad de capacitación, se basa en la magnitud de las irregularidades que se presentan en la realización de las actividades de la Coordinación Regional. Si los resultados de los puntos anteriormente señalados indican que existen deficiencias en la realización de las diferentes funciones, se procederá a elaborar un programa de capacitación en el cual queden contemplados aspectos tales como: el personal encargado de realizar e implementar el programa, los puntos claves donde se va a actuar, los individuos que van a ser capacitados, el alcance que tendrá el programa, los recursos humanos, materiales y financieros que se requerirán, el tiempo

total para su aplicación, las etapas que contendrá, las metas que se pretenderán alcanzar con él y, finalmente, el costo total que generará el programa.

Una vez elaborado el programa, el paso siguiente es llevarlo a la práctica, verificando que todas las actividades que se realicen estén acordes con lo previsto en él. Posteriormente se realiza una evaluación de los resultados que originó el programa para determinar si su aplicación reportó beneficios o si no determinó ningún cambio. La información que aporte la fase anterior será útil para establecer si el contenido del programa estuvo bien definido, es decir, si realmente se instrumentó sobre las deficiencias en el trabajo. Esto permitirá hacer las correcciones pertinentes de tal forma que en sucesivos programas de capacitación, los enfoques sean los correctos para satisfacer las necesidades que se presenten en el sistema. Los razonamientos anteriores definen lo que es necesario realizar para la implantación de las alternativas "8" y "9".

Es conveniente aclarar que lo dicho con anterioridad representará la capacitación inicial esta contemplada en la alternativa "6" que previamente fue seleccionada.

De los resultados que se obtengan de la capacitación inicial, la cual hemos definido anteriormente, se elaborarán nuevos programas que contengan las modificaciones pertinentes, de

tal suerte que se podrá mejorarla gradualmente tomando como retroalimentación, las necesidades que se capten, fundadas en los procedimientos que previamente hemos determinado. Consideramos que sólo se requiere que el Departamento de Recursos Humanos se comprometa a asumir responsablemente estas actividades ya que, lo reiteramos una vez más, estas funciones son responsabilidad de él. Con esto, la implementación de las alternativas "6" y "7" queda cubierta.

CONTROL

Después de haber implementado nuestras propuestas de solución seleccionadas, corresponde ahora proporcionar algunas medidas de control para mantener en buen funcionamiento el sistema de información y el programa de capacitación y así evitar irregularidades y desviaciones en los mismos.

Para el sistema de información, las medidas de control serán las que en seguida se presentan:

La utilización del teléfono debe ser exclusivamente para asuntos de tipo oficial, donde la secretaria tendrá bajo su responsabilidad el uso de éste.

La simplificación administrativa estará vigilada por el Coordinador Regional y el Analista de Planeación, los cuales deberán hacer las correcciones requeridas si fuera necesario, estableciendo métodos que simplifiquen las tareas. Por otro lado es necesario revisar los seguimientos que entrega el personal técnico y operativo, para determinar si fueron llenados correctamente, de lo contrario se les debe sancionar administrativamente.

Al Departamento de Recursos Humanos se le debe establecer metas en cuanto al análisis de puestos, la difusión de

actividades y responsabilidades de cada puesto, posteriormente evaluarlo para determinar su desempeño de acuerdo a los criterios establecidos. Además cómo se propone la creación del Departamento de Recursos Humanos en la Coordinación Regional, es necesario que nazca de un plan funcional que determine clara y específicamente una a una sus actividades, atribuciones y responsabilidades. Y a través de retroalimentarse para evaluar su misión posteriormente.

El sistema de cómputo debe estar a cargo del Analista de Planeación, además tendrá un tiempo límite para realizar el análisis de la información que capta.

Una vez realizada la descentralización de autoridad y responsabilidades del Departamento de Acreditación de CODF, es necesario que éste tenga interventores, para la supervisión de las actividades de las oficinas descentralizadas.

Dentro del sistema de información deben quedar establecidos los parámetros mínimos y máximos aceptables, donde pueda moverse la Coordinación Regional y así poder alcanzar sus metas.

Conociendo el Analista de Planeación cuales son sus responsabilidades y actividades que debe de realizar, tendrá la obligación de elaborar el plan de trabajo de la Coordinación Regional.

La parte que nos ocupa ahora es lo relacionado con el control del programa de capacitación, como podemos ver, desde la etapa de planteamiento de alternativas de solución hasta la implementación, las pautas de solución implementadas son actividades que deben de desarrollarse en el Departamento de Recursos Humanos, que proponemos, sea creado.

La forma de seguir el buen funcionamiento de estas alternativas, va a estar estrechamente relacionado con los resultados parciales "mensuales" y finales "anual" que obtenga la Coordinación Regional conforme al logro de las metas asignadas.

Las actividades y responsabilidades que tienen al analizar mensualmente los resultados obtenidos de las alternativas implementadas del programa de capacitación, se podrán ver las posibles desviaciones o aciertos de estas pautas de solución y si fuera necesario corregirlas.

Por lo tanto llevar a cabo todas estas formas de control, se podrá contar con elementos que puedan ayudar a resolver síntomas malignos dentro del sistema de información como en el programa de capacitación. Sin duda alguna el planteamiento del control sobre ambos puntos es necesario que existan para el buen desempeño y funcionalidad de éstos.

BIBLIOGRAFIA

MEMORIAS DEL I.N.E.A.
1983, MEXICO, D.F.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO
Ed. PORRUA, 1989

ADMINISTRACION DEL PERSONAL
Chruden, Sherman. Ed. CECSA, 1986

CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo de investigación, nos ha permitido valorar en su justa medida la importancia que tiene el hecho de enfrentar los diferentes problemas con que nos encontramos hoy en día, con una técnica racional y coherente que nos permita afrontar la discrepancia entre el estado inicial y el estado deseado, es decir, la problemática concreta que está originando desviaciones y errores en el sistema, partiendo de un orden que facilitará en gran medida tanto la determinación del propio problema, como de la elección de la alternativa más viable en la búsqueda de la resolución de las desviaciones y errores que presenta el sistema.

El " Método Operacional", así lo consideramos, representa una herramienta sumamente útil para los fines que hemos señalado con anterioridad pues su aplicación no representa costo alguno, sólo es necesario entender y aplicar racionalmente las diversas fases que plantea.

Esperamos que el presente trabajo, aporte una prueba más en favor de la utilidad que representa el método antes citado y, de forma general, de las ventajas que tiene el enfrentar las situaciones problemáticas con una herramienta metodológica como soporte de trabajo.