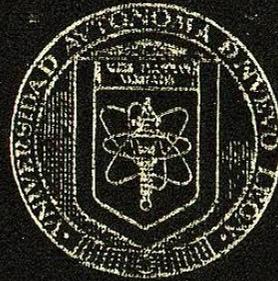


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
DIVISION DE ESTUDIOS SUPERIORES**



DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION PARA LOS ENCARGADOS DE FORMACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA DE LA REPUBLICA DE COSTA RICA.

POR:

ING. GUILLERMO A. FLORES GAMBOA

**TRABAJO DE GRADUACION
PARA OBTENER EL TITULO DE:
MAESTRIA EN FORMACION Y CAPACITACION DE
RECURSOS HUMANOS.**

Monterrey, Nuevo León, México

1984

TM

Z7125

FFL

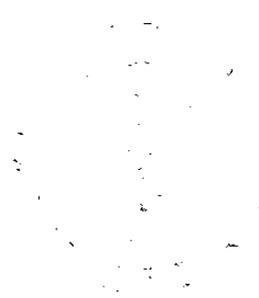
1984

F6



1020072456

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
DIVISION DE ESTUDIOS SUPERIORES



DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION PARA LOS ENCARGADOS DE FORMACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA DE LA REPUBLICA DE COSTA RICA.

POR:

ING. GUILLERMO A. FLORES GAMBOA

TRABAJO DE GRADUACION PARA OBTENER EL TITULO DE: MAESTRIA EN FORMACION Y CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS.



TM
Z7125
FFL
1984
F6



139795

DEDICATORIA.

A mi esposa Luz Emilia y a
mi hijo Guillermo Arturo.

AGRADECIMIENTO.-

Al Lic. Ricardo Villarreal A., Director de la División de Estudios Superiores, por su orientación y colaboración durante la realización de mis estudios en esa entidad.

Al Lic. José Antonio Mejía A., por su amistad y dedicación en la dirección del presente trabajo.

A las Licenciadas Marta Casarini y Mirna Flores que me brindaron su colaboración en la revisión del trabajo - en mención.

Y a todos los Maestros que contribuyeron a que continuará con mi formación académica, así como al personal administrativo de la División.

I N D I C E G E N E R A L

	PAGINA
INTRODUCCION.	1
I. LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS Y LA PLANEACION DEL DESARROLLO: CONSIDERACIONES TEORICAS.	4
1. La planeación y el proceso de desarrollo.	
2. La planeación educativa dentro del marco de la planeación global.	
3. Los enfoques de la planeación educativa.	
II. LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS Y LA IMPLANTACION DE LA PLANEACION.	26
III. PROCESO DE CAPACITACION.	35
1. Concepto e importancia de la Capacitación.	
2. Tipos de Capacitación.	
3. Fases de la Capacitación.	
IV. EL ENCARGADO DE COORDINAR LA CAPACITACION.	48
1. Modelos para elaborar perfiles profesionales.	
2. Modelo de Pedro Lafourcade para elaborar perfiles profesionales.	
3. Descripción del modelo de Pedro Lafourcade.	
V. EVALUACION DIAGNOSTICA DEL ENCARGADO DE CAPACITACION.	58

1. La detección de necesidades de Capacitación.	
2. Importancia de la detección de necesidades de Capacitación.	
3. Modelo para determinar necesidades de Capacitación.	
VI. PROGRAMACION DE LA CAPACITACION.	71
VII. EJECUCION DEL PROGRAMA.	80
1. El perfil del coordinador de la Capacitación.	
2. La detección de necesidades de capacitación - de los coordinadores.	
3. Programa de capacitación para satisfacer las necesidades detectadas.	
RECOMENDACIONES.	89
BIBLIOGRAFIA.	92

I N D I C E D E F I G U R A S .

FIGURA.	PAGINA
1. Modelo de Implantación de la Planeación propuesto ... por Castrejón Díez.	30
2. Ubicación de los Coordinadores de Capacitación en el Organigrama del Ministerio de Agricultura y Ga-- nadería de la República de Costa Rica.	34
3. Tipos de Capacitación que consideran dos autores y sus similitudes.	44
4. Procedimiento de determinación de necesidades de capa- citación.	70
5. Carta descriptiva de cursos.	79
6. Programa de entrenamiento y capacitación para los en-- cargados de Formación de Recursos Humanos en el Minis- terio de Agricultura y Ganadería de la República de -- Costa Rica.	88

I N T R O D U C C I O N

I N T R O D U C C I O N

Costa Rica es un país periférico con características especiales, ya que la conjugación de factores de diversa índole le han permitido consolidarse como la nación con el mayor índice de desarrollo económico de la región Centroamericana y -- uno de los principales del Caribe. Entre los factores que se pueden señalar como propiciadores de este proceso se destacan los de carácter geoeconómico, los que unidos a un largo proceso de estabilidad política han permitido configurar situación mencionada, sin embargo, este progreso ha llevado -- implícito un aumento de exigencia tanto internas (incremento de demanda), como externas (mejor competencia, inestabilidad, etc.), lo que convierte los logros en metas, ya que se torna vital lograr cada día un uso más eficiente de nuestros recursos productivos. Esta tarea supone un proceso de racionalización permanente en la que el Estado moderno juega un papel vital como rector y orientador de este proceso que incide y se apoya fundamentalmente en el sector agropecuario y que -- aparentemente estaría determinado por la disponibilidad de recursos naturales, sin embargo la historia y las ciencias sociales han demostrado que no bastan los recursos naturales y la existencia de una adecuada tecnología para garantizar su uso eficiente. Es el recurso humano el que en última instancia va a determinar las características del proceso. Su curiosidad para desarrollar o incorporar nueva tecnología, -

su inteligencia para adaptarla y su destreza para aplicarla con eficiencia, son condiciones necesarias e indispensables en un proceso de modernización y que están indudablemente -- vinculados a factores culturales y sobre todo educativos. -- Estos postulados son definitivamente lo que anima este trabajo de investigación, ya que consideramos urgente el que en nuestro país los procesos de formación de recursos humanos sean objeto de amplio apoyo no sólo financiero sino técnico y científico.

La idea de nuestro trabajo que ahora realizamos va en esa -- dirección, apoyar teórica y técnicamente los programas de -- formación de recursos humanos en el Ministerio de Agricultura y Ganadería de la República de Costa Rica, especialmente en lo referente a la formación y actualización de los encargados de capacitación de las diferentes Direcciones que componen el Ministerio en mención.

Este programa tiene a nuestro juicio una especial significación no sólo por estar referido al sector público sino porque se vincula directamente al sector Agropecuario, que representa indudablemente el sector eje de nuestra economía y del que se desprenden los elementos que han de orientar las acciones tendientes a provocar cambios de fondo a nuestra -- economía y país en general.

En ese afán se han desarrollado una serie de aspectos con un marco teórico que lo sustente para elaborar un documento que pueda tener una aplicación real e inmediata, sujeta a las -- instancias de orden político las cuales determinan su aprobación para su implantación.

CAPITULO I

LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS Y LA PLANEACION
DEL DESARROLLO: CONSIDERACIONES TEORICAS.

I. LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS Y LA PLANEACION DEL DESARROLLO: Consideraciones teóricas.

El problema que ocupa y preocupa primordialmente a nuestros países desde el punto de vista de la política económica y social es el relacionado con el proceso de desarrollo. Difícilmente puede realizarse un análisis de cualquier aspecto de la realidad socioeconómica sin referirlo de alguna manera a sus efectos y relación con este complejo proceso. Dado que la intensión de nuestro trabajo no puede escapar a esta regla, consideramos ineludible establecer con claridad un marco conceptual particularmente en lo que al desarrollo económico y su planeación se refiere.

1. La planeación y el proceso de desarrollo.

La mayoría de los países utilizan el sistema de determinar el grado de desarrollo en base a su producto real per capita, comparándolo con el de países plenamente desarrollados, sin embargo este sistema no cuenta con una adecuación absoluta, pues en muchos casos no refleja lo que realmente recibe la población a la cual se ha asignado un nivel per capita estimado, así como el hecho de que no contempla la complejidad de su estructura económica y la tasa de crecimiento endógeno y autónomo de su proceso de formación de ingreso. Esta alusión al concepto que se utiliza para determinar el grado de desarrollo de un país tiene una importancia relevante por la necesidad de ubicar a nuestro país en este marco macro-económico.

Otro aspecto que debe tomarse en cuenta es que todos los procesos sociales están estructuralmente relacionados, por lo que analizaremos el desarrollo económico aisladamente de los aspectos políticos, culturales y sociales solamente por una conveniencia metodológica.

Se debe indicar que la idea del desarrollo difiere de la de crecimiento económico en cuanto el concepto de desarrollo incluye "la sensación de un mejoramiento cualitativo

en la economía a través de una mejor división social del trabajo, el empleo de una tecnología mejorada y la mejor utilización de los recursos naturales y el capital" (1), y la idea de crecimiento para el mismo autor se refiere - "solamente al aumento cuantitativo de la riqueza o del -- producto per capita".

Por lo tanto el proceso de desarrollo "es el proceso histórico-social que avanza objetivamente hacia el desarro-- llo económico, social, cultural y político de una comuni-- dad dada. Es el proceso histórico-social de una comunidad en la medida en que realmente se orienta hacia una mayor racionalización". (2)

Para todo proyecto que elaboremos debemos considerar tres aspectos relevantes: la ubicación de nuestro país en un - contexto externo, la coherencia interna de aspectos econó-- micos, sociales, culturales y políticos que pueden tender al desarrollo del mismo, y la racionalización como medio para elaborar proyectos que contengan esa coherencia ex-- terna e interna que hemos mencionado.

(1) Jaguaribe, Helio. 1981. Desarrollo Económico y Polí-- tico. Ed. Fondo de Cultura Económi-- ca. México. Pág. 15.

(2) Jaguaribe, Helio. Op. cit. Pág. 16.

Es conveniente presentar la definición que plantea el profesor Jaguaribe (1) sobre planeación económica, principalmente porque hace alusión al Estado, aspecto que nos interesa para el trabajo que desarrollamos, quien señala "por planeación económica, en el sentido más amplio del término, entendemos la técnica de provocar la aparición de un cierto resultado mediante la intervención deliberada en - el proceso económico basada en un conocimiento racional - de este proceso y orientada de acuerdo con un plan. En un sentido más estrecho, por planeación económica entendemos una política económica, generalmente la del Estado, que - trata de alcanzar ciertos resultados mediante la aplica-- ción de planes apropiados".

Consideramos de acuerdo a dicho autor que la planeación - se compone de dos etapas: la preparación de los planes y su ejecución. Sin embargo podemos indicar, que la efica-- cia del plan depende por un lado de su validez como plan (del análisis de la situación, de la selección de objeti-- vos compatibles y la adopción de medios adecuados) y de - su ejecución efectiva por los agentes encargados de reali-- zarla. En este punto podemos unir el planteamiento ante-- riormente señalado con la problemática que nos ocupa, ya

(1) Jaguaribe, Helio. Op. cit. Pág. 25.

que debe considerarse los aspectos intrínsecos de la planeación, para poder elaborar un proyecto de recursos humanos que tenga validez como plan y que pueda ser ejecutado por los encargados de hacerlo.

Sin embargo, el mismo autor (1) hace incapié en que no sólo factores internos pueden alterar la validez y ejecución del plan como tal, sino que existen factores externos a nivel micro y macro-estructural que pueden limitar, reducir o invalidar el plan. Estos factores externos deben considerarse hasta donde sea posible en el diagnóstico el cual debe realizarse en la etapa de preparación de los planes que hemos señalado anteriormente, ya que al planificar en un campo como el de la formación de los recursos humanos, las variables que potencialmente pueden entrar en interacción sobre el mercado laboral, motivado por factores externos pueden ser tan fuertes que nuestra planeación se desface a niveles no deseados, más en países periféricos como los nuestros.

Debiendo considerarse al planificar lo anteriormente indicado, y más aún si analizamos la situación de nuestras naciones Latinoamericanas y con especial interés el caso

(1) Jaguaribe, Helio. Op. cit. Pág. 35

de la República de Costa Rica, para evitar esos posibles desfaces.

De acuerdo con el profesor Jaguaribe (1), no todos los países tienen la misma viabilidad para promover su desarrollo, donde hay países con posibilidades de una considerable viabilidad para lograrlo, sin embargo indica, que otros tantos no pueden salir de ese subdesarrollo y tenderán a permanecer como países periféricos dentro de una estructura mundial.

La no viabilidad de las pequeñas naciones subdesarrolladas como es el caso de nuestro país, radica en las limitaciones de los recursos naturales y humanos, las condiciones externas y su situación interna.

Se da en su análisis un énfasis a la limitación de recursos naturales y humanos como factores principales del subdesarrollo de dichas naciones. Este punto es medular en nuestro trabajo, ya que la República de Costa Rica es un país con un considerable potencial de recursos naturales y humanos, lo que vincularía su subdesarrollo no a la escasez sino a una inadecuada utilización de los primeros y capacitación inadecuada para crear una tecnología propia

(1) Jaguaribe, Helio. Op. cit. Pág. 50.

que tienda a romper con la dependencia externa en los segundos.

El profesor Jaguaribe (1) hace una alusión similar a lo que planteamos sobre la República de Costa Rica, ya que la considera como una excepción en su planteamiento.

Ahondando un poco más en la planeación como instrumento promotor del desarrollo, podemos obtener un panorama más claro de sus posibilidades metodológicas. Según el profesor Miner (2), existen criterios de planificación económica que se pueden clasificar por el alcance del plan y por métodos de fijar objetivos (o sea la formulación del plan).

Para este autor mencionado, los planes económicos pueden abarcar algunos proyectos o la totalidad del sector público y sus actividades de producción, por lo tanto, cualquiera que sea la extensión del plan, debe considerar que el proyecto seleccionado esté dentro del plan y no aisladamente, y que todos los recursos nacionales han de tenerse en cuenta al establecerse los objetivos. Es importante

(1) Jaguaribe, Helio. Op. cit. Pág. 100.

(2) Miner, Jerry. 1971. "Relaciones entre el Planeamiento Educativo y el Económico". En Teoría y Práctica del Planeamiento Educativo. Ed. Estrada. Argentina. Pág. 81.

recalcar que la amplitud de los planes económicos depende no sólo del sistema social y económico de un país, sino - también del estado de desarrollo de su economía (lo que - hemos llamado la viabilidad como nación), de la disponibil lidad de datos estadísticos y de la existencia de planifil cadores calificados.

Es conveniente indicar que se puede hablar de planes total les y planes sectoriales, y que nuestro trabajo estaría - enmarcado en los planes sectoriales dentro de un sub-sisl tema como es el Ministerio de Agricultura y Ganadería denl tro de la totalidad que estará representada en nuestro -- caso por el país.

Hemos mencionado que los métodos de fijar objetivos en la planificación son aspectos que deben considerarse al plal nificar. La traducción de estos objetivos generales en - objetivos cuantitativos para actividades económicas espel cíficas constituye la tarea de la formulación de planes . Al efectuar la formulación de los planes, debe considerl se la asignación de los fondos para que los objetivos gel nerales se concreten. No se debe elaborar planes cuya vial bilidad financiera sea dudosa, pues estaremos propiciando una falta de racionalidad. Por lo tanto debe buscarse efil ciencia y coherencia en todo el proceso de formulación de

planes para que a su vez tengan validez y su ejecución --
sea posible.

2. La Planeación Educativa dentro del marco de la Planeación Global.

Del punto anterior podemos concluir la inobjektividad -- del proceso de planeación como condición para acelerar el Desarrollo Económico en nuestras naciones Latinoamericana-- nas.

En este proceso integral la planeación de la educación -- juega un papel vital.

Al respecto el profesor Miner (1) señala "ya no es apro-- piado argumentar que, en términos generales, el planea--- miento de la educación es deseable y aún necesario. La -- discusión comienza, empero tan pronto como surge algún -- intento por determinar cuál pudiera ser el enfoque más -- apto del planeamiento de la educación encaminado a promo-- ver el desarrollo económico". Se considera pues, la pla-- neación educativa como uno de los aspectos que pueden con-- tribuir al desarrollo económico de un país.

Es patente la brecha entre los esquemas conceptuales que tienen los economistas y los educadores, sin embargo, en los últimos años se ha buscado un punto medio de conciliau

(1) Miner, Jerry. Op. cit. Pág. 79.

ción para poder iniciar trabajos interdisciplinarios en - el campo del desarrollo económico de un país, en busca de las soluciones a los problemas existentes.

Miner (1) considera el "planeamiento de la educación ... , como un aspecto de la planificación económica general", - al darle el carácter de sectores y subsectores a aquellos campos que integran los planes totales. Especificándose - que para clarificar los conceptos y métodos que se usan - en el planeamiento, la programación, la formulación de -- proyectos y la evaluación educacionales, deben tener un - nexo con las teorías y técnicas de la planificación económica.

Si bien el autor (2) señala que no exista una teoría perfectamente articulada del planeamiento, señala que la moderna teoría y práctica del planeamiento suministra un -- aparato lo suficientemente sólido como para encarar una - comparación razonablemente rigurosa del planeamiento educacional y el económico.

Como lo señalamos anteriormente, el planeamiento del desarrollo se puede agrupar en planes totales o planes secto-

(1) Miner, Jerry. Op. cit. Pág. 79.

(2) Miner, Jerry. Op. cit. Pág. 80.

riales, ubicando el planeamiento de la educación dentro - de los planes sectoriales, con los agravantes de que los planes sectoriales pueden no poseer una compatibilidad de las decisiones que toma cada sector, pudiendo darse una - segregación de los planes y no una integración como se -- esperaríamos. Este es un aspecto que debe tomarse en cuenta al efectuar la parte operativa de la planificación en - - nuestro caso específico, pues se debe buscar al menos la información de lo que realizan los otros sectores que integran el plan global, para que nuestro plan tenga tanto coherencia externa como interna.

Al considerar a la educación como sector debemos prever - que el sistema regular de enseñanza de un país engloba a las instituciones que transmiten conocimientos en un ámbito formal, por lo que los planes educacionales que abar--can solo el sistema regular de instrucción pública, son - incompletos ya que la planificación total de los recursos humanos exige que se incluya a las escuelas particulares y a las actividades educativas de las empresas privadas, organismos estatales y otras organizaciones. Esto puede - ser aplicable a todas aquellas instituciones que se abo--can a la formación y capacitación de recursos humanos, -- como es el caso del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica, pero cuyos planes de educación no formal,

no parecen integrarse a la planificación sectorial del --
Ministerio de Educación Pública.

Miner (1) señala para recalcar lo anterior que "es suma--
mente difícil encontrar que dentro de algún plan educacion
nal se halle incluida la instrucción no regular y no pú--
blica", lo que hemos llamado anteriormente educación no -
formal, y continúa aseverando que "a la instrucción no --
regular, inclusive a esa clase sumamente importante de --
enseñanza en los lugares de trabajo, apenas si se la men--
ciona en ningún plan educacional. Donde predomina el deseo
de satisfacer los requerimientos previstos de recursos --
humanos, los planes de educación generalmente reconocen -
esa otra fuente para formar trabajadores capaces, teniénd--
dose en cuenta la contribución de los programas de ense--
ñanza en los lugares de trabajo en la determinación de --
los objetivos referentes a potencial humano especializado".

Con relación a los plazos es conveniente señalar que la -
planificación de la educación a largo plazo es necesaria,
pero cuando la determinación detallada de los recursos --
humanos ha sido a corto o mediano plazo. Es decir la pla--
nificación a largo plazo se puede dar en países desarro--

(1) Miner, Jerry. Op. cit. Pág. 83.

llados donde el mercado laboral posee una estabilidad dentro de ciertos intervalos y los cambios tecnológicos no afectan los planes educacionales, aspecto que es completamente contrario a los países subdesarrollados o periféricos, donde los cambios en el mercado laboral son bruscamente afectados por los cambios tecnológicos, lo que hace que la planificación a largo plazo sea una guía de lo deseado, pero apoyada en planes a corto plazo y mediano plazo que satisfagan las necesidades emergentes para que el aparato productivo no sufra un desfase con la realidad.

Lo anterior será tomado muy en cuenta en el presente trabajo, ya que debe preverse ajustes al sistema, para que sea operativo, pues en nuestro caso no es posible planes a largo plazo por los cambios tecnológicos que afectan el mercado laboral de nuestro país, al ser ubicado como periférico y con alto riesgo de dependencia, lo que puede limitar su desarrollo.

Dado que la educación contribuye a la formación de capital humano, se deben combinar una serie de técnicas apropiadas para establecer los objetivos dentro del sector, lo cual permite utilizar los procedimientos generales de planificación aplicables a la formación de capital físico, lo que implica estimar la existencia o los recursos deseados

de personas con niveles adecuados de instrucción, sobre la base de algún tipo de relación educativo-producción y de estimaciones del costo de los incrementos de la existencia de capital humano en relación a la expansión de la producción.

Por lo tanto es necesario cuantificar la necesidad de ese capital humano, y asignar los recursos necesarios para -- alcanzar los objetivos previstos. Es decir, debe haber un análisis económico que justifique la realización del proyecto, al respecto el profesor Miner (1) señala que "los servicios educacionales producen consumo final y formación de capital humano; por ello, la formulación de objetivos educacionales debe tener en cuenta la contribución potencial de la educación como producto intermedio en la producción de productos finales y la conveniencia de la educación como producto final en sí mismo". En nuestro caso la educación es un producto intermedio y no final pues -- nuestro producto final es la producción agropecuaria del país, pero con una contribución de la educación como producto intermedio en la preparación de técnicos y campesinos que deben llevar a cabo esa tarea, en base a una formación y capacitación adecuada.

(1) Miner, Jerry. Op. cit. Pág. 90.

3. Los enfoques de la planeación educativa.

La educación dentro del marco de la planeación ha merecido mucha atención de los economistas, educadores y especialistas en recursos humanos durante los últimos años -- dando como resultado numerosos enfoques y modelos de planeación educativa.

Estos enfoques de la planeación educativa los agrupa Pablo Roca (1) en tres tipos: el requerimiento de mano de obra, el del costo-beneficio de la educación y el de demanda social. El mismo autor indica que "la idea de que el padecimiento educacional no debe enfocarse exclusivamente desde el punto de vista de las exigencias del desarrollo económico, sino que ha de tener en cuenta el desarrollo social y el cultural". Lo que concuerda con el planteamiento del profesor Miner (2).

Las metodologías que se proponen en estos enfoques son -- fundamentos teóricos que le permiten al planificador de -

(1) Roca, Pablo. 1958. "Tres enfoques para el planeamiento de la educación". Seminario interamericano sobre planeamiento integral de la educación. Washigton, D.C. O.E.A. No. 49-50 Pág. 13.

(2) Miner, Jerry. Op. cit. Pág. 96.

la educación el tomar uno de ello para sus propósitos concretos, o el efectuar los ajustes pertinentes si así lo requiere la situación.

3.1 El enfoque del costo-beneficio de la educación.

Con esta metodología el planificador comienza por -- obtener una distribución de la fuerza de trabajo por edad, educación y salarios anuales . Para luego elaborar perfiles de salarios, según la edad por los años que halla aprobado en la escuela, así con los datos -- de un año determinado se hacen proyecciones sobre las ganancias de por vida, asociado todo esto con los años adicionales de escolaridad. Así pues, los costos de -- la educación se tratan como los ingresos negativos y se les asigna un tipo de interés financiero. Por medio de tasas de rendimiento de la inversión en educación se puede según esta metodología determinar las -- entradas futuras adicionales por motivo de la educación.

Al costo de la educación se le agrega el costo de los estudiantes que no completaron un determinado nivel y se debe a lo que deja de ganar por estar estudiando, la depreciación de la planta física, los gastos corrientes y el interés que se deja de percibir.

Este enfoque ha sido criticado en el sentido de que - las entradas económicas no dependen exclusivamente de la educación, por lo que no revelan un valor productivo real, así como el que el enfoque costo-beneficio - presupone un mercado de trabajo competitivo en las -- que el trabajo esta relacionado con una demanda donde se da una escasez de personas con diferentes habilidades, aspecto que no se da en países en vías de desa-- rrollo en donde el mercado laboral es altamente variable, creando saturación de empleos y personal desocu-- pado. Sin embargo, debe aceptarse que existe una co-- rrelación entre el nivel de educación de una persona y sus posibilidades para ganarse la vida, lo que va - paralelo a que entre mayor sea ese nivel educativo -- mayor interés tendrá en asuntos políticos de los paí-- ses, más respalda la empresa libre en la economía y - mayor movilidad social tendrá en ese medio.

Lo anterior plantea que la educación tiene un valor - económico en sí, y que el invertir en educación es -- productivo, lo que induce a pensar que "el desarrollo educativo está tan relacionado con el desarrollo eco-- nómico que resulta imposible planificar uno sin tener en cuenta el otro". (1)

(1) Roca, Pablo. Op. cit. Pág. 20.

3.2 El enfoque de la demanda social.

Es el más sencillo de los tres enfoques planteados, - pues para seguir su metodología solo existe proyecciones de población de acuerdo a las edades correspondientes, a los niveles educativos que representan la demanda social y su conversión en término de necesidades de profesores, instalaciones, equipo, etc.

Del punto de que se parte es que toda la población -- tiene derecho a la educación y el Estado debe satisfacer ese requerimiento.

Es aquí donde difieren economistas y educadores, donde los primeros marcan el excesivo gasto educativo en enseñanza básica, o de primeros niveles, y recomiendan se conduzcan esos montos a niveles superiores y - de adiestramiento.

Sin embargo, el autor (1), indica que los economistas no prevén una serie de beneficios de la educación de los primeros niveles que son "intangibles" como la -- honradez, disciplina, deseo de superación, la moral,

(1) Roca, Pablo. Op. cit. Pág. 20.

las actitudes, los ideales, y otros valores de la cultura, que son indispensables en el orden social y político. Pero debe indicarse que los educadores por su parte deben buscar mayores niveles de eficiencia para una mejor utilización de las partidas asignadas.

3.3 El enfoque de los requerimientos de mano de obra.

Este enfoque se basa en estimar la mano de obra educada requerida para que el país tenga un producto nacional bruto determinado en un año meta.

La metodología de este enfoque aplicado a nuestro trabajo implica cuatro pasos los cuales son:

- a) Se determina lo deseable en un año en el sector agropecuario, en base a políticas pre-establecidas.
- b) Se hacen aproximaciones de las necesidades de técnicos en capacitación y de técnicos de campo, para lograr la meta propuesta.
- c) Se distribuye la mano de obra en las diferentes categorías ocupacionales. (Se elaboran los perfiles respectivos y se agrupa a los técnicos de

la especialidad).

- d) Se determina el grado educativo formal o no formal para cada categoría, lo que sería en nuestro caso el programa de capacitación.

Consideramos que este enfoque es el que más se ajusta a nuestro trabajo ya que plantea un problema de demanda de recursos humanos para impulsar los programas -- agropecuarios del país.

CAPITULO II

LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS Y LA IMPLANTACION
DE LA PLANEACION.

II. LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS Y LA IMPLANTACION DE LA PLANEACION.

Al participar en programas de capacitación, se participa en programas de formación de recursos humanos, a los cuales se les ha llamado capital humano y al que se le considera recurso fundamental para el desarrollo de cualquier sociedad. Es por lo tanto necesario estar conciente de lo que un programa de esta naturaleza significa, especialmente cuando está vinculado con el sector público.

Los cambios en nuestras sociedades que tienden a nuevas formas de vida responden a necesidades nuevas y crecientes del hombre contemporáneo, y deben estar basadas en una adecuada planeación para que sean modificaciones estructurales y de fondo para evitar cambios ligeros e intrascendentes.

Estos cambios estructurales deben responder a las necesidades reales de la sociedad, son el resultado de una planeación e implantación adecuada. Sin embargo, existen tres componentes, para que esta implantación se dé y son de acuerdo a Castrejón Díez: Las decisiones políticas, -

la burocracia y la sociedad. (1)

Cada uno de estos componentes tienen una serie de factores que actúan sobre ellos, creando una complejidad en el proceso global de la planeación e implantación. No debe dejar de indicarse que estos componentes de hecho interactúan entre sí, aumentando la complejidad del proceso mencionado.

El proceso burocrático al cual haremos referencia en el presente trabajo, está muy relacionado con la capacitación de recursos humanos.

Los planes en general, deben ser comprendidos, aceptados y ejecutados por las autoridades políticas y el personal subordinado a ellas. Como puede apreciarse una vez que lo planeado es aceptado por la autoridad política y ésta determina su puesta en marcha, es que se nota la importancia del ente burocrático, pues es éste quien debe adoptarlo y ejecutarlo.

Esto explica por qué magníficos proyectos, aceptados por

(1) Castrejón Díez, Jaime. 1975. "Implantación de la planeación". Planeación y Modelo Universitario I. ANUIES.

las autoridades políticas se convierten en un fracaso -- rotundo, simplemente porque la parte ejecutora o no quiso o no pudo adoptarlo y lo planificado se distorcionó - de tal manera que incidió desfavorablemente en sus resultados.

Medina Echavarría citado por Castrejón Díez (1) indica - que "ni el Estado ni la empresa actuales pueden concebirse sin el funcionamiento eficaz de un aparato burocrático", el cual debe adoptar las decisiones políticas para su eficaz implantación.

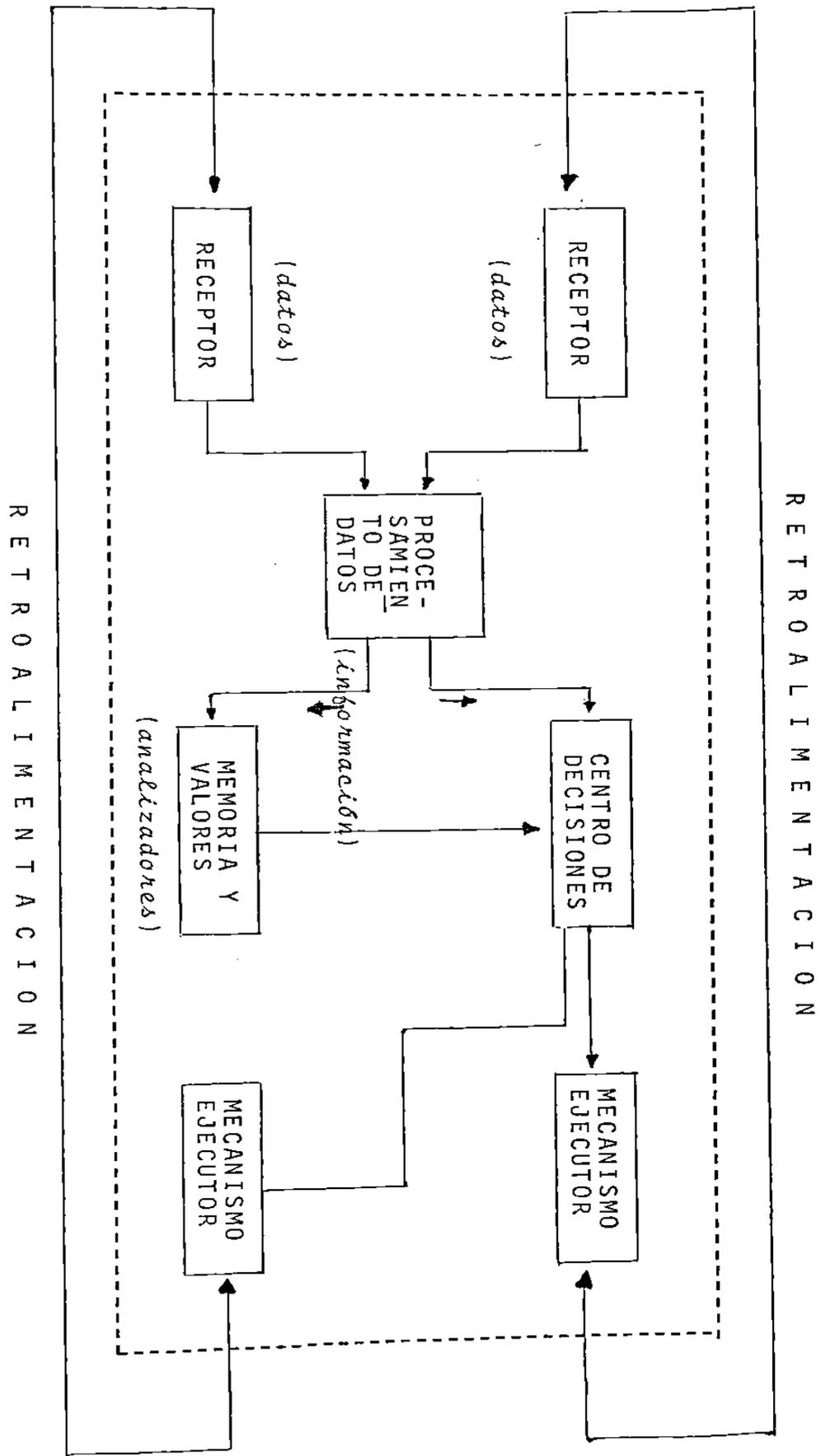
Tomando el modelo simple de implantación de la planeación de Castrejón Díez (2) podemos apreciar lo determinante - que es la burocracia en el proceso global. Como se ha -- mencionado anteriormente, decisiones políticas que se -- han emitido por formas legislativas o a través de órde-- nes ejecutivas no llegan a la sociedad, pues el nexo burocrático no pudo adoptar lo planificado en un momento - determinado y sus mecanismos no fueron lo suficientemen-- te versátiles para concretar la disposición política.

Al analizar más detalladamente la Figura que presenta --

(1) Castrejón Díez, Jaime. Op. cit. Pág. 49.

(2) Castrejón Díez, Jaime. Op. cit. Pág. 56.

FIGURA 1. Modelo de Implantación de 1a Planeación.



FUENTE: Castrejón Díez. Implantación de 1a Planeación.

Castrejón Díez, (1) podemos observar como el mecanismo - ejecutor (la burocracia) es un medio selector, impulsa-- dor, retardador o cuantos variantes se quieran agregar - de las disposiciones que emana el centro de decisiones. Es en este punto donde muchos de los proyectos se detie-- nen, o fracasan, simplemente porque no se preparó a la - burocracia para su eficaz ejecución.

Esta problemática señalada anteriormente ha buscado en - los últimos años su solución en la preparación adecuada de los recursos humanos que configuran la burocracia. -- Por un lado las instituciones desean una mayor eficien-- cia en estos mecanismos ejecutores y por otro lado, los funcionarios de las instituciones buscan por medio de -- sus sindicatos una mejor preparación para el puesto, lo que redundará en algunos casos en mejoras salariales y - un estímulo para que su desarrollo integral dentro de la empresa, al incorporarse a la legislación, leyes para que las instituciones provean por ley la capacitación de su personal, es que se abre la posibilidad de mejorar estos mecanismos ejecutores y volver más expedita la función - burocrática.

(1) Castrejón Díez, Jaime. Op. cit. Pág. 56.

La situación no se resuelve tan fácilmente si consideramos que las instituciones para proveer la capacitación de su personal, han encomendado tal labor a un funcionario que en alguno de los casos desconoce de la actividad. Como puede apreciarse es una problemática dual, por un lado, este encargado de capacitación es el responsable de que su equipo de trabajo sea eficiente al capacitarles y por ende la función burocrática también lo sea, y por otro lado, este encargado de la capacitación es parte de esa burocracia que se desea mejorar.

Por lo tanto este individuo debe poseer cualidades y características determinadas y debe desempeñar funciones específicas. Debe ser un especialista en el campo de la capacitación de recursos humanos, o preparársele para -- ello.

Los encargados de la capacitación en nuestro caso concreto, el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica, son profesionistas de diversas especialidades, tanto agronómicas como de otras disciplinas. El Ministerio de Agricultura y Ganadería es el rector de las políticas agropecuarias en el país y para ello cuenta con una serie de Direcciones con diversas especialidades. Cada Dirección cuenta a su vez con un encargado de coordinar la

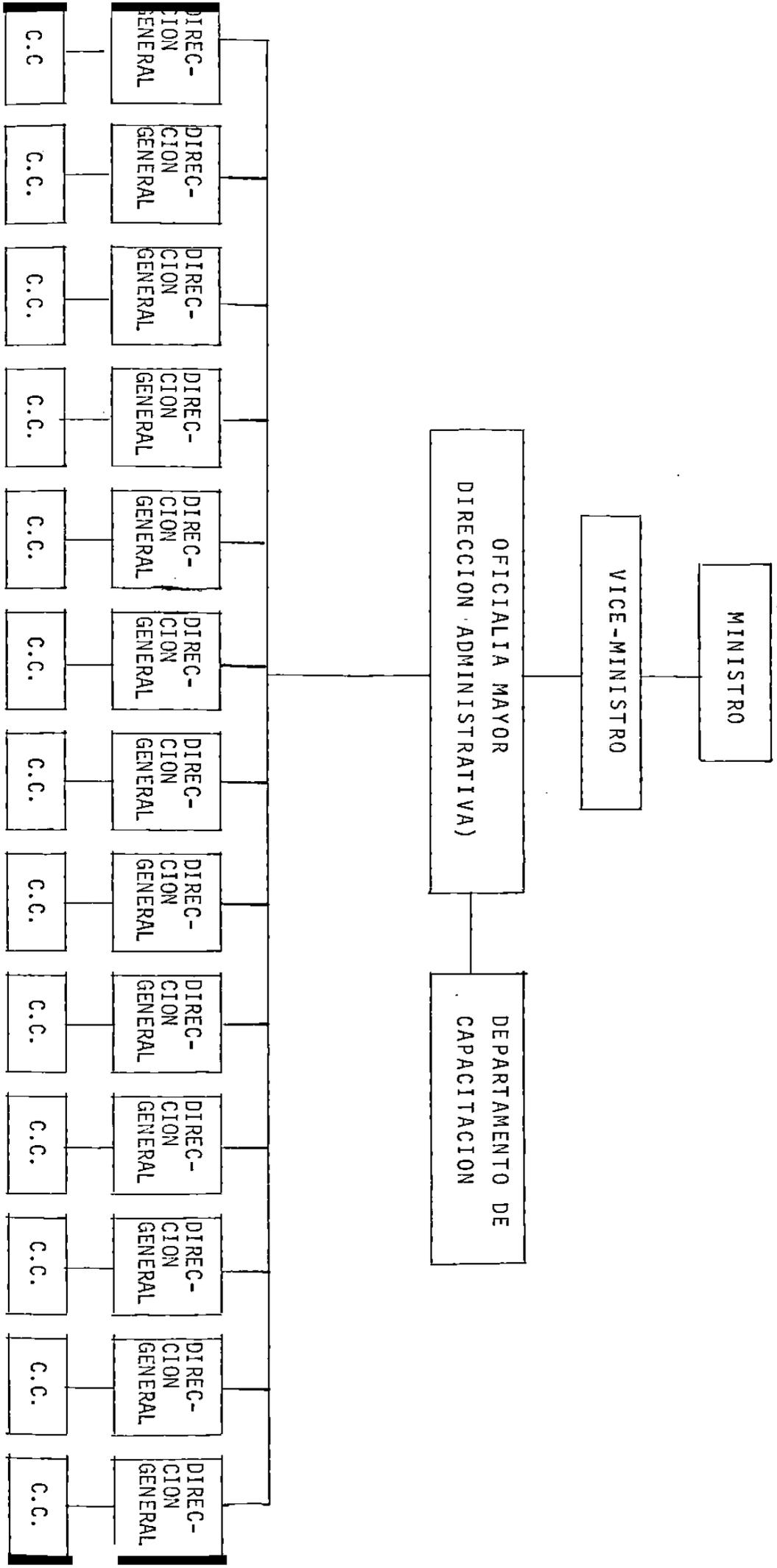
capacitación dentro de la misma, y de conformar un cuerpo de capacitadores, que son a su vez dirigidos por el Jefe de Departamento de Capacitación de dicho Ministerio. En la Figura 2, se presenta la ubicación de los coordinadores dentro del Ministerio de Agricultura y Ganadería de la República de Costa Rica.

Retomando algunas ideas de Castrejón Díez (1), es a nivel de una institución como el Ministerio de Agricultura y Ganadería donde toma relevancia su planteamiento. Si los funcionarios que conforman dicha institución son ejecutores ineficientes de las políticas trazadas en los niveles superiores, sus repercusiones son altamente significativas más en un país que es proporcionalmente más agropecuario que industrial.

Por lo anterior, es que se requiere elaborar un perfil del especialista que va a dirigir ese proceso de capacitación, que sea el sujeto adecuado para la actividad y pueda mejorar el ente burocrático en su papel de mecanismo ejecutor, logrando una eficiencia en la institución que provea beneficios al país, a sus usuarios y a los funcionarios mismos de la institución al permitir su desarrollo integral dentro de la misma.

(1) Castrejón Díez, Jaime. Op. cit. Pág. 47-59.

34
 FIGURA 2. UBICACION DE LOS COORDINADORES DE CAPACITACION EN EL ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA DE LA REPUBLICA DE COSTA RICA



NOTA: C.C.: Coordinador de Capacitación.

CAPITULO III

PROCESO DE CAPACITACION

III. PROCESO DE CAPACITACION.

1. Concepto e importancia de la capacitación.

Existen diferentes concepciones de lo que es la capacitación de recursos humanos, y más aún si se relaciona con el concepto de adiestramiento.

Diferentes autores dan su posición al respecto, sin llegar a una definición precisa y general para lo que pretende englobar con la palabra capacitación.

Para la UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento) nombrado por Mendoza Nuñez (1), la "capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal", y el adiestramiento es la "acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo". El mismo autor precisa que ARMO (adiestramiento rápido de mano de obra) define la Capacitación como "el proceso de en-

(1) Mendoza Nuñez, A. 1982. Manual para determinar necesidades de capacitación. Editorial Trillas. México. Pág. 22.

señanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle -- actividades para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo" y adiestramiento lo define -- como "el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actividades para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo".

Alma Margarita Taxiomara citada por Mendoza Nuñez (1) - define el adiestramiento como la actividad "destinada a trabajadores no calificados que realiza exclusivamente labores manuales sencillas", y la capacitación la define como la actividad "para trabajadores calificados, técnicos y supervisores encargados de tareas que impliquen conocimientos especiales".

Calderón Córdova (2) define el adiestramiento como "la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la

(1) Mendoza Nuñez, A. Op. cit. Pág. 26.

(2) Calderón Córdova, H. 1982. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. Ed. Limusa. México. Pág. 127.

eficiencia en su puesto de trabajo", y la capacitación como "el proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a propiciar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actividades en los trabajadores, con el propósito de -- conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento, y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa".

Como puede observarse, no hay similitud de pareceres al respecto de qué es la capacitación y qué es el adiestramiento. Se puede aceptar y desechar ciertas apreciaciones de los anteriores autores, pues algunos son válidos para nuestro criterio.

Se puede definir la capacitación y el adiestramiento -- como el proceso educativo no formal de enseñanza-aprendizaje, enmarcado en la educación de adultos, donde la capacitación permite un mayor desarrollo reflexivo en el individuo al trabajar sobre las áreas cognoscitiva, afectiva y psicomotriz, permitiendo obtener nuevos conocimientos, y desarrollar habilidades y destrezas, así como actitudes favorables. En tanto que, el adiestramiento sería una acción donde se limita el desarrollo refle

xivo del individuo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que los esfuerzos se centran en la parte psicomotriz del sujeto, obteniéndose mayores habilidades y destrezas.

La importancia de la capacitación la podemos referir -- nuevamente al planteamiento de Castrejón Díez (1) ya que al ser los mecanismos ejecutores de acciones planificadas, se requiere de una eficiencia en la labor, que supone un previo proceso de capacitación y sobre todo concientización.

En cualquier proceso productivo, el hombre que en el -- participa proporciona su eficiencia si conoce y se identifica con el proceso en sí.

La capacitación surge como un auxiliar de la educación formal, ya que la educación escolarizada prepara al individuo para acciones generales y no específicas, mientras que la capacitación como proceso educativo no formal prepara al sujeto para su puesto de trabajo dentro de la sociedad. Es importante recalcar que entre mayor sea el nivel de escolarización del sujeto a capacitar,

(1) Castrejón Díez, Jaime. Op. cit. Pág. 47-59.

menores dificultades encontrará en su capacitación.

Otra panorámica que presenta la capacitación, es la de poder adecuar al sujeto a los continuos cambios tecnológicos, variantes que no adecúa oportunamente las instituciones escolarizadas.

Como puede apreciarse la capacitación llena en cierta forma los vacíos que deja el sistema escolarizado por múltiples razones, y por lo tanto prepara al sujeto para el puesto, ya que sea por que el sistema escolarizado no prepara para puestos específicos, o porque como ya se mencionó, los cambios tecnológicos son frecuentes en nuestro tiempo.

2. Tipos de Capacitación.

Los individuos deben capacitarse desde el ámbito de sus conocimientos y del de su actitud y aptitud profesional.

El fin de la capacitación es el aprendizaje, por lo tanto debe considerar los principios que la rigen de acuerdo al contexto y la necesidad de relación entre teoría y práctica. El esquema de la capacitación debe contar con la posibilidad de retroalimentación.

Calderón Córdova (1) agrupa la capacitación en tres tipos:

2.1 Capacitación para el trabajo.

Este tipo de capacitación es el que se aplica a los funcionarios que van a desempeñar una nueva función, porque son nuevos en la institución o han sido promovidos. Por ello se le puede definir como capacitación de preingreso, inducción o promocional.

Generalmente se les da mayores oportunidades para ocupar esas nuevas funciones a los sujetos que pertenecen a la institución, que a aquellos que lleguen de fuera.

Este punto, es clave, para la capacitación, si queda un puesto vacante y existe una verdadera selección de personal de ingreso o promocionado, las labores de la unidad de capacitación se reducen en este ámbito y se pueden dirigir a otros sectores --

(1) Calderón Córdova, H. 1982. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. Editorial Limusa, México. Pág. 22.

prioritarios de capacitación.

2.2 Capacitación en el trabajo.

Es aquí donde se pretende una acción sistematizada de la capacitación y un seguimiento de su acción. - No se busca efectuar eventos por cumplir con una -- labor, sino un mejoramiento de la función productiva al lograr la eficiencia en el proceso del individuo.

En este tipo de capacitación (que es el que más comúnmente se realiza) se detectan las áreas ineficientes del proceso productivo y se determinan los ajustes necesarios para estabilizar dicho proceso. Esto está muy ligado a la determinación real de necesidades de capacitación, lo que, como veremos más ade-- lante, implica un diagnóstico ya que sin él, la actividad de capacitación se vuelve estéril e impro-- ductiva, perdiéndose la credibilidad en ésta, como - un mejorador de las relaciones humanas y un instru-- mento capaz de lograr la eficiencia en la institu-- ción.

2.3 Desarrollo del individuo.

Este es un nuevo concepto incorporado a la capacitación moderna, que ya no sólo se enfoca a la eficiencia del individuo, y retribuirle sólo económicamente, sino integralmente su aporte a la institución.

La institución busca el desarrollo integral de su personal permitiendo que pueda continuar o iniciar en un sistema escolarizado en aquellos casos que se requieran, o promover actividades recreativas, culturales y otras que hagan partícipe al sujeto y a su familia.

Arias Galicia (1) nombra cuatro tipos de capacitación, comprendiendo la clasificación que expone Calderón Córdova.

En la Figura 3 puede observarse las similitudes de los dos autores respecto a los tipos de capacitación.

Arias Galicia (2) enumera un tipo de capacitación -

- (1) Arias Galicia, Fernando. 1982. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México. Pág. 323.
- (2) Arias Galicia, Fernando. Op. cit. 324.

FIGURA 3. Tipos de Capacitación que consideran dos autores y sus similitudes.

TIPOS DE CAPACITACION	
CALDERON CORDOVA	ARIAS GALICIA
PARA EL TRABAJO	INDUCCION
EN EL TRABAJO	DENTRO DE LA EMPRESA (TWI)
DESARROLLO	ESCUELA GENERAL DE ORGANIZACION
	ESCUELA VESTIBULAR

además de los considerados por Calderón Córdoba, y es el tipo de escuela vestibular. Este tipo de capacitación se efectúa en un edificio cercano o distante a la institución o fábrica. Es una especie de -- réplica de la institución y ahí se prepara al sujeto de nuevo ingreso. El problema que se le adjudica es el de que la capacitación se realiza en un ambiente diferente al real, y siempre el sujeto de nuevo ingreso tendrá que tener un período de ambientación.

3. Fases de la Capacitación.

Calderón Córdova (1) hace una división en fases del proceso de la capacitación dándole el carácter administra-tivo que el proceso requiere. Se busca una forma de ope-racionalizar y estructurar el proceso administrativo -- del proceso de capacitación.

Las fases que comprende este proceso administrativo son:

3.1 Presentación del proyecto.

En realidad en lugar de denominarlo "presentación - del proyecto" es un planeamiento general de la capa-citación. Es decir es un plan abierto, integral, -- que enumera en forma esquemática y simplificada la labor de la capacitación en la institución.

3.2 Evaluación diagnóstica.

Detección de las necesidades de capacitación que se requieran en cada caso específico, utilizando los - métodos y técnicas adecuadas.

3.3 Presentación del programa.

(1) Calderón Córdova, H. Op. cit. 127.

Partiendo de la evaluación diagnóstica se establecen una serie de actividades que pretenden obtener objetivos específicos para corregir o mejorar la labor productiva analizada.

3.4 Operación de los programas.

Se efectúan las actividades programadas, es decir, se operacionaliza el proceso.

3.5 Control del programa.

Son acciones evaluativas que controlan todo el proceso de la capacitación, para efectuar los ajustes necesarios en su desarrollo, y para no perder la -- dirección del proceso mismo.

3.6 Evaluación.

Se evalúa la actividad de capacitación, verificando los logros obtenidos, al analizar los resultados -- del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Este punto es relevante, pues se puede determinar - aspectos como lo efectivo de la planeación, la calidad de los instructores, la eficiencia de los encargados del proceso de capacitación y otros aspectos.

Sin embargo, siempre debe considerarse qué se quiere evaluar y desde qué perspectiva se planificó, -- para que de esa misma panorámica efectúar la evaluación.

3.7 Seguimiento.

Es un aspecto que generalmente no se realiza, y que junto con la evaluación pueden proporcionar información muy importante para retroalimentar el sistema de la capacitación de recursos humanos.

CAPITULO IV

EL ENCARGADO DE COORDINAR LA CAPACITACION

IV. EL ENCARGADO DE COORDINAR LA CAPACITACION.

En los últimos años ha tomado gran interés la capacitación de los recursos humanos, tanto en instituciones públicas como privadas. Para efectuar tal labor, se ha nombrado a un profesional para que administre ese proceso de capacitación. Sin embargo, no se ha planteado la problemática de las características que posee o debe poseer un encargado de capacitación, para que pueda desempeñar eficientemente su labor. En las instituciones se seleccionan entre su personal a una de ellas para que se haga cargo del departamento que coordina y administra el proceso de la capacitación de personal. Lo que cabe resaltar es que no hay un perfil de especialización para escoger a ese profesional responsable del proceso de la capacitación. Su elección puede tener un sin número de motivos y criterios selectivos, pero no un marco teórico concreto que lo defina en función de su labor institucional.

La relevancia que toma la adecuada selección del encargado de la capacitación en una institución, radica, en que este profesional es determinante en el mejoramiento de la administración pública o privada, al ser el encargado de buscar y promover la eficiencia productiva, al buscar la superación del personal y su preparación integral.

En el caso particular de nuestro análisis, nos referimos al sector público, específicamente en una institución -- rectora de las políticas agropecuarias, que es el Ministerio de Agricultura y Ganadería de la República de Costa Rica, el cual cuenta con un encargado de capacitación para cada una de las Direcciones que lo integran.

Estos encargados de la capacitación de personal, son profesionistas de diversas especialidades que han sido designados para ese puesto específico, a partir de criterios que no responden en forma precisa a un perfil de -- especialización.

Es por lo anterior que se requiere elaborar un perfil de -- especialización para la función mencionada, para luego - capacitar y/o formar a los que actualmente efectúan la - labor de encargados de capacitación.

1. Modelos para elaborar perfiles profesionales.

Existen una serie de modelos que pueden servir como guía para elaborar el perfil de especialización del encargado de administrar el proceso de la capacitación. Entre los modelos que pueden mencionarse están los de Ibarrola y - Glazman, Remisov y el de Lafourcade.

El modelo de Ibarrola y Glazman (1) plantea una metodología para especificar la práctica profesional universitaria propia de la carrera de Ciencias Políticas y Sociales.

El modelo de perfil que plantean es específico para los profesionistas de Ciencias Políticas y Sociales de la -- UNAM, sin embargo puede adecuarse para otros fines.

La metodología presentada pretende ser un medio para recopilar información sobre las actividades que constituyen el quehacer de un profesional.

Este modelo presenta una mayor utilidad para el sistema escolarizado, a nivel de estudios superiores.

El modelo de Remisov es un modelo adecuado a sistemas -- centralizados, donde las políticas trazadas permiten un marco de referencia interno y externo menos variable, -- por lo que se ajusta más a países socialistas, donde el poder está centralizado y el perfil del profesional se -- debe ajustar a las demandas de las políticas del Partido.

(1) Ibarrola y Glazman. "Diseño de planes de estudio". -- Práctica profesional. Una metodología para su especificación. -- Pág. 383.

Sin embargo, tanto el modelo de Remisov (1), como el modelo de Ibarrola y Glazman se pueden adecuar a trabajos de características similares al que se desarrolla, ya que el sector público coincide en determinados puntos con un sistema centralizado, como en el caso de Remisov, o en el de Ibarrola y Glazman por las posibles adecuaciones y ajustes a que se pueden exponer.

Entre los modelos anteriores se ha escogido el de Lafourcade, sin que con ello se demerite la utilidad de los restantes, pudiéndose en algunos casos complementar varios de ellos.

2. Modelo de Lafourcade.

Como el autor (2) lo indica, un perfil profesional es una especificación de habilidades, rasgos y disposiciones que definen el quehacer de los miembros de una determinada profesión.

(1) Remisov, Anatoli. "El modelo de rama, el modelo de especialista, la organización del contenido de la enseñanza". Documento divulgación interna para el curso de Planes de Desarrollo. UANL. Pág. 37-69.

(2) Lafourcade, Pedro. "El perfil profesional". Documento de divulgación interna para el curso de Planeación Curricular. UANL. Pág. 22.

Para elaborar el perfil de especialización del encargado de administrar el proceso de capacitación en el Ministerio de Agricultura y Ganadería de la República de Costa Rica, se ha tomado este modelo por las razones siguientes:

En primer término por ser un modelo operativo y fácil de aplicar, y en segundo término por no ser un modelo cerrado para una área específica, teniendo vigencia para elaborar perfiles de otras áreas.

La metodología que propone el Profesor Lafourcade es la siguiente:

2.1 Identificación de fuentes de información.

2.1.1 Material documental producido al respecto.

2.1.2 Puntos de vista sostenidos por personas relacionadas con el tema.

2.2 Realización de entrevistas o encuestas.

2.3 Organización del material obtenido.

2.4 Preparación del perfil.

2.5 Validación.

2.6 Tratamiento de los datos.

2.7 Decisiones curriculares.

2.8 "Durabilidad" de los perfiles profesionales.

3. Descripción del modelo de Lafourcade.

Los pasos que deben efectuarse para obtener el perfil -- profesional siguiendo el modelo de Lafourcade y que pueden aplicarse a la obtención del perfil de especialización del encargado de coordinar el proceso de capacitación se puede explicar de la siguiente manera:

3.1 Identificación de fuentes de información.

Para poder definir las labores que hace un encargado de capacitación en una institución pública, y determinar sus posibilidades y obtener un perfil de especialización se requiere investigar en las siguientes fuentes:

3.1.1 Material documental.

Se debe hacer una revisión de documentos afines con el tema de la capacitación y la admi--

nistración de los recursos humanos. En dicho material en forma explícita o implícita, se hace referencia a algunas características que debe poseer el Encargado de la Capacitación de los Recursos Humanos, dicha información debe rescatarse para el presente trabajo.

3.1.2 Puntos de vista por miembros de instituciones relacionadas con el área de especialización que se trata. Debe agregarse al estudio los criterios que posean profesionales de ese campo.

Así mismo, es conveniente tomar en cuenta las opiniones que pueden aportar otros profesionales ligados al campo en estudio como podrían ser sociólogos, psicólogos, pedagogos y otros.

3.2 Realización de entrevistas o encuestas.

Para obtener la información de las personas mencionadas, se procederá a realizar una entrevista con ellos centrando la misma en dos aspectos fundamentales:

3.2.1 El tipo de tarea que realiza el encargado de capacitación en términos generales, y si es posible especificándolas para una persona que

labore en una institución pública rectora de -
las políticas agropecuarias del país.

3.2.2 En este punto se desea precisar el plano concep-
tual de su labor, es lo que debería conocer y
no conoce sobre el campo analizado.

3.3 Organización del material.

Se recopilará la información en base a los datos ob-
tenidos de las entrevistas, y se buscará extraer cri-
terios genéricos del asunto en mención.

3.4 Preparación del perfil.

Se elaborará una lista indicando la totalidad de las
tareas que efectúa un encargado de capacitación y --
otra indicando las que debería efectuar.

3.5 Validación.

Las dos listas preparadas en el punto anterior deben
ser sometidas a las mismas personas que realizarán -
la entrevista y así obtener una nueva serie de datos
que permitan mayor información al respecto.

3.6 Tratamiento de datos.

En los casos que sea necesario debe aplicarse un análisis estadístico para obtener una mayor confiabilidad de los datos.

3.7 Decisiones curriculares.

A partir de la información obtenida anteriormente, - debe redactarse el ante-proyecto del "plan de estudios". Dado que en nuestro caso específico es el perfil de especialización y no el perfil profesional -- propiamente dicho lo que se quiere precisar, podrá - obtenerse mediante un programa de capacitación flexible y no necesariamente con un esquema sistematizado formal (escolarizado), ya que muchos de los que laboran como encargados de capacitación son profesionales de diversas especialidades, y lo que se requiere es una formación complementaria que permita la especialización para el puesto.

3.8 "Durabilidad" de los perfiles profesionales.

Debe establecerse un mecanismo para que efectúe los ajustes necesarios en el perfil de esta especialidad y promueva su revisión periódica.

CAPITULO V.

EVALUACION DIAGNOSTICA DEL ENCARGADO DE
CAPACITACION

V. EVALUACION DIAGNOSTICA DEL ENCARGADO DE CAPACITACION.

1. Determinación de necesidades de capacitación.

Como uno de los puntos señalados en la administración del proceso de la capacitación, tenemos la detección de necesidades de la capacitación de los sujetos que efectúan una labor determinada, o que ingresan a un nuevo puesto de trabajo.

Retomando nuevamente lo expuesto por Castrejón Díez (1) la implantación de nuevas políticas depende en gran parte de la preparación y aceptación de los mecanismos ejecutores de lo propuesto, pero ¿cómo determinar el grado de aceptación y comprensión de las innovaciones que propone los planificadores y/o el político que las ha impulsado?, el autor mencionado nos plantea claramente que la burocracia puede entorpecer un proceso de planificación por ser ineficaz, y de nuevo, nos preguntamos ¿en qué es ineficaz esa burocracia y a qué grado?

De lo anterior surge lo relevante de las detecciones de necesidades o evaluaciones diagnósticas de los sujetos -

(1) Castrejón Díez, Jaime. Op. cit. Pág. 49.

que laboran en una institución, pues de ahí se podrá inferir en qué campos y a qué individuos se les debe capacitar para lograr mejorar la eficacia en su puesto de -- trabajo.

Todo subcomponente del proceso administrativo es impor-- tante, sin embargo a este punto se le desea dar un énfasis, ya que al juicio del que realiza este trabajo, este aspecto es fundamental para que los restantes ofrezcan -- resultados óptimos.

Un buen diagnóstico, permite una buena programación, y -- una obtención de objetivos acordes con lo planeado y deseado.

Para Arias Galicia (1) la detección de necesidades de -- capacitación en una organización "representa una caren-- cia de algo que aparece en función de una norma, de un -- patrón o de un deber ser. Se les conoce también como desviaciones".

La capacitación no solo debe reducirse a un análisis de -- lo que se requiere mejorar en un momento determinado, --

(1) Arias Galicia, F. Op. cit. Pág. 321.

sino lo que podría mejorarse para acciones futuras. La capacitación debe planearse para mejorar acciones presentes y venideras, y no ser un sistema estático e inoperante.

Para Nova Corchado y otros citados por Mendoza Núñez (1) una necesidad de capacitación es "la diferencia cuantificable o medible, que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona" el mismo autor señala que para la UCECA las necesidades de capacitación y adiestramiento se refieren a "las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización".

Otros autores como Arthur J. Coldrik y Lyons, citados -- por Mendoza Núñez (2) indican que la necesidad de capacitación es "la diferencia entre el desempeño real y requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia".

Se debe indicar que las necesidades de capacitación pue-

(1) Mendoza Núñez. Op. cit. Pág. 31.

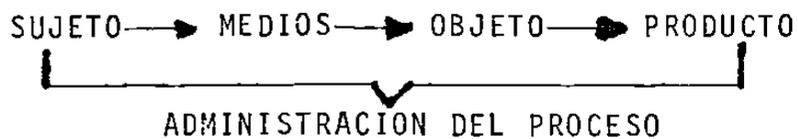
(2) Mendoza Núñez. Op. cit. Pág. 31.

den ser por la falta de conocimientos, habilidades o destrezas, o por una diferencia entre un estandar propuesto por la institución y la forma particular como lo efectúa el sujeto, en este caso se llama necesidad de capacita--ción por diferencia.

Otro enfoque de las necesidades de capacitación serán el contrastar la idea conceptual de la labor con la acción real ejecutada por el individuo, donde la diferencia - - ofrece la necesidad de capacitación del sujeto.

Es conveniente indicar que al efectuar una detección de necesidades de capacitación no solo debe analizarse al - sujeto que labora en la institución, sino ver el proceso laboral como un todo donde en muchos de los casos son -- los medios de producción y no el sujeto el que falla, un individuo bien preparado para una tarea dada, si no cuenta con el equipo y los materiales necesarios, los resultados no son los esperados y este no es un problema de - capacitación.

Por lo tanto un análisis adecuado que se puede efectuar será el ver el proceso productivo de la siguiente manera:



Si el problema surge en el componente sujeto, sí es un asunto por resolver por la unidad de capacitación, de lo contrario son soluciones administrativas las que deben corregir las fallas existentes.

2. Importancia de la detección de necesidades de capacitación.

La detección de necesidades de capacitación posee una importancia relevante en la programación y ejecución de proyectos de capacitación. Mendoza Núñez (1) resume la evaluación diagnóstica en una serie de puntos que se indican a continuación:

2.1 Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos de la institución.

2.2 Elimina la tendencia de capacitar por capacitar.

2.3 Se evita que se distorcione el concepto real de qué es la capacitación.

2.4 Permite que los planes y proyectos se puedan concretar con un mayor grado de eficiencia.

(1) Mendoza Núñez. Op. cit. Pág. 34.

2.5 Permite un análisis de la institución en términos --
globales.

Agregando a los aspectos indicados por Mendoza Núñez, la
evaluación diagnóstica nos permite un perfil real del --
sujeto, para poder contrastarlo con el perfil conceptual
y obtener las necesidades de capacitación reales y no --
supuestas.

Mendoza Núñez (1) agrupa los tipos de necesidades de ca-
pacitación en necesidades manifiestas y las encubiertas.
Es necesario resaltar que los instrumentos o técnicas --
que se utilicen para la detección de necesidades, y la -
metodología escogida, nos acercarán o distanciarán más -
de la realidad en estudio. Las necesidades encubiertas -
son las más difíciles de detectar, y es aquí donde una -
buena asesoría en el campo de las técnicas de investiga-
ción en las ciencias sociales puede ofrecer resultados -
óptimos.

3. Modelo para determinar necesidades de capacitación.

Se ha definido que se pueden determinar dos tipos de ne-

(1) Mendoza Núñez. Op. cit. Pág. 37.

cesidades de capacitación, las manifiestas y las encubiertas. Nuestro trabajo se enmarcará en la presentación del modelo de Mendoza Núñez (1) para determinar necesidades de capacitación manifiesta, ya que el otro tipo de necesidades debe quedar para trabajos posteriores.

Una apreciación personal es que debe resolverse aquellos problemas prioritarios y que con mayor facilidad se detectan, para agilizar el proceso de la capacitación, - - siendo una etapa posterior aquellos aspectos ocultos (encubiertos) que deben también tratarse a fondo pero graduando el orden secuencial que se sugiere.

3.1 Procedimiento para determinar necesidades de capacitación manifiestas.

Estos a su vez pueden ser de tres tipos según las -- funciones, características y labor específica en que nos encontremos.

Sin embargo debe considerarse las tres posibilidades para que el análisis e investigación sea completo.

3.1.1 Cuando se quiere proporcionar conocimientos o información nueva al personal.

(1) Mendoza Núñez. Op. cit. Pág. 48.

En ésta la detección de necesidades operará -- diagnosticando el nivel educativo de las personas que van a participar como capacitados, para poder realizar una actividad al nivel de -- cada grupo de personas que componen la institución.

Generalmente este tipo de eventos es de corta duración y no se requiere un seguimiento muy arduo, pues el carácter de la actividad es más - informativo que formativo.

3.1.2 Cuando las necesidades involucran solamente -- algunas tareas o funciones del puesto.

En este tipo de detección es donde se requiere que exista un perfil profesional real, el cual contemple la descripción del puesto y sus ca--racterísticas, para poder contrastarlo con el perfil conceptual que se ha elaborado.

Se debe precisar qué es lo que el funcionario hace en base a la utilización de técnica de -- investigación y siguiendo una metodología para que el estudio tenga un marco teórico que lo -

sustente. Una vez obtenida la información respecto al perfil real del sujeto en estudio o grupo de sujetos, se contrastan los perfiles como se indicó anteriormente, obteniéndose una serie de datos que debidamente tratados nos darán la información requerida.

Debe recalarse que la técnica o instrumento que se utilice debe ser aquella que se ajuste a la situación en estudio, ya que una mala selección del instrumento para detectar necesidades de capacitación nos dará una información fuera de toda realidad, lo que incidirá directamente en las actividades que se programen para corregir aquello que no esté en forma adecuada.

3.1.3 En los casos en que el personal debe aprender casi totalmente las funciones del puesto de su trabajo.

Este aspecto se refiere a casos de personal de nuevo ingreso o a personas que han sido ascendidas de puesto.

En este punto el Departamento de Selección y Personal efectúa una labor determinante para reducir las labores del Departamento de capacitación ya que al seleccionar adecuadamente el personal que laborará en la institución, las funciones que debe desempeñar el personal de la unidad se pueden encausar a resolver otro tipo de problemas con más antigüedad, y no adjuntar el de los nuevos funcionarios que han sido mal seleccionados.

En términos generales se puede indicar que la detección de necesidades de capacitación se puede concretar en términos generales a la contrastación del perfil real que es el que el funcionario desempeña todos los días y el perfil conceptual que se ha elaborado en base a estándares.

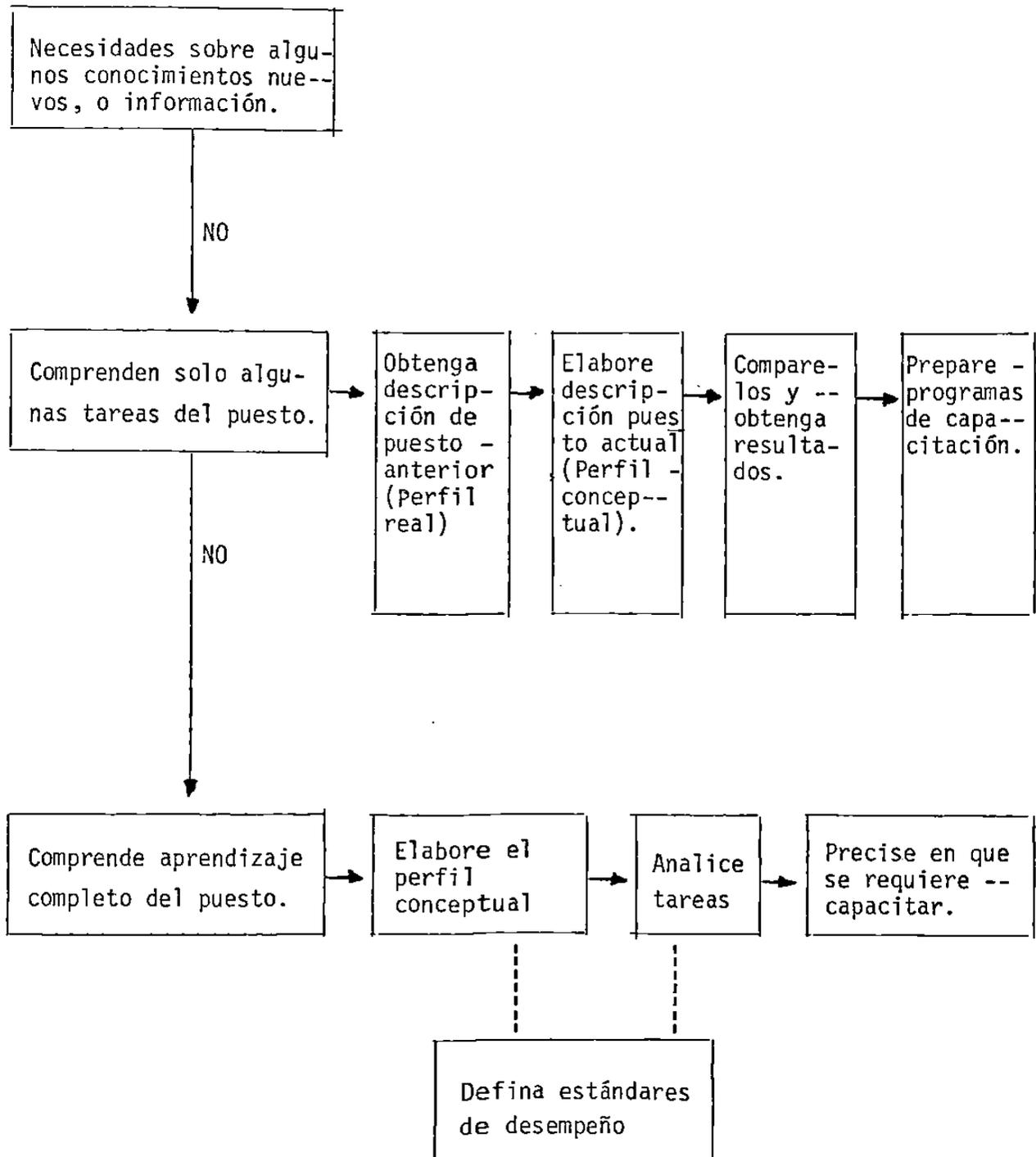
Es importante hacer énfasis que los estándares deben elaborarse o adecuarse a cada institución, ya que sus puntos de vista varían en alto grado y más en nuestros países de América Latina, por lo que es conveniente elaborar el perfil del especialista, profesional, técnico y otros,

en base a una investigación que sea a nivel -- regional y específica para la institución.

Los resultados de la contrastación entre ambos perfiles nos dará una serie de necesidades de capacitación, que deben categorizarse y priorizarse para elaborar los programas de capacitación y adiestramiento pertinentes.

En la Figura 4 puede apreciarse un diagrama de como puede efectuarse la detección de necesidades de capacitación.

FIGURA: 4. Procedimiento de determinación de necesidades de capacitación.



Fuente: Adecuación del diagrama que presenta Mendoza Núñez.

CAPITULO VI

PROGRAMACION DE LA CAPACITACION

VI. PROGRAMACION DE LA CAPACITACION.

La programación de la capacitación tiene un carácter -- operativo en su proceso administrativo. Una vez determinadas aquellas partes incongruentes deficientes, o que no han alcanzado la eficiencia deseada en la acción productiva, es que opera la elaboración de un programa de capacitación de recursos humanos.

La determinación de necesidad de capacitación es determinante para que lo programado se ajuste lo más adecuadamente a la realidad.

Una evaluación diagnóstica de los sujetos de una institución nos permite tomar decisiones pertinentes para -- actuar en el campo de los recursos humanos. Debe considerarse que al realizarse una detección de necesidades de capacitación en una institución, los problemas del -- inadecuado funcionamiento pueden provenir no de los recursos humanos, sino de una inadecuada distribución y -- administración de los recursos materiales y económicos, como se indicó en el punto anterior.

Una vez determinado que el asunto a tratar es el de los recursos humanos, es que traemos a colación el modelo --

de programación presentado por Calderón Córdova (1), el cual consideramos que se ajusta a los requerimientos -- del presente trabajo.

Existen otros trabajos sobre el tema de la programación de actividades, pero enfocados más a sistemas escolarizados es decir a la Educación formal, y no como el caso de Calderón Córdova que se refiere en su obra a la programación de la capacitación específicamente.

El programa de capacitación establecerá las acciones -- para resolver las necesidades de capacitación plantea-- das en el punto anterior. El programa de capacitación - debe plantear un vínculo lógico entre el objeto general y los objetos específicos, así como de los segundos con el contenido de los cursos.

Para Calderón Córdova (2) un programa de capacitación - debe tener tres aspectos fundamentales, los cuales son: el de dar respuesta a las necesidades de capacitación -

(1) Calderón Córdova, H. 1982. Manual para la adminis-- tración del proceso de capacita-- ción de personal. Editorial Limusa. México. Pág. 130.

(2) Calderón Córdova, H. Op. cit. Pág. 51.

planteadas, el capacitar, y adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes a su puesto y el de -- capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional, y desarrollo como individuo, y ser social.

El modelo presentado por Calderón Córdova (1) plantea - cinco puntos y un anexo, los cuales son:

1. Introducción.
2. Objetivos.
 - 2.1 General
 - 2.2 Específicos.
3. Políticos.
4. Desarrollo del programa.
5. Programación de actividades.
6. Anexos.

1. Introducción.

(1) Calderón Córdova, H. Op. cit. Pág. 55

La introducción se fundamentará en la detección de necesidades de capacitación que se realizó como paso previo a la programación. En este punto se plantea el porqué - de la capacitación en un área específica y los resulta-dos esperados. Es una explicación genérica del tema a tratar.

2. Objetivos.

Se hará una separación entre el objetivo general del pro-grama y los objetivos específicos que de ahí se deriven.

Es un punto de gran trascendencia la redacción de los o-bjetivos, pues de ahí se derivará lo que se ha planteado realizar.

Debe haber una aproximación muy certera entre la reali-dad analizada y las acciones programadas, para que el pro-blema sea claramente explicado y no induzca a desviaciones posibles.

2.1 El Objetivo General del Programa.

El objetivo general presupone los conocimientos ad-quiridos, las habilidades desarrolladas y actitudes

obtenidas o esperadas en términos generales de las personas que participarán en el programa de capacitación como capacitandos.

2.2 Los Objetivos Específicos del Programa.

Los objetivos específicos deben particularizar y -- ahondar en lo expuesto en el objetivo general, y -- expresarse en términos medibles, para poder efec-- tuar una adecuada evaluación posteriormente.

3. Política.

Las políticas según Calderón Córdova (1) "son líneas -- generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos, éstas permiten al personal -- directivo de una organización tome decisiones en cual-- quier momento ante determinada situación ...".

Son pues las normas generales que se deben seguir para efectuar el programa de Capacitación.

En nuestro caso, los políticos las determinan, las auto ridades políticas del Ministerio de Agricultura y Gana-

(1) Calderón Córdova. Op. cit. Pág. 59.

dería y la Dirección General de Servicio Civil.

4. Desarrollo del Programa.

En este apartado se definen las acciones o eventos de capacitación a seguir. Se debe precisar el tipo de actividad, el grupo a participar, los instructores, los contenidos y los tipos de evaluación.

Es la parte más laboriosa de la programación, pues el éxito de la actividad depende de la obtención y ordenamiento de recursos humanos, materiales y financieros -- que la integren.

Es una labor administrativa, con una adecuada planeación que permita al capacitado recibir lo que en realidad -- requiere.

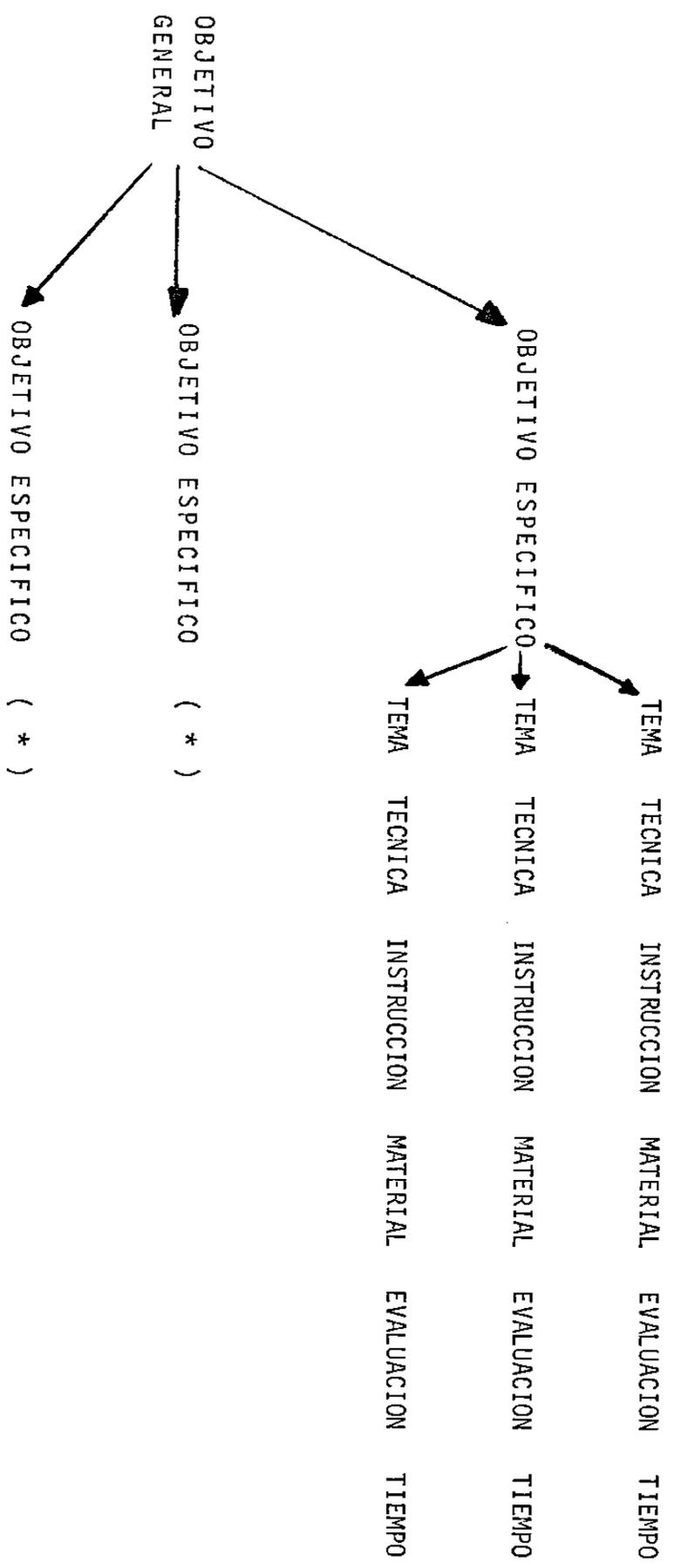
En este punto puede hacerse uso de una serie de formas o cuadros auxiliares para cotejar y organizar la actividad.

Debe haber una integración entre objetivo general, objetivo específico, tema, técnica de instrucción, material, evaluación y tiempo, como se aprecia en la Figura 5.

5. Programación de Actividades.

Con la información del punto anterior y de la Figura 4, se elaboran las actividades a realizar y se presentarán en un programa que servirá de guía para la ejecución -- del evento.

FIGURA 5. Carta Descriptiva de Cursos.



FUENTE: Calderón Córdova, H. Op. cit. Pág. 63.

(*) El número de objetivos específicos y temas, varían según el evento que se realice.

CAPITULO VII

EJECUCION DEL PROGRAMA

VII. EJECUCION DEL PROGRAMA.

Es un afán de aproximar el presente trabajo hasta una fase de implantación procederemos a delinear los criterios en los cuales tratamos de apoyar su ejecución. Es por lo cual se pretenderá elaborar una ejecución tentativa del programa de capacitación para los encargados de la formación de Recursos Humanos del Ministerio de la Agricultura y Ganadería de la República de Costa Rica.

Debe hacerse incapié que lo que se formule en la ejecución del programa estará sujeto a variaciones de orden cronológico, situacional y de otra índole. Sin embargo, el enfoque que se le de a los puntos siguientes, serán como una guía o marco de referencia para ajustar de la mejor forma lo que se ha programado.

Se utilizará la técnica de la gráfica de Gantt para la programación y control de las actividades como lo plantea Aguilar y Block (1), para complementar el modelo de programación de la capacitación que propone Calderón --

(1) Aguilar, J.A. y Block, A. 1980. Planeación escolar y formulación de proyectos. Editorial Trillas. Pág. 263.

Córdova (1).

1. Perfil del coordinador de la capacitación.

Como se indicó en el punto (1.1.1.) de este trabajo, se utilizará el modelo de Pedro Lafourcade, para obtener el perfil de especialización del coordinador de la formación de recursos humanos en la institución.

1.1 Identificación de fuentes de información.

Debe obtenerse una información especializada en ese campo, que permita elaborar un perfil real, para lo que se requiere recabar esa información en diferentes fuentes.

1.1.1 Material documental.

El material documental que pueda aportar información para nuestro estudio específico, lo podemos centrar en instituciones como:

— Dirección General de Servicio Civil. Departamento de Personal.

(1) Calderón Córdova, H. Op. cit. Pág. 55.

- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. Departamento de Capacitación.

Debe consultarse literatura de otras regiones del área, ya sea manuales de capacitación o textos educativos. Esta actividad tendrá una duración de dos semanas.

1.1.2 Puntos de vista sostenidos por diferentes expertos en el tema.

Para realizar esta actividad se requiere entrevistar a distintas personas que se relacionen en forma directa con el proceso de la capacitación. El formato de la entrevista del presente trabajo comprende dos puntos básicos los cuales son, qué labor desempeña un coordinador de capacitación de recursos humanos y cuáles deberían desempeñar además de los indicados inicialmente.

Las personas entrevistadas serían:

- Ing. David Hine.

Jefe del Departamento Capacitación del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

— El encargado del Departamento de Adiestramiento de la Dirección General del Servicio Civil.

— Lic. Teresita Másis.

Asesora de Capacitación del Servicio Civil del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

— Dr. Enrique Tula.

Director del Centro Asesor de Investigaciones (CAI).

— Coordinadores de Capacitación de las trece Direcciones que componen el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Para ésta actividad se requieren tres semanas, logrando una entrevista diaria en días hábiles.

1.1.3 Organización del material.

Se agruparán los datos obtenidos y se pondrían en término de información, lo que requerirá de un período de una semana.

1.1.4 Preparación del perfil.

En este punto se le hará una modificación al modelo del Profesor Lafourcade. En lugar de - dos listas como él plantea, se elaborará una única lista, conteniendo la totalidad de actividades que han sugerido los entrevistados, - para que ellos los enumeren en un orden de -- prioridad y desechen aquellos que consideren no adecuados. Esta actividad tendrá una duración de tres semanas.

1.1.5 Tratamiento de los datos.

Se tratarán los datos obtenidos lográndose un perfil preliminar del coordinador de la capacitación, que debe complementarse con el material documental obtenido. Esta etapa durará - una semana.

La elaboración del perfil tendrá una duración aproximada de ocho semanas, lo que puede ajustarse a diez semanas de labores, tomando en - consideración algún tipo de imprevisto que -- pueda acontecer.

2. La detección de necesidades de capacitación de los -
coordinadores.

Basándose en el modelo de Mendoza Núñez (1) y no pudiéndose determinar un problema específico en el desempeño de sus funciones, es que se requiere elaborar el formato de una entrevista, para efectuarse a cada uno de los coordinadores de capacitación del Ministerio en men
ción.

El formato de la entrevista se ajustará a los resultados obtenidos en el perfil de especialización que se elaboró. De esta forma se puede contrastar los conocimientos y habilidades que posee un determinado coordinador, con el perfil conceptual que se ha elaborado.

La preparación y aplicación de la entrevista pueden requerir tres semanas, y el trabajo de inferir sobre los datos una semana, por lo que el tiempo total en este -- punto puede ser de cuatro semanas.

3. Programa de capacitación para satisfacer las necesi-
dades detectadas.

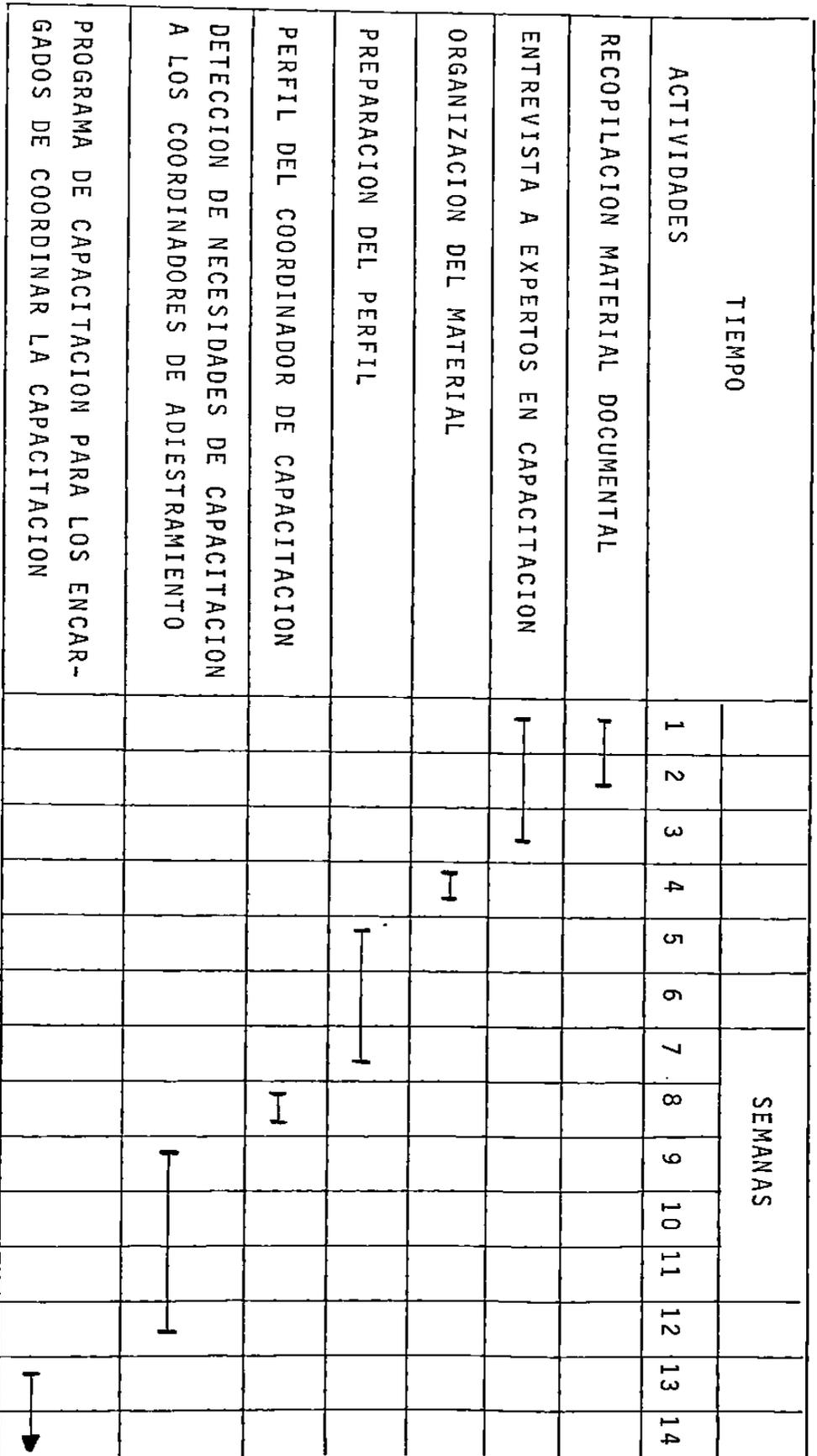
(1) Mendoza Núñez, Op. cit. Pág. 48.

Una vez efectuada la contrastación anterior, y obteniendo las necesidades de capacitación que deben solventarse para mejorar la eficiencia de los coordinadores de la capacitación en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, se elaborará un programa de capacitación basándonos en el modelo de Calderón Córdova (1), el cual tendrá una duración, contenidos, tipo de evento, metodología, y otros aspectos dependiendo de los resultados obtenidos en la detección de necesidades de capacitación, previa a este punto.

En la gráfica que se anexa (Figura 6) se puede obtener una idea del desarrollo del trabajo descrito.

-(1) Calderón Córdova, Op. cit. Pág. 55.

FIGURA 6. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION PARA LOS ENCARGADOS DE FORMACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA DE LA REPUBLICA DE COSTA RICA.



J U N I O D E 1 9 8 4

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES.

Existen una serie de aspectos que deben considerarse al elaborar un programa de formación y capacitación de recursos humanos como el que se plantea en este trabajo.

Entre las recomendaciones más relevantes que consideramos - exponemos las siguientes:

- 1) Debe formarse un equipo interdisciplinario para elaborar el plan de formación y capacitación que desee implantarse, ya que por la diversidad de especialidades que componen el Ministerio de Agricultura y Ganadería, se requiere el aporte de diversas disciplinas. Por lo que no se busca un equipo multidisciplinario, sino interdisciplinario.
- 2) Toda programación que se desee hacer debe guardar las reglas de la planeación que hemos expuesto en puntos anteriores.
- 3) El programa de formación de coordinadores de capacitación del Ministerio de Agricultura y Ganadería debe tener en cuenta la coherencia interna y externa del plan propuesto, al considerar la ubicación del país dentro de una --

estructura mayor.

- 4) El plan propuesto debe poseer racionalidad (ausencia de contradicciones) para que la acepte la autoridad política y la adopte la burocracia encargada de implantarla.
- 5) Se debe buscar que el programa tenga una durabilidad --- aceptable, con las revisiones y retroalimentaciones producto de las evaluaciones adecuadas. No se debe planificar a muy largo plazo en países dependientes o subdesarrollados pues las variaciones del mercado laboral son cambiantes, y las prioridades de producción también.
- 6) Debe, por último, buscarse un canal más amplio de comunicación con el sector educativo, para sustentar los programas educativos no formales en marcos de referencia y teorías más utilizadas, que son el soporte de la educación formal.

B I B L I O G R A F I A

BIBLIOGRAFIA.

- AGUILAR, J.A., BLOK, A. 1980. Planeación escolar y formulación de proyectos. Editorial Trillas México.
- ARIAS, GALICIA, F. 1982. Administración de Recursos -- Humanos. Editorial Trillas. México.
- BLOCK, A., AGUILAR, J.A., GOMEZ, M.E. 1981. Desarrollo de - capacidades administrativas. Editorial Trillas. México.
- BYARS, LL, L. RUE, W, L. 1983. Administración de Recursos - Humanos. Conceptos y aplicaciones. Editorial Interamericana. México.
- CALDERON, CORDOVA, H. 1982. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. Editorial Limusa. México.
- CASTREJON, DIEZ, JAIME. 1975. Implantación de la Planeación". Planeación y Modelo Universitario I. Revista de ANUIES.

- GRAIG, L. ROBERT. 1981. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Editorial - - Diana. México.
- GELLERMAN, W, S. 1982. La Administración de las Relaciones Humanas. Editorial C.E.C.S.A México.
- IBARROLA Y GLAZMAN. "Diseño de Planes de Estudio". Práctica Profesional. Una metodología -- para su especificación. Documento de divulgación interna para el curso -- "Diseño de Planes de Estudio". - - - U.A.N.L.
- JAGUARIBE, HELIO. 1981. Desarrollo Económico y Político. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
- LAFOURCADE, PEDRO. "El Perfil Profesional" Documento de divulgación interna para el curso de "Diseño de Planes de Estudio". - - - U.A.N.L.
- MENDOZA, NUÑEZ, A. 1982. Manual para determinar necesidades de capacitación. Editorial Tri llas. México.

- MINER, JERRY. 1971 "Relaciones entre el Planeamiento Educativo y el Económico", - en Teoría y Práctica del Planeamiento Educativo. Editorial Estrada, Argentina.
- MUÑOZ, IZQUIERDO, CARLOS. La Planeación Escolar. Documento de divulgación interna para el curso "Análisis de las necesidades de Formación y Capacitación de personal como componente de los planes de desarrollo". U.A.N.L.
- REMISOV, ANATOLI. "El modelo de rama, el modelo de -- especialista y la organización del contenido de enseñanza". Documento de divulgación interna para el curso "Análisis de las necesidades de Formación y Capacitación de personal como componente de los planes de -- desarrollo". U.A.N.L.
- REYES, PONCE, AGUSTIN. 1982. Administración de Personal. - Editorial Limusa. México.

- ROCA, PABLO. 1958. "Tres enfoques para el planeamiento de la educación". Seminario interamericano sobre planeamiento integral de la educación. Washigton, D.C. O.E.A.
- SCHIEFELBEIN, E. 1974. Teoría, Técnicas, Procesos y Casos en el Planeamiento de la Educación. Editorial Ateneo. Buenos Aires.
- SILICEO, ALFONSO. 1982. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa. México.
- UNESCO. 1965. "Aspectos sociales y económicos del planeamiento de la educación. UNESCO París. Documento de divulgación interna para el curso "Análisis de las necesidades de Formación y Capacitación de personal como componente de los planes de desarrollo". U.A.N.L.

