



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO



FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROPUESTA DE MEJORA DE ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL INSTITUTO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EL TRABAJO INDUSTRIAL DEL ESTADO DE MÉXICO

MEMORIA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
*LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*

PRESENTA:

MA. GUADALUPE OBREGÓN DÍAZ

DIRECTOR DE MEMORIA:
LIC. JULIÁN SALAZAR MEDINA

TOLUCA, MÉXICO

OCTUBRE 2014

PORTADA

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1. MARCO CONCEPTUAL	9
1.1. Definición del concepto de Organización	10
1.1.1. Enfoques de la Administración	12
1.1.1.1. Enfoque Clásico	12
1.1.1.2. Enfoque Humanístico	14
1.1.1.3. Enfoque Neoclásico	14
1.1.1.4. Enfoque Estructuralista	18
1.1.1.5. Enfoque del Comportamiento	19
1.1.1.6. Enfoque Sistémico	20
1.1.1.7. Enfoque Contingencial	20
1.1.2. La organización de la Administración Pública	21
1.1.2.1. La centralización administrativa	23
1.1.2.2. La desconcentración administrativa	24
1.1.2.3. La descentralización administrativa	25
1.2. Definición del concepto Capacitación	27
1.2.1. Diferencia entre capacitación, adiestramiento y formación	28
1.2.2. Historia de la capacitación	29
1.3. Análisis FODA	31
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES Y SURGIMIENTO DEL ICATI	36
2.1. La capacitación en México	37
2.2. La Escuela de Artes y Oficios	39
2.2.1. La creación de la EDAYO	41
2.2.2. Evolución y transformaciones de la EDAYO	43
2.3. El surgimiento del ICATI	45
2.3.1. Objetivo del ICATI	47
2.3.2. Evolución de la estructura organizacional del ICATI	48
2.3.3. Los servicios del ICATI	54

CAPÍTULO 3. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL ICATI	57
3.1. Reestructuración Organizacional del ICATI	58
3.2. Análisis FODA del ICATI	59
3.3. Propuesta de mejora del ICATI	62
CONCLUSIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	81

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Agradezco al **Lic. Julián Salazar Medina** por haber confiado en mi persona, por la paciencia ante mi inconsistencia y por la dirección de este trabajo.

A mis queridas revisoras la **Lic. Juana Irene Caballero Becerril** y la **Lic. Rosa María Almazán Figueroa**.

Gracias también, a Jorge Arévalo mi querido esposo, que siempre me ha apoyado en forma incondicional.

A Reina y Jorge mis padres, a quienes jamás encontraré la forma de agradecer el cariño, comprensión y apoyo brindado en las diferentes etapas de mi vida, esperando que comprendan que mis ideales y esfuerzos son inspirados en cada uno de ustedes.

A mis hermanos queridos del alma, Jorge, Claudia, Héctor, Nanette, Gabriel y José Luis que siempre me han apoyado y me han acompañado en los buenos y en los malos momentos de mi vida.

A mis hijos Yania y Jorgito que han entendido mis ausencias y mis malos momentos.

Y a mis queridos sobrinos María Fernanda, Monserrat, Sofía, Hectorcito, José Emilio y Ana Paula que hasta el día de hoy estos niños y mis hijos son el motor de donde saco la energía para salir adelante.

A Lonche y Beatriz, por siempre demostrarme mucho cariño.

A mis amigos y amigas que me dieron una mano para la realización y motivación de este trabajo.

Gracias a todos.

DEDICATORIA

A mis jefes que como líderes me han hecho crecer profesionalmente y como persona.

Muchas gracias por su apoyo a:

Lic. Javier García Bejos.

C.P. Erwin Lino Zarate.

Lic. Héctor Jiménez Baca

Dr. Guillermo Haro Belchez

Lic. Jesús Naime Libien

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se deriva de la experiencia profesional adquirida como responsable de la Subdirección de Control Escolar del Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo Industrial (ICATI) del Estado de México, cargo que asumí a partir de mayo de 2010 a marzo de 2014.

Al incorporarme a esta Institución, tuve la oportunidad de conocer la significativa labor que desempeña en materia de capacitación laboral y asesoría a pequeñas y medianas empresas, con el fin de incrementar la productividad de estas, abatir sus costos y hacerlas más competitivas en los mercados internos y externos.

En este sentido, y dado que las nuevas circunstancias internacionales y el nuevo orden económico que se presenta en el mundo, así como los cambios estructurales que en la actualidad se están dando, entre los que sobresalen los Acuerdos que México está logrando en diversos países en materia de Libre Comercio, nos obliga a realizar acciones precedentes y a perfeccionar la naturaleza y sus funciones de los Órganos Auxiliares de la Administración Pública, vinculados con la planta productiva.

Con esta finalidad, nos ocuparemos de estudiar la estructura organizacional del ICATI del Estado de México, poniendo especial interés en su Dirección Técnica Académica y en la Subdirección de Vinculación Externa y Asesoría Empresarial, mediante un diagnóstico que identificó señales de alerta temprana sobre el desempeño de sus funciones y demás aspectos, que a su vez, permitieron tomar decisiones y emprender acciones de mejora.

Es pues este trabajo, parte del esfuerzo para contribuir con los objetivos del ICATI, de tal forma, que opere con mayor eficiencia y responda adecuadamente a los requerimientos de capacitación y adiestramiento del sector productivo de la Entidad, e incida con ello, en el mejoramiento de la vida de los habitantes del lugar.

Desde este propósito, en las siguientes secciones se hace mención de los antecedentes históricos y transformaciones del ICATI para comprender de manera más detallada la situación actual que guarda esta importante Institución.

CAPÍTULO 1. MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1. MARCO CONCEPTUAL

1.1. Definición del concepto de Organización

Todos tenemos una idea básica acerca de lo que significa la palabra *organización*, sin embargo no siempre podemos definirla adecuadamente. En el contexto empresarial es importante tener una idea cabal acerca de lo que significa este término para poder referirnos con propiedad.

A través de los años se han realizado innumerables estudios acerca de las organizaciones, partiendo desde diferentes enfoques y disciplinas, es por ello que ahora existen diversas definiciones de dicho concepto, como la que Gómez refiere en su obra:

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad (Gómez, 1999:191).

En el mismo tenor, Harold Koontz y Heinz Weihrich opinan que:

Se piensa en organización como: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional (Koontz y Weihrich., 1998: 244).

En tanto, Simón Andrade considera que una organización es: “la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto” (Andrade, 2005: 448). Del mismo modo, el diccionario de la Real Academia Española define a la organización como “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. Y la American Marketing Association explica que la organización "cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura

dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas". Y Ferrell et al. en 2004 consideran que una organización consiste en:

Ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito (Ferrell et al., 2004: 215).

De igual forma, León M. et. al (2003), se ha dedicado al estudio de la organización especialmente la empresarial, señala que hoy en día es un ámbito propicio para el surgimiento de teorías y propuestas de mejora, menciona que para que una organización prospere se debe basar en el desarrollo de cinco disciplinas que son: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

León divide estas disciplinas en individuales y grupales. Por un lado, el dominio personal se enfoca en la capacidad de aclarar y profundizar constantemente nuestra visión personal, y en el caso de los modelos mentales lo que se pretende es externar las ideas, examinarlas y abrirlas a la influencia de los demás, ambas consideradas como disciplinas individuales.

En las disciplinas grupales se encuentra la visión compartida que como su nombre lo indica, trata de compartir las ideas con el equipo de trabajo y promover un auténtico compromiso para alcanzar las metas; el trabajo en equipo, busca la interacción y la realimentación de ideas mediante el diálogo y el debate; finalmente el pensamiento sistémico integra a todas las disciplinas anteriores en un conjunto coherente de teoría y práctica.

Luego entonces, considerando que la postura Ferrell et al. 2004, engloba todos aquellos aspectos importantes que deben ser considerados dentro de una organización, en primera instancia los recursos humanos son el elemento central de una empresa o institución, es en ellos recae la responsabilidad y compromiso

para el logro de objetivos, por lo cual, deben tener claramente definidos su puesto, sus funciones, así como también, establecer una adecuada comunicación con el resto del personal para el logro de metas en equipo. Empero, no debemos demeritar el papel que juegan los recursos financieros, físicos, de información, etc., que en su conjunto permiten que las actividades de los recursos humanos, se logren de forma más eficaz y eficientemente; generando así el complemento ideal para el crecimiento de una organización.

1.1.1. Enfoques de la Administración

Aunado a lo anterior, es necesario referirnos a la Administración, ya que es un área de conocimiento cuyo campo de acción son las organizaciones, además de que es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos predeterminados.

La administración ha sido estudiada por profesionales de disciplinas como la antropología, la sociología, la psicología, incluso la matemática, la economía, la contabilidad, la abogacía, la ingeniería, la filosofía y las ciencias políticas.

Con el aporte de tantas personas de diversas disciplinas y con diferentes intereses en la administración, surgieron una serie de enfoques, cada uno de los cuales toma ciertos aspectos de la administración y considera las organizaciones de forma diferente, es por ello que en los siguientes párrafos se mostrará un genérico panorama de estos.

1.1.1.1. Enfoque clásico

El enfoque clásico, tiene como su principal precursor a Taylor, quien fundó la administración científica. Comenzó a crear una teoría de la administración con base en su experiencia inmediata del trabajo de los obreros y el desempeño en sus tareas. Taylor se dedicó en primera instancia a la racionalización del trabajo

de los obreros, y posteriormente, definió de los principios de administración aplicables a todas las situaciones de la empresa.

La racionalización del trabajo, estaba basada en el análisis del trabajo operacional, en el estudio de tiempos y movimientos, en la división de las tareas y en la especialización del trabajador, con esto pretendía eliminar la ociosidad de los obreros y reducir los costos de producción. La estrategia que utilizó fue la implementación de incentivos salariales y premios de producción, así como el diseño de cargos con trabajos simples y repetitivos asegurando así la eficiencia.

La administración científica tuvo sus limitaciones, incluso se le nombraba como la teoría de la máquina, la súper especialización que robotizaba al obrero, sin embargo, fue la pauta de la teoría administrativa.

Henri Fayol, fue otro de los pioneros de la teoría clásica, él hacía énfasis en la estructura de la organización, en las partes que la conforman y la interrelación y coordinación armónica entre estas. Señalaba que para estudiar racionalmente a una organización se debe contar con una división del trabajo correcta y la correspondiente especialización de las partes. En este mismo sentido, consideraba que la división del trabajo puede ser vertical (niveles de autoridad) u horizontal (departamentalización), además de existir órganos de línea (línea de autoridad) y órganos de staff (autoridad de staff para la prestación de servicios y de consultoría).

Su principal aportación fue la creación de escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por consiguiente, para la generación de utilidades para la empresa. Estos escenarios estuvieron respaldados por un instrumento de investigación y la aplicación de proceso administrativo basado en los principios de: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar; así como también en un estudio de las funciones de la empresa, el perfil idóneo del gerente y su relación con la función que desempeña, y una filosofía completa de la práctica administrativa como ciencia y como materia académica en instituciones de enseñanza.

1.1.1.2. Enfoque Humanístico

Los orígenes de la teoría de las relaciones humanas se remontan hasta varias décadas antes de su aparición en los Estados Unidos. Esta teoría surgió del experimento de Hawthorne⁽¹⁾. Este autor incursiona nuevas variables a la administración: los aspectos emocionales e inconscientes del comportamiento de las personas, las necesidades psicológicas y sociales, las relaciones humanas dentro de las organizaciones, nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal, y la importancia del contenido de los cargos y tareas para las personas que los desempeñan.

A través de ese enfoque humanístico se pretende conciliar y armonizar las dos funciones básicas de la organización industrial: la función económica (producir bienes o servicios para garantizar el equilibrio externo) y la función social (brindar satisfacciones a los participantes para garantizar el equilibrio interno).

1.1.1.3. Enfoque Neoclásico

El punto fundamental de la teoría neoclásica es definir la administración como una técnica social básica. Esto implica que el administrador conozca, además de los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de las organizaciones. Enfatiza en las funciones del administrador: planeación, organización, dirección y control.

La planeación es clave para determinar los objetivos con anticipación y qué se debe hacer para alcanzarlos. Considera conveniente jerarquizar los objetivos, los cuales van desde los objetivos organizacionales hasta las políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas. En cuanto a su cobertura, la planeación puede darse en tres niveles:

(1) En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción, este experimento fue coordinado por Elton Mayo y se dividió en cuatro etapas, experimento que tiempo después se volvió muy famoso. <http://www.monografias.com/trabajos15/teoria-humanistica/teoria-humanistica.shtml#ixzz3EU94KQis>

- Estratégico: Proyectada a largo plazo (10 años), abarca la empresa como totalidad, se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Táctico: Proyectada a mediano plazo (5 años), incluye todos los departamentos y abarca sus recursos específicos; pretende alcanzar los objetivos departamentales de la empresa.
- Operacional: Proyectada a corto plazo (1 año), incluye cada tarea o actividad por separado y se propone alcanzar metas específicas.

Asimismo, existen cuatro clases de planes:

- Procedimientos: Se encargan de representar en flujogramas el método de trabajo.
- Presupuestos: Son los ingresos y gastos en determinado período.
- Programas o programaciones: Es la correlación entre tiempo y actividades agendas y es representado a través de cronogramas.
- Reglas o reglamentos: Se refiere a la forma en cómo deben comportarse las personas en determinadas situaciones.

La organización es la función administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado. En cuanto a su cobertura, la organización puede darse en tres niveles: global (diseño organizacional), departamental (diseño por departamentos) y operacional (diseño de cargos y tareas).

La dirección también es parte de la función administrativa, se encarga de orientar e indicar el comportamiento de las personas en actividades para el logro de objetivos. Es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo dirigido al personal, pero también implica autoridad y poder, pues se refiere básicamente a las personas. En cuanto a su cobertura, la dirección puede presentarse en tres niveles:

- Global: Es la dirección propiamente dicha, concierne al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva.
- Departamental: Abarca cada departamento o unidad de la empresa, es la llamada gerencia.

- Operacional: Orienta a cada grupo de personas o tareas, también llamada supervisión. Es el personal de base en un organigrama.

Finalmente, el control es otra función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumpla con los objetivos previstos. El control se conforma de cuatro fases:

- Establecimiento de criterios o estándares: Representa el desempeño deseado.
- Observación del desempeño: Permite ajustar las operaciones a determinados estándares y funciona basado en la información que recibe.
- Comparación del desempeño frente al estándar establecido: Permite verificar eventuales desviaciones o variaciones.
- Acción correctiva para eliminar desviaciones o variaciones: Busca lograr que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretendía realizar.

Por otra parte, la teoría neoclásica considera que la división del trabajo, la especialización, la jerarquía, la distribución de la autoridad, la responsabilidad y la racionalidad, son características básicas importantes que deben ser tomadas en cuenta, y con base en estos elementos define tres tipos de organización:

- La organización lineal, es el tipo de organización más antigua y más sencilla. Sus principales características son la autoridad única basada en la jerarquía, los canales formales de comunicación, la centralización de las decisiones y su estructura piramidal. Ventajas: su estructura de fácil comprensión, la delimitación responsabilidades de cada órgano, la facilidad de implementación y su estabilidad y adecuación a organizaciones de tamaño pequeño. Desventajas: tener mando autocrático, rígido e inflexible, falta de especialización, el énfasis en los jefes que quieren hacerlo todo y mala comunicación en la medida que la empresa crece.
- La organización funcional, se basa en el principio de especialización. Se destaca por su autoridad funcional o dividida, líneas directas de

comunicación, descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización. Ventajas: la supervisión técnica, debido a la especialización de los órganos y las comunicaciones directas. Desventajas: múltiple subordinación que provoca disolución de la autoridad, tendencia a la competencia entre los diferentes especialistas, confusión en cuanto a los objetivos, surgimiento de tensiones y conflictos en la organización.

- La organización línea-staff, es una combinación de la organización lineal y la funcional. Tiene órganos de línea (de ejecución o de operación) y órganos de staff (de consultoría, asesoría o, incluso, de prestación de servicios especializados). Se caracteriza por la fusión de la estructura lineal con funcional, lo cual mejora los canales de comunicación y de asesoría funcional, y la separación entre órganos operacionales (de línea) y órganos de apoyo (staff o asesoría); además permite el entendimiento de la jerarquía de mando y la especialización técnica. Ventajas: asesoría especializada e innovadora, unidad de mando y actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y staff. Desventajas: posibilidad de conflictos entre los órganos operativos (línea) y los de asesoría (staff).

Haciendo referencia a la especialización, el enfoque neoclásico señala que la organización puede desarrollar una especialización vertical (mayor número de niveles jerárquicos) y una especialización horizontal (mayor número de órganos especializados: departamentalización). Con la departamentalización lo que se busca es agrupar departamentos para realizar actividades específicas, concentrándolos ya sea por funciones, por productos o servicios, por localización geográfica, por clientela, por fases del proceso, por proyectos y por ajuste funcional.

Por último, es importante destacar otra contribución de la teoría neoclásica: la administración por objetivos (APO), modelo administrativo creador por Peter F. Drucker, el cual fue publicado en un libro⁽²⁾ en 1954.

Básicamente la APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de planeamiento y control administrativo fundamentado en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir, en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar, estableciendo objetivos tanto a largo como a corto plazo. En este caso, los mandos superiores deben identificar objetivos comunes, para hacer la correcta designación de las áreas de responsabilidad y posteriormente realizar una continua evaluación para conocer los logros alcanzados.

1.1.1.4. Enfoque Estructuralista

El modelo burocrático de Max Weber fue estudiado y analizado por autores como Merton, Selznick y Gouldner, siendo este un modelo de inspiración para formular una nueva teoría administrativa.

La teoría estructuralista surgió en la década de 1950, como una derivación de los análisis de los autores orientados hacia la teoría de la burocracia, quienes intentaron conciliar las propuestas de la teoría clásica y de las relaciones humanas.

Los autores estructuralistas parten del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su medio ambiente, buscan interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la macrosociedad, es decir, la sociedad organizacional, caracterizada por la interdependencia de las organizaciones. Surgiendo así el concepto de *hombre organizacional*, que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones.

(2) Peter F. Drucker, *The practice of management*, New York, Harper & Row, 1954.

El estructuralismo utiliza un enfoque múltiple y globalizante: abarca la organización formal e informal, retoma el efecto de las recompensas y sanciones materiales y sociales en el comportamiento de las personas, toma en consideración los diferentes tipos de organizaciones (empresas industriales, comerciales, de servicios, ejércitos, organizaciones religiosas, partidos políticos, universidades, hospitales, etc.), incluye los diferentes niveles jerárquicos y las relaciones externas de la organización con otras organizaciones.

1.1.1.5. Enfoque del Comportamiento

La teoría del comportamiento surge en Estados Unidos en 1947, tiene una marcada influencia de las ciencias del comportamiento, representa la aplicación de la psicología organizacional a la administración. Esta teoría se basa en nuevas proposiciones acerca de la motivación humana, principalmente en las contribuciones de McGregor, Maslow y Herzber.

McGregor traza dos posturas extremas en la administración: la teoría X y la teoría Y, mientras que Likert propone cuatro sistemas organizacionales que van desde un sistema autoritario explotador hasta un sistema participativo grupal, fundamentado en la democracia.

Otro aspecto importante de la teoría del comportamiento es el proceso de decisión, ya que el individuo toma decisiones con base en la información que recibe de su ambiente, la procesa de acuerdo con sus convicciones y adopta actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. En este sentido, la organización es vista como un sistema de decisiones en el que todos se comportan racionalmente, según un conjunto de informaciones que obtienen del ambiente, sin embargo, la racionalidad puede verse limitada ante la escasez de información, conduciendo al concepto de hombre administrativo, que sólo busca soluciones satisfactorias y no soluciones óptimas.

1.1.1.6. Enfoque Sistémico

La teoría de sistemas se deriva de la teoría general de sistemas que fue desarrollada por Von Bertalanffy. Esta se extendió a todas las ciencias, teniendo también una influencia notable sobre la administración.

Con esta teoría, se entiende a la organización como un sistema abierto, ya que forman parte de una sociedad mayor y están constituidas por partes menores que guardan una interdependencia entre sí. El nuevo enfoque amplió la visión de los problemas organizacionales en contraposición a los anteriores, en donde solo estudiaban a la organización como un sistema cerrado.

1.1.1.7. Enfoque Contingencial

La teoría más reciente dentro de la administración es la teoría de la contingencia. Sus orígenes se remontan a investigaciones de Chandler, Burns y Stalker, Woodward, y Lawrence y Lorsch sobre las organizaciones, sus ambientes, tecnologías y tamaño.

Las nuevas investigaciones verificaron los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias, si los principios de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc.; determinando así que la estructura de una organización y su funcionamiento dependen del ambiente externo o contexto. Estas contingencias externas pueden ser consideradas como oportunidades o como restricciones que influyen sobre la estructura y los procesos internos de la organización.

Fue entonces que se empezó a estudiar la interdependencia entre la organización y el ambiente, porque aunque las organizaciones escogen sus ambientes, después son condicionadas por ellos; lo que las obliga a adaptarse para sobrevivir y crecer.

Con esto, logramos conocer a groso modo la dinámica de las organizaciones y los factores que de una u otra forma repercuten es esta.

Finalmente, haremos un breve recuento de algunos aspectos importantes de los diferentes enfoques de la administración:

Tabla 1: Aportaciones de los enfoques de la administración.

ENFOQUE	APORTACIÓN
Clásico	La división de las tareas y la especialización del trabajador.
Humanístico	La conciliación y armonía de la función económica y la social.
Neoclásico	Las funciones del administrador: planeación, organización y control.
Estructuralista	Sistemas abiertos en interacción con el medio ambiente.
Del Comportamiento	Toma de decisiones con base en la información que recibe de su ambiente.
Sistémico	Sistema abierto con interdependencia entres sus partes.
Contingencial	La organización condicionada por su contexto.

Es así, que con esta serie de aportaciones fortalecemos la presente Memoria Profesional, ya que al comprender la complejidad de las organizaciones, podemos tomar en consideración factores claves para contextos específicos con el objeto de generar un eficiente y eficaz funcionamiento de las mismas.

1.1.2. La organización de la Administración Pública

La administración pública es la principal actividad que corresponde desarrollar al Poder Ejecutivo para la prestación de los servicios públicos. El Poder Ejecutivo

generalmente recae en una persona, aunque debemos advertir que no siempre se ha dado el caso de que los Estados dispongan de un Poder Ejecutivo unipersonal, por ejemplo, en Francia, posterior a la Época de Terror, se conformó como depositario de la labor ejecutiva a un *Directorio*, es decir, a un Órgano Colegiado, formado por tres personas, una de ellas, Napoleón Bonaparte.

Pero dada la dificultad que resulta coordinar a los Órganos Colegiados, generalmente en los Estados de la contemporaneidad, se ha decidido disponer como titular del Poder Ejecutivo a una sola persona física; de tal manera que el titular de la administración es un ente unilateral.

En nuestro país, en el ámbito federal, de conformidad con el artículo 80 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, existe un Supremo Poder Ejecutivo de la Unión, mismo que se deposita en un sólo individuo al que se le denomina como Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

El Presidente de la República para auxiliarse en el desarrollo de la actividad administrativa del Estado, cuenta con una serie de entidades administrativas que le prestan auxilio y que, por razón de jerarquía, dependen de él, bien sea de manera directa o indirecta.

Según el artículo 90 de la Carta Magna dispone que la Administración Pública Federal sea Centralizada y Paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso. En esa Ley Orgánica se distribuyen los negocios del orden administrativo de la Federación que están a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos administrativos y define las bases generales de la creación de las entidades Paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.

Así pues, en el Sistema Jurídico Positivo Mexicano, es la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la obra legislativa que consagra las bases para la organización de la Administración Pública Federal Centralizada y Paraestatal.

Sin embargo, la doctrina reconoce que las dependencias que auxilian al Poder Ejecutivo para el desempeño de la actividad administrativa y la prestación del

servicio público se organizan de formas diversas: la centralización, la desconcentración y la descentralización.

1.1.2.1. La centralización administrativa

La centralización administrativa es la forma fundamental para organizar las entidades públicas de carácter administrativo.

La principal cualidad es que las entidades centralizadas están relacionadas entre sí por un vínculo jerárquico constante. En la cúspide de la administración pública centralizada se encuentra el Presidente de la República y subordinados a él se localizan todos aquellos órganos públicos inferiores.

Las órdenes y la toma de decisiones de la administración pública centralizada descienden invariablemente del órgano mayor al inferior, y cada órgano administrativo tiene su propia competencia.

Sin embargo, mientras la capacidad jurídica es una cualidad intrínseca de las personas y que sólo termina con la muerte, la competencia administrativa no es una prerrogativa natural y propia de la autoridad administrativa. La competencia consiste en una serie de facultades y obligaciones jurídicas que la legislación atribuye a los órganos de la administración para actuar o abstenerse en cierta materia o área de la administración, así como determina el grado de actuación y la superficie territorial en la que habrá de circunscribirse la actuación del órgano.

La diferencia entre la capacidad y la competencia se manifiesta en que la capacidad es regla, puesto que los particulares pueden hacer todo lo que desee, en tanto no haya una norma que lo prohíba; y en el Derecho Público, la competencia es la excepción, ya que esta no se presume, sino que es menester que el orden jurídico la atribuya expresamente a los órganos administrativos. Es decir, los particulares pueden hacer todo lo que no esté prohibido y las autoridades sólo pueden hacer lo que la ley les autoriza (Delgado, 2000: 102).

Los órganos administrativos centralizados que forman parte de la Administración Pública Federal son las Secretarías de Estado; los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica.

1.1.2.2. La desconcentración administrativa

La centralización administrativa, dado su carácter jerarquizado y rígido impide que se puedan tomar decisiones expeditas, pues muchas ocasiones para que se pueda emitir un acto administrativo se requiere que los tramites asciendan desde los órganos inferiores al superior y luego vuelvan al inferior, con el consecutivo consumo de tiempo.

Pero en la década de 1970 el incremento poblacional y la necesidad de prestar servicios públicos a los ciudadanos de una manera más pronta, provocó que la Administración Pública buscara nuevas formas de organización que permitieran una mayor rapidez en la toma de decisiones. Fue entonces, cuando se comenzó a promover en el país el establecimiento de un sistema administrativo simplificado.

Surge así la desconcentración como un acto de legislación por medio del cual se transfieren ciertas facultades de un órgano central a los organismos que forman parte de su propia estructura con la finalidad de que la actividad que realiza la administración se haga de un modo pronto, expedito y limitando el número de requisitos para su realización.

Los organismos desconcentrados dependen en todo momento del órgano administrativo al que se encuentran subordinados, sin embargo, el organismo no guarda una relación de subordinación jerárquica respecto a los otros órganos que forman parte de la administración pública central, dependen directamente del titular de la entidad central de cuya estructura forman parte. “El organismo desconcentrado tiene cierta autonomía a la que se le llama técnica, que significa el otorgamiento de facultades de decisión limitadas y cierta autonomía financiera presupuestaria” (Espinoza, 1986: 141).

Entre algunos casos de órganos desconcentrados encontramos: al Sistema de Administración Tributaria, a las delegaciones de cobro, a los hospitales regionales del sistema de salud, cada una de las escuelas del sistema educativo nacional, el Instituto Politécnico Nacional, la Procuraduría Federal del Trabajo, entre otros.

Cabe aclarar que aunque los órganos desconcentrados cuentan con autonomía técnica y presupuestaria, y en términos generales son una alternativa viable para mejorar la calidad y la rapidez de respuesta de los servicios públicos, también mantienen ciertas restricciones, esto debido a que carecen de capacidad jurídica y de patrimonio propio, por lo que no pueden formular su propio presupuesto, sino que éste le es determinado y asignado por el titular de la entidad central de la que dependen, y se manifiesta en el artículo 17 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la cual regula la creación de los órganos desconcentrados que les están jerárquicamente subordinados y tienen las facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso por cada una de las leyes aplicables a cada órgano central.

De ahí, que existan otro tipo de organización administrativa, más independiente del órgano central, y que han sido creada de acuerdo a las necesidades específicas de ciertas instancias públicas.

1.1.2.3. La descentralización administrativa

Los organismos descentralizados se encuentran regulados por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal como por la Ley Federal de Entidades Paraestatales.

Los organismo descentralizados son entidades creadas por la ley del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal; su principal distinción es que tienen personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten.

De conformidad al tercer párrafo del artículo Primero de la Ley Orgánica, son los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y fianzas y los fideicomisos, las entidades que componen la administración pública paraestatal.

El objeto que puede ocupar a un organismo descentralizado es aquel que de origen corresponde realizar al Estado; la Ley de las Entidades Paraestatales reconoce tres posibles objetos que puede tener las personas jurídicas que se constituyan como organismos descentralizados; entre los que se encuentran la realización de actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias, la prestación de un servicio público o social, o en su caso, la obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

Para cumplir con sus funciones, el organismo descentralizado cuenta tanto con autonomía técnica como con autonomía patrimonial para tomar las decisiones definitivas, cuenta con un régimen jurídico especial, es decir, el Congreso de la Unión crea una norma o serie de normas aplicables de manera exclusiva a dichos entes, estas leyes le otorgan personalidad jurídica y en consecuencia se vuelve responsable de las decisiones que asuman para la realización de su objeto.

Por señalar algunos organismos descentralizados se encuentran: la Comisión Federal de Electricidad, Petróleos Mexicanos, la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Banco de México, y de manera específica en el Estado de México, se encuentran: el Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología, la Comisión del Agua del Estado de México, el Instituto Mexiquense de Cultura Física y Deporte, el Colegio de Bachilleres y por supuesto, el Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo Industrial.

Los beneficios que brinda este tipo de organización administrativa son muchos, dado que al tener autonomía técnica y no requerir la autorización del órgano central, las instancias pueden tomar decisiones propias con respecto a las necesidades que requieran, como por ejemplo la autorización de cursos de

capacitación para su personal, como una estrategia de mejora de sus servicios públicos.

1.2. Definición del concepto Capacitación

Hablar sobre capacitación es parte fundamental para el correcto funcionamiento de las organizaciones, y por lo tanto, motivo de esta *Memoria de Experiencia Profesional*, de ahí que sea conveniente conocer las posturas que tienen algunos autores respecto a este tema, de tal forma que nos permita tener una visión más clara sobre la importancia que tiene la capacitación para el desarrollo de una sociedad.

Grados la define como “La acción tendiente a desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo” (Grados, 1999; citado en Aguilar, 2010).

En tanto que García, considera que la capacitación es:

Una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma” (García, 2011: 3-4).

Asimismo, el diccionario de la Real Academia Española define la capacitación como “Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”.

Capacitarse es clave para la sobrevivencia y desarrollo en cualquier organización, porque es requisito indispensable que las personas conozcan “lo último” en el aspecto relacionado con sus actividades diarias.

Entonces, podemos decir la capacitación se basa en un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la organización y hacia una

ampliación de conocimientos, habilidades y aptitudes de las personas, de tal forma que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de sus actividades diarias.

Los conocimientos que se puede adquirir son de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines, ya sean individuales y organizacionales. Existen tres grandes grupos en que los podemos dividir:

- a) Capacitación para el trabajo: Dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad. Al inicio todo trabajador deberá recibir una capacitación de preingreso, lo que significa que se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para desempeñar el puesto asignado, de igual forma existe otro tipo de capacitación, cuando el trabajador es promovido o reubicado dentro de la misma empresa, deberá recibir una capacitación de inducción, que le ayudará a integrar al candidato a su nuevo puesto, grupo, jefe y empresa, en general.
- b) Capacitación en el trabajo: Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Busca, lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo.
- c) Capacitación promocional: Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

1.2.1. Diferencia entre capacitación, adiestramiento y formación

Un concepto afín al de capacitación es el llamado adiestramiento. A diferencia de lo que es la capacitación, el adiestramiento busca desarrollar habilidades y destrezas de carácter más que nada físico, es decir, de la esfera psicomotriz; el adiestramiento se imparte principalmente a obreros y empleados que manejan máquinas y equipos aplicando un esfuerzo físico.

El concepto de capacitación incluye al de adiestramiento, pero tiene un significado más amplio. En general, se habla de capacitación cuando el trabajo tiene un contenido intelectual bastante importante.

Asimismo, el concepto de formación está aunado a lo anterior, es una condicionante importante para asignar un puesto laboral al individuo dentro de la empresa. El concepto formación según la Real Academia Española señala que “proviene de la palabra latina *formatio*. Se trata de un término asociado al verbo formar (otorgar forma a alguna cosa, concertar un todo a partir de la integración de sus partes)”.

A nivel profesional la noción de formación también está ligada a la capacitación, debido a que la formación de una persona está vinculada al grado académico alcanzado y al aprendizaje que completó, ya sea a nivel formal o informal.

Dentro de los tipos de formación que no incluyen la escolaridad, debemos tomar en cuenta los conocimientos que se adquieren con la práctica, a partir de la experiencia laboral. Por ejemplo: una persona que trabajó durante quince años en un taller mecánico muy probablemente esté preparada para resolver problemas en un automóvil, aun cuando no tenga un título o un grado que lo acredite. Más aún, no existe curso universitario que brinde a sus estudiantes los conocimientos y la práctica necesarios para enfrentarse al mundo profesional. Es siempre necesario complementar la teoría y la práctica, sobre todo en materias relacionadas con la ciencia y la tecnología.

1.2.2. Historia de la capacitación

Hablar de capacitación, es remontarnos a siglos pasados, cuando el hombre para cubrir sus necesidades básicas de supervivencia aprendió empíricamente a desarrollar habilidades que le permitieran inventar su propio lenguaje, crear su vivienda y elaborar ropa y armas, fue esa urgencia y necesidad de entrenamiento los ingredientes esenciales para la preservación de las civilizaciones.

El hombre tuvo que transmitir a otros los conocimientos y habilidades adquiridos a través de medios deliberados que tenía a su alcance, tales como signos, símbolos y palabras; y cuando estos mensajes eran comprendidos de manera total y completa, se decía que se había logrado el aprendizaje.

El proceso capacitación, ha pasado por una serie de cambios sustanciales en sus prácticas conforme ha evolucionado la humanidad, entre los momentos que podemos identificar se encuentran: La Antigüedad, la Edad Media, la Revolución Industrial, la producción en serie, las guerras mundiales, el período de posguerra; hoy en día es considerado como un proceso enfocado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones.

En el periodo de las civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos y se regían por las Leyes del Código de Hammurabi⁽³⁾ que hacen referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes. En el caso de Roma, se conoce que en la antigüedad algunos artesanos fueron esclavos, pero posteriormente se organizaron en el Colegio con el propósito de mantener activas las normas de sus artes y oficios.

Otra situación que propició el desarrollo de la capacitación se presentó en la Edad Media, con la creación de gremios o asociaciones, ya que estas asociaciones se agrupaban para lograr metas e intereses comunes, básicamente su propósito era la protección y ayuda mutua. En esencia, este tipo de asociaciones constituyeron las primeras empresas y establecieron normas de calidad en la mano de obra utilizada.

Los gremios estaban formados por tres tipos de personas: a) Los maestros, quienes eran dueños de herramientas y materia prima, su actuación era como

(3) El Código de Hammurabi, creado en 1.760 A.C. en la Antigua Mesopotamia (según la cronología media): Es uno de los conjuntos de leyes más antiguo y mejor conservados que existen. Está basado en la aplicación de la Ley de Talión a casos concretos, sus reglas fundamentales eran para regular el día a día de los pueblos mesopotámicos y no eran sujetas a cambio ni por parte del mismísimo Rey.

Director de los trabajos que se realizaban, b) Los aprendices, que vivían con el maestro y no recibían un sueldo, solamente comida y entrenamiento, y c) Los trabajadores, quienes ya habían pasado la etapa de aprendizaje pero aún no dominaban totalmente el oficio.

Más adelante, la necesidad de estos trabajadores por superarse y establecer sus propios negocios dio la pauta para que se crearán gremios especializados, esto es, los maestros al verse amenazados por los nuevos talleres, decidieron volverse más competitivos, convirtiendo sus talleres en exclusivos, demandando una mayor calidad y mano de obra especializada para sus trabajos.

Finalmente, podemos decir que la capacitación surgió desde la época de piedra, sin embargo, algunos teóricos coinciden en que el origen de la capacitación como concepto se retoma con la Revolución Industrial, en el siglo XVII hasta principios del siglo XIX, con la aparición del aula, esta capacitación tuvo sus orígenes en Europa y ha sido potencializado en Estados Unidos, de ahí transfiriéndose a países del sudeste asiático y actualmente abarcando todo el mundo.

Aunado a que la capacitación se ha convertido en un elemento primordial para el crecimiento de las organizaciones, también se han generado estudios que permitan mejorar las dinámicas de trabajo y productividad dentro de estas. En los siguientes párrafos hablaremos de las organizaciones, analizándolas desde su estructura organizacional, las funciones que cada puesto desempeña, la interacción que existe entre los recursos humanos al realizar trabajo en equipo, así como la infraestructura y los recursos financieros con los que se cuentan; ya que todos estos factores son determinantes para el logro de objetivos.

1.3. Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

Una de las aportaciones más importantes que se han realizado con respecto a las organizaciones, es el análisis FODA, que tiene sus orígenes en los años sesenta y setenta en Estados Unidos, a partir de una investigación que el Instituto de

Investigaciones de Stanford realizaba para conocer las razones de por qué fallaba la planificación corporativa. Entre su grupo de investigadores se encontraban Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Robert Stewart, Birger Lie y Albert S. Humphrey, siendo este último su principal exponente.

La investigación fue financiada por la empresa del Fortune 500, la cual tenía una tendencia hacia la planificación corporativa. Su primera empresa con este modelo fue DuPont en 1949, pero para 1960 todas sus empresas ya contaban con un *gerente de planificación corporativa*; modelo que se replicó por todo Estados Unidos y Gran Bretaña.

Desafortunadamente la planificación corporativa a largo plazo en las empresas no estaba logrando los resultados esperados al no recuperarse la inversión y ser considerada como un gasto muy costoso. La realidad seguía siendo que, aunque contaban con planificadores a largo plazo, no existía dentro del equipo gerencial un compromiso real con los programas de acción. Fue entonces, que Robert F. Stewart continuó realizando investigaciones entre 1960 y 1969, creando así, un sistema que permitiera a los equipos gerenciales aprobar y comprometerse en el trabajo de desarrollo, el cual denominó *manejo del cambio*.

Con estas investigaciones concluyó que los jefes ejecutivos debían ser los jefes de planificación, y que sus directores inmediatos funcionales, debían ser su equipo de planificación.

Por su parte, el Dr. Otis Benepe diseñó una *cadena de lógica*, que se convirtió en un sistema esencial para obtener la aprobación y compromiso del equipo gerencial, basada en: valores, evaluación, motivación, búsqueda, selección, programación, actuación y monitoreo.

A partir de estas bases se comenzó por evaluar a las empresas, cuestionándose ¿Qué hay de bueno y de malo sobre sus operaciones? ¿Qué hay de bueno y de malo sobre el presente y el futuro?, luego entonces, lo que es bueno en el

presente es satisfactorio y bueno en el futuro es oportunidad, malo en el presente es falta y malo en el futuro es amenaza. Siglas que en inglés se nombró como análisis SOFT. (Strenghts, Opportunities, Future, and Threats).

Este análisis fue presentado a Urick y Orr en 1964, en un seminario de planificación a largo plazo en Zurich, Suiza. La respuesta fue exitosa, aunque tuvo pequeños ajustes, se cambió la F por W, y se le denominó análisis SWOT.

Urick y Orr promovieron el análisis SWOT en Gran Bretaña, sin embargo, se detectó que para que fuera exitoso habría que considerar el orden de importancia de las categorías de planificación: producto, proceso, cliente, distribución, finanzas y administración.

Fue entonces que se comenzaron a hacer nuevos diseños sobre el proceso de planificación mediante ensayo y error, finalmente en 1966 se aprobó un prototipo basado en el trabajo realizado en Erie Technological Corp en Pennsylvania; y en 1970 se comenzó a implementar en Gran Bretaña, obteniendo resultados exitosos.

Hasta la fecha es el análisis SWOT o traducido al español con sus siglas FODA, acróstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una herramienta básica que se sigue implementando, puesto que cuenta con los elementos indispensables y oportunos en el proceso de planeación estratégica.

Es un análisis situacional que nos permite obtener la información de un individuo, producto, empresa, etc., en un momento determinado para la toma de decisiones; además ofrece señales de alerta temprana para emprender acciones de mejora.

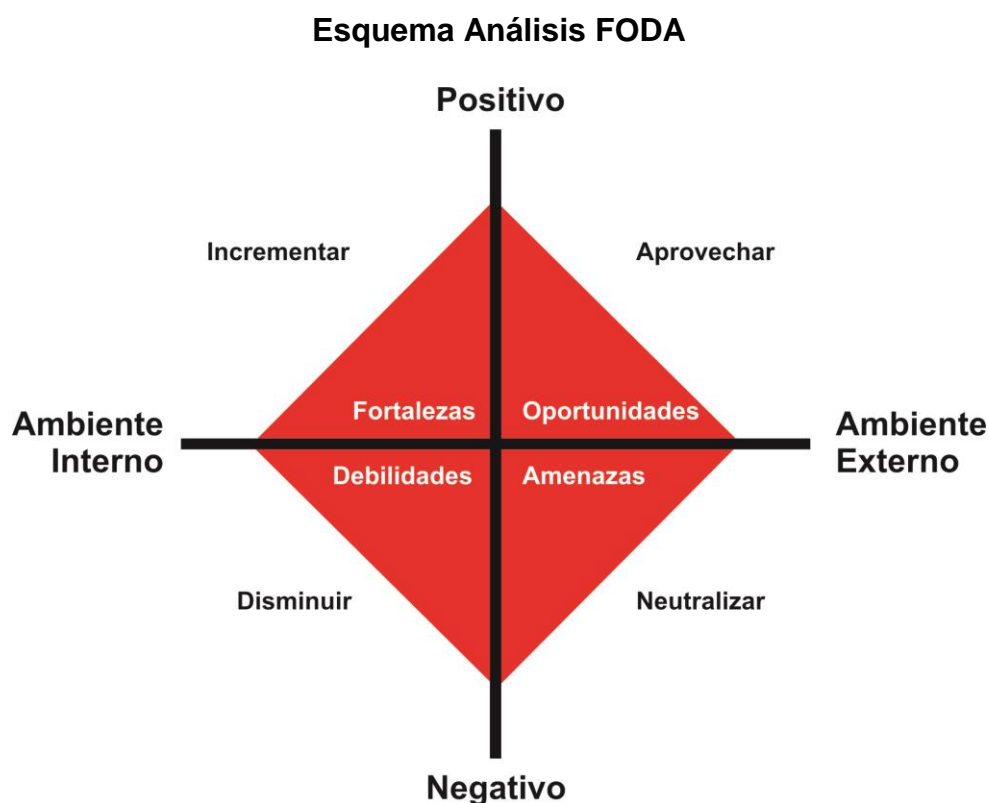
Hoy en día, es muy común aplicar análisis FODA en organizaciones porque al diagnosticar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se reflexiona sobre los diversos factores que afectan en el cumplimiento de sus metas. Estos factores pueden impulsarnos al logro de nuestros objetivos, en cuyo caso habrá

que aprovecharlos para fortalecer nuestra acción, pero también podemos encontrar factores que perturban la vida interna de la organización, pero si estos son identificados a tiempo se pueden disminuir.

También existen factores ajenos a la organización, que ponen en riesgo el logro de sus objetivos, por lo que al realizar un diagnóstico oportuno se reducen y/o neutralizan las amenazas. Es así como al detectar a tiempo una amenaza permite tomar las previsiones posibles para reducir los efectos negativos actuando con oportunidad.

Asimismo, al conocer las oportunidades podremos diseñar estrategias convenientes, aprovechando las condiciones favorables del entorno.

En contraste, fortaleza y debilidades, son consideradas como factores internos, por lo que es más fácil tomar acciones para reducir o evitar su afectación.



Fuente: Elaboración propia con base a las fuentes consultadas del Análisis FODA.

Luego entonces, entendemos a las fortalezas como capacidades especiales con que cuenta una organización y que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia. Las debilidades por el contrario son obstáculos, que pueden convertirse en desventajas para la organización. Amenazas y oportunidades son factores externos que no podemos controlar y que pueden obstaculizar o impulsar el logro de objetivos.

Por último, podemos considerar que el análisis FODA reside en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y obstáculos en un contexto determinado, planteando y ejecutando estrategias que le permitan cumplir con dicho fin.

CAPITULO 2. ANTECEDENTES Y SURGIMIENTO DEL ICATI

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES Y SURGIMIENTO DEL ICATI

2.1. La capacitación en México

Los antecedentes de la capacitación en México se remontan a la época prehispánica, donde la población contaba con preparación académica en escuelas como el Tepochcalli y el Calmécac, donde los jóvenes desarrollaban habilidades militares y domésticas.

Posteriormente, durante la época colonial se crearon las “ordenanzas de minería”, en las cuales se les brindaba enseñanza a la juventud destinada a las minas, para que desarrollaran sus facultades intelectuales, mediante preceptos, ejercicios y ejemplos.

Para el año de 1873, se funda el Gran Círculo de Obreros en México, que tenía entre sus objetivos instruir a la clase obrera en lo referente a artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón. En 1915 también fue año importante, ya que en Estados Unidos se desarrolla un nuevo método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como “Método de los cuatro pasos” los cuales eran: Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar. De igual forma, las dos guerras mundiales sufridas por esta nación dieron lugar a técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a la industria. Es así, como dos años después se ven reflejados estos cambios en México y se decretan en la Constitución de 1917 los “Derechos del Trabajo”, que pugnan por un sistema más justo en las relaciones obreros-patronales. De ahí que el artículo 123 de dicha Constitución señale que: “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; a efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley.

En los '70, la economía del país aún era muy cerrada y por consiguiente la competencia era escasa en el ámbito empresarial, de hecho, las compañías mexicanas no hacían demasiado esfuerzo ni tenían interés en capacitar a sus empleados. Los ascensos eran inusuales y a menudo estaban basados en redes

de contacto o en relaciones interpersonales más que por el desempeño laboral. Básicamente, el proceso de aprendizaje para un nuevo empleado era mediante el "Sistema de Aprendiz", en otras palabras, se refiere a que al nuevo empleado se le asignaba un mentor, quien en la mayoría de los casos, era un trabajador antiguo que sabía cómo transmitir el conocimiento.

La situación comenzó a cambiar en 1978, cuando el Presidente mexicano José López Portillo, se dio cuenta de la necesidad de incrementar el nivel de productividad industrial del país, entonces aprobó varias leyes para la legislación laboral mexicana. Estas nuevas leyes fueron conocidas como "Ley Entrenamiento", y se referían a la obligación que tenían los empleadores o patrones de proveer entrenamiento formal y adecuado para cada uno de sus trabajadores, estableciendo planes de formación anuales, certificación de instructores, etc.

Otro factor importante que permitió que la capacitación profesional se volviera obligatoria, fue el crecimiento industrial de los años '90, con la implementación del Tratado de Libre Comercio. Fue entonces, cuando muchas fábricas mexicanas comenzaron el camino hacia la certificación ISO, para obtener el reconocimiento internacional. Aunado a ello, la inversión extranjera en México también provocó otros tipos de entrenamiento como programas transculturales y capacitación directiva.

En esta época la falta en un método adecuado de capacitación, fue un problema cultural importante, que se hizo evidente porque no existía un desarrollo adecuado de los objetivos. Fue la tendencia en la educación básica mexicana de tener un enfoque universal, orientado a adquirir conocimiento y conceptos de cultura general más que en desarrollar habilidades como la expresión oral, escrita o la comprensión de lectura.

Para el año 2000, después de un gran esfuerzo en capacitación, el cambio en el desempeño de la mayoría de los mexicanos fue evidente. Hoy en día ya son muchas las fábricas que han empezado a ser reconocidas como líderes en calidad y productividad y han obtenido reconocimientos internacionales.

Es así, como año tras año las presiones del mercado y la competencia internacional están demandando altos niveles de aumento de la productividad, cero defectos y menores costos de producción.

2.2. La Escuela de Artes y Oficios

El siglo XIX fue una época complicada para el Estado de México, debido a la guerra de Independencia, la guerra de Reforma y las intervenciones de Estados Unidos y Francia, empero, en 1828 se reflejaron los primeros esfuerzos en materia de capacitación con la creación del Instituto Científico y Literario.

A pesar de lo anterior, el progreso en el Estado de México no se veía reflejado en el sector artesanal y obrero, pero fue por iniciativa de Esteban Guénot, empresario radicado en la Entidad, se presentó un proyecto para fundar una escuela técnica que brindara sustento y protección a los trabajadores y artesanos del Estado de México, en especial para jóvenes cuyos recursos fueran bajos. La propuesta fue aprobada en 1847 por el Gobernador Francisco Modesto de Olaguíbel, sin embargo, no se llevó a cabo debido a la inestabilidad que vivía el país ante la invasión Norteamericana.

Para la década de 1860, con la restauración del Sistema Republicano que llevo a cabo Don Benito Juárez, se propagaron las ideas liberales y la filosofía positivista, impulsando así la educación. Prueba de ello, fue la reestructuración del plan de estudios del Instituto Científico y Literario de Toluca, llevada a cabo por el entonces Gobernador, el Sr. Mariano Riva Palacio.

En 1861 se ordenó la creación de una Escuela de Artes, Oficios y Agricultura dentro del Instituto Científico y Literario del Estado y en 1870 se estableció que el mismo Instituto organizara una carrera de artes y oficios, lamentablemente por la falta de infraestructura, ambas propuestas no rindieron los frutos esperados.

Un año después, el Lic. Manuel Alas Sardaneta, hombre ilustre y pieza clave para la creación de agrupaciones científicas, artísticas y filantrópicas en la ciudad de Toluca en la segunda mitad del siglo XIX, convocó a los artesanos de Toluca para analizar los medios para proteger a la industria y mejorar la calidad de vida de estos. En esta reunión se acordó la creación de una sociedad denominada “*Sociedad Artística Regeneradora*”, cuyo objetivo era apoyar a los artesanos en sus necesidades, así como incentivar la educación de los habitantes del Estado.

Gracias a esta iniciativa del Lic. Manuel Alas y a la *Sociedad Artística Regeneradora*, se fundó el 28 de abril de 1872, en el exconvento de La Merced, el Colegio de Instrucción Primaria y de Artes y Oficios, con el objeto de procurar la educación primaria, moral y artística de jóvenes pobres y huérfano, así como fomentar la industria manufacturera de la nación y mejorar la condición moral e intelectual de los obreros.

En materia educativa, el General Vicente Villada expidió la Ley de Instrucción Pública Primaria, lo cual incrementó la asistencia de alumnos en un 40%, asimismo, se crearon las Escuelas: Normal para Profesores y la de Artes y Oficios para Mujeres. Por otra parte, la Normal Anexa al Instituto Científico y Literario, propuso diversas reformas para que los indígenas obtuvieran el título de profesor de tercera clase, con el fin de que regresaran a sus comunidades de origen y enseñaran lo aprendido en su lengua natal.

El 6 de septiembre de 1889, el Gobernador Villada, presentó ante el Congreso del Estado de México una iniciativa de Ley para establecer la Escuela de Artes y Oficios, la cual basaba su criterio en que era necesario proteger a los artesanos y brindarles un espacio donde pudieran desarrollar y aumentar sus habilidades y conocimientos.

Dicha iniciativa fue aprobada por la XIII Legislatura Local, a través del Decreto de fecha 11 de septiembre de 1889, en el cual se ordena la transformación del

Hospicio de Pobres en Escuela de Artes y Oficios, quedando el Gobierno del Estado a cargo de su administración y dirección.

2.2.1. La creación de la EDAYO

La Escuela de Artes y Oficios, conocida por sus siglas EDAYO, fue inaugurada el 2 de octubre de 1891, por el Presidente de la República, el General Porfirio Díaz y el Gobernador del Estado de México, el General José Vicente Villada.

De acuerdo con los fondos disponibles, el Gobierno del Estado designaría el número de escuelas, talleres, empleados y las respectivas dotaciones que anualmente debería tener la Escuela de Artes y Oficios. Los alumnos que asistían a esta escuela podían ser: a) De Gracia, vivían en la escuela y recibían vestido y útiles, eran huérfanos de padre y madre, b) Pensionistas, vivían en la escuela y pagaban \$120.00 pesos anuales por la alimentación, c) Semipensionistas, que recibían sólo alimentos e instrucción por \$96.00 pesos al año, y d) Externos, concurrían a la escuela únicamente a recibir instrucción.

La estructura de la EDAYO, estaba conformada por una dirección, departamentos de administración, prefectura y enfermería, dormitorios, comedor, cocina y baños, además de las aulas para la escuela primaria y las clases de música y dibujo, asimismo, contaba con 16 talleres con maquinaria específica. La sección más importante y reconocida de la EDAYO, en todo el Estado de México era la imprenta, porque contaba con un moderno equipo, imprimiéndose en este taller numerosos textos de valor estatal y nacional.

A la EDAYO llegó un maestro, el poeta y orador Horacio Zúñiga, quien dejó una profunda huella en casi 20 generaciones de alumnos, editó en los talleres sus obras más importantes y asesoró a estudiantes en la publicación de la revista "*La Voz Estudiantil*". En 1902, se creó el Consejo Superior de Enseñanza Secundaria y ese mismo año tomó a su cargo la administración de la Escuela de Artes y

Oficios, se agregaron algunos otros talleres y se modificaron los planes de estudio para que la escuela contara con el nivel de secundaria.

Pasaron los años y la EDAYO funcionó con regularidad hasta 1910, año en que los conflictos políticos y militares provocaron la inversión de recurso económico para su mantenimiento y promoción disminuyera. Once años después, con el gobierno del General Abundio Gómez se apoyó al restablecimiento de la Escuela, cambiando su nombre a Escuela de Artes y Oficios para Varones.

Para 1926 la Institución tuvo nuevamente cambios, esta vez en el sentido de promover el adiestramiento de los alumnos mayores de 12 años que hubieran concluido su primaria, para ello, se estableció una nueva vertiente denominada secundaria industrial, la cual comprendió dos niveles, la primera denominada Prevocacional, que consistía en cursar la primaria y el aprendizaje de cuatro talleres por curso, y la segunda denominada Vocacional, en la cual se estudiaba diversas materias y un taller en particular que hubiera elegido el alumno. La nueva modalidad de capacitación, permitió que jóvenes accedieran a las escuelas vocacionales del Instituto Politécnico Nacional, así como a los bachilleratos de las universidades del estado y de la nación.

La EDAYO en el Estado de México fue el origen de uno de los principales espacios de educación de éxito a lo largo de dos tercios de siglo y ha dado la oportunidad de capacitar a cientos de artesanos y trabajadores industriales en la Entidad.

En la segunda mitad del siglo XX, la Escuela de Artes y Oficio continúa con sus funciones y talleres llenos de alumnos, con un nivel académico notable, debido a que la exigencia hacia los alumnos era alta y las clases en su mayoría eran prácticas. La escuela se había convertido en semi-militarizada ya que se formaban pelotones y existían grados (cabo, sargento, etc.), los estudiantes contaban con

tutores y prefectos que siempre estaban atentos de la disciplina de estos, así mismos, los maestros fueron la base que dieron el nivel académico de las EDAYO.

Sin embargo, a causa de la expropiación petrolera y la segunda guerra mundial, se dio un giro a las necesidades de capacitación en la Entidad, los planes y programas de la Normal Mixta fueron adecuados a los de la Escuela Normal de Maestros, y se aprobó la Ley que concedía autonomía al Instituto Científico y Literario, en consecuencia estos cambios también influyeron en la EDAYO.

2.2.2. Evolución y transformaciones de la EDAYO

En la década de los '50 las alternativas educativas que brindaba el Gobierno Federal ya eran insuficientes, a las necesidades de la población. El Instituto Politécnico Nacional, tenían problemas en cuanto a la saturación de matrícula, cientos de alumnos dormían en las escaleras de los edificios y muchos comían de las sobras de los becados, la situación para los estudiantes estaba complicada. Fue el 11 de abril de 1956 que los estudiantes del Politécnico se organizaron en huelga, presentando un pliego petitorio en el cual solicitaban la aprobación de una Ley Orgánica, cambio de Director, nuevas instalaciones y la ampliación de becas; mitin al que se unieron otras instituciones de educación media y superior, entre ellas la EDAYO de Toluca.

A los 2 meses de haber estallado la huelga, el 16 de junio, el Presidente Ruiz Cortinez, recibió a los líderes estudiantiles del Politécnico y accedió a sus peticiones, concluyendo así la huelga 3 meses después.

De igual forma, la EDAYO también tenía sus peticiones, la principal era la de conservar su nombre, ya que el Ejecutivo Estatal, a través del Código de Protección a la Infancia, ordenó cambiarlo y denominarlo "*Centro de Capacitación para Menores*". La huelga en la EDAYO concluyó un par de meses después que la de la capital del país, sin embargo, ese mismo año el Gobernador del Estado,

Salvador Sánchez Colín, cerró la escuela, dejando únicamente en funcionamiento los talleres para uso comercial.

Al año siguiente, el 18 de septiembre de 1957, se abre nuevamente el plantel, ya con otro nombre y en nuevas instalaciones, las cuales se encontraban en un predio situado sobre la carretera a Morelia, este colegio se convertiría más tarde en la Escuela Secundaria Técnica, Agropecuaria e Industrial (ESTAGI), dedicada principalmente a la industria agropecuaria y sin cumplir con la filosofía de la EDAYO, en cuanto a la formación del estudiante en un oficio.

La Secundaria No. 3 y la Escuela Secundaria Técnica, Agropecuaria e Industrial, la cual era operada por el Instituto de Protección a la Infancia del Estado de México, actualmente lo conocemos como el DIF Estado de México, trabajaron conjuntamente para brindarle a la población mexiquense más y mejores herramientas para prepararse y desarrollarse, empero, estas instituciones fueron insuficientes para la rapidez en que crecía la industria en la Entidad.

Ante tal necesidad, en 1973 se creó el Instituto de Desarrollo de Recursos Humanos del Estado de México, con el fin de reducir el desempleo y coadyuvar el desarrollo integral del Estado.

La Secundaria No. 3, continuó funcionando como un espacio para que los estudiantes cursaran sus estudios de nivel medio superior, en contraparte, el Instituto de Desarrollo de Recursos Humanos en 1975, cerró sus puertas por no cumplir a cabalidad con sus funciones. Pese a ello, la perseverancia de los egresados por reabrir la EDAYO no terminó y fue en 1976, cuando tuvieron un primer acercamiento con el Gobernador Carlos Hank González, con el objeto de volver a operar una Escuela de Artes y Oficios, proponían la construcción de un nuevo edificio en las afueras del poblado de Chapultepec, sin embargo, por diversas causas la escuela no se logró consolidar y el proyecto se suspendió.

2.3. El surgimiento del ICATI

Los esfuerzos de los ex edayenses finalmente rindieron frutos, ya que el Gobierno del Estado de México se dio a la tarea de buscar y crear nuevos proyectos para apoyar con la capacitación, y el 13 de septiembre de 1980 fue publicado en la "Gaceta del Gobierno", el Acuerdo del Ejecutivo del Estado por el que se crea el Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo Industrial (ICATI), como un organismo desconcentrado del Poder Ejecutivo, con personalidad jurídica propia.

El 17 de julio de 1982, a fin de que este Instituto pudiera responder con mayor eficiencia a los requerimientos de capacitación y adiestramiento, tanto del apartado productivo como de los diversos sectores sociales, por Acuerdo del mismo Ejecutivo del Estado se reestructuró tanto orgánica como funcionalmente, dotándosele de facultades más amplias y otorgándosele autonomía para el manejo de su patrimonio y recursos, quedando adscrito para su control sectorial a la Secretaría del Trabajo y de la Previsión Social y, para su control patrimonial, a la Secretaría de Planeación.

El ICATI, implementó un programa de capacitación bajo un sistema de becas en centros de trabajo de particulares, los cuales eran conocidos como Centros ICATI de Capacitación, asimismo, operaba cursos de capacitación a través de dos unidades móviles de origen israelita compuestas por laboratorios de practica-aula. En este mismo sentido, el gobierno del Estado creó en 1983, la empresa Sistemas Didácticos Mexiquenses (SIDMEX), cuya función era diseñar los sistemas de capacitación y fabricación de equipos didácticos, esta empresa fabricó seis unidades móviles desmontables que sirvieron de apoyo al ICATI e inclusive sirvieron para impartir cursos en estados como Querétaro y Michoacán.

Por esas mismas fechas, el ICATI se dio a la tarea de ampliar sus servicios brindando asesoría a las empresas a través de la capacitación de su personal directamente en las fábricas, programa que se denominó "Programa de

Capacitación en Planta”, y tuvo por objetivo la formación de recursos humanos para pequeñas y medianas empresas, de tal forma que cumplieran con sus obligaciones legales en materia de capacitación.

Desafortunadamente los recursos con los que contaba el Instituto eran limitados e insuficientes para poder capacitar a todos los alumnos y trabajadores que lo solicitaban, por lo que se iniciaron las gestiones correspondientes para que el ICATI retomara el antiguo esquema de la EDAYO, es decir, una escuela en la que se impartiera capacitación para el trabajo en un corto tiempo, en alguna especialidad o taller.

El nuevo Centro de Capacitación en Artes y Oficios de Toluca del ICATI, reinició sus actividades el 31 de octubre de 1984, operando con seis talleres. El alumnado estaba conformado en su mayoría por personas desempleadas, las cuales gracias a la escuela, lograron incorporarse a alguna empresa o abrir su propio negocio, y en el caso de los obreros sindicalizados, éstos pudieron ampliar sus conocimientos sobre la labor que desempeñaban en las empresas.

El Centro de Capacitación en Artes y Oficios de Toluca, encaminó sus esfuerzos de capacitación y adiestramiento para satisfacer las necesidades de mano de obra calificada de la industria establecida en la Entidad, abriendo en 1985 tres especialidades más e incorporando el Programa Federal de Becas (PROBECAT), lo que coadyuvo a elevar la matrícula de la escuela.

En Jilotepec, el presidente municipal Javier Barrios González, también realizó las gestiones correspondientes ante el Gobierno del Estado de México para crear un plantel en su municipio, de tal forma que el 2 de enero de 1985 inicio sus operaciones del Centro de Capacitación en Artes y Oficios de Jilotepec; y meses después se inició también la construcción de un nuevo plantel en Tlalnepantla.

Por otra parte, con el gobierno del Lic. Ignacio Pichardo Pagaza, el ICATI se transformó de Órgano Desconcentrado a Organismo Descentralizado, otorgándosele personalidad jurídica y patrimonio propio para responder con mayor eficiencia a los requerimientos en materia de capacitación y adiestramiento del

sector industrial, continuando adscrito para control sectorial a la Secretaría del Trabajo y de la Previsión Social, esto aprobado mediante Decreto 111 de la H. "LI" Legislatura del Estado de México.

En marzo de 2002, el ICATI modificó la denominación de los Centros de Capacitación en Artes y Oficios por la de Escuelas de Artes y Oficios (EDAYO) y en el año de 2013 ya contaba con 43 planteles en los municipios de: Zinacantepec, Ixtapan de la Sal, Jilotepec, Valle de Bravo. Almoloya de Alquisiras, Temoaya, Tejupilco, San Felipe del Progreso, Lerma, Atlacomulco, Metepec, Ocoyoacac, Acambay, Ixtlahuaca, Toluca, Tenancingo, Huixquilucan, Almoloya del Rio, Tlalnepantla, Chalco, Naucalpan, 2 en Chimalhuacán, 2 en Zumpango, Texcoco, Cuautitlán Izcalli, Cuautitlán México, Otumba, Ixtapaluca, Tultitlán, Ecatepec, Tecámac, Nicolás Romero, Atizapán de Zaragoza, Amecameca, Chicoloapan, Coacalco, Teotihuacán, Jaltenco, San Salvador Atenco, San Mateo Atenco y Tepetzotlán.

2.3.1. Objetivo del ICATI

A raíz de una larga historia impulsando la capacitación de la sociedad en el ámbito laboral, finalmente el 8 de noviembre de 2013, queda decretado, actualizado y publicado de manera oficial en la Gaceta del Gobierno del Estado de México el objetivo fundamental del Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo Industrial (ICATI).

Es así como el ICATI, se comprometió a ser una Institución dedicada a planear, estructurar, establecer e impulsar sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, promoviendo la vinculación del organismo con el sector productivo y empresarial de la entidad, a fin de ofertar los servicios de capacitación y adiestramiento, mediante el desarrollo de tecnología y la operación de programas en la materia, atendiendo eficientemente las demandas en materia de

capacitación, las características de las regiones socio-económicas de la entidad y los lineamientos dictados por la Secretaría del Trabajo.

De manera adicional, la "*Ley que Transforma al Órgano Desconcentrado denominado Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo Industrial (ICATI) en Organismo Descentralizado*", en su Capítulo Primero, Artículo Tercero, enfatiza en los siguientes objetivos:

- Promover e impulsar la capacitación y el adiestramiento para el trabajo industrial.
- Auxiliar a las empresas en el cumplimiento de sus obligaciones legales en materia de capacitación y adiestramiento.
- Participar en la satisfacción de la demanda de capacitación y adiestramiento tanto del sector empresarial como de los diversos sectores sociales.
- Incidir en la productividad de las empresas mediante la capacitación y el adiestramiento.

2.3.2. Evolución de la estructura organizacional del ICATI

Derivado de un prolongado camino, el ICATI conformó su primera estructura organizacional en 1984, contando con solo once unidades administrativas:

Tabla 2. Estructura organizacional, año 1984.

ORDEN JERÁRQUICO DESCENDENTE	UNIDAD
Dirección General	1
Área de Staff	1
Coordinación Técnica:	1
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Departamento de Capacitación</i> ▪ <i>Departamento de Procesos Industriales</i> ▪ <i>Departamento de Evaluación y Control</i> ▪ <i>Departamento de Difusión</i> 	4
Coordinación de Servicios:	1

<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Departamento de Programación</i> ▪ <i>Departamento de Control de Unidades Móviles</i> ▪ <i>Departamento de Coordinación de Escuelas</i> 	3
--	---

Fuente: Gaceta de Gobierno del Estado de México, Septiembre 2013.

Durante los siguientes siete años el ICATI mantuvo su misma estructura organizacional, pero fue en 1991 cuando presentó cambios notables, se creó un Consejo Directivo que fungió como el pilar de la estructura organizacional, el Área de Staff desapareció y la Coordinación Técnica y la de Servicios cambiaron de nombre.

Tabla 3. Estructura organizacional, año 1991.

ORDEN JERÁRQUICO DESCENDENTE	UNIDAD
Consejo Directivo	1
Dirección General	1
Unidad de Planeación e Informática	1
Unidad de Contraloría Interna	1
Subdirección Académica: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Departamento de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Capacitación y el Adiestramiento</i> ▪ <i>Departamento de Desarrollo de Programas de Capacitación y Adiestramiento</i> ▪ <i>Departamento de Capacitación Externa y Asesoría Técnica</i> ▪ <i>Departamento de Control Escolar</i> 	4
Subdirección de Administración y Finanzas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Departamento de Recursos Humanos</i> ▪ <i>Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales</i> ▪ <i>Departamento de Contabilidad y Control Presupuestal</i> 	3

Fuente: Gaceta de Gobierno del Estado de México, 8 de Noviembre de 2013.

Cinco años después, en el año de 1996, el Consejo Directivo se transformó en Consejo de Administración, la Subdirección Académica se nombró nuevamente Subdirección Técnica pero ahora con un departamento más y la Subdirección de Administración y Finanzas conservó su nombre pero también aumentó un departamento.

Tabla 4. Estructura organizacional, año 1996.

ORDEN JERÁRQUICO DESCENDENTE	UNIDAD
Consejo de Administración	1
Dirección General	1
Unidad de Planeación e Informática	1
Unidad de Contraloría Interna	1
Subdirección Técnica: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Departamento de Investigación y Desarrollo Tecnológico</i> ▪ <i>Departamento de Planes y Programas de Capacitación</i> ▪ <i>Departamento de Desarrollo de Capacitación Externa y Asesoría Técnica</i> ▪ <i>Departamento de Control Escolar</i> ▪ <i>Departamento de Vinculación</i> 	5
Subdirección de Administración y Finanzas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Departamento de Recursos Humanos</i> ▪ <i>Departamento de Adquisiciones</i> ▪ <i>Departamento de Servicios Generales y de Contabilidad</i> ▪ <i>Departamento de Control Presupuestal</i> 	4

Fuente: Gaceta de Gobierno del Estado de México, 8 de Noviembre de 2013.

La siguiente reestructuración del ICATI se presentó hasta mayo de 2004, cuando se modificó la denominación y funciones de la Unidad de Planeación e Informática, por Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, esto en cumplimiento a la “*Ley de Planeación del Estado de México y Municipios y su Reglamento*”, así como derivado de la auditoría practicada por el órgano de control interno y a petición de su mismo Consejo de Administración.

Finalmente en 2008 se dio la última reestructuración organizacional, aunque las EDAYOS continuaron incrementándose, llegando en 2013 a un total de 43 unidades.

Tabla 5. Estructura organizacional, año 2008

ORDEN JERÁRQUICO DESCENDENTE	UNIDAD
Consejo de Administración	1
Dirección General	1
Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación	1
Unidad de Contraloría Interna	1
Unidad de Informática	1
Unidad Jurídica	1
Dirección Técnico Académica:	1
<i>Subdirección de Control Escolar</i>	4
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Departamento de Planes y Programas de Capacitación</i> ▪ <i>Departamento de Investigación e Innovación Tecnológica</i> ▪ <i>Departamento de Evaluación y Seguimiento Académico</i> 	
Dirección de Administración y Finanzas:	1
<i>Subdirección de Contabilidad y Tesorería</i>	2
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Departamento de Tesorería</i> 	
<i>Subdirección de Personal</i>	2
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Departamento de Administración de Personal</i> 	
<i>Subdirección de Recursos Materiales y Control Patrimonial</i>	3
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Departamento de Adquisiciones y Suministro</i> ▪ <i>Departamento de Control de Inventarios y Servicios Generales</i> 	
<i>Subdirección de Vinculación Externa y Asesoría Empresarial</i>	3
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Departamento de Capacitación Externa</i> ▪ <i>Departamento de Vinculación y Comunicación</i> 	
Coordinación de EDAYO Valle de Toluca	1
<i>Escuelas de Artes y Oficios</i>	19
Coordinación de EDAYO Valle de México	1
<i>Escuelas de Artes y Oficios</i>	24

Fuente: Gaceta de Gobierno del Estado de México, 8 de Noviembre de 2013.

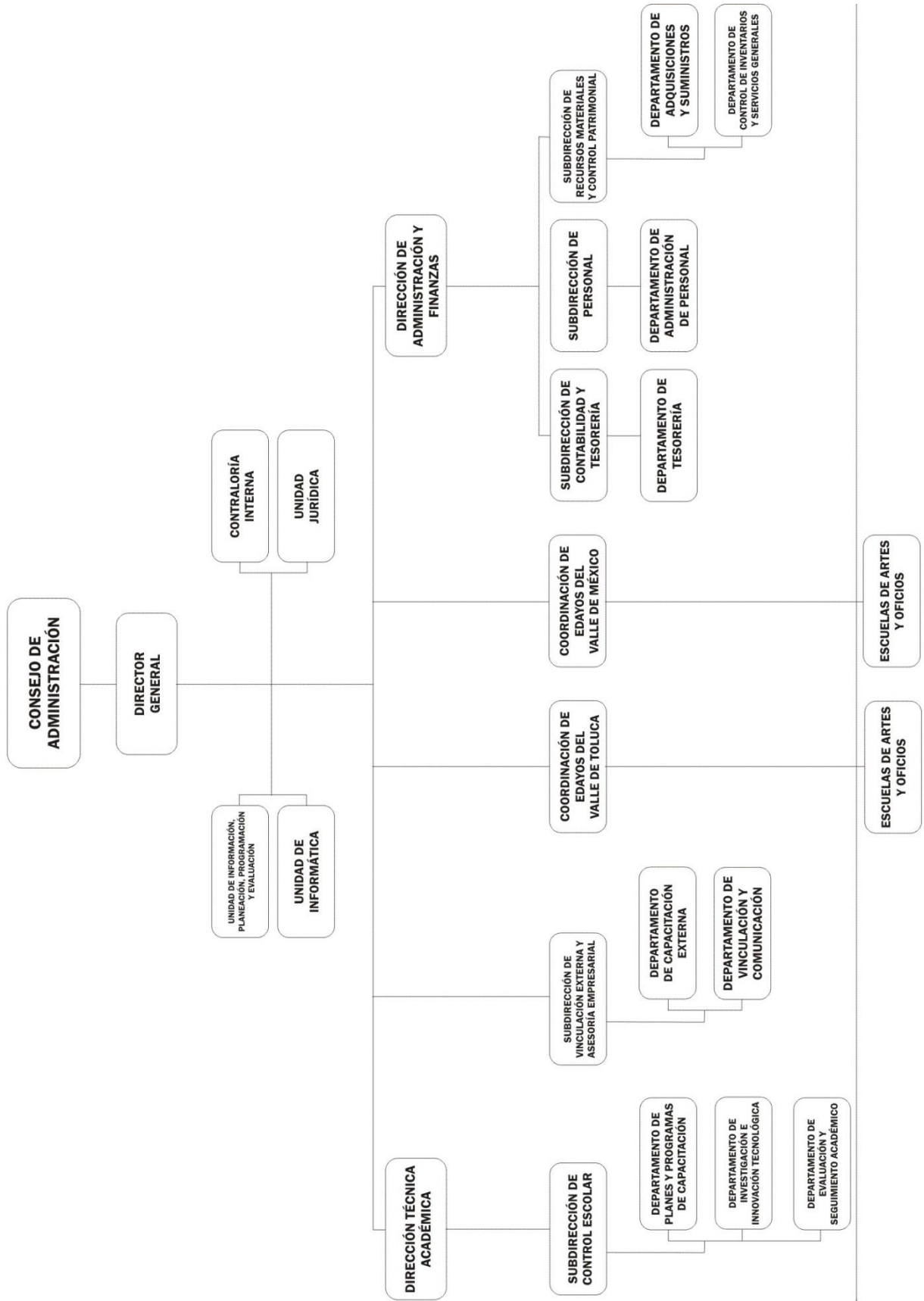
Derivado de la información que se muestra en la tabla No. 5, el ICATI ha estructurado un organigrama⁽⁴⁾ de tipo vertical, por ser considerado una representación gráfica de las más utilizada para plasmar la organización interna de las instituciones públicas, además de que permite mostrar la información de manera simple.

El organigrama del ICATI, consta de una serie de rectángulos, que representan las unidades administrativas, las cuales se unen entre sí por líneas, ilustrando las relaciones de comunicación, autoridad y responsabilidad dentro de la organización.

Por su presentación vertical tienen forma de pirámide, para poder identificar los diferentes niveles jerárquicos y realizar la correcta distribución de los recursos humanos según el cargo. En el máximo puesto jerárquico está el Consejo de Administración y se encuentra en el vértice superior de la pirámide, los siguientes cargos descienden en jerarquía hasta la base. Cuenta con cuatro unidades de staff: de Información, Planeación, Programación y Evaluación; de Contraloría Interna; de Informática y la Jurídica, ubicadas en el nivel superior para brindar asesoría principalmente a la alta jerarquía, pero también al resto de la organización. Por último, otra de las características que tiene su organigrama, es que refleja una relación lineal de asesoría, esto quiere decir, que la línea inferior separa de la estructura central los órganos desconcentrados y adscritos, que en este caso son las Escuelas de Artes y Oficios del Valle de Toluca y México.

(4) Es la gráfica que representa la estructura formal de autoridad y la división especializada del trabajo en una organización, por niveles jerárquicos. Es un instrumento idóneo para plasmar las áreas o unidades administrativas de la organización, mostrando la relación que guardan entre sí los órganos que la componen. Los organigramas también son conocidos como: diagrama de estructura, cartas o gráficas de organización.

Imagen 1. Organigrama del ICATI (2013)



Fuente: Gaceta de Gobierno del Estado de México, 8 de Noviembre de 2013.

2.3.3. Los servicios del ICATI

Para el cumplimiento de sus objetivos, el ICATI cuenta con las siguientes áreas de capacitación:

- A. Computación
 - Computación inicial
 - Computación avanzada
 - Diseño de páginas web
- B. Cultura de Belleza
 - Corte de cabello y peinado
 - Permacología y colorimetría
 - Manicure, pedicure y decoración de uñas
 - Tratamientos faciales y de maquillaje
- C. Confección Versátil de Prendas
 - Confección de prendas para mujer
 - Confección de prendas para caballero
 - Confección de blancos
- D. Mecánica Automotriz
 - Ajuste y reparación de motores a gasolina
 - Mantenimiento de motores a gasolina
 - Afinaciones de fuel inyección
 - Afinaciones de motores
 - Geometría del automóvil
 - Sistemas de suspensión, dirección y frenos
 - Reparación del sistema de transmisión
 - Sistema de transmisión y embrague
- E. Gastronomía
 - Repostería
 - Cocina gourmet
 - Coctelería y banquetería
- F. Inglés
 - Inglés interactivo conversacional
 - Inglés interactivo intermedio
 - Inglés avanzado
- G. Carpintería
 - Carpintería básica
 - Carpintería de puertas, ventanas y armarios
 - Fabricación y diseño del mueble
 - Carpintería avanzada
- H. Electricidad
 - Instalaciones eléctricas

- Instalaciones eléctricas industriales
 - Reparación de aparatos electrodomésticos
 - Reparación de motores eléctricos
- I. Electrónica
- Reparación de equipos electrónicos analógicos
 - Reparación de equipos electrónicos digitales
 - Electrónica especializada
- J. Máquinas-Herramienta
- Fresado
 - Control número computarizado (C.N.C)
 - Sistema CAD para C.N.C.
 - Matricería
 - Moldes y troqueles
 - Torno convencional y rectificado
- K. Electrónica Automotriz
- Automotría
 - Automotría avanzada
- L. Contabilidad
- Contabilidad comercial y empresarial
 - Declaraciones fiscales
- M. Artes Gráficas
- Diseño Gráfico
 - Preprensa digital
 - Encuadernación y offset
 - Serigrafía y sistemas de impresión
- N. Secretaria Ejecutiva
- Asistente secretarial
 - Imagen y diseño ejecutivo
- O. Herrería
- Herrería general
 - Herrería artística
 - Soldadura en procesos especiales
- P. Hojalatería y Pintura
- Reparación de carrocerías
 - Repintado automotriz
- Q. Instalaciones Hidráulicas y de Gas
- Instalaciones hidráulicas y de gas
 - Calentadores y equipo doméstico especializado
- R. Fotografía
- S. Mantenimiento Industrial
- Mantenimiento mecánico
 - Mantenimiento eléctrico y electrónico

T. Artesanías de Alta Precisión

- Tallado de piedra
- Modelado y escultura en cantera

La capacitación que brinda se encuentra dividida en cuatro tipos:

1. Para el trabajo, son cursos que oferta a la población mayor de 14 años de edad y pueden ser cursados dentro o fuera de las EDAYOS. Con estos cursos se capacita y desarrollan habilidades y destrezas de la población de las diferentes comunidades interesadas que buscan superarse para apoyar a la economía familiar o autoemplearse.
2. En el trabajo, son cursos técnicos, 70% prácticos, mediante la modalidad “Capacitación Acelerada Especifica CAE”, que se enfoca en incrementar la productividad de las empresas, con el afán de que las personas adquirieran nuevas habilidades y conocimientos, o bien perfeccionen los existentes. Estos cursos se ajustan a las necesidades del sector público, privado y social; y se imparten en el lugar y la hora que elija el solicitante.
3. A comunidades, cursos solicitados por organizaciones sociales o a través de alguna institución gubernamental federal, estatal, municipal o comunidades, dirigidos a aquellos sectores sociales desprotegidos que requieren capacitación para autoemplearse o bien incorporarse al mercado laboral en forma rápida y se imparten en las comunidades que lo solicitan, el ICATI facilita al instructor y la comunidad aporta los materiales de capacitación y el lugar donde se otorgará el curso.
4. A organizaciones y dependencias, cualquiera de los cursos que oferta el ICATI puede ser impartidos a las organizaciones.

CAPÍTULO 3. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL ICATI

CAPÍTULO 3. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL ICATI

3.1. Reestructuración Organizacional del ICATI

Dado que las exigencias del sector industrial hoy en día son mayores y a que la competitividad profesional es más notoria, la población requiere estar mejor preparada.

El Gobierno del Estado preocupado porque los habitantes de la Entidad cuenten con un trabajo digno y socialmente útil como medio eficaz para lograr su superación personal y coadyuvar al desarrollo de la población en general, y consiente de la responsabilidad que tiene como auxiliar de las autoridades federales laborales, para vigilar que los patrones cumplan con la obligación de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento, que les permita elevar su nivel de vida y a la vez incrementar la productividad de las empresas; viene realizando diversas acciones tendientes a lograr tales objetivos, ejemplo de ello es la creación del ICATI en el Estado de México.

Para dar solución a la demanda de los ciudadanos mexiquenses, en materia de capacitación laboral industrial, el ICATI a través de su Dirección Técnica Académica del ICATI, ha asumido el compromiso de:

Programar, organizar, dirigir y controlar las actividades académicas, la implementación de planes y programas de capacitación, de orientación educativa, de control escolar y de vinculación que se llevan a cabo en las Escuelas de Artes y Oficios, de conformidad con los lineamientos y normatividad establecida en la materia, para el cumplimiento de las metas y objetivos de los programas de capacitación para y en el trabajo. (Gaceta de Gobierno, 2013:14).

Asimismo, la encomienda de la Subdirección de Vinculación y Asesoría Empresarial de este Organismo es de vital importancia. Los antecedentes históricos del ICATI, demuestran su incansable labor para fortalecer la vinculación con el sector público, social y privado en el Estado de México ya que pretende a través de los cursos que imparte, formar recursos humanos capaces de aplicar los

conocimientos adquiridos en el ámbito laboral, lo que a su vez se refleje en desarrollo social, cultural y económico en la entidad.

Empero, los requerimientos de los tiempos actuales demandan a este Instituto mayor cobertura en sus servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente, porque al hacerlo estará impulsando la economía de la región.

Aunado a lo anterior, queremos hacer referencia que gracias a nuestra estancia laboral en el ICATI, de mayo de 2010 a marzo de 2014, teniendo a cargo la Subdirección de Control Escolar, con el desempeño de las funciones que se señalan en el Anexo III, se nos permitió adquirir experiencia laboral, así como también, tener la oportunidad de conocer parte del funcionamiento interno del ICATI, visualizar la dinámica en que su personal desempeñaba sus actividades administrativas y conocer hasta qué punto son alcanzadas las metas. Por tal razón, el presente trabajo plantea una propuesta de mejora de su estructura organizacional y sus funciones.

3.2. Análisis FODA del ICATI

Mediante el uso de la herramienta FODA se realizó un análisis de la estructura organizacional y funciones que desempeñan tanto la Dirección Técnica Académica como la Subdirección de Vinculación y Asesoría Empresarial del ICATI, en donde se logró identificar la siguiente situación:

Tabla 6. Análisis FODA de la Dirección Técnica Académica y de la Subdirección de Vinculación Externa y Asesoría Empresarial del ICATI

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene definidos sus objetivos desde sus orígenes. • Cuenta con infraestructura y personal capacitado. • Existe una partida presupuestal para capacitación de personal docente y administrativo. • Cuenta con un registro estadístico generado a través de una base de datos en Excel. • Cuenta con la Unidad de Informática para desarrollar sistemas estadísticos.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas funciones de los departamentos de la Dirección Técnica Académica y de la Subdirección de Vinculación Externa y Asesoría Empresarial no corresponden al área

	<p>correcta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El actual sistema estadístico es muy elemental y no es apto a las necesidades del ICATI. • No se ha realizado un análisis estadístico sobre el desempeño de cada una de las EDAYOS. • No se cuenta con una partida presupuestal para compra de equipo de cómputo, necesario para eficientar las actividades de cada departamento. • Actualmente los formatos de certificación no se requisitan con los estándares establecidos en la normatividad establecida por la SEP. • Falta de mecanismos eficientes de evaluación y seguimientos de los egresados.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • El reconocimiento ante la SEP. • Respaldo del Gobierno del Estado. • Continúa vinculación con el sector productivo.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con recurso económico y humano suficiente para reasignación de funciones administrativas. • Que la próxima administración del Gobierno Estatal no de continuidad a la presente propuesta de reestructuración organizacional. • La creciente oferta de capacitación de instituciones privadas.

Derivado del análisis FODA, la propuesta de la presente *Memoria de Experiencia Profesional* se enfocó específicamente en la Dirección Técnica Académica y en la Subdirección de Vinculación y Asesoría Empresarial del ICATI, por lo que se realizó un análisis más detallado de las funciones asignadas a estas áreas, identificándose incongruencias que a continuación se indican en la Tabla 7.

Tabla 7. Diagnóstico de las funciones de la Dirección Técnica Académica y de la Subdirección de Vinculación Externa y Asesoría Empresarial del ICATI

DEPENDENCIA	DIAGNÓSTICO
Dirección Técnica Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Como parte del objetivo de esta Dirección, se menciona que tiene el compromiso de “<i>implementar planes y programas de vinculación</i>”, en tanto que los programas de vinculación son una actividad que le corresponden a la Subdirección de Vinculación y Asesoría Empresarial.
Subdirección de Control Escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Las funciones del Anexo III inciso c) son responsabilidad del Departamento de Evaluación y Seguimiento Académico.

Departamento de Planes y Programas de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Las funciones del Anexo IV inciso c), f) y n) son responsabilidad del Departamento de Evaluación y Seguimiento Académico. • Las funciones del Anexo IV inciso e) son responsabilidad del Departamento de Control Escolar. • Las funciones del Anexo IV inciso g) son responsabilidad de la Subdirección de Vinculación y Asesoría Empresarial.
Departamento de Investigación e Innovación Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Las funciones del Anexo V inciso b), f), g), h), i) y j) son responsabilidad del Departamento de Evaluación y Seguimiento Académico.
Departamento de Evaluación y Seguimiento Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Las funciones del Anexo VI inciso a) son responsabilidad de la Subdirección de Control Escolar así como también del Departamento de Evaluación y Seguimiento Académico. • Las funciones del Anexo VI inciso d) le corresponden a la Subdirección de Control Escolar y al Departamento de Planes y Programas de Capacitación. • Las funciones del Anexo VI inciso e) son responsabilidad de la Subdirección de Control Escolar. • Las funciones del Anexo VI inciso h) son responsabilidad de la Subdirección Técnico Académica.
Departamento de Capacitación Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Se observó que todas las funciones que realiza el Departamento de Capacitación Externa pueden ser asumidas por los Departamentos que están a cargo de la Subdirección Técnica Académica, dado que son actividades de tipo académico.
Departamento de Vinculación y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Se les ha restado importancia a las actividades de Difusión y Vinculación. • Las funciones del Anexo VIII inciso g) son responsabilidad del Departamento de Evaluación y Seguimiento Académico.

Aunado a lo anterior, percibí durante la estancia laboral que tuve en el ICATI la dinámica de trabajo de sus recursos humanos tanto de la Dirección Técnica

Académica como de la Subdirección de Vinculación y Asesoría Empresarial, observando que a pesar de contar con personal capacitado en estas áreas, mostraba falta de comunicación e información sobre las funciones que realizan, por lo que en algunos casos replican la misma actividad en diferentes departamentos y en otros casos, nadie asumía la responsabilidad de realizar determinada función.

De manera específica se identificó una problemática en la Subdirección de Control Escolar y el Departamento de Evaluación y Seguimiento, al mostrar un aislamiento con el resto de los departamentos de la Dirección Técnico Académica, pues la falta de realimentación, coordinación y supervisión no han permitido que las funciones de estas áreas se maximicen.

Asimismo, se observó que las funciones adjudicadas a la Subdirección de Control Escolar, las ha realizado el Departamento de Evaluación y Seguimiento Académico, situación atribuida a que este departamento cuenta con mayor número de personal adscrito al área. Esta transferencia de funciones, a su vez, trajo como consecuencia que el Departamento de Evaluación Seguimiento Académico descuidará la parte académica que le concierne, lo cual nos deja ver que la estructura orgánica con la que ha contado el ICATI hasta el 2013 es incongruente e ineficiente, pues algunas de sus unidades administrativas están realizando funciones que no les corresponden descuidando de manera significativa las metas asignadas a cada área.

3.3. Propuesta de mejora del ICATI

El organigrama del ICATI ha sido una herramienta clave para conocer la forma en que se desarrolla la Institución, nos brinda información sobre la división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, relaciones de dependencia y de coordinación, canales formales de comunicación, entre otros.

Es por ello, que al realizarse el diagnóstico a su organigrama pudimos detectar fallas estructurales, lo que a su vez, se reflejó en una inadecuada distribución y

supervisión de las funciones de sus unidades administrativas, así como mala comunicación entre estas. Por lo cual, esta *Memoria de Experiencia Profesional* pretende replantear y adecuar la estructura organizacional del ICATI a las necesidades actuales, tomar decisiones sobre las inconsistencias y complejidades que se presentan y proponer estrategias viables para el correcto funcionamiento del mismo.

Los antecedentes del ICATI, nos han permitido saber que dado la demanda de los servicios de este Organismo ha sido favorable, se incrementaron de manera significativa la creación de EDAYOS en gran parte del Estado de México; lo que derivó también en una serie de transformaciones en su organigrama, esto significa que, cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel, se recomienda la modificación de la estructural en sentido vertical u horizontal, sin embargo, para el caso del ICATI estos cambios estructurales no han sido correctamente planeados, ya que a veces se crean unidades administrativas sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas de mando.

Esta *Memoria* propone la reestructuración del organigrama del ICATI, pero en el caso específico de la Dirección Técnica Académica y de la Subdirección de Vinculación y Asesoría Empresarial. En primera instancia, observamos que el organigrama de este Organismo corresponde con la concepción weberiana de la organización burocrática, según la cual la división de trabajo debe ir acorde con sus funciones, con jerarquías de coordinación y control y con reglas y procedimientos de actuación que formalicen las relaciones entre sus miembros, empero, la historia de la administración nos dice que existe una diversidad de enfoques al respecto, que hacen hincapié en una serie de variables importantes que repercuten en el correcto funcionamiento de una organización.

Luego entonces, consideramos que para que una organización marche adecuadamente debe tener un enfoque sistémico, que de pauta a la existencia de una coordinación estrecha y sincronizada de todas y cada una de las áreas que lo conforman, además debe tener un enfoque humanista, en donde el principal

objetivo no solo sean las *ganancias* de la empresa o institución, sino también el beneficio personal de sus recursos humanos, la satisfacción que su trabajo les genera, o la relación que guarda con su equipo de trabajo; y también la podemos ver desde un punto de vista del análisis de redes, ya que debe contar con un organigrama formal que defina como deben llevarse a cabo las funciones y cómo debe de ser la comunicación entre sus unidades.

Derivado de lo anterior, se proponen las siguientes acciones:

- a) Crear la Subdirección Técnica Académica, teniendo a su cargo los departamentos de Control Escolar, de Planes y Programas de Capacitación, de Investigación e Innovación Tecnológica y de Evaluación y Seguimiento Académico.
- b) Convertir la Subdirección de Control Escolar en Departamento de Control Escolar.
- c) Conformar el organigrama de la Dirección Técnico Académica como lo muestra la imagen No. 2 y de acuerdo a los requerimientos de la Tabla 8.
- d) Cambiar el nombre de la Subdirección de Vinculación y Asesoría Empresarial por el de Subdirección de Difusión y Vinculación.
- e) Desaparecer el Departamento de Capacitación Externa, delegando todas las funciones al Departamento de Planes y Programas de Capacitación.
- f) Dividir el Departamento de Vinculación y Comunicación en Departamento de Difusión y Departamento de Vinculación.
- g) Conformar el organigrama de la Subdirección de Difusión y Vinculación como lo muestra la imagen No. 3 y de acuerdo a los requerimientos del de la Tabla 9.
- h) Rediseñar los Manuales Generales de Organización de la Dirección Técnica Académica y de la Subdirección de Difusión y Vinculación, ver Anexo IX y X.
- i) Reasignar los puestos de la Dirección Técnica Académica y de la Subdirección de Difusión y Vinculación, proponiendo que no exista rotación constante del personal, que se capacite a los recursos humanos para el

desempeño de funciones específicas que requerían mejora y realizar evaluaciones anuales en cada departamento para verificar que las metas sean alcanzadas.

- j) Conformar un nuevo organigrama del ICATI, como lo muestra la imagen No. 4.

Imagen 2. Propuesta de organigrama de la Dirección Técnica Académica

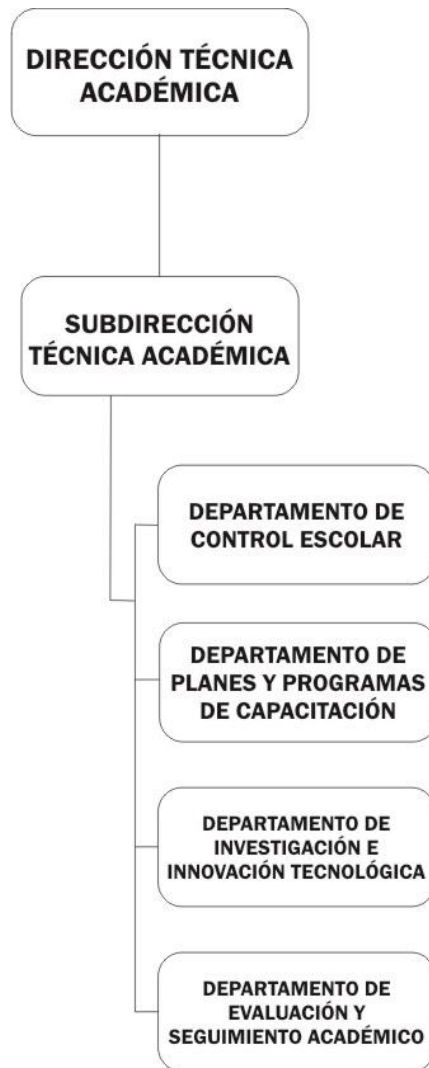


Tabla 8. Perfil requerido para los recursos humanos de la Dirección Técnica Académica.

Título del puesto:	Dirección Técnica Académica	Tipo:	Confianza
Edad mínima:	25 años	Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Lic. en Psicología Lic. en Educación (Preferentemente titulado)	Área o especialidad:	Acorde a las funciones del área
Experiencia laboral:	1 año	Necesidad de viajar:	Si

Título del puesto:	Subdirección Técnica Académica	Tipo:	Confianza
Edad mínima:	25 años	Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Lic. en Educación (Preferentemente titulado)	Área o especialidad:	Acorde a las funciones del área
Experiencia laboral:	1 año	Necesidad de viajar:	Si

Título del puesto:	Depto. de Control Escolar	Tipo:	Confianza
Edad mínima:	25 años	Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Lic. en Admon. Pública Lic. en Economía (Preferentemente titulado)	Área o especialidad:	Acorde a las funciones del área
Experiencia laboral:	1 año	Necesidad de viajar:	Si

Título del puesto:	Depto. de Planes y Programas de Capacitación	Tipo:	Confianza
Edad mínima:	25 años	Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Lic. en Educación (Preferentemente titulado)	Área o especialidad:	Acorde a las funciones del área
Experiencia laboral:	2 años	Necesidad de viajar:	Si

Título del puesto:	Depto. de Investigación e Innovación Tecnológica	Tipo:	Confianza
Edad mínima:	25 años	Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Lic. en Economía Lic. Mercadotecnia (Preferentemente titulado)	Área o especialidad:	Acorde a las funciones del área
Experiencia laboral:	2 años	Necesidad de viajar:	Si

Título del puesto:	Depto. de Evaluación y Seguimiento Académico	Tipo:	Confianza
Edad mínima:	25 años	Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Lic. en Admon. Pública (Preferentemente titulado)	Área o especialidad:	Acorde a las funciones del área
Experiencia laboral:	2 años	Necesidad de viajar:	Si

Imagen 3. Propuesta de organigrama de la Subdirección de Difusión y Vinculación



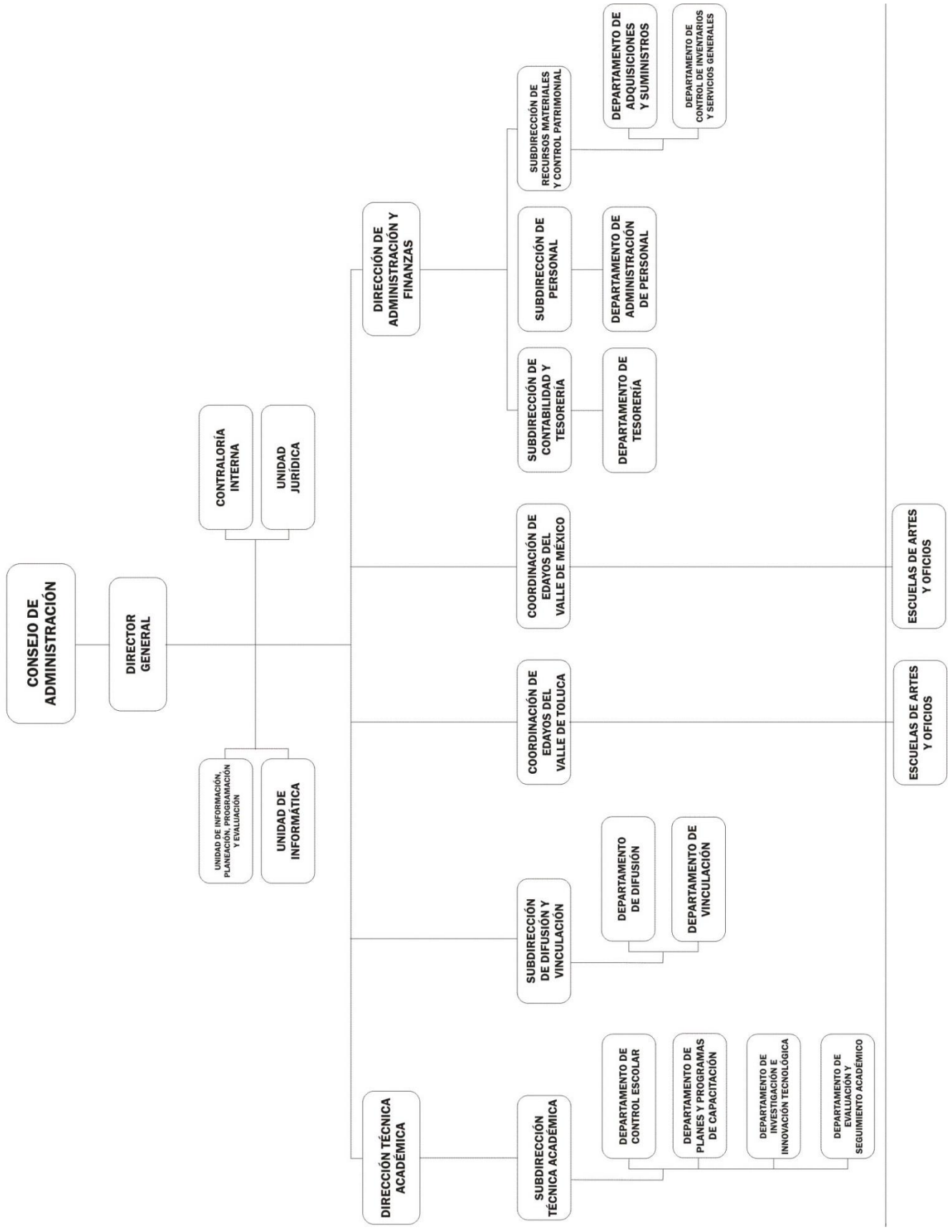
Tabla 9. Perfil requerido para los recursos humanos de la Subdirección de Difusión y Extensión.

Título del puesto:	Subdirección de Difusión y Vinculación	Tipo:	Confianza
Edad mínima:	25 años	Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Lic. en Admon. Pública (Preferentemente titulado)	Área o especialidad:	Comunicación
Experiencia laboral:	2 años	Necesidad de viajar:	Si

Título del puesto:	Depto. de Difusión	Tipo:	Confianza
Edad mínima:	25 años	Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Lic. en Comunicación (Preferentemente titulado)	Área o especialidad:	Acorde a las funciones del área
Experiencia laboral:	2 años	Necesidad de viajar:	Si

Título del puesto:	Depto. de Vinculación	Tipo:	Confianza
Edad mínima:	25 años	Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Lic. en Comunicación (Preferentemente titulado)	Área o especialidad:	Acorde a las funciones del área
Experiencia laboral:	2 años	Necesidad de viajar:	Si

Imagen 4. Propuesta de Reestructuración del Organigrama del ICATI



La presente propuesta de reestructuración fue puesta a consideración de las autoridades correspondientes del ICATI, y tras varias pláticas sostenidas finalmente en enero de 2014 fue aprobada e implementada como prueba piloto, para evaluar su eficacia. Ver anexo XI.

Finalmente, en julio de 2014, se cumplieron seis meses de la puesta en marcha la reestructuración estructural y organizacional del ICATI, es hasta esta fecha que se le dio continuidad a la propuesta. Los alcances obtenidos en esta primera etapa de implementación, indican cambios positivos pero paulatinos.

El reordenamiento de personal en las diferentes áreas fue un reto para el Organismo, ya que generó incertidumbre, sin embargo una vez establecidas las funciones y capacitado al personal, los cambios fueron positivos, con resultados en menor tiempo de respuesta y mayor calidad.

Con la asesoría de la Unidad de Informática, se hizo uso adecuado de la infraestructura y de los recursos humanos con los que cuenta el ICATI, para rediseñar y perfeccionar su base de datos, que servirá tanto para la Dirección Técnica Académica como para la Subdirección de Difusión y Vinculación Externa, siendo esta una herramienta indispensable de evaluación y seguimiento de los capacitados.

Por último y como dato importante, esta reestructuración pretende establecer lazos más estrechos entre la Dirección Técnica Académica y la Subdirección de Difusión y Vinculación Externa del ICATI, estableciendo actividades de trabajo en conjunto, que permitan mejorar y realimentar sus funciones, con el afán de mejorar la calidad de los servicios que ofrece este Organismo.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A raíz de nuestra incursión laboral en el Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo Industrial en el Estado de México, se tuvo la oportunidad de conocer de manera más detallada como funciona esta Institución, como está organizada su estructura y la dinámica de trabajo que existe entre sus recursos humanos.

Fue así, como surgió esta investigación que finalmente concluye con esta *Memoria de Experiencia Profesional* que ahora se presenta, la cual ha dejado una grata satisfacción porque sé que con los conocimientos y experiencia se puede aportar ideas propositivas que permitan cumplir con la encomienda del ICATI de una forma más funcional y eficiente.

Ahora bien, el procedimiento analítico que requirió esta investigación se basó en realizar un estudio FODA, tratando de analizar los factores internos y externos que afectan el comportamiento de esta Institución. De tal suerte, que al tener identificadas sus debilidades y amenazas se pudieron detectar señales de advertencia y riesgo que por consecuencia se convierten en desafíos para este Organismo, de ahí que se propusieron acciones de mejora para potencializar sus fortalezas y oportunidades.

A medida que se analizó la estructura organizacional del ICATI, se detectaron deficiencias y/o incongruencias de los objetivos y funciones tanto en la Dirección Técnica Académica como en la Subdirección de Vinculación y Asesoría Empresarial, por ello, el objeto de especial atención de esta investigación se enfocó únicamente en estas dos áreas.

En primer lugar, y recapitulando un poco en lo citado en páginas anteriores se hace hincapié al mencionar que gran parte de las transformaciones que se han venido presentando dentro del ámbito de capacitación laboral industrial son a causa de factores de tipo demográfico, económico y sociocultural que paulatinamente se han gestado en todas partes del mundo, a lo cual el ICATI se ha visto en la necesidad de adaptarse para poder subsistir.

Las transformaciones ocurridas en el ámbito económico (el aumento de la población económicamente activa derivada en parte a que la mujer ha incursionado en esta actividad), han detonado un ascenso en la oferta de recursos humanos, que por ende genera mayor competitividad entre las personas para conseguir empleo.

Asimismo, estas transformaciones socioculturales, económicas y demográficas por las que atraviesa la población a nivel mundial, nos dan muestra del proceso en el que se encuentran, el cual apunta hacia la flexibilidad del modelo tradicional de capacitación laboral, y que lejos de ver esto como un obstáculo tenemos que buscar alternativas de solución haciendo uso de las innovaciones tecnológicas que existen hoy en día y que cada vez son más accesibles.

Ante tal cuestión, Instituciones como el ICATI, tiene que renovarse y reestructurarse con el paso del tiempo para cubrir las exigencias de la sociedad, mejorar los programas y planes de estudio, tener una mayor diversidad en sus cursos ofertados, implementar nuevos métodos pedagógicos de enseñanza, hacer uso de nuevas herramientas y tecnologías, pero también prestar importancia en la capacitación y redefinición de funciones de su personal administrativo y docente, para que esto se vea reflejado en servicios de calidad.

La estructura y dinámica del ICATI, constituye un referente importante para orientar preguntas de investigación acerca de su correcto funcionamiento, saber si cumple con las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública, analizar hasta qué punto cumple con sus metas y conocer cuál es su proyección a corto y largo plazo. De tal forma que esta investigación contribuye a mejorar la funcionalidad de esta Institución, desarrollando y evaluando esta propuesta a fin de determinar si se cumple con las metas establecidas.

Si bien, los objetivos del ICATI se encuentran claramente definidos desde sus inicios, no así su estructura organizacional, la cual no había vuelto a tener cambios desde octubre de 2009. Para el caso que nos concierne en este trabajo, nos centramos solamente en la Dirección Técnica Académica y la Subdirección de

Vinculación y Asesoría Empresarial, visualizándose tres factores claves que determinan su comportamiento: el académico, la difusión y la vinculación.

En primera instancia, se identificó que la Subdirección de Control Escolar, creada desde mayo de 2008, en los recientes años transfería sus funciones al Departamento de Evaluación y Seguimiento Académico, lo que repercutió en la nula o poca implementación de las funciones que como tal le correspondían, así como en la falta de relación directa con los departamentos a su cargo.

De ahí que, en esta *Memoria de Experiencia Profesional* se propone que la Dirección Técnica Académica cuente con una Subdirección autónoma de Control Escolar, y en la cual pueda apoyarse y delegar actividades como de: análisis, implementación y coordinación de tareas y funciones de los departamentos de Planes y Programas de Capacitación, de Investigación e Innovación Tecnológica, de Evaluación y Seguimiento Académico, y de Control Escolar; así como también, de encargarse de la supervisión y evaluación de los mismos.

Derivado de lo anterior, Control Escolar al transformarse en un departamento con el mismo nivel jerárquico que el resto de los departamentos de la Dirección Técnica Académica, puede enfocarse exclusivamente a las funciones que le corresponden, lo que le permitirá alcanzar los objetivos de su departamento.

También se observó, que la estructura de la Subdirección de Vinculación y Asesoría Empresarial, no guardaba una congruencia adecuada de sus funciones, ya que contaba con el Departamento de Capacitación Externa, cuyos objetivos y funciones estaban estrechamente ligados a los de la Dirección Técnica Académica y que por cuestiones de tipo operativo y por la experiencia metodológica para la elaboración de planes de estudio de los cursos que se ofertan en el ICATI, el Departamento de Planes y Programas de Capacitación, es el departamento más capacitado para el desarrollo de dichas funciones.

De igual forma, se analizó que a las actividades de Difusión y Vinculación del ICATI se les había restado importancia, ya que no estaban siendo debidamente atendidas, por lo que se establecieron acciones inmediatas para realizar una

correcta difusión de este Organismo, se propuso hacer uso de todos los medios publicitarios existentes hoy en día y de los recursos económicos designados para esta actividad. En ese mismo tenor, la vinculación es clave para el éxito del ICATI, por lo que se están fortaleciendo sus lazos con el sector público, social y privado, de tal suerte que se establezcan compromisos en beneficio tanto para la sociedad como para los tres sectores citados.

Ahora bien, me gustaría reiterar que si bien el análisis expuesto aquí sobre la estructura organizacional de la Dirección Técnica Académica y de la Subdirección de Vinculación y Asesoría Empresarial, permite explicar algunas de las deficiencias que existen en el ICATI, eso no significa que no cuente con aspectos positivos, sino al contrario, su larga trayectoria, la partida presupuestal que le otorga anualmente el gobierno de la entidad, la calidad en los métodos pedagógicos de enseñanza de sus docentes, su personal administrativo, la infraestructura con la que cuenta, entre otros factores, dan muestra de porque el ICATI se ha adaptado y preservado ante las transformaciones de su entorno, pero en especial a la creciente oferta de instituciones privadas que también ofrecen cursos de capacitación.

Este trabajo concluye proponiendo un nuevo modelo de estructura organizacional del ICATI, así como el rediseño del Manual General de Organización del ICATI, Capítulo Segundo, de su Organización Interna, inciso Dirección Técnica Académica e inciso Subdirección Externa y Asesoría Empresarial. Dicha propuesta fue implementada a partir de enero de 2014, como prueba piloto y ha dado muestra que con la continua mejora, actualización, reestructuración organizacional y el compromiso de sus recursos humanos, se pueden obtener logros importantes en materia de capacitación laboral industrial en el marco de la normatividad, que permitan fortalecer al Organismo, beneficiar a la sociedad e impulsar el desarrollo social, cultural y económico en la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, Jorge. (2010) ***El proceso administrativo de la capacitación***. México, Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Alles, Martha. (2010) ***Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias***. Segunda edición. Argentina, Granica.

Andrade, Simón. (2005) ***Diccionario de Economía***. Tercera edición. México, Andrade.

Añez, Carmen y Mirtha López. (2005) Reflexión sobre la Política de Capacitación de los Servidores Públicos, en ***Multiciencias***. Vol. 5, No 2. Venezuela, Universidad del Zulia.

Arias, Luis Fernando. et. al, (2006) ***Administración de recursos humanos, para el alto desempeño***. Sexta edición. México, Trillas.

Delgado, L., (2000) ***Elementos de Derecho Administrativo***. Segunda edición. México, Limusa.

Espinoza, Manuel. (1986) ***Lineamientos de Derecho Mexicano***. México, Cárdenas.

Ferrell O.C. et al, (2004) ***Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante***. Cuarta edición. México, McGraw-Hill.

Fernández, Manuel. et. al, (2001) Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento, en ***Psicothema***. Vol. 13, No. 1. España, Universidad de Oviedo.

Forigua, Emerson. (2006) Las nuevas guerras: Un enfoque desde las estructuras organizacionales, en ***Papel Político***. Vol. 11, No. 1, enero-junio 2006. Colombia, Pontificia Universidad Javeriana.

García, José Manuel. (2011) El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones, en ***Contribuciones a la Economía***. Diciembre 2011. México, Universidad del Istmo.

- Gómez, Guillermo. (1994) **Planeación y Organización de Empresas**. Octava edición. México, McGraw-Hill.
- Koontz Harold y Heinz Weihrich, (1998) **Administración. Una Perspectiva Global**. Onceava edición. México, McGraw-Hill.
- Medellín, Rodrigo y Carlos Muñoz. (2012) Incremento de la población, capacitación y empleo en México (1960-1970), en **Revista Latinoamericana de Estudios Educativos**. Vol. XLII, No. 3. México, Centro de Estudios Educativos, A.C.
- Ponce, Humberto. (2007) La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones, en **Enseñanza e Investigación en Psicología**. Vol. 12, No. 1, enero-junio 2007. México, Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología.
- Turbay-Posada, María José. (2013) Liderazgo e innovación organizacional, en **Psicología desde el Caribe**. Vol. 30, No. 1, enero-abril 2013. Colombia, Universidad del Norte.
- Quero, Luis Edgardo. (2008) Educación, capacitación para el trabajo y proyección social, en **Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales**. No. 34, mayo, 2008. Argentina, Universidad Nacional de Jujuy.
- Stoner, James. et al., (1996) **Administración**. Sexta edición. México, Prentice Hall.
- Yamakawa, Peter y Jhony Ostos. (2011) Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional, en **Universidad & Empresa**. No. 21, julio-diciembre 2011. Colombia, Universidad del Rosario.
- Zarazúa, José Luis. (2000) El proceso de capacitación desde un enfoque estratégico, en **Gestión y Estrategia**. No. 18. México, UAM-A.

Leyes, Reglamentos, etc.

Secretaría de Gobernación, (1997). Resumen interno de la administración pública municipal de Toluca, Estado de México, en *Bando Municipal*. México, Gobierno del Estado de México.

(1997-2000). Plan de Desarrollo Municipal de Toluca, en *Gaceta Municipal*. México, Gobierno del Estado de México.

Secretaría Fiscal Procuraduría Fiscal, (1998). Prontuario de Legislación Fiscal. México, Gobierno del Estado de México, Secretaría de Finanzas y Planeación, Procuraduría Fiscal.

Sánchez, Alfonso y Alfonso Sánchez, (1999) Toluca: Monografía Municipal. México, Gobierno del Estado de México.

(2013) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en *Diario Oficial de la Federación*, 19 de julio de 2013. México, Gobierno del Estado de México.

(2009). Gaceta del Gobierno del Estado de México. 20 de octubre de 2009. México, Gobierno del Estado de México.

(2013). Gaceta del Gobierno del Estado de México. 8 de noviembre de 2013. México, Gobierno del Estado de México.

(2013). Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en *Diario Oficial de la Federación*, 02 de enero de 2013. México, Gobierno del Estado de México

(2013). Ley Orgánica Municipal del Estado de México. 26 de noviembre de 2013. México, Gobierno del Estado de México.

Consultas Electrónicas

American Marketing Association. (2013). En *American Marketing Association, México City Chapter*. [En línea]. México, disponible en: <http://amamexicocity.mx/ama/index.html#/section2> [Accesado el día 15 de febrero de 2014].

Chiavenato, Idalberto. (2007). En *Introducción a la Teoría General de la Administración* [En línea]. México, disponible en: <http://es.slideshare.net/SILVIAADM/introduccion-a-la-teora-general-de-la-administracin-chiavenato-idalberto-7ma-edicin> [Accesado el día 10 de julio de 2014].

Definición de. (2014). En *Definición.de*. [En línea]. México, disponible en: <http://definicion.de/formacion/#ixzz2O8Fo5b9Y> [Accesado el día 15 de febrero de 2014].

De Gerencia. (2014). En *De Gerencia*. [En línea]. México, disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest [Accesado el día 25 de julio de 2014].

Monografías.com. (2014). En *Monografías.com* [En línea]. México, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/teoria-humanistica/teoria-humanistica.shtml#ixzz3EU94KQis> [Accesado el día 25 de septiembre de 2014].

Real Academia Española. (2014). En *Real Academia Española*. [En línea]. España, disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=Organizaci%C3%B3n> [Accesado el día 15 de febrero de 2014].

Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (2010). En *Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía*. [En línea]. México, disponible en: <http://www.inegi.org.mx/> [Accesado el día 7 de septiembre de 2013].

Anexos

ANEXO I. MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DEL ICATI 2013, CAPÍTULO SEGUNDO, DE SU ORGANIZACIÓN INTERNA, INCISO DIRECCIÓN TÉCNICA ACADÉMICA.

FUNCIONES:

- a) Determinar en coordinación con las unidades administrativas competentes, el proyecto de calendario escolar aplicable a las Escuelas de Artes y Oficios para el ciclo escolar correspondiente, con base en los lineamientos establecidos en la materia.
- b) Autorizar las disposiciones técnico-pedagógicas que le sean propuestas, con el propósito de que se implementen en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las Escuelas de Artes y Oficios.
- c) Autorizar los programas que contienen acciones relacionadas con la Actualización de Instructores, que tienen como propósito formar y preparar docentes con un alto nivel académico, que estén permanentemente informados de los cambios, innovaciones y mejoras que existan en materia educativa.
- d) Establecer y dar seguimiento a la calendarización anual de eventos, cursos y sistemas modulares de capacitación y adiestramiento que imparte el Instituto, así como fijar las cuotas de recuperación de los cursos y presentarlas al Director General para su aprobación.
- e) Establecer las tarifas por concepto de inscripción y certificación, tarifas preferenciales y becas económicas, conforme a la normatividad establecida por la Secretaría de Educación Pública y presentarlas a la Dirección General del Instituto para su visto bueno y autorización.
- f) Analizar la factibilidad y, en su caso, aprobar las solicitudes de equipamiento y herramienta que requieran las Escuelas de Artes y Oficios para llevar a cabo la capacitación correspondiente, así como supervisar su aprovechamiento.
- g) Promover, coordinar, supervisar y evaluar la participación del Instituto en Concursos Académicos Estatales y Nacionales que permitan a los

instructores y capacitados, desarrollar prototipos didácticos y fortalecer sus habilidades.

- h) Difundir y verificar que en las Escuelas se respete la normatividad y los procedimientos que en materia técnico-académica establece la Secretaría de Educación Pública, y se dé cumplimiento a las recomendaciones y disposiciones de las autoridades correspondientes.
- i) Coordinar la elaboración de los estudios de factibilidad para la creación de escuelas y de especialidades que se pretendan llevar a cabo, a fin de ampliar la cobertura de los servicios de capacitación que proporciona el Instituto.
- j) Coordinar, avalar e impulsar la implementación de planes y programas de capacitación, acordes a las necesidades del sector productivo, con el propósito de que las Escuelas de Artes y Oficios formen egresados cuya preparación les permita integrarse a la actividad productiva.
- k) Coordinar y organizar con las áreas a su cargo, el intercambio de información en materia de demanda laboral, que permita detectar las necesidades de capacitación que existan, a fin de formular programas susceptibles de aplicar a través de las Escuelas de Artes y Oficios.
- l) Conducir y promover, con base en los requerimientos institucionales, programas de desarrollo técnico-académico para los instructores, los cuales estarán orientados a elevar y mejorar el nivel de capacitación que imparte el Instituto.
- m) Coordinar y vigilar la implementación de acciones preventivas y/o correctivas para disminuir los índices de reprobación y deserción de los capacitados.
- n) Avalar y coordinar la programación, impartición y evaluación de los cursos contenidos en el programa de capacitación en el trabajo que lleva a cabo el Instituto, a fin de cumplir las metas que fueron programadas.
- o) Avalar y coordinar la programación, impartición y evaluación de cursos externos y/o cursos a comunidades, así como validar la Cartera de

Instructores que los imparten, con el propósito de cumplir los lineamientos establecidos y proporcionar una capacitación de calidad.

- p) Proponer a la Dirección General del Instituto, la tecnología que permita mejorar los sistemas de capacitación de las Escuelas de Artes y Oficios, así como la implementación de nuevas técnicas didácticas y pedagógicas en los programas para y en el trabajo.
- q) Proponer a la Dirección General del Instituto; según sea el caso, las transferencias de equipo y herramienta que sean necesarias entre las Escuelas de Artes y Oficios, las cuales permitirán fortalecer el desarrollo de las actividades de capacitación que tienen asignadas.
- r) Intervenir en los actos y eventos que organice el Instituto o áreas especializadas para conocer los avances en materia didáctica y pedagógica, entre otros.
- s) Revisar y aprobar el Informe Mensual de las actividades realizadas por las áreas bajo su adscripción, para que sea turnado a la Dirección General para su conocimiento, así como remitirlo a la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación para su análisis y evaluación.
- t) Instruir la elaboración de análisis estadísticos relacionados con el proceso de capacitación; cuyos resultados permitan la toma de decisiones para la reorientación y/o redireccionamiento de objetivos.
- u) Supervisar la elaboración del Programa Anual de Metas de los programas de capacitación para y en el trabajo del ICATI, y presentarlas a la Dirección General del Instituto para su autorización.
- v) Supervisar y avalar las reuniones con instructores internos y externos, a fin de coordinar las acciones que se deberán llevar a cabo en materia de capacitación y adiestramiento en el Instituto.
- w) Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

Fuente: Gaceta de Gobierno del Estado de México, 8 de Noviembre de 2013.

ANEXO II. MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DEL ICATI 2013, CAPÍTULO SEGUNDO, DE SU ORGANIZACIÓN INTERNA, INCISO SUBDIRECCIÓN DE VINCULACIÓN Y ASESORÍA EMPRESARIAL.

FUNCIONES:

- a) Programar las metas de capacitación para y en el trabajo en lo que corresponda al ámbito de su competencia y turnarlas a la Dirección Técnico Académica para su autorización, así como verificar su debido cumplimiento.
- b) Elaborar la propuesta de tarifas anuales de capacitación para y en el trabajo y remitirlas a la Dirección Técnico Académica para su valoración y aprobación.
- c) Establecer programas de apoyo al sector empresarial, que tengan como objetivo otorgar financiamientos y/o subsidios a las empresas en materia de capacitación, para que cuenten con personal capacitado con un alto nivel de formación profesional para el trabajo.
- d) Proponer y fomentar convenios de colaboración e intercambio con diferentes instancias, organismos y empresas, entre otros; que permitan al Instituto fortalecer las actividades que desarrolla en materia de capacitación y vinculación para dar cumplimiento a los objetivos y programas institucionales.
- e) Proponer y coordinar la realización de talleres, cursos, asesorías, y demás estrategias de inducción para la integración de proyectos productivos que estén dirigidos a los capacitados de las Escuelas de Artes y Oficios que tengan interés en cursarlos y que tengan como objetivo elevar su formación profesional.
- f) Proponer a la Dirección Técnico-Académica, mecanismos de difusión (impresa y electrónica), mediante los cuales se puedan promover los servicios de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo que proporciona el Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo Industrial (ICATI).

- g) Fomentar relaciones con instituciones públicas y privadas para apoyar la realización de actividades académicas, culturales y recreativas en el Instituto.
- h) Conducir la formulación y revisión del Programa de Vinculación y Comunicación del Instituto con los sectores público, social y privado y someterlo a consideración del Director Técnico Académico, para su visto bueno y aprobación.
- i) Conducir la realización de eventos conmemorativos por la fundación de las Escuelas de Artes y Oficios, así como de actos de inauguración y clausura de cursos externos, a fin de verificar que se realicen conforme a los lineamientos establecidos para tal efecto.
- j) Regular la conformación de los Comités de Vinculación de las Escuelas de Artes y Oficios, a fin de verificar que cumplan las disposiciones establecidas en el Reglamento del Comité de Vinculación de las EDAYO, así como supervisar y dar seguimiento a los acuerdos emitidos en las sesiones que se llevan a cabo dicho Comité.
- k) Fomentar la participación y asistencia del Instituto en eventos que favorezcan su posicionamiento e Imagen institucional hacia los sectores público, privado y social, a fin de promover el fortalecimiento de vínculos o acuerdos en materia de capacitación para y en el trabajo.
- l) Supervisar y coordinar la atención y gestión de las solicitudes de cursos de capacitación en el trabajo que presentan empresas, instituciones, organizaciones o comunidades que lo requieran, conforme a las tarifas y condiciones autorizadas y a los lineamientos establecidos para tal efecto.
- m) Revisar el Informe Mensual de Capacitación en el Trabajo, a fin de verificar el avance que han tenido las áreas administrativas adscritas al Instituto, respecto de las metas que se plantearon y proponer, en su caso, medidas de corrección.
- n) Representar al Director General, cuando éste así lo solicite, en eventos o reuniones de trabajo públicas o privadas con diferentes Organismos,

dependencias y/o instituciones, en los que se traten asuntos en materia de capacitación para y en el trabajo.

- o) Verificar que en el trámite de autorización de pago de Instructores externos que sean contratados por el Departamento de Capacitación Externa, se cumplan los lineamientos establecidos por el Instituto para tal efecto.
- p) Verificar que el Instituto cuente con una amplia cartera de instructores externos actualizados, que imparta una capacitación acorde a las innovaciones tecnologías y con las características y requerimientos que demanda el mercado laboral de la región.
- q) Evaluar el cumplimiento del Programa de Capacitación para y en el Trabajo, verificando su estricto apego a los lineamientos establecidos, a fin de alcanzar las metas y objetivos establecidos por el Instituto.
- r) Remitir el Informe Mensual de Capacitación en el Trabajo a la Dirección Técnico Académica para la revisión y aprobación correspondiente.
- s) Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

Fuente: Gaceta de Gobierno del Estado de México, 8 de Noviembre de 2013.

ANEXO III. MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DEL ICATI 2013, CAPÍTULO SEGUNDO, DE SU ORGANIZACIÓN INTERNA, INCISO SUBDIRECCIÓN DE CONTROL ESCOLAR.

FUNCIONES:

- a) Elaborar y difundir el calendario del ciclo escolar correspondiente, donde se determinen los periodos de preinscripción, inscripción y admisión, así como los periodos de exámenes y vacaciones entre otras actividades, y aplicarlo al personal académico, administrativo y a los capacitados de las Escuelas de Artes y Oficios.
- b) Desarrollar el proceso de inscripciones y reinscripciones de los aspirantes a ingresar a las Escuelas de Artes y Oficios, así como establecer los mecanismos y procesos para el registro de cambios, bajas temporales y definitivas.
- c) Diseñar y operar una base de datos para el registro de los resultados obtenidos en las evaluaciones académicas de los capacitados y mantenerla actualizada permanentemente.
- d) Otorgar asesoría sobre la implementación del Sistema de Administración Escolar para Institutos (SISAEPI) que deberán desarrollar los encargados del Control Escolar de las EDAYO, para la conformación de su base de datos.
- e) Generar e integrar las estadísticas escolares de los movimientos que se generan en las Escuelas de Artes y Oficios (EDAYO), a fin de que permitan a la Dirección Técnico Académica tomar decisiones para la reorientación de los objetivos relacionados con los Planes y Programas de Capacitación del Instituto.
- f) Regular la integración de los reportes mensuales de información que contienen el avance que ha logrado el Instituto con respecto a la meta programada, a efecto de llevar a cabo un análisis que permita determinar el posible redireccionamiento de estrategias en materia de capacitación.

- g) Concentrar los informes que generan las Escuelas de Artes y Oficios sobre el comportamiento de la matrícula de los capacitados que se encuentran inscritos, a fin de llevar un control de los mismos.
- h) Supervisar y evaluar periódicamente la operación del Sistema de Administración Escolar para Institutos (SISAEPI), a fin de llevar el control de la estadística básica reportada mensualmente a la Dirección Técnico Académica.
- i) Revisar los procesos de control escolar de las Escuelas de Artes y Oficios, a fin de detectar deficiencias y con base en ello, implementar acciones o mecanismos que contribuyan a la toma de decisiones y a la mejora del servicio.
- j) Verificar el cumplimiento de las normas, políticas, lineamientos y procedimientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública (SEP) para el manejo de información en materia de control escolar en las EDAYO, con el propósito de que se efectúe con homogeneidad en los planteles autorizados.
- k) Desarrollar las demás funciones inherentes de su competencia.

Fuente: Gaceta de Gobierno del Estado de México, 8 de Noviembre de 2013.

ANEXO IV. MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DEL ICATI 2013, CAPÍTULO SEGUNDO, DE SU ORGANIZACIÓN INTERNA, INCISO DEPARTAMENTO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

FUNCIONES:

- a) Presentar a la Dirección Técnico Académica para su visto bueno y aprobación, los planes y programas de capacitación que habrán de ser implementados conforme a las propuestas de las Escuelas de Artes y Oficios.
- b) Establecer, con base en los acuerdos celebrados en las reuniones de academia, los mecanismos y acciones de mejora para el desarrollo y aplicación de planes y programas de capacitación en las Escuelas de Artes y Oficios.
- c) Diseñar, o bien, actualizar los instrumentos de evaluación de las especialidades que integran la oferta educativa de las Escuelas de Artes y Oficios, a fin de ofrecer a la población el Reconocimiento Oficial de Competencia Ocupacional (ROCO) por sus habilidades en un oficio determinado.
- d) Organizar y coordinar reuniones de academia y cursos de actualización para los instructores que conforman la plantilla del Instituto y que tengan como propósito elevar el nivel académico, y el proceso de enseñanza de las Escuelas de Artes y Oficios.
- e) Solicitar a las Escuelas de Artes y Oficios la Programación Semestral de Módulos de los cursos de capacitación que impartirán, a efecto de integrarla en el ciclo escolar vigente.
- f) Asesorar a las Escuelas de Artes y Oficios en la aplicación del Reconocimiento Oficial de Competencias Ocupacionales (Examen ROCO), a fin de llevar a cabo la certificación de las habilidades que los capacitados adquirieron en un oficio o actividad determinada.
- g) Participar en la difusión, seguimiento y desarrollo de los Concursos Nacionales de Prototipos Didácticos y Habilidades Laborales convocados por la Secretaría de Educación Pública, con el propósito de fomentar en el

personal docente el diseño y desarrollo de proyectos educativos que mejoren o faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- h) Presentar a la Dirección Técnico Académica una propuesta de los candidatos a instructores para las Escuelas de Artes y Oficios, a fin de que sean evaluadas sus habilidades y destrezas en el área técnica y pedagógica para considerar su contratación.
- i) Realizar de manera permanente supervisiones en las Escuelas de Artes y Oficios que permitan verificar que la capacitación se imparta conforme a los lineamientos establecidos por el Instituto.
- j) Integrar y actualizar la Base de Datos de la Cartera de Instructores de apoyo al personal docente, para contar con la información necesaria en caso de que le sea solicitada.
- k) Integrar y proponer a la Dirección Técnico Académica al personal docente para asistir a eventos en donde se expongan nuevas tecnologías y técnicas didácticas o pedagógicas que fortalezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- l) Integrar y presentar a la Dirección Técnico Académica los listados de las solicitudes de equipamiento, de adquisición o renovación de herramientas y/o materiales que requieran las Escuelas de Artes y Oficios para desarrollar sus funciones o aplicaciones didácticas.
- m) Supervisar la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje en las Escuelas de Artes y Oficios, a efecto de corroborar su congruencia con los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública y las disposiciones emitidas por el Instituto.
- n) Supervisar las acciones para llevar a cabo el registro de la información obtenida en las evaluaciones realizadas a los instructores y al proceso de enseñanza-aprendizaje, que permita la obtención de resultados para la toma de decisiones en la materia, con base en los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública y las disposiciones emitidas por el Instituto.
- o) Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

ANEXO V. MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DEL ICATI 2013, CAPÍTULO SEGUNDO, DE SU ORGANIZACIÓN INTERNA, INCISO DEPARTAMENTO INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.

FUNCIONES:

- a) Elaborar y proponer a la Dirección Técnico Académica estudios que permitan conocer las necesidades de capacitación y adiestramiento a nivel empresa, giro, rama industrial, sector económico y región, con el propósito de formular estrategias que eleven la calidad de la capacitación impartida en las Escuelas de Artes y Oficios.
- b) Diseñar y operar el sistema de seguimiento de egresados del Instituto, con la finalidad de generar indicadores que permitan identificar la movilidad, nivel de ocupación y posibles causas por las cuales los egresados no logran insertarse al sector productivo, así como mantener permanentemente actualizados los datos de dicho sistema.
- c) Participar e informar a la Dirección Técnico Académica de los actos, cursos y conferencias en los que se den a conocer los avances que existan en materia didáctica y pedagógica, a fin de implementarlos y desarrollarlos en las Escuelas de Artes y Oficios, con el propósito de elevar la calidad de los servicios que imparten.
- d) Desarrollar e informar a la Dirección Técnico Académica de los resultados de las investigaciones y estudios realizados, para proponer la implementación de nuevas metodologías de enseñanza técnico-pedagógica en las Escuelas de Artes y Oficios.
- e) Desarrollar proyectos de investigación que propongan la implementación de sistemas y métodos, que permitan elevar el nivel de capacitación y adiestramiento que proporcionan las Escuelas de Artes y Oficios del Instituto.
- f) Desarrollar evaluaciones en las Escuelas de Artes y Oficios que permitan identificar las deficiencias y causas que afectan el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

- g) Formular alternativas de solución y presentarlas a consideración y aprobación de la Dirección Técnico Académica.
- h) Examinar la información obtenida de los estudios y evaluaciones que se llevaron a cabo en las Escuelas de Artes y Oficios, a fin de obtener datos cuantitativos y cualitativos que permitan la integración de indicadores que contribuyan a evaluar el funcionamiento del Instituto.
- i) Elaborar informes de los resultados obtenidos en las evaluaciones que se llevaron a cabo en las Escuelas de Artes y Oficios y turnarlos a la Dirección Técnico Académica.
- j) Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

Fuente: Gaceta de Gobierno del Estado de México, 8 de Noviembre de 2013.

ANEXO VI. MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DEL ICATI 2013, CAPÍTULO SEGUNDO, DE SU ORGANIZACIÓN INTERNA, INCISO DEPARTAMENTO EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO ACADÉMICO.

FUNCIONES:

- a) Elaborar y llevar el registro de los reportes de alumnos inscritos, dados de baja y de egresados de las Escuelas de Artes y Oficios, de acuerdo al calendario establecido, a fin de entregarlos a la Dirección Técnico Académica para su conocimiento y valoración.
- b) Elaborar e integrar los reportes mensuales que reflejen el avance físico que se ha tenido en el Instituto, respecto de las metas programadas y que permitirán analizar, evaluar y, en su caso, redireccionar las estrategias para el cumplimiento de dichas metas.
- c) Operar, integrar y actualizar el sistema que contiene la base de datos para realizar el registro, control y seguimiento de los capacitados, la certificación de los egresados de cursos regulares, de extensión y becarios, y el reconocimiento oficial de competencias ocupacionales.
- d) Auxiliar a la Dirección Técnico-Académica en el establecimiento del calendario de inicio y término de cursos regulares y de extensión, en el que se programarán las actividades a ejecutar durante el ciclo correspondiente.
- e) Emitir y distribuir los certificados o constancias de estudio que sean solicitados por las Escuelas de Artes y Oficios, conforme a los lineamientos emitidos por la Secretaría de Educación Pública, a efecto de que se entreguen a los capacitados en el tiempo y términos establecidos.
- f) Concentrar, integrar y mantener permanentemente actualizada la base de datos en la que se refleja el comportamiento de la matrícula de las Escuelas de Artes y Oficios, así como remitirla a la Subdirección de Control Escolar, para que lleve a cabo el análisis estadístico que servirá de apoyo a la toma de decisiones.
- g) Concentrar y formular los informes que se generen sobre el comportamiento de la matrícula de los capacitados en las Escuelas de

Artes y Oficios, y turnarlos para su conocimiento a la Subdirección de Control Escolar.

- h) Supervisar regularmente las actividades que realiza el responsable del Área de Control Escolar; tales como, integración de expedientes, reportes, captura en sistema, y todas aquellas relacionadas al proceso de enseñanza-aprendizaje, para verificar que cumplan con los lineamientos establecidos.
- i) Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

Fuente: Gaceta de Gobierno del Estado de México, 8 de Noviembre de 2013.

ANEXO VII. MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DEL ICATI 2013, CAPÍTULO SEGUNDO, DE SU ORGANIZACIÓN INTERNA, INCISO DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN EXTERNA.

FUNCIONES:

- a) Elaborar e integrar el Programa de Trabajo Anual de capacitación externa, a fin de presentarlo a la Subdirección de Vinculación Externa y Asesoría Empresarial para su visto bueno y autorización.
- b) Integrar y mantener actualizada la cartera de instructores en las diferentes ramas de especialización que se requieran para la ejecución de los programas de capacitación externa para y en el trabajo que imparte el Instituto.
- c) Integrar, operar y actualizar la base de datos que contiene información de la capacitación externa que se proporcionó, que permitirá conocer los cursos impartidos. Los resultados obtenidos y las empresas y comunidades que fueron beneficiadas respecto de las metas y objetivos programados por el Instituto.
- d) Elaborar y expedir los reconocimientos que avalan los conocimientos adquiridos por los participantes en los cursos de capacitación para y en el trabajo que imparte el Instituto, y remitirlos a las Escuelas de Artes y Oficios para la entrega correspondiente.
- e) Elaborar y gestionar ante las áreas del instituto respectivas, el pago de instructores externos que hayan impartido cursos de capacitación para y en el trabajo en empresas y comunidades, a fin de que reciban la retribución que les corresponda en tiempo y forma.
- f) Atender y gestionar las solicitudes de cursos de capacitación para y en el trabajo que remiten las empresas, instituciones, organizaciones o comunidades que lo requieran, y presentarlas a la Subdirección de Vinculación Externa y Asesoría Empresarial para su valoración y aprobación.

- g) Preparar y reproducir los materiales impresos y demás elementos de apoyo que se requieran para impartir los cursos de capacitación externa para y en el trabajo.
- h) Preparar y programar el traslado del equipo didáctico que se empleará en la impartición de la capacitación para y en el trabajo a empresas y comunidades.
- i) Supervisar a través de las Escuelas de Artes y Oficios (EDAYO), la calidad de la capacitación para y en el trabajo que se proporciona en las comunidades y empresas, para detectar posibles deficiencias y proponer, en su caso, mejoras a los cursos que se imparten.
- j) Verificar que en las Escuelas de Artes y Oficios (EDAYO) se realicen los actos de inauguración, supervisión y clausura de los cursos que se imparten a empresas y comunidades, conforme a los lineamientos establecidos para la operación de cursos.
- k) Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

Fuente: Gaceta de Gobierno del Estado de México, 8 de Noviembre de 2013.

ANEXO VIII. MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DEL ICATI 2013, CAPÍTULO SEGUNDO, DE SU ORGANIZACIÓN INTERNA, INCISO DEPARTAMENTO VINCULACIÓN Y COMUNICACIÓN.

FUNCIONES:

- a) Elaborar, proponer y someter a consideración y aprobación de la Subdirección de Vinculación y Asesoría Empresarial el Programa Anual de Trabajo, a fin de que entre en operación.
- b) Elaborar e integrar el Programa Anual de Promoción y Difusión de los servicios para y en el trabajo que otorga el Instituto y actualizarlo conforme a los requerimientos y demandas del sector productivo, y con base a los lineamientos emitidos por la Coordinación General de Comunicación Social del Gobierno del Estado.
- c) Organizar convenios de colaboración e intercambio con diversas instancias, organismos y empresas, entre otros; que fortalezcan las actividades que desarrolla el Instituto, en materia de capacitación y vinculación, y que le permitan dar cumplimiento a los objetivos y programas institucionales.
- d) Elaborar y operar programas que promuevan acciones de difusión y vinculación de los servicios que proporciona el Instituto en los diferentes sectores productivos y que contribuyan a fortalecer el nivel de formación profesional de los estudiantes del Instituto.
- e) Diseñar y emitir el material promocional, así como proponer la realización de eventos, foros y congresos que tengan como propósito dar a conocer los servicios de capacitación para y en el trabajo que imparte el Instituto.
- f) Integrar en coordinación con las Escuelas de Artes y Oficios (EDAYO), el padrón de empresas localizadas en su región, con el propósito de promover los servicios que ofrece el ICATI (obtención de bolsa de trabajo, gestión de apoyos, entre otros) y que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.
- g) Integrar, operar y actualizar la base de datos que contiene información de la Capacitación en el Trabajo que se impartió, que permitirá conocer los

cursos impartidos, los resultados que se obtuvieron y las empresas beneficiadas, respecto de las metas y objetivos programados por el Instituto y se empleará para elaborar el informe correspondiente.

- h) Organizar, difundir y apoyar acciones de capacitación (talleres, asesorías, entre otros) para la integración de proyectos productivos que estén dirigidos a los capacitados de las Escuelas de Artes y Oficios, los cuales les permitirán acceder a financiamientos para autoempleo.
- i) Organizar, en coordinación con dependencias y organismos del sector público y organizaciones de los sectores privado y social funciones de promoción, que estén orientadas a otorgar servicios de capacitación a las empresas.
- j) Llevar a cabo la difusión de los servicios de capacitación para y en el trabajo que ofrece el Instituto, mediante el empleo de medios electrónicos, la participación en ferias y exposiciones y la distribución de material promocional a través de visitas directas a los diversos sectores y organismos.
- k) Mantener coordinación con las Escuelas de Artes y Oficios para realizar acciones conjuntas en beneficio de la comunidad a través del Servicio Comunitario Edayense y para celebrar convenios, mediante los cuales se puedan obtener equipamientos complementarios y donaciones para EDAYOS.
- l) Llevar el control de la distribución y uso del material promocional que se otorga a cada una de las Escuelas de Artes y Oficios (EDAYO), a fin de optimizar los materiales y recursos con los que cuenta el Instituto.
- m) Dar seguimiento a los avances del Programa de Vinculación y Difusión del Instituto, con el propósito de detectar errores o deficiencias y proponer, en su caso, acciones de mejora.
- n) Supervisar la integración y funcionamiento de los Comités de Vinculación de las Escuelas de Artes y Oficios, con el propósito de apoyar la operación y el desarrollo de funciones de cada EDAYO, mediante la participación activa de los sectores público, privado y social.

o) Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

Fuente: Gaceta de Gobierno del Estado de México, 8 de Noviembre de 2013.

ANEXO IX. PROPUESTA DE MEJORA AL MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DEL ICATI 2013, CAPÍTULO SEGUNDO, DE SU ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA DIRECCIÓN TÉCNICA ACADÉMICA.

Se propuso corregir y adicionar la última versión del Manual General de Organización del Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo Industrial, Septiembre 2013, que fue publicado oficialmente en la Gaceta de Gobierno del Estado de México, No. 89, con fecha del 8 de noviembre de 2013; en su inciso VII, referente al objetivo y funciones por unidad administrativa.

DIRECCIÓN TÉCNICA ACADÉMICA

OBJETIVO:

Programar, organizar, dirigir y controlar las actividades académicas, la implementación de planes y programas de capacitación, de orientación educativa y de control escolar que lleven a cabo las Escuelas de Artes y Oficios, de conformidad con los lineamientos y normatividad establecida en la materia, para el cumplimiento de las metas y objetivos de los programas de capacitación para y en el trabajo.

SUBDIRECCIÓN TÉCNICA ACADÉMICA

OBJETIVO:

Coordinar y evaluar las funciones que desempeñan los departamentos: de Control Escolar, de Planes y Programas de Capacitación, de Investigación e Innovación Tecnológica; y de Evaluación y Seguimiento Académico, para cumplir con las metas y objetivos del ICATI.

FUNCIONES:

- a) Supervisar la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje en las Escuelas de Artes y Oficios, a efecto de corroborar su congruencia con los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública y las disposiciones emitidas por el Instituto. Para esta actividad podrá apoyarse del Departamento de Planes y Programas de Capacitación.

- b) Supervisar regularmente las actividades que realiza el responsable del Área de Control Escolar; tales como, integración de expedientes, reportes, captura en sistema, y todas aquellas relacionadas al proceso de enseñanza-aprendizaje, para verificar que cumplan con los lineamientos establecidos.
- c) Convocar y asistir a reuniones de trabajo con directivos de las EDAYOS, jefes de control escolar y coordinadores, con carácter informativo o resolutivo, relacionadas con la permanencia y promoción escolar.
- d) Solicitar y aprobar a los departamentos de Control Escolar, de Planes y Programas de Capacitación, de Investigación e Innovación Tecnológica y de Evaluación y Seguimiento Académico un Programa de Actividades Anual así como también un Informe de Evaluación de Actividades Anual.
- e) Recopilar, integrar y resguardar los informes solicitados a los cuatro departamentos a su cargo, para que en coordinación con la Dirección Técnica Académica se evalúen las metas alcanzadas y en caso necesario reorientar los objetivos relacionados a Planes y Programas de Capacitación del Instituto.

DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR

FUNCIONES:

- a) Elaborar, proponer y someter a consideración y aprobación de la Subdirección Técnica Académica el Programa de Actividades Anual del Departamento de Control Escolar.
- b) Diseñar, elaborar y operar una base de datos con el apoyo de la Unidad de Informática del ICATI, que contenga información probatoria digital sobre: alumnos inscritos, reinscritos, bajas, cambios de plantel y egresados, así como los resultados de evaluación de los cursos recibidos. Esta base de datos, deberá ser actualizada y sincronizada entre el Departamento de Control Escolar y el Departamento de Evaluación y Seguimiento Académico.

- c) Crear y proporcionar claves de acceso exclusivamente al personal encargado del sistema de información de Control Escolar, para resguardar y asegurar la información que se maneja.
- d) Proporcionar capacitación al personal encargado de Control Escolar en el ICATI y las EDAYOS sobre el manejo de sistemas de información y bases de datos.
- e) Elaborar e integrar estadísticas escolares de los movimientos que se generan en las Escuelas de Artes y Oficios (EDAYO), a fin de que permitan a la Dirección Técnica Académica tomar decisiones para la reorientación de los objetivos relacionados con los Planes y Programas de Capacitación del Instituto.
- f) Elaborar el calendario escolar tanto de cursos internos como externos, en el que se determinen los periodos de preinscripción, inscripción, bajas, exámenes y vacaciones, actividad que deberá coordinarse con el Departamento de Planes y Programas de Capacitación.
- g) Verificar el cumplimiento de las normas, políticas, lineamientos y procedimientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública (SEP) para el manejo de información en materia de control escolar en las EDAYO, con el propósito de que se efectúe con homogeneidad en los planteles autorizados.
- h) Solicitar a las Escuelas de Artes y Oficios la programación semestral de módulos de los cursos de capacitación que impartirán, a efecto de integrarla en el ciclo escolar vigente.
- i) Emitir, verificar, validar, distribuir y controlar la emisión de constancias y certificados, parciales o totales, así como historias académicas que avalen sus estudios conforme a los lineamientos de la SEP, a efecto de que se entreguen a los capacitados en el tiempo y términos establecidos. Será el único Departamento autorizado para expedirlos.
- j) Elaborar un Informe de Evaluación de Actividades Anual.
- k) Desarrollar las demás funciones inherentes de su competencia.

DEPARTAMENTO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

FUNCIONES:

- a) Elaborar, proponer y someter a consideración y aprobación de la Subdirección Técnica Académica el Programa de Actividades Anual del Departamento de Planes y Programas de Capacitación.
- b) Elaborar los planes y programas de capacitación que habrán de ser implementados conforme a las propuestas de las Escuelas de Artes y Oficios, para que sean aprobados por la Dirección Técnica Académica.
- c) Preparar y reproducir los materiales impresos y demás elementos de apoyo que se requieran para impartir los cursos de capacitación externa para y en el trabajo.
- d) Atender y dar seguimiento a las solicitudes de cursos de capacitación para y en el trabajo que remiten las empresas, instituciones, organizaciones o comunidades, previa gestión de vinculación realizada por el Departamento de Vinculación.
- e) Preparar y programar el traslado de equipo didáctico que se empleará en la impartición de la capacitación para y en el trabajo a empresas y comunidades.
- f) Supervisar a través de las Escuelas de Artes y Oficios (EDAYO), la calidad de la capacitación para y en el trabajo que se proporciona en las comunidades y empresas, para detectar posibles deficiencias y proponer, en su caso, mejoras a los cursos que se imparten.
- g) Verificar que en las Escuelas de Artes y Oficios (EDAYO) se realicen los actos de inauguración, supervisión y clausura de los cursos que se imparten a empresas y comunidades, conforme a los lineamientos establecidos para la operación de cursos.
- h) Establecer, con base en los acuerdos celebrados en las reuniones de academia, los mecanismos y acciones de mejora para el desarrollo y aplicación de planes y programas de capacitación en las Escuelas de Artes y Oficios.

- i) Integrar y mantener actualizada la cartera de Instructores para impartir los cursos de las diferentes disciplinas, tanto para cursos internos en las EDAYOS como externos.
- j) Presentar a la Dirección Técnico Académica una propuesta de los candidatos a instructores para las Escuelas de Artes y Oficios, a fin de que sean evaluadas sus habilidades y destrezas en el área técnica y pedagógica para considerar su contratación.
- k) Integrar y proponer a la Dirección Técnico Académica al personal docente para asistir a eventos en donde se expongan nuevas tecnologías y técnicas didácticas o pedagógicas que fortalezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- l) Organizar y coordinar reuniones de academia y cursos de actualización para los instructores que conforman la plantilla del Instituto y que tengan como propósito elevar el nivel académico y el proceso de enseñanza de las Escuelas de Artes y Oficios.
- m) Elaborar y gestionar ante las áreas del instituto respectivas, el pago de instructores externos que hayan impartido cursos de capacitación para y en el trabajo en empresas y comunidades, a fin de que reciban la retribución que les corresponda en tiempo y forma.
- n) Integrar y presentar a la Dirección Técnico Académica los listados de las solicitudes de equipamiento, de adquisición o renovación de herramientas y/o materiales que requieran las Escuelas de Artes y Oficios para desarrollar sus funciones o aplicaciones didácticas.
- o) Elaborar un Informe de Evaluación de Actividades Anual.
- p) Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

FUNCIONES:

- a) Elaborar, proponer y someter a consideración y aprobación de la Subdirección Técnica Académica el Programa de Actividades Anual del Departamento de Investigación e Innovación Tecnológica.
- b) Elaborar y proponer a la Dirección Técnico Académica estudios que permitan conocer las necesidades de capacitación y adiestramiento a nivel empresa, giro, rama industrial, sector económico y región, con el propósito de formular estrategias que eleven la calidad de la capacitación impartida en las Escuelas de Artes y Oficios.
- c) Desarrollar proyectos de investigación que propongan la implementación de sistemas y métodos innovadores, que permitan elevar el nivel de capacitación y adiestramiento que proporcionan las Escuelas de Artes y Oficios del Instituto.
- d) Desarrollar e informar a la Dirección Técnico Académica de los resultados de las investigaciones y estudios realizados, para proponer la implementación de nuevas metodologías de enseñanza técnico-pedagógica con uso de nuevas tecnologías en las Escuelas de Artes y Oficios.
- e) Desarrollar evaluaciones en las Escuelas de Artes y Oficios que permitan identificar las deficiencias y causas que afectan el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- f) Participar e informar a la Dirección Técnico Académica de los actos, cursos y conferencias en los que se den a conocer los avances que existan en materia didáctica y pedagógica, a fin de implementarlos y desarrollarlos en las Escuelas de Artes y Oficios, con el propósito de elevar la calidad de los servicios que imparten.
- g) Elaborar un Informe de Evaluación de Actividades Anual.
- h) Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO ACADÉMICO

FUNCIONES:

- a) Elaborar, proponer y someter a consideración y aprobación de la Subdirección Técnica Académica el Programa de Actividades Anual del Departamento de Evaluación y Seguimiento Académico.
- b) Diseñar, elaborar y operar una base de datos con el apoyo de la Unidad de Informática del ICATI, que contenga información probatoria digital sobre: alumnos inscritos, reinscritos, bajas, cambios de plantel y egresados, así como los resultados de evaluación de los cursos recibidos. Esta base de datos, deberá ser actualizada y sincronizada entre el Departamento de Control Escolar y el Departamento de Evaluación y Seguimiento Académico.
- c) Examinar la información de la base de datos para conocer el comportamiento de la matrícula y los resultados de evaluación de los capacitados de las Escuelas de Artes y Oficios, a fin de obtener datos cuantitativos y cualitativos que permitan la integración de indicadores que contribuyan a evaluar el funcionamiento del Instituto. Para esta actividad podrá solicitar asesoría al Departamento de Investigación e Innovación Tecnológica.
- d) Diseñar, o bien, actualizar los instrumentos de evaluación de las especialidades que integran la oferta educativa de las Escuelas de Artes y Oficios, a fin de ofrecer a la población el Reconocimiento Oficial de Competencia Ocupacional (ROCO) por sus habilidades en un oficio determinado.
- e) Asesorar a las Escuelas de Artes y Oficios en la aplicación del Reconocimiento Oficial de Competencias Ocupacionales (Examen ROCO), a fin de llevar a cabo la certificación de las habilidades que los capacitados adquirieron en un oficio o actividad determinada.
- f) Proporcionar información y atención a los alumnos, egresados y docentes sobre procedimientos, trámites y disposiciones normativas relacionadas con las evaluaciones.

- g) Canalizar al Departamento de Control Escolar, la documentación de evaluación de los egresados para anexarla a sus expedientes.
- h) Diseñar, operar y actualizar un sistema de seguimiento de egresados del Instituto, con la finalidad de generar indicadores que permitan identificar la movilidad, nivel de ocupación, lugar donde labora, si aplica los conocimientos adquiridos dónde labora, o en su caso conocer las posibles causas por las cuales el egresado no logra insertarse al sector productivo.
- i) Formular alternativas de solución que mejoren la inserción de los egresados en el ámbito laboral. Para esta actividad podrá solicitar asesoría al Departamento de Investigación e Innovación Tecnológica.
- j) Aplicar evaluaciones a los instructores y al proceso de enseñanza-aprendizaje, que permita la obtención de resultados para la toma de decisiones en la materia, con base en los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública y las disposiciones emitidas por el Instituto.
- k) Elaborar un Informe de Evaluación de Actividades Anual.
- l) Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

ANEXO X. PROPUESTA DE MEJORA AL MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DEL ICATI 2013, CAPÍTULO SEGUNDO, DE SU ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA SUBDIRECCIÓN EXTERNA Y ASESORÍA EMPRESARIAL.

Se propuso corregir y adicionar la última versión del Manual General de Organización del Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo Industrial de Septiembre 2013, que fue publicado oficialmente en la Gaceta de Gobierno del Estado de México, No. 89, con fecha del 8 de noviembre de 2013; en su inciso VII, referente al objetivo y funciones por unidad administrativa.

La propuesta de mejora contempla cambiar el nombre de la Subdirección Externa y Asesoría Empresarial por Subdirección de Difusión y Vinculación Externa, desaparecer el Departamento de Capacitación Externa, delegando todas las funciones que tenía a su cargo al Departamento de Planes y Programas de Capacitación; y crear un Departamento de Difusión y un Departamento de Vinculación.

SUBDIRECCIÓN DE DIFUSIÓN Y VINCULACIÓN EXTERNA

DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN

OBEJTIVO:

Difundir los servicios de capacitación en y para el trabajo de cada una de las Escuelas de Artes y Oficios del ICATI, para contribuir en la expansión de los conocimientos, habilidades y destrezas de los mexiquenses en el ámbito laboral industrial.

FUNCIONES:

- a) Elaborar, proponer y someter a consideración y aprobación de la Subdirección de Difusión y Vinculación Externa el Programa de Actividades Anual del Departamento de Difusión.

- b) Diseñar y emitir el material promocional, así como llevar el control de su distribución y uso en cada una de las Escuelas de Artes y Oficios, a fin de optimizar los materiales y recursos con los que cuenta el Instituto.
- c) Llevar a cabo la difusión de los servicios de capacitación para y en el trabajo que ofrece el Instituto, mediante la asistencia a ferias, exposiciones, foros, congresos, visitas directas a los diversos sectores y organismos.
- d) Proponer, organizar, difundir y apoyar acciones de capacitación (talleres, asesorías, entre otros) para la integración de proyectos productivos que estén dirigidos a los capacitados de las Escuelas de Artes y Oficios, los cuales les permitirán acceder a financiamientos para autoempleo.
- e) Organizar y difundir servicios de capacitación para las empresas, en coordinación con dependencias y organismos del sector público, privado y social.
- f) Participar en la difusión, seguimiento y desarrollo de los Concursos Nacionales de Prototipos Didácticos y Habilidades Laborales convocados por la Secretaría de Educación Pública, con el propósito de fomentar en el personal docente el diseño y desarrollo de proyectos educativos que mejoren o faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- g) Elaborar un Informe de Evaluación de Actividades Anual.
- h) Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

DEPARTAMENTO DE VINCULACIÓN

OBEJTIVO:

Extender los servicios de capacitación, mediante acciones de vinculación tanto al interior como al exterior del ICATI, para mantener permanentemente un diálogo con los sectores público, privado y social, así como con la sociedad en general, en un contexto de conocimiento con responsabilidad social.

FUNCIONES:

- a) Elaborar, proponer y someter a consideración y aprobación de la Subdirección de Difusión y Vinculación Externa el Programa de Actividades Anual del Departamento de Vinculación.
- b) Integrar en coordinación con las Escuelas de Artes y Oficios, el padrón de empresas localizadas en su región, con el propósito de promover los servicios que ofrece el ICATI (obtención de bolsa de trabajo, gestión de apoyos, entre otros) y que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.
- c) Mantener coordinación con las Escuelas de Artes y Oficios para realizar acciones conjuntas en beneficio de la comunidad a través del Servicio Comunitario Edayense y para celebrar convenios, mediante los cuales se puedan obtener equipamientos complementarios y donaciones para EDAYOS.
- d) Organizar convenios de colaboración e intercambio con diversas instancias, organismos y empresas, entre otros; que fortalezcan las actividades que desarrolla el Instituto, en materia de capacitación y vinculación, y que le permitan dar cumplimiento a los objetivos y programas institucionales.
- e) Supervisar la integración y funcionamiento de los Comités de Vinculación de las Escuelas de Artes y Oficios, con el propósito de apoyar la operación y el desarrollo de funciones de cada EDAYO, mediante la participación activa de los sectores público, privado y social.
- f) Solicitar a Control Escolar la base de datos para conocer los cursos impartidos, los resultados que se obtuvieron y las empresas beneficiadas, respecto de las metas y objetivos programados por el Instituto, con el propósito de detectar errores o deficiencias y proponer, en su caso, acciones de mejora.
- g) Elaborar un Informe de Evaluación de Actividades Anual.
- h) Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

ANEXO XI. OFICIO PROBATORIO DE IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBA PILOTO.


GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO
"2013. Año del Bicentenario de los Sentimientos de la Nación"


GOBIERNO QUE TRABAJA Y LOGRA
enGRANDE


ICATI

Oficio No. 204B11100-54/2013
Zinacantepec, Méx.
A 18 de abril de 2013

MA. GUADALUPE OBREGON DÍAZ
SUBDIRECTORA DE CONTROL ESCOLAR
P R E S E N T E

Por medio de este conducto, me permito informar a usted que la propuesta de reestructuración organizacional que presento, será llevada a cabo como prueba piloto con las áreas administrativas involucradas en dicha reestructuración, durante un periodo de seis meses, con la finalidad de comprobar que los cambios sugeridos resultan funcionales para el Instituto.

Sin otro particular de momento, me encuentro a sus órdenes para cualquier comentario al respecto.

ATENTAMENTE


JESUS ARCOS GALLEGOS
DIRECTOR TÉCNICO ACADÉMICO

C.c.p. Archivo.


RECIBIDO
ICATI
19 ABR 2013
SUBDIRECCION DE CONTROL ESCOLAR

SECRETARÍA DEL TRABAJO
INSTITUTO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
PARA EL TRABAJO INDUSTRIAL
DIRECCIÓN TÉCNICO ACADÉMICA

PASEO ADOLFO LÓPEZ MATEOS KM. 4.5, COL. LINDAVISTA, C.P. 51356 TELS. 722 1679470