

20,205

**Universidad Nacional Autónoma de México**

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA CAPACITACION EN LA ADMINISTRACION  
PUBLICA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS**

**PRESENTAN  
OCTAVIANO RICARDO VALDES VEGA  
MARIO BALLESTEROS CRUZ**

**DIRECTOR: L.A.E. ANGEL CARRILLO SOBERON**

**MEXICO D.F.**

**1981**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# "LA CAPACITACION EN LA ADMINISTRACION PUBLICA"

## I N D I C E

### INTRODUCCION

#### CAPITULO I TEORIA DE LA CAPACITACION

- a) ¿Qué es la Capacitación?
- b) Ubicación de la Capacitación dentro del Proceso Administrativo .
- c) Procedimiento para elaborar un Programa de Capacitación .

#### CAPITULO II LA CAPACITACION EN MEXICO

- a) Antecedentes
- b) Marco Jurídico
- c) Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo de Personal.
- d) Comités Mixtos de Capacitación

#### CAPITULO III EL PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN LA CAPACITACION

CAPITULO IV INVESTIGACION

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

## "INTRODUCCION"

La responsabilidad de los órganos de la administración pública respecto a los recursos humanos que la forman, no termina con el reclutamiento, la selección y la incorporación de éstos al proceso de trabajo; esas actividades marcan el inicio en el cumplimiento de dicha responsabilidad y son el punto de partida en la tarea de integrar óptimamente el personal.

Se dice que el empleado público ha logrado integrarse a la institución donde labora cuando:

- Se identifica con los objetivos de la misma
- Cumple en forma eficiente con las actividades de su puesto.
- Propicia y estimula una relación armónica de trabajo
- Participa activa y positivamente en el proceso de cambio
- Busca su propia superación, entendiendo ésta como una aspiración personal lícita y como una forma de contribuir a la transformación de la sociedad en su conjunto.

La reforma administrativa, ha definido ya como prioritarias, las acciones de planeación, ejecución, evaluación y seguimiento tendientes a capacitar y desarrollar los recursos humanos en el sector público. Esta decisión sienta un precedente y constituye un paso definitivo, en el intento de llevar adelante la integración del personal, de favorecer la consolidación de auténticos grupos de trabajo institucional, y de entender a la administración no como un "hacer a través de otros", sino como una acción responsable y compartida.

El sector público se encuentra frente a la necesidad de tener una transformación para evitar que este Sector de Servicios no siga creciendo indiscriminadamente, ya que desde el punto de vista económico las actividades productoras son de una desproporción muy alta en comparación con el tiempo y el dinero invertido en ellas. La producción por el desarrollo, característica de estos tiempos vino a dar un impulso al movimiento de Reforma Administrativa, ya que se dice que ningún programa de capacitación y desarrollo podrá tener éxito sin una administración pública eficiente.

Por otro lado los programas educativos a todos los nive-

les tanto en escuelas técnicas, comerciales, así como instituciones de educación superior, requieren una reforma educativa en sus planes de estudio, con el fin de que la preparación académica de los alumnos sea congruente con las necesidades de los sectores de la producción. El proceso de evaluación industrial en México está desarrollándose a una velocidad tal que va arrastrando consigo problemas en materia de educación.

El adulto de hoy encuentra dificultades en resolver algunos problemas del presente con los conocimientos que ayer le eran suficientes; es evidente el avance tan acelerado que se ha alcanzado en los últimos 15 años, haciendo necesario compensar a la generación adulta de su retraso científico y cultural con una educación permanente, ya que puede considerarse como un proceso de adaptación tecnológica y cultural del universo.

Es por eso que como solución a corto y mediano plazo se rfa la creación de organismos que dentro del Sector Público, permitan capacitar, adiestrar y actualizar los conocimientos de los recursos humanos que nuestro país requiere en la actualidad.

Nuestra Constitución incluye la obligación del Estado (pa-



trón), de capacitar a su personal, lo que proporciona el matiz - legal para la creación de centros de capacitación de recursos hu- manos que además tendrían a su disposición los medios masivos de comunicación que han tenido un desarrollo sorprendente en - los últimos años.

Tomando en cuenta todo lo anterior es posible desarrollar un trabajo que analice la situación real de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el Sector Público, presentando además posibles soluciones que faciliten el proceso educa- tivo del personal todo en bien del desarrollo global de nuestro - país.

## CAPITULO I

## TEORIA DE LA CAPACITACION

Entendida no solo como una prestación laboral, sino además como un necesario factor de cambio, la capacitación, responde a los propósitos de la educación, en el sentido de ser elemento para asegurar una conducta dada, asimismo de servicio permanente, capacidad de entrega y dinamismo para lograr la solución a problemas de trabajo.

Alentar el humanismo en todas sus manifestaciones para que los conocimientos adquiridos se coloquen al servicio del empleado, es uno de los principios que persigue el programa gubernamental. De esta manera, al sensibilizar y capacitar al personal, se proporcionan las herramientas necesarias para contribuir a la solución de los problemas de nuestro país.

El cumplimiento del deber es una exigencia, pero la superación personal constituye un imperativo.

Los trabajadores al estar mejor preparados son más valiosos, tienen una mayor responsabilidad para con ellos mismos y para con la sociedad y en consecuencia, los conocimientos

tos deben emplearlos y deben aplicarlos sin regateos y con un -  
mayor sentido propio de lo que eso significa y del papel que -  
ellos juegan en la Comunidad Mexicana.

a) ¿QUE ES LA CAPACITACION?

Los técnicos de la administración de personal no han logrado ponerse de acuerdo sobre las actividades que pueden clasificarse dentro del área de capacitación, ni tampoco han establecido límites entre los conceptos capacitación, adiestramiento, actualización, desarrollo o formación; sin embargo puede intentarse una definición.

"La función de capacitación, tiene como objeto principal, el proveer a todos los empleados de medios para lograr un ajuste a los requerimientos de su empleo, un desarrollo de sus capacidades y aptitudes que propicie progresos individuales como parte de la fuerza productiva de la dependencia o institución".

La diferencia entre la capacitación y la educación escolarizada radica fundamentalmente en que la educación escolarizada da conocimiento de tipo general que en muchas ocasiones, no tiene un estrecho contacto con la práctica; en cambio la capacitación pretende, con base en conocimientos técnicos, que desde luego varían en función del puesto de que se trate, dar a cada individuo los conocimientos específicos que necesita para la realización óptima de las actividades que tiene a su cargo.

Por lo que se refiere a la capacitación en el sector público, mencionaremos sus principales características.

En gran medida, el rendimiento de los servicios públicos (considerados como el conjunto de empleados al servicio del estado); determina el éxito que se obtiene en las actividades gubernamentales dirigidas al desarrollo social. De ahí que la asignación de personal a los servicios públicos, constituye una de las principales preocupaciones de la administración pública. La escasez de administradores orientados hacia el desarrollo de directivos competentes para las empresas públicas, de personal técnico y científico debidamente capacitado y de personal experimentado en la supervisión, es la pauta que priva en todas las dependencias e instituciones públicas.

De acuerdo con los estudios realizados por el departamento de administración y finanzas de las Naciones Unidas (ONU - Cambios y tendencias en la administración y finanzas públicas para el desarrollo. División de administración y finanzas públicas N. Y.) con relación al problema de personal, existen 3 grupos de países.

- a) Un primer grupo que carece de sistemas adecuados -

de educación, y su problema es simplemente que no disponen de personal preparado.

- b) Un segundo grupo que padece una disponibilidad entre la orientación que imparten los sistemas de capacitación educativa y vocacional, con las exigencias de los servicios públicos en cuanto a conocimientos y habilidades. Este es un problema común en muchos países en vías de desarrollo que cuenta con programas educativos bastante avanzados en las humanidades, derecho y las artes, pero siguen débiles en los campos científicos y técnicos.
- c) En un tercer grupo se encuentran los países que cuentan con sistemas docentes bien desarrollados, pero tienen problemas en la estructura y la administración de sus servicios públicos, que a menudo entorpecen a la adaptación, a la expansión y a los cambios rápidos que se suscitan dentro de los servicios públicos y exigen habilidades nuevas.

Se puede afirmar que no son estas las únicas clasificaciones que pueden hacerse, ya que en países como el nuestro existen mezclados factores de cada uno de los grupos, es decir,

México carece de sistemas de educación adecuados, hay discordancia entre la educación y demanda de mano de obra y hay problemas en la estructura y en la administración de los servicios.

Generalmente se piensa que el hombre empezó a amasar conocimientos en el principio de la humanidad, pero muchos pensadores han escogido el año 1750 como término del primer período de acumulación de conocimientos del hombre y también como el principio de una nueva fase; la curiosidad técnica y mecánica tuvo tremendo desarrollo, haciendo que los conocimientos totales del hombre se duplicaran en 150 años; para 1950 volvieron a duplicarse y en un período de 10 años volvieron a doblarse el cúmulo de conocimientos.

La rapidez de estos cambios se ha vuelto un dramático reto tanto para descartar los conocimientos obsoletos, como para enriquecer los conceptos. En la civilización primitiva, la alfabetización nunca llegaba al campesino y las habilidades y conocimientos de oficios, solo podían ser transmitidos por instrucción directa, lo mismo sucedía con la medicina, las leyes y la educación en general.

Con el crecimiento de la industria vino una forma nueva de educación y capacitación, ya para entonces existían las uni-

versidades, pero no se podfa esperar que estas instituciones prepararan a sus alumnos para trabajos especfficos sino que cada empresa deberfa preparar y adiestrar a su propio personal.

La capacitación debe entenderse como un acto intencionado que procura medios para que tenga lugar un aprendizaje que se produce dfa tras dfa en el acontecer lo que el individuo necesita para mejorar sus tareas o actividades, las necesidades están integradas por los conocimientos, actitudes y problemas y evitar la creación de situaciones crficas siempre y cuando estas situaciones se deban a deficiencias en las personas, ya que es imposible esperar que la capacitación de una solución a deficiencias en las estructuras, planes, polfticas, maquinarias inadecuadas, sistemas de remuneración, etc.

Con objeto de que la capacitación sea efectiva deberá estar basada en una investigación que determine las necesidades de capacitación, a fin de evitar resultados poco efectivos así como desperdicios económicos ya que la estructuración de los cursos serfan en base a necesidades reales.

Se sugiere un enfoque triple para determinar las necesidades de capacitación.



Un análisis organizacional. Determinar en que puntos debe colocarse el énfasis principal de la capacitación en la organización.

Un análisis de operaciones. Determinar cual deberá ser el contenido de la capacitación en términos de lo que el empleado debe hacer para ejecutar una tarea en una forma efectiva.

Un análisis humano. Determinar que conocimientos, habilidades o actitudes deberá desarrollar un empleado para desempeñar las tareas que constituye su trabajo en la organización.

El proceso de aprendizaje ha sido objeto de intensos estudios por parte de educadores, psicólogos, pedagogos y especialistas; cada uno de ellos ha aportado su propia y significativa contribución, pero merece destacarse las conclusiones relativas que los esfuerzos de capacitación suele asegurarse mejorar la productividad si se obedecen los principios del aprendizaje.

La investigación ha demostrado también la importancia de la participación activa del que se somete a la capacitación -

ya que sin ninguna actividad por parte suya los resultados son casi nulos; de aquí la necesidad de aumentar la función del que recibe la instrucción y disminuir la del que la imparte.

Al parecer la capacitación de un individuo para aprender una nueva tarea depende en gran modo de las experiencias que ya posee y de su PREDISPONIBILIDAD hacia el aprendizaje.

No debe olvidarse que no se trata de una educación tradicional a niños y estudiantes, sino que se trata de una educación la cual debe ser considerada por sus características en una forma especial.

Para que se produzca una actividad por parte del que recibe la instrucción, debe existir una motivación; sin un incentivo adecuado no se producirá un aprendizaje efectivo; en contra de lo que pudiera creerse, los premios de tipo económico no constituyen una motivación universal, cuando las remuneraciones alcanzan cierto nivel que el empleado juzga suficiente, cualquier incremento pierde su valor como incentivo.

También existe la motivación de la estimación en valoración de los demás, por lo cual la mejor motivación en el aprendizaje en la capacitación, suele ser el interés del alumno en -

desarrollar sus conocimientos, habilidades y aptitudes por propio deseo de superación personal.

Como ya se ha dicho antes, es difícil separar las definiciones de capacitación, adiestramiento, actualización, desarrollo, - etc., pero trataremos de hacer una diferenciación de todas ellas:

### CAPACITACION

"Se entiende toda aquella preparación que un empleado requiere para adaptar sus conocimientos al trabajo específico que le toca desarrollar".

Si el acceso a un puesto es inmediatamente después de haber abandonado una institución educativa, la inducción al puesto es de suma importancia; y aún cuando se trate de un cambio de actividad pese a la experiencia, se hace necesario un proceso de adaptación.

La capacitación durante el trabajo es el procedimiento de enseñar a un individuo una tarea o un trabajo específico que ha brá de desarrollar dentro de la institución; esta preparación - comprende una explicación sobre el cómo, qué, porqué, dónde - y cuándo de cada etapa de una actividad.

Además de la capacitación de tareas específicas debe atenderse al desarrollo del personal en las tareas administrativas y supervisoras y debe procurarse que la adquisición de conocimientos y habilidades sea continua a fin de conseguir una uniformidad de comportamiento así como el desarrollo individual que permite al empleado superar su trabajo presente y progresar tanto como le permita su capacidad.

#### ADIESTRAMIENTO

El adiestramiento agrupa a todas las actividades encaminadas a la preparación del personal para ocupar puestos superiores, pero en un solo movimiento no van más allá de uno o dos niveles. Un ejemplo clásico sería la preparación necesaria para obtener un puesto a través del escalafón.

El adiestramiento puede ser visto, como una posibilidad de avance lógico en forma individual, es decir, preparándose dentro de la práctica y quizá en cursos específicos organizados por los directivos a fin de conseguir ascensos que deberán ser sistematizados y regulados dentro de las políticas de la institución.

## ACTUALIZACION

Cuando por diversas razones, ya sea por modernización de equipo, cambios esenciales en la organización, o por un aumento en las cargas de trabajo, los métodos y sistemas deben ser cambiados, se hace necesaria una versión de los conceptos así como el aprendizaje de otros más.

Normalmente se piensa que los empleados se resisten ante cualquier intento de ampliar, extender o cambiar sus tareas; pero ayudar a un individuo a efectuar estos cambios, depende en gran parte de la motivación.

Un punto inicial consiste en poner en antecedentes a los empleados de la decisión tomada, puesto que ellos han de asumir la responsabilidad; sus opiniones deben ser tomadas muy en cuenta así como sus sentimientos. Si los empleados toman parte en la adopción de decisiones, es muy poco probable que se resistan a su realización.

Cuando se amplían y cambian los trabajos, los individuos adquieren un mayor desarrollo, pueden aprender nuevas tareas y aumentar sustancialmente la profundidad de sus conocimientos. En otras palabras, se responsabilizan más y por consiguiente son más valiosos para las instituciones.

## DESARROLLO

Pocas áreas funcionales en la administración de personal han estado sujetas a mayor interés y atención durante los años recientes que la formación de directivos y supervisores, es decir, de los cuadros intermedios.

Este hecho no puede ser atribuido solamente a la creciente necesidad de las instituciones, por contar con cuadros fundamentalmente de administradores que puedan manejar los problemas cada vez mas complejos de las instituciones; sino también al reconocimiento de que el desarrollo de personal no es resultado de la casualidad, sino que requiere de una atención y un esfuerzo formales.

La necesidad de un desarrollo formal se hizo evidente ante la escasez de talentos ejecutivos maduros y además por el hecho de que con el tiempo muchas dependencias se enfrentaron al problema de que sus cuadros medios y altos estaban formados por personas de edad avanzada y sin embargo no se contaba con sustitutos calificados.

El énfasis de estos programas se dirigió a proporcionar cursos y experiencias de trabajo en un esfuerzo por reducir los

años de experiencia práctica. Estos cursos se imparten a personas que reúnan condiciones adecuadas de edad, escolaridad y cierta antigüedad a fin de aprovechar sus experiencias en puestos de mayor responsabilidad. En esta forma se establecieron los principios de una carrera dentro de la institución, tratando de desarrollar a su personal y de abrirle oportunidades y estabilidad en su trabajo.

Por lo que se refiere específicamente al sector público es un campo atractivo para personas que requieren trabajar menos de 8 horas con objeto de continuar estudios superiores, lo que da por resultado, tener en un determinado tiempo, personal en categorías bajas con preparación superior a sus requerimientos; este personal puede ser promovido a niveles medios dándole una preparación específica con base en su preparación personal y de hecho se están formando ejecutivos para las propias instituciones.

Esta es otra forma de preparación o formación de personal con objeto de que le alcancen niveles de mayor responsabilidad pero sin seguir un orden escalafonario.

Muchos de estos trabajos han encontrado un apoyo valioso e indispensable con los reglamentos internos de cada institución -

como pueden ser el escalafón, el interior de trabajo y el de becas, que además sirven como una garantía de motivación al empleado para emprender nuevos proyectos.

El gobierno ha promulgado políticas nacionales en materia de capacitación, estableciendo mecanismos de coordinación y alentando la especialización de funciones por medio de instituciones diversas, promoviendo relaciones múltiples y entrelazadas entre Institutos de Capacitación y tratando de encontrar formas de vincular las actividades de capacitación en las cuestiones básicas de desarrollo nacional, por otra parte se han hecho esfuerzos para promover el desarrollo de un personal permanente dedicado a la Capacitación.

Las críticas que se han dirigido en contra de los programas de capacitación organizados por el gobierno, se refieren a la duplicidad y la fragmentación de esfuerzos, descuido de la política de desarrollo y falta de vínculos con el medio de la administración pública con las necesidades en cuanto a Reforma Administrativa.

Como resultado de la experiencia cobrada durante los primeros años de su funcionamiento y la confianza creciente



en sus propias habilidades, unas cuantas Instituciones destacadas han elaborado nuevos programas y métodos para la capacitación, se ocupan ya mas directamente de las cuestiones del desarrollo nacional.

A los institutos de administración pública también se les ha pedido que realicen investigaciones, proporcionen servicios de consultoría, y en general que esperen como puntos locales en la promoción de la administración pública para el desarrollo. Sin embargo el rendimiento en cuanto a la investigación ha sido limitado, tanto en cantidad como en calidad con relación a lo que se esperaba; un motivo, es la tendencia a permitir que los programas de capacitación absorban todas las energías de los Institutos de Administración Pública, ya que esta situación se presenta a nivel universal.

En cuanto a las investigaciones que se han realizado, por lo general han consistido en enunciaciones descriptivas de las estructuras de la administración pública (manuales, gráficas, etc.), de los procesos, descripciones de cursos y recopilación de conferencias. En muy contadas excepciones, se han llevado a cabo estudios analíticos o innovadores que podrían contribuir -

al desarrollo de los conceptos y las prácticas de la administración pública.

Se ha notado un esfuerzo respecto a la revitalización de los Institutos de Administración Pública a fin de que no caigan en la categoría de organizaciones tradicionales en vez de catalizadores del desarrollo.

b) UBICACION DE LA CAPACITACION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La finalidad de señalar los pasos que de acuerdo con la lógica se deben seguir para la obtención de buenos resultados en la función de Capacitación, tiene mucha similitud con las etapas del Proceso Administrativo.

En este capítulo, trataremos de hacer algunas observaciones en las relaciones que guardan los conceptos.

I. Investigación para la determinación de las necesidades de capacitación.

En el Proceso Administrativo. La Previsión.

Este es el primer paso que se dá en la Capacitación, el cual tiene por objeto el satisfacer las necesidades presentes y futuras de todo organismo, y por el otro, el prever situaciones que deban resolver con anticipación.

En base a la investigación de necesidades de capacitación, se determinará una descripción detallada y precisa de las actividades en las que se debe capacitar a los empleados; el número de posibles participantes:

y las características colectivas e individuales más importantes de ellas.

En el concepto que nos da el Maestro Agustín Reyes Ponce de la Previsión se ratifica la similitud de los conceptos. "Es el elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una Investigación Técnica, se determinan los principales Cursos de Acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma Empresa".

2. Redacción y análisis de objetivos. En el P.A. (Planeación).

En este paso se determina lo que los participantes sabrán hacer, o los cambios de conducta que tendrán -- cuando termine su capacitación.

Se debe entender esta Etapa como Función de Planeación aplicada a la labor de capacitación ya que es aquí en -- donde se fijan los principios para alcanzarlos, la Fijación de tiempos requeridos, y los costos necesarios.

3. Estructura del contenido Educativo. En el P.A. (Organización).

Para este paso de estructuración del contenido, es necesario organizar y decidir el orden en que se van a presentar las siguientes actividades:

- Se enlistan funciones  
(En el P.A. "Fijar autoridad y responsabilidad correspondiente").
- Cada actividad general se analiza en los elementos que la componen, (El P.A. se determina como debe dividirse las grandes actividades para lograr el fin general).
- Organización del contenido educativo  
(En el P.A. "Es la estructura técnica de las relaciones entre jerarquías, funciones y obligaciones para el logro de una mayor eficiencia").

4. Selección de Técnicas y materiales didácticos. En el P.A. (Integración).

En este paso se necesita tomar en consideración los resultados de las etapas anteriores ya que es aquí en donde se prepara la instrucción, se precisan las actividades que se van a realizar para que los participantes - aprendan, cómo se va a proporcionar la información, - qué ejercicios se van a usar, etc.

De acuerdo con todo lo anterior y con el número de participantes se seleccionarán las técnicas y ya seleccionadas estas, se podrá escoger el tipo de material didáctico para la óptima ejecución de las mismas.

En el P.A. "Son los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios necesarios para su mas eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo".

5. Impartición de los cursos. En el P.A. (Dirección)

Es motivar, impulsar, coordinar y vigilar las acciones del instructor, del participante y del grupo en general, para que todas en conjunto coadyuven al mejor logro - de los planes señalados; siendo una parte importante -

la comunicación como centro director de todos los elementos involucrados en la Enseñanza.

6. Evaluación y seguimiento. En el P. A. (Control)

Es necesario planear la evaluación y elaborar los instrumentos correspondientes para un seguimiento de la instrucción, con el objeto de comprobar que el empleado ha alcanzado los objetivos deseados; la evaluación nos permite conocer la eficiencia del curso.

En el P. A. "Es el establecimiento de Sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba y así poder corregir, mejorar y formular nuevos planes".

c) **PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION**

El objetivo de este inciso, es orientar a los encargados de la capacitación, y a los estudiantes de nuestra escuela, determinen todos los antecedentes y pasos necesarios para que el programa sea eficaz.

— **ANTECEDENTES**

Es indispensable determinar las necesidades de capacitación, mediante una investigación que proporcione la descripción detallada y precisa de las actividades en la capacitación a los Empleados, el número de posibles participantes y sus características.

— **REDACCION Y ANALISIS DE OBJETIVOS**

La elaboración de un programa debe iniciarse con la redacción de los objetivos, es decir la determinación de lo que los participantes sabrán hacer cuando terminen su capacitación.

Deben redactarse de acuerdo con la descripción de actividades.



El siguiente paso, consiste en analizar detalladamente - los propios objetivos, para determinar el contenido del programa.

- EVALUACION

Es necesario planear la evaluación y elaborar los instrumentos correspondientes, para comprobar que el empleado ha alcanzado los objetivos.

- SELECCION DE TECNICAS Y MATERIALES DIDACTICOS

Esta etapa necesita tomar en consideración los resultados de las anteriores.

De acuerdo con lo que se va ha enseñar, y el número de participantes, se seleccionan las técnicas.

Los materiales didácticos se seleccionan cuando se eligen las técnicas.

- PREPARACION DE LA INSTRUCCION

La preparación de la instrucción constituye una importante etapa de la elaboración de un programa. Consiste en precisar las actividades que se van a realizar -

para que los participantes aprendan, como se va a dar la información, qué ejemplos se van a usar, etc.

Esta preparación incluye la elaboración de los materiales didácticos.

#### - ORGANIZACION DE LOS CURSOS

En la organización de los cursos es muy importante la distribución del tiempo.

También es necesario cuidar que las condiciones materiales sean adecuadas para evitar que surjan problemas que interfieran en el desarrollo del programa.

## CAPITULO II

## LA CAPACITACION EN MEXICO

## a) ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MEXICO

Es inexacto precisar el tiempo en que se inició la capacitación y desarrollo de personal, pero para los efectos de la Administración podremos decir que tuvo un auge verdaderamente proporcional al realizarse la Revolución Industrial, ya que se empezaron a crear Escuelas Industriales con el fin de lograr el mayor trabajo en el menor tiempo posible.

A la capacitación se le dió una función organizada después de la Primera Guerra Mundial que fue cuando empezaron a desarrollar las técnicas de entrenamiento en la industria.

En el momento en que México obtiene su independencia política, siente la necesidad de organizarse, es entonces -- cuando nuestro país crea su estructura administrativa cuando nace así en 1821 la Administración Pública Mexicana y

ya en esa época se advierten necesidades de adiestramien -  
to y capacitación.

No fue sino hasta la época de la Reforma cuando se le empieza a dar una estricta formalidad, el Lic. Benito Juárez en su primer Informe de Gobierno dice:

"Pretendientes ineptos y viciosos que si son colocados, hacen del empleo un puesto de descanso y comodidad... paralizando el giro de los negocios y perjudicando al Estado que sufre el perjuicio de pagar con puntualidad a unos hombres que no le sirven de la misma manera; y si no son considerados y se les separa por su ineptitud o mal manejo, - van luego a ingresar a las filas de los ambiciosos que distráen la atención del Gobierno con sus amagos de Revolución".

— El 5 de diciembre de 1938, nace el Estatuto de los trabajadores al servicio de la unión.

El Estatuto comprende una serie de atribuciones, como el establecer academias en las que imparten los cursos necesarios para que los trabajadores a su servicio que lo deseen, puedan adquirir los conocimientos indispen-

sables para obtener ascensos conforme al escalafón.

- Posteriormente (1960-1969) se le dá una vital importancia a la capacitación tanto en las empresas públicas como en las privadas y se empieza a crear centros con el fin de capacitar al personal.
- El 28 de diciembre de 1970 fue creado el Centro Nacional de Capacitación Administrativa dependiente del ISSSTE con objeto de realizar una labor en favor de los trabajadores y sus familias para que mejoren su preparación técnica y cultural.
- Por acuerdo Presidencial en 1971 se formalizaron las bases de una Reforma Administrativa, donde las dependencias del Ejecutivo Federal y los Organismos de capacitación de las distintas dependencias del Ejecutivo deberán integrar con representantes de la Secretaría de Educación Pública, del Trabajo y Previsión Social y del ISSSTE.
- Dichos organismos deberán impartir cursos de capacitación y desarrollo al personal de base en sus depen-

dencias y en aquellas que lo soliciten, a fin de instituir para dicho personal, una formación de servidor público en los campos administrativos, técnicos y profesionales.

b) MARCO JURIDICO DE LA CAPACITACION

Las carencias y defectos que se aprecian en los sistemas de administración en el sector público, son el resultado de un largo proceso, en el cual primero se han emitido normas y después se ha tratado de adaptar a ellas el comportamiento de los grupos humanos a quienes aquellas están dirigidas, con la consiguiente falta de correspondencia entre la realidad y la ley.

En el México Revolucionario se ha intentado en diversas ocasiones reglamentar adecuadamente la administración de los recursos humanos y partes de ese fundamento jurídico para amparar todas las actividades de capacitación.

Existe desde 1911 un proyecto de ley presentado a la Cámara que solo quedó en precedente para la Constitución de 1917 en el Artículo 123 que habría de regular las relaciones de trabajo, pero que fue omitida en la reglamentación o de-

finición de las características específicas de la relación que existe entre el Estado y sus trabajadores.

Hubo de venir la enmienda Constitucional del 5 de diciembre de 1960, que incorporó a dicho artículo, el apartado "B", regulador de las relaciones de trabajo entre el Estado y sus servidores, para que se elevase al rango constitucional la necesidad de establecer sistemas que permitan a los empleados ascender conforme a sus "conocimientos, aptitudes y antigüedad". Al incorporarse este principio en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, se introdujeron disposiciones que obligan a éste a establecer en cada una de las dependencias, sistemas escalafonarios que permitan otorgar dichos ascensos.

A continuación se presenta un compendio de artículos, y acuerdos presidenciales en los cuales se vé la secuencia de la importancia que se le ha dado a la Capacitación en el Gobierno Institucional Mexicano.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

ARTICULO 123, APARTADO "B"

Fracción VII La designación del personal se ha  
rá mediante sistemas que permitan apreciar los conocimien-  
tos y aptitudes de los aspirantes.

El Estado organizará escuelas de administración  
pública.

(Diario Oficial del 5 de febrero de 1917 reformado  
según decreto publicado en el Diario Oficial del 31 de di-  
ciembre de 1974).



LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ES  
TADO, REGLAMENTARIA DEL APARTADO B, DEL ARTICULO  
123 CONSTITUCIONAL.

ARTICULO 43

Son obligaciones de los titulares a que se refiere el artfcu  
lo 1o. de esta ley.

Fracción I Preferir en igualdad de condiciones, de conocici  
mientos aptitudes y antigüedad, a los trabajadores sindicalizados  
respecto de quienes no lo estuvieron.

Fracción VI Cubrir las aportaciones que fijen las leyes es  
peciales, para que los trabajadores reciban los beneficios de la  
seguridad y servicios sociales comprendidos en los conceptos si  
guientes:

- f) Establecimiento de escuelas de administración pública en -  
las que imparten los cursos necesarios para que los traba-  
jadores puedan adquirir los conocimientos para obtener as -

censos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

#### ARTICULO 44

Son obligaciones de los trabajadores:

Fracción VIII Asistir a los Institutos de Capacitación, pa  
ra mejorar su preparación y eficiencia.

LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES -  
DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.

(Diario Oficial 30 de diciembre de 1959)

#### ARTICULO 3

Se establece con el carácter de obligatorio las siguientes -  
prestaciones.

Fracción V Promociones que mejoren la preparación técni  
ca y cultural y que activen las formas de sociabilidad del traba-  
jador y su familia.

## ARTICULO 38

El Instituto en cumplimiento de las Fracciones IV y V del Artículo 3o, contando con la cooperación y apoyo de los trabajadores, otorgará prestaciones y realizará promociones sociales - que mejoren su nivel de vida y el de su familia mediante una - formación social y cultural adecuada y disponiendo de servicios que satisfagan las necesidades de educación, de alimentación y - de vestido, de descanso y esparcimiento.

## ARTICULO 41

La preparación y formación social y cultural de los trabajadores y de sus familiares derechohabientes se realizará mediante el establecimiento de centros de capacitación y extensión educativa, de guarderías y estancias infantiles; de centros vacacionales y de campos deportivos.

## ACUERDO:

Por el que se establecen las bases para la promoción y coordinación de las reformas administrativas del Sector Público Federal.

(Diario Oficial del 28 de enero de 1971)

Considerando: Que el volúmen creciente de los recursos - de que dispone el Estado y la complejidad cada vez mayor de un país en proceso de modernización, exigen niveles óptimos de eficiencia en los trabajos del Sector Público, para lo que es necesario introducir reformas en sus estructuras y sistemas administrativos así como solucionar y capacitar debidamente al personal que le preste servicios.

ACUERDO:

Por el que se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, y por lo que se establece la semana laboral de cinco días de duración para los trabajadores de las Secretarías y Departamentos de Estado, Dependencias del Ejecutivo Federal y demás organismos públicos e instituciones que se rigen por la Ley Federal de los Trabajadores del Estado.

(Diario Oficial 28 de diciembre de 1972)

Considerando: Que lo anterior, de acuerdo con los estudios realizados y las disposiciones legales vigentes en la mate-

ria, pueden lograrse con el establecimiento de una semana laboral de cinco días para los trabajadores al Servicio del Estado que además coadyuvaría con los objetivos de la reforma administrativa, a través de su mejor preparación y capacitación, tanto durante las jornadas de trabajo como en algunas de las horas de descanso, he tenido a bien dictar el siguiente:

ACUERDO:

Se crea la comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, integrado por sendos representantes de los titulares de las Secretarías de Gobernación, de Hacienda, del Trabajo y Previsión Social y de la Presidencia, así como del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, presidida por el representante de la Secretaría primeramente mencionada, con el objeto de obtener la mejor organización de los Sistemas de Administración del Personal, el aumento de la eficiencia en el funcionamiento y servicio de las entidades públicas, así como el establecimiento de normas y criterios generales en torno a las condiciones de trabajo de los servidores del Estado.

La Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, - tendrá las siguientes atribuciones:

- I Coordinar el ejercicio de las facultades de las diversas dependencias del Ejecutivo en las materias señaladas en el punto resolutivo tercero de este acuerdo.
- II Proponer sistemas de organización para reestructurar las Unidades de Personal, con objeto de que atiendan las funciones de planeación de recursos humanos, empleo, capacitación y desarrollo del personal, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, prestaciones sociales, incentivos para los trabajadores y de información sobre la fuerza de trabajo al Servicio del Estado.
- III Elaborar un programa general y permanente de formación y capacitación del personal por niveles funcionales, dependencias y sectores administrativos y establecer los lineamientos de las Unidades de Capacitación.

ACUERDO:

Por el que se modifica la estructura de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

(Diario Oficial del 31 de enero de 1977)

Considerando: Que es preocupación del Gobierno Federal - adoptar las medidas necesarias para perfeccionar la administración y el desarrollo de los recursos humanos que laboran en la Oficina de la Administración Pública Federal.

Que los programas de Reforma Administrativa y las atribuciones de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, se deben vincular propiciando la participación mas directa - de los trabajadores al Servicio del Estado en la proposición de - estrategias para superar los tradicionales sistemas de administración de personal y preparar el funcionamiento de un sistema integral y moderno de administración de recursos humanos del - Gobierno Federal, he tenido a bien dictar el siguiente:

.ACUERDO:

La Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal tendrá las siguientes atribuciones:

- V Proponer sistemas escalafonarios por medio de los - cuales se otorguen los conocimientos, aptitudes y antigüedad de los trabajadores.
- VI Elaborar un programa permanente de formación y ca

pacitación del personal por medio de niveles funcionales en dependencias y sectores administrativos y establecer los lineamientos a que deberán sujetarse las Unidades de Capacitación que se encarguen de su ejecución.

---

ACUERDO PRESIDENCIAL PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL - DEL 26 DE JUNIO DE 1979.

Considerando: Que en el ISSSTE se creó una Subdirección de Acción Cultural de la que depende el Centro Nacional de Capacitación Administrativa, con el objeto de realizar en favor de los trabajadores y de sus familiares derechohabientes, promociones que mejoren su preparación técnica y cultural.

Que actualmente funciona en la mayor parte de las dependencias del ejecutivo y en algunas organizaciones sujetas al régimen de la Ley del ISSSTE, escuelas para la capacitación de sus trabajadores, con el objeto de que estos puedan adquirir los conocimientos necesarios para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mejoramiento de su aptitud profesional, asistir a los Institutos de Capacitación Administrativa de su personal, a efecto de que se pueda obtener ascensos conforme al escalafón, así como mantener y elevar su aptitud profesional, para lo cual



coordinarán con el mismo Instituto la acción que en esta materia vengan desarrollando o promuevan en favor de sus trabajadores y sus programas de difusión cultural, deportiva y recreativa de los propios trabajadores y de sus familiares.

c) SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Una de las acciones básicas del Gobierno Federal, es la Reforma Administrativa que trata que el mejoramiento administrativo sea la condición primaria para la realización de los Programas de Desarrollo Nacional encomendados al Ejecutivo Federal.

Ningún sistema administrativo puede ser mejor que el personal que la conduce; por tanto, es indispensable mejorar las aptitudes y actitudes del factor humano al servicio de la administración pública si se quiere garantizar la debida ejecución de dichos programas. Por otra parte los estudios llevados a cabo respecto a la capacidad del elemento humano dentro de la administración pública, han demostrado carencias de personal debidamente calificado y adiestrado.

En consecuencia, si han de cumplirse debidamente las políticas y objetivos del Gobierno, es necesario hacer mayor énfasis en la capacitación del servidor público, para su superación técnica y profesional.

Desde hace mucho tiempo se han venido efectuando esfuer

zos de capacitación dentro de la administración pública federal de manera permanente y a diversos niveles pero por lo general dicha capacitación se ha llevado en forma fragmentada, aislada, falta de coordinación; duplicatoria, y con una utilización poco racional de los recursos disponibles. Dada la magnitud e importancia del problema, es indispensable tratarlo en una forma integral que permita aprovechar al máximo los medios ya destinados a la capacitación a través de programas que garanticen resultados mas eficaces.

Ahora con mayor razón, la función de la capacitación se inscribe en el marco de la Reforma Administrativa y debe ser entendida como un instrumento necesario para alcanzar mayor eficacia; por ello se le debe de dar los siguientes enfoques.

- Programático
- Sistemático
- Permanente
- Obligatorio
- Funcional
  
- Es Programático en el sentido de que se proponen la Administración Pública y su Reforma, previniendo con precisión los contenidos, recursos y tiempos de la acción

capacitadora.

- Es Sistemático, en el sentido de que su estructura de acción y el orden de sus contenidos obedecen a normas, principios y procesos de congruencias que garanticen la multiplicación de sus resultados y de su efectividad.
- Es permanente, porque la capacitación no termina nunca, dada la dinámica de los cambios sociales y tecnológicos, así como las legítimas aspiraciones de progreso individual del empleado público.
- Es obligatorio, no solo por que el inciso VII del apartado "B" del Artículo 123 de nuestra Constitución, señala que el Estado "Organizará escuelas de Administración Pública". También lo es, porque como servidores públicos, los trabajadores de todos los niveles tienen el compromiso constante de rendir el mas alto índice de eficacia en las funciones que se les han asignado, así como el de asumir su responsabilidad como agentes primordiales de cambio.

Esto les exige un constante perfeccionamiento que asegure la superación de sus aptitudes frente a las condicio-

nes cambiantes de la administración pública.

- Es funcional, por los resultados finales de la capacitación no consisten en calificaciones o certificados formales de cualquier tipo, sino que deben reflejarse objetivamente en el mejor desempeño de las funciones gubernamentales mismas tanto de las técnicas, como de las administrativas y las de dirección. Al propio tiempo lo funcional es también el elemento de vinculación con los estímulos y movimientos escalafonarios correspondientes. Los problemas detectados en materia de capacitación, se engrandecen por falta de un marco de referencia que precise las demandas, los objetivos y las políticas, así como algunos señalamientos metodológicos generales. Solo de esta manera se podrán formular y ejecutar los programas de capacitación de modo que la formación en su conjunto sea congruente y a la vez se haga posible instrumentar cada proyecto específico, con el respeto que requieren las peculiares necesidades de las dependencias o entidades públicas a las que se refiera.

Estas necesidades se tornan todavía más indispensables -

bles, cuando se considera el bajo nivel educativo de los empleados públicos, pues de 1,600,000 empleados de la Administración Pública Federal en el año de 1980, solo el 1.42% contaba con algún posgrado, el 9.84% con estudios superiores, el 5.88% con preparatoria o vocacional; el 31.38% con carreras cortas de nivel medio; el 11.12% con secundaria o prevocacional; el 6.41% con carreras cortas y el 33.32% con primaria. (IV Informe Presidencial 10. de septiembre de 1980).

Ante esta situación se hace indispensable suplir ese bajo nivel educativo, con un sistema de capacitación que permita a los empleados un mayor rendimiento en el trabajo y con ello una mayor eficiencia de la administración pública. Esto de ninguna manera excluye a los empleados con alto nivel de escolaridad, pues para ellos, agentes de cambio indiscutibles, la actualización de conocimientos debe constituir un requisito.

Puesto que en la actualidad no se cuenta con un marco referencial de tal naturaleza, se ha considerado necesario comenzar por englobar todos los esfuerzos de

capacitación desplegados por la administración pública, dentro de un sistema que sirva de base para instrumentar y desarrollar programas integrados, buscando el mejor uso de los recursos disponibles.

Con el propósito de fortalecer las tareas de capacitación del personal, se constituyó el Consejo Consultivo del Sistema General de Capacitación y Desarrollo del Personal de la Administración Pública Federal, encargado de integrar un sistema de capacitación que permitirá unificar esfuerzos de diferentes instituciones que venían desarrollando sus programas de manera independiente duplicando la mayor de las veces las acciones.

El Consejo Consultivo quedó integrado por representantes de las siguientes Instituciones:

- Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República.
- Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado.

- Centro Nacional de Capacitación Administrativa.
- Instituto Nacional de Administración Pública.
- Centros de Investigación y Docencia Económicas.
- Universidad Nacional Autónoma de México
- Universidad Autónoma Metropolitana
- Instituto Politécnico Nacional

La Presidencia del Consejo corresponde al Coordinador General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República.



## OBJETIVOS DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION

El sistema integral de capacitación tiene por objeto asegurar una operatividad programada, coordinada y sistemática en las actividades de la planificación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos de las dependencias y entidades de la administración pública federal, a modo de que se logren mayores niveles de eficacia, mediante las siguientes principales acciones.

- Promover la debida operación de los órganos normativos que existen en materia de capacitación, tanto por lo que se refiere a la administración en su conjunto, como dentro de las dependencias y entidades de la administración pública federal, para que se pueda asegurar el cumplimiento de políticas y procedimientos uniformes para los programas de esta naturaleza,
- Promover, institucionalizar y coordinar los subsistemas de capacitación de cada dependencia o entidad, así como su concurrencia en el ámbito de cada rector de actividad o rama de ocupaciones.
- Orientar todas las actividades de capacitación de la -

administración pública federal de manera que se aproveche mejor la capacidad ya instalada dentro del sistema educativo nacional, tal como los programas de enseñanza abiertos y las instituciones de educación universitaria, profesional y técnico.

#### POLITICAS DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION

- La capacitación será concebida como un recurso institucional para mejorar la eficiencia y eficacia de las dependencias de la administración pública federal, mediante el perfeccionamiento de las aptitudes y actividades de los servidores públicos, desarrollando en ellos su potencialidad humana y espíritu de servicio.
- La capacitación deberá atender no solamente a la prestación de un mejor servicio, sino también al desarrollo de actitudes, intereses y oportunidades para lograr índices mas elevados de satisfacciones y progreso individual.
- El esfuerzo de superación individual en el trabajo mediante la capacitación deberá ser ampliamente recono-

cido, ligándolo con los sistemas escalafonarios y de as  
censo.

- Los programas de capacitación dentro de cada dependen  
cia, deberán estructurarse en forma que respondan a -  
los requerimientos específicos de la unidad administra-  
tiva de referencia, mediante procedimientos sistemáti-  
cos de investigación, diagnóstico, planificación, progra  
mación, ejecución y evaluación de las actividades de -  
este género.
- Los programas de capacitación de cada dependencia de  
berán coordinarse con los de otras dependencias a fin  
de aprovechar al máximo los recursos disponibles, -  
evitar duplicaciones y garantizar resultados óptimos en  
los mismos.
- Los sistemas y subsistemas de capacitación a todos los  
niveles, deberán contar con el apoyo de los ejecutivos  
de mas alto nivel, quienes les proveerán de las facili  
dades y recursos necesarios para la debida ejecución  
de sus programas.
- Los sistemas y subsistemas de capacitación, deberán -

establecer vñculos con las Instituciones de Educación - Superior, Técnica y Profesional, así como Instituciones que ejecuten tareas de capacitación.

## ESTRATEGIAS

Se pugnará porque el sistema integral de capacitación sea - aceptable y operativo por lo que deberá atender a las siguientes - estrategias y tácticas de ejecución. Tanto el sistema integral como los subsistemas, deberán contar con tres elementos o cuerpos:

1. Un elemento determinativo al que concierne la difusión - de los objetivos, programas y operación de las actividades de capacitación y la toma de decisiones correspondientes. Tal aspecto corresponde al QUE de la capacitación.
2. Un elemento normativo que indica los mecanismos y procedimientos para cumplir con los objetivos y poner en - marcha los programas, dicho aspecto corresponde al - COMO de la capacitación.
3. Un elemento aplicativo o ejecutivo que se encarga de - llevar a cabo los programas aprobados, de acuerdo a -

las normas señaladas. Dicho aspecto corresponde al -  
CUANDO y DONDE de la capacitación.

El aspecto determinativo puede estar asignado a personas o  
cuerpos colegiados.

En el caso de estos últimos, se procurará la representa -  
ción del titular de mas alto rango, de las unidades sustantivas -  
y/o adjetivas y los sindicatos de los trabajadores. El propósito  
de esta representación interdisciplinaria es asegurar que la capa  
citación se realice estrictamente apegada a los requerimientos e  
intereses tanto de la institución como de los trabajadores, y que  
las políticas normas y programas surjan de un proceso de parti -  
cipación.

## d) LOS COMITES MIXTOS DE CAPACITACION

Diversas dependencias especializadas en capacitación dentro de la administración pública, han ideado conjuntamente en sistema de capacitación basado en la integración de Comités, en los cuales quedan involucrados los sectores directivos, administrativos sindicales y de los mismos organismos especializados en capacitación, los cuales solo sirven como asesores y coordinadores de todas las actividades.

Dichos comités ya integrados tienen los siguientes objetivos:

- Lograr un mejor desempeño en el puesto del trabajador, mediante la promoción de su capacitación o suministrándole conocimientos adecuados a su puesto.
- Propugnar el mejoramiento de los trabajadores, mediante la promoción y organización de cursos encaminados a dominar los conocimientos administrativos.
- Aprovechar como recursos de capacitación, a los empleados de los propios centros de trabajo que posean conocimientos y experiencias específicas.

## LINEAMIENTOS GENERALES DE PLANEACION

- Los planes de capacitación deberán formarse fijando objetivos y metas como resultado final de un esfuerzo de capacitación.
- La planeación anual, será una consecuencia de la investigación de necesidades de capacitación.
- Deberán incluir los recursos de capacitación disponibles en los centros de trabajo.
- Los planes y programas se orientarán preferentemente hacia la capacitación en el puesto.

## DE PROMOCION

- Actuar preferentemente como órgano promotor y coordinador de la capacitación, integrando los subcomités, con los niveles inferiores, a fin de que involucrados - obtengan mayor interés y colaboración.

## DE OPERACIÓN

- Los cursos se orientarán preferentemente hacia la capa

citación en el puesto, a efecto de aprovechar las condiciones reales de las Dependencias.

- Ser cortos, específicos, prácticos, demostrativos y dentro de las horas de trabajo, mas que fuera de la jornada.
- Implicarán esencialmente, el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales existentes en los centros de trabajo.

#### DE INSTRUCCION

- Deben seleccionarse como instructores, preferentemente a personas que laboren dentro de las áreas de trabajo y que posean acreditados conocimientos y experiencias prácticas en el curso a desarrollar. De no ser posible, seleccionar profesionalmente entre 3 candidatos distintos.
- Antes de que el instructor inicie su curso es conveniente que se capacite como tal.
- Los empleados que se aprovechan como instructores, destinarán su tiempo habitual al curso, mientras dure éste.
- Los comités de capacitación, con el auxilio de jefes de oficina de departamento, promoverán una adecuada evalua



ción de los instructores, con el objeto de propiciar su mejoramiento.

## ORGANIZACION DE LOS COMITES DE CAPACITACION

Los comités de capacitación comprenden 4 niveles:

### I. Dirección

Integrado por - El Subdirector Administrativo de la Dependencia.

- El Director del organismo asesor.

- El Delegado Sindical de la Dependencia.

### II. Asesoría

- A cargo del equipo de técnicos de los organismos especializados.

### III. Coordinación

- Tantos coordinadores como departamentos operen en la Dependencia.

### IV. Ejecución

- El número de equipos de ejecutores, su jeto a la magnitud de cada Departamento.

Bajo la orientación del cuerpo directivo, los subcomités a ni vel departamental, estarán constituidos por:

- Un Coordinador
- El Jefe del Departamento
- Un Representante Sindical

El equipo asesor de las organizaciones especializadas, el cual estará formado por técnicos en investigación, - programación y organización de eventos de capacitación.

## **FUNCIONES GENERALES**

### **Nivel Dirección**

- Dirigir las actividades, revisar los planes, asegurar los recursos y tomar las decisiones.

### **Nivel Asesoría**

- Proporcionar información técnica y metodológica sobre los procesos de: Identificación de necesidades de capacitación, diseño de programas, organización, realización y evaluación de actividades de capacitación.
- Asesorar en la elaboración de la planeación y en la ejecución de todas las actividades de capacitación.

### Nivel Coordinación

- Coordinar los recursos humanos, técnicos y materiales en la realización de los eventos de capacitación.
- Organizar las acciones de capacitación a desarrollarse en el área de trabajo, y coordinarse con los organismos especializados, para que aquellos que deban realizarse en el lugar de trabajo correspondiente.

### Nivel Ejecución

- Equipo de investigación y evaluación
- Identificar necesidades de capacitación aplicando la metodología propuesta por el equipo asesor.
- Evaluar los resultados obtenidos de las acciones de capacitación

### Equipo de Elaboración de Programas

- Diseñar los programas de capacitación que contengan los elementos propuestos por el equipo asesor

### Equipo de Instrucción

- Fungir como efecto multiplicador de las acciones de capacitación organizadas en la propia área de trabajo.

## ACTIVIDADES DE LOS COMITES DE CAPACITACION

### A Corto Plazo

- Investigación de necesidades de capacitación
- Identificación y cuantificación de los recursos de las instituciones gubernamentales especializados en capacitación y los del sistema educativo nacional.
- Definición de programas de capacitación

### A Mediano Plazo

- Realización de la investigación de necesidades y con base a ésta, la planeación de la capacitación a nivel administrativo.
- Identificación y jerarquización de necesidades inmediatas.

### A Largo Plazo

- Producción de guías técnicas para regular la capacitación en sus fases de:
  - Capacitación en el puesto
  - Desarrollo en el puesto
  - Capacitación para promociones
  - Capacitación para cambio

- Establecimiento de los mecanismos de enlace entre el sistema educativo y la planeación de los recursos humanos del gobierno federal.

## CAPITULO III

PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRE  
SAS EN LA CAPACITACION

La administración como ciencia ha tenido un auge en cuanto a descubrimiento y renovación de sus principios y conceptos. Se ha visto que en toda actividad humana para su adecuada ejecución son necesarios los conocimientos de las técnicas administrativas - y el hombre se ha preocupado en mejorar día a día esas técnicas con el fin de seguir la ley de "mayor producción con el menor es fuerzo".

La capacitación no se salva de esta renovación de conceptos, constantemente se están revisando sus etapas que están ligadas estrechamente con las del proceso administrativo y de las experiencias adquiridas se van afinando sus pasos y adecuándolos a las necesidades de los organismos laborales y a las necesidades de los empleados, vinculando ambas por el bien del desarrollo la boral y educativo de toda nuestra nación.

El Administrador de Empresas, en sus estudios colegiales se le imparte una amplia gama de conocimientos de toda índole;

es característica que en sus planes de estudio, tengan una diversidad de conocimientos, todos ellos enfocados a la formación de personas que en el momento de su integración al campo laboral tengan la mayor oportunidad de colocarse y colaborar al engrandecimiento de los mismos organismos, siempre con la idea de que se ubicarán en los niveles jerárquicos medio y superior en los cuales tendrán la necesidad de manejar grupos humanos a los cuales les tendrá que enseñar, motivar y controlar para obtener una mayor productividad.

En el campo de la Administración de Recursos Humanos se le imparte una gran cantidad de conocimientos entre los cuales se incluyen los de la Educación, Adiestramiento y Capacitación del personal de una manera general que basta para que los alumnos entiendan cuando se les habla de ese tópico pero nada más, ya que existen otras carreras que le dan mayor importancia y profundizan en esos conocimientos lo cual hace que a la hora de la competencia laboral siempre el Licenciado en Administración de Empresas tenga desventajas en la contratación.

Esta falta de preparación hace que uno de los objetivos de nuestra carrera se vea frustrado, ya que los puestos de mayor jerarquía en el terreno de la capacitación son dados a egresados de

otras especialidades, siendo relegados a 2o. y hasta 3er. plano - los Administradores; en una encuesta levantada por el Centro Nacional de Capacitación Administrativa el año de 1980 en 38 Entidades Estatales y Paraestatales, se encontró el siguiente cuadro que demuestra lo anteriormente dicho:

CARRERA	RESPONSABLES DE UNIDAD %	COMO EQUIPO DE APOYO %
Abogacfa	10.5	7.8
Actuarfa	2.6	-
Economfa	13.1	7.8
Contadurfa	2.6	2.6
Ingenierfa	7.8	5.2
Sociologfa	15.7	13.1
Arquitectura	2.6	-
Comunicación	5.2	10.5
Pedagogfa	8.6	13.1
Psicologfa	15.7	7.8
Trabajo Social	-	5.2
Medicina	7.8	7.8
Administración	7.8	19.1



La capacitación se está utilizando como arma para la actualización de conocimientos por la desenfrenada precipitación de los mismos, por esta causa los planes de Estudio de las Instituciones de Educación Terminal son antes de terminar su aplicación ya obsoletos; para los programas de expansión empresarial y gubernamental, viéndose tanto dependencias como empresas en la necesidad de preparar a sus empleados para no quedarse atrás tecnológicamente hablando de acuerdo con los requerimientos actuales.

Es necesario que los planes y programas de estudio de nuestra especialidad, se adecúen a las exigencias de nuestros tiempos y tener la visión a futuro ya que el desbordamiento natural de conocimientos vertidos a casua de la misma expansión y de la investigación en todos los campos científicos, técnicos y sociales, nos da la oportunidad que se pueda ofrecer a nuestros estudiantes las armas necesarias para poder aventajar a otras instituciones y a su vez darles oportunidad de que se desenvuelvan favorablemente para el bien de ellos y de los organismos donde presten sus servicios.

Nos atrevemos a sugerir que una de las especializaciones de nuestra carrera deberfa ser la capacitación ya que ese campo

tan amplio de conocimientos que se imparte en nuestra institución (Administración, Derecho, Mercadotecnia, Producción, Economía, - Psicología, Finanzas, etc.) se podrían adecuar en los últimos semestres a que salieran verdaderos expertos en capacitación, aunado a prácticas de campo que les daría la experiencia y les despertaría dudas que los llevarían a nuevas investigaciones y descubrimientos.

En una de las partes o etapas fundamentales de la administración que es la Dirección, en donde se le debe de dar una mayor atención a la capacitación ya que los principios de ésta etapa se vinculan con la misma como factor de mayor productividad a base de una motivación por la superación personal de todo individuo.

Es por eso que deben impartirse mayores conocimientos de capacitación para llevar a cabo el efecto multiplicador de la actualización de conocimientos y ser una de las soluciones a las múltiples necesidades de cada uno de los organismos en donde vayan a prestar sus servicios cada uno de los egresados de nuestra escuela.

Tomando en cuenta que todos los conocimientos y habilidades necesarios en cualquier actividad empresarial o gubernamental son

susceptibles a que por la capacitación se puedan adquirir, actualizar o mejorar, debemos sacar egresados con mayor conocimiento de sus técnicas, además, el paso acelerado de crecimiento de - - nuestro país lo exige, ya que el método tradicional de educación - no se dá abasto con todas esas exigencias, siendo la capacitación un canal natural de desahogo y una ayuda al cambio de instrucción tan necesario para la multiplicación geométrica de los conocimientos para personas que habrán de llegar a ocupar puestos directivos, en los cuales se necesitará un mayor conocimiento del manejo de grupos, ya sea para informar, para enseñar o para controlar; se sugiere también que se le dé mayor importancia a una materia que se incluye en algunos de los planes de estudio que tiene nuestra especialidad, y que es la Pedagogía.

Se considera que no solo servirá para la planeación y organización de la capacitación; todo ejecutivo requiere del conocimiento y experiencia del manejo y motivación de grupos y solo la Didáctica les puede enseñar las técnicas y los aspectos pedagógicos para ello, ya que la gran variedad de las mismas que se manejan en esta materia servirán para el total desenvolvimiento de los estudiantes en su labor futura dentro de los organismos.

Por las características de nuestra carrera, por la impartición de tan variadas ramas de la ciencia, y por la filosofía de su creación, es necesario aplicar más los conocimientos de la capacitación dentro de nuestra escuela, dando a los egresados un campo más amplio de desarrollo y una mayor oportunidad de competitividad y ventaja sobre los egresados de otras instituciones educativas.

## CAPITULO IV

INVESTIGACION SOBRE LA CAPACITACION  
EN EL SECTOR PUBLICO

## 1. OBJETIVO

Actualizar la información disponible en materia de capacitación en el Sector Público Centralizado.

## 2. DESCRIPCION

En el presente capítulo se presenta la investigación que se hizo en las Dependencias del Sector Público, en el cual se pretendió reunir la información de las características personales de los responsables de la capacitación, los requerimientos para la impartición de la misma, para administrar así como conducir las acciones tendientes a la formación de los trabajadores al servicio del estado.

Los datos obtenidos servirán para organizar y diseñar los eventos necesarios y les proporcionarán al personal directivo, técnico e instructor, los elementos técnicos y prácticos que permitan

un mejor desempeño en sus funciones de capacitación.

A continuación se presenta en forma íntegra un modelo del censo levantado en las dependencias del sector público, posteriormente la concentración de los datos, que servirán en mucho para que los funcionarios y ustedes tengan mayor certeza en la toma de decisiones en lo referente a la capacitación y desarrollo de los recursos humanos del sector público.

### 3. DETERMINACION DE LA MUESTRA

Al considerar que el núcleo que compone el sector público es de 16 Secretarías, 2 Departamentos y la Procuraduría General de la República.

Se tomaron 14 Secretarías de Estado, excluyendo las Secretarías de Marina y de Defensa, debido a que en ésta la información que se solicitó no podía ser revelada al público por cuestiones de política interna y de seguridad.

También se consideró importante excluir los Departamentos ya que son entidades autónomas dentro del gobierno federal.

Nuestro Universo fué el siguiente:

Secretaría de Hacienda y Crédito Público  
Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos  
Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas  
Secretaría de Comercio  
Secretaría de Comunicaciones y Transportes  
Secretaría de Educación Pública  
Secretaría de Gobernación  
Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial  
Secretaría de Programación y Presupuesto  
Secretaría de la Reforma Agraria  
Secretaría de Relaciones Exteriores  
Secretaría de Salubridad y Asistencia  
Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
Secretaría de Turismo

#### 4. TECNICA PARA RECABAR LA INFORMACION

Una vez que se fijó la muestra, se escogió la forma de ob tener la información necesaria para nuestra investigación, seleccionando el medio mas adecuado para recopilar la información, -

El Cuestionario, tomando en cuenta el poco tiempo que tienen los - funcionarios gubernamentales para proporcionar la información re-- querida.

Se empleó un cuestionario mixto, es decir con preguntas - abiertas y preguntas cerradas para poder analizar los datos reco- pilados.

El cuestionario nos presenta una gran variedad de ventajas - tales como:

- Aplicarse al mismo tiempo a un número amplio de indi- viduos, ya que no requiere de la acción directa del ana lista.
- Son de fácil manejo
- Ahorran tiempo y esfuerzo en su aplicación
- Son fácil de analizar y tabular las respuestas que se de rivan de un patrón preestablecido.
- Proporcionan resultados en un tiempo corto.
- Sirven como gufa para las entrevistas

Para los cuestionarios pueden ser prácticos y funcionales necesitan de ciertos requerimientos de forma, como son:



- Que las preguntas sean claras y precisas
- Que las preguntas tengan una secuencia lógica
- Que las preguntas sean de fácil visualización
- Que los espacios para las respuestas sean los más adecuados posibles
- Que sean de fácil manejo
- Que los colores de la forma sean ópticos

## 5. APLICACION

La aplicación de los cuestionarios se lleven a efecto tomando en consideración que nuestra mejor fuente de información eran los directivos o jefes encargados de las áreas de capacitación o en su defecto de las jefaturas de Recursos Humanos, debido a que la información que ellos nos podrían proporcionar sería la mas confiable y veraz y que se podría obtener dentro de cada secretaría por medio de cuestionarios elaborados para tal efecto.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ESTADO ACTUAL DE LA CAPACITACION EN LA  
ADMINISTRACION PUBLICA

CUESTIONARIO

Junio 1981

## PROPOSITO

La presente investigación está encaminada a obtener un conocimiento integral y sintético de la situación que guarda actualmente la capacitación de los recursos humanos de la Administración Pública Centralizada.

Este propósito solo podrá alcanzarse en la medida en que los datos aportados sean el reflejo de la realidad que guardan los Comités de Capacitación de cada uno de las Secretarías de Estado de nuestro Gobierno Federal.

En virtud de que los resultados de la investigación son importantes, tanto para el Comité que ustedes dirigen, como para la fijación de políticas y estrategias a nivel institucional y sectorial, les invitamos a responder al instrumento con el sentido de objetividad antes descrito.

INSTRUCCIONES GENERALES:

- Utilice lápiz para contestar las preguntas
- Conteste con letra de molde
- Lea con cuidado cada pregunta antes de contestarla

## IMPORTANTE:

Sus respuestas son confidenciales y deben apegarse a la verdad, por ley, sus datos servirán exclusivamente para los fines de la encuesta y no podrán ser utilizados en su perjuicio.

El análisis sintético del presente cuestionario, les será proporcionado a los responsables de cada una de las unidades, para que sirva de apoyo en sus futuros proyectos de capacitación.

Fecha \_\_\_\_\_

1. Nombre de la Dependencia

\_\_\_\_\_

2. Nombre del funcionario que proporciona la información \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Cargo del mismo

\_\_\_\_\_

4. Total general de la población de la Dependencia en toda la -  
República \_\_\_\_\_

5. Total de la población de la Dependencia en el D. F. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Existe Unidad de Capacitación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. Qué Unidad o Dirección la controla dentro de la Dependencia

\_\_\_\_\_

8. Existe un Comité Mixto de Capacitación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. Cuándo fue creado? \_\_\_\_\_
10. Cuántas Subunidades de Capacitación existen en la Secretaría?  
\_\_\_\_\_
11. Estas Subunidades son de carácter Normativo u Operativo?  
\_\_\_\_\_
12. En caso de existir Subunidades de Capacitación en el interior de la República, qué Dependencias, las controlan?
- Alguna Dependencia de la Secretaría desde la capital ( )
  - Las Delegaciones Estatales ( )
  - Otras ( )
13. De las Subunidades Foráneas se reciben estadísticas o informes?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
14. Apoya la Unidad Central de Capacitación a las Subunidades?
- Con personal especializado  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
  - Con sistemas de capacitación  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

— Con Recursos Materiales

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

— Con Aulas o Auditorios

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

15. Total de personal que labora en la Unidad de Capacitación.

— Personal Directivo \_\_\_\_\_

— Personal Administrativo \_\_\_\_\_

— Personal Instructor \_\_\_\_\_

16. Total de personal que labora en las Subunidades de Capacitación \_\_\_\_\_

17. El personal Instructor en Capacitación con que cuenta la Secretaría es:

Interno \_\_\_\_\_%

Externo \_\_\_\_\_%

18. Existen Manuales de Capacitación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

19. A quién impartió capacitación en el Primer Cuatrimestre de 1981.

Núm. de Personas	Distrito Federal	Foráneas	Total
Directivos			
Técnicos			
Administrativos			
Manuales			

20. Existe coordinación con Instituciones Especializadas para satisfacer las necesidades de Capacitación de la Secretaría?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

21. Cuáles son?

---



---



---



---



---



22. Existen Sistemas de Seguimiento después de los Cursos para los participantes?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

23. Existen en la Secretaría un Sistema de Estímulos para el personal capacitado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

De qué tipos:

a) Incentivos Económicos

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

b) Incentivos Promocionales

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

c) Incentivos Motivacionales

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

d) Otros

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

24. Si es que existe ese sistema, está en concordancia con el Sistema de Capacitación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

25. La Secretaría proporciona becas a su personal?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

26. La Secretaría se hace cargo de los gastos cuando alguien de su personal acude a estudiar en el Extranjero?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

27. Se cuenta con lugares apropiados para la capacitación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

— Aulas \_\_\_\_\_ Capacidad \_\_\_\_\_

— Auditorios \_\_\_\_\_ Capacidad \_\_\_\_\_

— Otros \_\_\_\_\_ Capacidad \_\_\_\_\_

28. Cuenta la Secretaría con Material de apoyo didáctico suficiente?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

29. Le fué asignada a la Unidad de Capacitación, Presupuesto específico para el desarrollo de sus programas de 1981?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

30. La Unidad de Capacitación elaboró su Presupuesto?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

31. La Unidad de Capacitación maneja y controla el presupuesto?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

32. Anote el monto total del presupuesto asignado a la Capacitación durante 1981.

\_\_\_\_\_

33. Si no cuenta con presupuesto, de qué fuentes se sirve para proporcionar la capacitación al personal? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

34. Las Subunidades Foráneas recurren a la Unidad Central en busca de Recursos Financieros?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

35. Recurren a las Delegaciones Estatales?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

36. Las Subunidades en el D.F. recurren a la Unidad Central en busca de Recursos Financieros?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

37. Recurren a su Dependencia dentro de la Secretaría?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

38. Anexa Organigrama con la Ubicación de la Unidad de Capacitación.

39. Observaciones y Comentarios

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Entrevistó

---

## ANALISIS DE LA INFORMACION

## PREGUNTAS

1. Se recopilaron 17 cuestionarios, ya que en tres Secretarías no existe un organismo rector de las actividades de capacitación, sino que hay dos. Esos 6 se fusionaron en 3, para efecto de análisis.
2. 35.7% del personal que dio información fueron analistas -  
por órdenes de sus superiores.  
28.5% jefes de oficina, encargados de las actividades operativas de capacitación.  
21.4% jefes de departamento  
14.4% subdirectores
3. En esta pregunta el:  
100% no dio información
4. Los números que se dan son distintos totalmente
5. 100% contestaron que SI existe Unidad de Capacitación  
14.2% se denomina Subdirección General

- 50% se denomina Unidad de Capacitación
- 21.6 se denomina Departamento de Capacitación
- 21.5 de Oficialfa Mayor
- 7.8 Direcciones Generales de Recursos Humanos
7. 35.7% ya lo tienen funcionando
- 42.8% ya lo tienen estructurado y aceptado por sus superiores, pero todavia no funcionan
- 21.5% todavia no lo estructura
8. El 100% no contestaron
9. El 100% no contestaron
10. En esta pregunta, siendo que va en secuencia de las 2 anteriores, si contestaron algunas.
- 35.7% de las Delegaciones Estatales
- 28.6% de la Capital
- 35.7% no contestaron
11. 64.2% si reciben información
- 35.8% no contestaron
12. El 64.2% si apoya a sus Subunidades dentro de la capital con personal especializado.

El 64.2% si los apoya un sistema de Capacitación

El 64.2% si los apoya con Recursos Materiales

El 28.5% si les facilitan auditorios

El 35.8% no contestaron

13. 100% no contestaron

14. 100% no contestaron

15. El 64.2% cuenta con personal instructor en la misma dependencia.

16. El 85.7% si tienen Manuales de Capacitación

El 14.3% no lo tienen

17. En esta pregunta los números que dieron fueron variados y sacando el número total de población se sacaron los siguientes porcentajes.

— A nivel directivo impartió al 21.4% del total

— A nivel técnico se impartió 42.8% del total

— A nivel administrativo se impartió al 42.8% del total

— A nivel manual se impartió al 28.6% del total

18. El 100% SI tiene contacto con dependencias especializadas



El 71.4% utiliza el C.N.C.A.

El 71.4% utiliza la Coordinación de Estudios Administrativos

El 28.5% utiliza al I.N.E.T.

El 28.5% utiliza al I.N.A.P.

El 57.1% utiliza al CONACYT

El 14.2% utiliza al C.E.N.A.P.R.O.

El 14.2% utiliza al U.N.A.M.

El 14.2% utiliza al ARMO

19. En el 64.2% no existen sistemas de seguimiento

En el 21.4% si existen .

En el 14.4% no contestaron

20. El 85.7% contestó que SI existen sistemas de estímulos, de -  
donde:

El 4.3% no existen

De los que contestaron que SI existen

El 100% son Económicos

El 42.8% son Promocionales

El 78.5% son Motivacionales

21. El 85.7% contestó que SI van de acuerdo con los sistemas de  
capacitación.

El 14.3% contestó que NO

22. El 78.5% contestó que SI le otorga becas a su personal  
El 14.4% contestó que NO  
El 7.1% no contestó

23. El 64.2% contestó que SI se hace cargo de los gastos  
El 35.8% que NO

Del porcentaje que contestó que SI, el 50% lo tiene condicion  
nado y en coordinación con otras Dependencias Gubernamental  
es o Educativas.

24. El 92.8% contestó que SI tiene lugares apropiados para la -  
capacitación

El 92.8% SI tiene aulas

El 92.8% SI tiene auditorios

El 42.8% SI tiene salas

25. El 92.8% SI cuenta con el material de apoyo didáctico

26. El 64.2% SI cuenta con Presupuestos

El 28.5% NO cuenta con Presupuesto

El 7.3% NO contestaron

27. El 42.8% SI elaboró su presupuesto

El 57.2% NO elaboró su presupuesto

28. El 21.4% SI maneja el presupuesto  
El 71.4% NO maneja el presupuesto  
El 7.2% NO contestaron
29. El 100% NO contestó
30. El 100% NO contestó
31. El 100% NO contestó
32. El 100% NO contestó
33. El 100% NO contestó
34. El 100% NO contestó
35. El 71.4% SI entregó organigrama de donde:  
El 21.4% dependen directamente de Oficialfa Mayor  
El 14.2% de la Dirección General de Recursos Humanos  
El 57.1% de la Subdirección Administrativa  
El 7.3% de la Unidad de Recursos Humanos

## CAPITULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## a) CONCLUSIONES:

1. Ninguna de las Secretarías cuenta con el presupuesto suficiente para llevar a cabo los programas de Capacitación.
- 1.1 En los presupuestos de cada una de las dependencias siempre hay por decreto, partidas específicas para la capacitación, pero los directivos hacen transferencias contables hacia otros asuntos que arguyen de mayor importancia que la capacitación de personal.
- 1.2 En los últimos meses del año, con mucha frecuencia no gastaron todo lo asignado al presupuesto general, entonces tratan de gastar lo sobrante a marchas forzadas evitando así que el año siguiente les vayan a recortar el presupuesto. Es cuando

do se organizan eventos de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos. Los cuales - se les da el cariz de verdaderas fiestas.

Para los encargados de la Capacitación esto resulta triste y contradictorio, ya que siempre que presentan sus planes y proyectos, se dice que no existe dinero para su implementación.

- 1.3 Se imparten eventos de Capacitación, sobre todo a niveles directivos, en lugares de costo exagerado ya que el único motivo de los encargados de la capacitación es quedar bien con los jefes.

Estos gastos en comparación con los resultados - educacionales y de apoyo deseados son sumamente improductivos.

2. Aunque se cuenta con instalaciones e instructores internos suficientes para impartir los cursos de capacitación no se aprovechan debidamente, ya que no existen programas específicos de capacitación, y si los hay, no se llevan a cabo conforme a lineamientos de un programa.

- 2.1 Existe una mala planeación de las actividades de capacitación, es debido a que nunca se hace una verdadera investigación de las necesidades reales del personal, por lo que los encargados de la capacitación ofrecen cursos de poco interés o de poca utilidad, todos ellos en forma aislada y solo para demostrar laboriosidad, buscando con ello una mejor colocación ocupacional.
  
- 2.2 Los instructores no se seleccionan de una manera profesional, ya que entran en juego favoritismos o presiones de directivos para que se contraten amigos o familiares, que no tienen los conocimientos ni la capacidad profesional mínima requerida, dando como resultado que los participantes de los cursos pierdan el interés y se ausenten de los mismos.
  
- 2.3 En la formación de las unidades de capacitación no colocan personal con preparación profesional específica dando por resultado que en vez de apor

tar conocimientos, es ahí donde van a aprender ellos algo de capacitación, siendo imposible que el efecto multiplicador de la enseñanza sea con los resultados óptimos.

2.4 En algunas dependencias existe la carencia de locales apropiados para llevar a cabo la Capacitación, improvisando salas y locales totalmente inadecuados; faltos de luz, de ventilación y de funcionalidad.

3. Por movimientos políticos los cuadros directivos están cambiando continuamente. Los nuevos funcionarios, como es natural, no están muy saturados con el funcionamiento operacional de su nueva área de trabajo, dedicándole el 90% de su tiempo. Como a la capacitación la ven como una responsabilidad secundaria, tratan de evitarla para concentrarse en lo que ellos sienten mas presión.

3.1 No existe apoyo de los jefes para la impartición de los cursos, ya que no les permiten a su per

sonal la asistencia, o le ponen muchos obstáculos alegando recargos de trabajo, o bien envían personal que ellos consideran conflictivo.

4. No existen estímulos económicos (ni de otro tipo) para el personal participante ni para el que se ofrece como instructor, como consecuencia no se encuentra en los propios medios la cooperación necesaria.
  - 4.1 No hacen valederos los diplomas o constancias que se otorgan para posibles cambios o ascensos.
  - 4.2 Con frecuencia los participantes se inscriben no porque tengan mucho interés en adquirir cierto tipo de conocimientos sino que les da margen para ausentarse de sus áreas de trabajo, evadiendo temporalmente sus responsabilidades.
5. Existe duplicidad de funciones. No hay coordinación entre los directivos y los sindicatos, o dentro de las mismas dependencias existen dos o mas departamentos para



la operación de eventos de capacitación y que lejos de cooperar, se obstruyen los trabajos con tintes tanto políticos como económicos.

## b) RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta que la reforma al apartado "A" en el Art. 123 Constitucional está basado en el apartado "B", que regula las relaciones entre el Estado y las personas que prestan sus servicios al mismo y considerando el actual estado económico-político del país, en donde se ha visto la imperiosa necesidad de tener una fuerza de trabajo, calificada y especializada, para poder crear mejores condiciones de trabajo, que no nos dará como resultado una mayor productividad masiva.

Nos permitimos exponer las siguientes recomendaciones:

1. INTEGRACION DE LA CAPACITACION A LAS NECESIDADES DE LOS PROGRAMAS Y DE LOS ESCALAFONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

Los titulares de las dependencias de la Administración Pública Federal están obligados legalmente, a establecer programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos, tendientes a mejorar técnica y profesionalmente a sus empleados y funcionarios, a incrementar su productividad y eficiencia, así como a desenvolver sus po-

tencialidades, motivación y vocación de servicio.

Para dar cumplimiento a tales disposiciones, las dependencias deberán conducir sus actividades de capacitación y desarrollo de recursos humanos en forma programada y con fundamento a las políticas y planes operativos, en los programas de Reforma Administrativa y en los de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos que establezcan el Titular del Ejecutivo Federal, sea directamente, o a través de las instituciones correspondientes, según determinan la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y otras disposiciones de ella derivadas.

Asimismo, las unidades de capacitación a cuyo cargo se encuentran estos programas, deberán contar con los recursos humanos, materiales financieros y de apoyo técnico suficientes para asegurar que la capacitación del personal satisfaga efectivamente los requerimientos de las áreas y programas sustantivos y adjetivos o de apoyo, así como los de escalafón, del personal de base y de confianza.

2. INTEGRACION DE LA FUNCION DE CAPACITACION A LOS MECANISMOS DE CONGRUENCIA INSTITUCIONALES Y GLOBALES.

Todas las actividades de capacitación que se realice en cada dependencia de la administración centralizada, deberán estar debidamente coordinadas y estructuradas en un sistema, cuya integración y congruencia sea de responsabilidad de una unidad central normativa, técnica y administrativa.

A esta unidad se le deberá encargar la planificación, la organización, el control y la evaluación globales de los programas de capacitación de las distintas áreas de su dependencia.

Para constituir dicha unidad central, no es forzoso crear una distinta de las ya establecidas. La unidad seleccionada por el titular para desarrollar esta función, deberá contar con fácil acceso a las fuentes de decisión del mas alto nivel dentro de la dependencia, ajustándose para ello a lo prescrito en el reglamento interior de la misma, y deberá tener el apoyo que garantice su eficaz operación.

La unidad central de capacitación de cada dependencia deberá mantener una íntima vinculación con los mecanismos de coor  
dinación institucional, como son:

La Comisión Interna de Administración y Programación, la Comisión Mixta de Escalafón y la Comisión Paritaria Mixta, así como las unidades de programación, organización y mét  
odos, información y estadísticas, eval  
uación y la unidad encar  
gada de la administración de los recursos humanos.

En el seno de la Comisión Interna de Administración y Progra  
mación de cada dependencia se deberá constituir una Subcomi-  
sión de Capacitación, cuyo secretario técnico será el respon-  
sable de la Unidad Central de Capacitación. En ese mecanis  
mo se planteará, coordinará y evaluará los programas institu-  
cionales de capacitación y desarrollo, se analizará su conteni  
do y se asegurará que respondan a los requerimientos de ca-  
pacitación operativa, técnica y administrativa que demandan -  
las áreas sustantivas, adjetivas así como los programas de -  
Reforma Administrativa.

A su vez, los sistemas de capacitación y desarrollo del per-

sonal de las dependencias serán concebidos como subsistemas que, por medio del Comité Técnico Consultativo de Unidades Centrales de Capacitación y Desarrollo de la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, participan en un sistema más amplio, que integra los programas de capacitación de la administración pública centralizada, en torno al programa anual de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

### 3. CONSTITUCION DE UN PRESUPUESTO PARA CAPACITACION

Deberá establecerse un concepto presupuestal "Capacitación" en todos los programas presupuestados de cada una de las dependencias de la administración pública centralizada, tanto los sustantivos, como los adjetivos o de apoyo.

El Manual de Capacitación para Funcionarios Gubernamentales de la Organización de las Naciones Unidas recomienda que se destine un presupuesto suficiente a la capacitación de los mismos. El Comité Técnico Constitutivo de Unidades

Centrales de Capacitación estima que el monto del concepto antes mencionado no deberá ser inferior, para iniciar al 1% del gasto corriente total de cada programa presupuestal.

Aparte del gasto corriente en capacitación se harán las previsiones tradicionales en los proyectos de inversión, para la capacitación necesaria en la ejecución de dichos proyectos. En todo caso, deberá procurarse que las actividades de capacitación tengan transparencia en sus costos, y que se financien con las partidas de capacitación asignadas.

#### 4. REVISION DE LA ORGANIZACION DE LAS UNIDADES DE CAPACITACION

Para aumentar la eficacia de todas las Unidades de Capacitación existentes en cada dependencia, la unidad central de capacitación, con apoyo en la Unidad de Organización y Métodos o su equivalente, procederá a definir sus objetivos en forma precisa; a revisar y especificar las funciones de planificación, ejecución y evaluación en materia de capacitación; a reformar en consecuencia, la integración orgánica de cada unidad, los sistemas y procedimientos aplicables, y los ma-

nuales de capacitación de la dependencia.

5. APROVECHAMIENTO PLENO DE LA CAPACIDAD INSTALADA

Las unidades de capacitación deberán aprovechar al máximo la capacidad instalada en su dependencia, en el resto de la Administración Pública Federal, y en las instalaciones educativas del país, además de aprovechar la cooperación técnica nacional e internacional, antes que programar nuevas inversiones o crear nuevos organismos para la capacitación y desarrollo del personal público.

6. ESTABLECIMIENTO DE UNA INFRAESTRUCTURA DE APOYO PARA LA CAPACITACION

Las unidades centrales de capacitación deberán promover el desarrollo de programas de investigación, así como la integración de los acervos documentales, los inventarios de recursos materiales, los directorios de instructores y los catálogos de eventos de capacitación que se utilicen en sus respectivas de-



pendencias, para que puedan ser aprovechados por los demás.

El Secretariado Técnico del Comité Técnico Consultivo de Unidades Centrales de Capacitación concentrará, para uso de los miembros del Comité, los registros actualizados de la información recabada por las unidades centrales, así como sobre programas y calendarios de eventos, y otros datos que permitan aprovechar las oportunidades existentes.

La Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República y el Centro Nacional de Capacitación Administrativa del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, en su respectiva esfera de coordinación de la capacitación, promoverán de manera permanente, en unión con las unidades centrales de capacitación, los programas de información, preparación y perfeccionamiento de instructores, técnicos y administradores de la capacitación, para garantizar el efecto multiplicador de estas actividades.

En el sector público, se contempla la posibilidad de que los

colaboradores que hayan demostrado plena capacidad en su puesto y muestren deseos y aptitudes de la enseñanza, podrán intervenir como capacitadores de compañeros que desarrollan trabajos afines al suyo, en niveles iguales o inferiores.

## BIBLIOGRAFIA

- Administración de Empresas  
Agustín Reyes Ponce  
Editorial Limusa 1979
  
- Administración de Recursos Humanos  
Fernando Arias Galicia  
Editorial Trillas 1976
  
- Capacitación y Desarrollo del Personal  
Alonso Siliceo  
Editorial Limusa 1975
  
- La Administración de Personal en el Sector Público  
Miguel Duhalt Krauss  
U.N.A.M. 1970
  
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos  
Editorial Porrúa 1978

- Manual para la Elaboración de Proyectos de Capacitación  
Editorial Armo 1977
  
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado  
Editorial Porrúa 1979
  
- Metodología de la Investigación  
Fernando Arias Galicia  
Editorial Trillas 1976
  
- Los Comités de Capacitación  
Centro Nacional de Capacitación Administrativa  
Editorial I.S.S.S.T.E. 1979
  
- Educación Permanente y Capacitación en la Administra -  
ción Pública  
Pierre Vielle, Jean  
Pedagogía para el Adiestramiento 1977

- Restauración del Sistema General de Administración y  
Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal

Presidencia de la República

Coordinación General de Estudios Administrativos

Noviembre 1978.

- Realidades y Necesidades de la Capacitación en México

Nájera Magaña, Ramón

Pedagogía para el Adiestramiento 1977

- Investigación de Necesidades de Capacitación

Editorial Arno 1977

