



114
2 Ecu

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

**Necesidades de Capacitación y Adiestramiento
Dentro de la Secretaría de Programación y
Presupuesto a Nivel Operativo.**

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ROGELIO GONZALEZ GARCIA

ASESOR: LIC. MANUEL TERRONES

México, D. F.

1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I

LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

1) ANTECEDENTES HISTORICOS	3
2) CARACTERISTICAS	5
3) CLASIFICACION	10
4) OBJETIVOS	12
5) FUNCIONES	15
6) IMPORTANCIA	27
7) PAPEL EN EL MEDIO SOCIAL	28

CAPITULO II

CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

1) ANTECEDENTES HISTORICOS	30
2) CONCEPTO DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO	32
3) ASPECTOS LEGALES	36
4) TECNICAS DE LA CAPACITACION	39
5) ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION	42
6) ELABORACION DE MANUALES Y APOYOS DIDACTICOS	47

CAPITULO III

METODOLOGIA PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

1)	PLANEACION DE LA INVESTIGACION	50
2)	RECOPIACION DE LA INFORMACION	51
3)	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION	53
4)	ANALISIS DE LA INFORMACION	53
5)	RESULTADO DE LA INVESTIGACION	58

CAPITULO IV

1)	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CAPACITACION	67
----	---	----

CAPITULO V

1)	CONCLUSIONES	86
----	--------------	----

	BIBLIOGRAFIA	88
--	--------------	----

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

En la época actual, donde intervienen una serie de factores para que el país siga su línea hacia el progreso, son muy importantes los organismos que tienen en sus manos el destino de nuestra nación y cumplan con sus objetivos para los que fueron creados.

Es por ello que en el presente estudio se trata de mostrar a un organismo público concretamente, la Secretaría de Programación y Presupuesto. Ya que esta dependencia de gobierno juega un papel determinante en cuanto a la planeación económica y social de nuestro país, así como la evaluación de los planes, programas y presupuestos del gobierno federal.

La inquietud de enfocarse a esta dependencia, es con el fin de determinar su importancia y cómo está funcionando su estructura en relación a la capacitación y desarrollo de su personal.

Es muy importante comentar que una dependencia de una gran magnitud y responsabilidad hacia el país, debe tener a todo su personal capacitado para desarrollar sus actividades y así cumplir con los objetivos trazados.

El presente trabajo trata precisamente este punto, la capacitación y desarrollo dentro de dicha dependencia, con el propósito de determinar las necesidades en cuanto a capacitación se refiera y proponer un modelo que se adapte al sistema de la dependencia para solucionar los problemas de capacitación o en su caso hacer una retroalimentación al mismo.

El desarrollo del estudio se divide en cinco fases. En el primer capítulo se habla de la Secretaría de Programación y Presupuesto, a partir de su creación hasta llegar el papel que juega en el medio social.

En el capítulo segundo, el tema a tratar es precisamente la capacitación y adiestramiento desde sus antecedentes históricos hasta -- llegar a los modelos existentes del mismo.

En el tercer capítulo, es un caso práctico donde se elaboró una -- encuesta para determinar las carencias que pudiesen existir en la capacitación dentro de la dependencia, logrando resultados muy pro -- vechosos que nos ayudaron para elaborar un Manual de Capacitación General, tema que se desarrolla en el capítulo cuarto y como análi -- sis de todo lo anterior tenemos el capítulo quinto donde menciona -- mos algunas conclusiones determinadas del presente estudio que se realizó.

C A P I T U L O I

"LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO"

Para poder entender la situación en cuanto a lo que se refiere a la Secretaría de Programación y Presupuesto, hay que visualizarla dentro del marco teórico de referencia, comenzando por su historia hasta llegar al papel que juega en el medio social.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Como en la mayoría de los casos, las necesidades originan cambios y forma de mejorar las condiciones existentes, es por --- ello que la creación de la Secretaría de Programación y Presupuesto surge de circunstancias históricas.

La necesidad de concretizar y sintetizar un conjunto de esfuerzos y acciones que eran consecuencia de movimientos de los gobiernos revolucionarios que tuvieron bastante auge en los últimos cincuenta años. Esta Secretaría resume históricamente una serie de instituciones en materia de planeación, programación, presupuesto y control de las acciones referentes al sector público.

En el año de 1977, cobra bastante fuerza ya que a través de -- las leyes de la reforma administrativa, se impulsa el ordenamiento de la administración pública federal; y el control del gasto público, quedando la Secretaría de Programación y Presupuesto como la responsable de estas funciones.

La exposición de motivos de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal expedida por el H. Congreso de la Unión, establece de manera clara y precisa las razones por las que se creó la Secretaría de Programación y Presupuesto, destacando de entre sus aspectos esenciales los siguientes:

"La existencia de tres dependencias del ejecutivo encargadas de la planeación de las actividades públicas, de su financiamiento y de su control, respectivamente".

Además de que se decidió que tres funciones que desarrollaban otras dependencias como son la planeación del gasto público -- que lo estaba realizando la Secretaría de la Presidencia, presupuestación del gasto corriente, la Secretaría de Hacienda y Programación y control de entidades paraestatales que era función de la Secretaría de Patrimonio Nacional, se concentran -- dentro de la Secretaría de Programación y Presupuesto siendo ésta la responsable de estas actividades.

La misión fundamental de la Secretaría de Programación y Presupuesto es que sea la encargada de la elaboración de los planes nacionales y regionales de desarrollo económico y social, así como de programar su financiamiento tanto de inversión como -- del gasto corriente, además evaluar los resultados de su gestión. También tendría a su cargo la preparación de la cuenta pública, dando información más veraz y oportuna al H. Congreso de la Unión que por orden constitucional debe realizarse.

Para realizar ciertas funciones es muy importante contar con toda la información necesaria por lo que, se integró a la Secretaría de Programación y Presupuesto un departamento llamado de Estadística, donde se concentraría toda la información para procesarse y sirviese de base para los nuevos presupuestos y planes.

Consecuentemente con lo dispuesto por la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y para cumplir con lo establecido por el artículo 18 expidió su reglamento interior publicado en el Diario Oficial del 23 de Marzo de 1977, así como el Manual de Organización General del 18 de Julio del mismo -- año.

El Análisis del origen de las atribuciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto corresponde a un concentrado de funciones que desempeñaron otras dependencias de gobierno desde el siglo XIX hasta la fecha, sin embargo es a partir de la década de los años treinta, cuando se delinearán todas las funciones que dieron origen a la Secretaría de Programación y Presupuesto creando una gran fuerza y valor, dando así uno de los - objetivos de la revolución, que se convierten en acciones que el gobierno a venido realizando para el desarrollo del país.

Las atribuciones se manifiestan en antecedentes distintos en - cuanto a tiempo, ya que en lo referente a presupuesto e información existen antecedentes que emanan del siglo pasado, en -- cuanto a planeación provienen desde 1930 y en materia de control y evaluación en el año de 1947.

Pero la concentración de todas las atribuciones en la Secretaría de Programación y Presupuesto fue uno de los mayores lo--- gros del gobierno mexicano para el bienestar y desarrollo del pueblo mexicano.

1.2 CARACTERISTICAS

- a) PROGRAMACION. En cuanto a programación se tienen anteceden- tes que llevan a un proceso que determina la base donde ac-

tualmente se fundamente la Secretaría para realizar sus programas. En el Diario Oficial de la Federación del 15 de junio de 1928 se da a conocer el Consejo Nacional Económico - de los Estados Unidos Mexicanos, que es el primer órgano -- consultivo y al servicio de los poderes de la unión para revisar lo relativo a cuestiones de carácter económico y social.

En 1930 se intenta establecer el primer régimen jurídico -- que estructure un sistema de planeación.

Ahora con las consecuencias que se tuvieron de la Segunda - Guerra Mundial se publica un Decreto Presidencial el 9 de Julio de 1942 donde se crea una Comisión Federal de Planificación Económica. Este organismo estuvo abocado al estudio de problemas económicos concretos, originados por esta guerra.

Pero es hasta el 28 de Enero de 1975 donde por medio del Decreto Presidencial se formaliza la Comisión Nacional de Desarrollo Regional que su finalidad es proponer programas de desarrollo económico y social. Esto se determinó que se -- elaborara por regiones para poder programar adecuadamente -- la inversión pública federal. Esto se llevaría a cabo por medio de los comités promotores del desarrollo económico y social que se constituyeron por entidades federativas, dando origen a la Comisión Nacional de Desarrollo Regional Urbano, que es la encargada de realizar los programas y que -- entró en funcionamiento el 28 de Junio de 1976.

- b) PRESUPUESTO. El 8 de Junio de 1928 se crea el Departamento del Presupuesto de la Federación. Sus funciones principales consistían en realizar estudios sobre organización admi

nistrativa, coordinación de actividades y sistemas de trabajo con fines de economía y eficiencia para el sector público. Tomando al presupuesto como un programa llamado hacendario y de trabajo que el gobierno se propusiera llevar a cabo por períodos fiscales.

Posteriormente en 1934, se le otorga a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la atribución acerca del presupuesto, contabilidad general de la federación, así como los ingresos y egresos federales, creándose una Subsecretaría de Egresos.

- c) EVALUACION Y CONTROL. En el año de 1928, cuando es creado el Departamento de Presupuesto de la Federación, y en la -- que las dependencias de la administración pública tenían la obligación de aportar datos que sirvieran para poder administrar el gasto público, o sea evaluar los gastos y además tratar de llevar el control de los mismos.

Ahora bien, para el control de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal en el año de 1947, se realiza la intervención de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para controlar estas entidades. El 23 de Diciembre de 1958, tres Secretarías de Estado tenían el control y vigilancia de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público tenía el control y vigilancia presupuestal, la Secretaría de la Presidencia en materia de control y vigilancia de inversiones y la Secretaría de Patrimonio Nacional respecto al control y vigilancia de la operación financiera y administrativa, que dando a su vez determinada esta configuración y competencia principalmente en las leyes de 1956 y 1970 para el control, por parte del Gobierno Federal, de los organismos descentra

lizados y empresas de participación estatal.

- d) ESTADISTICA. En el año de 1947 se publica la Ley Federal de Estadística y que actualmente se encuentra en vigor.

Sin embargo existieron varias leyes anteriores como la del 22 de diciembre de 1939 y la del 14 de enero de 1928.

Existe un reglamento que sería como un complemento de la Ley que está en vigor, este reglamento de la Ley Federal de Estadística, resulta aplicable en lo que no esté en contra de la Ley vigente.

De acuerdo a disposiciones en materia de estadística existen varios puntos importantes como serían:

"El acuerdo del ejecutivo federal por el cual fija los requisitos a los que queda sujeta la divulgación de datos estadísticos".

La reforma del artículo 12 donde se autoriza al ejecutivo federal para firmar en representación del Gobierno de México en el texto del convenio sobre el fondo monetario internacional aprobado en Bretton Woods E.U.A.

El decreto que declara de interés nacional la organización, levantamiento, procesamiento y publicación de los censos económicos nacionales del año 1971.

Acuerdo por el que se crea el Centro Nacional de Información y Estadística del Trabajo, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Acuerdo por el que se

ordena la formación de un inventario de estadísticas nacionales que se elaboran en las distintas dependencias y órganos del sector público federal. Acuerdo por el que se declara de interés nacional la preparación, organización, levantamiento, tabulaciones y publicación del X Censo General de Población y Vivienda de 1980.

- e) GEOGRAFIA. Además de tener un buen control estadístico sobre los censos y datos suministrados por oficinas catastrales, era muy importante tener los datos estadísticos sobre territorio, sus límites y geografía, geología, climatología, topografía, orografía, hidrografía, bosques, flora, fauna y etnografía.

En el año de 1968, se constituye la Comisión de Estudios -- del Territorio Nacional y el Reglamento Interior de la Secretaría de la Presidencia, donde se atribuyen funciones en materia de fotografías aéreas u otro tipo de imágenes, levantamientos orohidrográficos del territorio nacional, estudios sobre recursos geológicos disponibles y sistematizados en información cartográfica.

Al darle la facultad a la Secretaría de Programación y Presupuesto de dirigir y organizar estudios y exploraciones -- geográficas, realizar los estudios cartográficos de la república surge la necesidad de crear la Dirección General de -- Geografía del Territorio Nacional.

- f) INFORMATICA. En el año de 1977 se crea la Coordinación General del Sistema Nacional de Información que es integrada a la Dirección General de Estadística y que en el año de --

1980 se crea un nuevo reglamento interior de la Secretaría de Programación y Presupuesto donde se integra la actual -- Coordinación General de Servicios Nacionales de Estadística Geográfica e Informática.

1.3 CLASIFICACION

a) SECRETARIO

- a.1) Comisión Interna de Administración y Programación.
- a.2) Coordinación General de Control de Gestión.
- a.3) Dirección General de Asuntos Jurídicos.
- a.4) Dirección General de Difusión y Relaciones Públicas.
- a.5) Dirección General de Auditoría Interna.
- a.6) Delegaciones Regionales.

b) SUBSECRETARIA DE PROGRAMACION.

- b.1) Dirección General de Política Económica y Social.
- b.2) Dirección General de Programación.
- b.3) Dirección General de Análisis de Ramas Económicas.
- b.4) Dirección General de Programación Regional.
- b.5) Dirección General de Programación del Desarrollo de -- las Franjas Fronterizas y Zonas Libres.
- b.6) Centro de Capacitación.
- b.7) Centro de Investigación para el Desarrollo Rural.

c) SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO

- c.1) Dirección General de Presupuesto Agropecuario y Pesca.
- c.2) Dirección General de Presupuesto Energético e Individual.
- c.3) Dirección General de Desarrollo Social.
- c.4) Dirección General de Administración y Finanzas.

- c.5) Dirección General de Política Presupuestal.
- c.6) Dirección General de Pagos.
- c.7) Dirección General de Administración del Personal del -
Gobierno Federal.

d) SUBSECRETARIA DE EVALUACION

- d.1) Dirección General de Contabilidad Gubernamental.
- d.2) Dirección General de Control de Contratos y Obras.
- d.3) Dirección General de Control y Auditoría Gubernamental.
- d.4) Dirección General de Documentación y Análisis.

e) COORDINACION GENERAL DE LOS SERVICIOS NACIONALES DE ESTADIS
TICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA

- e.1) Dirección General de Estadística.
- e.2) Dirección General de Integración y Análisis de la In--
formación.
- e.3) Dirección General de Política Informática.
- e.4) Dirección General de Geografía del Territorio Nacional.

f) OFICIALIA MAYOR

- f.1) Dirección General de Programación, Organización y Pre--
supuestc.
- f.2) Dirección General de Administración y Desarrollo de --
Personal.
- f.3) Dirección General de Recursos Materiales y Servicios -
Generales.
- f.4) Dirección General de Servicios Sociales.

g) COORDINACION GENERAL DE DELEGACIONES REGIONALES

- g.1) Dirección General de Fomento al Desarrollo Estatal.
- g.2) Dirección General de Desarrollo Rural Integral.
- g.3) Dirección General de Control Operativo de las Delegaciones.

1.4 OBJETIVOS DE LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

- a) Proyectar la planeación nacional del desarrollo y elaborar, con la participación de los grupos sociales interesados, el Plan Nacional correspondiente.
- b) Proyectar y coordinar con la participación que corresponda a los gobiernos estatales y municipales la planeación regional, así como la ejecución de los programas especiales que le señale el Presidente de la República.
- c) Coordinar las actividades de planeación nacional del desarrollo, así como procurar la congruencia entre las acciones de la Administración Pública Federal y los objetivos, prioridades del Plan Nacional de Desarrollo.
- d) Coordinar las acciones que el Ejecutivo Federal convenga -- con los gobiernos locales para el desarrollo integral de -- las diversas regiones del país.
- e) Proyectar y calcular los egresos del Gobierno Federal y de la Administración Pública Paraestatal haciéndolos compatibles con la disponibilidad de recursos que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y en atención a las necesidades y políticas del desarrollo nacional.

- f) Formular el Programa del Gasto Público Federal y el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación y presentarlos, junto con el Departamento del Distrito Federal, a la consideración del Presidente de la República.
- g) Autorizar los Programas de Inversión Pública de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- h) Llevar a cabo las tramitaciones y registros que requiera la vigilancia y evaluación del Ejercicio del Gasto Público Federal y de los presupuestos de egresos.
- i) Verificar que se efectúe en los términos establecidos, la inversión de los subsidios que otorgue la federación, así como la aplicación de las transferencias de fondos en favor de Estados, Municipios, Instituciones Particulares.
- j) Establecer normas, lineamientos y políticas en materia de administración, remuneraciones, capacitación y desarrollo de personal, así como coordinar y vigilar la operación del sistema general de administración y desarrollo de personal del Poder Ejecutivo Federal.
- k) Fijar los lineamientos que se deben seguir en la elaboración de la documentación necesaria para la formulación del informe presidencial e integrar dicha documentación.
- l) Regular la planeación, programación, presupuestación, ejecución y evaluación de las obras públicas que realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- m) Emitir o autorizar, en consulta con la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, los catálogos de cuentas

para la contabilidad del Gasto Público Federal, consolidar los estados financieros que emanen de las contabilidades de las entidades comprendidas en el presupuesto de egresos de la federación, así como formular la cuenta anual de la Secretaría de Hacienda Pública Federal.

- n) Establecer la política y las directrices que apruebe el Presidente de la República para la modernización administrativa de carácter global, sectorial e institucional, que orienten a los secretarios de estado y jefes de departamento administrativo en la determinación y ejecución de las acciones que autoricen en el ámbito de su competencia.
- o) Someter a la consideración del Presidente de la República - los cambios a la organización que determinen los titulares de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que impliquen modificaciones a su estructura orgánica básica y que deban reflejarse en su reglamento interior.
- p) Vigilar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de -- las disposiciones en materia de planeación nacional, así -- como de programación, presupuestación, contabilidad y eva--luación.
- q) Coordinar y desarrollar los servicios nacionales de estadística y de información geográfica, establecer las normas y procedimientos para la organización, funcionamiento y coordinación de los sistemas nacionales estadísticos y de información geográfica así como normar y coordinar los servicios de informática de las dependencias y entidades de la Admi--nistración Pública Federal.

- r) Dictar las normas para las adquisiciones que realizan las - dependencias y entidades de la Administración Pública Federal Centralizada y Paraestatal, escuchando la opinión de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, así como las - normas y procedimientos para el manejo de almacenes, inventarios, avalúos y baja de maquinaria y equipo, instalaciones industriales y los demás bienes muebles que formen parte del patrimonio de la Administración Pública Federal, y
- s) Los demás que fijen expresamente las Leyes y Reglamentos.

1.5 FUNCIONES

a) SECRETARIO

Fijar, dirigir y controlar la política de la Secretaría, -- así como plantear, coordinar y evaluar, en los términos de legislación aplicable, tomando en cuenta las políticas nacionales, objetivos y metas que determine el Presidente de la República.

Además interviene en todos los asuntos siguientes:

- Proponer proyectos de iniciativas de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes correspondientes a la Secretaría.
- Dar cuenta al Congreso de la Unión del estado que guarda la Secretaría.
- Somete a la aprobación del Presidente de la República el Programa del Gasto Público Federal y los presupuestos de egresos de la Federación y del Departamento del Distrito Federal.

- Designa nombramientos de los funcionarios públicos de la Secretaría, ordena la práctica de auditorías internas y - externas y en general todos los asuntos relacionados con la Secretaría en relación a toma de decisiones.

a.1) Comisión Interna de Administración y Programación.

Plantear, coordinar y autoevaluar los programas, así - como vigilar que se cumplan los objetivos trazados de la Secretaría.

a.2) Coordinación General de Gestión (Control).

Vigilar y dar seguimiento permanente a los Programas - de Trabajo.

a.3) Dirección General de Asuntos Jurídicos.

Su función es la de asesorar jurídicamente a la Secretaría y actuar como órgano de consulta, en cuanto a -- formular, revisar los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y en general todos los asuntos de - orden jurídico.

a.4) Dirección General de Difusión y Relaciones Públicas.

Captar, analizar y procesar la información de los me-- dios de comunicación, referente a los acontecimientos de interés para las responsabilidades de la Secretaría.

a.5) Dirección General de Auditoría Interna.

Efectuar las auditorías internas en la Secretaría, así como vigilar su cumplimiento de los puntos de control interno establecidos y elaborar las observaciones co-- rrespondientes.

a.6) Delegaciones Regionales.

Ejecutar, coordinar y supervisar los programas de la -
Secretaría dentro del ámbito territorial de su juris-
dicción ajustándose a las disposiciones aplicables y a
las normas, sistemas y procedimientos que establezcan
las unidades administrativas centrales siguiendo los -
lineamientos que fije el Secretario.

b) SUBSECRETARIA DE PROGRAMACION

Acordar con el Secretario el despacho de los asuntos de las
unidades administrativas que se le hubieren adscrito como:

- Establecer acuerdos sobre normas, políticas, criterios, -
sistemas y procedimientos sobre las unidades administrati-
vas.
- Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y eva-
luar el funcionamiento de las unidades administrativas, -
así como todas las funciones inherentes a éstas.

b.1) Dirección General de Política Económica y Social.

Efectuar el diagnóstico económico y social del país pa-
ra proponer alternativas de política de desarrollo, --
apoyo a la formulación de planes de índole económico y
social.

b.2) Dirección General de Programación.

Efectúa los análisis, diagnóstico, establece normas y
políticas para la elaboración de planes sectoriales, -
subsectoriales, apoyando las tareas de programación de

los Coordinadores de Sector.

b.3) Dirección General de Análisis de Ramas Económicas.

Promueve y realiza los diagnósticos por rama de actividad y principales productos, así como apoyar a los --- coordinadores de sector en cuanto a fórmulas de programación, inducción y concentración por rama económica - entre los sectores público, social y privado.

b.4) Dirección General de Programación Regional.

Efectúa el análisis y diagnóstico del desarrollo regional, en apoyo de la formulación de los planes sectoriales, regionales y nacionales de desarrollo.

c) SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO

Acordar con el Secretario el despacho de los asuntos de las unidades administrativas que se le hubieren adscrito como:

- Establecer de acuerdo a su competencia, las normas, políticas, criterios, sistemas y procedimientos de carácter técnico que deban regir en las unidades administrativas de la Secretaría.
- Planear, dirigir, programar, controlar y evaluar el funcionamiento de las unidades administrativas.
- Formular los anteproyectos de programa presupuesto que le corresponda, verificar su correcta y oportuna ejecución, por parte de las unidades administrativas.

- c.1) Dirección General de Presupuesto Agropecuario y Pesca.
- c.2) Dirección General de Presupuesto Energético e Industrial.
- c.3) Dirección General de Presupuesto y Desarrollo Social.
- c.4) Dirección General de Presupuesto Administración y Finanzas.

Todas las dependencias antes mencionadas tienen las mismas funciones únicamente que difieren en cuanto a sus actividades.

Practicar el análisis de congruencia entre los programas -- sectoriales e institucionales de acuerdo con las prioridades generales establecidas en los planes de desarrollo.

Establecer en consulta con los coordinadores sectoriales, - los objetivos, metas, recursos y distribución de rangos presupuestales que tendrán expresión formal en el proyecto de presupuesto de egresos de la Federación.

Asignar recursos a las dependencias y entidades del sector correspondiente de acuerdo con los programas relativos.

Formular el anteproyecto de programa-presupuesto de las dependencias o entidades del sector que no lo hayan presentado en el período correspondiente.

Consolidar los anteproyectos de programa-presupuesto anual de las dependencias y entidades del sector correspondiente,

para su posterior integración al proyecto de presupuesto de egresos de la Federación.

Elaborar el calendario del ejercicio real y financiero del proyecto de presupuesto de egresos de la Federación considerando la capacidad de ejercicio y disponibilidad de fondos.

Definir en conjunto con los coordinadores sectoriales, los niveles de información requeridos para el seguimiento del presupuesto y vigilar el cumplimiento de las normas del ejercicio del gasto público.

Realizar el análisis del ejercicio presupuestal e instrumentar los procedimientos para operar los ajustes y modificaciones en los programas.

c.5) Dirección General de Política Presupuestal.

Definir las normas a que se deberán ajustar los coordinadores de sector en la formulación del anteproyecto de programa-presupuesto anual y difundir los rangos presupuestales correspondientes por sector, dependencia y entidad.

Consolidar los programas sectoriales e institucionales e integrar el proyecto de presupuesto de egresos de la Federación y el Departamento del Distrito Federal.

c.6) Dirección General de Pagos.

Normar la función del pago de remuneraciones al personal federal, registrar al personal civil del Sector Público Federal.

c.7) Dirección General de Administración de Personal del --
Gobierno Federal.

Promover las normas en materia de administración y desarrollo del personal federal.

Proponer los procedimientos para la integración, reubicación y reasignación de personal en las entidades de la Administración Pública Federal.

Estudiar y emitir resoluciones sobre beneficios con -- cargo al Secretario General, y sancionar los acuerdos en las juntas directivas del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y -- del de Seguridad Social para las fuerzas armadas mexicanas respecto de pensiones, retiros, jubilaciones y -- compensaciones.

d) SUBSECRETARIA DE EVALUACION

Acordar con el Secretario el despacho de los asuntos de las unidades administrativas que se le hubieren adscrito:

Establecer normas, políticas, criterios, sistemas y procedimientos de carácter técnico que deban regir en las unidades administrativas de la Secretaría correspondiente. Así como planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento de las unidades administrativas.

d.1) Dirección General de Contabilidad Gubernamental.

Recabar información financiera, presupuestal y contable que emane de las contabilidades de las entidades -

comprendidas en el presupuesto de egresos de la Federación a fin de efectuar la consolidación de los Estados Financieros, así como integrar la cuenta anual de la Hacienda Pública Federal y recibir, para ser sometida al Presidente de la República.

Elaborar el catálogo de cuentas para unificar criterios en cuanto a presentar la información contable.

Atender los requerimientos que sobre la cuenta anual de la Hacienda Pública Federal formule la Contaduría Mayor de la Hacienda de la Cámara de Diputados.

Llevar a cabo el análisis y evaluación de la información financiera gubernamental.

d.2) Dirección General de Control de Contratos y Obras.

Llevar el padrón de contratistas de obras públicas, -- controlar y evaluar la obra pública.

d.3) Dirección General de Control y Auditoría Gubernamental.

Designar auditores externos de las entidades de la Administración Pública Federal Paraestatal y controlar -- la contratación de los mismos, establecer normas, guías y lineamientos para la realización de auditorías -- así como de la elaboración de programas de auditorías.

Autorización a los organismos descentralizados y empresas de participación estatal, la publicación anual de sus estados financieros.

d.4) Dirección General de Documentación y Análisis.

Establecer las normas a que deben sujetarse las dependencias y entidades en la preparación de las cifras y datos que deben considerarse en la formulación del Informe Presidencial. Difundir los avances del Programa de Gobierno.

Proporcionar a la administración pública y federal y al público en general, información sobre publicaciones oficiales del gobierno federal.

e) COORDINACION GENERAL DE LOS SERVICIOS NACIONALES DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA.

Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento de las unidades administrativas que se le adscriban y proponer la reorganización, fusión o desaparición de las mismas según sea el caso.

Normar y unificar las clasificaciones y procesamientos operativos que se utilicen para captar, organizar, procesar y divulgar datos estadísticos y geográficos.

e.1) Dirección General de Estadística.

Promover ante los gobiernos de los estados para su concentración con el ejecutivo federal así como solicitar de las dependencias y entidades, de los poderes de la unión y de las demás instituciones públicas, la formación de estadísticas especiales, básicas o derivadas.

Planear, desarrollar, vigilar y realizar el levantamiento de censos, así como encuestas económicas y sociodemográficas.

e.2) Dirección General de Integración y Análisis de la Información.

Organizar, integrar y coordinar las actividades para la presentación y divulgación de la información estadística y geográfica a los usuarios de los sistemas nacionales estadísticos y de información geográfica.

e.3) Dirección General de Política Informática.

Formular las políticas y normas técnicas que en materia de informática deberán observar las dependencias y entidades, establecer criterios de optimización y aplicación racional de recursos en el empleo de los sistemas de procesamiento electrónico dentro de la Administración Pública Federal.

Programar y administrar el uso de las instalaciones equipos y sistemas de informática y teleinformática de la Secretaría.

Promover el desarrollo tecnológico nacional en informática.

e.4) Dirección General de Geografía del Territorio Nacional.

Establecer las políticas, normas y técnicas para unificar la información geográfica del país, establecer

y llevar el registro nacional de información geográfica.

f) OFICIALIA MAYOR

Establecer, con la aprobación del Secretario, las políticas, normas, sistemas y procedimientos para la administración de los recursos humanos, financieros y materiales de la Secretaría.

Autorizar movimientos de personal, nombramientos y liquidaciones.

Promover e instrumentar el programa de desconcentración y delegación de la Secretaría en sus aspectos administrativos, así como vigilar el cumplimiento de las normas de su competencia que deban aplicarse en el ámbito estatal y regional.

f.1) Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.

Establecer las normas para la elaboración del anteproyecto del programa-presupuesto anual de las unidades administrativas de la Secretaría que relacionen objetivos, metas y recursos, llevar la contabilidad y elaborar, analizar y consolidar los estados financieros de la Secretaría, establecer y operar el sistema de orientación, información y quejas de la Secretaría.

f.2) Dirección General de Administración y Desarrollo Personal.

Llevar la planeación de los recursos humanos y dise--

ñar y aplicar el sistema de administración del personal de la Secretaría. Atender las labores relativas al reclutamiento, selección, nombramiento, contratación, remuneración, incentivos y control de personal.

Realizar liquidaciones y pago de remuneraciones al personal así como sus respectivos descuentos.

f.3) Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales.

Establecer el sistema de administración integral de los recursos materiales de la Secretaría y planear su utilización racional. Efectuar las compras y obtener los servicios que requiera la Secretaría.

Llevar el inventario de los bienes de la Secretaría, así como atender los servicios de correspondencia, archivo, mensajería, vigilancia, transportes, talleres, intendencia y diseño gráfico.

f.4) Servicios Sociales.

Proporcionar a los empleados de la Secretaría y familiares derechohabientes, las prestaciones y servicios de carácter social. Control, bibliotecas, estancias infantiles y difundir entre el personal las actividades sociales de la Secretaría.

g) COORDINACION GENERAL DE DELEGACIONES REGIONALES.

Representar al Secretario ante las delegaciones y coordinar las acciones de los delegados con el titular, en la coordinación operativa de la Secretaría en las Entidades Federativas. Apoyar la desconcentración de la Secretaría a nivel estatal.

1.5 IMPORTANCIA

En el momento del origen de la Secretaría de Programación y Presupuesto, corresponde a uno de los primeros movimientos de la actual administración, al enviar al Congreso de la Unión, la iniciativa del ejecutivo federal de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, misma que una vez aprobada -- fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de Diciembre de 1976.

Puede afirmarse por tanto, que la Reforma Administrativa tiene como uno de sus primeros productos a la Secretaría de Programación y Presupuesto.

La nueva dependencia, tiene el rango jurídico de una Secretaría de Estado, cuyo titular ejerce sus funciones bajo la autoridad inmediata, directa y por acuerdo del Presidente de la República teniendo la responsabilidad política y administrativa de ejercer sus funciones de acuerdo al principio de legalidad, por lo que debe sujetarse en su actuación a lo dispuesto por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley del presupuesto, contabilidad y gasto público federal, su reglamento interior y por los ordenamientos jurídicos que le señalan expresamente sus atribuciones.

Con la creación de la Secretaría de Programación y Presupuesto, se establece normativamente la planeación económica y social: La administración del instrumento del gasto público y la evaluación del comportamiento de los planes, programas y presupuestos para medir los avances y como función de servicio general, no solo para la Secretaría y el Gobierno sino para la comunidad la información estadística y geográfica, con la que se reafirma la responsabilidad del estado mexicano en su carácter de rector, promotor y gestor del desarrollo económico y social del país.

1.6 PAPEL EN EL MEDIO SOCIAL.

La Secretaría de Programación y Presupuesto juega un papel -- muy importante dentro de la sociedad, ya que con esta dependencia se establece la planeación económica y social de nuestro país.

Esta planeación económica tiene una trascendencia al unificar los criterios en cuanto a la programación y distribución del gasto público o sea controlar los recursos económicos necesarios de todas las dependencias de Gobierno para que así puedan cumplir con su misión en el medio social.

También cumple con un objetivo que es el de informar tanto al Gobierno como a toda la comunidad de todas las actividades -- que realiza el Gobierno Federal en cuanto a los avances de -- los programas de trabajo encomendadas a cada una de las dependencias. Así como la función de servicio general para dar a conocer la información estadística y geográfica, con lo que -- se reafirma el interés y responsabilidad del Gobierno Mexicano en su carácter de rector y promotor y gestor del desarro--

llo económico y social, por lo que se mantiene una política - congruente entre los Estados que conforman el país. Es una - fuente muy importante de empleo ya que ocupa bastantes recur- sos humanos con lo cual está generando ingresos para muchas - familias mexicanas.

Es la encargada de establecer las normas y los lineamientos - en cuanto a la recopilación de la documentación necesaria pa- ra formular el informe presidencial, que se da a conocer a to- da la comunidad.

CAPITULO II

CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

2.1) ANTECEDENTES HISTORICOS

Abordar el tema sobre la historia de la capacitación, obviamente es muy poco lo que se podría mencionar puesto que hasta hace pocos años se consideraba al capital financiero la base para el desarrollo económico de un país. Sin embargo - el capital financiero por sí solo no podría generar riquezas, es necesario que sea integrado el capital humano, o sea la gente que es empleada para desarrollar una actividad dentro de una empresa.

Anteriormente estas personas que eran integradas para desempeñar una función, la realizaban en base a conocimientos que heredaban de los empleados con mayor antigüedad, los cuales a través de su experiencia adquirida a lo largo de los años les daban los conocimientos suficientes para desarrollar una función y así poder capacitar a los empleados de nuevo ingreso.

Este sistema que se usó por muchos años tenía que ser eliminado ya que era un sistema muy ineficiente e inadecuado por lo que muchas empresas empezaron a darse cuenta de la necesidad de capacitar a los empleados para conocer y saber aprovechar los recursos naturales, la tecnología que cada vez está cambiando y así poder conjuntar todos estos factores para ponerlos a trabajar de manera eficiente.

CAPITULO II

CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

2.1) ANTECEDENTES HISTORICOS

Abordar el tema sobre la historia de la capacitación, obviamente es muy poco lo que se podría mencionar puesto que hasta hace pocos años se consideraba al capital financiero la base para el desarrollo económico de un país. Sin embargo - el capital financiero por sí solo no podría generar riquezas, es necesario que sea integrado el capital humano, o sea la gente que es empleada para desarrollar una actividad dentro de una empresa.

Anteriormente estas personas que eran integradas para desempeñar una función, la realizaban en base a conocimientos que heredaban de los empleados con mayor antigüedad, los cuales a través de su experiencia adquirida a lo largo de los años les daban los conocimientos suficientes para desarrollar una función y así poder capacitar a los empleados de nuevo ingreso.

Este sistema que se usó por muchos años tenía que ser eliminado ya que era un sistema muy ineficiente e inadecuado por lo que muchas empresas empezaron a darse cuenta de la necesidad de capacitar a los empleados para conocer y saber aprovechar los recursos naturales, la tecnología que cada vez está cambiando y así poder conjuntar todos estos factores para ponerlos a trabajar de manera eficiente.

Así pues, la capacitación en términos generales es extraordinariamente importante, tanto para un país como para una organización, por un lado permite aprovechar mejor los recursos materiales y técnicos, por otro significa un mayor nivel de vida de los empleados.

Todo esto motivó un movimiento laboral en todas las empresas que sirvió por una parte a profesionalizar esta función y -- por otra a sentirla como una inversión hecha en los empleados.

Las empresas que así han concebido la capacitación, son organizaciones que tienen departamentos dirigidos por personas preparadas en esta materia y con el nivel jerárquico suficiente que les permite orientar la capacitación hacia la efectividad organizacional y no solamente al cumplimiento legal o a la organización de recursos.

Entrar al estudio del entrenamiento del personal de las empresas es tan extenso que es motivo de una especialización completa, pero que en concreto toma en cuenta cuatro fases:

1. La Planeación
2. La Organización
3. La Ejecución
4. La Evaluación

que no es otra cosa que un "proceso de capacitación".

Por todo lo anterior, puedo mencionar que la capacitación es ante toda la expresión más clara y adecuada a la justicia social, ya que asegura la integración del hombre (llámese, empleado o trabajador), en la sociedad de trabajo y asegurándole su desenvolvimiento y progreso en su vida futura.

2.2) CONCEPTOS

Es muy importante mencionar los términos para poder entender más objetivamente este trabajo. Por lo cual citaré varias definiciones.

Fernando Arias Galicia (Administración de Recursos Humanos)

- Educación:** Es la adquisición intelectual por parte de un individuo de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos.
- Entrenamiento:** Prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.
- Adiestramiento:** Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular.
- Capacitación:** Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.
- Desarrollo:** Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación, inteligencia, sensibilidad, capacidad).

De todo lo anterior el maestro Arias Galicia resume lo siguiente:

EDUCACION
(ADQUISICION INTE-
LECTUAL DE BIENES
CULTURALES)

ENTRENAMIENTO
(PREPARACION PARA UNA
TAREA)

DESARROLLO
(FORMACION DE LA PERSONA
LIDAD)

ADIESTRAMIENTO
(HABILIDAD PARA TAREAS
MOTORAS)

CAPACITACION
(CONOCIMIENTOS)

La asociación americana para entrenamiento y desarrollo (AS-
TA) nos da las siguientes definiciones:

Entrenamiento o

adiestramiento: Equivalencia a la enseñanza y/o aprendizaje de una operación de tipo mecánico, sin requerirse posturas, progresos ni creación de soluciones o situaciones problemáticas.

Capacitación: Consiste en un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas específicos.

Desarrollo: Implica una acepción más amplia ya que suma a lo anterior una conciencia de autodesarrollo, de tal manera que dentro de una organización el hombre sea el límite y no la propia organización.

El Profesor Agustín Reyes Ponce también define lo siguiente:

Entrenamiento: Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto y oficio.

Capacitación: Es de carácter más teórico de amplitud mayor y para trabajos calificados.

Desarrollo: Es la formación necesaria para crear o desarrollar en el obrero o empleado pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo, etc. que no pueden darse en la capacitación y que sin embargo son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

En resumen quedaría de la siguiente forma:

Entrenamiento **Hábitos (práctica)**

Capacitación **Teórica**

Desarrollo **Formación**

Roberto Pinto y Asociados (consultores en capacitación).

Capacitación: Proceso sistematizado de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, a desarrollar habilidades y a modificar actitudes en los trabajadores con el propósito de mejorar el trabajo a través del incremento de las capacidades de quienes lo realizan.

Adiestramiento: Proceso de formación continua y sistemática de un trabajador, en cualquier nivel de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes que propicie el mejoramiento del desempeño en su puesto y el desarrollo de la

organización en general.

Desarrollo: Formación de la personalidad, el desarrollo es un proceso continuo y ascendente el desarrollo no elimina totalmente el pasado elimina únicamente lo obsoleto, lo inadecuado y lo inservible.

El desarrollo es evolución, cambio, adaptación, transformación.

Como podemos observar todas las definiciones son parecidas - en su contenido, por lo que daré una definición propia sobre estos conceptos.

Capacitación: Es el aprovechamiento de todos los conocimientos tanto técnicos como científicos, -- adquiridos en un proceso sistemático para poder dar soluciones a problemas que se presenten.

Adiestramiento: Es la preparación tanto física como mental de un empleado o trabajador, para proporcionarle destreza y habilidad para desarrollar cierta actividad.

Desarrollo: Es la formación necesaria de un empleado o trabajador en cuanto a su personalidad tanto en la organización como fuera de ella.

2.3) ASPECTOS LEGALES

La capacitación y el adiestramiento lo establece la reforma a la Ley Federal del Trabajo del 10. de Mayo de 1978, que -- menciona lo siguiente:

"Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y/o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el - patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobado por la - Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

El derecho del trabajo laboral establece soluciones conjuntas a los problemas que aún tenemos, para lograr que el trabajador mexicano disfrute de mejor manera del producto de su esfuerzo y trabajo diario, además de cumplir con un ordenamiento constitucional, se orienta en busca de un mejoramiento y crecimiento organizacional, mediante el desarrollo integral de sus trabajadores y el enriquecimiento del trabajo -- mismo; se pretende cumplir con adiestrar a todos sus trabajadores en las funciones de los puestos que ocupan y capacitarlos para desempeñar posiciones de mayor responsabilidad.

Además persigue desde el punto de vista legal el correcto desempeño de los trabajadores en las funciones del puesto que ocupan y por otra el desarrollo de sus habilidades y destrezas, así como la información actualizada sobre la aplicación de nueva tecnología, empeñados en la consecución de estos objetivos se requieren de la investigación y la participación activa de los trabajadores a través de la implantación de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, quienes representan a los trabajadores y la empresa.

En esta forma se puede instrumentar y acatar la disposición constitucional de adiestrar y capacitar a todos los trabajadores de la empresa.

El artículo 153-E de la Legislación Laboral Vigente, nos dice: la capacitación y el adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y -- trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, -- así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse - en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la - jornada de trabajo.

Conforme al artículo 153-B los patrones pueden convenir con sus trabajadores en la capacitación y adiestramiento se proporcione dentro de la misma empresa o fuera de ella por conducto de personal de la propia o por instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados. Los gastos ocasionados quedarán bajo la responsabilidad del patrón.

El artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo dispone que en cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación con representantes de patrones y empleados que tendrán como función vigilar, aprobar, promover y supervisar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos de capacitación y adiestramiento laboral y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlas.

La integración, funcionamiento y cumplimiento de las obligaciones de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento estará a cargo de las autoridades laborales.

OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

Los trabajadores tienen la obligación de asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento -- así como de atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación y el adiestramiento, cumplir con los programas respectivos y por último presentar exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes.

OBLIGACIONES DEL PATRON

Para que el patrón cumpla con la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento la Ley le concede un plazo de 15 días después de la revisión, firma o prórroga del contrato si tiene personal -- sindicalizado y de 60 días que será los primeros de los años pares para aquellas empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo.

2.4) TECNICAS DE LA CAPACITACION

Después de analizar los diferentes conceptos de capacitación, adiestramiento y desarrollo, así como sus aspectos legales, creo que es importante mencionar los objetivos de la capacitación y adiestramiento que pueden utilizarse en diferentes casos.

2.4.1.) OBJETIVOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de la nueva tecnología.
- b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- c) Prevenir riesgos de trabajo.
- d) Aumento en la productividad
- e) Ayudar al trabajador para que mejore sus actitudes.

Conociendo los principios fundamentales es posible seguir el estudio sobre las técnicas más usuales que enseguida mencionaré.

2.4.2) ESTUDIO DE CASOS

Esta técnica también es conocida como análisis de casos y consiste en lo siguiente:

Es un método indirecto para ayudar a los estudiantes a pensar por sí mismos.

Este método fue desarrollado por Christopher Langdell, en la Escuela de Leyes de Harvard.

Los objetivos principales del estudio de casos, es - dejar que los estudiantes aprendan por sí mismos, -- por medio de procesos de pensamiento independiente - para lograr que los estudiantes desarrollen su capacidad de utilizar sus conocimientos.

En este estudio el maestro es un evaluador, señala - los casos que se van a estudiar y debe propiciar un buen ambiente que favorezca la discusión del grupo, su objetivo es guiar y conducir el proceso enseñanza-aprendizaje de los estudiantes descubriendo éstos, las ideas más significativas y aportando sus experiencias.

2.4.3) JUEGO DE NEGOCIOS

En esta técnica se utiliza como modelo un problema o situación originada del trabajo, los participantes - se agrupan para formar equipos, representan compañías competidoras y realizan el mismo tipo de negocios que en la vida real, en esta técnica es muy importante la toma de decisiones.

2.4.4) MESA REDONDA

Es una técnica de enseñanza, que consiste en llegar al conocimiento de un tema mediante la discusión, se

realiza ante un auditorio por un grupo que por lo -- general debe tener conocimientos suficientes del tema que se discute a fin de confrontar las diferentes opiniones y determinar las que coinciden y las que -- son diferentes a fin de llegar a conclusiones váli-- das.

El nombre de mesa redonda es porque todos los parti-- cipantes deben tener un mismo nivel para poder discu-- tir el tema.

2.4.5) LECTURAS DIRIGIDAS

Se le da esta denominación a aquellos materiales --- didácticos (escritos) que le permite a los partici-- pantes de un curso tener mayor referencia documental respecto a los temas que se desarrollen.

2.4.6) CORRILLOS (Phillips 66)

Es una técnica de enseñanza o artificio para descom-- poner un grupo grande en unidades pequeñas a fin de facilitar la discusión de un tema determinado.

2.4.7) ROTACION DE PERSONA

Esta técnica consiste en ir cambiando al personal de un puesto a otro adquiriendo conocimientos de los -- mismos.

2.4.8) INSTRUCCIONES EN EL TRABAJO

Conocimiento del puesto mediante la descripción de las funciones a desarrollar.

2.4.9) SEMINARIOS

Es un curso, orientado específicamente sobre una materia, en la cual se requiere capacitar al grupo.

2.5) ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

Primero es necesario definir qué es un programa.

Por programa entendemos lo siguiente:

Documento en donde se establece la secuencia de operaciones, los responsables de cada una, el tiempo que ocupará, el método que empleará, costo y lugar donde se efectuará cada actividad.

Como se puede entender, esta definición no es más que llevar a cabo un proceso administrativo enfocado a la capacitación.

a) Planeación.- Aquí se analizará y ubicará la problemática en razón de la cual se establecerán las estrategias a seguir a futuro. O sea es la planeación de los cursos a impartir o el "qué hacer". De aquí se desprenden cuatro pasos.

a.1) Determinación de Necesidades de Capacitación.

- Materias a impartir
- Selección de participantes
- Cantidad de participantes
- Tiempo de duración

a.2) Establecimiento de objetivos.

Definir los objetivos en base a necesidades.

- Objetivos Generales
- Objetivos Particulares

a.3) Elaboración de Planes y Programas.

- Diseño por puesto
- Areas de Trabajo
- Nivel de Organización

a.4) Presupuesto

Determinación de los costos y recursos que se requieren para la realización.

b) Organización - "con qué hacerlo"

Se debe contar con una estructura donde intervengan recursos humanos y técnicos para poder realizar la capacitación.

b.1) Estructura y Sistemas.

Esto implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad.

b.2) Integración de personas.

Se requiere de personal interesado en la capacitación así como instructores especializados para cumplir con los objetivos de la capacitación.

b.3) Integración de cosas.

Requerimiento de aulas, mesas, sillas, pizarrones, proyectores y en general de diferentes recursos físicos necesarios.

b.4) Entrenamiento de instructores.

Actualización constante de los instructores.

c) Ejecución.

Es la realización y la fase donde cobran vida los planes establecidos.

c.1) Materiales y apoyos de instrucción.

- Manuales
- Guías de instrucción

- Material didáctico
- Material visual
- Material fílmico

c.2) Contratación de servicios

- Servicios externos de instrucción

c.3) Coordinación de eventos

- Ordenamiento de material didáctico
- Ordenamiento de aulas
- Ordenamiento de grupos
- Inauguración
- Clausura
- Diplomas
- Refrigerios a los participantes

c.4) Control administrativo y presupuestal

- Registro de participantes
- Registro de asistencia
- Registro de evaluaciones

d) Evaluación

Es la comprobación de lo alcanzado con lo planeado, la --
evaluación sirve para tomar medidas correctivas y se da -
en todo proceso.

d.1) Sistema

Implica la validación de los procesos legales, el manejo de comisiones mixtas, la expedición de constancias de habilidades laborales.

d.2) Proceso instruccional

Esta parte comprende la evaluación de la reacción, - adquisición de conocimientos y habilidades, cambios - de conducta o aprendizaje.

d.3) Seguimiento

Implica la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos que - se presenten al poner en práctica las nuevas habilidades, conocimientos y actitudes adquiridas en los - cursos.

d.4) Resultados

Para medir los resultados es importante tomar en --- cuenta el punto de determinación de necesidades, --- -compararlos con los logros obtenidos y se podrá obtener los estándares o indicadores y con esto podemos medir el costo - beneficio.

Es importante mencionar que cada programa de capacitación debe ser determinado en base a necesidades particulares - de cada empresa, esto sólo es un modelo general de capacitación.

2.6) ELABORACION DE MANUALES Y APOYOS DIDACTICOS.

El manual de capacitación es un documento en el cual deben estar implícitos las guías y procedimientos a seguir en toda capacitación, para que los instructores tengan una base, que les ayude a facilitar el plan de instrucción a seguir.

CONTENIDO DE UN MANUAL DE CAPACITACION.

2.6.1) Introducción.

Todas las organizaciones en esta parte deben de explicar los motivos por los cuales realizan este manual.

2.6.2) Recomendación.

Se deben explicar todos los detalles para que el instructor no se confunda con términos, así como entender lo siguiente:

- Nombre
- Etapas (división de estudios)
- Temas
- Anexos correspondientes
- Número de hojas
- Objetivos del curso
- Características del curso
- Manejo del manual
- Manejo del grupo
- Forma de llevar la capacitación.

2.6.3) Objetivos.

Determinación de objetivos que se pretenden alcanzar al final de cada estudio e integrarlos para que éstos sean congruentes con los objetivos generales pretendidos al final de la capacitación.

2.6.4) Programas.

Determinación de los estudios a desarrollar en cuanto a los temas y duración de los mismos.

2.6.5) Guías del instructor.

Recordatorios al instructor para que éste no se desvíe de lo planeado en cuanto a:

- Tema tratado
- Objetivos del tema
- Materiales necesarios
- Forma de administrar los temas.

2.6.6) Medición o Estándares

Evaluación que se realiza a los participantes para determinar si adquirieron conocimientos.

APOYOS DIDACTIVOS QUE SE PUEDEN OCUPAR EN LA CAPACITACION Y ADIES
TRAMIENTO

- Pizarrón
- Fotografías
- Película
- Gráficas
- Transparencias
- Grabaciones
- Diagramas
- Proyector
- Filminas
- Diapositivas
- Audiovisuales
- Videocassette

CAPITULO III

(CASO PRACTICO)

METODOLOGIA PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

3.1) PLANEACION DE LA INFORMACION

Tomando en cuenta, el objetivo principal de esta investigación, donde se pretende obtener información acerca de las carencias que pudiesen existir en la capacitación de los servidores públicos a nivel operativo y de esta base proponer un modelo de capacitación.

Se terminó elaborar un cuestionario donde nos permita recabar información para después analizarla por cada una de las preguntas y así poder evaluar y concluir el resultado de la investigación.

Este cuestionario será aplicado tomando las siguientes bases:

El Universo: Son todos aquellos trabajadores a nivel operativo de dicha Secretaría.

Muestra: Sería una parte de los elementos que trabajan en dicha dependencia a nivel operativo.

Por lo tanto el cuestionario será aplicado a una muestra del total del universo tomando puestos similares a nivel operativo para poder obtener la información que requerimos.

3.2) RECOPIACION DE LA INFORMACION

Para determinar la Recopilación de la Información, se elaboró un cuestionario que contiene 10 preguntas.

Estas preguntas se determinaron de la siguiente forma: 2 preguntas abiertas y 8 cerradas, con el fin de facilitar el análisis de las mismas.

Cabe aclarar que únicamente se recabó información de 100 --- cuestionarios tomando selectivamente a varios empleados para determinar una muestra selectiva, ya que en la Secretaría de Programación y Presupuesto laboran 35,000 empleados aproximadamente. Si tomamos toda esta cantidad como nuestra población, se tendría que entrevistar a 8,000 empleados para que ésta fuera la muestra, como era una labor que se lleva bastante tiempo se tomó la decisión de sólo aplicar los cuestionarios antes mencionados.

C U E S T I O N A R I O

1. ¿Qué puesto desempeña?
2. ¿Cuando usted ocupó el puesto, lo capacitaron en todas las actividades inherentes a él?
a) MUY BIEN b) BIEN c) REGULAR d) MAL
3. ¿Cómo fué capacitado?
4. ¿Cree usted que la capacitación que recibió, es satisfactoria?
a) SI b) NO
5. ¿Se siente capacitado en este momento para desarrollar sus actividades?
a) MUY BIEN b) BIEN c) REGULAR d) MAL
6. ¿Sabe qué es Capacitación?
a) SI b) NO
7. En función a la capacitación recibida ¿Está en el puesto adecuado?
a) SI b) NO
8. ¿Ha recibido capacitación para poder ocupar un puesto de promoción?
a) MUY BIEN b) BIEN c) REGULAR d) MAL
9. ¿Existe un Departamento de Capacitación y Adiestramiento en esta dependencia?
a) SI b) NO
10. ¿Este Departamento se preocupa porque estén actualizados en cuanto a capacitación?
a) SI b) NO

3.3 y 3.4 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION**Pregunta No. 1****¿Qué puesto desempeña?**

En esta pregunta se entrevistaron a los empleados de los siguientes puestos:

- A) 22 Analistas Programadores
- B) 9 Jefes de Sección
- C) 8 Analistas Técnicos
- D) 8 Auxiliares de Contabilidad
- E) 8 Asistentes de Personal
- F) 8 Secretarias
- G) 6 Auxiliares Administrativos
- H) 5 Jefes de Oficina
- I) 5 Analistas de Presupuestos
- J) 4 Coordinadores de Areas
- K) 4 Control de Gestión
- L) 3 Jefes de Turno
- M) 3 Auditores
- N) 2 Investigadores
- O) 2 Asesores Técnicos
- P) 2 Dictaminadores
- Q) 1 Diagnosticador

Pregunta No. 2

Cuando usted ocupó el puesto, ¿lo capacitaron en todas las actividades inherentes a él?

MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
8	43	34	15

Pregunta No. 3

¿Cómo fué capacitado?

- 1 18 Cursos tomados dentro de la dependencia
- 2 24 Sobre la práctica fueron capacitados
- 3 10 Por medio del Jefe (explicación)
- 4 31 Por medio de un compañero (explicación)
- 5 6 Preparación académica (instituciones)
- 6 11 No hubo capacitación

Pregunta No. 4

¿Cree usted que la capacitación que recibí, es satisfactoria?

SI	NO
54	46

Pregunta No. 5

¿Se siente capacitado en este momento para desarrollar sus actividades?

MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
29	49	15	7

Pregunta No. 6

¿Sabe qué es capacitación?

SI	NO
93	7

Pregunta No. 7

En función a la capacitación recibida ¿Está en el puesto adecuado?

SI	NO
62	38

Pregunta No. 8

¿Ha recibido capacitación para poder ocupar un puesto de promoción?

MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL
5	34	30	31

Pregunta No. 9

¿Existe un departamento de capacitación y adiestramiento en esta Dependencia?

SI	NO
97	3

Pregunta No. 10

¿Este Departamento se preocupa porque estén actualizados en cuanto a capacitación?

SI	NO
57	43

3.5 RESULTADO DE LA INVESTIGACION

Pregunta No. 1

La Secretaría de Programación y Presupuesto tiene clasificados a sus empleados con las categorías siguientes:

Del número 1 al 17 son empleados.

Ejemplo:

Coordinadores	(16 y 17)
Jefes de Oficina	(13, 14, 15)
Investigador	(12)
Jefe de Sección	(11)
Analistas	(10)
Jefes de Turno	(9)
Programadores	(8)
Secretarias	(7)
Auditores	(6)
Controlador	(5)
Auxiliares	(4)
Aux.Intendencia	(1, 2, 3)

Del número 18 al 33 se clasifican como funcionarios

Ejemplo:

Director General	(33)
Director de Area	(32)
Subdirector de Area	(30, 31)
Jefes de Depto.	(20 al 29)
Asesor Director	(19)
Sec. Particular	(18)

Pregunta No. 2

Respecto a la capacitación de las actividades del puesto, los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

El 43% nos contestó que ESTA BIEN capacitado y dentro de este porcentaje encontramos a:

- 8 Programadores
- 2 Técnicos especializados
- 2 Analistas Técnicos
- 2 Auditores
- 9 Auxiliares
- 3 Jefes de Sección
- 3 Jefes de Oficina
- 2 Asistentes de personal
- 2 Coordinadores
- 1 Jefe de Turno
- 1 Analista de Presupuestos
- 2 Controladores de Gestión
- 5 Secretarías
- 1 Investigador

El 34% REGULAR

- 8 Programadores
- 3 Analistas
- 2 Auditores
- 6 Auxiliares
- 3 Jefes de Sección
- 3 Jefes de Oficina
- 3 Asistentes de Personal
- 2 Analistas de Presupuestos
- 2 Controladores de Gestión
- 2 Secretarías

El 15% fue MAL capacitado

- 5 Programadores
- 2 Auxiliares
- 1 Jefe de Sección
- 1 Jefe de Departamento
- 1 Asesor Técnico
- 1 Asistente de Personal
- 1 Analista de Presupuestos
- 1 Secretaria
- 1 Investigador
- 1 Diagnosticador

el 8% está MUY BIEN capacitado

- 1 Analista
- 3 Auxiliares Administrativos
- 1 Programador
- 1 Asistente de Personal
- 1 Analista de Presupuestos
- 1 Analista Control de Gestión

Tomando todos estos indicadores se puede decir que la base de los entrevistados, está entre BIEN y REGULAR en cuanto a su - capacitación.

Pregunta No. 3

La capacitación es recibida de la siguiente forma:

El 31% es recibida mediante la explicación de un compañero de trabajo.

24% se capacitan conforme desarrollan sus actividades o sea sobre la práctica.

18% cursos tomados dentro y fuera de la dependencia.

11% no ha recibido capacitación.

10% está capacitado por su Jefe.

6% preparación académica

De estos resultados sólo tenemos que el 18% está capacitado por cursos impartidos en dicha dependencia.

Pregunta No. 4

La capacitación es satisfactoria no importando como fué capacitado en un 54% y el 46% nos contestó que la capacitación -- recibida no fue satisfactoria.

Pregunta No. 5

En cuanto a la capacitación actual para desarrollar las actividades, los resultados fueron los siguientes:

El 49% se siente BIEN capacitado
15% está REGULARMENTE capacitado
7% está MAL capacitado
29 MUY BIEN

Pregunta No. 6

La mayor parte de los empleados conoce el término capacitación ya que el 93% entiende lo que es capacitación y sólo el 7% lo desconoce encontrándose esto en los siguientes puestos: Coordinadores, Secretarias, Auxiliares Administrativos.

Pregunta No. 7

El 62% de los empleados de dicha Secretaría si está ubicado en su puesto ya que fue capacitado para el mismo, y el 38% de los empleados, la capacitación que recibió no fue para el puesto que está desempeñando.

Pregunta No. 8

Para ocupar puestos de promoción, los resultados son:

34% está BIEN capacitado para ocupar un puesto de promoción.

31% su capacitación es deficiente (MAL)

30% tiene una capacitación REGULAR

5% está MUY BIEN capacitado.

Pregunta No. 9

En cuanto al conocimiento de los empleados de la existencia - de un Departamento de Capacitación, el 97% nos contestó que - existe dicho Depto. y sólo el 3% no está enterado de su existencia.

Pregunta No. 10

La preocupación de este departamento de mantener actualizados a los empleados, en cuanto a su capacitación, los resultados fueron los siguientes:

El 47% nos contestó que sí cumple con su función dicho Departamento.

El 43% nos contestó que no recibe actualización por parte de este Departamento.

Los resultados obtenidos de la investigación fueron comentados con funcionarios del Departamento de Capacitación pertenecientes a dicha dependencia, para poder comprobar la validez de las respuestas de los empleados o en un momento dado, opinar diferente sobre esta encuesta realizada.

Para ello, la entrevista se realizó conforme al orden de las preguntas contenidas en el cuestionario, obteniendo las siguientes opiniones:

- a) En primer lugar consideran adecuada la encuesta realizada tomando como muestra a los empleados mencionados en la pregunta No. 1, ya que sí nos refleja a nivel general, la estructuración de los puestos de dicha dependencia.
- b) Los comentarios de las respuestas de la pregunta No. 2, es considerada como válida, ya que existen programas de capacitación elaborados por "CAPYDE", que es el Centro de Capacitación y Desarrollo de la Secretaría, pero estos no son suficientes para capacitar de manera eficiente, por lo que el 43% obtenido como BIEN capacitado, el 34% REGULAR, el 15% MAL capacitado y sólo el 8% MUY BIEN es totalmente válido.
- c) En cuanto al comentario de que solo el 18% es capacitado -- por cursos impartidos por el Departamento de Capacitación, lo consideran CORRECTO y hacen la observación de que el 10% de los empleados, donde respondieron que la capacitación es recibida por medio del Jefe, es negativa, por políticas -- del Departamento no se recomienda.
- d) Consideran el 54% obtenido como satisfactorio, no importando la forma de capacitación como válido, aceptando que el -

46% es peligroso ya que no están satisfechos con la capacitación.

- e) No existe un programa de actualización en el departamento de capacitación, tomando en cuenta que existe mucha rotación de personal, como consecuencia de falta de promoción a otros puestos superiores.
- f) Aceptan que un 7% de los empleados no entiende el término "capacitación", existen empleados que tienen motivaciones negativas.
- g) El 62% de los empleados que fueron capacitados para el --- puesto son aquellos que tienen cierta antigüedad en el mismo y por consiguiente, bastante experiencia, por lo que este porcentaje es considerado como cierto, así como también el 38% que no está en el puesto adecuado.
- h) No se pueden ofrecer puestos de promoción, los empleados son retenidos en el mismo por lo siguiente: no existen programas de capacitación para los empleados que desean ocupar un puesto de mayor jerarquía, a cambio de ello se le dan cursos de otro tipo, relacionados con su desarrollo personal.
- i) El porcentaje mencionado (3%) donde los empleados no están enterados del Departamento de Capacitación, es válido como se menciona en uno de los puntos anteriores, existen empleados con motivaciones negativas.
- j) En cuanto a la preocupación del Departamento por mantener actualizados a los empleados y donde los porcentajes fue--

ron los siguientes 57% cumple con su función, 43% no está cumpliendo con su objetivo. Los funcionarios de dicho Departamento aceptan estas cifras y consideran que hace falta que este Departamento realice programas de capacitación y difundirlos a todos los empleados para que mejore y logre estar en un porcentaje mayor de que se encuentra hasta el momento.

Concluyendo esta entrevista, los funcionarios de dicho Departamento consideran que la evaluación de la encuesta, está dentro de la realidad que vive en estos momentos, la capacitación dentro de la Secretaría de Programación y Presupuesto, y aceptan los resultados obtenidos de la investigación como datos reales.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CAPACITACION

Después de haber conocido los resultados de la investigación efectuada en el capítulo III, estos servirán como base para proponer un programa de capacitación que sirva para mejorar la situación actual dentro de la Secretaría.

Este programa estará basado en el modelo de capacitación, donde su primer paso es:

a) PLANEACION: Proyectar en forma conciente las acciones de capacitación hacia el futuro, por lo tanto establecer los planes siguientes.

a.1) Proposición de los cursos a impartir, los planes y objetivos que se pretenden alcanzar durante el desarrollo de los mismos.

CURSOS BASICOS

1. INDUCCION

OBJETIVO.- Dar a conocer al personal de nuevo ingreso, la filosofía, misión y valores fundamentales de la Secretaría de Programación y Presupuesto, así como su estructura y el plan de prestaciones.

Personal al que va dirigido.- A todos los empleados de nuevo ingreso.

2. DESARROLLO PERSONAL

OBJETIVO.- Hacer un análisis sobre algunos aspectos importantes de la vida diaria del empleado dentro y fuera de la dependencia que pueden frenar o motivar su desarrollo.

Personal al que va dirigido.- A todo los empleados de dicha dependencia.

3. RELACIONES HUMANAS

OBJETIVO.- Establecer los promedios generales de las relaciones interpersonales que deben de existir entre los mismos empleados y éstos con la gente externa a la dependencia, con el propósito de aprender a comportarse en forma correcta y amable.

Personal al que va dirigido.- A todo el personal de dicha dependencia.

4. MOTIVACION AL TRABAJADOR

OBJETIVO.- Conocer las bases en cuanto a factores que motivan la actuación de los empleados para comportarse de una manera determinada y tratar de inducir a los mismos, su aportación con el fin de alcanzar los objetivos de la dependencia.

Personal al que va dirigido.- A todo el personal.

5. ACTITUDES

OBJETIVO.- Estimular el desarrollo personal reduciendo el temor al cambio y aumentar la aceptación y seguridad en el trabajador.

Personal al que va dirigido.- A todo el personal.

6. ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

OBJETIVO.- Conocer y practicar los conocimientos que son aplicables a los procesos de análisis o de problemas, - así como una mejor toma de decisiones.

Este curso va dirigido a: - Jefes de Sección
- Jefes de Oficina
- Asesores Técnicos

7. REDACCION Y ORTOGRAFIA

OBJETIVO.- Adquirir el hábito sobre el como redactar informes y que éstos estén escritos con buena ortografía para ser presentados.

Este curso va dirigido a: - Jefes
- Secretarias.

8. ADMINISTRACION DEL TIEMPO

OBJETIVO.- Responsabilizar a los empleados en el cumplimiento de sus funciones así como buscar la optimización -- del tiempo, tomando los siguientes puntos:

- Estructurar un horario de trabajo diario, que incluya la distribución de las actividades adecuadamente, donde se cumplan las actividades principales, espacios de tiempo para las especiales y servicio a terceros.
- Iniciar puntualmente las actividades con el propósito de organizarlas adecuadamente durante el día.
- Ayudará a organizar, no sólo las actividades durante la jornada de trabajo, sino también las actividades personales.

Este curso va dirigido a: Todo el personal.

9. SUPERVISION

OBJETIVO.- Mantener las normas y políticas establecidas, controles tanto del personal como de las metas establecidas.

Personal al que va dirigido: - Jefe de Sección
- Jefes de Oficina
- Jefes de Turno

CURSOS OPCIONALES

10. INTRODUCCION A LA COMPUTACION

OBJETIVO.- Introducción a los lenguajes más usuales, tipos de computadoras, manejo del centro de cómputo y su organización, papel de todo el personal de un centro de cómputo.

Personal al que va dirigido.- Todos los empleados -
del área de Sistemas
de Cómputo.

11. INTRODUCCION A LA CONTABILIDAD GENERAL

OBJETIVO.- Entender la aplicación de los principios de Contabi-
lidad generalmente aceptados, así como la función -
de la partida doble (a todo cargo le corresponde un
abono), conocimiento de un catálogo de cuentas, con
formación de los Estados Financieros, Balance Gene-
ral y su presentación.

Este curso está dirigido a: todos los Auxiliares -
de Contabilidad, así -
como a los Auditores.

12. ADMINISTRACION DEL PERSONAL

OBJETIVOS:

- 12.1 Planeación de Recursos Humanos. Todos los puestos deben de ser ocupados por personal IDONEO.
- 12.2 Reclutamiento. Como buscar y atraer solicitantes, los -
cuales estén capacitados para ocupar puestos que queden
vacantes.
- 12.3 Selección. Analizar sobre bases objetivas, las habilida-
des y capacidades de los solicitantes para poder decidir
cuales son los candidatos IDONEOS para desempeñar un ---
puesto.

- 12.4 Inducción. Dar toda la información necesaria al nuevo -trabajador para que éste se integre a la Filosofía de la dependencia.
- 12.5 Integración, Promociones y Cambios. Asignar a los em---pleados, los puestos donde puedan utilizar su capacidad, por consiguiente, buscar un movimiento de promoción o en su defecto cambiarlo a otro puesto.
- 12.6 Sueldos y Salarios. Como son determinados los sueldos - para que todos los empleados sean justamente compensados, conocimiento de sistemas de remuneración.

13. POLITICA PRESUPUESTAL

OBJETIVO.- Cómo determinar un presupuesto, conocer los tipos - que existen y cómo deben ajustarse a los resultados finales.

Dirigido a: los empleados del Departamento de Presu
puestos.

14. PRINCIPIOS DE COORDINACION

OBJETIVOS.- Como poder sincronizar los objetivos individuales y del grupo, establecer la congruencia de normas y políticas para elaborar planes, así como conocer -- las técnicas de coordinación.

Personal al que va dirigido: - Coordinadores de Área
- Control de Gestión
- Asesores Técnicos.

15. ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

OBJETIVO.- Conocer los elementos básicos que intervienen en la comunicación (emisor, mensaje, canal y receptor) -- así como los tipos de comunicación oral y escrita -- con el objeto de mejorar la comunicación dentro de la Dependencia.

Personal al que va dirigido: a todo el personal

b) ORGANIZACION: (Estructuración de los Cursos)

Para poder desarrollar los cursos presentados en la planeación, es necesario contar con una estructura donde se contemplan los siguientes puntos:

1. Dónde hacer la capacitación.

Es recomendable que la capacitación se realice en la misma dependencia, en un lugar donde exista todo lo indispensable para desarrollar los cursos, o sea, aulas de clases, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, aire acondicionado, etc.

Es necesario hacer una programación ya que existen diferentes cursos dirigidos a determinados empleados y otros son -- para todo el personal, es por ello que deben existir controles en cuanto a asistencia.

Este se podrá llevar mediante una lista, donde los empleados confirmaran su participación y con esto formar grupos, días y horarios para cada uno, además los cursos serán impartidos después de la jornada laboral con el propósito de no interrumpir sus labores diarias.

Esta información será dirigida a todos los empleados mediante la siguiente estructura:

Habrán varios coordinadores de área, donde se les asignarán direcciones específicas con la que estarán en contacto directo involucrándose en las actividades de los empleados, sosteniendo pláticas con los supervisores asesorándolos y apoyando sus deseos de crear un sistema participativo donde conjuntamente se lleve a cabo el proceso completo de capacitación y desarrollo.

El beneficio que nos presenta este sistema, es que cada dirección cuenta con su coordinador a quien puede consultar en el momento que necesite asesoramiento.

2. Distribución de los Coordinadores

COORDINADOR "A"

- Dirección General de Control
- Dirección General Asuntos Jurídicos
- Dirección General Auditoría
- Dirección General Relaciones Públicas

COORDINADOR "B"

- Dirección General Económica
- Dirección General Programación
- Dirección General Investigación
- Dirección General Presupuesto

COORDINADOR "C"

- Dirección General de Administración de Personal
- Dirección General Desarrollo Social
- Dirección General de Pagos
- Dirección General Informática

COORDINADOR "D"

- Dirección General de Administración y Finanzas
- Dirección General Control Gestión
- Dirección General Oficialía Mayor
- Dirección General Contabilidad

COORDINADOR "E"

- Secretarías de la Dependencia

Como cada dirección cuenta con su coordinador, es más fácil difundir los cursos y recibir respuesta de la asistencia de los empleados, para esto mencionaré la política a seguir para programar mejor los cursos en base a la orientación del personal para seleccionar el evento que sea adecuado a sus necesidades de capacitación.

3. Política de Asistencia a cursos.

3.1 El Departamento de Capacitación por medio del coordinador del área, enviará una invitación del curso a los empleados y una copia de la misma al jefe inmediato para su conocimiento.

3.2 La confirmación de asistencia a los cursos deberá ser inmediatamente después de haber recibido la invitación completando con los siguientes datos:

- Dirección a la que pertenece
- Nombre completo
- Jefe Directo
- Nombre del curso
- Extensión telefónica
- Fecha
- Firma.

3.3 Los empleados participantes se comprometerán a lo siguiente:

- Cumplir con el programa del curso
- Tener deseos de superación
- Participación
- Cumplir con el 90% de asistencia.

3.4 Es importante aclarar que no obstante los cursos se programen fuera del horario de labores, se debe estar en constante comunicación con el jefe inmediato, con el propósito de darles toda clase de facilidades para que los empleados no tengan inconveniente de asistir a los mismos.

3.5 El aprovechamiento del curso se verificará con una evaluación de conocimientos, o sea, un examen final a los empleados participantes, la calificación aprobatoria y el 90% de asistencias, serán acreedores a un diploma y se incluirá en su expediente, lo cual le servirá como una de las bases para futuras promociones; si los resultados son contrarios se buscará una retroalimentación para mejorar dichos resul

tados.

4. Designación de Instructores.

De acuerdo a las necesidades de los cursos se deberán seleccionar a los instructores, teniendo la prioridad los internos, si no existen instructores dentro de la dependencia para desarrollar un curso, se recurrirá al exterior.

Estas decisiones serán tomadas por un comité de instructores, que se deben formar con un equipo de profesionales que dediquen sus esfuerzos a seleccionar, capacitar y promover el grupo de profesores internos dentro de la dependencia, así como de empleados que deseen incorporarse al mismo.

Las funciones de este consejo de profesores son las siguientes:

- 4.1 Seleccionar a los instructores internos (pueden ser empleados con excelentes conocimientos).
- 4.2 Analizar y aprobar los cursos diseñados.
- 4.3 Reclutar, seleccionar y aprobar al futuro instructor.
- 4.4 Dar seguimiento y actualización a los cursos
- 4.5 Evaluar a los instructores.

El consejo de instructores que debe ser formado principalmente por profesionales que integren el Departamento de Capacitación representa un apoyo decisivo para efectuar dicho plan de cursos, ya que conocen el medio y la operación que se realiza en dicha Dependencia.

c) EJECUCION.- Llevar a cabo los planes establecidos.

- 1. Preparación de materiales. La capacitación no solamente es una enseñanza, sino que va un poco más allá de obtención de resultados temporales, es un proceso donde el instructor y el receptor tienen gran importancia, sin ellos no habría capacitación, sin embargo estos por sí solos no entenderían la magnitud del aprendizaje. Por lo tanto tienen que apoyarse en materiales didácticos, como son los manuales, guías de instrucción, libros, películas, etc.

Es responsabilidad de cada instructor seleccionar su material didáctico, ya que para cada curso propuesto se deben utilizar diferentes criterios.

Por ejemplo, para el curso básico de inducción se debe utilizar el manual de organización, así como preparar material sobre Filosofía de la Dependencia, objetivos, Plan de Incentivos y Prestaciones, para que los empleados de nuevo ingreso conozcan la base principal de la organización a la cual se van a integrar.

2. COORDINACION DE LOS CURSOS

<u>CURSO</u>	<u>TEMARIO</u>	<u>DURACION</u>
INDUCCION	-Historia de la Dependencia -Fundación de la misma -Estructura -Objetivos -Plan Prestaciones	5 horas
DESARROLLO PERSONAL	-Motivación -Habilidades	15 horas
RELACION HUMANAS	-Relaciones interpersonales -Diferencias individuales -Análisis transaccional	15 horas
MOTIVACION	-Teorías -Conductas	12 horas
ACTIVIDADES	-Conciencia en actitud -Mentalidades (manejo) -Conocimiento de uno mismo	15 horas
ANALISIS DE PRO BLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	-Problemas, causas y acciones -Análisis de problemas y decisiones	20 horas
REDACCION Y ORTOGRAFIA	-Redacción -Cómo redactar	15 horas

- Características
- Signos de puntuación
- Párrafos
- Informes
- Memorandums
- Circulares

**ADMINISTRACION
DEL TIEMPO**

- Principios básicos sobre Ad_{ministración} del tiempo 5 horas
- Diagnóstico personal
- Manejo de prioridades
- Formación de hábitos

SUPERVISION

- Qué son las normas 10 horas
- Qué son las políticas
- Qué son los controles

**INTRODUCCION A LA
LA COMPUTACION**

- Manejo de una computadora 20 horas
- Lenguajes
- Organización de un centro de cómputo

**INTRODUCCION A LA
CONTABILIDAD GRAL.**

- Principios de contabilidad 15 horas
- Función de la partida doble
- Estados de resultados
- Balance general

**ADMINISTRACION
DE PERSONAL**

- Planeación 20 horas
- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Integración
- Sueldos

**POLITICA
PRESUPUESTAL**

- Tipos de presupuesto 15 horas
- Presupuesto por programa
- Evaluación del presupuesto

**PRINCIPIOS DE
COORDINACION**

- Objetivos individuales y de grupo 5 horas
- Congruencia en los objetivos
- Técnicas de coordinación

**ELEMENTOS DE LA
COMUNICACION**

- Elementos de la comunicación 8 horas
- Tipos de comunicación
- Manejo de la comunicación
- Comunicación formal e informal

3. Contratación de Servicios. Como había mencionado anteriormente, si no existen instructores internos para desarrollar el -- curso, se verá la necesidad de contratar instructores externos.

Ahora no sólo tenemos este caso, sino que también se necesita la contratación de material fílmico que se utilice, impresión de material didáctico, etc.

La programación de los cursos se recomienda de tres horas diarias con un descanso de 1/2 hora con el propósito de que el -- personal asistente tenga un relajamiento.

4. Coordinación y Control Administrativo. La coordinación de los eventos deben tener preparativos previos, tanto con el instructor como con los participantes. Esto se determinará checando antes de iniciar el curso, que el aula esté en condiciones: -- las sillas en buen estado, pizarrón y materiales auxiliares.

Todo curso tendrá una inauguración y, por supuesto, una clausura.

A todos los participantes se les dará una hoja donde anotarán su nombre y fecha, con el objeto de llevar su control de asistencias.

Las evaluaciones finales de los cursos, se medirá tanto al grado de aprovechamiento del participante en el mismo, como la organización, diseño e implementación del curso.

Este sistema consiste en aplicar una pre-prueba al iniciar el curso y una post-prueba al finalizar el mismo y así obtener la calificación que permita por un lado, comprobar el grado de --

aprovechamiento y por otro, tener un indicador objetivo para el otorgamiento de diplomas, así como al ayudar con estos indicadores a los jefes, para promociones dentro de la dependencia.

d) EVALUACION.

Es la comprobación de lo alcanzado con lo planeado y esto servirá para tomar medidas correctivas y debe darse en todo proceso.

1. Del sistema de planeación de cursos propuestos.

La evaluación se determinará en la medida que los planes y objetivos mencionados para cada uno de los cursos, así como las herramientas necesarias de control, diseño de formatos, aplicación de las medidas de difusión, orales, escritos, -- audiovisuales y materiales didácticos, hayan respondido a las necesidades existentes y que cumplan con lo siguiente:

- 1.1) Satisfacción de las necesidades mediante la comprobación de los resultados obtenidos, de los cursos impartidos.
- 1.2) Identificar donde existieron desviaciones en cuanto a resultados obtenidos con el propósito de mejorar el -- proceso de los satisfactores implementados y rediseñar la forma para posteriormente darle continuidad.
- 1.3) Retroalimentación. Buscar o reafirmar los puntos a mejorar en el proceso y posteriormente verificar sus resultados.

2. Evaluación del proceso instruccional.

Es bien importante contemplar esta evaluación, ya que nos refleja los resultados de enseñanza - aprendizaje en su totalidad, esto se puede verificar con los objetivos de cada uno de los cursos impartidos con los objetivos de instrucción que deben ser congruentes. Si algunos de estos objetivos no fueron entendibles, ya sea por los empleados o por los instructores, tendrá que haber una redefinición de los mismos con el objeto de que se llegue a un acuerdo general. Ahora cuando los objetivos instrucciones son entendibles se facilita el proceso de retroalimentación al sistema, ya que la base que son los instructores entienden las necesidades de capacitación.

3. Después de recibir instrucción en las aulas por medio de un instructor y con apoyos didácticos, correspondientes a las necesidades de capacitación, estos conocimientos adquiridos, deben de ser transferidos a las actividades que realiza el empleado, aquí es donde realmente el jefe se dará cuenta si el curso fue aprovechado por el empleado ya que tiene que haber una reacción al desarrollo de las actividades, puesto que ahora el empleado cuenta con una base teórica para organizarse, distribuir sus funciones, conocer los objetivos, etc., para que modifique su actitud frente al trabajo que está desempeñando.

4. Evaluación de resultados.

Como mencioné en el punto anterior, la actitud del empleado debe ser modificada con la instrucción y el Jefe es quien evaluará los resultados de la capacitación.

Si el Jefe tiene un estandar, medidas o indicadores, donde ---muestre el desempeño del empleado antes de la capacitación, ésta será muy fácil de determinar ya que existe el antecedente -de resultados que podrán ser comparados con los objetivos después de la misma.

Con la comparación de estos estándares se podrá manejar el costo-beneficio y se determinará qué beneficios aportó la capacitación, es importante determinar éstos, puesto que sería un resultado de la capacitación aumentar la productividad.

Si se cumple con este objetivo estaremos hablando de un proceso efectivo de capacitación, que arrojó resultados positivos y que únicamente se le debe dar seguimiento y retroalimentación, para no caer en el concepto absurdo de capacitar por capacitar para cumplir solamente con un aspecto legal, sino buscar que -la capacitación ayude a ser más productivos para recuperar la inversión aportada para la instrucción y poder cooperar para -cumplir con los objetivos trasados por la institución.

CAPITULO V

CONCLUSIONES GENERALES

1. El presente estudio fue elaborado para hacer un análisis en cuanto a la capacitación de los recursos humanos dentro de la Secretaría de Programación y Presupuesto, al desarrollo del mismo, considero necesario mencionar algunos puntos importantes que se deben tomar en cuenta, ya que el objetivo de esta investigación fue el de determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento, así como proponer un modelo general del mismo. Tal vez no es un modelo genial, pero sí es adaptable a las necesidades de la dependencia.
 - a) Es de mucha importancia que la Secretaría de Programación y Presupuesto cuente con un buen sistema de capacitación de sus recursos humanos, puesto que aquí está el destino del país en lo que se refiere a la planeación económica y social, así como la administración del gasto público y la evaluación de los planes, programas y presupuesto del gobierno federal.
 - b) Tomando en cuenta que la capacitación se debe aceptar como una inversión hecha y no un derroche de recursos se lograrán los siguientes resultados:
 - b.1) La actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del empleado para posteriormente ponerlos en práctica.
 - b.2) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o --- puesto de nueva creación.

- b.3) Lógicamente con un refuerzo a los conocimientos del puesto mediante un curso de capacitación, el empleado aumentará la productividad.
- b.4) El empleado mejorará en sus actitudes tanto en el -- trabajo como en su vida personal.
- c) Después de conocer los resultados de la investigación, -- donde se determinó un índice bajo, en cuanto a capacita-- ción, se elaboró un modelo que se adapta a las necesida-- des de capacitación de la Secretaría. Este modelo se re-- comienda ya que está estructurado en base a un proceso -- donde existe la planeación, organización, ejecución y eva-- luación, puntos importantes en todo proceso, los cursos -- se clasificaron en dos grupos: básicos y opcionales, con el objeto de que todos los empleados puedan recibir la ca-- pacitación.
- d) Este modelo se pretende sea general y que ayude a solucio-- nar los problemas de capacitación que se presenten.

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

1. LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL (UNIDAD, SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO).
2. ADMINISTRACION DE PERSONAL, CHRUDEN Y SGERMAN. CECSA 1974.
3. ADMINISTRACION DE PERSONAL, AGUSTIN REYES PONCE. LIMUSA
4. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, FERNANDO ARIAS GALICIA. ED. TRILLAS
5. MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES. ED. CECSA.
6. APUNTES DE ADMINISTRACION II, L.A.E. JORGE BARAJAS MEDINA
7. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, ADALBERTO RIOS SZALAY
8. APUNTES DE CAPACITACION Y DESARROLLO, ALFONSC ROQUENI
9. APUNTES SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO "ACADEMIA MEXICANA DE DERECHO DEL TRABAJO Y DE PREVISION SOCIAL".
10. FORMACION PROFESIONAL DE CAPACITADORES, ROBERTO PINTO Y ASOCIADOS, CONSULTORES EN CAPACITACION.