



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

"ACATLAN"



**METODOLOGIA DE LA CAPACITACION
EN EL GOBIERNO FEDERAL**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y
ADMINISTRACION PUBLICA**

P R E S E N T A :

JOSE GABRIEL VELAZQUEZ SERRANO

MEXICO, 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.....	I
ORIGEN.....	I
IMPORTANCIA.....	II
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	III
OBJETIVO.....	III
HIPOTESIS.....	IV
PROCEDIMIENTO.....	IV
1.- EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO FEDERAL EN MATERIA DE RECUR- SOS HUMANOS.....	1
1.1.- Antecedentes.....	3
1.2.- Reforma administrativa, etapas.....	8
1.3.- La capacitación en el Plan Global de desarrollo	10
1.4.- Situación actual.....	12
1.5.- Marco jurídico de la capacitación.....	16
2.- ANALISIS DE LA ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.....	20
2.1.- Definición de sistemas.....	22
2.2.- Sistema administrativo.....	23
2.3.- Sistema de personal.....	26
2.4.- Subsistema de capacitación.....	29

3.- METODOLOGIA DE LA CAPACITACION.....	33.
3.1.- Concepto de capacitación.....	34
3.2.- La capacitación según los fines.....	38
3.3.- Identificar y establecer necesidades.....	44
3.4.- Formulación de programas.....	51
3.5.- Planeación y diseño de las actividades de capacitación.....	54
3.5.1.- Objetivos.....	56
3.5.2.- Selección de contenidos.....	57
3.5.3.- Recursos financieros.....	59
3.5.4.- Recursos tecnológicos.....	61
3.5.5.- Recursos materiales.....	61
3.5.6.- Recursos didácticos.....	63
3.5.7.- Selección de técnicas.....	67
3.6.- Revisión y evaluación de resultados.....	72
3.7.- Consideraciones finales.....	81
4.- ESTUDIO DE CASO: PROGRAMA DE CAPACITACION DEL CENTRO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE LA S.P.P.....	84
4.1.- Comités mixtos de capacitación.....	85
4.2.- Capacitación escalafonaria.....	88
4.3.- Capacitación técnica.....	92
CONCLUSIONES.....	99
BIBLIOGRAFIA.....	104

INDICE DE CUADROS

1.- Secuencia de efectos de la capacitación de acuerdo a los fines de la misma.....	40
2.- Planeación de los elementos de la capacitación...	55
3.- Métodos de capacitación.....	68
4.- Relación de técnicas y objetivos.....	73
5.- Comparación de la metodología de la capacitación en otras dependencias.....	76
6.- Programa de capacitación CAPYDE 1982.....	86
7.- Capacitación técnica.....	93
8.- Formación del servidor público.....	96

INTRODUCCION

EL DESARROLLO ALCANZADO EN MÉXICO EN SUS DIFERENTES ASPECTOS, COMO SON EL ECONÓMICO, SOCIAL, POLÍTICO Y TECNOLÓGICO HA MOTIVADO QUE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTE EN CONSTANTE ACTUALIZACIÓN, RENOVANDO SUS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, ASÍ COMO SUS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES; REQUIRIENDO PARA ELLO, DE UN PERSONAL CAPACITADO PARA PODER ALCANZAR ALTOS NIVELES DE EFICIENCIA EN LAS DISTINTAS ACCIONES QUE REALIZA.

POR ESTE MOTIVO, Y TAMBIÉN POR QUE LAS NECESIDADES HAN DEMANDADO EL ESTABLECIMIENTO DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN, SE CONSIDERA PERTINENTE EL REALIZAR UN ANÁLISIS ACERCA DE LA CAPACITACIÓN, SU METODOLOGÍA, IMPORTANCIA Y TRASCENDENCIA DENTRO DEL SECTOR PÚBLICO TOMANDO COMO MODELO, LO ESTABLECIDO EN LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO EN MATERIA DE CAPACITACIÓN; YA QUE ACTUALMENTE, ES LA ENCARGADA DE EMITIR LAS NORMAS Y POLÍTICAS PARA LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO EN LA PRESENTE ADMINISTRACIÓN.

ORIGEN

EL ORIGEN DEL PRESENTE ANÁLISIS, ES A PARTIR DEL MOMENTO EN QUE SE INSTRUMENTA YA EN FORMA LA CAPACITACIÓN EN 1934, Y QUE A LO LARGO DE LOS ÚLTIMOS 60 AÑOS EL GOBIERNO HA ESTABLECIDO DIVERSOS PLANES Y PROGRAMAS PARA LA

CONSERVACIÓN Y DESARROLLO DE SUS RECURSOS HUMANOS; PERO - ESTOS PLANES, NUNCA FUERON UNIFICADOS Y MUCHO MENOS SE -- LLEVARON A CABO COMO SE HABIA PROGRAMADO PREVIAMENTE, POR ENDE, LA ACCIÓN INMEDIATA O DE LARGO PLAZO NO PROSPERO. ÉSTO CONDUJO, A QUE LOS TRABAJADORES DESDE SU INGRESO A - LA FUNCIÓN PÚBLICA, DURANTE SU PERMANENCIA, HASTA SU JUBI LACIÓN O RETIRO, NO CONTABAN EN UN PRINCIPIO CON CURSOS - DE INDUCCIÓN, ADEMÁS QUE LOS INCENTIVOS EXISTENTES NO ERAN SUFICIENTEMENTE ATRACTIVOS PARA CAPACITARSE, Y LOS POCOS CURSOS QUE HABÍA NO SATISFACIAN SUS INQUIETUDES,

POR OTRO LADO, EXISTÍA LA CARENCIA DE UNA VERDADERA ORGANIZACIÓN PARA IMPARTIR LOS CURSOS, SITUACIÓN QUE IN-- FLUIA EN LA ACTITUD DE LOS TRABAJADORES HACIA LA CAPACITA CIÓN,

IMPORTANCIA

LA IMPORTANCIA QUE REVISTE EL REALIZAR EL PRESENTE TRABA- JO SOBRE EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN, ES POR UNA PARTE EL PLANEAR CON LOS RECURSOS ADECUADOS Y SUFICIENTES UNA - ESTRUCTURA CAPAZ DE GENERAR POR SI MISMA U- SISTEMA DE -- CAPACITACIÓN QUE CUBRA SUS PROPIAS NECESIDADES. Y POR - LA OTRA PARTE, EL TENER UN PROCESO PERMANENTE QUE SE INI- CIE CON UNA FORMACIÓN DE PREINGRESO A LA FUNCIÓN PÚBLICA Y QUE ESTA SE EXTIENDA DURANTE LA VIDA ACTIVA DE LOS TRA- BAJADORES.

COMO PARTE FUNDAMENTAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PODEMOS MENCIONAR QUE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITA-

CIÓN ESTEN DE ACUERDO A LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES Y A LOS PRINCIPIOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA, YA QUE NO ES POSIBLE, EL DESCONOCER LA RELACIÓN DE LA CAPACITACIÓN CON LOS PUESTOS DE TRABAJO Y LAS CARRERAS DEL -- SERVICIO CIVIL.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

RADICA EN QUE LA CAPACITACIÓN SE HA VENIDO DESARROLLANDO SIN UNA ADECUADA PLANEACIÓN, DANDO COMO RESULTADO UNA INCONGRUENCIA DE LOS SATISFACTORES CON LAS DEMANDAS, DE LA INEXISTENCIA DE UN ESQUEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN, DE LA CARENCIA DE ELEMENTOS DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS QUE INDUZCAN A LA PARTICIPACIÓN, UNA MALA -- DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE ACUERDO A SUS CONOCIMIENTOS Y APTITUDES, ASÍ COMO EL DESCONOCIMIENTO EN ALGUNOS CASOS DE LAS TAREAS Y ACTIVIDADES DE LOS DIFERENTES --- PUESTOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, TODO ESTO REPERCUTE EN LOS COSTOS PRESUPUESTADOS ANUALMENTE PARA LA CAPACITACIÓN Y EL SECTOR PÚBLICO EN GENERAL.

OBJETIVO

EL TRABAJO TIENE COMO OBJETIVO, ESTABLECER UNA METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS, QUE CONTEMPLA UNA SERIE DE ETAPAS EN FORMA ORDENADA MISMA QUE SE MANIFIESTE AL IMPARTIR LA CAPACITACIÓN; A LA

VEZ, QUE SEA CONGRUENTE CON LAS CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN, ADEMÁS, QUE PERMITA EL APROVECHAR Y HACER UN USO RACIONAL DE LOS DIFERENTES RECURSOS DISPONIBLES PARA LA CAPACITACIÓN; QUE COADYUVE EN EL ESTABLECIMIENTO, DESARROLLO Y FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA; DE ORIENTAR LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN POR MEDIO DE SUS EFECTOS EN EL TRABAJO, E INTEGRAR UNA ESTRUCTURA DE PERSONAL CALIFICADO, QUE PERMITÁ LA FÁCIL ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS; DE ELABORAR DENTRO DEL MARCO DEL SERVICIO CIVIL LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA OBTENER MEJORES BENEFICIOS, ENTRE LOS QUE SOBRESALEN EL ASCENSO ESCALAFONARIO Y LA PERMANENCIA EN EL EMPLEO.

HIPOTESIS

PARA SOLVENTAR ESTOS PUNTOS, Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE ESTE ANÁLISIS, SE PARTE DE LA HIPOTESIS DE ESTABLECER UN MÉTODO QUE TIENDA A UNIFICAR LOS DIFERENTES CRITERIOS AL IMPARTIR LA CAPACITACIÓN, CON EL FIN DE OBTENER BENEFICIOS COMUNES (INSTITUCIÓN - TRABAJADOR) EN EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.

PROCEDIMIENTO

EL TRABAJO SE INICIA CON UNAS CONSIDERACIONES PREVIAS DE LO QUE ES LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, EXPONENDO UN BREVE BOSQUEJO HISTÓRICO SOBRE LA EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL GOBIERNO FEDERAL, LO QUE PERMITE OBSERVAR LA IMPORTANCIA DE LOS MISMOS A TRA--

VÉS DEL MÉXICO INDEPENDIENTE, MENCIONANDOSE TAMBIÉN, LAS LEYES Y REGLAMENTOS QUE INTEGRAN EL MARCO JURÍDICO POR MEDIO DEL CUAL SE MANEJA LA CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO,

DESPUÉS, EN EL CAPITULO DOS SE HACE UN ANÁLISIS -- DESDE EL PUNTO DE VISTA SISTEMAS A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, AL PERSONAL Y A LA CAPACITACIÓN, EN VIRTUD, DE QUE ESTE ENFOQUE PERMITE DETERMINAR LAS FUNCIONES E INTERACCIONES DE LOS DIFERENTES ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN SISTEMA, PARA ELABORAR UN DIAGNOSTICO Y CUANTIFICAR LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN PARA EL SECTOR PÚBLICO.

POSTERIORMENTE, SE DESARROLLAN LAS DIFERENTES ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN, ASÍ COMO LOS ENFOQUES QUE SE LE PUEDEN DAR, COMO POR EJEMPLO EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA, QUE TIENE POR OBJETO ASEGURAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. ENSEGUIDA DESGLOSAR LOS DIFERENTES ELEMENTOS DE LA METODOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN, LA CUAL POR SU FLEXIBILIDAD SERA CONGRUENTE CON LAS NECESIDADES, CARACTERÍSTICAS Y CAMBIOS DEL PERSONAL.

FINALMENTE, EL ÚLTIMO CAPITULO PRESENTA COMO ESTUDIO DE CASO, EL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO,

PARA EMPEZAR, RECORDEMOS QUE LAS POSIBILIDADES DEL DESARROLLO SON EN GRAN PARTE FUNCIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Y PARA LOGRARLO NECESITA UN PERSONAL CAPACITADO QUE APORTE SU MÁXIMO POTENCIAL PARA LA REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS GUBERNAMENTALES.

C A P I T U L O U N O

EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO FEDERAL EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA APARECE COMO RESULTADO DE LA CREACIÓN DEL ESTADO, ESTE A SU VEZ SURGE DE LA NECESIDAD DE MANTENER NO SOLO EL EQUILIBRIO Y LA COHESIÓN SOCIAL, SINO - TAMBIÉN PARA LA SATISFACCIÓN DE LAS DEMANDAS DE LA SOCIEDAD.

EN SUS INICIOS, LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TENÍA FUN--
CIONES DE "ESTADO GENDARME", YA QUE VIGILABA LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS, LA REGULACIÓN DEL COMERCIO Y LAS RELACIONES - CON OTROS ESTADOS, POSTERIORMENTE HAN IDO AUMENTANDO SUS AÇ TIVIDADES, CREÁNDOSE CON ELLO UN APARATO ADMINISTRATIVO CA-- DA VEZ MÁS COMPLEJO Y ESPECIALIZADO; POR LO QUE PODEMOS DE-- CIR QUE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CONSTITUYE EL CONJUNTO DE FACTORES OPERATIVOS EN EL PROCESO GENERAL DE LA ACTIVIDAD - GUBERNAMENTAL Y LAS MEDIDAS TENDIENTES A LOGRAR EL CUMPLI-- MIENTO EFICIENTE DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.

EN MÉXICO, LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA HA TENIDO UN A-- TRASO CONSIDERABLE, MOTIVADO POR LA LENTA PENETRACIÓN DEL - AVANCE TECNOLÓGICO, MOVIMIENTOS SOCIALES, Y EL AUMENTO DE - LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS, SIN EMBARGO, Y A PESAR DE TODO LÒ ANTERIOR, SU CRECIMIENTO NO HA SIDO DEBIDAMENTE PLA NIFICADO DE ACUERDO AL RITMO DE CRECIMIENTO QUE EL PAÍS EXI GE, OBLIGANDO CON ELLO A UNA CONSTANTE REORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.

DENTRO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA MEXICANA, SE -

CONTEMPLAN DOS CATEGORÍAS : LA CENTRALIZADA Y LA PARAESTATAL. (1)

LA PRIMERA ESTA INTEGRADA POR LAS SECRETARÍAS DE ESTADO, LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS Y LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA; LA SEGUNDA, POR ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS, EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL, INSTITUCIONES NACIONALES DE CRÉDITO, ORGANIZACIONES AUXILIARES NACIONALES DE SEGUROS Y DE FIANZAS, Y LOS FIDEICOMISOS.

LAS DEPENDENCIAS DE GOBIERNO, ES LA FORMA DE ORGANIZACIÓN MÁS IMPORTANTE DESDE LA ÉPOCA DE LA INDEPENDENCIA Y A LA FECHA EXISTEN 19 Y UN DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, QUE ES EL DEL DISTRITO FEDERAL.

EN EL CASO DEL SECTOR PARAESTATAL, LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO EN LA ECONOMÍA, SE DEBE A QUE LOS OBJETIVOS DEL SECTOR PÚBLICO EN NUESTRO PAÍS SON VARIADOS, Y VAN DESDE PROPORCIONAR A LA POBLACIÓN MEJORES CONDICIONES ECONÓMICAS SOCIALES Y CULTURALES, HASTA DISEÑAR, ESTRUCTURAR Y PROMOVER LOS PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL. PRIMERA-- MENTE, AL INTERVENIR VA A JUGAR UN PAPEL DE REGULADOR PARA DESPUES PARTICIPAR EN CIERTOS ASPECTOS ECONÓMICOS, CON LO QUE SE INICIA LA CREACIÓN DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS DESDE 1910, SIENDO SOBRE TODO A PARTIR DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, CUANDO SE DA UNA GRAN PROLIFERACIÓN DE ESTAS EMPRESAS, PARA POSTERIORMENTE INTEGRAR EL SECTOR PARAESTATAL, CUYO NÚMERO ES DE APROXIMADAMENTE 850 ENTIDADES PARAESTATALES.

(1) LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL,
DIARIO OFICIAL DEL 10, DE ENERO DE 1977,

1.1 ANTECEDENTES

EL GOBIERNO MEXICANO, A TRAVÉS DE SU EVOLUCIÓN HA CREADO INSTITUCIONES PARA PODER SATISFACER LAS DEMANDAS DE LA SOCIEDAD, DESDE LA PROMULGACIÓN DE LA PRIMERA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA EN 1824, EMPEZARON A TRANSFORMARSE LAS CONDICIONES POLÍTICAS Y SOCIALES DE LA COLONIA.

LA REFORMA PLASMÓ SU IDEARIO EN LA CONSTITUCIÓN DE 1857 YA QUE SE INCORPORARON LOS DERECHOS INDIVIDUALES, LA RESPONSABILIDAD DE LOS FUNCIONES PÚBLICOS Y LOS POSTULADOS FUNDAMENTALES DE LA NORMA SUPREMA DE 1824; AUNQUE, LA INESTABILIDAD POLÍTICA FUE UN OBSTÁCULO INFRANQUEABLE PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA REFORMA Y FAVORECIÓ EL PROCESO ACUMULATIVO DE PROBLEMAS.

PARA EL MÉXICO POST-REVOLUCIONARIO SE INICIAN LOS ESFUERZOS POR SISTEMATIZAR EL MEJORAMIENTO PERMANENTE DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MANTENIENDO DESDE 1917 LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DE ORGANIZACIÓN.

AHORA BIEN, LA CONSTITUCIÓN DE 1917 FUNDAMENTA LA VIDA INSTITUCIONAL EN QUE VIVE EL PAÍS ACTUALMENTE, Y ES A PARTIR DE ENTONCES QUE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL EMPIEZA A CRECER DENTRO DE UN MARCO POLÍTICO-JURÍDICO EN CONSTANTE EVOLUCIÓN Y DE ACUERDO A SUS RECURSOS Y CAPACIDAD ORGANIZATIVA.

EN ABRIL DE 1934, EL PRESIDENTE ABELARDO RODRÍGUEZ EXPIDIÓ EL ACUERDO SOBRE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO CIVIL (2), EN DONDE SEÑALABA LA EXISTENCIA DE DISTINTAS CATEGORÍAS PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS, LA PRESENTACIÓN DE CALIFICACIONES PARA INGRESAR AL SECTOR PÚBLICO, ASÍ COMO

(2) MÉXICO A TRAVÉS DE LOS INFORMES PRESIDENCIALES, "LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA", TOMO IV, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, MÉXICO 1976, P. 77.

EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES ENCARGADAS DE VIGILAR -
LOS REQUERIMIENTOS PARA DESEMPEÑAR LAS DIVERSAS CATEGORÍAS
QUE COMPRENDÍA EL SERVICIO,

PERO ESTE ACUERDO NO SE REALIZÓ CON LA EFECTIVIDAD --
QUE SE ESPERABA, POR LA VIGENCIA LIMITADA QUE TUVO (DEL 12
DE ABRIL AL 30 DE NOVIEMBRE DE 1934),

ES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LÁZARO CÁRDENAS, CUANDO SE
INICIAN LOS PERÍODOS SEXENALES DE GOBIERNO, PUESTO QUE HAS-
TA ENTONCES LOS PRESIDENTES DE LA REPÚBLICA DURABAN EN EL -
CARGO SÓLO CUATRO AÑOS; SIN EMBARGO, AL TÉRMINO DE LA FASE
DE PACIFICACIÓN DEL PAÍS, LA REVOLUCIÓN MEXICANA EXIGÍA UNA
PROGRAMACIÓN A LARGO PLAZO DE LAS ACCIONES DEL JEFE DEL EJE
CUTIVO,

LÁZARO CÁRDENAS, EXPIDIÓ TAMBIÉN EN 1938 EL ESTATUTO
DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DE LOS PODERES DE LA UNIÓN (3)
EN DONDE NO SE TOMA EN CUENTA EL CONCEPTO DE SERVICIO CI-
VIL DEL ACUERDO PRESIDENCIAL DE 1934,

EL ESTATUTO DE 1938, SEÑALA QUE "LOS TRABAJADORES FE-
DERALES SE DIVIDIRÁN EN DOS GRANDES GRUPOS: I,- TRABAJADORES
DE BASE; II,- TRABAJADORES DE CONFIANZA"(4), EN DONDE LOS --
PRIMEROS SON LOS DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA, MISMOS QUE -
SERÁN RÉGIDOS POR ESTA LEY; Y EL SEGUNDO, LO COMPONEN EL PER
SONAL DE CONFIANZA Y LOS MILITARES,

DE LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES DE ESTE ESTATUTO, DESTA
CAN LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES, LOS HO-
RARIOS DE TRABAJO Y DESCANSOS LEGALES, SALARIOS, ORGANIZACIÓN
COLECTIVA (SINDICATOS), DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRA-

(3) IBIDEM. P., 83.

(4) IBIDEM. P., 429.

BAJO, Y LOS RIESGOS Y ENFERMEDADES PROFESIONALES,

EN 1943, SE REVISÓ LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, ESTABLECIÉNDOSE UNA COMISIÓN INTERSECRETARIAL MEDIANTE EL ACUERDO DEL 7 DE SEPTIEMBRE, ESTA COMISIÓN TENÍA POR OBJETO EL -- "FORMULAR Y LLEVAR A CABO UN PLAN COORDINADO INTERSECRETARIAL CON MIRAS DE MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA A FIN DE SUPRIMIR O REDUCIR SERVICIOS REDUNDANTES O NO INDISPENSABLES, MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL, HACER MÁS EXPEDITOS LOS TRÁMITES CON EL MENOR GASTO PARA EL ERARIO Y CONSEGUIR ASÍ UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS FONDOS PÚBLICOS" (5).

AL ASUMIR MIGUEL ALEMÁN LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA EN 1946, ESTABLECIÓ EN LA ENTONCES SECRETARÍA DE BIENES NACIONALES E INSPECCIÓN ADMINISTRATIVA LA REALIZACIÓN DE LOS ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS QUE TIENDAN A MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; POSTERIORMENTE, Y DE ACUERDO A LA LEY DE SECRETARÍAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO DE 1958 (6) DESAPARECE LA SECRETARÍA DE BIENES NACIONALES E INSPECCIÓN ADMINISTRATIVA PARA DAR PASO A LA DE LA PRESIDENCIA, LA QUE TENDRÁ A SU CARGO LA PLANEACIÓN, COORDINACIÓN Y VIGILANCIA DE LA INVERSIÓN DE LAS DEPENDENCIAS FEDERALES GUBERNAMENTALES, ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL, ASÍ COMO LA UTILIZACIÓN RACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PÚBLICO, Y EN GENERAL DEL CONTEXTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,

PARA 1959, SE EXPIDE LA LEY QUE CREA EL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTAD--

(5) IBIDEM, 430

(6) DIARIO OFICIAL DEL 24 DE DICIEMBRE DE 1958.

DO (7), EL CUAL SUSTITUYE A LA DIRECCIÓN DE PENSIONES CIVILES, EN ESTA LEY, SE AMPLÍAN Y MEJORAN LAS PRESTACIONES SOCIALES, ASÍ COMO SOBRESALEN EN FORMA DESTACADA LOS SERVICIOS MÉDICOS, AMPLIANDO TAMBIÉN A UN NÚMERO MAYOR DE SERVIDORES PÚBLICOS A LA SEGURIDAD SOCIAL.

EN 1960 SE LOGRA UN BENEFICIO MÁS PARA LOS TRABAJADORES DEL ESTADO, DONDE SUS DERECHOS FUERON ASCENDIDOS A RANGO CONSTITUCIONAL AL INCORPORARLOS AL APARTADO B) DEL ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL (8), ESTE APARTADO ESTABLECIÓ YA DERECHOS PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN RELACIÓN AL SALARIO, DESIGNACIÓN, DERECHO DE ASOCIARSE, SEGURIDAD SOCIAL Y CONFLICTOS TANTO INDIVIDUALES COMO COLECTIVOS,

Y EN 1963 SE CREA LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, REGLAMENTARIA DEL APARTADO B) DEL ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL, INCORPORANDO ASÍ LAS GARANTÍAS SOCIALES A LA CARTA MAGNA DE LA REPÚBLICA.

PARA 1965 SE INICIA UN PROCESO PERMANENTE DE REFORMA ADMINISTRATIVA, PARA LO QUE SE CREA EN ESE AÑO LA COMISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (CAP), QUE TENÍA POR OBJETO ESTUDIAR LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA DETECTAR LOS OBSTÁCULOS Y ESTABLECER LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA SUPERARLOS, ADEMÁS DE LOGRAR "LA MEJOR PREPARACIÓN DEL PERSONAL GUBERNAMENTAL, YA QUE LA COMISIÓN CONSIDERABA INDISPENSABLE QUE SE DEFINAN CON CLARIDAD LOS OBJETIVOS DEL SERVICIO CIVIL (QUE EN ESENCIA PERSIGUE YA LA LEGISLACIÓN), - PARA DAR CUERPO A UNA POLÍTICA CONGRUENTE QUE ABARQUE DESDE LA ENTRADA AL SERVICIO, HASTA LAS PROMOCIONES Y JUBILA-

(7) DIARIO OFICIAL DEL 30 DE DICIEMBRE DE 1959,

(8) MÉXICO A TRAVÉS DE LOS INFORMES PRESIDENCIALES, CF, TOMO V, P. 255.

CIONES, Y DAR UNIDAD A LA ACTITUD DEL ESTADO FRENTE A SUS -
SERVIDORES"(9).

A PRINCIPIOS DE 1971, SE CREA LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS EN LA SECRETARÍA DE LA PRESIDENCIA EN LUGAR DE LA COMISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (CAP), -- QUIÉN ELABORA EL MARCO GENERAL DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA.

CON EL ACUERDO DEL 28 DE ENERO DE 1971, SE ESTABLECEN LAS BASES PARA LA PROMOCIÓN Y COORDINACIÓN DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA DEL SECTOR PÚBLICO FEDERAL, EL CUAL COMPRENDÍA EL MARCO GENERAL ELABORADO POR LA SECRETARÍA DE LA PRESIDENCIA, PARA APOYAR ESTA ACCIÓN, "SE CREARON EN CADA DEPENDENCIA LAS UNIDADES DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS, LAS UNIDADES DE PROGRAMACIÓN, LAS UNIDADES DE CAPACITACIÓN Y LAS COMISIONES INTERNAS DE ADMINISTRACIÓN"(10).

DESPUÉS, EN ESE MISMO AÑO SE ESTABLECIO EL COMITÉ TÉCNICO CONSULTIVO DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PÚBLICO, TENIENDO COMO FUNCIONES: ANALIZAR, INVESTIGAR Y ELABORAR UN DIAGNÓSTICO DE LOS PROBLEMAS, PARA FORMULAR LAS RECOMENDACIONES Y MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PÚBLICO. LA COMISIÓN ESTABLECIO A SU VEZ, UN SUBPROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, CUYOS OBJETIVOS ERAN: LA DEFINICIÓN DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN ASÍ COMO LA IDENTIFICACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS ESPECIALIZADAS EN CAPACITACIÓN, Y LOS DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL.

(9) COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, "INFORME SOBRE LA REFORMA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA", MEXICO 1977, P. 47

(10) CARRILLO CASTRO ALEJANDRO, "LA NUEVA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL", ED. ISSSTE, P. 51

PARA CUMPLIR CON LO ANTERIOR, SE CREARON LOS SIGUIENTES MECANISMOS: CONSEJO DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO FEDERAL (QUE DESPUÉS SE CONVERTIRÍA EN COMISIÓN), LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, LAS SUB-UNIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

1.2. REFORMA ADMINISTRATIVA, ETAPAS

AL ASUMIR LÓPEZ PORTILLO LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA A FINALES DE 1976, SE INICIA UNA NUEVA ERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA AL IMPULSARSE LA REFORMA ADMINISTRATIVA, LA CUAL COMPRENDE UN CAMBIO DE ESTRUCTURAS, ORGANIZACIÓN, SISTEMAS Y ACTIVIDADES.

ESTA REFORMA ADMINISTRATIVA COMPRENDE CINCO ETAPAS DE DESARROLLO:

- O PRIMERA ETAPA.- SE INICIA EN DICIEMBRE DE 1976 LLAMADA DE "ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL", QUE TUVO POR OBJETO LA DEPURACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN DE FUNCIONES ENTRE LAS DIVERSAS DEPENDENCIAS, ASÍ COMO LA DE PRECISAR RESPONSABILIDADES EN BASE A LA NUEVA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, A FIN DE RACIONALIZAR LAS ACCIONES DEL SECTOR PÚBLICO.
- O SEGUNDA ETAPA.- DENOMINADA "SECTORIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA", SE INICIA EN JULIO DE 1977, CONSISTIÓ EN AGRUPAR A LAS ENTIDADES PARAESTATALES POR SECTORES DE ACTIVIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL; PARA TAL EFECTO, LAS DEPENDENCIAS QUEDAN EN CALIDAD DE CABEZA DE SECTOR CON LA RESPONSABILIDAD DE PLANEAR, DIRIGIR, INTEGRAR, CONTROLAR, VIGILAR Y EVALUAR LAS ACCIONES DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES.

- O TERCERA ETAPA.- DESIGNADA DE "ACCIONES INTERSECTORIALES" FUE PUESTA EN MARCHA EN DICIEMBRE DE 1977, CON LA FINALIDAD DE ESTABLECER LOS MECANISMOS PARA COORDINAR LAS DIFERENTES ACCIONES DE LOS DISTINTOS SECTORES ECONÓMICO-ADMINISTRATIVOS, PARA ELLO SE CREARON COMISIONES INTERSECTORIALES.
- O CUARTA ETAPA.- EN MAYO DE 1978 SE INICIA LA "REFORMA DE VENTANILLAS", CUYO OBJETIVO ES MEJORAR, SIMPLIFICAR Y ORIENTAR LAS ACCIONES DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA A LA CIUDADANÍA EN FORMA DIRECTA.
- O QUINTA ETAPA.- ESTA ETAPA REPRESENTA EL OBJETIVO MÁS IMPORTANTE DEL PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA, AL ESTABLECER UN "SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL PÚBLICO FEDERAL", QUE NO SÓLO PERMITA EL EFICIENTE DESARROLLO DE SUS FUNCIONES, SINO QUE CONTRIBUYA TAMBIÉN A ALCANZAR LAS METAS DE LOS PROGRAMAS DEL GOBIERNO FEDERAL.

ESTE SISTEMA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, COMPRENDE NUEVE SUBSISTEMAS: 1) PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN, 2) EMPLEO, 3) REMUNERACIONES, 4) RELACIONES JURÍDICO-LABORALES, 5) PRESTACIONES Y SERVICIOS, 6) CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, 7) MOTIVACIÓN, 8) INFORMACIÓN, Y 9) EVALUACIÓN, (11).

EL ESTABLECIMIENTO DENTRO DE ESTA ETAPA DEL ASPECTO DE CAPACITACIÓN, ES CON EL OBJETO DE VINCULARLA A LAS NECESIDADES DEL PERSONAL, DE LA INSTITUCIÓN O DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ASÍ COMO EL DE IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL Y PERMANENTE DE CAPACITACIÓN, EL CUAL CONDUZCA EN FORMA LÓGICA Y SISTEMÁTICA SU ESTABLECIMIENTO Y DESARROLLO.

 (11) COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, "REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL" MEXICO 1978, P. 21.

PARA LLEVAR UN SEGUIMIENTO MÁS OBJETIVO DEL FUNCIONAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS, SE CONSTITUYÓ EN 1978 EL CONSEJO CONSULTIVO DEL SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, EL CUAL TIENE COMO OBJETIVO EL DE UNIFICAR E INTEGRAR LOS DIVERSOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DENTRO DE UN MARCO DE ACCIÓN, EL CUAL SEA CONGRUENTE CON LAS CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PARA APOYAR A LAS INSTITUCIONES EN LA PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE SUS RESPECTIVOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y COADYUVAR ASÍ EN EL ÓPTIMO APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DESTINADOS PARA LA IMPARTICIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

1.3. LA CAPACITACIÓN EN EL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO

LA IMPORTANCIA QUE VA TENIENDO LA CAPACITACIÓN A TRÁVES DEL DESARROLLO EN EL SECTOR PÚBLICO, SE MANIFIESTA NO SOLO EN LOS PLANES A CORTO Y MEDIANO PLAZO COMO ES EL CASO DEL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 1980-1982.

DENTRO DEL PLAN SE DA UN ENFÁSIS ESPECIAL A LA CAPACITACIÓN, YA QUE SE PRETENDE "REFORZAR LA ADMINISTRACIÓN A TRÁVES DE CURSOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN TODOS LOS NIVELES Y AFIANZAR UN SERVICIO PÚBLICO PROFESIONAL EN EL SECTOR PARAESTATAL, Y REFORZAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN EN MATERIA DE RELACIONES LABORALES" (12).

PARA TAL EFECTO, LA CAPACITACIÓN SERÁ EL INSTRUMENTO POR MEDIO DEL CUAL SE ORGANICE Y MEJORE LA FUNCIÓN PÚBLICA

(12) SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, "PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 1980-1982", MÉXICO 1980, P. 109.

A LA VEZ QUE ORGANIZARÁ A LA SOCIEDAD DENTRO DE UN MARCO DE TRABAJO, POR QUE NO BASTA CON PROPORCIONAR LA CAPACITACIÓN A LOS QUE YA ESTÁN TRABAJANDO, SINO TAMBIÉN HAY QUE CAPACITAR AL QUE NO LO TIENE PARA PODER OBTENERLO.

EL TOMAR A LA CAPACITACIÓN COMO LA BASE PARA EL DESARROLLO IMPLICA INTERRELACIONAR A LA EDUCACIÓN MEDIA Y SUPERIOR CON LAS NECESIDADES DE MANO DE OBRA CALIFICADA DEL SISTEMA ECONÓMICO EN GENERAL, YA QUE PARTIENDO DE ESTO, EL SISTEMA PODRÁ ADAPTARSE A LOS DIVERSOS CAMBIOS NO SOLO TECNOLÓGICOS, SINO TAMBIÉN SOCIALES Y POLÍTICOS,

ESTO ES IMPORTANTE, PORQUE SE CONSIDERARÍA A LA CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO COMO UN AUMENTO A LAS PRESTACIONES DE LOS TRABAJADORES, A LA VEZ QUE SERÍA EL ELEMENTO NECESARIO PARA AFRONTAR EL CRECIMIENTO DEL CONTEXTO ECONÓMICO QUE EXPERIMENTE EL PAÍS, EN CUALQUIERA DE SUS ASPECTOS,

EN EL CASO DE NUESTRO PAÍS, DONDE SE HA ADOPTADO UN PLAN COMO MODELO DE DESARROLLO SE REQUIERE DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE VAYAN DIRIGIDOS A TODOS LOS NIVELES, VINCULANDO LAS NECESIDADES CON EL SISTEMA EDUCATIVO, Y PROGRAMAR LA FUERZA DE TRABAJO HACIA EL FUTURO, COMO LO SEÑALA EL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO:

"LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR DEPENDE DE BUENA MEDIDA, DE SU HABILIDAD PERSONAL, Y ESTA SE INCREMENTA A TRAVÉS DE LA EDUCACIÓN Y DE LA CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO Y EN GENERAL DEL DESARROLLO DE LA MANO DE OBRA, LA CUAL SE PROMOVERÁ MEDIANTE LA VINCULACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA Y LAS

CARACTERÍSTICAS DE LA FUERZA DE TRABAJO, -- ESTUDIOS PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, Y ADIESTRAMIENTO A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, POR ACTIVIDAD, REGIÓN Y DESTINATARIO, DISEÑO E INSTRUMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA VARIOS TIPOS DE USUARIOS, DISTINGUIENDO ENTRE OCUPADOS, DESOCUPADOS Y SUBEMPLEADOS"(13).

1.4. SITUACIÓN ACTUAL

ACTUALMENTE, CON LA NUEVA ADMINISTRACIÓN SE DAN CAMBIOS SUSTANCIALES DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN SU PERSONAL Y EN LA CAPACITACIÓN, AL OTORGÁRSELE A LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO LAS ATRIBUCIONES PARA "ESTABLECER NORMAS, LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN, REMUNERACIONES, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL; ASÍ COMO COORDINAR Y VIGILAR LA OPERACIÓN DEL SISTEMA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL"(14).

PARA QUE POSTERIORMENTE, SE EMITA EL NUEVO REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, EN DONDE SE ESTABLECE EN SU ARTÍCULO 24 LA DIRECCIÓN GENERAL DEL SERVICIO CIVIL (15), LA CUAL TENDRÁ COMO ATRIBUCIONES:

(13) IBIDEM, P. 131.

(14) DIARIO OFICIAL DEL 29 DE DICIEMBRE DE 1982, ART. 32, FRACCIÓN X.

(15) DIARIO OFICIAL DEL 25 DE ENERO DE 1983, ART. 24.

I.- DISEÑAR, COORDINAR, SUPERVISAR Y EVALUAR EL SISTEMA DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA DEL PERSONAL DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL, ASÍ COMO CAPTAR, ANALIZAR E INTEGRAR LA INFORMACIÓN BÁSICA NECESARIA.

II.- PROPONER NORMAS EN MATERIA DE CATÁLOGO DE PUESTOS, TABULADORES DE SUELDOS, SISTEMA ESCALAFONARIO Y EN GENERAL SOBRE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL FEDERAL, ASÍ COMO OPERAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y REGISTRO CORRESPONDIENTE.

III.- FIJAR LAS POLÍTICAS GENERALES PARA EL ESTABLECIMIENTO Y REVISIÓN DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO, Y DISEÑAR LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN, REUBICACIÓN Y REASIGNACIÓN DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

IV.- ESTABLECER POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS SOBRE LAS ESTRUCTURAS OCUPACIONALES DE LAS DEPENDENCIAS, ASÍ COMO PARA RACIONALIZAR EL APROVECHAMIENTO Y MAGNITUD DE LA FUERZA DE TRABAJO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

V.- REGISTRAR LAS ESTRUCTURAS OCUPACIONALES DE LOS PUESTOS CORRESPONDIENTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, Y MENCIONAR LAS MODIFICACIONES DE LAS MISMAS.

VI.- ESTUDIAR Y EMITIR RESOLUCIONES SOBRE BENEFICIOS CON CARGO AL ERARIO FEDERAL, Y SANCIONAR LOS ACUERDOS DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS DE LOS INSTITUTOS DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO Y DE SEGURIDAD SOCIAL PARA LAS FUERZAS ARMADAS MEXICANAS RESPECTO DE PENSIONES, HABERES

DE RETIRO, JUBILACIONES Y COMPENSACIONES, ASÍ COMO PAGAR LAS PRESTACIONES QUE SE CUBREN CON CARGO AL ERARIO FEDERAL, EN LOS TÉRMINOS DE LAS DISPOSICIONES DE SEGURIDAD SOCIAL PARA LAS FUERZAS ARMADAS Y TRABAJADORES CIVILES DEL ESTADO.

VII.- ESTABLECER, EN COORDINACIÓN CON LA UNIDAD DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL LA NORMATIVIDAD DE LOS PROGRAMAS DE PRODUCTIVIDAD Y CAPACITACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO.

VIII.- OPINAR SOBRE LAS PROPUESTAS DE REFORMA A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL EN LO REFERENTE A LA IMPLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

IX.- FORMULAR EL PRESUPUESTO DE SERVICIOS PERSONALES, PARA SU POSTERIOR INTEGRACIÓN AL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN, Y

X.- COADYUVAR CUANDO PROCEDA, CON LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES EN LAS GESTIONES QUE ANTE ELLAS REALIZAN LAS REPRESENTACIONES SINDICALES DE SUS TRABAJADORES, RELATIVAS A REMUNERACIONES Y DEMÁS PRESTACIONES.

CON LA CREACIÓN DE ESTA DIRECCIÓN GENERAL, SE INTEGRAN EN UNA SOLA SECRETARÍA TODO LO RELACIONADO A LA ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL AL SERVICIO DEL ESTADO; ABSORBIENDO DE ESTA FORMA LAS FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO FEDERAL (ACTUALMENTE DESAPARECIDA) Y LAS DEL CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIA

LES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO, EN LO REFERENTE A LA CAPACITACIÓN.

DENTRO DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO 1984, SE ENCUENTRAN DOS SUBPROGRAMAS IMPORTANTES; EL DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL SERVICIO CIVIL, Y EL DE CAPACITAR A LOS SERVIDORES PÚBLICOS CUYAS ACTIVIDADES SE RELACIONEN CON LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO, A FIN DE PROPICIAR EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA.

EL 29 DE JUNIO DE 1983, SE PÚBLICO EN EL DIARIO OFICIAL EL ACUERDO QUE CREA LA COMISIÓN INTERSECRETARIAL DEL SERVICIO CIVIL, EN DONDE UNA DE SUS FUNCIONES ES "LA DE UNIFORMAR Y SISTEMATIZAR LOS MÉTODOS DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, ENCAMINADOS A INSTRUMENTAR EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA", POSTERIORMENTE, EL 19 DE JUNIO DE 1984 SE PUBLICA SU REGLAMENTO INTERIOR.

EN AGOSTO DEL PRESENTE AÑO, SE PUBLICA EL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD 1984-1988 (16), PRESENTANDO COMO ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS PARA EL SECTOR PÚBLICO:

- ESTABLECER PROGRAMAS OPERATIVOS DE CAPACITACIÓN, APROVECHANDO LA INFRAESTRUCTURA DE LAS DIFERENTES SECRETARÍAS DEL ESTADO Y LAS DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL.
- PROMOVER Y EJECUTAR PROGRAMAS QUE PERMITAN INCRE

(16) DIARIO OFICIAL DEL 22 DE AGOSTO DE 1984.

MENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR PÚBLICO, MEDIANTE UNA MÁS RACIONAL UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS,

- ENGLOBALAR EN UNA POLÍTICA COMÚN EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA Y EL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

1.5. MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN

LA CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, SE ENCUENTRA FUNDAMENTADA EN LAS SIGUIENTES LEYES:

- A) CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, ARTÍCULO 123, APARTADO B), INCISO VII INDICA "LA DESIGNACIÓN DEL PERSONAL SE HARÁ MEDIANTE SISTEMAS QUE PERMITAN APRECIAR LOS CONOCIMIENTOS Y APTITUDES DE LOS ASPIRANTES. EL ESTADO ORGANIZARÁ ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA". Y FRACCIÓN VIII, SEÑALA QUE "LOS TRABAJADORES GOZARÁN DE DERECHOS DE ESCALAFÓN A FIN DE QUE LOS ASCENSOS SE OTORGUEN EN FUNCIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS, APTITUDES Y ANTIGUEDAD".
- B) EN LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, REGLAMENTARIA DEL APARTADO B) DEL ARTÍCULO -- 123 CONSTITUCIONAL, LA CUAL EN SU ARTÍCULO 43, FRACCIÓN VI INCISO F, SEÑALA EL "ESTABLECIMIENTO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LAS QUE SE IMPARTAN LOS CURSOS NECESARIOS PARA QUE LOS TRABAJADORES PUEDAN ADQUIRIR LOS CONOCIMIENTOS PARA OBTENER ASCENSOS CONFORME AL ESCALAFÓN Y PROCURAR EL MANTENIMIENTO DE SU APTITUD PROFESIONAL".

PRETENDIÉNDOSE AL ESTABLECER LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DAR LA CAPACITACIÓN EN FORMA PERMANENTE A LOS TRABAJADORES, PARA QUE ESTOS A SU VEZ PUEDAN DESIGNARSELES NO SOLO EL MEJOR DESEMPEÑO DE SUS LABORES SINO TAMBIÉN EL PODER ASPIRAR A PUESTOS DE MAYOR IMPORTANCIA, CON LO QUE SE MANTIENE UNA APTITUD PROFESIONAL EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

C) EL ACUERDO PARA PROMOVER LA MEJOR CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA Y PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, QUE SEÑALA "LAS DEPENDENCIAS DEL EJECUTIVO FEDERAL Y LOS ORGANISMOS PÚBLICOS INCORPORADOS AL RÉGIMEN DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO PROCURARÁN LA MEJOR CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA DE SU PERSONAL"(17),

PARA LLEVAR A CABO ESTA ACCIÓN, SE CREA DENTRO DEL ISSSTE EL CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA EL CUAL TIENE POR OBJETO IMPARTIR CURSOS QUE TIENDAN A LA PREPARACIÓN TÉCNICA Y CULTURAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, PARA ALCANZAR TAMBIÉN MAYORES ESTANDARES DE EFICIENCIA Y EFICACIA DE LAS ACCIONES PÚBLICAS, POR QUE DE NADA VALDRÍAN LOS ESFUERZOS DEL GOBIERNO POR MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SINO SE UBICA Y SE BUSCA LA SUPERACIÓN DE TODOS Y CADA UNO DE SUS ELEMENTOS HUMANOS, SUPERACIÓN QUE PUEDE SER ALCANZADA POR MEDIO DE LA CAPACITACIÓN.

(17) DIARIO OFICIAL DEL 26 DE JUNIO DE 1971, ART. 10.

D) LA LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO, SEÑALA TAMBIÉN EN SU ARTÍCULO 141 QUE EL INSTITUTO OFRECERÁ LOS SERVICIOS DE: "III, DE CAPACITACIÓN"(18).

EL ARTÍCULO ANTERIOR CONTEMPLA A LA CAPACITACIÓN - COMO MEDIO DEL DESARROLLO PARA EL INDIVIDUO, YA QUE ENTRE MÁS CAPACITADO ESTE SE ALCANZARAN MEJORES NIVELES DE EFICIENCIA EN LA FUNCIÓN PÚBLICA.

E) ACUERDO POR EL QUE SE DISPONE QUE LAS DISTINTAS DEPENDENCIAS DEL EJECUTIVO DEBERÁN ESTABLECER LA COORDINACIÓN ADECUADA CON EL ISSSTE A FIN DE DESARROLLAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS DE BASE, INDICA QUE SE "IMPARTIRÁN CURSOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO AL PERSONAL DE BASE DE SU DEPENDENCIA Y AL DE AQUELLAS QUE SE LO SOLICITEN, A FIN DE INSTITUIR PARA DICHO PERSONAL UNA FUNCIÓN DE SERVIDOR PÚBLICO, EN LOS CAMPOS ADMINISTRATIVOS, TÉCNICOS Y PROFESIONALES" (19).

DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, SE CONSIDERA A LA CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE BASE, COMO UN ASPECTO FUNDAMENTAL DE LAS ACCIONES A REALIZAR, PARA LLEVAR A CABO LAS MISMAS, REQUIERE DE PLANES Y PROGRAMAS QUE VAYAN ACORDES AL PROGRESO EN GENERAL; POR LO TANTO, LOS PROGRAMAS, MÉTODOS Y SISTEMAS DEBEN SER FAMILIARIZADOS CON EL PERSONAL CAPACITADO; DEBIDO A QUE ES UNA NECESIDAD IM-

(18) DIARIO OFICIAL DEL 27 DE DICIEMBRE DE 1983.

(19) DIARIO OFICIAL DEL 5 DE ABRIL DE 1973, ART. 20.

PERIOSA EL ADECUAR AL TRABAJADOR Y A LA ADMINISTRACIÓN - PÚBLICA CON EL MODELO DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL - DEL PAÍS,

F) DENTRO DEL ACUERDO ANTERIOR, EN EL PUNTO CUARTO SE SEÑALA QUE "PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS DE CONFIANZA, LAS DEPENDENCIAS DEL EJECUTIVO COORDINARÁN SUS ACCIONES RESPECTIVAS CON LA SECRETARÍA DE LA PRESIDENCIA",

ESTO VIENE A COMPLEMENTAR LO YA ESTABLECIDO, ES DECIR QUE EL PERSONAL DEL SECTOR PÚBLICO LO INTEGRARÁN EMPLEADOS DE BASE Y DE CONFIANZA, Y EN DONDE ESTOS ÚLTIMOS TAMBIÉN FORMAN PARTE FUNDAMENTAL, PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ACCIONES GUBERNAMENTALES; POR LO TANTO, SE REQUIERE - DE UN PROCESO O SISTEMA QUE CAPACITE SIMÉTRICAMENTE A -- LOS EMPLEADOS DE BASE Y DE CONFIANZA,

G) DECRETO DE REFORMAS Y ADICIONES A LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL 29 DE DICIEMBRE DE 1982 SEÑALA EN SU ARTÍCULO 32, LO RELACIONADO A LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL PÚBLICO; QUE SIRVE - DE ANTECEDENTE Y BASE PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA QUE ESTARÁ A CARGO DE UNA DEPENDENCIA DEL SECTOR CENTRAL (SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO)

H) REGLAMENTO INTERIOR DE LA S.P.P. DEL 25 DE ENERO DE - 1983 DONDE SE ESTABLECE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL SERVICIO CIVIL, TENIENDO ENTRE SUS ATRIBUCIONES, EL DE - DAR LOS LINEAMIENTOS PARA NORMAR EN MATERIA DE CAPACITACIÓN DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,

CAPITULO DOS

ANALISIS DE LA ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

AL ELABORARSE LAS BASES PARA EL PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO FEDERAL 1971-1976, SE ENCUENTRAN QUE EXISTEN VARIOS Y GRANDES PROBLEMAS PARA EL PROGRAMA EN LO QUE CONCIERNE AL SERVICIO PÚBLICO, HALLANDOSE EN LA SIGUIENTE SITUACIÓN: A) AL INGRESAR AL SERVICIO PÚBLICO LOS TRABAJADORES DIFÍCILMENTE POSEEN LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA EL PUESTO QUE VAN OCUPAR; B) QUE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL CARECÍA DE SISTEMAS ESCALAFONARIOS ADECUADOS DONDE SE BASABAN EN LA ANTIGUEDAD Y NO EN LA PREPARACIÓN; C) LOS OBJETIVOS DE LA MISMA NO TENÍAN UNA POLÍTICA INTEGRAL, Y ESTAS UNIDADES SE DEDICAN MÁS -- BIEN A PUROS TRÁMITES; D) INEXISTENCIA DE LINEAMIENTOS QUE REGULEN LAS RELACIONES ENTRE LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y EL ESTADO, (20)

ANTE ESTE PANORAMA, EL EJECUTIVO FEDERAL CON EL OBJETO DE SUPERAR ESAS ANOMALIAS ESTABLECE LOS SIGUIENTES INSTRUMENTOS Y MECANISMOS:

O CREA EL CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA (C.N.C.A.) DENTRO DEL ISSSTE, EN 1974 CON EL FIN DE PROPORCIONAR A LOS TRABAJADORES DEL ESTADO LAS TÉCNICAS Y CONOCIMIENTOS QUE AYUDEN A LA SUPERACIÓN INTEGRAL DE -- LOS MISMOS.

(20) PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, "BASES PARA EL PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL MEXICO 1976, P. 135.

- O ACUERDO PRESIDENCIAL DEL 27 DE DICIEMBRE DE 1972, DONDE SE ESTABLECE LA SEMANA LABORAL DE CINCO DÍAS PARA LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, CON EL FIN DE ALCANZAR LA MAYOR EFICIENCIA EN LAS TAREAS PÚBLICAS.
- O DENTRO DEL ACUERDO ANTERIOR, SE CREA TAMBIÉN LA COMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO FEDERAL "CON OBJETO DE OBTENER LA MAYOR ORGANIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, EL AUMENTO DE EFICACIA EN EL FUNCIONAMIENTO Y SERVICIO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS, ASÍ COMO EL ESTABLECIMIENTO DE NORMAS Y CRITERIOS GENERALES EN TORNO A LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE LOS SERVIDORES DEL ESTADO"(21)

ESTA COMISIÓN TENDRÁ LAS SIGUIENTES ATRIBUCIONES:

- PROPONER SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN PARA REESTRUCTURAR LAS UNIDADES DE PERSONAL CON EL FIN DE ATENDER LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, SUELDOS Y SALARIOS, EMPLEO PRESTACIONES E INCENTIVOS.
- LEVANTAR UN CENSO DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PÚBLICO.
- ELABORAR UN PROGRAMA INTEGRAL Y PERMANENTE DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL POR NIVELES FUNCIONALES, DEPENDENCIAS Y SECTORES ADMINISTRATIVOS DE LAS COMISIONES MIXTAS DE ESCALAFÓN.
- ESTABLECER MECANISMOS BIPARTITAS (ESTADO-TRABAJADORES) PARA MEJORAR LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.
- PREPARAR LOS ESTUDIOS NECESARIOS PARA CONFIGURAR UN SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO FEDERAL.

(21) PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, "BASES PARA EL PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL" MEXICO 1976, P. 135

PARA JULIO DE 1974, SE EXPIDE UN NUEVO ACUERDO DONDE SE DAN LAS BASES PARA LA APLICACIÓN DEL CENSO; LA INFORMACIÓN SOLICITADA AL PERSONAL FEDERAL A TRAVÉS DEL CUESTIONARIO, SE ENFOCÓ A SIETE ASPECTOS FUNDAMENTALES: DATOS PERSONALES, NIVEL ACADÉMICO, EXPERIENCIA LABORAL, CONDICIONES ACTUALES DE TRABAJO, PRESTACIONES Y SERVICIOS AFICIONES PERSONALES, Y SITUACIÓN ESCALAFONARIA Y SALARIAL DEL EMPLEADO.

ESTOS MECANISMOS SON IMPORTANTES Y ESENCIALES, YA QUE SU APLICACIÓN NO SE REDUCE ÚNICAMENTE A NIVEL MACROADMINISTRATIVO, SINO TAMBIÉN CONTEMPLA EL ÁMBITO MICROADMINISTRATIVO (POR DEPENDENCIA), TODO ESTO ES CON EL OBJETO DE UNIFICAR CRITERIOS Y POLÍTICAS RELATIVAS A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

2.1. DEFINICIÓN DE SISTEMAS

TODO TIPO DE ADMINISTRACIÓN FORMA PARTE DE CUALQUIER FORMA DE SISTEMA DE ORGANIZACIÓN, Y ESTA ES LA INFLUENCIA QUE LOS GUÍA.

LA IMPORTANCIA QUE REVISTE UN ENFOQUE DE SISTEMAS ES QUE REQUIERE DEL SUMINISTRO DE INFORMACIÓN QUE MODIFIQUE O ADECUÉ LAS ESTRUCTURAS NO SOLO DE LA ORGANIZACIÓN, SINO TAMBIÉN DE LOS PROBLEMAS HUMANOS.

UN SISTEMA ES "UNA SERIE DE ELEMENTOS UNIDOS DE ALGÚN MODO A FIN DE LOGRAR METAS COMUNES Y MUTUAS"(22)

(22) CF. MÉXICO A TRAVÉS DE LOS INFORMES PRESIDENCIALES, VOL. V. P. 526.

FERNANDO ARIAS GALICIA DEFINE AL SISTEMA "COMO UN CONJUNTO DE DIVERSOS ELEMENTOS, MISMOS QUE SE ENCUENTRAN INTERRELACIONADOS"(23)

ESTAS DOS ACEPCIONES TIENEN EN COMÚN QUE LOS ELEMENTOS DEBEN ESTAR UNIDOS FUNCIONALMENTE EN CUANTO A LOS PROCESOS PARA PODER OBTENER RESULTADOS POSITIVOS.

2.2. SISTEMA ADMINISTRATIVO

PARA ANALIZAR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO SISTEMA, CARRILLO CASTRO NOS DICE:

"SE PARTE DE LA NOCIÓN DE QUE LA ADMINISTRACIÓN CONSTITUYE UN SISTEMA ABIERTO Y QUE POR LO TANTO, DEBE AFRONTAR LOS PROBLEMAS GENERADOS POR SU EXPOSICIÓN A INFLUENCIAS PROCEDENTES DEL SISTEMA MAYOR, O SEA EL SISTEMA SOCIO-POLÍTICO, ECONÓMICO Y CULTURAL, QUE ES PRECISO QUE CONSIGA RETROALIMENTACIÓN EN TÉRMINOS OPORTUNOS Y EFICIENTES SOBRE SUS REALIZACIONES, ASÍ COMO DE SUS EFECTOS SOBRE EL SISTEMA GLOBAL"(24),

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO SISTEMA TIENE DE ENTRADAS LAS INSTRUCCIONES Y RECURSOS QUE LE PROPORCIONA NO SOLO LAS DEL SISTEMA POLÍTICO, SINO TAMBIÉN SOCIAL, ECONÓMICO, JURÍDICO Y ADMINISTRATIVO, AL CAPTAR LAS DEMANDAS DE LA SOCIEDAD, PARA LLEVAR A CABO

(23) ARIAS GALICIA FERNANDO, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", ED. TRILLAS, MÉXICO 1979, P. 13

(24) CARRILLO CASTRO ALEJANDRO, "LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN MÉXICO", TOMO I, ED. PURRÚA, MÉXICO 1980, P. 37.

ACCIONES CONCRETAS DE GOBIERNO, DE TAL FORMA QUE LA ADMINISTRACIÓN ES UN SUBSISTEMA A TRAVÉS DEL CUAL SE EJECUTAN LAS DECISIONES DE GOBIERNO.

CARRILLO CASTRO CONSIDERA QUE PARA UNA MEJOR COMPRENSIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, SE DEBE TENER UN ENFOQUE SISTÉMICO, YA QUE SE TENDRÁ "UNA ÓPTICA MULTIDISCIPLINARIA, QUE PERMITA APRECIARLA ESQUEMÁTICAMENTE COMO UN SISTEMA QUE IMPLICA UN MEDIO AMBIENTE, UNOS INSUMOS, UN PROCESO DE CONVERSIÓN, UNOS PRODUCTOS, Y UNA RETROALIMENTACIÓN" (25).

COMO INSUMOS PARA EL SISTEMA ADMINISTRATIVO ESTARÍA LA ENTRADA DE INSTRUCCIONES, NORMAS, RECURSOS Y APOYOS QUE SE INTERPRETARÍAN EN DEMANDAS DE BIENES Y SERVICIOS EN BENEFICIO DE LA COLECTIVIDAD.

LOS RECURSOS QUE CAPTA EL SISTEMA SON HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS QUE PERMITIRÁN A LA ADMINISTRACIÓN REALIZAR SUS FUNCIONES, YA SEA DE DIRECCIÓN, NORMATIVAS, PROMOTORAS O DE SERVICIO.

EN CUANTO AL PROCESO DE DESARROLLO, ESTE SE ENCUENTRA INTEGRADO POR ASPECTOS FORMALES, INFORMALES Y PREDISPOSICIONES. EL ASPECTO FORMAL SERÍA EL QUE COMPRENDE A TODAS LAS DEPENDENCIAS Y ORGANISMOS PÚBLICOS A TRAVÉS DE LOS CUALES SE CANALIZAN LOS INSUMOS; LOS INFORMALES, SERÍAN LOS DIVERSOS PROCEDIMIENTOS O SISTEMAS QUE SE UTILIZAN EN LA ADMINISTRACIÓN, PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS DISTINTAS DEPENDENCIAS, INSTITUCIONES U ORGANIZACIONES ADMINISTRATIVAS; Y LAS PREDIS-

(25) IBIDEM, P. 58.

POSICIONES, SE REFIERE A LAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, QUE SON LAS ACTITUDES Y LAS APTITUDES DE LOS MISMOS, EN CUANTO A LAS ACCIONES QUE REALIZAN.

LOS RESULTADOS O PRODUCTOS OBTENIDOS MEDIANTE EL PROCESO DE DESARROLLO (CONVERSIÓN) TIENDEN A SATISFACER LAS DEMANDAS DIRECTAS O INDIRECTAS DE LA SOCIEDAD. DIRECTAS SE CUBREN MEDIANTE BIENES Y SERVICIOS, Y TAMBIÉN SIMBÓLICAS, LAS INDIRECTAS SON LAS QUE FUNCIONARÍAN EN FORMA DE ASESORÍA PARA LA COLECTIVIDAD.

LA RETROALIMENTACIÓN EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO SERÁ LA COMPARACIÓN DE LAS DEMANDAS CON LOS PRODUCTOS O RESULTADOS, ES DECIR, ANALIZAR LAS INTERACCIONES DENTRO DEL SISTEMA PARA PODER CUANTIFICAR SU EFICIENCIA.

UN CONCEPTO FUNDAMENTAL DE LOS SISTEMAS PARA LA ORGANIZACIÓN, Y EN ESPECIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN ES LA RELACIÓN RECÍPROCA DE LOS SUBSISTEMAS DEL MISMO; ESTA RELACIÓN, SE INICIA CON EL ESTABLECIMIENTO DE UNA SERIE DE OBJETIVOS PARA POSTERIORMENTE DISEÑAR EL TODO.

AL HABLAR DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN, SE PRETENDE "UN SISTEMA QUE INTEGRE LAS DIVERSAS PARTES; FLUJOS DE RECURSOS, FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, TEORÍA DE ORGANIZACIÓN Y LAS DIVERSAS TÉCNICAS" (26).

POR LO TANTO, EL SISTEMA ADMINISTRATIVO COMPRENDE UNA SERIE DE SUBSISTEMAS QUE AUXILIARÁN EN LA REALIZACIÓN DE SUS METAS U OBJETIVOS, ENTRE LOS QUE SE ENCUENTRAN: LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, PRESUPUESTO, ESTA-

(26) G. MURDICK Y JOEL ROSS, OP. CIT. P. 166

ESTADÍSTICA Y CONTABILIDAD, PROGRAMACIÓN, LOS RECURSOS MATERIALES Y LOS RECURSOS FINANCIEROS ENTRE OTROS,

2.3. SISTEMA DE PERSONAL

CONSIDERANDO NECESARIO EL HECHO QUE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA REQUIERE DE PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO QUE PUEDA LLEVAR A CABO LOS OBJETIVOS POLÍTICAMENTE DEFINIDOS, ADEMÁS DE QUE EL PERSONAL ES EL INICIO DEL DESARROLLO Y PROGRESO DE CUALQUIER INSTITUCIÓN,

SE HACE NECESARIO E INDISPENSABLE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, VISTO COMO UN "PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL ACRECENTAMIENTO Y CONSERVACIÓN DEL ESFUERZO, LAS EXPERIENCIAS, LA SALUD, LOS CONOCIMIENTOS, LAS HABILIDADES ETC, DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN EN BENEFICIO DEL INDIVIDUO, DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN Y DEL PAÍS EN GENERAL"(27)

ARIAS GALICIA CONCEPTUALIZA AL PERSONAL COMO UN: "CÓDIGO SOBRE LAS FORMAS DE ORGANIZAR Y TRATAR A LOS INDIVIDUOS EN EL TRABAJO, DE MANERA QUE CADA UNO DE ELLOS PUEDA LLEGAR A LA MEJOR REALIZACIÓN POSIBLE DE SUS HABILIDADES INTRÍNECAS, ALCANZANDO ASÍ UNA EFICIENCIA MÁXIMA PARA ELLOS MISMOS Y PARA SU GRUPO"(28)

DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL ES FUNDAMENTAL, YA QUE EL PROGRESO

(27) ARIAS GALICIA, FERNANDO, OP. CIT, P. 27.

(28) PIGORS PAUL, "LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL", ED. CECSA, MÉXICO 1974, P. 20.

QUE VA ALCANZANDO EL PAÍS EN TODOS SUS NIVELES REQUIERE DE UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CON ALTA CAPACIDAD OPERATIVA Y NORMATIVA.

LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE PERSONAL CONTEMPLA LAS FASES DE PROGRAMACIÓN, INSTRUMENTACIÓN, EJECUCIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL.

EL PRIMER PUNTO SERÍA LA DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ASÍ COMO SU SEÑALAMIENTO, PARA DESPUES DETERMINAR UNA ESCALA DE PRIORIDADES. DENTRO DE LA INSTRUMENTACIÓN, SE VERÍA LA FORMA DE COMO SE LLEVARÍAN A CABO LOS MÉTODOS PARA SATISFACER O ALCANZAR LOS OBJETIVOS ANTES SEÑALADOS; EN LA EJECUCIÓN, SE IMPLANTARÍAN LOS MÉTODOS ADECUADOS, ASÍ COMO SU OBSERVANCIA EN EL SEGUIMIENTO, LA EVALUACIÓN Y EL CONTROL SERÍAN LA PARTE FINAL DONDE SE COMPARARÍAN LOS OBJETIVOS CON LOS RESULTADOS PARA DETERMINAR SI SE HAN CUMPLIDO LOS PRIMEROS.

EL SISTEMA DE PERSONAL, SE DIVIDE EN VARIAS ETAPAS A SABER: PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, EMPLEO CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, PRESTACIONES Y SERVICIOS, Y RELACIONES LABORALES. TODAS ELLAS CONSIDERADAS DENTRO DE UN PROGRAMA INTEGRAL A DESARROLLARSE EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

"EL PROGRAMA GENERAL PROPUESTO PRECISÓ LOS SUBPROGRAMAS Y LOS SUBSISTEMAS QUE DEBEN INTEGRAR EL SISTEMA GENERAL, EN LA FORMA QUE SE INDICA A CONTINUACIÓN: (29)

-
- (29) COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS -
"GUÍAS TÉCNICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y DE-
SARROLLO DE PERSONAL", MÉXICO 1982, VEÁSE INTRODUCCIÓN

SUBPROGRAMAS BÁSICOS

SUBSISTEMAS

I.- SISTEMA ESCALAFONARIO

- EMPLEO
- REMUNERACIONES

II.- CAPACITACIÓN

- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

III.- RELACIONES JURÍDICO LABORALES

- RELACIONES JURÍDICO LABORALES
- PRESTACIONES Y SERVICIOS

IV.- PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN

- PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN
- INFORMACIÓN
- EVALUACIÓN

PARA COORDINAR LO ANTERIOR, SE ESTABLECIERON DIVERSOS MECANISMOS NORMATIVOS QUE SON: COMITÉ TÉCNICO CONSULTIVO DE UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, COMITÉ TÉCNICO CONSULTIVO SECTORIAL DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, COMITÉ NACIONAL MIXTO DE CAPACITACIÓN, SUBCOMITÉ TÉCNICO CONSULTIVO DE UNIDADES DE CAPACITACIÓN, COMISIÓN DE HIGIENE Y SEGURIDAD, COMISIÓN MIXTA DE ESCALAFÓN, COMISIÓN INTERSECRETARIAL DE ADMINISTRACIÓN Y PROGRAMACIÓN, Y LA COMISIÓN EVALUADORA DE PREMIOS, ESTIMULOS Y RECOMPENSAS.

CON LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, SE PRETENDE ESTABLECER UNA BASE SOBRE LA CUAL LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE LOS TRABAJADORES SE REFLEJEN EN EL DESARROLLO DE LAS ACCIONES PÚBLICAS, A LA VEZ QUE SE HAGA UN USO RACIONAL DE LOS RECURSOS DE QUE DISPONE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

2.4. SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

CONSIDERANDO, LO QUE SE DIJO EN EL CONGRESO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, DE QUE EL "DESARROLLO DE PERSONAL ES PROPICIAR EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN, MEDIANTE EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS, QUE FORMAN PARTE DE LA MISMA" (30) Y DE QUE LA CAPACITACIÓN ES UN REQUISITO INDISPENSABLE PARA PODER ALCANZAR MAYORES NIVELES DE EFICACIA PARA EL TRABAJADOR Y LA INSTITUCIÓN. POR ENDE, SE REQUIERE EL "ESTABLECER UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL ESTRECHAMENTE VINCULADO CON LAS NECESIDADES PROGRAMÁTICAS Y CON EL SISTEMA ESCALAFONARIO DE LAS DEPENDENCIAS, QUE PROPICIE LA SUPERACIÓN INDIVIDUAL Y COLECTIVA DEL PERSONAL, MEJORAR LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y COADYUVE A LA IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVIDORES CON LOS FINES DE LAS INSTITUCIONES" (31).

CON ESTO, SE FOMENTARÁ LA VOCACIÓN DE SERVICIO DEL PERSONAL FEDERAL, MEDIANTE UNA MOTIVACIÓN ADECUADA ELEVANDO ASÍ LA EFICIENCIA Y LA AGILIDAD EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA BUROCRACIA, POR QUE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PRODUCE BIENES Y SERVICIOS QUE RESPONDERAN A LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES Y SOCIALES, QUE "VAN A DIRIGIRSE TANTO AL AMBIENTE EXTRAORGANIZACIONAL COMO AL ORGANIZACIONAL. HACIA EL PRIMERO IRÁN DIRIGIDAS AQUELLAS ACCIONES QUE DEN CUMPLIMIENTO A LOS REQUERIMIENTOS NORMATIVOS Y DE INFORMACIÓN. LA ORGANIZACIÓN TENDRÁ --

(30) MEMORIA DEL VIII. CONGRESO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS, CALI COLOMBIA 1974, P. 74.

(31) CF. "REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL" P. 27

COMO RESULTADO DEL SUBSISTEMA, UN PERSONAL MEJOR PREPARADO EN EL PUESTO DESEMPEÑADO Y PARA LA TAREA FUTURA, -- ASÍ COMO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES GENERALES Y -- POR ÁREA DE TRABAJO" (32)

LOS OBJETIVOS DE ESTE SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO SON : DE PROPORCIONAR A LOS SERVIDORES PÚBLICOS SEGURIDAD EN EL TRABAJO, INTEGRAR UNA ESTRUCTURA DE PERSONAL CALIFICADO DE FÁCIL ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS, REDUCCIÓN DE HORARIOS DE TRABAJO, MEJOR SALARIO Y MEJORES BENEFICIOS, IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA, Y POR ÚLTIMO EL TENER MAYORES POSIBILIDADES DE ASCENSO,

PARA PODER REALIZAR ESTOS OBJETIVOS, EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN ESTARÁ COMPUESTO POR TRES SUBSISTEMAS - (33) QUE SON DE TECNOLOGÍA, EJECUCIÓN Y DIVULGACIÓN,

EL SUBSISTEMA DE TECNOLOGÍA COMPRENDERÁ LA BÚSQUEDA DE MÉTODOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE, CON EL FIN DE PROPORCIONAR CLARAMENTE AL PERSONAL LOS OBJETIVOS A CUMPLIR. EN EL SUBSISTEMA DE EJECUCIÓN, SE ESTRUCTURARÁN LOS PROGRAMAS A REALIZAR DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO A LOS MÉTODOS Y OBJETIVOS YA DETERMINADOS; Y POR ÚLTIMO, EL SUBSISTEMA DE DIVULGACIÓN CONSISTIRÁ EN UN CANAL DE COMUNICACIÓN PERMANENTE PARA DIFUNDIR LOS OBJETIVOS, METAS Y PROGRAMAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,

ESTE SISTEMA DE CAPACITACIÓN SE APLICARÁ EN SUS -

(32) CALDERON CÓRDOVA HUGO, "MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL", ED. LIMUSA, MÉXICO 1982, P. 18.

(33) CF. "GUÍAS TÉCNICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL", P. 170.

TRES NIVELES ADMINISTRATIVOS: GLOBAL, SECTORIAL E INSTITUCIONAL.

EN EL NIVEL GLOBAL PARTICIPARÁN DE FORMA INTERRELACIONADA LA COORDINACIÓN GENERAL DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, CON LOS MECANISMOS GLOBALES DE APOYO QUE SERÁN LOS OFICIALES MAYORES, EL COMITÉ TÉCNICO CONSULTIVO DE UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, COMITÉ TÉCNICO CONSULTIVO DE UNIDADES DE CAPACITACIÓN, Y EL CONSEJO CONSULTIVO DEL SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN.

A NIVEL SECTORIAL, TODAS LAS ENTIDADES PARAESTATALES SE REGISTRARÁN POR LOS LINEAMIENTOS QUE SEÑALEN LAS CARRERAS DE SECTOR EN MATERIA DE CAPACITACIÓN, Y A NIVEL INSTITUCIONAL, POR MEDIO DE LAS UNIDADES DE CAPACITACIÓN ADSCRITAS A LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL Y ADMINISTRACIÓN EN CADA DEPENDENCIA.

PARA QUE EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN SEA PROGRAMADO Y EJECUTADO CORRECTAMENTE, SE ESTABLECEN A NIVEL DE CENTRO DE TRABAJO, LOS COMITES MIXTOS DE CAPACITACIÓN EN TODAS LAS DEPENDENCIAS (COMPUESTO POR AUTORIDADES DE LA PROPIA DEPENDENCIA Y SU RESPECTIVO SINDICATO) A NIVEL NACIONAL.

"LOS COMITÉS MIXTOS DE CAPACITACIÓN SON MECANISMOS DE CONCERTACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD ENTRE LAS AUTORIDADES Y LOS PROPIOS TRABAJADORES, A TRAVÉS DE SUS REPRESENTANTES SINDICALES, Y ASEGURAN QUE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN BENEFICIEN A TODOS Y QUE SE DEN DE MANERA PERMANENTE Y SISTEMÁTICA" (34).

(34) CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA, "MANUAL PARA EL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN" ED. ISSSTE, MEXICO S.F. P. 10.

EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN TAMBIÉN BUSCA YA NO SOLO
EL ASPECTO CUANTITATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, SI-
NO TAMBIÉN EL CUALITATIVO DE LA MISMA

CAPITULO TRES

METODOLOGIA DE LA CAPACITACION

PARA ESTUDIAR EL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, SE HARÁ A TRAVÉS DE UN MÉTODO, EL CUAL ES UN "CONJUNTO DE REGLAS Y PROCEDIMIENTOS A SEGUIR PARA EXPRESAR O HACER ALGO EN FORMA ORDENADA"(35) POR TANTO, LA METODOLOGÍA ES EL ESTUDIO DE LA DESCOMPOSICIÓN LÓGICA DE LOS PASOS O ETAPAS DE CUALQUIER PROCEDIMIENTOS CON EL FIN DE CONOCER Y RESOLVER LOS PROBLEMAS - POR MEDIO DE UN ANÁLISIS ORDENADO.

EN EL CASO DE LA CAPACITACIÓN, LA METODOLOGÍA CONSISTE EN EL MEDIO PARA FACILITAR EL CONOCIMIENTO DEL PROCESO DE LA MISMA, PERMITIENDO DETERMINAR LA FORMA EN QUE SE ESTAN REALIZANDO SUS ETAPAS, ASÍ COMO SUS CARACTERÍSTICAS, PROPÓSITOS, PERSPECTIVAS Y NIVELES DE EFICACIA,

POR ESTE MOTIVO, LOS ELEMENTOS DE LA CAPACITACIÓN SE DESGLOSARON Y SE ESTUDIARON SEPARADAMENTE, COMO SON: OBJETIVOS, CONTENIDOS Y PROGRAMAS, MÉTODOS Y TÉCNICAS, - RECURSOS EN SUS TRES TIPOS, Y LAS EVALUACIONES,

POSTERIORMENTE, SE VERÁN EN SU CONJUNTO TODOS ESOS ELEMENTOS PARA TENER UNA VISIÓN MÁS OBJETIVA ACERCA DE LA CAPACITACIÓN; YA QUE ÉSTA, DEBE MEDIRSE A TRAVÉS DE SUS EFECTOS DENTRO DEL CONTEXTO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA,

(35) CARRILLO LANDEROS RAMIRO, "METODOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN", ED. TRILLAS, 1A, EDICIÓN, P. 41

3.1. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

ES NECESARIO ANTES QUE TODO PRECISAR EL CONCEPTO - DE CAPACITACIÓN, PARA NO CONFUNDIRLO CON OTROS TÉRMINOS COMO PUEDEN SER ADIESTRAMIENTO, ENTRENAMIENTO Y EDUCACIÓN

DENTRO DE LAS DIVERSAS ACEPCIONES RELATIVAS A LA CAPACITACIÓN, SE ENCUENTRAN LAS SIGUIENTES:

ARIAS GALICIA NOS DICE QUE "LA CAPACITACIÓN ES LA ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS PRINCIPALMENTE DE CARÁCTER TÉCNICO, CIENTÍFICO Y ADMINISTRATIVO"(36). CORTES E. - VALENTE SEÑALA QUE "LA CAPACITACIÓN ES LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE APTITUDES Y DISPOSICIONES PARA APRENDER NUEVAS COSAS Y ADQUIRIR HABILIDADES"(37).

SEGÚN TONIX, EDGAR URBIETA Y AMPARO VIDAL, NOS INDICAN QUE LA "CAPACITACIÓN ES EL ESTUDIO ESPECÍFICO DE UNA SERIE DE CONOCIMIENTOS Y TÉCNICAS CUYO ÁMBITO DE TRABAJO SE REDUCE A UNA DETERMINADA ESPECIALIDAD"(38)

LUIS GARCÍA CÁRDENAS DEFINE A LA CAPACITACIÓN COMO "ESE CONJUNTO DE TÉCNICAS Y DE ACCIONES, QUE APORTAN AL SERVIDOR PÚBLICO ELEMENTOS DE CONOCIMIENTOS QUE GENERAN SU SUPERACIÓN INTEGRAL"(39).

(36) ARIAS GALICIA FERNANDO, OP. CIT. P. 320.

(37) CORTES E VALENTE, APUNTES DE LA CONFERENCIA "PROGRAMA INTEGRAL DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA", UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, MÉXICO, 1976.

(38) PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (AUTORES MEXICANOS) "LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA", MÉXICO 1976, P. 496.

(39) COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS DE LA PRESIDENCIA, "LA ADMINISTRACIÓN Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL PÚBLICO", MÉXICO 1980, P. 237.

PARA OBJETO DE ESTE ESTUDIO, CONSIDERAMOS A LA CAPACITACIÓN COMO EL DESARROLLO DE LAS APTITUDES, CONOCIMIENTOS Y POTENCIALIDADES DEL HOMBRE EN RELACIÓN A LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO, MEDIANTE LA ADECUADA UTILIZACIÓN DE LAS TÉCNICAS Y MATERIALES.

ES IMPORTANTE RESALTAR QUE DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL SECTOR PÚBLICO, SE UBICA A LA CAPACITACIÓN DENTRO DEL CONTEXTO TRABAJO, COMO FACTOR DE PROGRAMAR A TRAVÉS DE OBJETIVOS DEL SERVICIO CIVIL LA FUERZA DE TRABAJO, ADEMÁS DE CANALIZAR ESTA PARA REALIZAR ACTIVIDADES MAS ESPECIALIZADAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

UNA VEZ DETERMINADO EL CONCEPTO DE CAPACITACIÓN, ENCONTRAMOS QUE DENTRO DE ESTE, EXISTE UNA DIVISIÓN DE ACUERDO A LAS NECESIDADES TANTO DE PERSONAL, COMO DE LA ORGANIZACIÓN O INSTITUCIÓN DE QUE SE TRATE.

ESTA DIVISIÓN DE LA CAPACITACIÓN ES LA SIGUIENTE:
A) INDIVIDUAL O COLECTIVA, Y B) INTERNA O EXTERNA.

LA PRIMERA SE DIVIDE EN ESPECÍFICA Y GENERAL, ENTENDEMOS POR ESPECÍFICA LA QUE SE DA AL PERSONAL ACERCA DE UNA ACTIVIDAD DETERMINADA, ESTE TIPO DE CAPACITACIÓN ES EFECTIVA Y COSTOSA, YA QUE GENERALMENTE SE IMPARTE EN LUGARES FUERA DEL CENTRO DE TRABAJO.

LA CAPACITACIÓN GENERAL SE DA DENTRO DEL LUGAR DE TRABAJO, NO SOLO POR UN INSTRUCTOR O JEFE DETERMINADO, SINO TAMBIÉN A TRAVÉS DE FOLLETOS, MANUALES, REVISTAS, CONFERENCIAS, PELICULAS ETC, QUE AYUDAN A UNA MEJOR COMPRENSIÓN DE LOS SISTEMAS DE TRABAJO.

CAPACITACIÓN PREVIA VESTIBULAR

LA CAPACITACIÓN PREVIA VESTIBULAR ES LA QUE SE -- PROPORCIONA FUERA DEL LUGAR DE TRABAJO, EN UN VESTIBULO O CUARTO SEPARADO PARA IMPARTIR LA CAPACITACIÓN; ES UNA ESPECIE DE "ESCUELA ORGANIZADA PARA INTRODUCIR A LOS -- NUEVOS EMPLEADOS EN EL MARCO DE TRABAJO DESPUÉS DE VA-- RIAS SEMANAS DE PRÁCTICA PARA OCUPAR UN EMPLEO ESPECI-- FICO"(40)

ESTE TIPO DE CAPACITACIÓN ES RECOMENDABLE CUANDO LA ACTIVIDAD A REALIZAR ES DÍFICIL, POR QUE SE NECESITA UN APRENDIZAJE ESPECIAL O POR QUE LOS ERRORES Y LA LENTITUD OBSTACULIZAN LOS PLANES Y SISTEMAS DE TRABAJO.

LOS TIPOS DE PUESTOS QUE GENERALMENTE SE APRENDEN A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN VESTIBULAR SON LOS DE CAJEROS, MECANOGRAFAS, OPERADORES MECÁNICOS, TÉCNICOS E INSPECTORES ENTRE OTROS.

SE PRETENDE TAMBIÉN FAMILIARIZAR A LOS EMPLEADOS CON EL MATERIAL VERDADERO, ESTE TIPO DE CAPACITACIÓN -- PRESUPONE PREFERENTEMENTE QUE SEAN BASTANTES PERSONAS -- LAS QUE SE CAPACITEN DE UN ÁREA DE TRABAJO DETERMINADA, CON EL OBJETO DE HOMOGENEIZAR LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.

CAPACITACIÓN EN EL SERVICIO

LA CAPACITACIÓN EN EL SERVICIO ES LA MAS APROPIADA PARA ENSEÑAR E INSTRUIR LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE SE PUEDEN ADQUIRIR EN POCO TIEMPO.

(40) ANDREW F. SIKULA, "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL" ED. DIANA, MÉXICO 1979, P. 150,

LA MAYOR PARTE DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN QUE SE DAN POR MEDIO DE ESTA TÉCNICA, NO REQUIERE EL DESARROLLAR DETERMINADAS APTITUDES.

ESTE TIPO DE INSTRUCCIÓN SERÍA MUY POSITIVA PARA EL GOBIERNO DEBIDO A QUE:

"LA CAPACITACIÓN DENTRO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA PARA LOS GRUPOS NUMEROSOS DE LOS EMPLEADOS QUE SE OCUPAN DE LABORES RUTINARIAS NO PRECISAMENTE PROFESIONALES, TALES COMO MECANOGRAFÍA, TAQUIGRAFÍA, CORRESPONDENCIA, ARCHIVO, ELABORACIÓN DE MATERIALES ESTADÍSTICOS, MANEJO DE MÁQUINAS ETC. ES DE LAS MÁS URGENTES Y PROBABLEMENTE DE LAS MÁS FÁCILES DE ORGANIZAR"(41)

EL PROCEDIMIENTO QUE SE UTILIZA EN ESTA TÉCNICA -- (42) ES: A) ENSEÑAR LA TÉCNICA DEL TRABAJO, B) DEJAR QUE EL EMPLEADO LA REALICE, Y C) CORREGIRLO - REINSTRUIRLO,

LA PRINCIPAL VENTAJA DE LA CAPACITACIÓN EN EL SERVICIO ES QUE LA PERSONA APRENDE CON EL ACTUAL EQUIPO Y - DENTRO DEL AMBIENTE REAL DEL TRABAJO.

LOS TIPOS DE CAPACITACIÓN EN EL SERVICIO SON: DEMOSTRACIÓN, EJEMPLO Y EL SIMULACRO.

LA DEMOSTRACIÓN ES UN MÉTODO BASTANTE EFECTIVO DE INSTRUIR, YA QUE EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS ES MÁS FÁCIL REALIZARLO JUNTO CON LA PERSONA, QUE INDICARLE CUALES SON LAS ETAPAS DE DESARROLLO DE ESA ACTIVIDAD, MAS ADELANTE SE EXPONDRÁN LAS CARÁCTERISTICAS DE ESTE MÉTODO.

(41) CF. "REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA" OP. CIT. P. 132.

(42) PARA MAYOR INFORMACIÓN AL RESPECTO, CONSULTAR PAUL PIGORS Y MYERS CHARLES, "LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL UN PUNTO DE VISTA Y UN MÉTODO", ED. CONTINENTAL, MÉXICO 1963, P. 158.

EL SIMULACRO GENERALMENTE ES UNA TÉCNICA COSTOSA, PERO NECESARIA POR QUE SE DA EN DONDE LAS ACTIVIDADES - IMPLICAN SERIOS RIESGOS Y DAÑOS EN LOS MATERIALES DE -- TRABAJO.

EL SIMULACRO ES LA IMITACIÓN DE UNA SITUACIÓN REAL QUE DUPLICA LAS CONDICIONES EXISTENTES DE UN PROCESO, -- DONDE SE TIENE UN ALTO NIVEL DE INTERÉS, POR PARTE DEL - PERSONAL.

EL APRENDIZAJE, ES UN MÉTODO PARA PREPARAR A LAS - PERSONAS CON CIERTA CAPACIDAD PARA REALIZAR DETERMINADA ACTIVIDAD, PUEDE DEFINIRSE COMO EL "PROCESO MEDIANTE EL CUAL UN INDIVIDUO O CONJUNTO DE INDIVIDUOS MODIFICAN SU COMPORTAMIENTO COMO RESULTADO DE LA REALIZACIÓN DE ACTI VIDADES QUE LE REDITUAN NUEVOS CONOCIMIENTOS, HÁBITOS, HABILIDADES, ACTITUDES Y APTITUDES"(43)

ESTE TIPO DE CAPACITACIÓN SE DA DURANTE DETERMINA- DO TIEMPO, CON EL PROPÓSITO DE QUE LAS PERSONAS APRENDAN EN CORTO TIEMPO LOS CAMBIOS QUE SE ESPERAN.

3.2. LA CAPACITACIÓN SEGUN LOS FINES

LA CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, ES CON OBJETO DE CONTAR CON GENTE PREPARADA, CAPAZ DE LLEVAR A CABO LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN A EFECTO DE HACERLA MÁS EFICIENTE, EN VIRTUD DE QUE:

(43) COORDINACIÓN GENERAL -DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS,
"GLOSARIO DE TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS", MÉXICO 1982
P. 35.

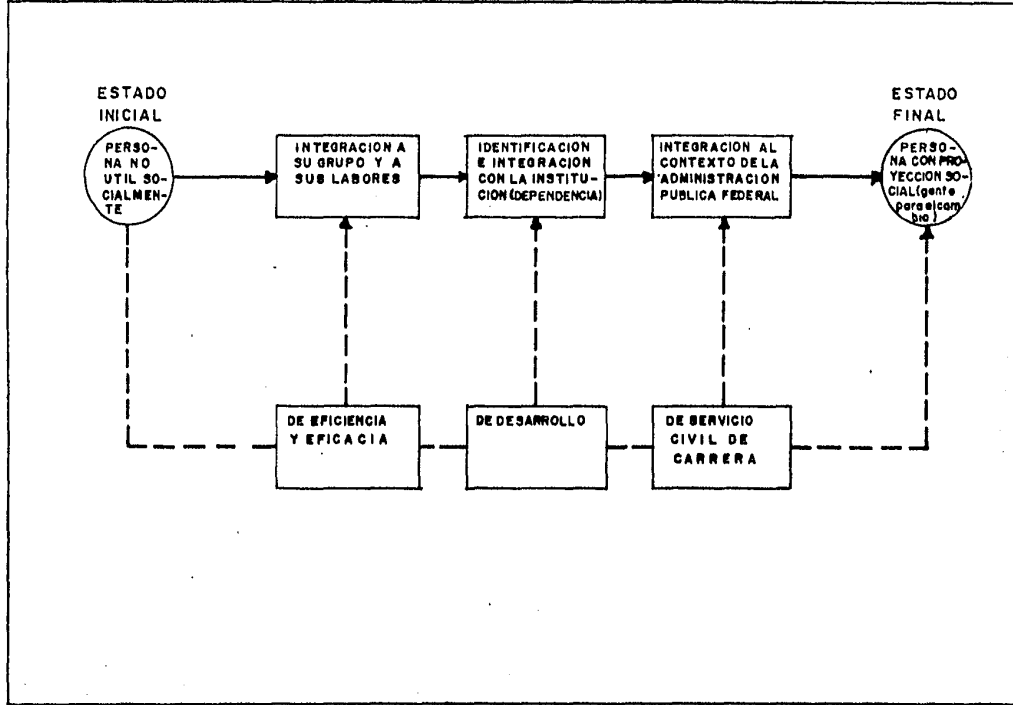
'HOY EN DÍA LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA RE-- QUIERE DEL CONCURSO DE ESPECIALISTAS EN CA DA UNA DE LAS TAREAS IMPORTANTES QUE DEBE REALIZAR DENTRO DE LAS MISMAS FILAS DEL GO BIERNO, HAY MUCHAS PERSONAS QUE HAN PODI DO SUPLIR CON LA EXPERIENCIA SUS FALLAS - DE FORMACIÓN TÉCNICA, PARA ESTOS TRABAJA DORES LOS CURSOS INTENSIVOS DENTRO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA SON MUY EFICACES, SIN EM BARGO EN LAS NUEVAS RESPONSABILIDADES QUE TRAE CONSIGO LA PLANEACIÓN ECONÓMICA Y SO CIAL, ES MENESTER EL CONCURSO DE TÉCNICOS ALTAMENTE ESPECIALIZADOS EN LAS DIVERSAS RAMAS EN QUE SE DESARROLLAN LOS PROGRAMAS DEL ESTADO" (44).

SOLÓ A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN DE SU PERSONAL, - EL ESTADO PODRÁ ALCANZAR LAS METAS TRAZADAS, PERO ÉSTA - CAPACITACIÓN DEBE ESTAR ENFOCADA A DIVERSOS ASPECTOS, -- COMO PODRÍAN SER: ORIENTACIÓN, IMPLANTACIÓN (SISTEMA), - AUMENTAR LA EFICIENCIA, Y DE ESTABLECER UN SERVICIO CI-- VIL DE CARRERA, (VEÁSE CUADRO 1)

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ORIENTACIÓN, LA CAPA CITACIÓN SERÍA UN COMPLEMENTO DE CONOCIMIENTOS, QUE LE - PERMITIRA AL TRABAJADOR UBICARSE ADECUADAMENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, APOYÁNDOSE EN BOLETINES, REVISTAS, FO-- LLETOS ETC.

(44) CF, "REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA" OP, CIT. P. 133.

SECUENCIA DE EFECTOS DE CAPACITACION DE ACUERDO A LOS FINES DE LA MISMA



EN EL CASO DEL SECTOR PÚBLICO, LOS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO DIFÍCILMENTE POSEEN LOS CONOCIMIENTOS O HABILIDADES MÍNIMAS QUE EL PUESTO REQUIERE.

LA CAPACITACIÓN COMO SISTEMA, SE HARÁ CUANDO LAS NECESIDADES DE CONOCIMIENTOS SEAN INDISPENSABLES PARA EL DESARROLLO DE LAS TAREAS A REALIZAR. ESTE ENFOQUE LE PERMITE TAMBIÉN AL SECTOR PÚBLICO, CUMPLIR CON SU PROPIA DEMANDA DE TRABAJADORES DEBIDAMENTE CAPACITADOS, EN VIRTUD DE QUE:

"PROPICIARIA LA CLASIFICACIÓN DE LA MANO DE OBRA EMPLEADA EN RAZÓN DE LA FUNCIÓN QUE SE LE ESPECIFICA, DÁNDOLE OPORTUNIDAD DE INCIDIR EN LA FORMULACIÓN, REFORMULACIÓN, MEJORAMIENTO O TRANSFORMACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS DE OPERACIÓN" (45)

TENIENDO POR OBJETO EL AUMENTO DE EFICIENCIA, SE CONSIDERA A LA CAPACITACIÓN COMO UN PROCESO SISTEMÁTICO - RELACIONADO DIRECTAMENTE O INDIRECTAMENTE EN ASPECTOS -- ESPECÍFICOS DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR, PARTIENDO DE LO GENERAL A LO PARTICULAR; PARA ELLO, SE HACE NECESARIO EL DESGLOSAR LAS DIVERSAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO, PARA CUANTIFICAR LAS NECESIDADES.

LA NATURALEZA TÉCNICA QUE PRESENTAN LOS PUESTOS MODERNOS, EXIGEN UN PROCESO DE CAPACITACIÓN QUE PERMITA LA REALIZACIÓN CON UN MÍNIMO NIVEL DE CONOCIMIENTOS.

(45) RENATA VIVANCO GONZÁLEZ, "HACIA UN MODELO MULTIPLICADOR DE LA CAPACITACIÓN", REVISTA TLAMATI, ED. SAROP NO. 3, MARZO-ABRIL 1982, P. 14.

ESTO TAMBIÉN PERMITE, QUE SE DESARROLLE DENTRO DEL ÁREA DE TRABAJO UN BUEN AMBIENTE ENTRE LOS TRABAJADORES YA QUE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y LOS DE TRABAJO - ESTÁN APOYADOS POR CONOCIMIENTOS SÓLIDOS, Y POR GENTE QUE SABE LO QUE ESTÁ HACIENDO.

EN EL ASPECTO DE LA CAPACITACIÓN COMO INSTRUMENTO PARA UN SERVICIO CIVIL DE CARRERA, DEBE TENER COMO CARACTERÍSTICA "LA MOVILIDAD PLANEADA Y SISTEMÁTICA, CONJUNTAMENTE CON LA EXIGENCIA DE CAPACITACIÓN" (46).

YA QUE, AL ESTABLECERSE EN LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA, SE TIENE QUE HACER HINCAPIÉ EN LA CAPACITACIÓN, DEBIDO A QUE "UNA CARRERA - PRESUPONE UN CARGO INAMOVIBLE EN EL QUE VAN AUMENTANDO LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES" (47), ADEMÁS, QUE SU DESARROLLO Y CORRECTA REALIZACIÓN DEBE CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO, EL CUAL SE AJUSTE A UN PROGRAMA INTEGRAL QUE CONTEMPLÉ TODAS LAS ACTIVIDADES Y FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL SECTOR PÚBLICO.

COMO EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA SE BASA EN UNA CLASIFICACIÓN O DIVISIÓN DEL TRABAJO OBJETIVA, DELIMITADA Y CONGRUENTE CON LAS NECESIDADES DEL SECTOR PÚBLICO, ESTA SE REALIZARÁ MEDIANTE CARACTERÍSTICAS HORIZONTALES Y VERTICALES; PARA LA PRIMERA, SERÁ AQUELLA EN DONDE EXISTA UNA DIVISIÓN BASADA EN LA EXPERIENCIA QUE PRESENTE EL PERSONAL; Y LA SEGUNDA, ESTARÁ CONSTITUIDA POR EL GRADO DE CONOCIMIENTOS O POR EL NIVEL DE ESTU-

(46) CF. "LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA" OP. CIT. 491

(47) DWIGHT WALDO, "ADMINISTRACIÓN PÚBLICA", ED. TRILLAS MÉXICO 1967, P. 281.

DIOS DEL PERSONAL; PARA AMBAS SERÁ NECESARIO TENER PRESENTE LAS CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO CIVIL.

PARA QUE ESTA CLASIFICACIÓN FUNCIONE, SE DEBE EVITAR LA CONFUSIÓN DE LOS NIVELES DE ESPECIALIZACIÓN CON LOS DE LOS PROFESIONALES; YA QUE SI SE DA ESTO, SE PERDERÍA LA ESENCIA MISMA DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA, - LA CUAL SE BASA COMO SE DIJO ANTERIORMENTE EN LA DIVISIÓN DEL TRABAJO.

TOMANDO EN CONSIDERACIÓN LAS FUNCIONES, NIVEL DE LOS PUESTOS, SUELDOS, RESPONSABILIDADES ENTRE OTROS "EL SERVICIO CIVIL DEBE TENER UNA ESTRUCTURA CLARAMENTE ARTICULADA Y NO DEMASIADO RIGIDA, LOS PUNTOS DEBEN ESTAR ESCALONADOS EN GRUPOS DISTINTOS QUE DETERMINEN EL SUELDO DE SUS TITULARES SOBRE UNA BASE RACIONAL Y EQUITATIVA, Y LAS POSICIONES RELATIVAS DE AUTORIDAD Y SUBORDINACIÓN DEBEN ESTAR CLARAMENTE ESTABLECIDAS" (48).

ESTO, PERMITIRÁ A SU VEZ UNA MEJOR ESTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, EN DONDE LA ESTABILIDAD TENGA COMO BASE A LA EFICACIA Y EFECTIVIDAD; Y LA FLEXIBILIDAD, A LA ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS INTERNOS AL SER EL PERSONAL TRANSFERIDO O CAMBIADO DE PUESTO, - MIENTRAS QUE POR EL LADO EXTERNO, TENGA LA FACILIDAD DE ADAPTARSE A LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS, SOCIALES Y -- POLÍTICOS.

POR OTRO LADO, LA CAPACITACIÓN FUNGIRÁ COMO INSTRUMENTO DE ACCIÓN Y MOVIMIENTO PARA EL ESCALAFÓN, EN VIRTUD DE SER ESTÉ LA MEDULA DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA; PODEMOS CONCEPTUALIZAR AL ESCALAFÓN COMO "EL --

(48) GREBENK, EUGENE Y WILLIAM ANSTRONG, "EL LINEORME -- EULION", GRAN BRETAÑA 1970, P. 149.

MECANISMO O SISTEMA MEDIANTE EL CUAL SE PROMUEVE A LOS - TRABAJADORES DE UN NIVEL O CATEGORÍA PRESUPUESTARIA A LA INMEDIATA SUPERIOR, PERO DENTRO DEL MISMO PUESTO"(49).

POR ELLO, SE HA ESTABLECIDO DENTRO DE LA ADMINIS-- TRACIÓN PÚBLICA EL ESCALAFÓN FUNCIONAL E INTERCOMUNICADO PARA APOYAR AL SERVICIO CIVIL. EL ESCALAFÓN FUNCIONARÁ PARA TODAS LAS DEPENDENCIAS, EN DONDE LOS ASCENSOS SE -- EFECTUARÁN BASANDOSE EN LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIAS DE LOS TRABAJADORES,

3.3. IDENTIFICAR Y ESTABLECER NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

PARA QUE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN SE REALICE OB- JETIVA Y EFICAZMENTE, ES INDISPENSABLE DETERMINAR PRIME- RO LAS NECESIDADES REALES DE CAPACITACIÓN, POR QUE AL ES- TABLECERSE ESTAS, SE PODRÁ CONOCER CON EXACTITUD LAS DE- FICIENCIAS ACTUALES, ASÍ COMO PREVEER LAS NECESIDADES FU- TURAS DEL PERSONAL Y DE LA ORGANIZACIÓN,

POR TANTO, EL PUNTO DE PARTIDA SERÁ EL DE CONSIDE- RAR LAS NECESIDADES COMO ASPECTO BÁSICO PARA LOS PROGRA- MAS DE CAPACITACIÓN, ENTENDIENDOSE POR NECESIDADES DE CA- PACITACIÓN:

"LA DIFERENCIA ENTRE LOS ESTANDARES DE EJE- CUCIÓN DE UN PUESTO Y EL DESEMPEÑO REAL DEL TRABAJADOR, SIEMPRE Y CUANDO TAL DISCREPAN- CIA OBEDEZCA A LA FALTA DE CONOCIMIENTOS, - HABILIDADES MANUALES Y ACTITUDES"(50);

(49) CF. "GLOSARIO DE TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS" OP. CIT. P. 78.

(50) MENDOZA NUÑEZ ALEJANDRO, "MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN", ED. TRILLAS, MEXICO 1982, P. 33.

UNA VEZ IDENTIFICADAS LAS NECESIDADES, SE PODRÁN TENER LAS SIGUIENTES VENTAJAS: OBTENCIÓN DE DATOS VERÍDICOS Y POR TANTO CONFIABLES PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN INDIVIDUAL Y COLECTIVA; CREARÁ UNA ACTITUD POSITIVA HACIA LA CAPACITACIÓN POR PARTE DE LOS TRABAJADORES, AHORRO EN LOS COSTOS AL EVITARSE LA IMPROVISACIÓN O IMPARTICIÓN DE PROGRAMAS IMPRODUCTIVOS U OBSOLETOS; USO RACIONAL DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS; Y POR ÚLTIMO FACILITARÁ LA SELECCIÓN DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA INSTRUCCIÓN.

LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PUEDEN CLASIFICARSE DE ACUERDO A SU NATURALEZA, COMO SON: OBTENER MEJORES RESULTADOS A TRAVÉS DE LA GENTE, RESOLVER PROBLEMAS INHERENTES A LA ORGANIZACIÓN, Y PARA DESARROLLAR EL POTENCIAL DE LOS RECURSOS HUMANOS,

TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

DENTRO DE LA CAPACITACIÓN EXISTEN DOS TIPOS DE NECESIDADES: LAS MANIFIESTAS Y LATENTES.

"LAS NECESIDADES MANIFIESTAS, POR SER EVIDENTES, SON ESTABLECIDAS CON BASE EN EL SENTIDO COMÚN Y NO REQUIEREN PARA SER DETECTADAS, DE LA UTILIZACIÓN DE TÉCNICAS COMO CUESTIONARIOS PRUEBAS ETC." (51)

ESTAS SE ENCUENTRAN BÁSICAMENTE EN MANUALES DE OR--

(51) ARMO, "DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO", MÉXICO 1971, P. 3.

GANIZACIÓN Y DE PROCEDIMIENTOS, MANUALES, ORGANOGRAMAS, -
PLANTILLAS DE PERSONAL, REGISTRO DE ASISTENCIAS, PERSONAL
DE NUEVO INGRESO, ADEMÁS DE LA OBSERVANCIA DE LAS ACTITU-
DES Y APTITUDES DEL PERSONAL.

TAMBIÉN SE ENCUENTRAN ESTE TIPO DE NECESIDADES CUAN-
DO EXISTEN CAMBIOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO, O RE-
NOVAN LOS INSTRUMENTOS DE TRABAJO. ESTOS DOS ÚLTIMOS --
CASOS SE DAN MÁS FRECUENTEMENTE DEBIDO A QUE LA ADMINIS--
TRACIÓN PÚBLICA VA ADAPTÁNDOSE AL DESARROLLO TÉCNICO.

LAS NECESIDADES LATENTES, NO SON OBIAS Y POR LO --
TANTO REQUIEREN DE UN TRABAJO MAS LABORIOSO, POR LO QUE -
SE DEBEN "BUSCAR EVIDENCIAS GENERALES Y SÍNTOMAS DE QUE -
EXISTEN PROBLEMAS EN LA ORGANIZACIÓN, BUSCAR LAS CAUSAS -
DE TALES PROBLEMAS ASÍ COMO LAS SOLUCIONES MÁS RÁPIDAS,
ECONÓMICAS Y EFICACES, LOCALIZAR LAS ÁREAS ESPECÍFICAS EN
QUE SE REQUIERE ADIESTRAMIENTO, POR MEDIO DE UNA O VARIAS
TÉCNICAS COMO SON CUESTIONARIOS, ENTREVISTAS, ETC."(52),

ESTE TIPO DE NECESIDADES ENCUENTRAN FRECUENTEMENTE
APTITUDES DE RESISTENCIA POR PARTE DEL PERSONAL. OTRO -
ASPECTO QUE APARECE DENTRO DE LA BÚSQUEDA DE NECESIDADES
ENCUBIERTAS, ES RELACIONADO A EVIDENCIAS GENERALES, EL --
CUAL TIENE POR OBJETO HACER ESTUDIOS ACERCA DE LOS PROCE-
DIMIENTOS DE TRABAJO, COMPOSICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL -
PERSONAL (INCLUYE TAMBIÉN EL ASPECTO MORAL) Y DE LA ORGA-
NIZACIÓN EN GENERAL.

PARA ESTE ASPECTO, ES IMPORTANTE RECAVAR EL MAYOR -
NÚMERO POSIBLE DE DATOS, PARA PODER DETERMINAR CON EXAC-
TITUD QUE ES LO QUE SE NECESITA,

(52) IBIDEM, P. 8,

TÉCNICAS PARA DETECTAR NECESIDADES ENCUBIERTAS

PARA OBTENER INFORMACIÓN DETALLADA Y PRECISA DE LAS ACTIVIDADES QUE REQUIEREN CAPACITACIÓN, SE UTILIZAN UNA SERIE DE TÉCNICAS QUE APLICÁNDOSE CORRECTAMENTE PUEDEN DAR BUENOS RESULTADOS. ESTAS TÉCNICAS SON: A) ANÁLISIS DE PUESTOS, B) INVENTARIO DE HABILIDADES, C) LISTA DE VERIFICACIÓN, D) ENTREVISTAS, Y D) CUESTIONARIOS.

A) EL ANÁLISIS DE PUESTOS, ES UNA DE LAS TÉCNICAS MÁS COMUNES Y DE GRAN IMPORTANCIA, "CONSISTE EN UN ESTUDIO SISTEMÁTICO Y DIRECTO PARA OBTENER INFORMACIÓN DE UN PUESTO EN FORMA GENERAL, CONSISTE EN ENLISTAR ORDENADAMENTE LO QUE SE HACE EN EL PUESTO Y LO QUE SE NECESITA SABER PARA HACERLO BIEN"(53)

EL PRIMER PASO DE ESTA TÉCNICA ES DIVIDIR CADA PUESTO EN SUS DIFERENTES PARTES, DEL CUAL SE OBTENDRÁ EL PERFIL Y LAS CARACTERÍSTICAS DEL MISMO.

ESTE ANÁLISIS PERMITIRÁ PRECISAR NO SOLO LAS TAREAS SINO TAMBIÉN LAS RESPONSABILIDADES DEL PUESTO QUE SE ESTÉ ESTUDIANDO, UNA VEZ PRECISADO SE CUANTIFICA LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN QUE CORRESPONDA.

DENTRO DEL SECTOR PÚBLICO, SE TOMAN COMO FACTORES DE ESTUDIO PARA LA EVALUACIÓN DE PUESTOS, LOS SIGUIENTES PUNTOS: CONOCIMIENTOS, APTITUDES, RESPONSABILIDAD, ESFUERZO, AMBIENTE Y RIESGOS.(54).

(53) IBIDEM, P. 13.

(54) CF. "GUÍAS TÉCNICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL" P. 98.

TODOS ESTOS FACTORES SE DIVIDEN A SU VEZ EN DIFERENTES GRADOS O NIVELES DE ACCIÓN,

UNA VEZ REALIZADO EL ANÁLISIS SE COMPARA LO ESPERADO CON LO REALIZADO, Y EL RESULTADO PERMITIRÁ CONOCER EL GRADO DE CAPACITACIÓN. EL ANÁLISIS DE PUESTOS, PERMITIRÁ NO SOLO CUANTIFICAR EL GRADO DE CAPACITACIÓN QUE CADA PUESTO NECESITE, SINO TAMBIÉN EL ESTABLECIMIENTO DE UN EFICIENTE Y FUNCIONAL SISTEMA DE ESCALAFÓN;

B) EL INVENTARIO DE HABILIDADES, ES TÉCNICA QUE SE UTILIZA PARA DESLINDAR Y PRECISAR LAS ÁREAS O DEPARTAMENTOS QUE NECESITEN CAPACITARSE,

ESTA TÉCNICA ES UTILIZADA FRECUENTEMENTE EN ÁREAS ESPECIALIZADAS, DONDE EL PERSONAL REPRESENTA HASTA CIERTO PUNTO HOMOGENEIDAD EN LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ACTIVIDADES,

EL DESARROLLO DE ÉSTA TÉCNICA, CONSISTE EN ESTABLECER UNA RELACIÓN DEL PERSONAL, PARA POSTERIORMENTE EXAMINARLO CON LAS CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE TRABAJO, CALIFICANDO AL PERSONAL CON UNA ESCALA DE PUNTUACIÓN SEGÚN CONVENGA,

LA TÉCNICA DE INVENTARIO DE HABILIDADES PERMITE IDENTIFICAR RÁPIDAMENTE EN DONDE HAY BAJOS NIVELES DE FUNCIONALIDAD, A LA VEZ QUE SEÑALA A LAS PERSONAS AFECTADAS,

C) LISTA DE VERIFICACIÓN ES OTRA DE LAS TÉCNICAS PARA DETECTAR NECESIDADES LATENTES, CONSISTE EN LA DESCOMPOSICIÓN LÓGICA Y DETALLADA DE CADA UNO DE LOS PASOS QUE COMPONEN DETERMINADA ACTIVIDAD, SISTEMA O PROCEDIMIENTO,

ESTA LISTA SE LE PROPORCIONA A LA PERSONA QUE ESTÉ REALIZANDO LA ACTIVIDAD ANALIZADA, LA CUAL SEÑALARÁ LOS ASPECTOS DONDE SE SIENTE UN POCO INCOMPETENTE, Y TAMBIÉN EN LOS CUALES LE GUSTARÍA POSEER MÁS CONOCIMIENTOS, SE HACE HINCAPIÉ EN LA DESCOMPOSICIÓN LÓGICA, POR QUE CADA PREGUNTA VA ACLARANDO Y APOYANDO LA RESPUESTA ANTERIOR.

ASIMISMO, SE LES PIDE EL PORQUE SEÑALARON DETERMINADOS ASPECTOS DE LA LISTA, ESTO SE HACE CON EL FIN DE REFORZAR Y DE TENER UNA BASE MAS REAL ACERCA DE LO QUE SE LES ESTA PIDIENDO.

ESTA TÉCNICA ES SENCILLA DE APLICAR, POR SU FLEXIBILIDAD Y FACILIDAD DE COMPRESIÓN, A LA VEZ QUE PERMITE UTILIZARLA EN FORMA PERSONAL O COLECTIVA,

D) LA ENTREVISTA, ES UNA TÉCNICA QUE SIRVE PARA OBTENER INFORMACIÓN RESPECTO A DETERMINADO TEMA, EN ESTE CASO PARA SABER COMO SE REALIZAN DETERMINADAS ACTIVIDADES.

POR LO GENERAL AL REALIZAR UNA ENTREVISTA, SE ELABORA ANTES UNA RELACIÓN DE PREGUNTAS ORDENADAS, PARA POSTERIORMENTE ESCRIBIR LAS RESPUESTAS Y ANALIZARLAS

LA TÉCNICA DE ENTREVISTA PUEDE SER DE TRES TIPOS: DIRIGIDA, SEMIDIRIGIDA Y LIBRE.

EN LA ENTREVISTA DIRIGIDA SE ELABORAN PREVIAMENTE LAS PREGUNTAS O ASPECTOS QUE INTERESAN A LA ORGANIZACIÓN COMO PUEDEN SER CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS, HABILIDADES ETC. Y SE ESPERAN POR PARTE DEL ENTREVISTADO RESPUESTAS MAS O MENOS BREVES PERO SIEMPRE QUE SEAN OBJETIVAS,

LA ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA SUPONE ANTICIPADAMENTE

A GRANDES RASGOS, LO QUE LE INTERESA SABER AL ENTREVISTADOR, Y SOBRE EL DESARROLLO DE LA MISMA VA AMPLIANDO Y PROFUNDIZANDO CON PREGUNTAS ESPORÁDICAS, PERO SIEMPRE MANTENIENDO EL PUNTO CENTRAL, DURANTE ESTA ENTREVISTA EL ENTREVISTADO SE SIENTE MENOS PRESIONADO, Y PUEDE EXTERNAR -- OTRAS IDEAS RELACIONADAS AL TEMA.

EN LA ENTREVISTA LIBRE, EL ENTREVISTADOR TIENE PRESENTE EL TÓPICO CENTRAL DE LA MISMA, DANDO ASÍ UN MARGEN DETERMINADO DE EXPRESIÓN AL ENTREVISTADO, ES ALGO ASÍ COMO DE EXPLORACIÓN GENERAL QUE GIRA ALREDEDOR DE CIERTOS PUNTOS.

CONVIENE ACLARAR QUE EN LA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA SE INVIERTE BASTANTE TIEMPO PARA LLEVARLA A CABO"

E) EL CUESTIONARIO ES OTRA TÉCNICA MUY PRÁCTICA, -- QUE EXISTE PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES,

ESTÁ TÉCNICA SIRVE DE MUCHO SI SE APLICA EN ÁREAS DEPARTAMENTALES DONDE HAY VARIAS PERSONAS QUE OCUPAN UN MISMO PUESTO, Y EL RESULTADO DEL CUESTIONARIO NOS PERMITE HACER APRECIACIONES INDIVIDUALES Y GENERALES ACERCA DE -- LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJADOR Y TAMBIÉN DE LA ORGANIZACIÓN.

EL CUESTIONARIO DEBE ELABORARSE SIGUIENDO UN PROCESO DE DESARROLLO, PRECISANDO LA INFORMACIÓN REQUERIDA, Y LA FORMA EN QUE SE ESPERA CONTESTEN EL MISMO. ES IMPORTANTE QUE AL ESTRUCTURARSE LAS PREGUNTAS VAYAN DE LOS ASPECTOS MAS SENCILLOS A LOS MAS COMPLEJOS, TOMANDO EN --- CUENTA PRIMERAMENTE LAS ACTIVIDADES Y DESPUÉS LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL PUESTO; TAMBIÉN HAY QUE TENER

PRESENTE, QUE LAS PREGUNTAS NO NOS VAN A DAR LA RESPUESTA O RESULTADO ESPERADO, SINO QUE SOLAMENTE NOS VAN A -- DAR UNA ORIENTACIÓN DE LO QUE SE REQUIERE,

LAS PREGUNTAS PUEDEN SER ABIERTAS O CERRADAS, LAS PRIMERAS SERÁN ELABORADAS PARTIENDO DE LA BASE DE QUE -- LAS RESPUESTAS DEBEN SER AMPLIAS, MIENTRAS QUE EN LAS SEGUNDA SE ESPERA UNA RESPUESTA BREVE, QUE PUEDE SER DE -- OPCIÓN MÚLTIPLE,

3.4. FORMULACIÓN DE PROGRAMAS

LA ETAPA DE ELABORACIÓN DE PROGRAMAS ES LA MÁS DIFÍCIL DE REALIZAR DENTRO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN, YA QUE PARA PODER ELABORARLOS ES NECESARIO UNA EXACTA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES.

PARA OBTENER UN DIAGNÓSTICO REAL DE NECESIDADES, SE REQUIERE DE LA UTILIZACIÓN DE LA TÉCNICA QUE CORRESPONDA AL ÁREA DE ESTUDIO, TOMANDO EN CUENTA LOS FACTORES DE ANÁLISIS, COMO SON LOS NIVELES, ACTIVIDADES, TIEMPOS Y RECURSOS.

UNA VEZ OBTENIDO LO ANTERIOR, SE PROCEDE A LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ADECUADO A LAS CARACTERÍSTICAS QUE PRESENTE EL DIAGNÓSTICO, Y ES AQUÍ DONDE SE INCLUIRÁN TODOS LOS ELEMENTOS O ACTIVIDADES A REALIZAR,; POR LO QUE PODEMOS DECIR QUE:

"UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ES LA EXPOSICIÓN SISTEMÁTICA DE UN CONJUNTO DE ACTIVIDADES QUE TIENEN ORDEN Y UN OBJETIVO DE

TERMINADO. ESTABLECE LAS CONDICIONES A LAS QUE DEBEN SUJETARSE LAS ACTIVIDADES, ASÍ COMO SU DESCRIPCIÓN, DURACIÓN, RECURSOS ASIGNADOS Y SEÑALAMIENTOS DE RESPONSABLES" (55).

CON LOS PROGRAMAS SE PODRÁN CUANTIFICAR LOS OBJETIVOS Y FUTUROS BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN, A LA VEZ -- QUE NOS PERMITIRÁ CENTRAR LA ATENCIÓN EN LAS ÁREAS CONFLICTIVAS, ADEMÁS DE CAPTAR EL NO CUMPLIMIENTO CON LAS METAS FIJADAS.

POR OTRA PARTE, FACILITARÁ LA COORDINACIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN Y PREVISIÓN DE LOS DIVERSOS RECURSOS CON QUE SE CUENTA.

LOS ASPECTOS QUE TIENE QUE CUBRIR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SON: SATISFACER LAS NECESIDADES DIRECTAS DE CAPACITACIÓN; CAPACITAR AL SERVIDOR PUBLICO EN TODAS Y CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES INHERENTES A SU PUESTO; CAPACITAR AL EMPLEADO PARA ALCANZAR SU SUPERACIÓN DENTRO Y FUERA DE LA INSTITUCIÓN; E INTEGRACIÓN CON LOS PRINCIPIOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA.

PARA QUE LA CAPACITACIÓN SEA EFICAZ, SE REQUIERE DEL ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS CONTINUOS PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO Y DE ANTIGUEDAD, SELECCIONANDO CUIDADOSAMENTE EL PERSONAL A CAPACITAR, DE ACUERDO A SUS ACTITUDES, DESEMPEÑO, HABILIDADES Y RESPONSABILIDAD, QUE SEA DINÁMICO EN SU DESENVOLVIMIENTO, QUE VAYA DESTINADO A GRUPOS HOMOGÉNEOS Y QUE SE ESTABLEZCA UN CALENDARIO PERMANENTE DE ACCIONES.

DENTRO DEL GOBIERNO FEDERAL, SE HAN INSTRUMENTADO

DIVERSOS TIPOS DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN (56) QUE VAN EN FUNCIÓN DE LA:

- A) JERARQUÍA,- PROGRAMAS PARA ALTOS FUNCIONARIOS, ESPECIALIZACIÓN TÉCNICA, PARA SUPERVISORES, Y PARA DIVERSAS ACTIVIDADES A NIVEL OPERATIVO.
- B) AMBITO Y ALCANCE,- PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DENTRO DE SU CONTEXTO Y NIVELES, PROGRAMAS REGIONALES Y SECTORIALES.
- C) DURACIÓN,- DEPENDIENDO DEL TIPO DE PROGRAMA COMO SON - SEMIACÁDEMICOS (1-2 AÑOS), DE ESPECIALIZACIÓN (6 MESES - UN AÑO), DE CAPACITACIÓN - TÉCNICA (3 - 6 MESES), DE ADIESTRAMIENTO - OPERATIVO (3 SEMANAS - UN MES), Y ESPECIALES INTENSIVOS (1 SEMANA - DOS MESES).
- D) PROPÓSITO,- PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN Y REAFIRMACIÓN DE CONOCIMIENTOS, PARA ASUMIR MAYORES RESPONSABILIDADES, DE NUEVAS TÉCNICAS, Y PARA INDUCCIÓN VESTIBULAR.

A PARTE DE ESTOS TIPOS, LAS DIFERENTES DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES LLEVAN A CABO ENTRE SUS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN VARIANTES DE LOS PUNTOS ENUNCIADOS ANTERIORMENTE COMO POR EJEMPLO LOS QUE REALIZA LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, QUE POR UNA PARTE TIENE AL CAPYDE - (CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL DE LA -- S.P.P.) EL CUAL CONTEMPLA LOS TIPOS DE PROGRAMAS (57) DE: CAPACITACIÓN ESCALAFONARIA, SECRETARIAL, TÉCNICA, DESARROLLO DE FUNCIONARIOS ENTRE OTROS.

-
- (56) CF. "ADMINISTRACIÓN PÚBLICA" AUTORES MEXICANOS, OP. CIT. P. 49.
 - (57) SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, "PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 1982", MÉXICO 1982.

POR OTRO LADO, TIENE AL CECADE (CENTRO DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO) EL CUAL TIENE COMO OBJETIVO, EL DESARROLLAR PERMANENTEMENTE CURSOS AVANZADOS DE CAPACITACIÓN TÉCNICA PARA EJECUTIVOS DEL SECTOR PÚBLICO,

3.5. PLANEACIÓN Y DISEÑO DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

UNA VEZ IDENTIFICADAS LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, SE PROCEDE A LA PLANEACIÓN E INSTRUMENTACIÓN DE LAS MISMAS, PARA TAL EFECTO, LA PLANEACIÓN ES:

"DETERMINACIÓN DEL CURSO CONCRETO DE LAS ACCIONES QUE SE HABRÁN DE SEGUIR, FIJACIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y NORMAS APLICABLES, ASÍ COMO LA SECUENCIA DE LAS OPERACIONES, LOS TIEMPOS Y LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA REALIZACIÓN"(58),

SIENDO TAMBIÉN UNA ACTIVIDAD QUE COMPRENDE EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, POLÍTICAS, MÉTODOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS,

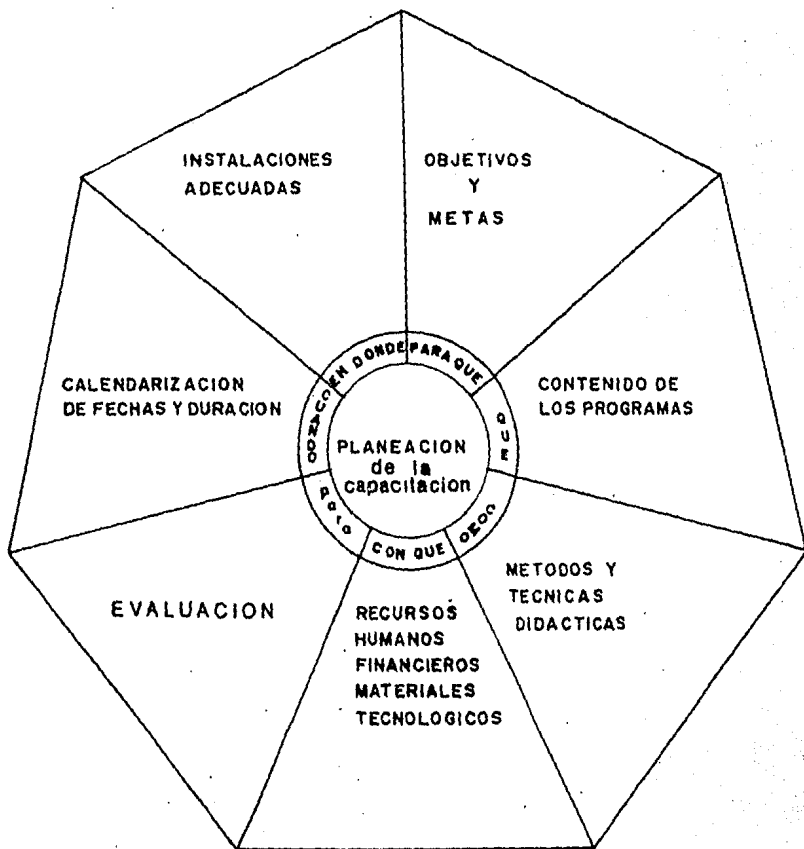
EL PROPÓSITO PRINCIPAL QUE SE PERSIGUE EN LA PLANEACIÓN ES PREVEER LAS CIRCUNSTANCIAS FUTURAS, CON LO QUE SE PODRÁ CONTROLAR CUALQUIER CONTRATIEMPO QUE SE PRESENTE DURANTE EL DESARROLLO DEL APRENDIZAJE,

DENTRO DEL PROCESO DE LA PLANEACIÓN, SE ENCUENTRAN LOS SIGUIENTES ELEMENTOS: LOS OBJETIVOS, LA SELECCIÓN DE CON-

(58) CENAPRO ARMO "SUBSISTEMA DE PLANEACIÓN", SERIE DE CONSULTA No. 2, MÉXICO 1982, P. 163.

CUADRO: 2

PLANEACION DE LOS ELEMENTOS DE LA CAPACITACION



TENIDOS, LA SELECCIÓN DE TÉCNICAS Y MATERIALES DIDÁCTICOS, LA DETERMINACIÓN DE TIEMPOS Y DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN, Y EL ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN, (VEÁSE CUADRO 2).

3.5.1. OBJETIVOS

LA DETERMINACIÓN Y EL ESTABLECIMIENTO ES DE GRAN IMPORTANCIA, POR QUE PERMITE DEFINIR LAS ACCIONES A SEGUIR E INDICAR LO QUE SE ESPERA DE CUALQUIER PROGRAMA DE CAPACITACIÓN,

ADEMÁS, DE QUE EL DISEÑO DEL PROGRAMA O CURSO DE CAPACITACIÓN, SE INICIA EN EL ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS LOS CUALES SON LA BASE DE LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR, Y LO PRINCIPAL ES QUE SON EL RESULTADO ESPERADO DE LA PLANEACIÓN; POR LO TANTO, UN OBJETIVO SERÁ EL "PROPÓSITO QUE SE FIJA CUALITATIVA Y CUANTITATIVAMENTE Y QUE PERMITE ORIENTAR LOS ESFUERZOS Y EL DESARROLLO DE LAS ACCIONES HACIA UN FIN ESPECIFICO" (59),

ESTOS DEBEN DE RESPONDER EN FORMA AMPLIA QUE ES LO QUE HABRÁ DE LOGRARSE, Y COMÓ SE LOGRARÁ; ES DECIR, INDICARÁ LOS FINES Y LOS MEDIOS,

AHORA, PARA DEFINIR LOS OBJETIVOS SE REQUIERE DEL ESTUDIO DE INFORMACIÓN ACTUALIZADA, Y CONSIDERANDO LOS FACTORES QUE PUEDEN SER CONTROLADOS, COMO SON: LA SITUACIÓN EXISTENTE DEL PERSONAL Y LA ORGANIZACIÓN, LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES, LAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES Y GENERALES DEL PERSONAL, Y LAS TENDENCIAS DE LOS MISMOS; POSTE---

(59) IBIDEM, P. 161.

RIORMENTE SE DAN:

"LOS OBJETIVOS QUE DEBERÁN REDACTARSE DE UNA MANERA MINUCIOSA Y EXACTAR, YA QUE DE LA CORRECTA PRECISIÓN DE ESTOS DEPENDERÁN:

- LA AMPLITUD DEL CONTENIDO,
- LAS TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN,
- LOS MATERIALES DIDÁCTICOS, Y
- EL TIPO DE EVALUACIÓN"(60)

POR ESTE MOTIVO, LOS OBJETIVOS DEBEN SER CLAROS Y PRECISOS, YA QUE SE ENCUENTRAN ESTRECHAMENTE RELACIONADOS CON LAS NECESIDADES PREVISTAS EN EL CURSO O PROGRAMA, ADEMÁS DE QUE DEBEN SER COMPATIBLES CON LAS POLÍTICAS QUE SE HAN ESTABLECIDO EN MATERIA DE CAPACITACIÓN.

POR OTRA PARTE, EL DEFINIRSE LOS OBJETIVOS Y ÁMBITO DE LOS MISMOS, SE ESTÁ AUXILIANDO AL INSTRUCTOR A SEGUIR UN CURSO DE ACCIÓN. EN GENERAL, PODEMOS SEÑALAR QUE "EL OBJETIVO ES LA BASE DE LA EFICACIA DE TODO EL PROCESO ADMINISTRATIVO"(61)

POR LO TANTO, LOS OBJETIVOS DEBEN APARECER EN FORMA IMPRESA, DEBIDO A QUE SON LA ANTESALA DE LA ESTRUCTURA Y SELECCIÓN DEL CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

3.5.2. SELECCIÓN DE CONTENIDOS

LOS CONTENIDOS SON LA ESENCIA DE TODO PROGRAMA DE CAPA

- (60) ARMO, "MANUAL PARA ELABORAR PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO", MÉXICO 1980, P. 121.
- (61) REYES PONCE AGUSTÍN, "ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS" MÉXICO 1975, ED. LIMUSA, P. 29.

CITACIÓN, POR LO QUE SE DEBERÁ TENER MUCHO CUIDADO EN SU -- ELABORACIÓN, PODEMOS DEFINIRLO COMO EL "CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS Y MANIPULACIONES QUE EL PARTICIPANTE DEBE CONOCER DOMINAR Y APLICAR"(62)

ENTENDIENDOSÉ TAMBIÉN, COMO TODO AQUELLO QUE SE ENSEÑARÁ AL PERSONAL A CAPACITAR PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS,

EL CONTENIDO DEBE DESARROLLARSE, DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS, Y DE LOS DIVERSOS FACTORES QUE INTEGRAN EL PROGRAMA, PARA DESPUÉS DESARROLLARLO EN ETAPAS QUE SIGAN UNA SECUENCIA LÓGICA,

LA SELECCIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE CONTENIDOS, SE HARÁ - EN BASE AL ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LAS DIFERENTES ALTERNATIVAS, CONSIDERANDO SIEMPRE AL PERSONAL, A LOS RECURSOS - MATERIALES, COSTOS Y FACILIDADES,

AL REALIZARSE LA ESTRUCTURACIÓN DEL CONTENIDO, ES CONVENIENTE QUE ÉSTA SE REALICE PARTIENDO SIEMPRE DE LO MÁS SENCILLO A LO MÁS DIFÍCIL, Y ESTABLECIENDO LAS RELACIONES - ENTRE LOS DIFERENTES ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN EL CONTENIDO,

GENERALMENTE EL CONTENIDO SON UNA SERIE DE ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN UN TRABAJO DETERMINADO, LOS PASOS A SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DEL CONTENIDO SON: PRIMERO ORDENAR A TODOS LOS ELEMENTOS DEL CONTENIDO LÓGICAMENTE Y DE ACUERDO AL TEMA A TRATAR; SEGUNDO, INTEGRAR EL CONTENIDO EN UNIDADES AFINES, PARA EVITAR POSIBLES LAGUNAS DENTRO DEL MISMO Y TERCERO, ESTABLECER Y ENUMERAR LAS UNIDADES DE ACUERDO AL DESARROLLO DEL CURSO DE CAPACITACIÓN,

(62) CF, "MANUAL PARA ELABORAR PROGRAMAS DE ADIESIRAMIENTO"
P. 61.

DESPUÉS DE ELABORARSE LOS CONTENIDOS, SE DEBEN DE --
ESTRUCTURAR EN FORMA DIDÁCTICA, ES DECIR ORDENARLOS PARA
EFECTOS DE INSTRUCCIÓN, DE ACUERDO AL NIVEL DE COMPREN--
SIÓN DE LOS PARTICIPANTES,

3.5.3. RECURSOS FINANCIEROS

SON LOS RECURSOS DE CARÁCTER ECONÓMICO Y MONETARIO -
QUE LAS INSTITUCIONES U ORGANIZACIONES NECESITAN PARA EL
DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CAPACI-
TACIÓN, YA QUE DE ACUERDO A LA CANTIDAD ESTINADA A ESTA -
ACTIVIDAD SE PODRÁ DETERMINAR EL NÚMERO, LAS CARACTERÍS--
TICAS Y LA DIVERSIDAD DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN A
DESARROLLAR,

ES NECESARIO ESTRUCTURAR LOS PLANES Y PROGRAMAS DE -
CAPACITACIÓN EN BASE A LA CREATIVIDAD, DIVERSIDAD Y CONO-
CIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO O UNIDAD,

PARA ESTO SE CONTEMPLA DENTRO DEL PRESUPUESTO POR -
PROGRAMAS UN APARTADO DEDICADO A LA CAPACITACIÓN, QUE CON-
SIDERA FACTORES CONOCIDOS Y DESCONOCIDOS, INTERNOS Y EX--
TERNOS DE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALICEN, PERMITIENDO --
TAMBIÉN PROGRAMAR EL NÚMERO DE TRABAJADORES POR CADA PRO-
GRAMA, Y DETERMINAR ASÍ LOS COSTOS UNITARIOS Y PRESUPUES-
TARIOS DEL MISMO. ENTENDIÉNDOSE POR COSTOS PRESUPUESTA-
RIOS:

"LOS RECURSOS FINANCIEROS NECESARIOS PARA -
SUFRAGAR LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Y MATERIALES, INDISPENSABLES EN LA REALIZA-
CIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS CONTENIDAS EN

UN PROGRAMA O SUBPROGRAMA" (63),

ESTOS COSTOS DEBERÁN CONTENER LOS SIGUIENTES FACTORES: SALARIOS Y SUELDOS, SERVICIOS, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EQUIPOS, MATERIALES Y EQUIPOS.

POR OTRA PARTE, EN LA ASIGNACIÓN DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA SE HACE REFERENCIA A LO PREVISTO Y A LO REALIZADO ASÍ COMO A LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES EN RELACIÓN A LA INFORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS; -- POR LO ANTERIOR, SE PUEDE OBSERVAR LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA CAPACITACIÓN EN EL PRESUPUESTO ANUAL DEL SECTOR PÚBLICO.

COMO ES EL CASO DE LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, LA CUAL EN 1981 TENÍA ASIGNADO PARA SERVICIOS PERSONALES 2 660 MILLONES DE PESOS, DE LOS CUALES 67 SE DESTINABAN PARA LA CAPACITACIÓN, QUE EN PORCENTAJES ERA EL 2,52% MIENTRAS QUE PARA TODO EL SECTOR CENTRAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SE DESTINARON PARA EL AÑO DE 1979 POR CONCEPTO DE LA IMPARTICIÓN DE LA CAPACITACIÓN 209 MILLONES DE PESOS, ESTO SIN CONTAR LAS OTRAS CANTIDADES ASIGNADAS POR ESTE CONCEPTO A LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARAESTATAL, Y DE LAS ENTIDADES NO SECTORIZADAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARAESTATAL.

PARA VIGILAR LA CORRECTA APLICACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS SE HA CREADO LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN, LA CUAL TIENE ENTRE SUS FUNCIONES PRINCIPALES, ATENDER LO RELACIONADO A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, ADEMÁS DE LOS ANTERIORMENTE MENCIONADOS.

(63) CF. "GLOSARIO DE TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS", OP. CIT. P. 61.

3.5.4. RECURSOS TECNOLÓGICOS

CONSIDERANDO QUE LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS QUE SE UTILIZAN EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, VAN EN CONSTANTE AVANCE SE REQUIERE DE UNA POLÍTICA DE AJUSTE PERIÓDICO A LOS PROCEDIMIENTOS TANTO ADMINISTRATIVOS, COMO DE LA MISMA CAPACITACIÓN, EN DONDE:

"LA TECNOLOGÍA SE CONCEBE COMO LA APLICACIÓN DE LAS HABILIDADES HUMANAS, CONOCIMIENTOS Y PROCEDIMIENTOS PARA HACER LAS COSAS EN FORMA MÁS EFICIENTE Y ECONÓMICA" (64)

LA TECNOLOGÍA DENTRO DE LA CAPACITACIÓN DEBE ESTAR ACORDE A LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA, PARA LO CUAL TAMBIÉN ES NECESARIA SU PLANEACIÓN. PARA TAL EFECTO, SE DEBEN ESTABLECER POLÍTICAS CONCERNIENTES A LA TECNOLOGÍA, CUYO OBJETIVO SEA DEJAR DE ADQUIRIR TECNOLOGÍA DEL EXTRANJERO QUE MUCHAS VECES ES YA INADECUADA, Y EN ALGUNOS CASOS OBSOLETA; Y QUE ADEMÁS SE DESARROLLE UNA ESTRUCTURA CAPAZ DE IDENTIFICAR SELECCIONAR Y ASIMILAR LA TECNOLOGÍA EXTRANJERA NECESARIA, ASIMISMO, DEBE CONSIDERARSE LA PROCEDENCIA DE LA TECNOLOGÍA QUE SE AJUSTE A LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, YA SEA EXTRANJERA O NACIONAL.

3.5.5. RECURSOS MATERIALES

LOS RECURSOS MATERIALES JUEGAN UN PAPEL IMPORTANTE DENTRO DE LA PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN, YA QUE ESTOS PERMITIRÁN LA MEJOR UTILIZACIÓN Y RENDIMIENTO DE LOS MISMOS, Y

(64) REVISTA ACTUALIDAD, "PANOBAMA TECNOLÓGICO", MÉXICO 1980 VOL. I, P. 3,

ADEMÁS FACILITARA LAS ACCIONES A REALIZAR.

LOS ASPECTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR EN ESTA ÁREA SON LAS INSTALACIONES, AULAS, Y LOS EQUIPOS.

EN RELACIÓN A LAS INSTALACIONES, ES NECESARIO TOMAR EN CUENTA QUE SI EL USO Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS NO ES EL ADECUADO SE ESTARÁ OBSTACULIZANDO LA EFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN; EN GENERAL, LOS PUNTOS A TOMAR EN CUENTA SON:

- 1) EL ESPACIO,- DEBE ESTAR EN FUNCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, PARA LO CUAL LAS INSTALACIONES DEBEN SER FLEXIBLES.
- 2) LA VENTILACIÓN,- SE HA COMPROBADO QUE UNA ADECUADA VENTILACIÓN DENTRO DE LAS AULAS O INSTALACIONES FAVORECE LAS ACTITUDES DE LOS PARTICIPANTES HACIA LA ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS.
- 3) LA ILUMINACIÓN,- ES NECESARIO QUE LAS INSTALACIONES CUENTEN CON LA ADECUADA ILUMINACIÓN, PARA QUE LOS PARTICIPANTES NO TENGAN PROBLEMAS EN EL APRENDIZAJE, LA ADECUADA ILUMINACIÓN EVITA LA DISMINUCIÓN DE LA AGUDEZA VISUAL Y FACILITA EL DESARROLLO DE LA INSTRUCCIÓN
- 4) SU FUNCIONALIDAD,- DENTRO DE ESTE PUNTO, SE INDICA QUE LAS INSTALACIONES DEBEN RESPONDER A "DIFERENTES NECESIDADES COMO SON: UBICACIÓN, DIMENSIONES, DISTRIBUCIÓN, CONEXIONES ELÉC-

TRICAS SUFICIENTES, Y MATERIAL Y EQUIPOS NECESARIO" (65), POR LO TANTO, NO ES RECOMENDABLE QUE LAS MESAS Y SILLAS ESTÉN FIJAS AL PISO,

POR LO QUE RESPECTA A LOS EQUIPOS, DEBEN ESTABLECERSE PROCEDIMIENTOS CON EL FIN DE QUE SE EVALÚE CONSTANTEMENTE EL GRADO DE RENDIMIENTO, Y LA SATISFACCIÓN DIRECTA E INDIRECTA A LAS NECESIDADES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN QUE PUEDAN SERVIR DE BASE SOBRE FUTURAS ADQUISICIONES,

3.5.6. RECURSOS DIDÁCTICOS

POR RECURSOS DIDÁCTICOS ENTENDEMOS QUE SON TODOS -- AQUELLOS ELEMENTOS QUE FOMENTAN Y HACEN MÁS OBJETIVA LA INFORMACIÓN, RELACIONANDO LOS CONOCIMIENTOS CON LA REALIDAD, ES DECIR SON APOYOS PARA EL INSTRUCTOR. SE INTEGRAN DE TAL FORMA QUE IMPRESIONEN FAVORABLEMENTE A LOS PARTICIPANTES, A LA VEZ QUE SEA VARIABLE Y EMOTIVO PARA ILUSTRAR EL TEMA DE ESTUDIO.

ESTOS RECURSOS SE ENCUENTRAN CLASIFICADOS DE LA SIGUIENTE FORMA:

- DE USO DIRECTO: PIZARRÓN, ROTAFOLIO, FRANELÓGRAFO, CARTELES, Y MATERIALES IMPRESOS EN GENERAL
- PROYECTABLES: DIAPOSITIVAS, TRANSPARENCIAS, PELICULAS Y PROYECTORES DE CUERPOS OPACOS.
- AUDITIVOS: DISCOS Y CINTAS.

(65) SILICEO ALFONSO, "CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL"
MÉXICO 1982, ED. LIMUSA, P. 104.

EL MATERIAL IMPRESO, SIRVE PARA VERIFICAR Y AMPLIAR EL TEMA DE ESTUDIO, ASÍ COMO DE APRECIAR LOS DIFERENTES PUNTOS DE VISTA, LOS CUALES PUEDEN SER LIBROS, REVISTAS, MANUALES, TEXTOS PROGRAMADOS, E INCLUSO HASTA NOTICIAS - PERIODÍSTICAS, DEPENDIENDO DEL TEMA A EXPONER.

EL PIZARRÓN, ES UNO DE LOS INSTRUMENTOS MÁS COMUNES DEL CUAL NO SIEMPRE SE OBTIENE EL DEBIDO PROVECHO, PUEDE SER UTILIZADO PARA DESARROLLAR PROBLEMAS, REALIZAR GRÁFICAS, DESCRIBIR PROCESOS O ELABORAR CUADROS SINÓPTICOS.

EL ROTAFOLIO ES UNA SERIE DE LÁMINAS UNIDAS QUE CON TIENEN GRÁFICAS O DIBUJOS, TIENEN LA FACILIDAD DE ROTARSE Y AJUSTARSE DE ACUERDO AL DESARROLLO DE LA INSTRUCCIÓN SE UTILIZA PARA ILUSTRAR LA SECUENCIA DE UN FENÓMENO, Y EL DESARROLLO SINTETICO DE UN TEMA, RECOMENDANDOSE ILUSTRACIONES SUGERENTES Y CLARAS, DIFERENTES COLORES Y EN EL CASO DE LOS TEXTOS, QUE ESTOS SEAN BREVES Y SENCILLOS.

LAS GRÁFICAS, SIRVEN PARA REPRESENTAR CUANTITATIVA Y CUALITATIVAMENTE LO QUE SE ESTA EXPONIENDO, GENERALMENTE LA PRESENTACIÓN PUEDE SER EN FORMA CIRCULAR, DE BARRA Y DIAGRAMAS.

SE RECOMIENDA QUE SE ELABOREN DE DIFERENTES FORMAS Y DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN QUE SE VA A PRESENTAR.

EL MATERIAL-AUDIOVISUAL HA TENIDO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS UN GRAN AUGE, DEBIDO AL GRAN DESARROLLO TECNOLÓGICO ALCANZADO EN ESA MATERIA; EN EL CASO DE LA CAPACITACIÓN, LA UTILIZACIÓN DE ESTOS INSTRUMENTOS HA FACILITADO LAS ACCIONES, YA QUE PERMITE ESTIMULAR EL INTERÉS DE LOS PARTICIPANTES AL ILUSTRAR EL TEMA, Y PROPORCIONAR UNA VISIÓN MAS REAL DE LO QUE SE ESTA EXPONIENDO.

LOS INSTRUMENTOS MAS COMUNES DE UTILIZAR SON: PELÍCULAS, PROYECTORES, VIDEOCASSETTES, FÍLMICAS Y LA TELEVISIÓN ENTRE OTROS,

AL HACER USO DE ESTAS TÉCNICAS, ES RECOMENDABLE QUE EL INSTRUCTOR PLANÉ EL MATERIAL A UTILIZAR, CON EL OBJETO DE EVITAR CUALQUIER CONTRATIEMPO EN SU USO, ASÍ COMO MANTENER UN RITMO CONSTANTE EN LA CONTINUIDAD DE LA CLASE; TAMBIÉN, ES NECESARIO PREPARAR A LOS ALUMNOS EN LA DETENIDA OBSERVACIÓN DE ESTE MATERIAL, PARA OBTENER EL MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE ESTOS INSTRUMENTOS. AL TÉRMINO DE LA PROYECCIÓN, SE DEBE HACER UNA DISCUSIÓN O DEBATE ACERCA DE LOS ASPECTOS MÁS RELEVANTES DE LO EXPUESTO,

EL MATERIAL AUDITIVO, SE UTILIZA GENERALMENTE PARA LA ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE DE IDIOMAS, LITERATURA, MÚSICA Y OTROS CONTENIDOS SIMILARES, POR EJEMPLO LAS GRABACIONES, LOS DISCOS, Y EN ALGUNOS CASOS LA RADIO,

PARA ÉSTOS INSTRUMENTOS, SE RECOMIENDA QUE EL INSTRUCTOR SELECCIONE CON ANTICIPACIÓN EL MATERIAL NECESARIO PARA SU REVISIÓN, ADEMÁS DE INFORMAR A LOS PARTICIPANTES SOBRE ESTOS PARA OBTENER EL MAYOR BENEFICIO,

FINALMENTE, HAY QUE TENER PRESENTE QUE EL MATERIAL DIDÁCTICO FACILITARA EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN, SIEMPRE Y CUANDO:

- TENGAN CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS,
- SE AJUSTE A LAS CIRCUNSTANCIAS Y NECESIDADES DEL CURSO
- SEA VARIADO Y ÁGIL,
- FOMENTEN LA CAPACIDAD CREADORA DEL CAPACITANDO Y DEL INSTRUCTOR,

- SEAN SELECCIONADOS Y PREPARADOS CON ANTICIPACIÓN, ADEMÁS DE CONOCER SU FUNCIONAMIENTO,

EN EL CASO DEL SECTOR PÚBLICO, HAY QUE CONSIDERAR DOS ASPECTOS FUNDAMENTALES EN CUANTO A LOS MATERIALES Y EQUIPOS, SI SON EXTERNOS, INTERNOS, NACIONALES O EXTRANJEROS,

PARA EL PRIMER PUNTO, NOS REFERIREMOS QUE SI LOS EQUIPOS SON PROPIOS DE UN DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN, DE UNA UNIDAD EXTERIOR A CIERTA ORGANIZACIÓN; YA QUE EN EL SECTOR PÚBLICO EXISTEN ÁREAS ESPECIALIZADAS QUE CUENTAN CON MATERIALES Y EQUIPOS PROPIOS PARA LA IMPARTICIÓN DE SUS PROGRAMAS Y CURSOS DE CAPACITACIÓN, ESTOS PUEDEN SER PRESTADOS A OTRAS DEPENDENCIAS QUE CARESCAN DE ELLOS, COMO SON EL CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA DEL ISSSTE, Y DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO (CECADE) DE LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, LOS CUALES CUENTAN CON ADECUADAS INSTALACIONES Y EQUIPOS,

SI LOS RECURSOS DIDÁCTICOS SON DE PROCEDENCIA NACIONAL O EXTRANJERA, SERÍA CONVENIENTE ESTABLECER UN PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE ESTOS, TOMANDO EN CUENTA LOS SIGUIENTES FACTORES: FUNCIONALIDAD, COSTO, MANTENIMIENTO, CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE CADA INSTRUMENTO, DANDO CIERTA PREFERENCIA A LOS DE FABRICACIÓN NACIONAL EN CASO DE QUE EXISTIERAN,

PARA LA SELECCIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS, SE TOMARÁ EN CUENTA LA TÉCNICA DIDÁCTICA, SU FUNCIÓN A DESARROLLAR, EL NÚMERO Y LAS CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO, EL COSTO Y LA DURABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS,

3.5.7. SELECCIÓN DE TÉCNICAS

YA ESTABLECIDOS LOS CONTENIDOS SE SELECCIONARA LA TÉCNICA DIDÁCTICA MÁS ADECUADA PARA IMPARTIR LA INSTRUCCIÓN, APOYÁNDOSE EN LOS DIFERENTES RECURSOS DIDÁCTICOS PARA INDUCIR AL APRENDIZAJE,

PARA TAL EFECTO, SE DEFINE A LAS TÉCNICAS DIDÁCTICAS DE VARIAS FORMAS, ENTRE LAS QUE SOBRESALEN LAS SIGUIENTES:

"CONJUNTO DE ACTIVIDADES QUE FACILITAN EL APRENDIZAJE EN SUS DIFERENTES NIVELES" (66)

EXISTEN VARIAS TÉCNICAS DIDÁCTICAS PARA IMPARTIR LA CAPACITACIÓN COMO SON: A) EXPOSITIVA, B) DEMOSTRATIVA, C) - CORRILLOS, D) LECTURA COMENTADA, E) PHILLIPS 6' 6, Y F) - TORMENTA DE IDEAS ENTRE OTRAS, (VÉASE CUADRO 3)

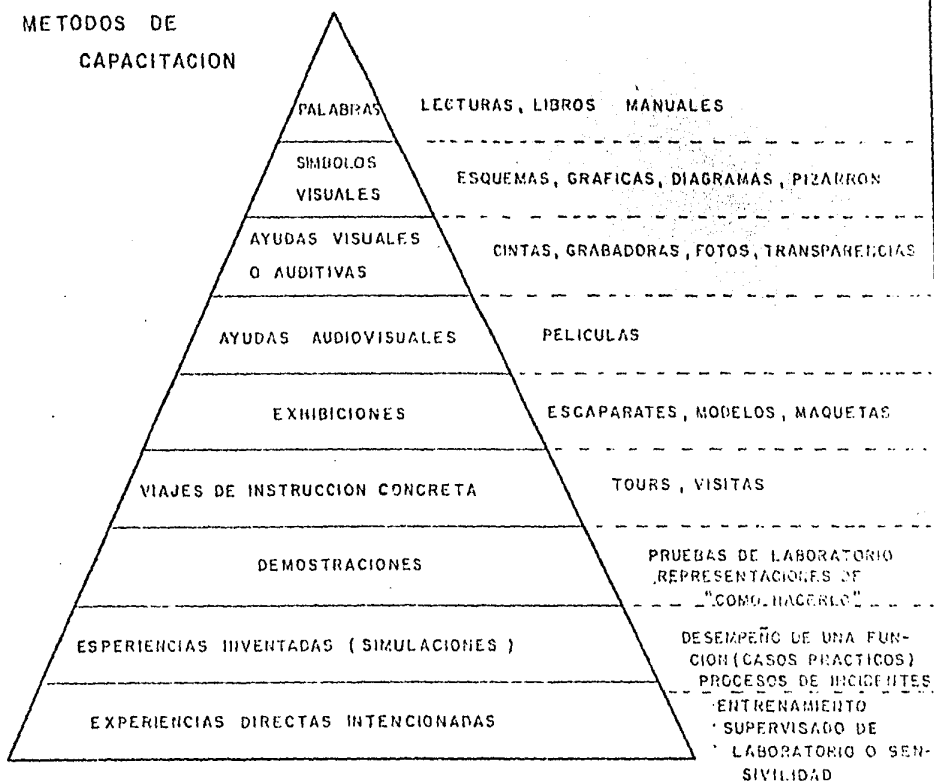
A) EXPOSITIVA, ES LA REPRESENTACIÓN ORAL POR PARTE DEL INSTRUCTOR DE UN TEMA DETERMINADO ANTE UN GRUPO DE PERSONAS ESTA TÉCNICA, SE UTILIZA PARA TRANSMITIR CONOCIMIENTOS TEÓRICOS O INFORMACIONES SOLAMENTE.

LA TÉCNICA SE INTEGRA DE TRES PARTES: PRIMERO LA INTRODUCCIÓN, DONDE SE INDICARAN LOS OBJETIVOS, EL CONTENIDO E IMPORTANCIA DEL TEMA; SEGUNDO, INFORMACIÓN QUE ES LA EXPOSICIÓN DEL TEMA DE ACUERDO A LA SECUENCIA LÓGICA DEL MISMO; Y TERCERO LA SÍNTESIS QUE ES LA RECAPITULACIÓN DE LO TRATADO, HACIENDO ENFÁSIS EN LOS ASPECTOS DE MAYOR RELEVANCIA DEL CURSO.

LAS VENTAJAS DE ESTA TÉCNICA, ES QUE TRANSMITE LOS CO-

(66) ARMO "SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN", MÉXICO 1981, P. 3.

METODOS DE
CAPACITACION



FUENTE: "ADMINISTRACION DE PERSONAL", DALTON Mc FURLAN,
EDITORIAL F.C.E., MEXICO 1975, P. 375.

NOCIMIENTOS EN UN TIEMPO CORTO, Y QUE PUEDE DARSE A UN GRAN NÚMERO DE PARTICIPANTES,

SUS DESVENTAJAS, SON QUE NO SE ATIENDE TOTALMENTE -- LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES DE LOS PARTICIPANTES, COMO -- LA PARTICIPACIÓN DEL GRUPO ES MÍNIMA, SE CAE EN EL ABURRI MIENTO Y DESINTERÉS HACIA LA EXPOSICIÓN; PARA NO CAER EN ESTO ÚLTIMO, SE RECOMIENDA LA UTILIZACIÓN DE CUALQUIER MA TERIAL DIDÁCTICO QUE FACILITE LA COMPRESIÓN, A LA VEZ -- QUE HAGA DINÁMICO EL PROCESO DE APRENDIZAJE.

B) DEMOSTRATIVA "SIRVE PARA ENSEÑAR PRINCIPALMENTE - DESTREZAS MANUALES TALES COMO MANEJAR UNA MÁQUINA O UNA - HERRAMIENTA" (67)

FACILITA EL APRENDIZAJE AL PERSONAL SOBRE UNA BASE - REAL, MEDIANTE LA DEMOSTRACIÓN DE COMO FUNCIONA ALGO, ASÍ LOS PARTICIPANTES TENDRAN TODOS SUS SENTIDOS EN LO QUE -- VAN HACER, PRÁCTICAMENTE ES UNA EXPLICACIÓN ILUSTRADA.

EL DESARROLLO DE ESTA TÉCNICA ES ESTABLECER LOS OB-- JETIVOS POR ESCRITO, DESPUÉS SE LES DEFINE A LOS PARTICI- PANTES LA OPERACIÓN A REALIZAR PARA DESPERTAR EN ELLOS -- INTERÉS HACIA EL APRENDIZAJE; POSTERIORMENTE, SE EXPLICA Y DEMUESTRAN LOS PASOS QUE INTEGRAN LA ACTIVIDAD, HACIEN- DO HINCAPIÉ EN LOS PUNTOS CLAVES, PARA QUE FINALMENTE LO REALICEN LOS PARTICIPANTES.

ESTA TÉCNICA ESTIMULA LA MOTIVACIÓN, A LA VEZ QUE -- PROPORCIONA LA INFORMACIÓN NECESARIA Y REFUERZA EL CONOCI MIENTO A TRAVÉS DE LA PRÁCTICA.

(67) ARMO "TÉCNICA DEMOSTRATIVA", MÉXICO 1981, P.2

LAS VENTAJAS DE ESTA TÉCNICA SON: EL APRENDIZAJE SE DA DE INMEDIATO, LA PARTICIPACIÓN ES ACTIVA, LOS OBJETIVOS SON CLAROS, Y SE PUEDE EVALUAR RAPIDAMENTE EL GRADO DE APRENDIZAJE.

LAS DESVENTAJAS, SON QUE SE INVIERTE MÁS TIEMPO Y DINERO, SE INTERRRUMPE EL TRABAJO NORMAL Y POR CONSIGUIENTE BAJA LA PRODUCTIVIDAD.

C) CORRILLOS, ES DONDE LOS PARTICIPANTES DE UN GRUPO SE DIVIDEN EN VARIOS SUBGRUPOS, NOMBRANDO A UN MODERADOR EN CADA UNO, CON LA FINALIDAD DE PROPICIAR LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE TODOS ACÉRCA DEL TEMA.

LA TÉCNICA CONSTA DE CUATRO ETAPAS, LA PRIMERA ES INTRODUCCIÓN DONDE SE INDICAN LOS PROPÓSITOS, FORMA DE TRABAJAR, Y LA DISTRIBUCIÓN DEL MATERIAL DE TRABAJO; LA SEGUNDA ES EL ESTUDIO, AQUI YA SE INICIA EL TRABAJO SUPERVISANDO TODA ACCIÓN EL INSTRUCTOR; EN LA TERCERA ETAPA, ES LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS POR PARTE DEL MODERADOR DE CADA EQUIPO, CON LA FINALIDAD DE SER DISCUTIDO ENTRE TODOS; Y EN LA SÍNTESIS, SE HACE UN RESÚMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL GRUPO.

ES IMPORTANTE SEÑALAR, QUE PARA EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE ESTA TÉCNICA, ES NECESARIO QUE EN LA ETAPA DE INTRODUCCIÓN SEA UNO EXPLÍCITO, DE LOS CONTRARIO LAS ETAPAS POSTERIORES NO FUNCIONARÁN.

LAS VENTAJAS QUE PRESENTA ESTA TÉCNICA SON: PROPICIA LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE TODOS LOS INTEGRANTES, EXISTE UN INTERCAMBIO DE IDEAS Y CONOCIMIENTOS ENTRE LOS PARTICIPANTES, FACILITA LA OBTENCIÓN DE BUENOS RESULTADOS.

LAS DESVENTAJAS ES QUE SE PROVOCAN FRICCIONES EN EL GRUPO, SI LOS PARTICIPANTES NO PRESENTAN CARACTERÍSTICAS SIMILARES, Y TAMBIÉN, POR QUE AL SELECCIONAR A LOS MODERADORES, ESTOS NO SEPAN O PUEDAN CONDUCIR A SUS RESPECTIVOS GRUPOS.

ES RECOMENDABLE UTILIZAR TARJETAS DE CORRILLOS Y DOCUMENTOS INFORMATIVOS, DONDE SE INDIQUE LA SECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES, ADEMÁS DE UNA INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA A LA TÉCNICA, COMO SON FOLLETOS, GRÁFICAS O ALGÚN OTRO MATERIAL.

D) LECTURA COMENTADA, ES CUANDO EL INSTRUCTOR DIRIGE EL ESTUDIO EN GRUPO ACERCA DE UN DOCUMENTO IMPRESO, SE USA GENERALMENTE PARA IMPARTIR CONOCIMIENTOS DE CARÁCTER INFORMATIVO.

SU DESARROLLO SE ENCUENTRA ESTRUCTURADO DE LA SIGUIENTE FORMA: A) INTRODUCCIÓN, ES LA ETAPA EN DONDE SE ENTREGA EL MATERIAL IMPRESO Y SE DAN LAS INSTRUCCIONES, B) LECTURA ORAL, AQUI EL INSTRUCTOR SOLICITARÁ QUE ALGUIEN LEA EL DOCUMENTO, CEDIENDO POSTERIORMENTE LA LECTURA A OTROS PARTICIPANTES HASTA FINALIZAR; C) LOS COMENTARIOS AL TÉRMINO DE LA LECTURA, EL INSTRUCTOR INVITARÁ A LOS PARTICIPANTES A EXPONER SUS PUNTOS DE VISTA ACERCA DEL TEMA QUE SE HA LEÍDO; D) LA SÍNTESIS, ES LA REALIZACIÓN DE UN RESÚMEN DE TODO LO EXPUESTO.

PARA OBTENER BUENOS RESULTADOS, ES RECOMENDABLE QUE LA PARTICIPACIÓN SEA DINÁMICA Y EVITAR POSIBLES DESVIACIONES DEL TEMA DURANTE LOS COMENTARIOS.

E) PHILLIP 6'6, CONSISTE EN DIVIDIR AL GRUPO EN SUBGRUPOS DE SEIS PERSONAS CADA UNO, PARA DISCUTIR UN TEMA DE

TERMINADO DURANTE SEIS MINUTOS, DE TAL FORMA QUE AL FINALIZAR SE TENGA UNA CONCLUSIÓN.

GENERALMENTE, ESTA TÉCNICA NO ES MUY UTILIZABLE, YA -- QUE SE CUENTA CON POCO TIEMPO PARA DISCUTIR UN TEMA.

F) TORMENTA DE IDEAS, CONSISTE EN LA APORTACIÓN DE --- IDEAS POR PARTE DEL GRUPO ACERCA DE UN TEMA, CON LA FINALIDAD DE PROPORCIONAR DIVERSAS ALTERNATIVAS.

LAS FASES DE LA TÉCNICA SON: INTRODUCCIÓN, QUE ES DONDE SE DESCRIBE EL TEMA A ANALIZAR Y SUS CARACTERÍSTICAS ADE MÁS DE LAS INSTRUCCIONES; EL DESARROLLO, ES EL INICIO DE LA PRESENTACIÓN DE IDEAS Y PUNTOS DE VISTA EN RELACIÓN AL TEMA ANOTÁNDOSE CADA UNA DE ELLAS; EL ANÁLISIS, CONSISTE EN EL ESTUDIO DE LAS IDEAS PROPUESTAS, INDICÁNDO LAS VENTAJAS Y - DESVENTAJAS; LAS CONCLUSIONES, LAS REALIZA EL INSTRUCTOR, - SEÑALANDO LAS IDEAS ACERTADAS O APROPIADAS.

PARA LA SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DIDÁCTICAS, SE RECOMIENDA TOMAR EN CUENTA LOS OBJETIVOS, EL CONTENIDO, EL NÚ-- MERO DE PARTICIPANTES, LOS RECURSOS MATERIALES EXISTENTES, Y LA MOTIVACIÓN HACIA EL APRENDIZAJE, (VÉASE CUADRO 4).

3.6. REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

FINALMENTE, DENTRO DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN, LA EVALUACIÓN ES DE GRAN IMPORTANCIA, YA QUE NOS PERMITE MEDIR LOS CONOCIMIENTOS O HABILIDADES A QUE DA LUGAR LA CAPACITACIÓN. PARA TAL EFECTO, LA EVALUACIÓN SE APOYARÁ EN EL CONTROL, PARA "REVISIÓN DETALLADA Y SISTEMÁTICA DE UN PROYECTO, PLAN U ORGANISMO EN SU CONJUNTO, CON OBJETO DE MEDIR EL GRÁ

RELACION DE TECNICAS Y OBJETIVOS

OBJETIVO TECNICAS	INDIVI- DUALES	COLEC- TIVOS	CONOCI- MIENTOS	DESTRE- ZAZ	ACTITU- DES	NIVEL BASICO	NIVEL MEDIO	EN CASO DE FUNCIONARIOS		
								MENORES	INTERME- DIO	DE ALTO NIVEL
EXPOSITIVA		XXX	XXX			XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
DEMOSTRATIVA	XXX	XXX		XXX		XXX	XXX			
CORRILLOS		XXX	XXX		XXX	XXX	XXX	XXX		I
LECTURA COMENT		XXX	XXX			XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
PHILLIPS 6'6		XXX	XXX		XXX	XXX	XXX	XXX		
TORMENTA IDEAS		XXX	XXX		XXX	XXX	XXX	XXX		

CUADRO:4

RELACION DE TECNICAS Y OBJETIVOS

OBJETIVO TECNICAS	INDIVI- DUALES	COLEC- TIVOS	CONOCI- MIENTOS	DESTRE- ZAZ	ACTITU- DES	NIVEL BASICO	NIVEL MEDIO	EN CASO DE FUNCIONARIOS		
								MENORES	INTERME- DIO	DE ALTO NIVEL
EXPOSITIVA		XXX	XXX			XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
DEMOSTRATIVA	XXX	XXX		XXX		XXX	XXX			
CORRILLOS		XXX	XXX		XXX	XXX	XXX	XXX		I
LECTURA COMENT		XXX	XXX			XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
PHILLIPS 6'6		XXX	XXX		XXX	XXX	XXX	XXX		
TORMENTA IDEAS		XXX	XXX		XXX	XXX	XXX	XXX		

CUADRO:4

DO DE EFICACIA CON QUE ESTÁ OPERANDO EN UN MOMENTO DETERMINADO, PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS" (68)

POR ESTA RAZÓN, LA EVALUACIÓN DEBE PLANEARSE, EVITANDO TODO TIPO DE IMPROVISACIÓN, Y ASEGURAR EL CORRECTO DESARROLLO DEL PROGRAMA. SE PUEDE VER TAMBIÉN COMO:

"UN PROCESO CONTINUO Y SISTEMÁTICO QUE - CONSISTE, ESENCIALMENTE EN DETERMINAR EN QUE FORMA SE ESTÁN LOGRANDO LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE AL TÉRMINO DE CADA PROCESO DE ENSEÑANZA" (69)

PARA LA CAPACITACIÓN SERÁ "LA FORMA EN QUE SE PUEDE MEDIR LA EFICACIA Y RESULTADOS DE UN PROGRAMA EDUCATIVO Y DE LA LABOR DE UN INSTRUCTOR, PARA OBTENER LA INFORMACIÓN QUE PERMITA MEJORAR LAS HABILIDADES Y CORREGIR EVENTUALES ERRORES" (70)

AL MENCIONAR EN LAS ANTERIORES DEFINICIONES EL ASPECTO DE EFICACIA, ESTAMOS REFIRIENDONOS A LOS RESULTADOS DE LOS OBJETIVOS Y METAS; O SEA, EL ANALIZAR LOS OBJETIVOS Y SU CONSECUCCIÓN, VERIFICAR SI SE HA DADO EL CAMBIO DE CONDUCTA ESPERADO POR EL PARTICIPANTE A TRAVÉS DEL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN, Y DETERMINAR LA POSIBLE EXISTENCIA DE DEFICIENCIAS QUE DEMUESTREN TANTO EL PARTICIPANTE COMO EL INSTRUCTOR.

(68) CF. "GLOSARIO DE TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS" OP. CIT. P. 81.

(69) MA. ESTHER AGUIRRE, "MANUAL DE DIDÁCTICA GENERAL", - ED. UNAM, MÉXICO 1979, P. 90.

(70) SILICEO ALFONSO, OP. CIT. P. 105

LO ANTERIOR ES CON LA FINALIDAD DE PROPORCIONAR TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA QUE PERMITA RETROALIMENTAR EL PROCESO DE CAPACITACIÓN,

PARA REALIZAR UNA EVALUACIÓN OBJETIVA Y PRECISA, ES NECESARIO ANALIZAR A LOS PARTICIPANTES, AL CONTENIDO -- DEL PROGRAMA, AL INSTRUCTOR, A LAS TÉCNICAS Y MATERIALES DIDÁCTICOS UTILIZADOS, YA QUE SOLO A TRAVÉS DE ELLOS, SE PODRÁ DETECTAR LAGUNAS O DEFICIENCIAS DENTRO DEL PROCESO DE APRENDIZAJE,

ES NECESARIO CONSIDERAR, LOS PUNTOS ANTERIORES, DEBIDO A QUE EN EL SECTOR PÚBLICO NO EXISTE LA DEBIDA UNIFORMIDAD DE CRITERIOS ESPECIFICOS QUE PERMITAN MEDIR LA EFECTIVIDAD DE LOS DIFERENTES PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE HAN SIDO ESTABLECIDOS, (VEASE CUADRO 5),

DEL PARTICIPANTE

ÁQUI EL OBJETIVO PRINCIPAL ES ESTIMAR EL GRADO DE - APRENDIZAJE QUE SE HA DADO EN LOS CAPACITADOS, YA SEA DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y CAMBIOS DE CONDUCTA, SEGÚN SEA EL CASO; PARA TAL EFECTO, ES NECESARIO PRECISAR LA SITUACIÓN EN QUE SE ENCUENTRAN LOS PARTICIPANTES ANTES Y DESPUES DE CUALQUIER PROGRAMA, POR LO QUE GENERALMENTE, SE PRACTICAN EVALUACIONES ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN,

ANTES DEL PROGRAMA, POR QUE PERMITE CONOCER LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DE LOS PARTICIPANTES, ADEMÁS - DE SUS INQUIETUDES Y NECESIDADES POR EL APRENDIZAJE,

DURANTE EL DESARROLLO DEL PROGRAMA, POR QUE ES UN -

CUADRO:5

COMPARACION DE LA METODOLOGIA DE LA CAPACITACION
EN OTRAS SECRETARIAS

DEPENDENCIAS		SECRETARIA DE PROGRAMA--CION Y PRES	SECRETARIA DE REFORMA AGRARIA	SECRETARIA DE AGRICULTURA Y R. H.	SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTEN.	SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO P.	
METODOLOGIA							
DE PROGRAMAS	DETECCION DE NECESIDADES	SI	SI	SI	SI	SI	
	NIVEL O JERARQUIA	TODOS	TODOS	ALGUNOS	ALGUNOS	TODOS	
	AMBITO	INTERNO	INTERNO	INTERNO	INTERNO	EXTERNO	
	DURACION	VARIA	VARIA	VARIA	VARIA	VARIA	
LA CAPACITACION	PROPOSITOS	ESCALAFON ESPECIALIZ.	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	NO DEFINIDO	ESCALAFON ESPECIALIZ.	
	OBJETIVOS	SI	SI	SI	SI	SI	
	POLITICAS	SI	SI	NO	SI	SI	
	CONTENIDOS	SI	SI	NO	NO	SI	
	REC. FINANCIER.	SI	SI	SI	SI	SI	
	REC. TECNOLOG.	SI	SI	NO	SI	SI	
	REC. MATERIAL.	SI	SI	SI	SI	SI	
	MATERIALES DIDACTICOS	SI	SI	SI	SI	SI	
	SELECCION DE TECNICAS	SI	SI	SI	SI	SI	
		ANTES	SI	SI	NO	NO	NO
		DURANTE	NO	SI	NO	NO	NO
		DESPUES	SI	SI	SI	SI	SI
		DEL CONTENIDO	NO	NO	NO	NO	NO
	DEL INSTRUCTOR	NO	NO	NO	NO	NO	
	DE TECNICAS Y MATERIALES	NO	NO	NO	NO	NO	

MEDIO QUE PERMITE DETERMINAR SI EL PARTICIPANTE ESTA -- REALMENTE APRENDIENDO Y AL INSTRUCTOR LE PERMITE APRE-- CIAR SI NO EXISTE ALGUNA DESVIACIÓN O LAGUNA DURANTE EL PROCESO DE LA INSTRUCCIÓN,

Y AL FINAL, POR QUE SE APRECIAN LOS CAMBIOS QUE SE HAN DADO EN EL PARTICIPANTE COMO RESULTADO DE LA CAPACI TACIÓN,

LA EVALUACIÓN SE REALIZA CON BASE A LOS EXÁMENES, GENERALMENTE PUEDEN SER ORALES O ESCRITOS, Y EN ALGUNOS CASOS PRÁCTICOS, SEGÚN HAYA SIDO EL CONTENIDO Y OBJETI- VO DEL PROGRAMA"

PARA LOS EXÁMENES ESCRITOS, HAYA QUE TOMAR EN CUEN- TA CIERTOS FACTORES, ENTRE LOS QUE SE ENCUENTRAN LA CLA RIDAD EN LAS PREGUNTAS, SU PRECISIÓN Y LA PRESENTACIÓN,

LOS EXÁMENES PRÁCTICOS, SE APLICAN CUANDO EL CONTE- NIDO DEL PROGRAMA SEA INSTRUIR, POR EJEMPLO: EL MANEJO O PROCEDIMIENTO DE MÁQUINAS Y EQUIPOS,

DEL CONTENIDO DEL PROGRAMA

LA EVALUACIÓN DEL CONTENIDO DEL PROGRAMA, DEBE HA-- CERSE CONSIDERANDO LOS SIGUIENTES PUNTOS: OBJETIVO, IN- TEGRACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS PAR- TICIPANTES,

EN EL PRIMER CASO, SE PRETENDE SABER CON EXACTITUD SI ESTE FUE ALCANZADO O NO, ESTO SE DETERMINA, MEDIANTE UN CUESTIONARIO QUE SE ENREGA A LOS PARTICIPANTES, EN DONDE SE LES PREGUNTA SI SE CUMPLIERON LOS OBJETIVOS Y EN QUÉ PORCENTAJE,

REFERENTE A LA INTEGRACIÓN DEL PROGRAMA, SE DEBE - OBSERVAR PARA SU EVALUACIÓN LA INTERRELACIÓN ENTRE LOS - DIFERENTES PUNTOS QUE LO INTEGRAN, SECUENCIA LÓGICA Y - DISTRIBUCIÓN AL IMPARTIRSE; ES NECESARIO QUE TODOS ES- - TOS ASPECTOS TAMBIÉN SE PREGUNTEN A LOS PARTICIPANTES, POR QUE A VECES LA FALTA DE ÉXITO EN LOS PROGRAMAS, SE ENCUENTRA AL MOMENTO DE IMPARTIR LA INSTRUCCIÓN, Y NO - EN EL PROGRAMA,

EL ÚLTIMO ASPECTO, CORRESPONDE A LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS PARTICIPANTES, POR TANTO EL - PROGRAMA DEBE MOTIVAR AL PARTICIPANTE EN LA ADQUISICIÓN DE NUEVOS CONOCIMIENTOS O DE ACTUALIZACIÓN , DE ACUERDO A CADA CASO,

TODOS LOS PUNTOS SEÑALADOS EN ESTE APARTADO, DEBEN SER EVALUADOS CON CRITERIOS PRECISOS, PARA PODER DETER- - MINAR SI ES O NO EL PROGRAMA EL QUE OBSTACULIZA EL PRO- - CESO DE LA CAPACITACIÓN,

DEL INSTRUCTOR

LA EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR TAMBIÉN ES CLAVE PARA DETERMINAR EL RESULTADO DE LA CAPACITACIÓN, PARA REALIZARLA SE CONSIDERAN LOS SIGUIENTES ASPECTOS: PLANEACIÓN DE LA INSTRUCCIÓN, CONOCIMIENTOS ACERCA DEL TEMA, MANEJO DE LAS TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN Y DE MATERIALES DIDÁCTICOS, INTERÉS POR AYUDAR, MOTIVACIÓN HACIA EL APRENDIZAJE, PRESENTACIÓN Y PUNTUALIDAD.

ADEMÁS DE TODO LO ANTERIOR, SE DEBE TOMAR EN CUENTA EL CLIMA QUE SE CREA DURANTE EL PROCESO DE LA INSTRUCCIÓN, SU EXPOSICIÓN, SU INTERACCIÓN CON EL GRUPO, Y EL LENGUAJE QUE UTILIZÓ.

PARA EVALUAR ESTOS ASPECTOS DEL INSTRUCTOR, SE DEBEN REALIZAR PREGUNTAS DIRECTAS A LOS PARTICIPANTES, A FIN DE NO DESVIAR O CONFUNDIR ESTE APARTADO CON LOS ANTERIORES.

TÉCNICAS Y MATERIALES

EL ÚLTIMO PUNTO A CONSIDERAR DENTRO DE LA EVALUACIÓN ES EL DE TÉCNICAS Y MATERIALES DIDÁCTICOS UTILIZADOS.

EN RELACIÓN A LAS TÉCNICAS, SU EVALUACIÓN RADICA EN QUE SI FUÉ LA CORRECTA O ADECUADA AL TEMA QUE SE EXPUSO, POR EJEMPLO SI SE ESTA ENSEÑANDO EL MANEJO DE UNA MÁQUINA, NO SE VA A INSTRUIR SOBRE SU MANEJO CON UNA TÉCNICA EXPOSITIVA, SINO CON UNA DEMOSTRATIVA. EN CUANTO A LOS MATERIALES DIDÁCTICOS, SU EVALUACIÓN CONSISTE EN EL APOYO QUE PRESTO PARA FACILITAR EL APRENDIZAJE, DETERMINANDO SI FUERON UTILIZADOS EN EL MOMENTO PRECISO Y TIEMPO - NECESARIO,

INDEPENDIEMENTE DE CUALQUIER FACTOR QUE SE VAYA A EVALUAR, ES CONVENIENTE QUE ESTA TENGA UNA SERIE DE - CARACTERÍSTICAS QUE PERMITAN EN UN MOMENTO DADO UNA TOMA DE DECISIONES OBJETIVA Y OPORTUNA PARA LOS ENCARGADOS DE ADMINISTRAR E IMPARTIR LA CAPACITACIÓN,

PARA CONCLUIR, CONVIENE INDICAR, QUE LA EVALUACIÓN EN SU CONJUNTO SE REALIZA POR QUE:

- PERMITE DIAGNOSTICAR LOS PROS Y CONTRAS DE CUALQUIER-PROGRAMA,
- ESTIMULA E INDUCE HACIA EL APRENDIZAJE A LOS PARTICIPANTES,
- PERMITE CUANTIFICAR LA EFICIENCIA DEL PROGRAMA,
- DETECTA LAS DEFICIENCIAS DE LOS PARTICIPANTES
- PERMITE RACIONALIZAR LOS RECURSOS,
- RETROALIMENTA AL PROCESO DE CAPACITACIÓN,

3.7. CONSIDERACIONES FINALES

EL CAMBIO ESTRUCTURAL QUE VIENE SUFRIENDO LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL PÚBLICO, HACE NECESARIO ACTUALIZAR LOS MECANISMOS DE FUNCIONAMIENTO Y ORGANIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO, EN ESPECIAL DE LA CAPACITACIÓN, LA CUAL ES EL INSTRUMENTO DE ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LOS CONOCIMIENTOS Y TÉCNICAS DE TRABAJO PERMANENTEMENTE.

PARA LOGRAR UNA EFICIENTE Y CORRECTA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN, QUE ABARQUE A TODOS LOS SERVIDORES PÚBLICOS, SE REQUIERE PRIMERAMENTE QUE EL ESTABLECIMIENTO DEL SERVICIO CIVIL INDUZCA A UNA ÓPTIMA ADMINISTRACIÓN, UTILIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, APEGÁNDOSE A LOS PROPÓSITOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1984-1988.

MÁS ADELANTE, CON EL OBJETO DE SUBSANAR LA GRAN DIVERSIDAD QUE HAY EN LOS DIFERENTES CENTROS DE CAPACITACIÓN DE LAS DEPENDENCIAS DEL SECTOR PÚBLICO, EN DONDE NO SE HA IDO A LA PAR DE LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS PARA EL TRABAJO Y EN LA ENSEÑANZA, ASÍ COMO LA IDENADECUADA INTEGRACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN CON LAS NECESIDADES DEL PERSONAL; POR ELLO, SE PRECISA EL HACER REALIDAD LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, EN DONDE SE CONJUGUEN TODOS LOS ELEMENTOS YA MENCIONADOS EN EL TRABAJO, PARA UNIFICAR Y UNIFORMAR LAS POLÍTICAS, CRITERIOS, PROGRAMAS Y MÉTODOS DE ENSEÑANZA, ASÍ COMO TODA LA INFRAESTRUCTURA EXISTENTE.

CON LAS ESCUELAS, SE PRETENDE ADEMÁS PROPORCIONAR LA CAPACITACIÓN PARA EL INGRESO A LA FUNCIÓN PÚBLICA; ES DECIR; FORMAR CUADROS PARA INTEGRARSE DIRECTAMENTE A LAS ACTIVIDADES, SIN IMPORTAR EL NIVEL QUE VA A OCUPAR, CABE MENCIONAR QUE CON ESTAS ESCUELAS SE ALCANZARAN CORRECTAMENTE LOS LINEAMIENTOS DEL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, QUE BUSCA CAPACITAR A CASI 2 MILLONES DE TRABAJADORES. POR OTRA PARTE, EN ESTOS CENTROS SE ESTRUCTURARÁN TÉCNICAS DE APRENDIZAJE LO SUFICIENTEMENTE DINÁMICAS Y MODERNAS, RELACIONANDO DE MANERA ESPECIAL LO TEÓRICO PRÁCTICO Y TECNOLÓGICO (INSTRUMENTOS Y APARATOS DE APOYO) CON LAS CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES DE LOS INTERESADOS, EN DONDE LA MAYORÍA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS REQUIEREN DE LA CAPACITACIÓN, PERO QUE POR SU MISMA FORMACIÓN SON RARIOS A LA ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y AL CAMBIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.

PARA CUMPLIR CON LOS PRINCIPIOS DE DAR ACCESO A LA CAPACITACIÓN, SE DEBEN HACER A UN LADO LOS CONCEPTOS DE "CONFIANZA", "BASE", Y "DE LA SECRETARÍA X"; EN VIRTUD, DE SER ESTA UNA LIMITANTE PARA LA OPERACIÓN DEL CENTRO (ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA) Y LA PARTICIPACIÓN REALIZACIÓN EN SU ÁREA DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS.

LOS CURSOS A IMPARTIR DEBERAN ESTAR ACORDES A LOS NIVELES Y ESPECIALIDADES EXISTENTES EN EL SERVICIO CIVIL, YA SEAN DE DIRECTORES, JEFES DE DEPARTAMENTO, PROFESIONISTAS, TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS, CONSIDERANDO TAMBIÉN LOS ÁMBITOS EN QUE PARTICIPAN LAS ENTIDADES PARAESTATALES. LA DIVISIÓN Y PRIORIDAD CON LA QUE SE TIENEN QUE ELABORAR LOS PLANES Y PROGRAMAS DE LA ESCUELA, DEBEN ESTAR ENFOCADOS EN

ORDEN DE IMPORTANCIA Y COORDINACIÓN CON EL SERVICIO CIVIL, A SABER: DE VOCACIÓN; DIRECCIÓN, INDUCCIÓN Y GENERAL. CON ESTO, SE CUBRIRÍAN LAS NECESIDADES DEL SERVICIO,

EN CUANTO A LOS TRABAJADORES, SE REQUIERE QUE APORTEN SU POTENCIALIDAD, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES CON MAYOR CALIDAD, HACIENDOLAS COMPATIBLES CON EL CUMULO DE EXPERIENCIAS DE CADA TRABAJADOR; PARA ELLO, ES NECESARIO ESTABLECER ADEMÁS UN SISTEMA DE INCENTIVOS Y DE EVALUACIÓN DE ACUERDO A LA ACTUACIÓN EN SUS ACTIVIDADES, CUMPLIENDO ASÍ CON UNO DE LOS PRINCIPIOS RECTORES DE UN SERVICIO CIVIL, - EL CUAL ES INGRESAR, PROMOVER Y ASCENDER A LOS EMPLEADOS - DE ACUERDO AL CATALOGO DE PUESTOS (ESCALAFÓN) MEDIANTE LA EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS DE CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA, Y CARACTERÍSTICAS PROPIAS DEL PUESTO.

EL SISTEMA DE INCENTIVOS O MÉRITOS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DEBE TOMAR EN CUENTA LA EFICACIA, PRODUCTIVIDAD, CONOCIMIENTOS, APTITUDES Y ACTITUDES,

PARA CONCLUIR, TODOS ESTOS PUNTOS MENCIONADOS PUEDEN CONDUCIR A IMPARTIR LA CAPACITACIÓN EFICIENTEMENTE, SATISFACIENDO LA DEMANDA DE LOS TRABAJADORES Y DE LAS DEPENDENCIAS, Y RACIONALIZANDO LOS RECURSOS DESTINADOS PARA ESTA ACTIVIDAD, UTILIZANDO SOLAMENTE LO NECESARIO E INDISPENSABLE.

CAPITULO CUARTO

ESTUDIO DE CASO PROGRAMA DE CAPACITACION DEL CENTRO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE LA S.P.P. (CAPYDE)

CONSIDERANDO LA IMPORTANCIA QUE PODRÍA TENER ÉSTA METODOLOGÍA Y AUNADO A LAS FUNCIONES EN ESTA MATERIA DE LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, SE ANALIZÓ EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE 1982 DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEPENDIENTE DE LA MISMA SECRETARÍA.

SE CONTEMPLAN UNA SERIE DE ASPECTOS Y CONCEPTOS REPRESENTATIVOS, QUE PUEDEN SERVIR DE GUÍA O MODELO PARA LAS DEMÁS DEPENDENCIAS DEL SECTOR PÚBLICO.

UNO DE ÉSTOS ASPECTOS, ES QUE LA SECRETARÍA TIENE A SU CARGO LO RELACIONADO A LA CAPACITACIÓN Y AL SERVICIO CIVIL DE CARRERA; POR LO QUE, AL ESTRUCTURARSE DICHO PROGRAMA SE CONSIDERÓ NECESARIO TOMAR LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE ÉSTE Y LOS DIFERENTES PROGRAMAS DE LA INSTITUCIÓN, PARA QUE DE ÉSTA FORMA OBTENER RESULTADOS POSITIVOS. SE CONSIDERA EL ACCESO A LA CAPACITACIÓN COMO LA OPORTUNIDAD DE CAMBIOS POSITIVOS EN LAS ACCIONES DE LOS HOMBRES DENTRO DE LA INSTITUCIÓN, ASÍ COMO EN SU ÁMBITO SOCIAL; YA QUE, ES EL INSTRUMENTO A UTILIZAR POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA MEJORAR, INTEGRAR Y HOMOGENEIZAR A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DENTRO DE SU ÁREA DE TRABAJO Y CONTEXTO SOCIO CULTURAL EN QUE SE DESENVUELVEN.

EL PROGRAMA SE INTEGRA POR SEIS TIPOS O NIVELES DE CAPACITACIÓN, QUE CUBREN LAS EXPECTATIVAS DEL PERSONAL EN --

SUS DIFERENTES CATEGORÍAS, ES DECIR: SECRETARIAL, DE BASE (ESCALAFONARIO), MANDOS MEDIOS (TÉCNICOS), FUNCIONARIOS Y DE FORMACIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS, (VÉASE CUADRO 6),

LOS PROGRAMAS A DESARROLLAR DE ACUERDO A LA JERARQUÍA SON DE:

- 1.- PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ESCALAFONARIA,
- 2.- CAPACITACIÓN SECRETARIAL
- 3.- CAPACITACIÓN TÉCNICA (MANDOS MEDIOS)
- 4.- DESARROLLO DE FUNCIONARIOS
- 5.- SISTEMA DE ENSEÑANZA ABIERTA
- 6.- FORMACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO
- 7.- ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS.

TODOS ESTOS PROGRAMAS, SON IMPARTIDOS A TRAVÉS DEL SISTEMA DE MÓDULOS, DEBIDO A QUE FACILITA LA INSTRUCCIÓN, SEGUIMIENTO, INTERRELACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS MISMOS,

4.1. COMITÉS MIXTOS DE CAPACITACIÓN

PARA QUE EL PROGRAMA SEA CONGRUENTE EN CUANTO A SUS OBJETIVOS, ADEMÁS DE QUE SE GARANTICE LA PARTICIPACIÓN EN LA CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, SE HAN ESTABLECIDO LOS COMITÉS MIXTOS DE CAPACITACIÓN QUE SE ENCUENTRAN INTEGRADOS POR REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES (SINDICATO) Y DE LAS AUTORIDADES,

LOS COMITÉX MIXTOS SON DE TRES TIPOS: NACIONAL MIXTO, METROPOLITANOS Y ESTATALES. EL PRIMERO ESTÁ INTEGRADO COMO SE INDICÓ ANTERIORMENTE, EL SEGUNDO ES POR CADA DIRECCIÓN GENERAL DE LA SECRETARÍA, Y EL ÚLTIMO ES POR LAS DELEGACIONES ESTATALES DE LA SECRETARÍA.

Programa de Capacitación
CAPYDE
1982

- 86 -

• Programa de capacitación
escalafonaria

- plan de carrera escalafonaria
- capacitación por rama escalafonaria y puestos tipo
- capacitación por comités mixtos
- programa de inducción a la S. P. P.

• Programa de capacitación
secretarial

- fase de integración institucional
- fase técnica (cursos secuenciales y no secuenciales)
- fase de desarrollo humano

• Programa de capacitación
técnica

- introducción a la Administración Pública
- técnicas especializadas
- planeación y control
- desarrollo institucional y humano
- análisis económico

• Programa de desarrollo de
funcionarios

• Sistema de enseñanza abierta

• Programa de formación del -
servidor público

• Administración de programas.

DENTRO DEL COMITÉ NACIONAL MIXTO DE CAPACITACIÓN, ESTÁ EL DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, QUIEN DELEGA EN EL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO LA EJECUCIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS EN LA MATERIA;

LAS FUNCIONES DEL COMITÉ MIXTO APARTE DE SER EL ÓRGANO ENCARGADO DE LA PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE LA SECRETARÍA, TIENEN TAMBIÉN LAS DE:

- DISEÑAR LAS NORMAS Y POLÍTICAS QUE HAN DE GUIAR LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN,
- VINCULAR LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN CON LAS NECESIDADES PROGRAMÁTICAS DE LA SECRETARÍA
- ELABORAR UN INFORME DE RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS PROGRAMAS PUESTOS EN MARCHA.

CON ESTO, SE APOYARÍAN LOS COMITÉS AÚN MÁS CON EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD 1984-1988, QUE SEÑALA EL PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS COMISIONES MIXTAS, PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN,

CON LA PARTICIPACIÓN DE ESTOS COMITÉS, SE PRETENDE DAR LA OPORTUNIDAD DE HACER UNA CARRERA ADMINISTRATIVA EN LA SECRETARÍA, TENIENDO COMO APOYO AL SISTEMA ESCALAFONARIO FUNCIONAL E INTERCOMUNICADO; YA QUE, LOS CURSOS FUERON ESTRUCTURADOS PARA CAPACITAR A TODO EL PERSONAL EN LOS NIVELES ESCALAFONARIOS Y JERARQUICOS EXISTENTES,

PARA LA EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS, SE ESTABLECIERON LOS LINEAMIENTOS SEÑALADOS EN EL PLAN

GLOBAL DE DESARROLLO EN MATERIA DE CAPACITACIÓN,

4.2, CAPACITACION ESCALAFONARIA

PARTIENDO DEL SUPUESTO DE QUE EL SISTEMA ESCALAFONARIO ES EL MODELO A DESARROLLAR, ENCONTRAMOS QUE EL PERSONAL DE BASE PUEDE SATISFACER SUS NECESIDADES O EXPECTATIVAS RELACIONADAS A SU PUESTO (RESPONSABILIDAD, ASCENSOS, - DESARROLLO Y VOCACIÓN) COMO TRABAJADOR AL SERVICIO DEL ESTADO, PARA ELLO, ES NECESARIO QUE EXISTA COORDINACIÓN ENTRE SUS ACTIVIDADES CON LAS DE SU ÁREA O ÁMBITO DE ACCIÓN CON SU JEFE INMEDIATO PARA ESTRUCTURAR UN "PLAN INDIVIDUAL DE CAPACITACIÓN", EL CUAL TAMBIÉN DEBERÁ ADAPTARSE AL ESCALAFÓN EXISTENTE EN LA SECRETARÍA, AJUSTÁNDOSE DE ESTA FORMA AL SERVICIO CIVIL DE CARRERA,

AL ELABORARSE EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA 1982, SE HIZO UNA SERIE DE ANÁLISIS DE DISTINTOS DOCUMENTOS RELACIONADOS A LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PUESTOS, DEL PERSONAL Y DE LA INSTITUCIÓN PARA PODER DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, ESOS DOCUMENTOS SON LOS DE:

- CATALOGO DE PUESTOS VIGENTES EN LA SECRETARÍA
- REQUISITOS DE PUESTOS ESCALAFONARIOS
- INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS
- DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CAPYDE% COMITES,
- DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES REALIZADO A TRAVÉS DE LOS ENCUENTROS POR RAMA ESCALAFONARIA
- EXPERIENCIA OBTENIDA POR LOS INSTRUCTORES DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y LAS NECESIDADES EXPRESADAS POR LOS PARTICIPANTES,

Obsérvese la gama de documentos utilizados para la -
detección de necesidades, los que permite tener una visión
completa y objetiva de la problemática existente en rela--
ción a la capacitación,

Considerando estas necesidades, se planean los cur--
sos a desarrollar, dividiéndolos en dos aspectos, que son
el técnico y el humano,

El técnico está integrado por conceptos que tienden--
a cubrir las necesidades en el trabajo, de acuerdo a fun--
ciones específicas propias del puesto,

El humano está orientado a satisfacer sus expectati--
vas en su contexto laboral,

La integración de estos aspectos, facilita la ins---
trucción y el aprendizaje, creando también un ambiente --
agradable y propicio para la capacitación,

Los objetivos establecidos para los diferentes pro--
gramas del centro son amplios y completos para todos los -
intereses y necesidades del personal y de la institución -
estos son:

La finalidad del programa de capacitación escalafona
ria, es satisfacer las necesidades de capacitación del per
sonal de base, de acuerdo a los requerimientos de la estruc
tura escalafonaria en beneficio de la institución del ser
vidor público y elevar la eficiencia en el desarrollo de -
las funciones de su puesto, así como acrecentar su acervo
de conocimientos,

El plan de carrera escalafonaria tiene como objetivo

CAPACITAR AL TRABAJADOR DE ACUERDO AL PUESTO Y A LAS NECESIDADES DE LA SECRETARÍA PARA PREPARARLO EN LOS DIFERENTES TRABAJOS, ÁREAS ETC. Y DE ACUERDO A UN PLAN INDIVIDUAL DE CAPACITACIÓN.

DENTRO DE ESTE PLAN SE CONSIDERAN ASPECTOS TÉCNICOS PARA DESARROLLAR LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS OPERATIVOS, EN 17 PAQUETES DIDÁCTICOS, A CONTINUACIÓN LOS MÁS -- SIGNIFICATIVOS:

- | | |
|--------------------|------------------|
| - INSTITUCIONAL | - ADMINISTRATIVO |
| - ESCALAFÓN | - CONTABLE |
| - COMUNICACIÓN | - PRESUPUESTAL |
| - PEDAGOGÍA | - ECONOMÍA |
| - GRÁFICA CREATIVA | - MATEMÁTICAS |
| - ARCHIVO | - INFORMÁTICA |
| - SECRETARIAL | |

EN RELACIÓN AL ASPECTO PERSONAL, ENCONTRAMOS CURSOS PARA LOS TRABAJADORES COMO GRUPOS DE TRABAJO, ENCONTRANDO SE A LOS SIGUIENTES:

- DESARROLLO HUMANO LABORAL
- LABORATORIO DE RELACIONES HUMANAS
- OPTATIVO EN DESARROLLO HUMANO

PARA LA CAPACITACIÓN POR RAMA ESCALAFONARIA Y PUESTO TIPO, SE TIENE COMO OBJETIVO CAPACITAR AL PERSONAL DE BASE DE ACUERDO AL CATÁLOGO DE PUESTOS, PARA QUE DE ESTA FORMA, SE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN SU SENTIDO AMPLIO.

ESTE TIPO DE PROGRAMA SE HA ESTRUCTURADO EN TRES -- FASES, A SABER:

- ACTUALIZACIÓN: SON CURSOS ESTABLECIDOS Y ORIENTADOS AL CATÁLOGO DE PUESTOS, Y LOS SISTEMAS DE TRABAJO DE LOS MISMOS, CON LO QUE SE PUEDE OBTENER UN DESARROLLO EXTRAINSTITUCIONAL.
- APOYO A LA FUNCIÓN: ES EL ESTABLECIMIENTO DE MATERIAS O TEMAS QUE PERMITEN COMPLEMENTAR A LA CAPACITACIÓN DE LA FASE ANTERIOR.
- SUPERACIÓN PERSONAL Y LABORAL: AQUÍ SE CONTEMPLAN ALTERNATIVAS PARA LA SUPERACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL DENTRO DE SU ÁMBITO DE TRABAJO.

DE ESTA FORMA, SE CUMPLEN EN SU TOTALIDAD LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA.

EL OBJETIVO GENERAL DE LA CAPACITACIÓN POR COMITÉS MIXTOS, SE TIENE COMO APOYAR A LOS COMITÉS METROPOLITANOS Y ESTATALES PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN, COMO OBJETIVO ESPECÍFICO ESTÁ EL COORDINAR LA OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS, Y ASESORAR A LOS COMITÉS EN LA PLANEACIÓN, EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

ESTE TIPO DE PROGRAMA SIRVE COMO APOYO Y SOPORTE DE LOS COMITÉS, PARA QUE DE ESTA FORMA FUNCIONE CORRECTAMENTE Y EXISTA LA DEBIDA VIGILANCIA EN IMPARTIR LA CAPACITACIÓN.

POR OTRO LADO, EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN TIENE COMO OBJETIVO PROPORCIONAR LA INFORMACIÓN BÁSICA, RELACIONADA A PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, Y SU CONTEXTO DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, PERMITIENDO ASÍ IDENTIFICAR AL

NUEVO TRABAJADOR CON EL MEDIO LABORAL DONDE SE DESARROLLARÁ Y CON LA INSTITUCIÓN FACTOR IMPORTANTE PARA EL CORRECTO DESEMPEÑO DE SUS LABORES.

PARA LA CAPACITACIÓN SECRETARIAL, SE HAN ESTRUCTURADO CURSOS ESPECIALES, DEBIDO A QUE ES PERSONAL DE APOYO EN LAS ACTIVIDADES COTIDIANAS, EL OBJETIVO ES PROPORCIONAR LA INFORMACIÓN Y LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA QUE PUEDAN REALIZAR EFICIENTEMENTE SUS FUNCIONES, ASÍ COMO PARA OCUPAR PUESTOS SUPERIORES.

ESTOS PROGRAMAS, SE DIVIDEN ENTRES FASES QUE SON DE INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL, TÉCNICA Y DESARROLLO HUMANO.

4.3. CAPACITACIÓN TÉCNICA

EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA (MANDOS MEDIOS)- SE HA ESTRUCTURADO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES NO SOLO ACTUALES SINO TAMBIÉN CON BASE A LAS DE AÑOS ANTERIORES, SU OBJETIVO ES PROPORCIONAR LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA UN DESARROLLO ADECUADO DEL PUESTO QUE OCUPAN EN LA SECRETARÍA.

EL PROGRAMA SE ENCUENTRA DIVIDIDO EN CINCO PAQUETES DIDÁCTICOS, A SABER: (VEASE CUADRO 7)

- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
- TÉCNICAS ESPECIALIZADAS
- PLANEACIÓN Y CONTROL
- DESARROLLO INSTITUCIONAL Y HUMANO
- ANÁLISIS ECONÓMICO.

Capacitación Técnica

- 93 -

• Introducción a la Administración Pública

- proceso administrativo
- administración pública
- administración por objetivos
- análisis y desarrollo de sistemas
- presupuesto por programas

• Técnicas especializadas

- se establecen de acuerdo a la Dirección y a los programas sustantivos de la institución

• Planeación y Control

- técnicas de supervisión
- toma de decisiones
- diagnóstico administrativo
- control de gestión
- sistemas de cómputo
- técnica del camino crítico

• Desarrollo Institucional y Humano

- administración de personal
- formación de funcionarios medios
- formación de instructores
- desarrollo organizacional
- integración de equipos de trabajo

• Análisis Económico

- macro y microeconomía
- teoría del desarrollo económico
- estructura económica de México
- política económica

CUADRO: 7

LOS CURSOS SE IMPARTEN EN FORMA INTERCALADA,

EN CUANTO AL PROGRAMA DE DESARROLLO PARA FUNCIONARIOS, FUÉ ELABORADO CONSIDERANDO QUE ES EL PERSONAL QUE CONTROLA Y DIRIGE EL FUNCIONAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, PARA PODER ALCANZAR LAS METAS U OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS, ASÍ COMO RENOVAR Y ACTUALIZAR SUS CONOCIMIENTOS DE ACUERDO A SU FUNCIÓN ASIGNADA,

SU OBJETIVO CONSISTE EN OFRECER AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA SECRETARÍA LA INFORMACIÓN QUE LE PERMITA MANEJAR EN LOS CAMPOS DE APLICACIÓN LA TECNOLOGÍA QUE CONOCE,

POR OTRO LADO, SE HA ESTABLECIDO EL SISTEMA DE ENSEÑANZA ABIERTA A NIVEL SECUNDARIA Y PREPARATORIA PARA LOS TRABAJADORES,

LAS VENTAJAS QUE PRESENTA EL SISTEMA, SON LAS DE --
DESPERTAR EL INTERÉS Y RITMO INDIVIDUAL DE APRENDIZAJE, --
NO SE ESTABLECEN LÍMITES DE EDAD, Y PERMITE OBTENER UNA --
FORMACIÓN SISTEMÁTICA Y PERMANENTE,

EL PROGRAMA PARA FORMAR AL SERVIDOR PÚBLICO, SE BASA EN QUE EL EMPLEADO, CUALQUIERA QUE SEA SU TRABAJO, DEBE TENER UNA FORMACIÓN MÍNIMA SOBRE TODO AHORA QUE SE PRETENDE ESTABLECER EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA, EL CUAL FUNGIRÁ COMO PERFIL DE LA FUTURA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DE SUS TRABAJADORES; YA QUE COMO SEÑALABA EL EXSECRETARIO DE ÉSA INSTITUCIÓN, QUE EL "SISTEMA DE CAPACITACIÓN DEBE TENER TAMBIÉN COMO OBJETIVO EL ENRIQUECIMIENTO DOCTRINAL E IDEOLÓGICO DE LOS SERVIDORES AL SERVICIO DEL ESTADO; --
CREO QUE DEBEMOS PREOCUPARNOS POR INTRODUCIR A TODOS LOS

LOS NIVELES DE NUESTRO SISTEMA DE CAPACITACIÓN, LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS O IDEAS QUE DEBEN FORMAR PARTE DE LA FORMACIÓN IDEOLÓGICA DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO"★

Es así, como el objetivo de este curso es crear y enriquecer el sentido de identidad y conciencia nacional que tiene el trabajador, donde se manifieste en la eficiencia de la ejecución y responsabilidad de las funciones que realiza,

El curso se integrará, en cuatro módulos a saber: sesiones audiovisuales, problemas económicos y sociales de México, historia de México, y el de integración familiar (véase cuadro 8)

La administración de programas, se refiere a los trabajadores de CAPYDE, en todas las etapas del proceso productivo, desde su principio hasta el final; esto es, con el objeto de proporcionar un eficiente servicio a los participantes acerca de los cursos, y mediante las etapas de dar el concentrado de cursos, la difusión, y la forma de registro de todos los programas que se imparten en el centro,

de todos los programas ya mencionados, hay que hacer énfasis en dos aspectos esenciales, el primero que se refieren a todo el personal de la institución, sin importar su tiempo de trabajar y su jerarquía o ubicación en los niveles; y el segundo, es que son programas permanentes, es decir son impartidos durante todo el año,

★MIGUEL DE LA MADRID H.

Formación del -
Servidor Público

- 96 -

Sesiones Audiovisuales

Curso sobre Problemas
Económicos y Sociales
de México :

- Nivel Técnico
- Nivel Divulgación General

Cursos sobre Historia
de México :

- Visión General de la Historia de México
- El México Prehispanico
- El México Moderno

Integración Familiar

EN CUANTO A LA PLANEACIÓN DE LOS MISMOS, PODEMOS OBSERVAR QUE EL CENTRO CUENTA CON BASTANTES Y EXCELENTES INSTALACIONES, MUY APROPIADAS PARA LA IMPARTICIÓN DE LA CAPACITACIÓN; Y EN RELACIÓN A LAS TÉCNICAS Y MATERIALES DIDÁCTICOS, PODEMOS INDICAR QUE ESTUVIERON ACORDES A LAS CARACTERÍSTICAS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS, COMO PUEDEN SER LOS CASOS DE LAS SESIONES AUDIOVISUALES Y LA TÉCNICA EXPOSITIVA DENTRO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO, CON LO QUE SE OBTUVIERON RESULTADOS POSITIVOS.

ASI MISMO, EN LOS MÓDULOS DE IMPARTICIÓN DE LA CAPACITACIÓN SECRETARIAL, SE PUDO DETERMINAR QUE LA SENSIBILIZACIÓN Y APTITUDES TOMADAS POR ESTE PERSONAL, AUNADAS A LA CORRECTA Y OPORTUNA UTILIZACIÓN DE LAS TÉCNICAS DEMOSTRATIVAS Y DE ESTUDIOS DE CASOS,

LOS MATERIALES DIDÁCTICOS SON OTRA PARTE IMPORTANTE EN LA CAPACITACIÓN Y MÁS EN ESTE CASO, YA QUE PERMITIÓ EL USO DE HERRAMIENTAS Y TÉCNOLOGÍA EXISTENTE EN EL ÁMBITO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN, FAMILIARIZÁNDOSE DE ESTA FORMA -- CON SUS INSTRUMENTOS DE TRABAJO,

LA EVALUACIÓN QUE SE REALIZA EN EL CENTRO, ESTA EN FUNCIÓN DE TRES OBJETIVOS QUE SON DE CONOCIMIENTOS, DEL -- EVENTO, Y DE LAS ACTITUDES,

PARA LOS CONOCIMIENTOS, SE TOMA COMO BASE EL MATERIAL DIDÁCTICO PARA DESPUES PRACTICAR UN CUESTIONARIO A LOS PARTICIPANTES ANTES Y DESPUES DEL CURSO, LO QUE PERMITIRÁ CONOCER EL GRADO DE APRENDIZAJE, NO SOLO EN FORMA INDIVIDUAL SINO TAMBIÉN EN SU FORMA GENERAL,

EN RELACIÓN AL EVENTO, SE CUESTIONA A LOS PARTICIPANTES ACERCA DEL DESARROLLO DEL CURSO; ESTO ES, QUE EXTERNEN

SU OPINIÓN ACERCA DEL CONTENIDO DEL PROGRAMA, DE LA EXPOSICIÓN DEL CURSO, DE LOS APOYOS DIDÁCTICOS UTILIZADOS, Y DE SU ORGANIZACIÓN CON LA FINALIDAD DE SABER O DETERMINAR SI HUBO ALGUN ELEMENTO QUE OBSTACULIZARÁ EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.

PARA LAS ACTITUDES, EL INSTRUCTOR ES EL ENCARGADO DE EVALUAR A LOS PARTICIPANTES DE ACUERDO AL INTERÉS QUE MOSTRÓ CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES DURANTE EL CURSO.

ÉSTAS TRES FORMAS DE EVALUACIÓN SON BUENAS PARA DETECTAR EN UN MOMENTO DADO SI HAY DESVIACIÓN EN EL CURSO, O SI NO SE ESTAN CUMPLIENDO LOS OBJETIVOS PLANTEADOS, O SI EXISTEN DEFICIENCIAS EN LOS RECURSOS EXISTENTES. HASTA AHORA, LOS RESULTADOS OBTENIDOS HAN SIDO BUENOS DE LOS DIFERENTES CURSOS QUE SE HAN IMPARTIDO, PERO PUEDEN SER MEJORES EN CUANTO A LA EVALUACIÓN, YA QUE DE ESTA FORMA SE ESTARÁ RETROALIMENTANDO AL SISTEMA.

UNA DE ESTAS FORMAS, ES LA DE EVALUAR DURANTE EL CURSO AL PROCESO DE LA INSTRUCCIÓN Y DE LOS PARTICIPANTES, PARA CORREGIR POSIBLES ANOMALIAS A TIEMPO, OTRA SERÍA, LA DE CONSTATAR EL GRADO DE CONGRUENCIA ENTRE LA TÉCNICA DIDÁCTICA, LOS MATERIALES Y EL CONTENIDO DEL PROGRAMA, YA QUE SE PUEDE DAR EL CASO DE QUE NO CORRESPONDA LA UNA CON LA OTRA, EVITANDOSÉ ASÍ EL MAL APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO Y DE LOS RECURSOS”

ÉN SINTESIS, PODEMOS SEÑALAR DE TODO LO ANTERIOR QUE EL PROCEDIMIENTO QUE SE UTILIZA PARA IMPARTIR Y PROGRAMAR LA CAPACITACIÓN ES EL ADECUADO, POR QUE SE APEGA A VARIABLES Y DATOS REALES EN DIFERENTES TIEMPOS, LOS CUALES AL MOMENTO DE REPORTAR SON DE FÁCIL INTERPRETACIÓN.

CONCLUSIONES

DE TODO LO ANTERIOR PODEMOS DEDUCIR QUE:

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS SE HAN ELABORADO PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN SIN APEGARSE A LA REALIDAD Y OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

LA DISPARIDAD EXISTENTE PARA IMPARTIR LA CAPACITACIÓN HA RESTADO EFICIENCIA A LOS PROGRAMAS EN EL SECTOR PÚBLICO

LA PRESENTE METODOLOGÍA PRETENDE FACILITAR A LOS RESPONSABLES DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN, EL ABORDAR Y BUSCAR SOLUCIONES LÓGICAS A LOS PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS QUE SE PRESENTEN AL MOMENTO DE REALIZAR LA IDENTIFICACIÓN, SELECCIÓN Y APLICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN, SEGÚN SEA EL CASO. ASÍ TAMBIÉN SERVIRÁ DE INSTRUMENTO DE APOYO PARA CUMPLIR EN FORMA EFICAZ Y DINÁMICA LOS PLANES Y PROGRAMAS QUE SE HAN ELABORADO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, YA QUE DE LA FORMA Y RÁPIDEZ CON QUE SEAN TRATADOS Y RESUELTOS, SE IRÁ ALCANZANDO UN GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN EL PERSONAL.

LA METODOLOGÍA ES BASTANTE FLEXIBLE PARA LAS CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES DE LA DEPENDENCIA QUE SE TRATA, PERMITIENDO CON ELLO HACER UN USO RACIONAL DE LOS DIFERENTES RECURSOS QUE SE DESTINAN A LA CAPACITACIÓN; Y EVITANDO POR ENDE, EL DESPERDICIO DE LOS MISMOS EN PROGRAMAS INADECUADOS O NO FUNCIONALES.

SE REQUIERE EL ESTABLECER POLÍTICAS QUE TIENDAN A UNIFICAR CRITERIOS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN, ADEMÁS NO EXISTE LA DEBIDA ORIENTACIÓN PARA DETERMINAR EL OBJETO Y EFECTO DE LOS PROGRAMAS ESTRUCTURADOS,

LA METODOLOGÍA Y EL PROGRAMA ANALIZADO BUSCAN RESPONDER A LAS CRECIENTES EXIGENCIAS Y RESPONSABILIDADES DE LOS TRABAJADORES Y DE LA INSTITUCIÓN, ATENDIENDO A LOS DIVERSOS PERFILES QUE SE CONTEMPLAN EN EL SERVICIO CIVIL, EN VIRTUD DE QUE UNA CARRERA PRESUPONE AUMENTAR LOS CONOCIMIENTOS Y MEJORAR LAS HABILIDADES DEL PERSONAL PARA ASCENDER DE ACUERDO AL ESCALAFÓN,

LA INFORMACIÓN CON LA QUE SE ELABORÓ EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ES BASTANTE AMPLIA, YA QUE SE UTILIZARON DIFERENTES ELEMENTOS TANTO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES, COMO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS CURSOS,

EL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN DEBE CONSIDERARSE COMO PUNTO FUNDAMENTAL EN CUALQUIER ORGANIZACIÓN, AL PERMITIR EL ACCESO A LOS CARGOS DE UNA CATEGORÍA INMEDIATA ANTERIOR, SIEMPRE Y CUANDO HAYAN SATISFECHO LOS REQUISITOS DE CAPACITACIÓN, DE AQUÍ LA IMPORTANCIA DE LA MISMA,

COMO CARACTERÍSTICA SOBRESALIENTE DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, SE PUEDE OBSERVAR QUE TODOS LOS CURSOS SON IMPARTIDOS CON CARÁCTER PERMANENTE,

LA DIVERSIDAD E INTERRELACIÓN QUE GUARDA EL PROGRAMA ES EL PRINCIPAL ELEMENTO DE QUE SE RESPONDA OBJETIVAMENTE A LAS EXPECTATIVAS DE LOS TRABAJADORES,

LA REPRESENTATIVIDAD, IMPORTANCIA Y RESPONSABILIDAD DE LOS PROGRAMAS PUEDEN FUNCIONAR COMO MODELO O PRÉAMBULO PARA EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA, ATENDIEN-

DO AL ASPECTO DE CAPACITACIÓN DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; YA QUE, SE ATIENDEN LOS ASPECTOS TÉCNICOS RELACIONADOS AL TRABAJO Y LOS HUMANOS, LO CUAL REDUNRARÁ EN EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJADOR DENTRO Y FUERA DE SU CENTRO DE TRABAJO,

AL ESTABLECERSE EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN EL SECTOR PÚBLICO, SE PRESUPONE QUE DEBE EXISTIR UNA ESCUELA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PARA LOS TRABAJADORES, EN DONDE SE CONCENTREN LAS TÉCNICAS, MÉTODOS, PROCEDIMIENTOS, -- INSTALACIONES Y RECURSOS PARA LA CAPACITACIÓN, CON EL OBJETO DE PEFECCIONAR AL EMPLEADO DURANTE SU VIDA LABORAL.

CON ESTO, SE INCORPORA A TODO EL PERSONAL AL CONTEXTO DE LA CAPACITACIÓN Y DE LA ADMINISTRACIÓN,

QUE DE ACUERDO A LOS CAMBIOS QUE SE DAN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ES NECESARIO ORGANIZAR A LA CAPACITACIÓN A LOS PLANES, PROGRAMAS, PERSONAL Y RECURSOS EXISTENTES DENTRO DEL MARCO DE AUSTERIDAD,

ÉSTA CAPACITACIÓN TAMBIÉN BENEFICIARÁ A LA PLANEACIÓN QUE SE ESTÁ LLEVANDO A CABO EN EL SECTOR PÚBLICO, LO QUE PERMITIRÁ A LOS TRABAJADORES QUE PUEDAN REALIZAR SU FUNCIÓN EN EL MOMENTO, LUGAR Y FINALIDAD PRECISA, POR QUE SOLO DE ÉSTA FORMA CONOCERÁN SUS LÍMITES DE ACCIÓN, RESPONSABILIDAD Y TRABAJO, ATENDIENDO SIEMPRE A LOS LINEAMIENTOS Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN. ADEMÁS, LA PLANEACIÓN PERMITIRÁ CONTAR CON LOS RECURSOS SUFICIENTES Y ADECUADOS, CREANDO ASÍ UNA ESTRUCTURA QUE GENERE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN QUE CUBRA LAS NECESIDADES DE LA MISMA,

LAS INTERACCIONES FUTURAS EN EL CAMPO DE LA CAPACITACIÓN SERAN MAS DIRECTAS, APARECIENDO PRINCIPALMENTE EN LA NATURALEZA DE LAS ACCIONES QUE SE TOMEN; EL ESQUEMA - YA SEÑALADO A LO LARGO DEL PRESENTE TRABAJO APOYA TODO MECANISMO QUE SEA AFIN A LA CAPACITACIÓN PARA DESARROLLAR EL POTENCIAL HUMANO, ADEMÁS DE HACERLO COMPATIBLE CON LA EFICIENCIA DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN SU CONJUNTO,

BIBLIOGRAFIA

- 1.- AGUIRRE ESTHER MA, "MANUAL DE DIDÁCTICA GENERAL", UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, MÉXICO 1979.
- 2.- ARIAS GALICIA FERNANDO, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS -- HUMANOS", EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO 1979.
- 3.- CALDERON CORDOVA HUGO, "MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL", EDITORIAL - CIMUSA, MÉXICO 1982.
- 4.- CARRILLO CASTRO ALEJANDRO, "LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN MÉXICO", TOMO I, EDITORIAL PORRÚA, MÉXICO 1980.
- 5.- CARRILLO CASTRO ALEJANDRO, "LA NUEVA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, UNO DE LOS MEDIOS PARA ALCANZAR EL MODELO DE PAÍS AL QUE ASPIRAMOS", ISSSTE, - MÉXICO 1977.
- 6.- CARRILLO LANDEROS RAMIRO, "METODOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN" EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO 1982.
- 7.- CORTÉS E. VALENTE, APUNTES DE LA CONFERENCIA "PROGRAMA INTEGRAL DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA", MÉXICO 1976
- 8.- DWIGHT WALDO, "ADMINISTRACIÓN PÚBLICA", EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO 1967.
- 9.- G. MURDICK, JOEL ROSS, "SISTEMAS DE INFORMACIÓN BASADOS EN COMPUTADORAS PARA LA ADMINISTRACIÓN MODERNA", EDITORIAL DIANA, MÉXICO 1978.
- 10.- GREBENK EUGENIE Y WILLIAM AMSTRONG, " EL INFORME FULTON" GRAN BRETAÑA 1970.

- 11.- MENDOZA NUÑEZ ALEJANDRO, "MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN", EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO - 1982.
- 12.- PIGORS PAUL Y MYERS CHARLES, "LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, UN PUNTO DE VISTA Y UN MÉTODO", EDITORIAL CONTINENTAL, MÉXICO 1963.
- 13.- PIGORS PAUL, "LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL", EDITORIAL CECOSA, MÉXICO 1974.
- 14.- REYES PONCE AGUSTÍN, "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS", PRIMERA PARTE, EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO 1982.
- 15.- REYES PONCE AGUSTÍN, "ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS", - EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO 1980.
- 16.- SIKULA F. ANDREW, "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL", EDITORIAL DIANA, MÉXICO 1979.
- 17.- SILICEO ALFONSO, "CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL", EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO 1982.

DOCUMENTOS OFICIALES

- 1.- ARMO, "DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO", MÉXICO 1971.
- 2.- ARMO, "MANUAL PARA ELABORAR PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO" MÉXICO 1980.
- 3.- AUTORES MEXICANOS, "APORTACIONES AL CONOCIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN FEDERAL", SECRETARÍA DE LA PRESIDENCIA MÉXICO 1977.

- 4.- CENAPRO, "SUBSISTEMA DE PLANEACIÓN", SERIE DE CONSULTA No. 2, MÉXICO 1982.
- 5.- CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA, "MANUAL PARA EL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN", ISSSTE, MÉXICO S.F.
- 6.- COMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS, "CENSO DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO FEDERAL", MÉXICO 1976.
- 7.- COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, "LA ADMINISTRACIÓN Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL PÚBLICO", MÉXICO 1980.
- 8.- COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, "GLOSARIO DE TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS", PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, MÉXICO 1982.
- 9.- COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, "GUÍAS TÉCNICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL", PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, MÉXICO 1982.
- 10.- COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, "MÉXICO A TRAVÉS DE LOS INFORMES PRESIDENCIALES, LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA", TOMO IV, MÉXICO 1976.
- 11.- COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, "REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL", MÉXICO 1979.
- 12.- DIARIO OFICIAL DEL 24 DE DICIEMBRE DE 1958.
- 13.- DIARIO OFICIAL DEL 30 DE DICIEMBRE DE 1959.
- 14.- DIARIO OFICIAL DEL 28 DE DICIEMBRE DE 1963.
- 15.- DIARIO OFICIAL DEL 26 DE JUNIO DE 1971.

- 16.- DIARIO OFICIAL DEL 5 DE ABRIL DE 1973.
- 17.- DIARIO OFICIAL DEL 29 DE DICIEMBRE DE 1982.
- 18.- DIARIO OFICIAL DEL 25 DE ENERO DE 1983.
- 19.- MEMORIA DEL 80, CONGRESO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y -
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, CALI COLOMBIA 1974,-----
- 20.- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, "BASES PARA EL PROGRAMA
DE REFORMA ADMINISTRATIVA DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL"
MÉXICO 1976,-----
- 21.- SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, "PLAN GLOBAL
DE DESARROLLO"1980-1982", MÉXICO 1980,-----
- 22.- SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, "PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN 1982", MÉXICO 1982,-----

REVISTAS

- 1.- TLAMATI, No. 3, SECRETARÍA DE ASENTAMIENTOS HUMANOS Y
OBRAS PÚBLICAS, MÉXICO 1982.
- 2.- ACTUALIDAD, "PANORAMA TÉCNICOLOGICO", JULIO-AGOSTO 1980,
MÉXICO 1980.