

17  
20j

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
ACATLAN



LA CAPACITACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS  
EN LA MODERNIZACION ADMINISTRATIVA:  
EL CASO DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y  
ADMINISTRACION PUBLICA  
P R E S E N T A :  
MA. DE LOS ANGELES MONROY CORREA

**ENEP**  
ACATLAN

ACATLAN, EDO. MEX.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN





## **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.

## INDICE

	Página
ACLARACIONES PRELIMINARES.	5
INTRODUCCIÓN.	6
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b>	
1.1.- CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	10
1.2.- PROCESO ADMINISTRATIVO PÚBLICO.	12
1.3.- RECURSOS EN LA ADMINISTRACIÓN.	13
1.3.1.- MATERIALES.	13
1.3.2.- FINANCIEROS.	14
1.3.3.- TÉCNICOS.	14
1.3.4.- HUMANOS.	14
1.3.3.1.- IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.	15
1.4.- ÁMBITO GENERAL DE LA CAPACITACIÓN.	
1.4.1.- ANTECEDENTES.	17
1.4.2.- COMPARATIVO DE ORGANISMOS ENCARGADOS DE LA CAPACITACIÓN EN DIVERSOS PAÍSES.	19
1.4.3.- MOMENTO ACTUAL.	23
1.4.4.- DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN.	24
1.4.5.- PROCESO DE CAPACITACIÓN.	26
1.4.6.- DIFERENCIA ENTRE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.	30
1.4.7.- IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	31
1.4.7.1.- IMPORTANCIA POLÍTICA.	32
1.4.7.2.- IMPORTANCIA ECONÓMICA Y SOCIAL.	33
RESÚMEN DEL CAPÍTULO I.	35

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO FEDERAL**

2.1.- ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL, APARTADO "B".	37
2.2.- LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO.	39
2.3.- LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.	42
2.4.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO.	43
2.5.- REGLAMENTACIÓN EN LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN.	
2.5.1.- REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN.	48
2.5.2.- CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN.	49
2.5.3.- REGLAMENTO DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN.	52
2.5.4.- REGLAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.	53
RESÚMEN DEL CAPÍTULO II.	54

## **CAPÍTULO III**

### **MECANISMOS DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO FEDERAL**

3.1.- ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.	
3.1.1.- EL SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA DÉCADA DE LOS SETENTA.	56
3.1.1.1.- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (COORDINACIÓN DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS).	56
3.1.1.2.- COMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO FEDERAL.	57
3.1.1.3.- INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO (CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA).	57

3.1.1.4.- MECANISMOS PARTICIPATIVOS.	58
<b>3.1.2.- ÓRGANOS ACTUALES DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO FEDERAL.</b>	
3.1.2.1.- COMISIÓN INTERSECRETARIAL DEL SERVICIO CIVIL.	59
3.1.2.2.- DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL DE CARRERA (S.P.P.).	60
3.1.2.3.- UNIDADES DE CAPACITACIÓN.	62
3.1.2.4.- COMITÉS O COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN.	63
3.1.2.5.- MECANISMOS DE APOYO.	
A).- DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.	66
B).- SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.	66
3.1.3.- EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y EL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD.	67
<b>3.2.- TÉCNICAS Y MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.</b>	
3.2.1.- TÉCNICAS Y MÉTODOS EMPLEADOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	69
3.2.2.- TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.	71
3.1.3.- PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN.	72
<b>3.3.- TIPOS DE CAPACITACIÓN.</b>	
3.3.1.- CAPACITACIÓN PREVIA AL INGRESO.	72
3.3.2.- CAPACITACIÓN EN EL EMPLEO.	74
3.3.3.- PERFECCIONAMIENTO.	74
<b>RESÚMEN DEL CAPÍTULO III.</b>	<b>78</b>

#### **CAPÍTULO IV**

##### **DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES Y SU IMPORTANCIA EN LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

4.1.- ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES.	80
--	----

4.2.- MODALIDADES Y LIMITACIONES DE LA CAPACITACIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES.	84
4.3.- ÓRGANO OFICIAL DE CAPACITACIÓN.	88
4.4.- PREPARACIÓN ACTUAL Y REQUERIMIENTOS DE ENSEÑANZA DEL PERSONAL EN EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES.	
4.4.1.- PERSONAL POR CAPACITAR.	
4.4.1.1.- DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	90
A).- DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.	91
B).- METODOLOGÍA.	91
C).- ESTRATEGIAS.	93
D).- RESULTADOS ESPERADOS.	93
E).- VENTAJAS Y DESVENTAJAS.	94
F).- REQUERIMIENTOS.	94
4.4.1.2.- PREPARACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL Y REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN.	95
A).- NIVEL DIRECTIVO.	96
B).- NIVEL OPERATIVO.	96
4.4.2.- PROPUESTAS PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.	98
4.4.3.- ASCENSO Y PROMOCIÓN.	104
4.5.- IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA.	105
RESÚMEN DEL CAPÍTULO IV.	109
CONCLUSIONES.	112
GLOSARIO.	119
ANEXOS.	126
BIBLIOGRAFÍA.	145

## **ACLARACIONES PRELIMINARES**

LA ELECCIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS COMO CONTENIDO BÁSICO DE ESTE TRABAJO OBEDECE A LA NECESIDAD DE PONER EN EVIDENCIA LA IMPORTANCIA QUE REVISTE ESTE TEMA EN LOS TIEMPOS ACTUALES, Y PROMOVER ASÍ DE ALGUNA MANERA UNA MAYOR TOMA DE CONCIENCIA SOBRE LOS INVALUABLES BENEFICIOS QUE TODO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN REPORTA A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

EN ESTE SENTIDO CABE DESTACAR QUE EL HOMBRE DE ESTOS TIEMPOS ESTÁ ASISTIENDO A UNA TRANSFORMACIÓN A RITMO ACELERADO DE LA VIDA SOCIAL EN TODOS SUS ÁMBITOS.

HASTA AYER EL HOMBRE PODÍA SENTIRSE CONFIADO CON EL CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS QUE ADQUIRÍA EN LAS ESCUELAS O EN LAS UNIVERSIDADES, PERO HOY TODO HA CAMBIADO.

LOS CONOCIMIENTOS, EN ESTE CASO AQUELLOS REFERIDOS AL CAMPO SOCIAL Y ADMINISTRATIVO, PIERDEN VIGENCIA, CADUCAN Y SE DESGASTAN. ES POR ELLO QUE EL HOMBRE DE NUESTROS DÍAS ESTÁ OBLIGADO AL PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL CONSTANTE.

DE ESTA FORMA FOMENTARÁ SU PROPIA FLEXIBILIDAD INTELECTUAL PARA IR ADAPTÁNDOSE A LOS CAMBIOS QUE PERMANENTEMENTE APARECEN EN EL DEVENIR DE NUESTRA SOCIEDAD.

INDUDABLEMENTE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NO PUEDE QUEDAR MARGINADA DE TODO ESTE PROCESO, POR EL CONTRARIO DEBE ACOMPAÑARLO MUY DE CERCA, MEDIANTE UN ESFUERZO PERMANENTE DE MEJORA Y READAPTACIÓN.

Y ES ENTONCES QUE DEBE PONER SU ATENCIÓN EN EL ELEMENTO HUMANO QUE INTEGRA SUS CUADROS.

HOY, EL IMPERATIVO ES AMPLIAR Y MEJORAR LOS CONOCIMIENTOS Y MÉTODOS DE TRABAJO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS PARA SU PROPIA SUPERACIÓN Y LA DE LA ORGANIZACIÓN QUE COMPONEN.

POR ELLO NO CABE DUDA DE QUE LOS ORGANISMOS RECTORES DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DEBEN ARBITRAR LOS MEDIOS NECESARIOS PARA GARANTIZAR UNA EFECTIVA Y CONSTANTE CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

## **INTRODUCCION**

**LA ACELERADA TENDENCIA AL CAMBIO, CARACTERÍSTICA DE NUESTRA ÉPOCA, HA PROVOCADO NUMEROSOS PROBLEMAS SOCIALES, ECONÓMICOS Y POLÍTICOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, Y HA DEJADO SENTIR LA NECESIDAD DE QUE LAS ORGANIZACIONES DISPONGAN DEL SUFICIENTE PERSONAL CAPACITADO PARA ESTAR AL DÍA Y DE TAL FORMA ADAPTARSE A LAS CIRCUNSTANCIAS QUE PRODUCE DICHO CAMBIO.**

**ES POR ELLO QUE LA REALIDAD ACTUAL EXIGE DE UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA QUE POSEA UNA ORGANIZACIÓN QUE SEPA Y PUEDA PRESTAR SUS SERVICIOS CON ÓPTIMA EFICACIA Y EFICIENCIA.**

**PARA EL LOGRO DE ESTA FINALIDAD PRIMORDIAL QUEDA AL DESCUBIERTO LA NECESIDAD DE ENTENDER A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN UNA CONCEPCIÓN DINÁMICA E INNOVADORA.**

**RESULTA PARADÓJICO OBSERVAR COMO EN ESTE MUNDO EN QUE CADA VEZ SE VALORA MÁS EL TIEMPO, EN MUCHAS OCASIONES EL RITMO ADMINISTRATIVO PUEDE CONTRIBUIR A ESTANCAR O RETARDAR EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS Y SOCIALES.**

**OTRAS CAUSAS DE NO MENOR IMPORTANCIA EMPUJAN TAMBIÉN HACIA ESTE ENFOQUE, Y ENTRE ELLAS PODEMOS CITAR EL ASOMBROSO PROGRESO TÉCNICO, LA COMPLEJIDAD BUROCRÁTICA, LOS NUEVOS SISTEMAS Y MÉTODOS DE TRABAJO, LA DIVERSIDAD DE PROCEDIMIENTOS NOVEDOSOS, LA NECESIDAD DE ESTIMULAR EL DESARROLLO DE LAS POSIBILIDADES INTELECTUALES DEL HOMBRE, Y POR ÚLTIMO, LA SITUACIÓN ANGUSTIANTE EN QUE SE ENCUENTRAN LAS ADMINISTRACIONES QUE CONSTANTEMENTE VEN INCREMENTADAS SUS ACTIVIDADES Y QUE COMO CONTRAPARTIDA NO PUEDEN AUMENTAR SUS PRESUPUESTOS DE GASTOS ANTE UNA SOCIEDAD YA EXTENUADA EN SU CAPACIDAD CONTRIBUTIVA.**

**LLEGAMOS ASÍ A LA PRESENCIA DE LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA, ENTENDIDA COMO UN PROCESO ININTERRUMPIDO Y SISTEMÁTICO, DE REVISIÓN, SUSTITUCIÓN MEJORAMIENTO Y CONTÍNUA READAPTACIÓN DE LOS ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS, DE SU ACTIVIDAD Y DE LOS MÉTODOS QUE UTILIZAN, CON LA FINALIDAD DE OPTIMIZAR LOS RENDIMIENTOS Y LA EFICACIA.**

**AHORA BIEN, TODO ESTE PROCESO DINAMIZADOR REQUIERE UNA ACTITUD HUMANA QUE PERMITA QUE LAS METAS Y PROGRAMAS DE DESARROLLO SE HAGAN REALIDAD.**

**ES AQUÍ DONDE LOS RECURSOS HUMANOS, ELEMENTO IMPRESCINDIBLE DE LA ACTIVIDAD ESTATAL, RESALTAN SU IMPORTANCIA Y PRECISAN UN TRATAMIENTO ESPECIAL.**

EN ESTE ASPECTO, EXISTEN CIERTOS ELEMENTOS DE TRABAJO QUE UTILIZADOS EN FORMA REFLEXIVA Y COORDINADA LLEVAN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

TENEMOS ASÍ LA ORGANIZACIÓN RACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN CUADROS DEBIDAMENTE ESTRUCTURADOS, EL INGRESO SELECTIVO A LA FUNCIÓN PÚBLICA, LA JERARQUIZACIÓN DE LA MISMA, EL ESTABLECIMIENTO DE UNA CARRERA ADMINISTRATIVA VÁLIDAMENTE ESTRUCTURADA, ETC.

PERO ES ESPECÍFICAMENTE EL TEMA DE LA CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EL QUE MÁS TRASCENDENCIA TIENE, YA QUE PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DEL APARATO GUBERNAMENTAL ES NECESARIA LA FORMACIÓN Y ADAPTACIÓN PROFESIONAL DE SU PERSONAL EN GENERAL.

LA EXPERIENCIA HA PERMITIDO COMPRENDER QUE LOS RECURSOS HUMANOS CONSTITUYEN EL ENGRANE MÁS IMPORTANTE PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN, Y ESPECÍFICAMENTE EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, LA INEFICIENCIA Y BAJA PRODUCTIVIDAD SON ALGUNOS DE LOS OBSTÁCULOS QUE IMPIDEN SU DESARROLLO. UNA DE LAS ALTERNATIVAS PARA RESOLVER DICHA PROBLEMÁTICA ES LA CAPACITACIÓN, ESTO ES, HACER MÁS EFICIENTE SUS ACTIVIDADES, MODIFICAR ACTITUDES Y APTITUDES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, LO CUAL SE MANIFESTARÁ EN MEJORES CONDICIONES DE VIDA TANTO EN SU ÁMBITO LABORAL COMO FAMILIAR.

AHORA BIEN, LA CAPACITACIÓN SE CIRCUNSCRIBE DENTRO DEL CONCEPTO DE EDUCACIÓN Y ESTE A SU VEZ EN EL DE CULTURA. LA CULTURA SE ENTIENDE COMO EL CONJUNTO DE IDEAS, COMPORTAMIENTOS, HABILIDADES Y COSTUMBRES DE UN GRUPO SOCIAL; A TRAVÉS DE LA EDUCACIÓN ESTOS ELEMENTOS CULTURALES PUEDEN PASAR DE UNA GENERACIÓN A OTRA, YA QUE SE REFIERE A LA FORMACIÓN, TRANSMISIÓN Y ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS Y LA CREACIÓN DE APTITUDES Y ACTITUDES; Y DENTRO DEL CONCEPTO DE EDUCACIÓN, SE UBICA LA CAPACITACIÓN COMO EL PROCESO PERMANENTE DE ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS YA SEAN TÉCNICOS, CIENTÍFICOS Y/O ADMINISTRATIVOS, POR EL CUAL SE BUSCA INCREMENTAR EN LOS TRABAJADORES SUS NIVELES DE APTITUDES Y EFICIENCIA EN EL TRABAJO.

MUCHOS SON LOS ASPECTOS QUE CONDICIONAN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y DE SUS RECURSOS HUMANOS. NO OBSTANTE, SE HA SELECCIONADO EL TEMA DE LA CAPACITACIÓN POR SER UN ELEMENTO FUNDAMENTAL QUE CONTRIBUYE A UN MEJOR FUNCIONAMIENTO INTEGRAL DE LAS ORGANIZACIONES ESTATALES EN SU CONJUNTO.

LO QUE SE PRETENDE EN ESTE TRABAJO ES DESCRIBIR LÍNEAS DE ACCIÓN QUE DEN RESPUESTA SATISFACTORIA A LOS PROBLEMAS DE CAPACITACIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS QUE ACTÚAN EN UN ÁMBITO ESPECÍFICO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

SE HA SELECCIONADO EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PORQUE HA SIDO ESTE SECTOR OBJETO DE GRANDES CONTROVERSIAS QUE VAN DESDE CUESTIONES TAN GENERALES COMO EL GRADO DE PARTICIPACIÓN ESTATAL EN LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS Y EL TIPO DE PATRONES DE EFICIENCIA Y EFICACIA A UTILIZAR, HASTA AQUELLAS VINCULADAS CON LAS DISFUNCIONALIDADES CARACTERÍSTICAS DE LOS ENTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

AHORA BIEN, EL ESTUDIO DE CASO QUE SE PRESENTA EN ESTE TRABAJO ES ESPECÍFICAMENTE EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES, YA QUE EN ESTE ÓRGANO DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL, ENCARGADO DE LLEVAR A CABO LA ELABORACIÓN DEL PADRÓN ELECTORAL, DEL CATÁLOGO GENERAL DE ELECTORES, DE LAS CREDENCIALES PARA VOTAR, ETC., EXISTE LA PROBLEMÁTICA DE AUSENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, PUES LAS ACCIONES QUE SE LLEVAN A CABO EN LO QUE CONCIERNE A ESTA FUNCIÓN, NO CUBREN REALMENTE LAS NECESIDADES DE TODO EL PERSONAL QUE LA REQUIERE.

ASI PUES, EL PRESENTE TRABAJO SE ESTRUCTURÓ EN CUATRO CAPÍTULOS. LA INVESTIGACIÓN REALIZADA PARA EL DESARROLLO DE LOS CAPÍTULOS I, II Y III FUE FUNDAMENTALMENTE DE TIPO DOCUMENTAL, Y EL PROCESO QUE SE SIGUIÓ PARA DESARROLLAR EL CAPÍTULO IV CONSISTIÓ EN ACUDIR DIRECTAMENTE AL ÓRGANO ENCARGADO DE LA CAPACITACIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES (CAPYDE), PARA RECOPIAR LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE DIVERSOS DOCUMENTOS Y ENTREVISTAS CON LOS FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE ESTA FUNCIÓN, Y PROCEDER A REALIZAR EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS GENERALES RECABADOS, MUY PARTICULARMENTE DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN QUE REALIZÓ DICHO ÓRGANO, Y DE ESTA MANERA PROPONER ALGUNOS CONTENIDOS PARA LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN A IMPARTIR EN ESTA INSTITUCIÓN Y OFRECER PAUTAS DE ACCIÓN EN CUANTO A LA EJECUCIÓN DE LA MISMA.

PARA OFRECER UN ESTUDIO DE LOS ASPECTOS MENCIONADOS, LA EXPOSICIÓN SE REALIZA DE LA SIGUIENTE MANERA:

EN EL CAPÍTULO I SE DESCRIBE EL ÁMBITO GENERAL DE LA CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, CONCEPTUALIZANDO PRIMERO SOBRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, PROCESO ADMINISTRATIVO PÚBLICO Y CAPACITACIÓN; ENSEGUIDA SE ARGUMENTA LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y DE LA PROPIA CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ASÍ COMO SUS ANTECEDENTES, LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MISMA, EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y LA DIFERENCIA QUE EXISTE ENTRE LA CAPACITACIÓN, EL ADIESTRAMIENTO Y EL DESARROLLO.

EN EL CAPÍTULO II SE EXPONEN LAS BASES JURÍDICAS DE LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO FEDERAL, COMO ES EL APARTADO "B" DEL ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL, LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, LA LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO Y LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO;

Y CONCRETAMENTE LA REGLAMENTACIÓN DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, YA QUE EL CAPYDE, ÓRGANO RECTOR DE CAPACITACIÓN DE ESTA SECRETARÍA, EMITE LAS PAUTAS DE ACCIÓN EN MATERIA DE CAPACITACIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES.

EN EL CAPÍTULO III SE ESTUDIAN LOS MECANISMOS DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO FEDERAL, COMO SON LAS TÉCNICAS Y MÉTODOS DE CAPACITACIÓN, LOS TIPOS DE CAPACITACIÓN Y LOS ÓRGANOS ACTUALES ENCARGADOS DEL EJERCICIO DE ESTA FUNCIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO FEDERAL. ASIMISMO, SE CONTEMPLAN LAS LIMITACIONES QUE SE ESTABLECEN EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994 Y EN EL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD 1991-1994, EN CUANTO AL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO.

EN EL CAPÍTULO IV SE ANALIZA LA SITUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES, SUS ANTECEDENTES, LAS MODALIDADES Y LIMITACIONES DE ESTA, EL ÓRGANO QUE SE ENCARGA DE LLEVAR A CABO LAS ACCIONES EN ESTA MATERIA, LA PREPARACIÓN ACTUAL Y LOS REQUERIMIENTOS DE ENSEÑANZA DEL PERSONAL, ASÍ COMO DIFERENTES PROPUESTAS PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE EL ASCENSO Y LA PROMOCIÓN. Y POR ÚLTIMO, SE ARGUMENTA LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA CAPACITACIÓN EN LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA, COMO MEDIO PARA ELEVAR LA EFICACIA, LA EFICIENCIA Y LA FUNCIONALIDAD DEL APARATO ADMINISTRATIVO.

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

#### 1.1.- CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL DE EJECUCIÓN DEL ESTADO, Y A TRAVÉS DEL CUAL LOGRA RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS ECONÓMICOS, POLÍTICOS Y SOCIALES QUE DEMANDA LA SOCIEDAD, DEBE DESARROLLARSE CON UNA ACTUALIZACIÓN Y MEJORAMIENTO PERMANENTES.

ESTA ACTUALIZACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SE VEN OBLIGADOS POR LA MISMA EVOLUCIÓN ININTERRUMPIDA DE LA SOCIEDAD. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEBE ADECUARSE A LA DINÁMICA SOCIAL Y EN CONSECUENCIA, EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN TODOS SUS ASPECTOS -MATERIALES, FINANCIEROS, TÉCNICOS, HUMANOS- TAMBIÉN QUEDA INTEGRADO A ESTE CONTÍNUO DESARROLLO.

AHORA BIEN, EXISTEN MUCHOS ESTUDIOSOS DE LA MATERIA, Y EN CONSECUENCIA DIVERSAS DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, PERO EXPONDEREMOS ALGUNAS DE ELLAS PARA ELABORAR UNA QUE PUEDA CONTENER SUS CARACTERÍSTICAS ESENCIALES.

"LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ES LA FUNCIÓN DEL ESTADO QUE TIENE POR OBJETO LA SATISFACCIÓN DIRECTA E INMEDIATA DE LAS NECESIDADES COLECTIVAS, MEDIANTE LA CONSECUCCIÓN Y FOMENTO DE LOS INTERESES PÚBLICOS". (1)

JULIETA GUEVARA DEFINE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO AQUELLAS OPERACIONES QUE TIENEN POR OBJETIVO EL CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA PÚBLICA. ESTO ES, LA EXPRESIÓN DE LA VOLUNTAD DE UN GOBIERNO A TRAVÉS DE LAS AUTORIDADES COMPETENTES. EN PRIMER TÉRMINO, ES ADMINISTRACIÓN PORQUE SE COORDINAN ESFUERZOS Y RECURSOS POR MEDIO DE LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL. EN SEGUNDO TÉRMINO, ES PÚBLICA PORQUE ENGLOBA ACTIVIDADES PUESTAS EN MARCHA POR INSTITUCIONES DE GOBIERNO.

(1) DICCIONARIO QUILLET, VOL. IV, MÉXICO, ED. CUMBRE, 1978.

DE AQUÍ SE DERIVA QUE LA REALIZACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA, LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS Y LOS PROBLEMAS Y DEMANDAS QUE PLANTEA LA SOCIEDAD SEAN COMPRENDIDOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

POR SU PARTE, DWIGHT WALDO CONTEMPLA DOS DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: COMO LA ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE HOMBRES Y MATERIALES PARA EL LOGRO DE LOS FINES DEL GOBIERNO; Y COMO EL ARTE Y CIENCIA DE LA DIRECCIÓN APLICADA A LOS ASUNTOS DEL ESTADO.

EN ESTA SEGUNDA DEFINICIÓN SE PLANTEA EL PROBLEMA DE SI ES UN ARTE O UNA CIENCIA, PERO NO AHONDAREMOS EN ELLO PORQUE NO ES OBJETIVO DE ESTA INVESTIGACIÓN.

ASI PUES, LA IDEA CENTRAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ES LA ACCIÓN RACIONAL (ACCIÓN CORRECTAMENTE CALCULADA PARA LA CONSECUCCIÓN DE DETERMINADOS OBJETIVOS) PARA LOGRAR LOS FINES DEL GOBIERNO.

POR OTRA PARTE, EL PROFESOR MARIO MARTÍNEZ SILVA PARA DEFINIR A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SE ORIENTA EN TRES ASPECTOS FUNDAMENTALES:

1.- LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CONSTITUYE UN ESFUERZO COOPERATIVO QUE SE DA EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS, QUE TIENE POR OBJETO LA PREVISIÓN, PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA GUBERNAMENTAL.

2.- EJECUCIÓN DE LA POLÍTICA GUBERNAMENTAL.

3.- SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES POLÍTICAMENTE PLANTEADAS.

EN LOS DOS PRIMEROS PUNTOS SE ENFATIZA LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA POLÍTICA PÚBLICA O GUBERNAMENTAL; QUE LA POLÍTICA GUBERNAMENTAL CONSTITUYE LA MATERIA PRIMA CON LA QUE TRABAJA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ENTENDIENDO POR AQUELLA COMO EL CONJUNTO DE DECISIONES QUE ADOPTA EL GOBIERNO DE MANERA MAS O MENOS PERMANENTE PARA RESOLVER O RESPONDER A DETERMINADOS PROBLEMAS PLANTEADOS POR LA SOCIEDAD.

EN EL TERCER ASPECTO, LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SE ENFOCA A LAS NECESIDADES QUE LA SOCIEDAD, DE MANERA ORGANIZADA, LE VA DEMANDANDO SOLUCIÓN.

EL LICENCIADO PEDRO MUÑOZ AMATO NOS DICE: "LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CONSISTE EN LA PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EDUCACIÓN Y ARMONIZACIÓN DE LA CONDUCTA DE GRUPOS

DE PERSONAS EN TRABAJOS COOPERATIVOS PARA LA REALIZACIÓN DE LOS PROPÓSITOS DEL GOBIERNO". (2)

LA LICENCIADA ELENA JEANNETTI DÁVILA EXPONE: "LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ENTENDIDA COMO EL CONJUNTO DE ESTRUCTURAS O INSTITUCIONES MEDIANTE LAS CUALES SE DESARROLLAN LAS ACCIONES DEL GOBIERNO, SE DEFINE EN TÉRMINOS GENERALES, SEGÚN EL TIPO DE SOCIEDAD A LA QUE VA A SERVIR, MISMA QUE VA A LEGARSE A LAS FUTURAS GENERACIONES, PUES SE OCUPA DE LOS OBJETIVOS, ESTRUCTURAS Y FUNCIONAMIENTOS INSTITUCIONALES, DE LOS VALORES SOCIALES Y DEL DESARROLLO INDIVIDUAL, ASÍ COMO DE LOS MEDIOS PARA LOGRARLO". (3)

DE ESTAS DEFINICIONES SE DERIVA QUE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEBE SER, ANTES QUE NADA, UN ESFUERZO CONTÍNUO DE EDUCACIÓN QUE MEJORE LOS CONOCIMIENTOS, LAS ACTIVIDADES, LAS DESTREZAS Y LA DIGNIDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, YA QUE CORRESPONDE A AQUELLAS ACTIVIDADES QUE DE MANERA COOPERATIVA Y ORGANIZADA RESPONDEN A LAS NECESIDADES POLÍTICAMENTE PLANTEADAS POR LA SOCIEDAD ANTE EL GOBIERNO.

#### 1.2.- PROCESO ADMINISTRATIVO PÚBLICO.

EN PRIMER LUGAR, ES NECESARIO DEFINIR EL CONCEPTO DE PROCESO.

PROCESO: ES EL CONJUNTO DE ELEMENTOS INTERRELACIONADOS QUE SIRVEN PARA PROPICIAR UN CAMBIO.

PROCESO ADMINISTRATIVO: CONJUNTO DE ELEMENTOS INTERRELACIONADOS Y ESTRUCTURADOS DIRIGIDOS AL LOGRO DE DETERMINADOS OBJETIVOS.

PROCESO ADMINISTRATIVO PÚBLICO: CONJUNTO DE ELEMENTOS INTERRELACIONADOS Y ESTRUCTURADOS DIRIGIDOS A LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES COLECTIVAS.

LAS FASES DE ESTE PROCESO SE PUEDEN AGRUPAR, PARA FINES DE ANÁLISIS COMO SIGUE:

(2) MUÑOZ AMATO, PEDRO. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, TOMO II, MÉXICO, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, 1978, P. 45.

(3) JEANNETTI DÁVILA, ELENA. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y CAMBIO SOCIAL, REVISTA MEXICANA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES, ABRIL-JUNIO 1978, P. 99.

#### **PLANEACIÓN:**

EN ESTA ETAPA SE DEFINE EL PROBLEMA Y SE ESTUDIAN LAS SOLUCIONES PARA LOGRAR EN LO POSIBLE UN CAMBIO INNOVADOR Y TAMBIÉN SE FORMULA UN PROGRAMA DETALLADO DE ACCIÓN, TOMANDO EN CUENTA LA ESTRUCTURA DE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN.

#### **IMPLEMENTACIÓN:**

SE REFIERE A LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS, LOS CUALES CONSTITUYEN ALTERNATIVAS SUJETAS A DECISIÓN, Y PARA LLEVARLOS A CABO ES NECESARIO QUE TODO EL PERSONAL INVOLUCRADO SIENTA INTERÉS POR ACTUAR (MOTIVACIÓN) Y SE TENGAN SISTEMAS DE COMUNICACIÓN PARA TRANSMITIR CLARAMENTE LAS INSTRUCCIONES. ESTA ETAPA SE CONSTITUYE POR LA ORGANIZACIÓN Y LA INTEGRACIÓN.

#### **CONTROL:**

ES LA COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ACCIÓN CON LA PLANEACIÓN. AL DARLE SOLUCIÓN A UN PROBLEMA PUEDEN SURGIR DIFICULTADES QUE EN ESTA ETAPA SE DETECTAN, ANALIZAN Y TRATAN DE CORREGIRSE.

#### **EVALUACIÓN:**

EN ESTA FASE SE BUSCAN LOS ORÍGENES, CAUSAS Y EFECTOS DE LAS DESVIACIONES, O SE CONSTATA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE UN PROGRAMA, A FIN DE FORMULAR RECOMENDACIONES PARA LA ADOPCIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS.

POSTERIORMENTE, EN EL PUNTO DONDE SE EXPONE EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, VEREMOS LA INTERRELACIÓN DE ESTE Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

### **1.3.- RECURSOS EN LA ADMINISTRACIÓN.**

LOS RECURSOS SON AQUELLOS MEDIOS DE LOS QUE DISPONE UNA ORGANIZACIÓN Y QUE NECESITAN SEAN ADMINISTRADOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.

#### **1.3.1.- MATERIALES.**

SE REFIERE A LOS MEDIOS TANGIBLES CON LOS CUALES SE PUEDE EJECUTAR EL TRABAJO HUMANO Y AL ESPACIO FÍSICO, COMO LAS INSTALACIONES, EL EQUIPO Y MAQUINARIA DE OFICINA, LOS MUEBLES, PAPELERÍA, ETC.

MOBILIARIO Y OFICINAS.

SE REFIERE AL LOCAL Y EQUIPO APROPIADOS PARA REALIZAR UN TRABAJO ADECUADO.

PAPELERÍA Y ÚTILES.

OBJETOS Y MATERIALES QUE SE UTILIZAN PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.

EQUIPO DE TRANSPORTE.

VEHÍCULOS DESTINADOS PARA AUXILIAR EN LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.

### 1.3.2.- FINANCIEROS.

LOS RECURSOS FINANCIEROS PERMITEN LA ADQUISICIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE LOS RECURSOS MATERIALES Y LA OBTENCIÓN DE LOS SERVICIOS QUE SE PRESTAN A UNA ORGANIZACIÓN PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.

### 1.3.3.- TÉCNICOS.

ESTÁN FORMADOS POR LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS.

LOS SISTEMAS SE FORMAN CON PROCEDIMIENTOS QUE INDICAN LOS PASOS A SEGUIR PARA RESOLVER UN PROBLEMA ESPECÍFICO, POR EJEMPLO, LOS ORGANOGRAMAS, QUE NOS REPRESENTAN DE MANERA ESQUEMÁTICA LA INTERRELACIÓN DE LOS DISTINTOS ÓRGANOS DE UNA ORGANIZACIÓN; EL MANUAL DE POLÍTICAS, EN DONDE SE ESTABLECEN LOS LINEAMIENTOS PARA TRATAR UN ASPECTO DETERMINADO; EL ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS; EL SISTEMA DE CONTABILIDAD; LOS FORMATOS, ETC.

### 1.3.4.- HUMANOS.

EN ESTE RUBRO, SE ENCUENTRAN EL ESFUERZO Y LAS ACTIVIDADES HUMANAS, Y TODO LO QUE ESTOS TIENEN COMO BASE, COMO SON LAS EXPECTATIVAS, EXPERIENCIAS, CONOCIMIENTOS, ACTITUDES, APTITUDES, MOTIVACIÓN, POTENCIALIDADES, ETC. ESTOS ASPECTOS PERMITEN MEJORAR EL TRABAJO DEL HOMBRE Y A SU VEZ POR MEDIO DE ESTE SE PUEDEN ADMINISTRAR DE UNA MEJOR MANERA LOS DEMÁS RECURSOS PARA LOGRAR SU MÁXIMO APROVECHAMIENTO.

### 1.3.3.1.- IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

DESDE EL MOMENTO EN QUE EL HOMBRE SE ASOCIA PARA ALGÚN FIN DETERMINADO - PARA CONSEGUIR ALIMENTOS, PROTEGERSE DE ALGÚN PELIGRO, ETC. - DA COMIENZO LA HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN, DE LA ORGANIZACIÓN, Y EN SI, DE LA SOCIEDAD.

LA HISTORIA LA HACE EL HOMBRE, LOS CAMBIOS LOS HACE EL HOMBRE, LA SOCIEDAD SE TRANSFORMA POR ACCIÓN DEL HOMBRE -COMO SER SOCIAL-. LAS TRANSFORMACIONES QUE HA LOGRADO, EN LO CULTURAL, EN LO CIENTÍFICO, EN LO SOCIAL, EN LO ECONÓMICO, ETC., HAN SIDO GRACIAS A UN MEJORAMIENTO Y PERFECCIONAMIENTO DE SUS ACTITUDES Y APTITUDES.

EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN, LOS RECURSOS HUMANOS TIENEN UNA IMPORTANCIA DETERMINANTE, YA QUE LA NATURALEZA SOCIAL DEL HOMBRE LE EXIGE LA UNIÓN DE SUS ESFUERZOS PARA LOGRAR UN FIN COMÚN, CON BASE EN METAS Y OBJETIVOS FIJADOS PREVIAMENTE, QUE RESULTARÍA DIFÍCIL, Y EN ALGUNOS CASOS IMPOSIBLE, QUE SI ACTUARA POR SÍ SOLO.

LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS SE PUEDE EXTRAER DEL CONTENIDO DE LAS DIFERENTES DEFINICIONES QUE SOBRE ADMINISTRACIÓN HAN EXPRESADO DISTINTOS ESTUDIOSOS EN ESTA MATERIA. (4)

LAWRENCE APPEL, PRESIDENTE DE LA AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION LA DEFINE COMO "ENSEÑAR Y DIRIGIR A OTRAS PERSONAS, NO DIRIGIR COSAS".

PEDRO MUÑOZ AMATO, ADMINISTRATIVISTA CENTROAMERICANO EXPRESA QUE: "TODA LA ADMINISTRACIÓN ES ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, POR CUANTO LAS CUESTIONES ADMINISTRATIVAS EN ÚLTIMA INSTANCIA, SE PUEDEN Y SE DEBEN REDUCIR SIEMPRE EN SUS ELEMENTOS HUMANOS".

GEORGE R. TERRY, PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE NORTH WESTERN AFIRMA QUE: "TODA RELACIÓN, PROBLEMA O DECISIÓN INVOLUCRA AL ELEMENTO HUMANO DE QUE ESTÁ CONSTITUIDA TODA ORGANIZACIÓN...".

ISAAC GUZMÁN VALDIVIA, PROFESOR MEXICANO, ARGUMENTA QUE: "LA ADMINISTRACIÓN NO SÓLO ES EL MANEJO DE LOS BIENES O DE LOS INTERESES MATERIALES Y ECONÓMICOS, SINO QUE TIENE COMO CONTENIDO PROPIO LA DIRECCIÓN DE LOS GRUPOS HUMANOS".

(4) CITADOS POR MIGUEL DUHALT KRAUSS. LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR PÚBLICO, INAP, MÉXICO, 1972, PP. 14, 15.

DE LA MISMA MANERA, LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS, EN SU MANUAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE 1962, COINCIDE CON LOS CONCEPTOS EXPRESADOS ANTERIORMENTE, EN CUANTO QUE EL FACTOR HUMANO ES CONSIDERADO EL MÁS IMPORTANTE EN LA ADMINISTRACIÓN, MANIFESTANDO QUE "LA EXIGENCIA PRINCIPAL EN EL SERVICIO PÚBLICO ES POR TANTO LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, PUESTO QUE LA EFICACIA EN LA GESTIÓN DE LOS NEGOCIOS PÚBLICOS DEPENDE PRIMORDIALMENTE DE LA CAPACIDAD DE LAS PERSONAS EMPLEADAS POR EL ESTADO..." (5)

LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEPENDE PRINCIPALMENTE DE LA MANERA COMO LOS SERVIDORES PÚBLICOS EJECUTEN SUS FUNCIONES EN CUALQUIER NIVEL JERÁRQUICO, RECORDANDO LA FRASE DEL FILÓSOFO PROTÁGORAS: "EL HOMBRE ES LA MEDIDA DE TODAS LAS COSAS".

DEFINITIVAMENTE QUE EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EXISTEN ELEMENTOS QUE LA CONFIGURAN Y QUE HACEN POSIBLE SU EJERCICIO, TALES COMO LAS ESTRUCTURAS, LOS PROCEDIMIENTOS Y LOS MATERIALES, PERO TODOS ELLOS ADQUIEREN EL VALOR QUE LA ACCIÓN HUMANA LES DA.

AHORA BIEN, EN SU DESEMPEÑO COMO TRABAJADOR, EL HOMBRE DEBE OBSERVAR DOS ASPECTOS: EL COMO HACER, QUE SE REFIERE AL APRENDIZAJE Y A LA VERIFICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LAS TAREAS QUE SE DESARROLLAN, ASI COMO LOS FACTORES MATERIALES QUE PERMITEN SU REALIZACIÓN COMO LA LUZ, LA VENTILACIÓN, TEMPERATURA, LIMPIEZA, MOBILIARIO, ETC.; Y EL QUERER HACER, QUE SE LOGRA CUANDO HAY UNA INTEGRACIÓN DEL TRABAJADOR Y LA INSTITUCIÓN, O SEA, CUANDO EL TRABAJADOR SE IDENTIFICA CON SU TRABAJO, CUANDO CONOCE EL POR QUÉ, EL CUANDO, EL COMO DE TODO LO QUE REALIZA EN SU ÁMBITO LABORAL.

AL LOGRAR ESTE SEGUNDO ASPECTO SE LLEGA AL MOMENTO DE SU REALIZACIÓN COMO SER PRODUCTIVO Y SOCIALMENTE ÚTIL.

POR ELLO, ES NECESARIO QUE SE LLEVEN A CABO PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y QUE SE ESTRUCTUREN DE TAL MANERA QUE BUSQUEN EL CAMBIO EN EL "QUERER HACER". DE ESTA FORMA, EN EL MOMENTO EN QUE EL SUJETO SE INTEGRE A LA INSTITUCIÓN, SENTIRÁ SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO, COMENZANDO UN CICLO DE "QUERER APRENDER" PARA "HACER MEJOR".

CLARO ESTÁ QUE NO PODEMOS DEJAR DE TOMAR EN CUENTA LA INTEGRACIÓN DE LOS CUATRO FACTORES: HUMANOS, MATERIALES, TÉCNICOS Y FINANCIEROS, YA QUE EL ÉXITO SÓLO PUEDE LOGRARSE CUANDO LOS CUATRO HAN SIDO UTILIZADOS ARMONIOSAMENTE HASTA SU MÁXIMO RENDIMIENTO PARA UN OBJETIVO COMÚN.

(5) ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS, MANUAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, NUEVA YORK, 1962, P. 41.

#### 1.4 .- ÁMBITO GENERAL DE LA CAPACITACIÓN.

##### 1.4.1.- ANTECEDENTES.

NO SE PODRÍA PRECISAR EL TIEMPO EN QUE SE INICIÓ LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL, PERO PARA LOS EFECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, SE PUEDE DECIR QUE COMENZÓ AL REALIZARSE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL EN INGLATERRA. ASI EL HOMBRE EN EL TRANCURSO DE LA HISTORIA HA TENIDO NECESIDAD DE ACUDIR A LA EDUCACIÓN; YA CON EL SURGIMIENTO DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL SE EMPEZARON A CREAR ESCUELAS INDUSTRIALES, CON EL FIN DE LOGRAR EL MAYOR RENDIMIENTO EN EL TRABAJO.

A LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL SE LES DIO UNA FUNCIÓN ORGANIZADA DESPUES DE LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL, QUE FUE CUANDO SE EMPEZARON A DESARROLLAR LAS TÉCNICAS DE ENTRENAMIENTO EN LA INDUSTRIA.

ES ASI COMO DOS NORTEAMERICANOS, MICHAEL KANE Y CHARLES ALLEN DESARROLLAN LA TÉCNICA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS.

ESTA TÉCNICA LA DENOMINARON "MÉTODO DE 4 PASOS", QUE CONSISTE EN LO SIGUIENTE:

- 1.- LOS ADULTOS APRENDERÁN AQUELLO QUE LES SERVIRÁ PARA RESOLVER PROBLEMAS INMEDIATOS (MOTIVACIÓN).
- 2.- PARA LOGRAR EL APRENDIZAJE ES NECESARIA LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL SUJETO (EJERCITACIÓN).
- 3.- LA PRESENTACIÓN DETALLADA DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR PERMITE EL APRENDIZAJE EFICIENTE (ESTÍMULOS APROPIADOS).
- 4.- LA CORRECCIÓN INMEDIATA O CONFIRMACIÓN DE HABER LOGRADO LA CONDUCTA ADECUADA PROPICIA QUE EL APRENDIZAJE SE CONSOLIDE (REFORZAMIENTO).

ESTOS CUATRO PASOS MARCAN LA PAUTA DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DEL ADULTO.

DURANTE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, LAS ORGANIZACIONES COMPRENDEN Y SIENTEN LA NECESIDAD DE TENER UNA BUENA CAPACITACIÓN DE SU PERSONAL Y DE QUE UNA PERSONA SUPERVISARA EL TRABAJO, ESTO SE DEBIÓ A QUE LOS TRABAJADORES QUE HABÍAN SIDO LLAMADOS POR EL EJÉRCITO FUERON SUPLIDOS POR LOS ANCIANOS Y MUJERES; LA PRODUCCIÓN SE LLEVÓ A CABO, PERO SE HIZO PATENTE LA FALTA DE PERSONAL PARA CAPACITAR A LOS NUEVOS EMPLEADOS.

DE AHÍ NACE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO QUE SE DESARROLLÓ PARA EL TRABAJO LLAMADO "JIT" (JOB INSTITUTION TRAINING), EL CUAL ESTABA ENFOCADO EN CAPACITAR SUPERVISORES DE PRIMERA Y SEGUNDA LÍNEA.

GRACIAS A ESTE TIPO DE PROGRAMAS, SE ACEPTÓ LA NECESIDAD DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS, YA QUE NO BASTABAN LOS ESTUDIANTES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO, SE NECESITABA A GENTE RESPONSABLE PARA LA PROGRAMACIÓN DE CURSOS, DE SU IMPLEMENTACIÓN Y DE SU SUPERVISIÓN.

ESTA EVOLUCIÓN NOS DA UNA IDEA DE QUE SE HA TECNIFICADO LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN ANTE LAS DIFICULTADES Y COMPLEJIDAD DE LA INDUSTRIA, EXIGIÉNDOSE CADA VEZ MÁS PROFESIONALISMO; POR LO QUE EN LA ACTUALIDAD SE REQUIERE QUE QUIENES SE DEDICAN A LA CAPACITACIÓN, SE ESFUERCEN POR PROPORCIONAR EL MEJOR MEDIO PARA LOGRAR ALTOS NIVELES DE MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD DEL CAPACITANDO, O SEA CONSEGUIR MÁS EFECTIVIDAD EN EL CAMBIO DE SU COMPORTAMIENTO HACIA LO POSITIVO, HACIA UNA MAYOR EFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES.

AHORA BIEN, EN NUESTRO PAÍS, LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO HA SIDO DURANTE MUCHOS AÑOS DEFICIENTE. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA UTILIZÓ POR MUCHO TIEMPO SISTEMAS DE TRABAJO QUE ERAN OBSOLETOS CON EL PASO DEL TIEMPO, Y QUE NO CAMBIABAN EN NADA EL SISTEMA ADMINISTRATIVO.

ASI TENEMOS QUE DESDE LOS REGÍMENES POSREVOLUCIONARIOS, ESTOS SISTEMAS DE TRABAJO HAN CREADO PROBLEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PÚBLICO; Y LA IMAGEN DEL SERVIDOR PÚBLICO, MEJOR CONOCIDO COMO BURÓCRATA, HA SIDO Y SIGUE SIENDO DESPECTIVA, ES DECIR, TIENE UN ALTO GRADO DE DESPRESTIGIO. EN MÉXICO NO EXISTE EL CÚMULO DE INVESTIGACIONES QUE SE HAN REALIZADO EN OTRAS PARTES CON EL FIN DE BORRAR ESA IMAGEN; SIN EMBARGO, SE ESTÁ TRATANDO DE CONTROLARLA.

EL 5 DE DICIEMBRE DE 1938, NACE EL ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DE LA UNIÓN. EL ESTATUTO COMPRENDÍA UNA SERIE DE ATRIBUCIONES, COMO ESTABLECER ACADEMIAS EN LAS QUE SE IMPARTIERAN CURSOS PARA QUE LOS TRABAJADORES PUDIERAN ADQUIRIR LOS CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES PARA OBTENER ASCENSOS CONFORME AL ESCALAFÓN.

ESTE ESTATUTO FUE ABROGADO EN 1941 Y SUSTITUIDO POR OTRO QUE, EN LO FUNDAMENTAL, GUARDÓ LAS MISMAS DISPOSICIONES.

EL 5 DE DICIEMBRE DE 1960, SE ADICIONÓ EL APARTADO "B" AL ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL; ASÍ, LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, COMO TALES, SE ELEVARON A RANGO CONSTITUCIONAL.

PARA REGLAMENTAR EL APARTADO "B" DEL ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL SE EXPIDIÓ, EL 28 DE DICIEMBRE DE 1963, LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, DISPOSICIÓN POR LA QUE SE AMPLIARON LOS DERECHOS LABORALES DE ESTE SECTOR DE TRABAJADORES QUE TENDÍA A INCREMENTARSE EN NÚMERO Y RESPONSABILIDADES ANTE LA SOCIEDAD.

EN EL ACUERDO PRESIDENCIAL DEL 26 DE JUNIO DE 1971, SE FORMALIZARON LAS BASES PARA QUE LAS DEPENDENCIAS DEL EJECUTIVO FEDERAL Y LOS ORGANISMOS PÚBLICOS INCORPORADOS AL RÉGIMEN DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO PROCURARAN UNA MEJOR CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA AL PERSONAL DE BASE.

OTRO ACUERDO PRESIDENCIAL PUBLICADO EL 5 DE ABRIL DE 1973, DISPUSO QUE LOS ORGANISMOS DE CAPACITACIÓN DE LAS DISTINTAS DEPENDENCIAS DEL EJECUTIVO DEBERÍAN INTEGRARSE CON LA PARTICIPACIÓN DE AQUELLAS PERSONAS QUE DETERMINARA EL TITULAR, CON REPRESENTANTES DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO Y LOS SINDICATOS DE LAS DEPENDENCIAS.

PODRÍAMOS DECIR QUE EN LA DÉCADA DE LOS SETENTA SE OBSERVA UN GRAN IMPULSO OTORGADO A LA CAPACITACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO, YA QUE SE INSTRUMENTARON DIVERSOS MECANISMOS PARTICIPATIVOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN, ENTRE ELLOS EL SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL.

EL 29 DE JUNIO DE 1983, SE PUBLICÓ EL ACUERDO MEDIANTE EL CUAL SE CREÓ LA COMISIÓN INTERSECRETARIAL DEL SERVICIO CIVIL PARA INSTRUMENTAR EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

ACTUALMENTE NO SE DESARROLLAN PROGRAMAS PERMANENTES DE CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS; EXISTE AUSENCIA DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN, VINCULADAS A LAS ESTRATEGIAS DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

#### 1.4.2.- COMPARATIVO DE ORGANISMOS ENCARGADOS DE LA CAPACITACIÓN EN DIVERSOS PAÍSES.

COMO YA SE MENCIONÓ EN LOS ANTECEDENTES, AL TERMINAR LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL COMIENZA A COBRAR IMPORTANCIA EN MUCHOS PAÍSES LA TENDENCIA A ESTABLECER PLANES DE ESTUDIO DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN QUE SE IMPARTÍAN EN ESCUELAS O INSTITUTOS CREADOS ESPECÍFICAMENTE PARA ELLO POR LAS ORGANIZACIONES ADMINISTRATIVAS.

SE NOTÓ EN ESTE MOVIMIENTO LA INFLUENCIA NORTEAMERICANA, A PESAR DE QUE EN ALGUNOS PAÍSÉS SE BUSCÓ LA DEPENDENCIA DIRECTA DE ESTOS CENTROS DE ADMINISTRACIÓN.

VAMOS ENTONCES A HACER UN BREVE REPASO DE LAS PRINCIPALES INSTITUCIONES QUE ACTUALMENTE LLEVAN A CABO ESTA TAREA DE CAPACITACIÓN EN EL MARCO DE LAS CARACTERÍSTICAS ANTES ENUNCIADAS. ( 6)

EN 1945, SURGE, POR EJEMPLO, LA ESCUELA NACIONAL FRANCESA DE ADMINISTRACIÓN.

SEGÚN REZA SU PROPIO DECRETO DE CREACIÓN, ESTA ESCUELA TIENE POR OBJETO DE MODO PRINCIPAL, PERFECCIONAR LA CULTURA DE LOS FUNCIONARIOS QUE YA TIENEN ALGUNA EXPERIENCIA EN LA VIDA ADMINISTRATIVA, TENIÉNDOLES AL CORRIENTE DE LAS CUESTIONES ACTUALES Y DÁNDOLES OCASIÓN DE ADQUIRIR CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y COMPLEMENTARIAMENTE DAR UNA FORMACIÓN ADMINISTRATIVA GENERAL A LAS PERSONAS QUE ESTÁN AL SERVICIO DE LA ACTIVIDAD PRIVADA Y DESEAN CONSAGRAR EN EL FUTURO SUS SERVICIOS AL ESTADO.

GRAN BRETAÑA, QUE GENERALMENTE HABÍA REHUÍDO LA ORGANIZACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN CENTRAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN A CARGO DE LA PROPIA ADMINISTRACIÓN, CUENTA EN LA ACTUALIDAD CON EL "CIVIL SERVICE COLLEGE"; DICHO INSTITUTO GOZA DE UNA CIERTA INDEPENDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

SUS FUNCIONES NO SON SÓLO LAS DE ORGANIZAR CURSOS DE PERFECCIONAMIENTO PARA FUNCIONARIOS EN GENERAL, SINO QUE TAMBIÉN SE OCUPA DE ASESORAR Y COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE LOS INSTITUTOS EXISTENTES EN LOS DIVERSOS MINISTERIOS, ASI COMO TAMBIÉN EN PROMOVER LA INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA.

EN ALEMANIA FEDERAL, NOS ENCONTRAMOS CON LA ACADEMIA FEDERAL DE ADMINISTRACIÓN QUE TIENE SU SEDE EN BONN Y ES LA ENCARGADA DE LA CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE ALTO NIVEL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA.

EL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE ESPAÑA, DEPENDIENTE DE LA PRESIDENCIA DE GOBIERNO, TIENE ENTRE OTRAS COMPETENCIAS, LA REALIZACIÓN DE CURSOS PARA FUNCIONARIOS EN FASE DE FORMACIÓN PRELIMINAR, Y TAL VEZ, LO QUE MÁS INTERESE EN ESTE PUNTO, LA ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS, LO QUE CONSTITUYE SU PRINCIPAL MISIÓN.

(6) INGARAMO, GUSTAVO JOSÉ, LA FORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS, INAP, ALCALÁ DE HENARES, 1980, PP. 21-27.

ADemás DE ESTE INSTITUTO, EXISTE EN ESPAÑA EL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN LOCAL, QUE TIENE A SU CARGO LA CAPACITACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS ENTIDADES DEL GOBIERNO LOCAL.

EN ITALIA, LA ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN CREADA EN 1962/63, SIN DEJAR DE LADO SUS FUNCIONES DE FORMACIÓN EN GENERAL DE LOS FUNCIONARIOS, TIENE A SU CARGO LA ORGANIZACIÓN DE CURSOS PARA LA PROMOCIÓN DE PERSONAL, Y A SU VEZ COORDINA Y CONTROLA LAS INSTITUCIONES DEDICADAS A LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE FUNCIONARIOS QUE DEPENDEN DE LOS DISTINTOS MINISTERIOS.

CABE CITAR, COMO OTROS EJEMPLOS, EL INSTITUTE ADMINISTRATION UNIVERSITÉ DE BRUSELAS QUE TIENE POR FUNCIÓN PRINCIPAL LA INVESTIGACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LAS TÉCNICAS DE PERSONAL.

EN FINLANDIA, EL INSTITUTO GUBERNAMENTAL PARA EL PERFECCIONAMIENTO TIENE A SU CARGO LA PLANIFICACIÓN Y CONCRECIÓN DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN QUE SE REFIEREN A LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL ESTADO.

PARA CENTROAMÉRICA, SE ENCUENTRA EL INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ICAP). ESTE TIENE PERSONALIDAD JURÍDICA PROPIA Y SUS ACTIVIDADES ESTÁN ORIENTADAS HACIA SECTORES SELECCIONADOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, A LOS CUALES LOS GOBIERNOS CONCEDEN PRIORIDAD BASADOS EN LOS PROGRAMAS NACIONALES DE DESARROLLO Y EN EL ESQUEMA GENERAL DE LA INTEGRACIÓN DE CENTROAMÉRICA. ASI, AL CONTRIBUIR EL ICAP A CAPACITAR AL ELEMENTO HUMANO NECESARIO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS DE LOS PAÍSES MIEMBROS, ESTÁ PROPICIANDO QUE ÉSTAS CONSTITUYAN UN FACTOR DE DESARROLLO E IMPULSEN EL MOVIMIENTO INTEGRACIONISTA REGIONAL.

LAS ACTIVIDADES DEL INSTITUTO INCLUYEN: ADIESTRAMIENTO A TRAVÉS DE SEMINARIOS Y CURSOS FORMATIVOS Y TÉCNICOS, TANTO REGIONALES COMO NACIONALES; INVESTIGACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ISTMO Y DEL MOVIMIENTO INTEGRACIONISTA; ASESORÍA TÉCNICA A LOS GOBIERNOS Y A LOS ORGANISMOS REGIONALES DE INTEGRACIÓN; Y DIFUSIÓN DE SUS LABORES MEDIANTE EL ESFUERZO EDITORIAL, LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS Y DE DOCUMENTACIÓN PROYECTADOS HACIA TODA EL ÁREA.

TAMBIÉN EJECUTA PROGRAMAS DE COOPERACIÓN TÉCNICA CONTANDO CON LA ASISTENCIA DE ORGANISMOS INTERNACIONALES, UNIVERSIDADES DE AMÉRICA Y DE EUROPA Y FUNDACIONES PREOCUPADAS POR EL DESARROLLO DE ESTOS PAÍSES.

EN EL CASO DE MÉXICO, EXISTE EL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICA, ENTRE OTROS, QUE IMPARTEN CURSOS DE DIVERSAS MATERIAS PARA LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, CUANDO ESTAS LO SOLICITAN.

LOS ORGANISMOS ENCARGADOS DIRECTAMENTE DE LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO FEDERAL SE EXPONDRÁN EN EL CAPÍTULO III.

ACTUALMENTE PODEMOS DECIR QUE PRÁCTICAMENTE EN TODOS LOS PAÍSES EXISTE ESTE TIPO DE INSTITUCIONES.

AHORA BIEN, LO QUE SE HACE EVIDENTE EN LOS ÚLTIMOS AÑOS ES LA NECESIDAD DE REVITALIZAR ESTAS ESTRUCTURAS A FIN DE ADECUARLAS A LOS PROFUNDOS CAMBIOS QUE VIENEN SUFRIENDO LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

CABE MENCIONAR TAMBIÉN EN ESTE TEMA, DE LA INTERVENCIÓN DIRECTA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA CAPACITACIÓN DE SUS PROPIOS FUNCIONARIOS, LA ACTIVIDAD DESPLEGADA EN MUCHOS PAÍSES POR LOS PROPIOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS.

ESTA ACTIVIDAD ES IMPULSADA GENERALMENTE POR DOS RAZONES:

EN PRIMER LUGAR, PUEDE APARECER COMO CONSECUENCIA LÓGICA DE LA CARENCIA DE CENTROS DE PERFECCIONAMIENTO COMO LOS QUE SE MENCIONABAN ANTERIORMENTE.

EN OTROS CASOS, ESTE SISTEMA SURGE NECESARIAMENTE DE LA IMPOSIBILIDAD DE CONCENTRAR EN UNA SOLA INSTITUCIÓN LAS INNUMERABLES ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN QUE REQUIERE UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

AHORA BIEN, LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS ADQUIERE VERDADERA RELEVANCIA, SOBRE TODO SI ENFOCAMOS ESTA CUESTIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS PAÍSES SUBDESARROLLADOS.

PARECE FAVORABLE PUES, QUE PARA ESTOS PAÍSES LA CAPACITACIÓN EN EL EXTRANJERO APAREZCA COMO MEDIO ÚTIL PARA ADQUIRIR LOS CONOCIMIENTOS DE LAS TÉCNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN Y LA EXPERIENCIA NECESARIA PARA LA ÓPTIMA GESTIÓN DE SUS PROPIAS ADMINISTRACIONES.

HOY LA MAYORÍA DE LOS PAÍSES SE ESFUERZAN POR ROBUSTECER ESTE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS A TRAVÉS DE OFRECIMIENTOS DE BECAS, VIAJES DE ESTUDIO, CONFERENCIAS INTERNACIONALES, CONGRESOS, ETC.

SIN EMBARGO, HAY QUE RESALTAR QUE ACTUALMENTE SE DEBE BUSCAR UBICAR A LA CAPACITACIÓN EN EL EXTRANJERO EN SU VERDADERO LUGAR, POR UNA SERIE DE RAZONES ENTRE LAS QUE OCUPA UN LUGAR PREPONDERANTE, SU ALTO COSTO FINANCIERO Y DE ORGANIZACIÓN.

DEVIENE COMO NECESARIO ENTONCES, ENTENDERLA NO COMO SISTEMA COMPLETO DE FORMACIÓN, SINO SIEMPRE COMO PARTE INTEGRANTE DE UN PROGRAMA MÁS AMPLIO. POR ELLO SE CONSIDERA COMO UN COMPLEMENTO DE LA FORMACIÓN OBTENIDA EN EL PAÍS DE ORIGEN.

#### 1.4.3.- MOMENTO ACTUAL.

EL HOMBRE PARA SOBRESALIR NECESITA ESTAR AL DÍA, ACTUALIZADO, YA QUE EL NO ESTARLO ES TAN DAÑINO COMO EL PERMANECER EN ABSOLUTA IGNORANCIA.

REQUIERE DE UN MEDIO EFICAZ PARA ATACAR LA IGNORANCIA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. ESTE MEDIO ES LA CAPACITACIÓN Y LA ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS.

LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN ES UNA REALIDAD DE PERPETUA VIGENCIA EN LA ORGANIZACIÓN, DADA PRINCIPALMENTE POR LA MAGNITUD Y COMPLEJIDAD DEL MUNDO ACTUAL Y LA EXTRAORDINARIA VELOCIDAD QUE TIENE EL PROCESO DE RENOVACIÓN TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA.

AHORA BIEN, MUCHOS SON LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN A LOS RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PÚBLICO EN GENERAL, TANTO EN SU CALIDAD COMO EN SU EFICIENCIA. ASIMISMO, NUMEROSOS SON LOS TRABAJOS DONDE SE ENFATIZAN LAS FALENCIAS DE LOS FUNCIONARIOS DEL ESTADO, QUE PRIMORDIALMENTE MARCAN UNA IMAGEN DE ESCASEZ DE RENDIMIENTO.

ALGUNAS DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS QUE SE OBSERVAN EN UN GRAN NÚMERO DE OFICINAS GUBERNAMENTALES SON TALES COMO: UNA GRAN CENTRALIZACIÓN DE ASUNTOS POR PARTE DE LOS JEFES SUPERIORES E INADECUADA DELEGACIÓN DE FUNCIONES, DEFICIENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS LABORES, INEQUITATIVA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y DUPLICIDAD DE ACTIVIDADES, REZAGO DE ASUNTOS, SISTEMAS DE TRABAJO NO ACTUALIZADOS, BAJO RENDIMIENTO EN MUCHOS EMPLEADOS, FALTA DE ESTÍMULOS AL PERSONAL, ETC.

ESTOS Y MUCHOS PROBLEMAS DE LAS OFICINAS PÚBLICAS ENCONTRARÁN SOLUCIÓN EN GRAN MEDIDA, CUANDO EL PERSONAL OPERATIVO, MEDIO Y DIRECTIVO ADQUIERA UNA SÓLIDA PREPARACIÓN QUE LE PERMITA APLICAR NUEVAS TÉCNICAS DENTRO DE SU RADIO DE ACCIÓN Y APROVECHAR EFICAZMENTE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES DE QUE DISPONGA.

SI EL TRABAJO DENTRO DE CADA UNIDAD ADMINISTRATIVA SE PLANEA, DIRIGE, COORDINA Y SUPERVISA DE MODO CORRECTO, LÓGICAMENTE CADA SERVIDOR PÚBLICO ENCONTRARÁ UN MEDIO PROPICIO PARA EL DESARROLLO DE SUS LABORES.

EN NUESTRO PAÍS, UN PROBLEMA QUE RECLAMA ATENCIÓN URGENTE ES EL DE LA PREPARACIÓN DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL QUE DESEMPEÑA OCUPACIONES CALIFICADAS, TANTO LAS QUE SE SITUAN EN EL NIVEL DE LOS FUNCIONARIOS SUPERIORES Y MEDIOS, COMO EN EL NIVEL DE LOS TRABAJADORES DE EJECUCIÓN U OPERATIVOS.

#### 1.4.4.- DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN.

LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS TANTO PÚBLICAS COMO PRIVADAS REPRESENTA UN MEDIO PARA ATACAR EL PROBLEMA DE LA FALTA DE CONOCIMIENTOS SOBRE CUALQUIER ASPECTO O TEMA QUE MANTIENE AL HOMBRE FUERA DE SU QUEHACER LABORAL. ES POR ELLO QUE LA CAPACITACIÓN ES OBJETO DE ESTUDIO DE MUCHOS AUTORES.

PARA COMPRENDER EL ÁMBITO DE LA CAPACITACIÓN, PRIMERO DAREMOS ALGUNAS DEFINICIONES DE ESTA.

"CAPACITACIÓN ES LA ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS, PRINCIPALMENTE DE CARÁCTER TÉCNICO, CIENTÍFICO Y ADMINISTRATIVO". (7)

"CAPACITACIÓN ES LA CREACIÓN Y DESENVOLVIMIENTO DE APTITUDES Y DISPOSICIONES PARA APRENDER NUEVAS COSAS Y ADQUIRIR HABILIDADES". (8)

"CAPACITACIÓN ES AQUEL ACTO INTENCIONADO PARA QUE TENGA LUGAR UN APRENDIZAJE". (9)

(7) ARIAS GALICIA, FERNANDO. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MÉXICO, TRILLAS, 1977, P. 32.

(8) CORTÉS E., VALENTE. APUNTES DE LA CONFERENCIA "PROGRAMA INTEGRAL DE LA CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA", CITADO POR SANTÍN RODRÍGUEZ, DAVID. LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN COMO MEDIO DE DESARROLLO DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, UNAM, 1985, P. 41.

(9) IBIDEM.

"LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL ES EL PROCESO PERMANENTE, DELIBERADO Y SISTEMÁTICO MEDIANTE EL CUAL SE BUSCA INCREMENTAR EN LOS TRABAJADORES, SUS NIVELES DE APTITUD Y EFICIENCIA EN EL TRABAJO, PROPORCIONÁNDOLES AL MISMO TIEMPO, OPORTUNIDADES DE SUPERACIÓN Y REALIZACIÓN PERSONAL". (10)

DE ESTA DEFINICIÓN SE EXTRAEN LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

1.- PROCESO PERMANENTE. LA CAPACITACIÓN DEBE SER UNA FUNCIÓN CONTÍNUA Y NO PERIÓDICA, DEBE IR PARALELA A UNA POLÍTICA DE DESARROLLO DE PERSONAL Y EN FUNCIÓN DE ESTO LOGRAR QUE EL TRABAJADOR OCUPE OTROS PUESTOS EN LA ORGANIZACIÓN.

2.- DELIBERADO. LA CAPACITACIÓN RESPONDE A NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, POR LO QUE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS EN ESTE ASPECTO, SE LLEVA A CABO CON LA FINALIDAD DE CUBRIR ESOS REQUERIMIENTOS.

3.- SISTEMÁTICO. TODO PROCESO DE CAPACITACIÓN DEBE LLEVARSE A CABO BAJO UNA METODOLOGÍA DETERMINADA, DE ACUERDO A FASES INTERDEPENDIENTES QUE PRETENDEN UN MISMO FIN, YA QUE LA CAPACITACIÓN NO SE REALIZA EMPÍRICAMENTE.

4.- INCREMENTO DE APTITUD Y EFICIENCIA EN EL TRABAJO Y MAYORES OPORTUNIDADES DE SUPERACIÓN AL TRABAJADOR. LA CAPACITACIÓN ACTÚA EN DOS PLANOS: A NIVEL DE ORGANIZACIÓN, BUSCA EFICIENCIA EN LA REALIZACIÓN DE SUS OBJETIVOS, Y A NIVEL PERSONAL, LA SATISFACCIÓN EN LAS ASPIRACIONES DE SUPERACIÓN.

MARROQUÍN QUINTANA NOS DA LA SIGUIENTE DEFINICIÓN:

"CAPACITACIÓN ES EL CONJUNTO DE PROCESOS SISTEMATIZADOS POR MEDIO DE LOS CUALES SE TRATA DE MODIFICAR CONOCIMIENTOS, HABILIDADES MENTALES Y ACTITUDES DE LOS INDIVIDUOS CON EL OBJETO DE QUE ESTÉN MEJOR PREPARADOS PARA RESOLVER PROBLEMAS REFERENTES A SU OCUPACIÓN". (11)

DE TAL MANERA, LA CAPACITACIÓN ES CONCEBIDA COMO UN PROCESO DE COMUNICACIÓN PERMANENTE QUE A TRAVÉS DE LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE PERMITE DESARROLLAR LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DEL PERSONAL PARA QUE ESTE SE DESEMPEÑE ADECUADAMENTE EN SU PUESTO DE TRABAJO Y SE PREPARE PARA OCUPAR UN PUESTO SUPERIOR, Y EN GENERAL, LOGRE UN DESARROLLO INDIVIDUAL QUE REDUNDE EN LA MAYOR PRODUCTIVIDAD.

(10) CITADO EN HERNÁNDEZ HUERTA, JOSÉ. LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL: FUNCIÓN PRIORITARIA EN LA REFORMA ADMINISTRATIVA, UNAM, 1978, P. 53.

(11) MARROQUÍN QUINTANA, J., CAPACITACIÓN A TRABAJADORES, EDICIONES GERNIKA, MÉXICO, 1978, P. 51

ASI PUES, "LA CAPACITACIÓN LA PODEMOS ENTENDER EN DOS SENTIDOS: UNO ESTRICTO Y OTRO AMPLIO. EL PRIMERO CONSISTE EN DISPONER DE LOS CONOCIMIENTOS BÁSICOS PARA DESEMPEÑAR EFICIENTEMENTE UN PUESTO Y PARA POSIBILITAR EL ASCENSO A OTROS DE MAYOR RESPONSABILIDAD. EL SENTIDO AMPLIO CONSIDERA LA CAPACITACIÓN COMO UN CANAL PERMANENTE DE COMUNICACIÓN QUE INVOLUCRA A TODOS LOS NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA". (12)

DICHO EN OTRAS PALABRAS, ES UN PROCESO QUE TIENE COMO FINALIDAD DESARROLLAR LAS APTITUDES Y ADECUAR LAS ACTITUDES DEL PERSONAL PARA QUE, A TRAVÉS DE SU COMPORTAMIENTO, LOGRE EFICIENCIA EN EL TRABAJO, Y PROMUEVA Y FACILITE LOS CAMBIOS QUE SE REQUIEREN PARA MODERNIZAR LA INSTITUCIÓN A QUE PERTENECE.

EN ESTE ÚLTIMO SENTIDO QUEDA CONSIDERADA LA CAPACITACIÓN DENTRO DE LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

POR OTRA PARTE, EL DESARROLLO DEL PERSONAL ENGLOBA LOS ASPECTOS DE MOTIVACIÓN, INQUIETUDES PERSONALES, FORMACIÓN DE EXCELENCIAS, ASPIRACIONES Y SUPERACIÓN PERSONAL. POR LO TANTO, LA CAPACITACIÓN SE ENCUENTRA ÍNTIMAMENTE VINCULADA CON AQUEL Y PRETENDEN EL BENEFICIO DE LAS INSTITUCIONES A TRAVÉS DEL MEJORAMIENTO ECONÓMICO, SOCIAL Y CULTURAL DEL PERSONAL AL SERVICIO DEL ESTADO.

#### 1.4.5.- PROCESO DE CAPACITACIÓN.

UN PROCESO DE CAPACITACIÓN DEBE CONTEMPLAR LAS SIGUIENTES ETAPAS:

- DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.
- SEÑALAMIENTO DE OBJETIVOS.
- DEFINICIÓN DEL CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN.
- SEÑALAMIENTO DE LOS MÉTODOS E INSTRUCCIÓN, Y
- EVALUACIÓN.

(12) LA CAPACITACIÓN COMO EJE DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA, ISSSTE, 1981, ARTÍCULO DE FACIO MALDONADO, JOSÉ M., P. 16.

ESTO SE EXPLICA DE LA MANERA SIGUIENTE: UNA VEZ QUE SE HAN DETERMINADO LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, SE DEBE DE TOMAR EN CUENTA QUIEN VA A SER CAPACITADO, EL CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, QUIEN VA A IMPARTIRLO Y CUANDO, DURANTE CUANTO TIEMPO Y DONDE SE IMPARTIRÁ.

Y POR ÚLTIMO, CUANDO EL PROGRAMA SE PONE EN MARCHA Y SE ACUMULA LA EXPERIENCIA CON RESPECTO A ÉL, SUS RESULTADOS SE DEBEN REVISAR Y EVALUAR, PARA PERCATARSE DEL GRADO DE ÉXITO DE DICHO PROGRAMA Y SUGERIR LOS CAMBIOS NECESARIOS PARA QUE LA CAPACITACIÓN SEA TODAVÍA MÁS EFICAZ.

ESTE PROCESO DE CAPACITACIÓN, COMO ELEMENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, SE PUEDE DESCRIBIR MÁS DETALLADAMENTE COMO SIGUE:

**- PLANEACIÓN:**

ESTA COMIENZA POR LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN. ESTO ES, PARA PODER REALIZAR CUALQUIER PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, SE REQUIERE EN PRIMER LUGAR DETERMINAR CUALES SON LOS REQUERIMIENTOS EN CUANTO A CAPACITACIÓN EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN.

LAS DEFICIENCIAS Y REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL DEBEN CUANTIFICARSE Y JERARQUIZARSE A FIN DE QUE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN REALMENTE PROPORCIONEN LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, CAPACIDADES Y APTITUDES NECESARIAS PARA QUE SE PUEDA LOGRAR EL BUEN DESEMPEÑO PERSONAL.

PARA ELLO, ES NECESARIO LLEVAR A CABO UNA INVESTIGACIÓN QUE DETECTE QUIENES SON LOS QUE NECESITAN CAPACITACIÓN Y POR QUÉ LA NECESITAN.

DE TAL MANERA, PARTIMOS DE LA DIFERENCIA ENTRE NECESIDADES MANIFIESTAS Y NECESIDADES NO MANIFIESTAS. LAS PRIMERAS SON EVIDENCIAS NOTORIAS QUE SE ESTABLECEN CON BASE EN EL SENTIDO COMÚN Y NO SE REQUIEREN TÉCNICAS PARA SER DETECTADAS.

EN LAS SEGUNDAS, SE BUSCAN LAS EVIDENCIAS DE LA EXISTENCIA DE PROBLEMAS EN LA ORGANIZACIÓN, SE INVESTIGAN LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS Y SOLUCIONES MÁS EFICIENTES; SE LOCALIZAN POR MEDIO DE ENTREVISTAS, CUESTIONARIOS, ETC., LAS ÁREAS EN LAS QUE SE NECESITA CAPACITACIÓN, QUIENES LA REQUIEREN, SUS CARACTERÍSTICAS Y LA JUSTIFICACIÓN DE ESTAS NECESIDADES.

LOS PROBLEMAS EVIDENTES DE LA ORGANIZACIÓN QUE SE DEBEN ATACAR SON, POR EJEMPLO, LA CARENCIA DE POLÍTICAS CONCRETAS, PLANTEAMIENTO NO MUY CLARO DE LOS OBJETIVOS,

FRACASO AL PRETENDER ALCANZAR LAS METAS, AUSENCIA DE UNA PROGRAMACIÓN Y DE NIVELES DE EJECUCIÓN, CARGAS DE TRABAJO DESIGUALES, INDISCIPLINA, FAVORITISMO, ROTACIÓN EXCESIVA DE PERSONAL, FALTA DE COMUNICACIÓN, ETC.

DE TAL FORMA, CUANDO SE DA UNA SITUACIÓN CRÍTICA EN EL PERSONAL, UNA SOLUCIÓN ES CAPACITAR PARA QUE CAMBIE ALGUNAS CONDUCTAS Y HÁBITOS, QUE ADQUIERA CONOCIMIENTOS NUEVOS, QUE MODIFIQUE CIERTAS ACTIVIDADES Y QUE TAMBIÉN ADQUIERA OTRAS HABILIDADES.

EN ESTA ETAPA SE ELABORA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN QUE EN TÉRMINOS DE RECURSOS PUEDE LLEVARSE A CABO EN UN ESPACIO Y EN UN TIEMPO DETERMINADO; SE ANALIZA EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN, EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y LOS REQUISITOS PARA DETERMINAR EL PERFIL DEL PUESTO, EL MARCO LEGAL, ETC.

LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CONSISTE BÁSICAMENTE EN CONFRONTAR LO QUE SE HACE Y LO QUE DEBIERA HACERSE.

EXISTEN DIVERSAS TÉCNICAS, PARA ELLO LA MAS COMÚN, LABORIOSA Y COSTOSA ES LA QUE SIGUE EL MÉTODO QUE A CONTINUACIÓN SE EXPONE:

- 1.- SITUACIÓN IDÓNEA.
- 2.- SITUACIÓN REAL.
- 3.- ANÁLISIS DE LAS DOS ANTERIORES.
4. - DETECCIÓN E IDENTIFICACIÓN PROPIAMENTE DICHA.

LA SITUACIÓN IDÓNEA PARTE DE LOS REQUISITOS Y NECESIDADES DEL PUESTO. PARA ELLO NOS PODEMOS AUXILIAR DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN, EN DONDE SE DESCRIBE LO QUE CADA QUIEN DEBIERA REALIZAR EN SU PUESTO. COMO RESULTADO SE TIENEN PARÁMETROS DE PRODUCTIVIDAD, EFICACIA Y EFICIENCIA.

PARA VER LA SITUACIÓN REAL NOS PODEMOS AUXILIAR DE TÉCNICAS, COMO LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS. AQUÍ SE DETECTAN LAS CIRCUNSTANCIAS DE COMO SE LLEVAN A CABO LAS FUNCIONES QUE REQUIERE DETERMINADO PUESTO.

EN EL ANÁLISIS DE LAS DOS SITUACIONES, LLEGAMOS A LA ELABORACIÓN DE UN INFORME QUE NOS SIRVE PARA ELABORAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

**- ORGANIZACIÓN:**

ESTRUCTURACIÓN TÉCNICA DE TODAS LAS ACTIVIDADES PLANEADAS. CUANDO HABLAMOS DE ORGANIZACIÓN, YA INCLUIMOS LA ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN. SE DISTRIBUYEN LOS EVENTOS, CURSOS, ETC. INCLUYE LA PROGRAMACIÓN DE CURSOS Y SE DA UN COLCHÓN DE TIEMPO PARA CURSOS ESPECIALES; Y EN LA PROMOCIÓN, LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE RECURSOS HUMANOS ENVÍAN A LAS DEMÁS UNIDADES UN CONCENTRADO DE LA PROGRAMACIÓN DONDE SE INDICA EL NOMBRE DEL CURSO, DEL INSTRUCTOR Y LA FECHA.

**- DIRECCIÓN:**

AQUÍ SE HABLA DE LA OPERATIVIDAD DEL PROGRAMA DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN. ASIMISMO, DURANTE LA EJECUCIÓN SE LLEVA A CABO UN REGISTRO DE ASISTENCIA PARA VERIFICAR LA PARTICIPACIÓN DE CADA TRABAJADOR.

**- CONTROL Y EVALUACIÓN:**

UNA VEZ CONCLUIDO EL CURSO, SE HACE UNA EVALUACIÓN DEL MISMO. ESTA PUEDE SER INICIAL O DIAGNÓSTICA, INTERMEDIA Y FINAL.

LA INICIAL O DIAGNÓSTICA NOS SIRVE PARA DETECTAR EL GRADO DE CONOCIMIENTO. LA INTERMEDIA PARA CORROBORARLO, Y LA FINAL PARA DETECTAR EL GRADO DE APROVECHAMIENTO.

PARA LLEVAR UN CONTROL Y UNA EVALUACIÓN DE CADA CURSO, SE APLICA UNA HOJA DE EVALUACIÓN EN DONDE EL PARTICIPANTE VIERTA SU OPINIÓN SOBRE EL CURSO, SOBRE EL INSTRUCTOR, SU EXPOSICIÓN, EL HORARIO, SU OPINIÓN ACERCA DE LAS INSTALACIONES, DEL MATERIAL DE ESTUDIO, ETC.

AL INSTRUCTOR TAMBIÉN SE LE APLICA UNA HOJA DE EVALUACIÓN EN DONDE VIERTA SU OPINIÓN SOBRE LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL HORARIO, CONFLICTOS DE LA EXPOSICIÓN, COMO SE LLEVÓ A CABO LA INTEGRACIÓN DEL GRUPO, SI SE CUBRIERON LOS OBJETIVOS DEL CURSO Y SUS COMENTARIOS.

EN LA FASE DE EVALUACIÓN SE CONOCEN LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN, QUE SE VEN REFLEJADOS EN LOS CAMBIOS DE CONDUCTA CUALITATIVOS Y CUANTITAVOS DE LOS TRABAJADORES.

CON ESTOS RESULTADOS PODEMOS PONDERAR LA EFICIENCIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DE LAS UNIDADES QUE LO COMPONEN, LAS CARACTERÍSTICAS POSITIVAS Y NEGATIVAS DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y LOS CAMBIOS EN LA CAPACIDAD PARA LLEVAR A CABO UN TRABAJO DETERMINADO .

PARA QUE LA EVALUACIÓN DE LA INSTRUCCIÓN REFLEJE REALMENTE LOS CAMBIOS OCURRIDOS, SE BUSCA UNA SITUACIÓN DE EVALUACIÓN ÓPTIMA. ESTA SE DEFINE COMO AQUELLA EN LA QUE EL PARTICIPANTE PUEDE EXPRESAR DE LA MEJOR MANERA POSIBLE LAS FORMAS DE CONDUCTA QUE SE VAN A PONDERAR. A SU VEZ, ESTAS FORMAS DE CONDUCTA SE PUEDEN REFERIR A LOS CONOCIMIENTOS O HABILIDADES INTELECTUALES, O A LA FORMACIÓN O MODIFICACIÓN DE ACTITUDES.

LAS PRIMERAS SE EVALÚAN MEDIANTE PRUEBAS ESCRITAS INTEGRADAS POR PREGUNTAS Y/O PROBLEMAS; Y LA SEGUNDA MEDIANTE LA OBSERVACIÓN DE LA CONDUCTA DEL PARTICIPANTE EN SU SITUACIÓN LABORAL .

#### 1.4.6.- DIFERENCIA ENTRE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

ARIAS GALICIA (13) ENGLOBA A LA CAPACITACIÓN, EL ENTRENAMIENTO Y EL DESARROLLO EN LA DEFINICIÓN DE EDUCACIÓN, YA QUE ESTA ES UN TÉRMINO GENÉRICO QUE INDICA LA ADQUISICIÓN INTELLECTUAL DE BIENES CULTURALES. DE LA EDUCACIÓN SE DESPRENDEN LOS PRIMEROS TÉRMINOS, PROPIOS DE LAS ORGANIZACIONES.

EL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO SE UBICAN COMO DERIVACIONES DE LA EDUCACIÓN.

ENTRENARSE SE DEFINE COMO LA PREPARACIÓN PARA UNA TAREA DETERMINADA. AL MISMO TIEMPO, DEL ENTRENAMIENTO SE DERIVA EL ADIESTRAMIENTO Y LA CAPACITACIÓN. EL PRIMERO SE REFIERE AL ACTO DE OBTENER HABILIDAD PARA REALIZAR TAREAS MOTORAS Y LA SEGUNDA A LA ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS, YA SEAN TÉCNICOS, CIENTÍFICOS Y/O ADMINISTRATIVOS.

POR OTRA PARTE, EL DESARROLLO LO REFIERE A LA FORMACIÓN DE LA PERSONALIDAD (TEMPERAMENTO, CARÁCTER, HÁBITOS, CAPACIDAD PARA DIRIGIR, ETC.)

PARA FACILITAR LOS PROPÓSITOS DE ESTE TRABAJO, HAREMOS LA DIFERENCIA DEL ADIESTRAMIENTO Y EL DESARROLLO RESPECTO A LA CAPACITACIÓN.

EL PRIMERO SE REFIERE AL CONJUNTO DE PROCESOS SISTEMATIZADOS POR MEDIO DE LOS CUALES SE INTENTARÁ MODIFICAR Y DESARROLLAR LAS HABILIDADES Y DESTREZAS DE LOS TRABAJADORES PARA HACERLOS MÁS EFICIENTES Y EFECTIVOS EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO DE TRABAJO.

(13) ARIAS GALICIA, FERNANDO..., *OP. CIT.*, PP. 219, 220.

EL DESARROLLO, POR SU PARTE, SE REFIERE AL PROGRESO INTEGRAL DEL HOMBRE, ABARCA TANTO LA ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS, EL FORTALECIMIENTO DE LA VOLUNTAD Y EL CARÁCTER, Y EL DESENVOLVIMIENTO DE LAS HABILIDADES REQUERIDAS EN CUALQUIER NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN.

EN OTRAS PALABRAS, SE TIENE LA SIGUIENTE EXPLICACIÓN:

EXISTEN TRES NIVELES DEL CONOCIMIENTO HUMANO: AFECTIVO, PSICOMOTRIZ Y COGNOSCITIVO.

EN EL PRIMER CASO, EL TRABAJADOR SIEMPRE MANIFESTARÁ UN CAMBIO EN SU CONDUCTA, CONOCIMIENTOS, VALORES Y OPINIONES. ESTE SE RELACIONA CON LA CAPACITACIÓN.

EN EL SEGUNDO CASO, EL TRABAJADOR DEMOSTRARÁ UN INCREMENTO EN SUS HABILIDADES Y DESTREZAS. ESTE SE RELACIONA CON EL ADIESTRAMIENTO.

EN RELACIÓN AL NIVEL COGNOSCITIVO, EL TRABAJADOR RESPONDERÁ A SEÑALES Y CLAVES CON RELACIÓN AL CONOCIMIENTO TEÓRICO ADMINISTRATIVO ADQUIRIDO. ESTE SE RELACIONA CON EL DESARROLLO Y CON LA CAPACITACIÓN.

CLARO QUE ESTOS TRES NIVELES NO LOS PODEMOS APRECIAR COMO EXCLUSIVOS, CADA UNO, DE UN PROCESO DE FORMACIÓN (CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO), YA QUE QUEDAN COMPRENDIDOS EN EL ÁREA DEL CONOCIMIENTO HUMANO; Y NO SE PUEDEN DIVIDIR O SEPARAR, SINO QUE LOS TRES SE DESARROLLAN ENTRE SÍ.

AHORA BIEN, EN LA MEDIDA QUE EL HOMBRE CONOCE SU GRUPO DE TRABAJO, SE CONOCE A SÍ MISMO, Y EN ELLO INTERVIENEN ESTOS PROCESOS DE FORMACIÓN.

#### 1.4.7.- IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

DADO QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS SON UN CONJUNTO DE TRABAJADORES QUE EJECUTAN LAS ACCIONES DEL GOBIERNO Y QUE ESTE SERÁ EFICIENTE EN LA MEDIDA EN QUE LO SEAN QUIENES LO INTEGRAN, LE CORRESPONDE AL SERVIDOR PÚBLICO DAR VIGENCIA Y VALIDEZ A LOS PRINCIPIOS SOCIALES QUE CARACTERIZAN EL QUEHACER GUBERNAMENTAL (EL INTERÉS PÚBLICO COMO DIRECTRIZ DE LAS ACCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA).

LA COBERTURA DEL SERVIDOR PÚBLICO ABARCA A TODA LA POBLACIÓN, SU MERCADO DE TRABAJO ES LA NACIÓN MISMA. POR ELLO, LA MISIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA EL SECTOR PÚBLICO ES CREAR UNA CULTURA DE CALIDAD, LA REVALORIZACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO POR ÉL MISMO Y POR LA CIUDADANÍA.

1.- LA CAPACITACIÓN ES UN PROCESO DINÁMICO Y SISTEMÁTICO DE ENSEÑANZA -APRENDIZAJE, QUE PERMITE ALCANZAR LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD NECESARIA EN LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

2.- ES UN ELEMENTO EFECTIVO DE MEJORAMIENTO DE HABILIDADES Y CAMBIO DE ACTITUDES HACIA EL TRABAJO, HACIA SÍ MISMO Y ANTE LA SOCIEDAD.

3.- SU COBERTURA ES GLOBAL, PUES SE INVOLUCRA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES PARA REFORZAR SU CAPACIDAD DIRECTIVA Y EJECUTIVA.

4.- LA CAPACITACIÓN HACE POSIBLE EL CAMBIO POSITIVO DE ACTITUD DEL SERVIDOR PÚBLICO, LO VINCULA E IDENTIFICA CON SU INSTITUCIÓN; ES UNA HERRAMIENTA PARA PROPICIAR UN MEDIO AMBIENTE LABORAL POSITIVO Y ESTIMULANTE PARA EL TRABAJADOR.

5.- LA ACREDITACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO PROMUEVE LA SUPERACIÓN TANTO DE PERSONAS COMO DE INSTITUCIONES Y LA SOCIEDAD EN SU CONJUNTO.

LA CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS NO SÓLO TIENE IMPORTANCIA A NIVEL INDIVIDUAL DEL TRABAJADOR EN UNA ORGANIZACIÓN, SINO QUE ACTÚA EN SU CONTEXTO Y EN TODOS LOS ASPECTOS DE LA VIDA DEL HOMBRE, SEAN POLÍTICOS, ECONÓMICOS O SOCIALES. (14)

#### 1.4.7.1.- IMPORTANCIA POLÍTICA.

LA CAPACITACIÓN ES UN ELEMENTO DE VITAL IMPORTANCIA QUE CONTRIBUYE AL DESARROLLO Y SUPERACIÓN DE UN ESTADO. ESTE CONCRETIZA SUS PROPÓSITOS EN EL GOBIERNO, EL CUAL ES EL EJECUTOR DE TODOS ESTOS; Y EN ELLO, EL FACTOR HUMANO ES EL QUE LOGRA DARLES VIDA. LAS ACTIVIDADES DEL GOBIERNO, ORGANIZADAS EN LOS TRES PODERES -EJECUTIVO, LEGISLATIVO Y JUDICIAL- SE DEBEN DESEMPEÑAR DE LA MANERA MÁS EFICIENTE POSIBLE. AUNQUE TAMBIÉN SE REQUIEREN LAS ESTRUCTURAS SÓLIDAS EN LA ORGANIZACIÓN.

LA CAPACITACIÓN INFLUYE AL DESARROLLAR VALORES Y PRÁCTICAS DE COMPORTAMIENTO POLÍTICO. SE HACE NECESARIO CAMBIAR ALGUNAS PRÁCTICAS VICIADAS COMO LA CORRUPCIÓN ADMINISTRATIVA, EL NEPOTISMO, SERVICILISMO, ETC. POR LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO.

*(14) HUERTA HERNÁNDEZ, JOSÉ. LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL: FUNCIÓN PRIORITARIA DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA, UNAM, 1978, P. 55.*

EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EXISTEN MUCHOS PROBLEMAS QUE SE DERIVAN POR LA INSUFICIENTE CAPACIDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, Y ESTA SE EXTIENDE TANTO A LOS NIVELES OPERATIVOS COMO DIRECTIVOS; Y ELLO DA COMO RESULTADO UNA DISFUNCIONALIDAD ENTRE LA CAPACIDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y LAS NECESIDADES REALES DE LA SOCIEDAD. DE AQUÍ QUE SI LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ES INEFICIENTE, SE CONSTITUYE EN UNA BARRERA PARA EL DESARROLLO DEL PAÍS.

#### 1.4.7.2.- IMPORTANCIA ECONÓMICA Y SOCIAL.

LA IMPORTANCIA SOCIAL DE LA CAPACITACIÓN ESTRIBA EN QUE CONSTITUYE UN ELEMENTO PRIMORDIAL DE LA MOVILIDAD SOCIAL Y DEL DESARROLLO; ADEMÁS DE QUE CONLLEVA A MEJORES NIVELES DE VIDA Y DE REALIZACIÓN INDIVIDUAL SI SE INTEGRA A UN SISTEMA DE PROMOCIONES Y ASCENSOS.

LA CAPACITACIÓN CONTRIBUYE A LOGRAR UN MAYOR GRADO DE PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA EN EL TRABAJO, LO QUE AYUDA DE MANERA POSITIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE ACTIVIDADES DE BAJO RENDIMIENTO EN OTRAS QUE TENGAN MAYOR PRODUCTIVIDAD. LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS DEBEN SER ASIMILADOS POR PERSONAS PREPARADAS.

UNA PERSONA QUE ESTÁ CAPACITADA TIENE MEJORES PROBABILIDADES DE ÉXITO QUE UNA QUE NO LO ESTÉ. LA CAPACITACIÓN ESTIMULA PARA LA SUPERACIÓN PERSONAL.

A NIVEL DE SOCIEDAD, UN PUEBLO IGNORANTE, INCAPACITADO, SE ENAJENA, EN CAMBIO UNO CAPACITADO, CON CONOCIMIENTOS, DOMINA.

ASI PUES, EL POTENCIAL HUMANO ES EL RECURSO MÁS IMPORTANTE Y RESTRICTIVO DE UNA NACIÓN; EL ASEGURAR QUE SU DESARROLLO Y APROVECHAMIENTO SEAN MÁS EFICACES, ES UNA NECESIDAD Y UNA META NACIONAL. EL HOMBRE ES UN FIN EN SÍ MISMO, AL MISMO TIEMPO QUE ES UN MEDIO PARA ALCANZAR FINES HUMANOS.

EL CONCEPTO DE LOS RECURSOS HUMANOS INCLUYE TANTO LAS REALIDADES MENSURABLES COMO LAS POTENCIALIDADES INDETERMINADAS.

CADA MODIFICACIÓN IMPORTANTE EN EL MODO DE VIDA DE LA SOCIEDAD, YA SEA EN LO ECONÓMICO, EN LO POLÍTICO, EN LO INTELLECTUAL, ETC., ES ACOMPAÑADA POR LA APARICIÓN DE NUEVAS DESTREZAS Y CAPACIDADES REQUERIDAS PARA LA REALIZACIÓN DE NUEVAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES. POR ELLO, GRAN PARTE DE LA HISTORIA DE CADA SOCIEDAD DINÁMICA ES UN REFLEJO Y UN RESULTADO DE LAS ALTERACIONES SUFRIDAS POR SUS RECURSOS HUMANOS.

EL INDIVIDUO NO APLICA SUS POSIBILIDADES COMO UNA UNIDAD AISLADA Y AUTÓNOMA. SU VIDA FORMA PARTE DE LA VIDA DE OTROS; ES FORJADA POR INSTITUCIONES SOCIALES Y POR LA INTERACCIÓN SOCIAL.

EL PROCESO DE DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO ES UN CONJUNTO DE EXPERIENCIAS FORMALES E INFORMALES, PERSONALES E IMPERSONALES, VOLUNTARIAS Y OBLIGATORIAS, INTELLECTUALES Y EMOCIONALES. ALGUNOS ASPECTOS DEL PROCESO, COMO LA EDUCACIÓN Y LA CAPACITACIÓN FORMAL, SON DIRIGIDOS Y CONTROLADOS POR LA SOCIEDAD.

AL MISMO TIEMPO, LA FUERZA, EL BIENESTAR Y EL PROGRESO DE LA SOCIEDAD DEPENDEN DE LAS CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS DE SUS RECURSOS HUMANOS; Y ESTOS SON UN PRODUCTO DE SU MODO DE VIDA.

AHORA BIEN, HAY FACTORES FUNDAMENTALES QUE ACTÚAN SOBRE LOS PROCESOS QUE DAN FORMA A LAS CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS DE LOS RECURSOS HUMANOS, QUE TIENDEN A LIMITAR LO QUE PRETENDE EFECTUARSE POR MEDIO DE NORMAS. EL TIEMPO ES UNO DE ESOS FACTORES; EL NÚMERO Y LA COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN ES OTRO, Y EL SISTEMA DE VALORES DE LA SOCIEDAD ES UN TERCERO.

EL HOMBRE ES EL SER MÁS DÚCTIL Y ADAPTABLE. SIN EMBARGO, LA CAPACIDAD PARA RESISTIRSE AL CAMBIO Y PARA VIVIR POR Y PARA ANTIGUOS HÁBITOS, CREENCIAS Y VALORES, ES NOTABLE.

PREVER Y PLANEAR PARA EL FUTURO DEBE HACERSE CON TANTA INTELIGENCIA Y CONOCIMIENTOS TÉCNICOS COMO SEA POSIBLE, SI SE QUIEREN ACRECENTAR LAS CUALIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA NACIÓN EN EL FUTURO.

## RESÚMEN DEL CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL DE EJECUCIÓN DEL ESTADO, Y A TRAVÉS DEL CUAL LOGRA RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS ECONÓMICOS, POLÍTICOS Y SOCIALES QUE LA SOCIEDAD DEMANDA, DEBE DESARROLLARSE CON UNA ACTUALIZACIÓN Y MEJORAMIENTO PERMANENTES.

DE TAL FORMA QUE LOS RECURSOS HUMANOS, QUE SON QUIENES HACEN POSIBLE LA REALIZACIÓN DE ESE DESARROLLO, TIENEN UNA IMPORTANCIA DETERMINANTE, PUES LA NATURALEZA SOCIAL DEL HOMBRE LE EXIGE LA UNIÓN DE SUS ESFUERZOS PARA LOGRAR UN FIN COMÚN, CON BASE EN METAS Y OBJETIVOS FIJADOS PREVIAMENTE.

LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEPENDE PRINCIPALMENTE DE LA MANERA COMO LOS SERVIDORES PÚBLICOS EJECUTEN SUS FUNCIONES EN CUALQUIER NIVEL JERÁRQUICO. ESTÁ CLARO QUE EXISTEN ELEMENTOS QUE LA CONFIGURAN Y QUE HACEN POSIBLE SU EJERCICIO, TALES COMO LAS ESTRUCTURAS, LOS PROCEDIMIENTOS Y LOS MATERIALES, PERO TODOS ELLOS ADQUIEREN EL VALOR QUE LA ACCIÓN HUMANA LES DA.

SIN EMBARGO, SON MUCHOS LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN A LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, TANTO EN SU CALIDAD COMO EN SU EFICIENCIA. ASIMISMO, NUMEROSOS SON LOS TRABAJOS DONDE SE ENFATIZAN LAS FALENCIAS DE LOS FUNCIONARIOS DEL ESTADO.

ALGUNAS DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS QUE SE OBSERVAN EN GRAN NÚMERO DE OFICINAS GUBERNAMENTALES SON: LÍNEAS DE AUTORIDAD NO BIEN DEFINIDAS, EXCESIVA CENTRALIZACIÓN DE ASUNTOS POR PARTE DE LOS JEFES SUPERIORES E INADECUADA DELEGACIÓN DE FUNCIONES, UBICACIÓN INCORRECTA DE LABORES Y DEFICIENCIAS EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS MISMAS, INEQUITATIVA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y DUPLICIDAD DE ACTIVIDADES, TRÁMITES ENGORROSOS Y DILATADOS, REZAGO CONSIDERABLE DE ASUNTOS, DESEQUILIBRIO ENTRE EL VOLÚMEN DE TRABAJO Y EL PERSONAL CON QUE CUENTAN, SISTEMAS DE TRABAJO ANQUILOSADOS, FALTA DE COORDINACIÓN ENTRE ELLOS Y ENTRE LOS ORGANISMOS QUE LOS INTEGRAN, SUPERVISIÓN Y CONTROL INAPROPIADOS, BAJO RENDIMIENTO DE LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS, ENTRE OTRAS.

Y DADO QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS SON UN CONJUNTO DE TRABAJADORES QUE EJECUTAN LAS ACCIONES DEL GOBIERNO Y QUE ESTE SERÁ EFICIENTE EN LA MEDIDA EN QUE LO SEAN QUIENES LO INTEGRAN, LES CORRESPONDE DAR VIGENCIA Y VALIDEZ A LOS PRINCIPIOS SOCIALES QUE CARACTERIZAN EL QUEHACER GUBERNAMENTAL.

LA CAPACITACIÓN ES UN PROCESO DINÁMICO Y SISTEMÁTICO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, QUE PERMITE ALCANZAR LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD NECESARIA EN LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; ES UN ELEMENTO EFECTIVO DE MEJORAMIENTO DE HABILIDADES Y CAMBIO DE ACTITUDES DEL TRABAJADOR HACIA EL TRABAJO, HACIA SÍ MISMO Y ANTE LA SOCIEDAD; SU COBERTURA ES GLOBAL, PUES SE INVOLUCRA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES PARA REFORZAR SU CAPACIDAD DIRECTIVA Y EJECUTIVA; LA CAPACITACIÓN HACE POSIBLE EL CAMBIO POSITIVO DE ACTITUDES DEL SERVIDOR PÚBLICO, LO VINCULA E IDENTIFICA CON SU INSTITUCIÓN; ES UNA HERRAMIENTA PARA PROPICIAR UN MEDIO AMBIENTE LABORAL POSITIVO Y ESTIMULANTE PARA EL TRABAJADOR; LA ACREDITACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO PROMUEVE LA SUPERACIÓN TANTO DE PERSONAS COMO DE INSTITUCIONES Y LA SOCIEDAD EN SU CONJUNTO.

EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EXISTEN MUCHOS PROBLEMAS QUE SE DERIVAN, EN PARTE, POR LA INSUFICIENTE CAPACIDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, Y ESTA SE EXTIENDE TANTO A LOS NIVELES OPERATIVOS COMO DIRECTIVOS; Y ELLO DA COMO RESULTADO UNA DISFUNCIONALIDAD ENTRE LA CAPACIDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y LAS NECESIDADES REALES DE LA SOCIEDAD. DE AQUÍ QUE SI LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ES INEFICIENTE, SE CONSTITUYE EN UNA BARRERA PARA EL DESARROLLO DEL PAÍS.

UNA PERSONA QUE ESTÁ CAPACITADA TIENE MEJORES PROBABILIDADES DE ÉXITO QUE UNA QUE NO LO ESTÉ.

ASÍ PUES, EL POTENCIAL HUMANO ES EL RECURSO MÁS IMPORTANTE Y RESTRICTIVO DE UNA NACIÓN; EL ASEGURAR QUE SU APROVECHAMIENTO Y DESARROLLO SEAN EFICACES, ES UNA META NACIONAL. EL HOMBRE ES UN FIN EN SÍ MISMO, AL MISMO TIEMPO QUE ES UN MEDIO PARA ALCANZAR FINES HUMANOS.

## **CAPITULO II**

### **MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO FEDERAL**

EL EJERCICIO DE LA CAPACITACIÓN DEBE HACERSE EN LOS TÉRMINOS QUE ORDENA LA CONSTITUCIÓN PARA QUE SEA OBLIGATORIA, PERMANENTE Y POR MEDIO DE ELLA SE LOGRE EL DESARROLLO DE APTITUDES Y EL CAMBIO DE ACTITUDES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

PARA CONTESTAR A MUCHOS ASPECTOS DE LA CAPACITACIÓN, TALES COMO EN QUÉ CONSISTE, CÓMO OPERA, CUAL ES SU IMPORTANCIA, CUAL ES LA FORMA EN QUE DEBE DESARROLLARSE PARA QUE RESPONDA A LOS PROBLEMAS QUE LA RECLAMAN, DÓNDE ESTAN SUS FALLAS, LO QUE REQUIERE, ETC., DEBEMOS REMITIRNOS EN UNA PRIMERA INSTANCIA A SU ÁMBITO JURÍDICO, A LAS BASES LEGALES QUE LE DAN VALIDEZ.

POR OTRA PARTE, EL TRABAJADOR, POR LEY, PUEDE SOLICITAR QUE SE LE PROPORCIONE CAPACITACIÓN ADECUADA Y ADEMÁS PUEDE EXIGIR, DESDE EL PUNTO DE VISTA JURÍDICO, QUE ESTAS DISPOSICIONES SE CUMPLAN. AL TRABAJADOR SE LE DEBE DAR LA OPORTUNIDAD DE SER MEJOR Y LOGRAR MAYOR ÉXITO, ASI COMO SER AGENTE DEL CAMBIO.

PARA QUE EL SER HUMANO PUEDA CONOCER LA REALIDAD DE QUE FORMA PARTE Y PUEDA ACTUAR CONCIENTE Y CREADORAMENTE EN FUNCIÓN DE LA INTERACCIÓN ENTRE SU ACTIVIDAD Y SU AMBIENTE, ES NECESARIO QUE TENGA UNA FORMACIÓN INTEGRAL QUE ABARQUE EL DESARROLLO DE TODA SU PERSONALIDAD.

A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN, EL HOMBRE PUEDE ADAPTARSE A LOS CAMBIOS QUE SE DAN EN LA REALIDAD SOCIAL, LOGRAR UNA SUPERACIÓN PERSONAL Y LA OPORTUNIDAD DE VIVIR MEJOR.

LA CAPACITACIÓN NO ES SOLAMENTE UN DERECHO Y/O UNA OBLIGACIÓN, SINO QUE ES UN COMPROMISO SOCIAL.

#### **2.1.- ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL, APARTADO "B".**

EN MÉXICO, EL ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL REGLAMENTA EL DERECHO DEL TRABAJO Y LA PREVISIÓN SOCIAL.

## CAPITULO II

### MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO FEDERAL

EL EJERCICIO DE LA CAPACITACIÓN DEBE HACERSE EN LOS TÉRMINOS QUE ORDENA LA CONSTITUCIÓN PARA QUE SEA OBLIGATORIA, PERMANENTE Y POR MEDIO DE ELLA SE LOGRE EL DESARROLLO DE APTITUDES Y EL CAMBIO DE ACTITUDES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

PARA CONTESTAR A MUCHOS ASPECTOS DE LA CAPACITACIÓN, TALES COMO EN QUÉ CONSISTE, CÓMO OPERA, CUAL ES SU IMPORTANCIA, CUAL ES LA FORMA EN QUE DEBE DESARROLLARSE PARA QUE RESPONDA A LOS PROBLEMAS QUE LA RECLAMAN, DÓNDE ESTAN SUS FALLAS, LO QUE REQUIERE, ETC., DEBEMOS REMITIRNOS EN UNA PRIMERA INSTANCIA A SU ÁMBITO JURÍDICO, A LAS BASES LEGALES QUE LE DAN VALIDEZ.

POR OTRA PARTE, EL TRABAJADOR, POR LEY, PUEDE SOLICITAR QUE SE LE PROPORCIONE CAPACITACIÓN ADECUADA Y ADEMÁS PUEDE EXIGIR, DESDE EL PUNTO DE VISTA JURÍDICO, QUE ESTAS DISPOSICIONES SE CUMPLAN. AL TRABAJADOR SE LE DEBE DAR LA OPORTUNIDAD DE SER MEJOR Y LOGRAR MAYOR ÉXITO, ASI COMO SER AGENTE DEL CAMBIO.

PARA QUE EL SER HUMANO PUEDA CONOCER LA REALIDAD DE QUE FORMA PARTE Y PUEDA ACTUAR CONCIENTE Y CREADORAMENTE EN FUNCIÓN DE LA INTERACCIÓN ENTRE SU ACTIVIDAD Y SU AMBIENTE, ES NECESARIO QUE TENGA UNA FORMACIÓN INTEGRAL QUE ABARQUE EL DESARROLLO DE TODA SU PERSONALIDAD.

A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN, EL HOMBRE PUEDE ADAPTARSE A LOS CAMBIOS QUE SE DAN EN LA REALIDAD SOCIAL, LOGRAR UNA SUPERACIÓN PERSONAL Y LA OPORTUNIDAD DE VIVIR MEJOR.

LA CAPACITACIÓN NO ES SOLAMENTE UN DERECHO Y/O UNA OBLIGACIÓN, SINO QUE ES UN COMPROMISO SOCIAL.

#### 2.1.- ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL, APARTADO "B".

EN MÉXICO, EL ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL REGLAMENTA EL DERECHO DEL TRABAJO Y LA PREVISIÓN SOCIAL.

ALGUNOS ASPECTOS QUE SE FUNDAN EN ESTE ARTÍCULO, EN SU APARTADO "A", CORRESPONDEN A LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS PRIVADAS, COMO SON: LA JORNADA DE TRABAJO, DÍAS DE DESCANSO, SALARIOS, ETC., LAS CONTRAPRESTACIONES QUE DEBEN PROPORCIONAR LOS PATRONES, REGULA LAS RELACIONES ENTRE TRABAJADORES Y PATRONES, REGLAMENTA EL DERECHO DE HUELGA, ETC.

ESPECÍFICAMENTE EN LAS FRACCIONES XIII Y XXXI DE ESTE APARTADO, SE ESTABLECE COMO OBLIGACIÓN DE LAS EMPRESAS PROPORCIONAR CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO A SUS TRABAJADORES.

LA FRACCIÓN XIII EXPRESA LO SIGUIENTE:

"LAS EMPRESAS, CUALQUIERA QUE SEA SU ACTIVIDAD, ESTARÁN OBLIGADAS A PROPORCIONAR A SUS TRABAJADORES CAPACITACIÓN O ADIESTRAMIENTO PARA EL TRABAJO. LA LEY REGLAMENTARIA DETERMINARÁ LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS CONFORME A LOS CUALES LOS PATRONES DEBERÁN CUMPLIR CON DICHA OBLIGACIÓN". (15)

LA FRACCIÓN XXXI MANIFIESTA EN SU CONTENIDO QUE:

"...TAMBIÉN SERÁ COMPETENCIA EXCLUSIVA DE LAS AUTORIDADES FEDERALES, LA APLICACIÓN DE LAS DISPOSICIONES DE TRABAJO EN LOS ASUNTOS RELATIVOS A CONFLICTOS QUE AFECTEN A DOS O MÁS ENTIDADES FEDERATIVAS, CONTRATOS COLECTIVOS QUE HAYAN SIDO DECLARADOS OBLIGATORIOS EN MÁS DE UNA ENTIDAD FEDERATIVA, OBLIGACIONES PATRONALES EN MATERIA EDUCATIVA, EN LOS TÉRMINOS DE LEY, Y RESPECTO A LAS OBLIGACIONES DE LOS PATRONES EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE SUS TRABAJADORES, ASI COMO DE SEGURIDAD EN LOS CENTROS DE TRABAJO, E HIGIENE DE LOS MISMOS, PARA LO CUAL, LAS AUTORIDADES FEDERALES CONTARÁN CON EL AUXILIO DE LAS ESTATALES, CUANDO SE TRATE DE RAMAS O ACTIVIDADES DE JURISDICCIÓN LOCAL, EN LOS TÉRMINOS DE LA LEY REGLAMENTARIA CORRESPONDIENTE". (16)

EL APARTADO "B" RIGE LAS RELACIONES ENTRE LOS PODERES DE LA UNIÓN, EL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL Y SUS TRABAJADORES. POR ELLO ESTE ES EL APARTADO QUE NOS INTERESA PARA LOS FINES DEL PRESENTE TRABAJO, YA QUE ES LA BASE CONSTITUCIONAL QUE

(15) CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, 1990.

(16) *IBIDEM*.

REGULA LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SUS SERVIDORES PÚBLICOS, Y EN EL CASO QUE NOS OCUPA, ENTRE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN Y SUS TRABAJADORES.

EN SU FRACCIÓN VII ESTABLECE QUE "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". (17)

CON ELLO QUEDA REGULADA LA ATRIBUCIÓN Y OBLIGACIÓN DEL ESTADO PARA ESTABLECER ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN DONDE SE IMPARTAN LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN, Y QUE DE ESTA MANERA LOS TRABAJADORES PUEDAN GOZAR DEL DERECHO DE ESCALAFÓN CON LA BASE DE SUS CONOCIMIENTOS Y APTITUDES, Y SI ES NECESARIO, DE SU ANTIGUEDAD, TAL COMO LO EXPRESA LA FRACCIÓN XIII DE ESTE APARTADO:

"LOS TRABAJADORES GOZARÁN DE DERECHOS DE ESCALAFÓN A FIN DE QUE LOS ASCENSOS SE OTORGUEN EN FUNCIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS, APTITUDES Y ANTIGUEDAD. EN IGUALDAD DE CONDICIONES, TENDRÁ PRIORIDAD QUIEN REPRESENTE LA ÚNICA FUENTE DE INGRESO EN SU FAMILIA". (18)

## 2.2.- LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO EL ESTADO.

CON BASE EN EL APARTADO "B" DEL ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL, SE DICTA LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, LA CUAL ES DE OBSERVANCIA GENERAL PARA LOS TITULARES Y TRABAJADORES DE LAS DEPENDENCIAS DE LOS PODERES DE LA UNIÓN.

EN SU TÍTULO SEGUNDO, VAMOS A UBICAR LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS TITULARES. EN MATERIA DE CAPACITACIÓN, SE TIENEN LOS SIGUIENTES:

### ARTÍCULO 43.

"SON OBLIGACIONES DE LOS TITULARES A QUE SE REFIERE EL ARTÍCULO PRIMERO DE ESTA LEY:

(17) *IBIDEM*.

(18) *IBIDEM*.

I A V...

VI.- CUBRIR LAS APORTACIONES QUE FIJEN LAS LEYES ESPECIALES, PARA QUE LOS TRABAJADORES RECIBAN LOS BENEFICIOS DE LA SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES, COMPRENDIDOS EN LOS CONCEPTOS SIGUIENTES:

A) A E)...

F).- 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". (19)

DE ELLO SE DERIVA QUE, CON EL ESTABLECIMIENTO DE LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, LOS SERVIDORES PÚBLICOS PUEDEN INCREMENTAR Y DESARROLLAR SUS CONOCIMIENTOS Y APTITUDES Y CON ESTO LOGRAR PROMOVERSE PARA ALGÚN PUESTO DE MAYOR NIVEL Y RESPONSABILIDAD, DE ACUERDO AL ESCALAFÓN, Y MANTENER ASI UNA ACTITUD PROFESIONAL PERMANENTE DE SERVIDOR PÚBLICO.

EN RELACIÓN A LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES SE ESTABLECE QUE:

ARTÍCULO 44.

"SON OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES:

I A VII ...

VIII.- ASISTIR A LOS INSTITUTOS DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR SU PREPARACIÓN Y EFICIENCIA". (20)

CON ESTO, LA CAPACITACIÓN NO QUEDA COMO ELEMENTO OPCIONAL PARA EL SERVIDOR PÚBLICO, SINO COMO UNA OBLIGACIÓN QUE LE TRAERÁ BENEFICIOS TANTO A NIVEL PERSONAL Y PROFESIONAL, COMO A NIVEL INSTITUCIONAL Y SOCIAL.

(19) LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, MÉXICO, SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, 1986.

(20) IBIDEM.

EN EL TÍTULO TERCERO SE ESTABLECE EL ESCALAFÓN, Y DE ESTA FORMA SE DA LA POSIBILIDAD DE QUE LA CAPACITACIÓN CONLLEVE A MAYORES NIVELES Y MEJORES PERCEPCIONES.

**ARTÍCULO 47.**

"SE ENTIENDE POR ESCALAFÓN EL SISTEMA ORGANIZADO EN CADA DEPENDENCIA CONFORME A LAS BASES ESTABLECIDAS EN ESTE TÍTULO, PARA EFECTUAR LAS PROMOCIONES DE ASCENSOS DE LOS TRABAJADORES A AUTORIZAR LAS PERMUTAS". (21)

LOS ELEMENTOS PARA QUE UN TRABAJADOR PUEDA CONSIDERARSE EN LA PROMOCIÓN DE ASCENSOS SE DEFINEN EN EL ARTÍCULO 50.

"SON FACTORES ESCALAFONARIOS:

- I.- LOS CONOCIMIENTOS
- II.- LA APTITUD.
- III.- LA ANTIGUEDAD; Y
- IV.- LA DISCIPLINA Y PUNTUALIDAD.

SE ENTIENDE:

- A).- POR CONOCIMIENTO: LA POSESIÓN DE LOS PRINCIPIOS TÉORICOS Y PRÁCTICOS QUE SE REQUIEREN PARA EL DESEMPEÑO DE UNA PLAZA.
- B).- POR APTITUD: LA SUMA DE FACULTADES FÍSICAS Y MENTALES, LA INICIATIVA, LABORIOSIDAD Y LA EFICIENCIA PARA LLEVAR A CABO UNA ACTIVIDAD DETERMINADA.
- C).- POR ANTIGUEDAD: EL TIEMPO DE SERVICIOS PRESTADOS A LA DEPENDENCIA CORRESPONDIENTE, O A OTRA DISTINTA CUYAS RELACIONES LABORALES SE RIJAN POR LA PRESENTE LEY, SIEMPRE QUE EL TRABAJADOR HAYA SIDO SUJETO DE UN PROCESO DE REASIGNACIÓN CON MOTIVO DE LA

(21) *IBIDEM.*

REORGANIZACIÓN DE SERVICIOS, O DE LOS EFECTOS DE LA DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA, AUN CUANDO LA REORGANIZACIÓN TUVIESE LUGAR POR VOLUNTAD DEL TRABAJADOR". (22)

AUNQUE EN ESTE ARTÍCULO NO SE ESPECIFICA CLARAMENTE QUE AL RECIBIR CAPACITACIÓN, SE TIENE DERECHO AL ASCENSO, SI DA LA PAUTA PARA ENTENDER QUE AL POSEER CIERTOS CONOCIMIENTOS Y APTITUDES, QUE SE PUEDEN OBTENER, INCREMENTAR O DESARROLLAR A TRAVÉS DE AQUELLA, PARA EL DESEMPEÑO DE UNA PLAZA, EL SERVIDOR PÚBLICO QUEDA EN POSIBILIDAD DE SER PROMOVIDO PARA EL ASCENSO.

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

LAS PRESTACIONES SOCIALES Y CULTURALES EN LA LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO, SE CONTEMPLAN DENTRO DEL RÉGIMEN OBLIGATORIO (TÍTULO SEGUNDO, CAPÍTULO VII), RESPECTO A LAS PRESTACIONES CULTURALES REGULA QUE:

ARTÍCULO 140.

"EL INSTITUTO PROPORCIONARÁ SERVICIOS CULTURALES, RECREATIVOS Y DEPORTIVOS QUE TIENDAN A CUIDAR Y FORTALECER LA SALUD MENTAL E INTEGRACIÓN FAMILIAR Y SOCIAL DEL TRABAJADOR, Y SU DESARROLLO FUTURO, CONTANDO CON LA COOPERACIÓN Y EL APOYO DE LOS TRABAJADORES". (23)

ARTÍCULO 141.

"PARA LOS FINES ANTES ENUNCIADOS, EL INSTITUTO OFRECERÁ LOS SIGUIENTES SERVICIOS:

I.- PROGRAMAS CULTURALES.

(22) *IBIDEM.*

(23) *LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO, ISSSTE, 1987.*

II.- PROGRAMAS EDUCATIVOS Y DE PREPARACION TÉCNICA.

III.- DE CAPACITACIÓN.

IV A VII... (24)

2.4.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO QUEDA CONTEMPLADA EN EL PRESENTE TRABAJO, DEBIDO A QUE EN EL REGLAMENTO DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, EN SU ARTÍCULO VI, SE CONSIDERA COMO SUPLETORIA A DICHA REGLAMENTACIÓN.

DE ELLA SE DESPRENDEN LAS SIGUIENTES SITUACIONES EN CUANTO A CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO:

- A).- LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO SON DERECHO DE TODO TRABAJADOR.
- B).- LOS PATRONES Y TRABAJADORES PODRÁN CONVENIR EL SITIO EN DONDE SE IMPARTA LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO, DENTRO O FUERA DE LA EMPRESA.
- C).- LA CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO SE IMPARTIRÁ AL TRABAJADOR DURANTE LA JORNADA DE TRABAJO.
- D).- LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PRETENDEN, EN TÉRMINOS GENERALES, MEJORAR LAS APTITUDES DEL TRABAJADOR. DE AQUÍ SE DERIVA LA ACTUALIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL TRABAJADOR EN SU ÁMBITO LABORAL; LA PREPARACIÓN DE ESTE PARA OCUPAR UNA VACANTE O UN PUESTO DE NUEVA CREACIÓN; PREVENIR RIESGOS DE TRABAJO E INCREMENTAR CON ELLO LA PRODUCTIVIDAD.
- E).- LA INTEGRACIÓN DE COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO POR IGUAL NÚMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES Y PATRÓN, QUE CUIDARÁN DE LA INSTRUMENTACIÓN Y OPERACIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DE SU ACTUALIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO.

(24) IBIDEM.

F).- ATRIBUCIONES DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL EN ESTA MATERIA:

- CONVOCAR A PATRONES, SINDICATOS Y TRABAJADORES LIBRES PARA FORMAR COMITÉS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE IGUALES RAMAS O ACTIVIDADES, LOS QUE TENDRÁN EL CARÁCTER DE ÓRGANOS AUXILIARES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD (ANTERIORMENTE UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO -UCECA-), ORGANISMO DESCONCENTRADO DE ESTA SECRETARÍA QUE LLEVA EL SERVICIO NACIONAL DE EMPLEO, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

- PARTICIPAR EN LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

- COLABORAR EN LA ELABORACIÓN DEL CATÁLOGO NACIONAL DE OCUPACIONES.

- PROPONER SISTEMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, ASÍ COMO DE UN PLAN DE PROGRAMAS.

- EVALUAR LOS EFECTOS EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

- APROBAR LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PRESENTADOS POR EL PATRÓN.

H).- EN LOS CONTRATOS COLECTIVOS DEBEN INCLUIRSE LAS CLÁUSULAS RELATIVAS A LA OBLIGACIÓN PATRONAL DE PROPORCIONAR CAPACITACIÓN.

I).- LA EXPEDICIÓN DE LA CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES, CON LA CUAL EL TRABAJADOR ACREDITARÁ HABER APROBADO UN CURSO DE CAPACITACIÓN.

DE TAL FORMA, LOS ARTÍCULOS DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO QUE REGULAN LA MATERIA DE CAPACITACIÓN SON LOS QUE A CONTINUACIÓN SE EXPRESAN:

ARTÍCULO 3

"... ES DE INTERÉS SOCIAL PROMOVER Y VIGILAR LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES" . (25)

(25) LEY FEDERAL DEL TRABAJO, MÉXICO, PORRÚA, 1989.

ARTÍCULO 25

"EL ARTÍCULO EN QUE CONSTEN LAS CONDICIONES DE TRABAJO DEBERÁ CONTENER:

I A VII . . .

VIII.- LA INDICACIÓN DE QUE EL TRABAJADOR SERÁ CAPACITADO O ADIESTRADO EN LOS TÉRMINOS DE LOS PLANES Y PROGRAMAS ESTABLECIDOS O QUE SE ESTABLEZCAN EN LA EMPRESA, CONFORME A LO DISPUESTO EN ESTA LEY; Y

IX . . . \* (26)

ARTÍCULO 132.

"SON OBLIGACIONES DE LOS PATRONES:

I A XIV . . .

XV.- PROPORCIONAR CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO A SUS TRABAJADORES, EN LOS TÉRMINOS DEL CAPÍTULO III BIS DE ESTE TÍTULO.

XVI A XXVII . . .

XXVIII.- PARTICIPAR EN LA INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES QUE DEBAN FORMARSE EN CADA CENTRO DE TRABAJO, DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO EN ESTA LEY". (27)

EN ESTA MISMA LEY, EL CAPÍTULO III BIS REGULA LOS ASPECTOS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.

ESPECIFICA A LA CAPACITACIÓN COMO DERECHO DE LOS TRABAJADORES, CUYA EJECUCIÓN SE HARÁ A TRAVÉS DE PLANES Y PROGRAMAS ELABORADOS POR EL PATRÓN Y SINDICATO Y CON LA APROBACIÓN DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (ART. 153-A)

(26) *IBIDEM.*

(27) *IBIDEM.*

LA CAPACITACIÓN SE IMPARTIRÁ DENTRO O FUERA DE LA EMPRESA POR INSTRUCTORES, INSTITUCIONES O ESCUELAS ESPECIALIZADAS, O POR PERSONAL PROPIO. (153-B)

EN EL CASO DE QUE SEAN INSTITUCIONES LAS QUE IMPARTAN LA CAPACITACIÓN, LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL DEBERÁ AUTORIZARLAS. (153-C)

CADA CURSO QUE SE IMPARTA DEBERÁ RELACIONARSE A LA EMPRESA O A UNA RAMA O ACTIVIDAD DETERMINADA. (153-E)

LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN SON UNA MEJOR PREPARACIÓN DEL TRABAJADOR, MAYOR PRODUCTIVIDAD Y OPORTUNIDAD PARA OCUPAR PUESTOS DE NUEVA CREACIÓN. ( 153-F)

UN TRABAJADOR DE NUEVO INGRESO SE CAPACITARÁ CONFORME A LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE LA EMPRESA. (153-G)

EL CAPACITANDO TIENE LA OBLIGACIÓN DE ASISTIR PUNTUALMENTE A LOS CURSOS, PRESTAR ATENCIÓN Y RENDIR LA EVALUACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS. ( 153-H )

EL ESTABLECIMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS ES GARANTÍA PARA QUE LA CAPACITACIÓN SE IMPARTA A LOS TRABAJADORES. (157-I)

EL ESTADO VIGILA LA IMPARTICIÓN DE LA CAPACITACIÓN. (153-J)

LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL COORDINA LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO; ASIMISMO, QUE SEAN CONGRUENTES CON LOS REQUISITOS EN LA ACTIVIDAD RESPECTIVA. AL MISMO TIEMPO, FIJA LAS BASES PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS COMITÉS NACIONALES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. (153-K Y 153-L)

EN LA REVISIÓN DE LOS CONTRATOS COLECTIVOS SE DEBE INCLUIR LA CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES; Y DENTRO DE LOS SIGUIENTES QUINCE DÍAS A AQUELLA, SE DEBEN PRESENTAR LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ANTE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL PARA SU APROBACIÓN. ( 153-M Y 153-N)

LAS EMPRESAS QUE NO TENGAN CONTRATO COLECTIVO DEBEN SOMETER A LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL DENTRO DE LOS PRIMEROS SESENTA DÍAS DE LOS AÑOS IMPARES, SUS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y LA INTEGRACIÓN DE SU COMISIÓN MIXTA. (153-O)

LOS INSTRUCTORES DE CAPACITACIÓN DEBEN TENER SU REGISTRO ANTE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD. (153-P)

PARA ACREDITAR LA CAPACITACIÓN RECIBIDA POR UN TRABAJADOR, SE EXPIDEN CONSTANCIAS AUTENTIFICADAS POR LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA, CON CONOCIMIENTO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD. (153-T)

CUANDO UN TRABAJADOR SE NIEGUE A RECIBIR UN CURSO DE CAPACITACIÓN, DEBERÁ ACREDITAR DOCUMENTALMENTE SUS CAPACIDADES Y SE LE EXTENDERÁ SU CONSTANCIA RESPECTIVA. (153-U)

LA CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES SURTE EFECTOS PARA FINES DE ASCENSO. (153-V)

LA EXPEDICIÓN DE CERTIFICADOS CON VALIDEZ OFICIAL SE REGISTRARÁ EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD CONFORME AL CATÁLOGO NACIONAL DE OCUPACIONES. (153-W)

LOS TRABAJADORES Y PATRONES PUEDEN ACUDIR A LA JUNTA DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE PARA QUE SE EJERCITE LA OBLIGACIÓN Y DERECHO DE CAPACITACIÓN. (153-X)

LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO Y LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, DEBEN INTERVENIR EN COORDINACIÓN CON LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL EN LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES. (ART. 526)

AL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD LE COMPETE, EN SU RESPECTIVA JURISDICCIÓN LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE TRABAJO; TIENE COMO OBJETIVOS EL ESTUDIO Y PROMOCIÓN PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEOS, LA SUPERVISIÓN EN LA COLOCACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y LA ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE ELLOS; SE ENCUENTRA A CARGO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, COMO UN ORGANISMO DESCONCENTRADO DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. (ARTS. 523,537 Y 538)

LA DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, DEBE VIGILAR LA CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, ESTUDIAR LOS CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS; AUTORIZAR, REGISTRAR Y SUPERVISAR A LAS INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN; APROBAR Y MODIFICAR LOS PLANES Y PROGRAMAS EN COORDINACIÓN CON LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA; ESTABLECER REGISTRO DE CONSTANCIAS DE TRABAJADORES CAPACITADOS. Y POR ÚLTIMO, CUANDO SE PRESENTEN VIOLACIONES POR PARTE DE LOS TRABAJADORES O PATRONES A NORMAS DE TRABAJO, SE LES IMPONDRÁ UNA MULTA DE ACUERDO A LA CUOTA DIARIA DE SALARIO MÍNIMO VIGENTE. (ART. 992)

## 2.5.- REGLAMENTACIÓN EN LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN.

### 2.5.1.- REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN.

ESTE REGLAMENTO CONTIENE LA REGULACIÓN DEL ÁMBITO DE COMPETENCIA DE LA SECRETARÍA; ASI COMO DE LAS FUNCIONES DE LOS SUBSECRETARIOS, DEL OFICIAL MAYOR Y DE LOS DIRECTORES GENERALES; LOS ÓRGANOS DESCONCENTRADOS Y ORGANISMOS AUTONÓMOS; Y EN UN CAPÍTULO APARTE, DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL.

DENTRO DE LAS FUNCIONES DEL OFICIAL MAYOR SE DESTACA, EN ASPECTOS RELACIONADOS CON LA CAPACITACIÓN, QUE FORMULARÁ, PROMOVERÁ E INSTRUMENTARÁ EL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SECRETARÍA Y QUE DEBERÁ PROPONER AL SECRETARIO LAS MEDIDAS TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS PARA UNA MEJOR ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN. (ART. 7, FRACC. VI)

Y PARA PODER ATENDER ESTAS NECESIDADES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS SE ESTABLECE TAMBIÉN QUE DEBERÁ DETERMINAR Y APLICAR, BAJO PREVIO ACUERDO DEL SECRETARIO, LOS LINEAMIENTOS Y LAS NORMAS EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL CON QUE CUENTA LA SECRETARÍA. (ART. 7, FRACC. IX)

EN CUANTO AL ÓRGANO ENCARGADO DIRECTAMENTE DE LA ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN, SE ESTABLECE QUE SERÁ LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS.

#### ARTÍCULO 21 .

\*CORRESPONDE A LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS:

I Y II...

III.- ELABORAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, ASI COMO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL, EN COORDINACIÓN CON LAS DEMÁS ÁREAS DE LA SECRETARÍA;

IV A XVI. . ." (28)

*(28) REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, MÉXICO, DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, 13 DE FEBRERO DE 1989.*

2.5.2.- CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN.

LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO, JUNTO CON LAS DISPOSICIONES RELATIVAS AL APARTADO "B" DEL ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL, LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, LA NORMATIVIDAD VIGENTE Y OTRAS DISPOSICIONES SUPLETORIAS, RIGEN LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN Y SUS TRABAJADORES EN TODAS LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, Y OBLIGAN POR IGUAL TANTO AL SECRETARIO COMO A LOS TRABAJADORES.

EN SU CAPÍTULO VII, QUE SE REFIERE A LAS OBLIGACIONES Y FACULTADES DEL TITULAR, REGULA EL DEBER QUE ESTE TIENE DE ESTABLECER CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES.

ARTÍCULO 59.

"EL TITULAR ESTÁ OBLIGADO, ADEMÁS DE LO ESTIPULADO EXPRESAMENTE POR LA LEY ", A:

I A V . . .

VI.- ORGANIZAR BAJO LA COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS, CURSOS DE CAPACITACIÓN, CON OBJETO DE QUE LOS TRABAJADORES PUEDAN REFORZAR LOS CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES PARA DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE SU FUNCIÓN Y ASCENDER A PUESTOS DE MAYOR RESPONSABILIDAD, LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN SE IMPARTIRÁN DENTRO DE LA JORNADA DE TRABAJO". (29)

ASIMISMO, COMO CONTRAPARTE, SE ESTABLECEN EN EL CAPÍTULO VIII LOS DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LOS TRABAJADORES.

ARTÍCULO 61.

"SON DERECHOS DE LOS TRABAJADORES:

I A XV . . .

"LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO.

(29) CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO, MÉXICO, SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, 1989.

XVI.- RECIBIR FACILIDADES PARA ASISTIR A LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN, EN LOS DIFERENTES CENTROS QUE LA SECRETARÍA Y EL SINDICATO DISPONGAN PARA TAL EFECTO.

XVII A XX . . . \* (30)

ARTÍCULO 62. "SON OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES, ADEMÁS DE LAS SEÑALADAS EN EL ARTÍCULO 44 DE LA LEY":

I A VIII . . .

IX.- ASISTIR A LAS ESCUELAS Y CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR SU PREPARACIÓN Y EFICIENCIA.

X A XVII. . . \* (31)

AHORA BIEN, PARA QUE LA CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR PROVOQUE LOS CAMBIOS EN SU EFICIENCIA, DEBE REFLEJARSE EN UNA MAYOR INTENSIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO.

ARTÍCULO 85.

"LOS TRABAJADORES DE LA SECRETARÍA PRESTAN UN SERVICIO PÚBLICO, QUE POR SU NATURALEZA, DEBE SER DE LA MÁS ALTA CALIDAD E INTENSIDAD. SE ENTIENDE POR INTENSIDAD DEL TRABAJO, EL MAYOR GRADO DE ENERGÍA O EMPEÑO QUE EL TRABAJADOR APORTE PARA EL MEJOR DESARROLLO DE LAS FUNCIONES, CON BASE EN SU NOMBRAMIENTO, QUE LE HAN SIDO ENCOMENDADAS, DENTRO DE SU JORNADA DE TRABAJO Y DE ACUERDO A SUS APTITUDES.

LA INTENSIDAD SE DETERMINARÁ POR EL DESEMPEÑO EN LAS LABORES QUE SE ASIGNEN A CADA TRABAJADOR, DURANTE LAS HORAS DE LA JORNADA REGLAMENTARIA, CONSIDERANDO EL GRADO DE DIFICULTAD DE LAS MISMAS.

(30) *IBIDEM* .

(31) *IBIDEM*.

LA CALIDAD EN LAS LABORES SE DETERMINARÁ POR LA EFICIENCIA, EL CUIDADO, ESmero, ACTITUD Y RESPONSABILIDAD EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO, SEGÚN EL TIPO DE FUNCIONES O ACTIVIDADES QUE LE SEAN ENCOMENDADAS, CON BASE EN SU NOMBRAMIENTO". (32 )

AL MISMO TIEMPO:

**ARTÍCULO 86.**

\*PARA QUE LOS TRABAJADORES TENGAN POSIBILIDAD DE CUMPLIR PAULATINAMENTE CON LOS REQUERIMIENTOS SEÑALADOS PARA EL DESEMPEÑO DE LOS DIVERSOS PUESTOS, LA SECRETARÍA ESTABLECERÁ BAJO LA SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS, LOS PROGRAMAS DE INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO QUE ESTIME NECESARIOS.

LA CAPACITACIÓN QUE SE IMPARTA PARA MEJORAR LA ACTIVIDAD QUE SE REALIZA, SERÁ OBLIGATORIA PARA EL ASCENSO, EL REGLAMENTO DE ESCALAFÓN ESTABLECERÁ LOS GRADOS DE OBLIGATORIEDAD.

LA CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO NO TIENE CARÁCTER DE OBLIGATORIO NI PARA LOS TRABAJADORES, NI PARA LA SECRETARÍA; SIN EMBARGO, ESTA ÚLTIMA DIFUNDIRÁ LOS CONVENIOS QUE EXISTAN CON INSTITUCIONES DEDICADAS AL DESARROLLO DE PERSONAL, Y ASESORARÁ A LOS TRABAJADORES EN SU SUPERACIÓN PERSONAL, EN TANTO NO AFECTE EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES". (33)

PARA APOYAR LA EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, EN LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO TAMBIÉN SE ESTABLECE LA CREACIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD Y SU REGLAMENTO, EL CUAL SE EXPONDRÁ EN EL SIGUIENTE PUNTO.

(32) *IBIDEM.*

(33) *IBIDEM.*

**ARTÍCULO 87.**

**"SE CREARÁ UNA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD QUE FORMULARÁ SU PROPIO REGLAMENTO, EL CUAL FORMARÁ PARTE, EN LO CONDUCTENTE, DE ESTAS CONDICIONES GENERALES". (34)**

**2.5.3.- REGLAMENTO DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN.**

ESTE REGLAMENTO SE ELABORÓ CON FUNDAMENTO EN LOS ARTÍCULOS 43, FRACCIÓN VI, INCISO F; 44, FRACCIONES I, III, Y VIII; 88, FRACCIONES I Y VI DE LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO; 3º. FRACCIÓN XIX Y 141, FRACCIONES II Y III DE LA LEY DEL ISSSTE, A SU VEZ, DEL ARTÍCULO 5º. FRACCIÓN I DEL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN Y DEL CAPÍTULO X ARTÍCULOS 85 A 87 DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO.

SU CONTENIDO NORMA LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN (ARTÍCULO 1).

LOS SUJETOS A ESTE REGLAMENTO EN LA SECRETARÍA, SON SU TITULAR (SECRETARIO), LOS TRABAJADORES DE BASE, EL SINDICATO, LA COMISIÓN Y SUS SUBCOMISIONES AUXILIARES (ARTÍCULO 2).

EN EL ARTÍCULO 3, SE DEFINE A LA CAPACITACIÓN COMO EL PROCESO QUE TIENE POR "... OBJETO ACTUALIZAR Y PERFECCIONAR APTITUDES, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL TRABAJADOR EN SU ACTIVIDAD; PREVENIR RIESGOS DE TRABAJO; PREPARARLO PARA EL ASCENSO E INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, LA CUAL DEBERÁ TENER COMO PROPÓSITO, LA OBTENCIÓN DE LOS MEJORES RESULTADOS CON EL MENOR ESFUERZO". (35)

EL ARTÍCULO 6 ESTABLECE LA SUPLETORIEDAD DEL REGLAMENTO.

(34) *IBIDEM.*

(35) *REGLAMENTO DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, MÉXICO, SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, 1989.*

"EN LO NO PREVISTO EN ESTE REGLAMENTO SE APLICARÁN, SUPLETORIAMENTE, LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, LA LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO, LA LEY DE PREMIOS, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS CIVILES Y LOS ACUERDOS TOMADOS EN EL SENO DE LA COMISIÓN INTERSECRETARIAL DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA Y SU REGLAMENTO". (36 )

DENTRO DE LAS ATRIBUCIONES Y FUNCIONES DE LA COMISIÓN, EN LO REFERENTE A CAPACITACIÓN, EL ARTÍCULO 15 MARCA LO SIGUIENTE:

"LA COMISIÓN TENDRÁ LAS ATRIBUCIONES NECESARIAS PARA REALIZAR LAS FUNCIONES DE:

I.- FIJAR LAS POLÍTICAS Y NORMAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE TODOS LOS TRABAJADORES DE LA SECRETARÍA, EN LO REFERENTE A SU NIVEL, DURACIÓN, HORARIOS, OBLIGATORIEDAD, EVALUACIÓN, CONTENIDO Y DEMÁS RELATIVOS..." (37)

#### 2.5.4.- REGLAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

EN ESTE SE ESTABLECE QUE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO QUE PROMUEVAN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, TENDRÁN COMO BASE PROGRAMAS PREVIAMENTE EVALUADOS Y COORDINADOS POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN Y BAJO LA CONSIDERACIÓN DE LAS PREVISIONES FINANCIERAS CORRESPONDIENTES.

ASIMISMO, SE MANIFIESTA QUE LAS TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN A UTILIZAR DEBERÁN ESTAR ORIENTADAS A LA INDUCCIÓN, FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES, Y DIRIGIDAS A LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE CADA UNO DE LOS PUESTOS Y ÁREAS DE TRABAJO.

TAMBIÉN SEÑALA LA PREFERENCIA DE IMPARTIR LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DENTRO DE LA JORNADA DE TRABAJO.

(36) *IBIDEM.*

(37) *IBIDEM.*

## RESÚMEN DEL CAPÍTULO II

EL EJERCICIO DE LA CAPACITACIÓN DEBE HACERSE EN LOS TÉRMINOS QUE ORDENA LA CONSTITUCIÓN PARA QUE SEA OBLIGATORIA, PERMANENTE Y POR MEDIO DE ELLA SE LOGRE EL DESARROLLO DE APTITUDES Y EL CAMBIO DE ACTITUDES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

PARA CONTESTAR A MUCHOS ASPECTOS DE LA CAPACITACIÓN, TALES COMO EN QUE CONSISTE, COMO OPERA, CUAL ES SU IMPORTANCIA, CUAL ES LA FORMA EN QUE DEBE DESARROLLARSE PARA QUE RESPONDA A LOS PROBLEMAS QUE LA RECLAMAN, DONDE ESTÁN SUS FALLAS, LO QUE REQUIERE, ETC., DEBEMOS REMITIRNOS EN UNA PRIMERA INSTANCIA A SU ÁMBITO JURÍDICO, A LAS BASES LEGALES QUE LE DAN VALIDEZ.

EN MÉXICO, EL ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL REGLAMENTA EL DERECHO DEL TRABAJO Y LA PREVISIÓN SOCIAL.

EL APARTADO "B", EN ESPECÍFICO, RIGE LAS RELACIONES ENTRE LOS PODERES DE LA UNIÓN, EL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL Y SUS TRABAJADORES.

EN CUESTIÓN DE CAPACITACIÓN REGULA LA ATRIBUCIÓN Y OBLIGACIÓN DEL ESTADO PARA ESTABLECER ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN DONDE SE IMPARTAN LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN, Y QUE DE ESTA MANERA LOS TRABAJADORES PUEDAN GOZAR DEL DERECHO DE ESCALAFÓN CON BASE EN SUS CONOCIMIENTOS Y APTITUDES , Y SI ES NECESARIO, DE SU ANTIGUEDAD.

AHORA BIEN, CON BASE EN ESTE APARTADO, SE DICTA LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, LA CUAL ES DE OBSERVANCIA GENERAL PARA LOS TITULARES Y TRABAJADORES DE LAS DEPENDENCIAS DE LOS PODERES DE LA UNIÓN.

ESTA LEY DISPONE COMO OBLIGACIÓN DE LOS TITULARES, EL ESTABLECIMIENTO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN DONDE SE IMPARTAN LOS CURSOS NECESARIOS PARA QUE LOS TRABAJADORES INCREMENTEN Y DESARROLLEN SUS CONOCIMIENTOS Y APTITUDES, Y PUEDAN PROMOVERSE A UN PUESTO DE MAYOR NIVEL. POR SU PARTE, ES OBLIGACIÓN DE LOS TRABAJADORES ASISTIR A DICHS CURSOS.

ASIMISMO, PARA QUE LA CAPACITACIÓN CONLLEVE A MAYORES NIVELES Y MEJORES PERCEPCIONES, ESTA LEY ESTABLECE COMO ELEMENTOS ESCALAFONARIOS A LOS CONOCIMIENTOS, LAS APTITUDES, LA ANTIGUEDAD, LA DISCIPLINA Y PUNTUALIDAD.

LA LEY DEL ISSSTE CONTEMPLA COMO FUNCIONES DEL MISMO, EL OTORGAR SERVICIOS DE CAPACITACIÓN, PROGRAMAS EDUCATIVOS Y DE PREPARACIÓN TÉCNICA Y PROGRAMAS CULTURALES.

LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, QUE MÁS BIEN REGULA LAS RELACIONES LABORALES DE LA INICIATIVA PRIVADA, PERO SE CONSIDERÓ EN ESTE TRABAJO PORQUE EN EL REGLAMENTO DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN SE INDICA COMO SUPLETORIA A DICHO REGLAMENTO, ESTABLECE A LA CAPACITACIÓN COMO DERECHO Y OBLIGACIÓN DE LOS TRABAJADORES.

RESPECTO A LA REGLAMENTACIÓN EN LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, SE TIENE EL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA, EL CUAL ESTABLECE QUE EL ÓRGANO RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN ES LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS.

POR OTRA PARTE, LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DE LA SECRETARÍA REGULAN LA OBLIGACIÓN DEL TITULAR DE LA MISMA, DE ESTABLECER CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES; Y COMO CONTRAPARTE, EL DERECHO DE LOS TRABAJADORES DE RECIBIR FACILIDADES PARA ASISTIR A LOS CURSOS Y LA OBLIGACIÓN DE ACUDIR A LOS MISMOS. TAMBIÉN SE ESTABLECE LA CREACIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD Y SU REGLAMENTO. ESTE REGLAMENTO NORMA LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN.

ASIMISMO, EL REGLAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ESTABLECE QUE PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, SE DEBERÁ ATENDER LA RELACIÓN DE CAPACITACIÓN, PUESTO DE TRABAJO Y PREVISIONES FINANCIERAS.

## CAPITULO III

### MECANISMOS DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO FEDERAL

#### 3.1.- ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

##### 3.1.1.- EL SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA DÉCADA DE LOS SETENTA.

EN LA DÉCADA DE LOS SETENTA SE CREARON UNA SERIE DE ÓRGANOS CON EL OBJETO DE DAR MAYOR IMPULSO A LA CAPACITACIÓN; LOS ESTUDIOS Y ACTIVIDADES QUE SE RELACIONABAN CON EL ENTONCES SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL, SE LLEVABAN A CABO CON LA OPERACIÓN DE DIVERSOS MECANISMOS NORMATIVOS DE TIPO TÉCNICO Y OPERATIVO, COMO ERAN LA COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, LA COMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO FEDERAL Y EL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO A TRAVÉS DEL CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA, Y OTROS MECANISMOS DE CARÁCTER PARTICIPATIVO.

##### 3.1.1.1.- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS).

ESTA COORDINACIÓN PERTENECÍA A LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, BRINDABA APOYO Y ASESORÍA A LOS ÓRGANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL EN LO QUE SE REFERÍA AL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.

DICHA UNIDAD SE ENCARGABA DE LA COORDINACIÓN GLOBAL DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN A IMPLANTAR EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

FUE CREADA POR ACUERDO PRESIDENCIAL CON PUBLICACIÓN DEL 31 DE ENERO DE 1977, EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN .

### 3.1.1.2.- COMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO FEDERAL.

ESTA COMISIÓN ERA UN ORGANISMO INSTITUCIONAL QUE SE INTEGRABA POR REPRESENTANTES DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO Y DE LA FEDERACIÓN DE SINDICATOS DE TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO.

SU OBJETO ERA PROPONER AL EJECUTIVO FEDERAL, POR MEDIO DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, UNA MEJOR ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, PARA TENER LA POSIBILIDAD DE INCREMENTAR LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN LAS ACTIVIDADES Y EN LOS SERVICIOS DE LOS ORGANISMOS PÚBLICOS.

### 3.1.1.3.- INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO ( CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA ). (38)

EL ISSSTE CONTABA CON UNA SUBDIRECCIÓN DE ACCIÓN CULTURAL, Y DE ESTA DEPENDÍA EL CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA; A SU VEZ ESTE ESTABLECÍA LAS NORMAS Y LINEAMIENTOS DE CARÁCTER OPERATIVO Y LLEVABA A CABO, ENTRE OTRAS, LAS FUNCIONES SIGUIENTES:

- ESTABLECER NORMAS Y LINEAMIENTOS GENERALES.
- DISEÑAR TÉCNICAS Y METODOLOGÍAS DE CAPACITACIÓN Y PAQUETES DIDÁCTICOS EN APOYO A LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DEL GOBIERNO FEDERAL.
- FOMENTAR Y COORDINAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL DEL GOBIERNO FEDERAL.
- ESTIMULAR EL ESTABLECIMIENTO DE COMITÉS MIXTOS DE CAPACITACIÓN EN LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL.
- FORMAR Y PERFECCIONAR A LOS INSTRUCTORES, TÉCNICOS Y ADMINISTRADORES DE LA CAPACITACIÓN DEL GOBIERNO FEDERAL.
- PROMOVER Y ASESORAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE APOYARAN LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE LOS ESTADOS Y MUNICIPIOS.

(38) PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, GUÍAS TÉCNICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, No. 2, P. 173.

- COADYUVAR EN LA PROMOCIÓN DE EVENTOS DE DIVULGACIÓN DE LOS OBJETIVOS, PLANES Y PROGRAMAS DEL GOBIERNO FEDERAL.
- PROPICIAR LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN.
- PROMOVER EL ÓPTIMO APROVECHAMIENTO DEL PERSONAL, TECNOLOGÍA Y RECURSOS MATERIALES DESTINADOS A LA CAPACITACIÓN.
- FAVORECER EL APROVECHAMIENTO DE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y LAS EXPERIENCIAS DEL PERSONAL AL SERVICIO DEL PODER EJECUTIVO.
- CONTRIBUIR EN LA ACTUALIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LOS NIVELES EJECUTIVOS.
- COLABORAR EN EL ESTABLECIMIENTO DE INCENTIVOS Y MECANISMOS DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL.
- ASESORAR A LAS UNIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL EN EL CAMPO DE LA CAPACITACIÓN.
- PARTICIPAR EN EL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL DE ESTUDIANTES DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.
- FORMAR PARTE DE MECANISMOS PARTICIPATIVOS COMO EL COMITÉ TÉCNICO CONSULTIVO DE UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL SUBCOMITÉ TÉCNICO CONSULTIVO DE UNIDADES DE CAPACITACIÓN.

#### 3.1.1.4.- MECANISMOS PARTICIPATIVOS.

ENTRE LOS MECANISMOS PARTICIPATIVOS SE ENCONTRABA EL GRUPO DE OFICIALES MAYORES DE LAS DEPENDENCIAS CENTRALIZADAS; EL COMITÉ TÉCNICO CONSULTIVO DE UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, INTEGRADO POR LOS RESPONSABLES DE DICHAS UNIDADES; LOS COMITÉS TÉCNICOS SECTORIALES DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, QUE SE ESTABLECÍAN EN CADA UNO DE LOS SECTORES ADMINISTRATIVOS; EL SUBCOMITÉ TÉCNICO CONSULTIVO DE UNIDADES DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL, QUE SE ENCONTRABA INTEGRADO POR LOS RESPONSABLES DE ESTAS UNIDADES DE CAPACITACIÓN DE LAS DEPENDENCIAS CENTRALIZADAS Y CUYO OBJETO ERA EL ESTUDIO DE ASPECTOS REFERENTES AL DISEÑO, IMPLANTACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN; Y POR ÚLTIMO, POR EL CONSEJO CONSULTIVO DEL SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL QUE SE INTEGRABA POR LOS SIGUIENTES REPRESENTANTES:

DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA; DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS; DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO; DE LA UNIDAD COORDINADORA DE EMPLEO, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, DEPENDIENTE DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL; DEL CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD, Y POR EL REPRESENTANTE DE ADIESTRAMIENTO RÁPIDO DE MANO DE OBRA. TAMBIÉN SE INVITABA A PARTICIPAR CON SU REPRESENTANTE, A LA FEDERACIÓN DE SINDICATOS DE TRABAJADORES DEL ESTADO, A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, AL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, A LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA, A LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUTOS DE ENSEÑANZA SUPERIOR, AL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, AL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS Y AL COLEGIO DE MÉXICO.

ASIMISMO, SE CONTABA CON LAS UNIDADES DE CAPACITACIÓN, Y QUE ACTUALMENTE PODEMOS OBSERVAR EN CADA DEPENDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, Y LOS COMITÉS MIXTOS DE CAPACITACIÓN.

### 3.1.2.- ÓRGANOS ACTUALES DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO FEDERAL.

#### 3.1.2.1.- COMISIÓN INTERSECRETARIAL DEL SERVICIO CIVIL.

EL 29 DE JUNIO DE 1983, SE PUBLICÓ EL ACUERDO MEDIANTE EL CUAL SE CREÓ LA COMISIÓN INTERSECRETARIAL DEL SERVICIO CIVIL COMO UN INSTRUMENTO DE COORDINACIÓN Y ASESORÍA DEL EJECUTIVO FEDERAL PARA LA INSTAURACIÓN DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. (39)

SE INTEGRÁ POR LOS SECRETARIOS DE GOBERNACIÓN, DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, EL CUAL LA PRESIDE, DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN, DE EDUCACIÓN PÚBLICA Y DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. TAMBIÉN SE INCORPORA A ELLA, EL SECRETARIO GENERAL DE LA FEDERACIÓN DE SINDICATOS DE TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO. ESTOS A SU VEZ PUEDEN SER SUPLIDOS POR LOS SUBSECRETARIOS QUE DESIGNE CADA TITULAR.

POR OTRA PARTE, CUANDO SE ESTIME NECESARIO, PUEDEN CONCURRIR A LAS SESIONES DE LA COMISIÓN, LOS TITULARES DE LAS DEMÁS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

*(39) PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL DÍA 29 DE JUNIO DE 1983. COMPILADO EN LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, 26a. ED., MÉXICO, PORRÚA, 1991, PP. 127-131.*

AL MISMO TIEMPO, LA COMISIÓN CUENTA CON UNA SUBCOMISIÓN TÉCNICA DEL SERVICIO CIVIL, QUE ESTÁ INTEGRADA POR LOS OFICIALES MAYORES DE LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL Y POR TRES REPRESENTANTES DE LA FEDERACIÓN DE SINDICATOS DE TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO.

ESTA SUBCOMISIÓN PUEDE CREAR COMITÉS DE TRABAJO INTEGRADOS POR LOS RESPONSABLES DE LAS ÁREAS JURÍDICAS Y DE RECURSOS HUMANOS DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL Y, CUANDO SE CONSIDERE PERTINENTE Y PREVIO ACUERDO DE LA COMISIÓN, CON LOS REPRESENTANTES QUE DESIGNE LA FEDERACIÓN DE SINDICATOS DE TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO.

EL SECRETARIO TÉCNICO DE LA COMISIÓN ESTÁ A CARGO DE LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.

ENTRE SUS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES, SE ENCUENTRAN LAS SIGUIENTES:

- PROMOVER LA REALIZACIÓN DE PROGRAMAS DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA.
- PROMOVER MECANISMOS DE COORDINACIÓN ENTRE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES PARA UNIFICAR Y SISTEMATIZAR LOS MÉTODOS DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL, DIRIGIDOS A INSTRUMENTAR EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA.
- DETERMINAR Y PROPONER LOS ELEMENTOS QUE PERMITAN LA ADECUACIÓN E INTEGRACIÓN DEL MARCO JURÍDICO Y ADMINISTRATIVO QUE REQUIERA LA INSTAURACIÓN DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA.
- PROMOVER MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN PERMANENTE PARA INTEGRAR Y UNIFICAR LOS PLANTEAMIENTOS DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES, ASÍ COMO LOS CORRESPONDIENTES A LAS REPRESENTACIONES SINDICALES EN LA INSTRUMENTACIÓN DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA.
- EVALUAR PERIÓDICAMENTE LOS RESULTADOS DE LAS ACCIONES ORIENTADAS A LA INSTRUMENTACIÓN DEL SERVICIO CIVIL.
- OTROS.

### 3.1.2.2.- DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL DE CARRERA (SPP).

LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL DE CARRERA ES UN ÓRGANO DE LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO QUE SUSTITUYÓ A LA EXTINTA UNIDAD DE MODERNIZACIÓN

DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, Y ESTAS A SU VEZ TIENEN COMO ANTECEDENTE A LA COMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO FEDERAL.

TIENE COMO OBJETIVO GENERAL "EL DEFINIR Y EMITIR LINEAMIENTOS, METODOLOGÍAS Y PROCESOS EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, QUE PERMITAN UN SERVICIO CIVIL DE CARRERA CONGRUENTE A LAS NECESIDADES DEL PERSONAL Y DEL GOBIERNO FEDERAL, ASÍ COMO PROMOVER, COORDINAR Y EVALUAR LAS ACCIONES A NIVEL GLOBAL, SECTORIAL E INSTITUCIONAL, EN MATERIA DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA, DENTRO DE UN MARCO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD". (40)

EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA SE DEFINE COMO EL SISTEMA ESCALAFONARIO POR EL CUAL SE PROMUEVE EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES Y SE LES PREPARA DE MANERA PERMANENTE PARA EL EJERCICIO DE FUNCIONES DE MAYOR RESPONSABILIDAD, CREANDO ADEMÁS INCENTIVOS PARA UN ADECUADO SERVICIO PÚBLICO.

ENTRE LAS ATRIBUCIONES, EN MATERIA DE CAPACITACIÓN, DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL DE CARRERA, SE ENCUENTRAN:

- DETERMINAR Y DIFUNDIR POLÍTICAS Y NORMAS QUE REGULEN LOS SUBSISTEMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN, ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS, PRESTACIONES, ESCALAFÓN, SEPARACIÓN, EVALUACIÓN E INFORMACIÓN QUE APOYEN EL ESTABLECIMIENTO DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA.

DENTRO DE LA NORMATIVIDAD DEL SERVICIO CIVIL, SE LE ATRIBUYE A ESTA DIRECCIÓN GENERAL: "ESTABLECER NORMAS, LINEAMIENTOS, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS EN MATERIA DE SERVICIO CIVIL Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA QUE PROMUEVAN TANTO LA EFICIENCIA DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, COMO LA CONFORMACIÓN ARMÓNICA DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES". (41)

*NOTA: CON LA FUSIÓN DE LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO Y LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, QUEDANDO ESTA ÚLTIMA, LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL -COMO ÓRGANO DE SPP- Y LA DIRECCIÓN GENERAL DE OBRAS PÚBLICAS -COMO ÓRGANO DE SHyCP- SE ESTRUCTURARON EN UNA SOLA, DENOMINADA DIRECCIÓN GENERAL DE NORMATIVIDAD Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO. ESTA A SU VEZ RECOGE TODAS LAS ACTIVIDADES, EN ESTE CASO DE CAPACITACIÓN, DE LA ANTIGUA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL Y DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE OBRAS PÚBLICAS.*

(40) S.P.P. , DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL, JUNIO DE 1989, P. 2.

(41) IDEM., P. 3.

PARA LLEVAR A CABO LO ANTERIOR, EN CUANTO A CAPACITACIÓN SE REFIERE, TIENE ENCOMENDADAS LAS FUNCIONES DE DETERMINAR LAS NORMAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CARÁCTER GLOBAL, SECTORIAL E INSTITUCIONAL, EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Y DICTAMINAR LA NORMATIVIDAD, ACUERDOS Y DECRETOS QUE SE EMITAN EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.

LA IMPORTANCIA DE ESTAS FUNCIONES SE UBICA EN UN PRIMER PLANO, YA QUE UNO DE LOS PROPÓSITOS FUNDAMENTALES DEL GOBIERNO FEDERAL ES MODERNIZAR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DE TAL FORMA QUE SE LOGRE OPTIMIZAR LA EFECTIVIDAD DE ESTA EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE INTERÉS NACIONAL.

EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL, SE CONSIDERA QUE LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA, Y DENTRO DE ELLA LA INSTRUMENTACIÓN DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA, REQUIEREN DE LA MODIFICACIÓN DE ESTRUCTURAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TIPO ADMINISTRATIVO Y JURÍDICO PARA QUE PUEDA RESPONDER CON AGILIDAD Y EFICIENCIA A LAS NECESIDADES QUE SE LE VAN PLANTEANDO, Y NO SOLAMENTE ADECUAR LAS ORGANIZACIONES, PROCEDIMIENTOS E INSTITUCIONES QUE EXISTEN.

### 3.1.2.3.- UNIDADES DE CAPACITACIÓN.

PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL, SE HACE INDISPENSABLE LA EXISTENCIA EN CADA DEPENDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, DE LOS ÓRGANOS ESPECÍFICOS QUE SE ENCARGUEN DE LLEVAR A CABO DICHAS ACTIVIDADES. ESTOS SE DENOMINAN UNIDADES DE CAPACITACIÓN, Y ACREDITAN A LAS DIRECCIONES GENERALES DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.

SUS FUNCIONES SON LAS SIGUIENTES: ( 42)

- 1.- CUMPLIR LAS NORMAS Y LINEAMIENTOS GENERALES, ASÍ COMO LAS NORMAS OPERATIVAS DE CARÁCTER GLOBAL QUE HAYAN SIDO DICTADAS POR LAS UNIDADES NORMATIVAS.
- 2.- APLICAR LAS TÉCNICAS Y METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN MÁS ADECUADAS A SUS NECESIDADES.
- 3.- PROMOVER EVENTOS DE INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE PERSONAL.

(42) PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, GUÍAS TÉCNICAS ...,OP. CIT., PP.176 Y 177.

- 4.- PROPICIAR LA CELEBRACIÓN DE EVENTOS DE ACTUALIZACIÓN DE INSTRUCTORES, TÉCNICOS Y ADMINISTRADORES DE LA CAPACITACIÓN.
- 5.- PARTICIPAR EN EL ESTABLECIMIENTO DE INCENTIVOS Y MECANISMOS DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL.
- 6.- APOYAR LA DIVULGACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS, PLANES Y PROGRAMAS DEL GOBIERNO FEDERAL.
- 7.- PROMOVER LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES COMO AGENTES DE INFORMACIÓN Y DE PERSONAL QUE ATIENDA DIRECTAMENTE AL PÚBLICO.
- 8.- REALIZAR EVENTOS DESTINADOS A ORIENTAR E INFORMAR A LOS SERVIDORES PÚBLICOS.
- 9.- PARTICIPAR EN ACTIVIDADES Y EVENTOS RELACIONADOS CON LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA EN MATERIA DE CAPACITACIÓN.
- 10.- PROPORCIONAR EL APROVECHAMIENTO ÓPTIMO DEL PERSONAL, TECNOLOGÍA Y RECURSOS MATERIALES DESTINADOS A LA CAPACITACIÓN.
- 11.- PROMOVER EVENTOS DESTINADOS A APROVECHAR LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIAS DEL PERSONAL EN LAS TAREAS DE CAPACITACIÓN.

#### 3.1.2.4.- COMITÉS O COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN.

LOS COMITÉS MIXTOS DE CAPACITACIÓN SON MECANISMOS PARTICIPATIVOS DE CONCERTACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD, INTEGRADOS EN FORMA BIPARTITA POR AUTORIDADES Y REPRESENTANTES SINDICALES.

ESTOS COMITÉS PRETENDEN:

- ASEGURAR QUE LA CAPACITACIÓN LLEGUE A TODOS LOS NIVELES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.
- ORIENTAR LOS PROGRAMAS DE INDUCCIÓN, FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN HACIA LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE LOS PUESTOS.
- REALIZAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN FORMA PERMANENTE Y SISTEMÁTICA.

- REALIZAR LA CAPACITACIÓN UTILIZANDO LOS INSTRUMENTOS HABITUALES DEL TRABAJO, TALES COMO: FORMULARIOS, INSTRUCTIVOS, GUÍAS, MAQUINARIA Y EQUIPOS, DE MANERA QUE SE PRODUZCAN, EN LO POSIBLE, LAS CONDICIONES NORMALES DE TRABAJO.

- REALIZAR LA CAPACITACIÓN DENTRO DE LA JORNADA DE TRABAJO.

- VINCULAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN CON EL SISTEMA ESCALAFONARIO, A FIN DE ESTIMULAR LA OCUPACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y PROMOVER EL ASCENSO.

- HACER PARTÍCIPE A LA REPRESENTACIÓN SINDICAL EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

- INSTAURAR CANALES DE PARTICIPACIÓN EFECTIVOS QUE FACILITEN LA PENETRACIÓN IDEOLÓGICA PARA VINCULAR A LOS TRABAJADORES CON LOS PLANES Y PROGRAMAS DEL GOBIERNO FEDERAL.

LAS COMISIONES O COMITÉS MIXTOS DE CAPACITACIÓN INSTALADOS A LA FECHA EN LAS DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO FEDERAL SON 11, ESTO REPRESENTA EL 48% DE DICHAS DEPENDENCIAS, MISMOS QUE SE CONCIBEN COMO ÓRGANOS COLEGIADOS, CON PERSONALIDAD JURÍDICA Y CUYAS FUNCIONES BÁSICAS, COMO SE EXPRESÓ ANTERIORMENTE, SON LAS DE COORDINAR Y REGULAR LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN QUE SE LLEVAN A CABO. PARA SU INSTALACIÓN ES NECESARIO QUE SE PUBLIQUE EL ACUERDO DE CREACIÓN EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN.

SUS FUNCIONES SON LAS SIGUIENTES: ( 43)

1.- COORDINAR Y FIJAR POLÍTICAS Y NORMAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE SE REQUIERAN.

2.- AUTORIZAR LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES, TENIENDO EN CONSIDERACIÓN LAS NECESIDADES DE ESTOS Y DE LA SECRETARÍA.

3.- CONCERTAR Y EVALUAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO A LAS NECESIDADES Y LINEAMIENTOS SOBRE LA MATERIA Y LOS QUE HABRÁN DE PREVALECER POSTERIORMENTE.

4.- ESTABLECER E INSTRUMENTAR LOS MECANISMOS, LAS POLÍTICAS Y LA METODOLOGÍA A UTILIZAR QUE CONLLEVE A LA ACTUALIZACIÓN PERMANENTE DE LOS CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

( 43) S.P.P. , DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL..., OP. CIT., P. 4.

5.- DISEÑAR Y RECOMENDAR LINEAMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN EN MATERIA DE CAPACITACIÓN.

6.- CONOCER Y CORROBORAR EL INFORME DEL AVANCE DE LOS RESULTADOS DE CAPACITACIÓN Y PRESENTARLO A LAS INSTANCIAS CORRESPONDIENTES.

7.- ESTABLECER LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN Y EL SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

AHORA BIEN, LAS COMISIONES O COMITÉS DE CAPACITACIÓN EXISTENTES EN LAS DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO FEDERAL SON LAS SIGUIENTES:

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA:	COMITÉ DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN:	COMISIÓN NACIONAL MIXTA DE CAPACITACIÓN.
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO:	COMITÉ LOCAL MIXTO DE CAPACITACIÓN.
SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO:	COMITÉ LOCAL MIXTO DE CAPACITACIÓN.
SECRETARÍA DE ENERGÍA, MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL:	SUBCOMITÉ MIXTO DE CAPACITACIÓN.
SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL:	COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN.
SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRÁULICOS:	COMITÉ NACIONAL MIXTO DE CAPACITACIÓN.
SECRETARÍA DE SALUD:	COMITÉ NACIONAL MIXTO DE CAPACITACIÓN.
SECRETARÍA DE LA REFORMA AGRARIA:	COMITÉ NACIONAL MIXTO DE CAPACITACIÓN.

DEPARTAMENTO DEL DISTRITO  
FEDERAL:

COMITÉ MIXTO DE  
CAPACITACIÓN.

PROCURADURÍA GENERAL DE  
JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL:

COMITÉ PARA LA ADMINISTRACIÓN  
Y DESARROLLO DE RECURSOS  
HUMANOS.

POR OTRA PARTE, LAS DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO FEDERAL QUE NO CUENTAN CON COMISIÓN O COMITÉ MIXTO DE CAPACITACIÓN SON: SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES, SECRETARÍA DE LA DEFENSA NACIONAL, SECRETARÍA DE MARINA, SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN, SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGÍA, SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, SECRETARÍA DE TURISMO, SECRETARÍA DE PESCA, PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y EL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.

#### 3.1.2.5.- MECANISMOS DE APOYO.

A).- DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD (ANTERIORMENTE UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO -UCECA-).

ES EL ORGANISMO DESCONCENTRADO DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, QUE TIENE A SU CARGO EL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

SUS FUNCIONES EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO FUERON EXPUESTAS EN EL CAPÍTULO II, DE ACUERDO AL ARTÍCULO 992 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO. ENTRE ELLAS PODEMOS MENCIONAR LA VIGILANCIA, LA CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO; LA AUTORIZACIÓN, REGISTRO Y SUPERVISIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN; LA APROBACIÓN Y MODIFICACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS EN COORDINACIÓN CON LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, ETC.

B).- SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

LE COMPETE, EN SU RESPECTIVA JURISDICCIÓN, LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE TRABAJO; TIENE COMO OBJETIVOS EL ESTUDIO Y PROMOCIÓN PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEOS, LA SUPERVISIÓN EN LA COLOCACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y LA ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE ELLOS; SE ENCUENTRA A CARGO DE LA DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD. (ARTÍCULOS 523, 537 Y 538 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO)

### 3.1.3.- EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y EL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD.

EN PRIMERA INSTANCIA, EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1991-1994 ESTABLECE COMO LÍNEA DE POLÍTICA DE LA ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE VIDA DE LOS TRABAJADORES, EL FORTALECER LA CAPACITACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD PARA PROPICIAR EL AUMENTO EN LAS REMUNERACIONES REALES. PERO EN ESTE PUNTO DEL PLAN NO SE ESTABLECEN LOS MECANISMOS PARA LOGRAR ESTOS PROPÓSITOS.

ADEMÁS, PUNTUALIZA COMO INDISPENSABLE EL RECONOCIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, PUES EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEPENDE DE ELLOS.

POR OTRA PARTE, RESPECTO AL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD 1991-1994, SU CONTENIDO PRINCIPAL SE RESUME EN LOS PUNTOS SIGUIENTES:

- 1.- LA EDUCACIÓN COMO REQUISITO PARA UN DESARROLLO PLENO DE LOS RECURSOS HUMANOS.
- 2.- LA CAPACITACIÓN COMO PUNTO CENTRAL EN EL ESFUERZO DE MODERNIZACIÓN.
- 3.- IMPULSO DE UN MOVIMIENTO NACIONAL DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.
- 4.- MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.
- 5.- REFUERZO A LAS ACCIONES DE PRODUCTIVIDAD Y CAPACITACIÓN DENTRO DE LOS PROGRAMAS DE SOLIDARIDAD.

ASIMISMO, PLANEA QUE EL PROCESO A TRAVÉS DEL CUAL SE ACTUALICEN LAS FUNCIONES PÚBLICAS DE ACUERDO A LOS CAMBIOS ECONÓMICOS Y SOCIALES DEL PAÍS, DEBE TENER COMO ASPECTOS "EL EVITAR LA DISCRECIONALIDAD COMO FORMA DEL QUEHACER PÚBLICO, HACER QUE LOS SERVICIOS SE OTORGUEN CON EFICIENCIA, RAPIDEZ Y AMABILIDAD, DAR TRANSPARENCIA A LOS ACTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEDIANTE EL APEGO AL MARCO REGULATORIO Y A LA DIFUSIÓN PÚBLICA DE LA INFORMACIÓN PERTINENTE, ..." (44).

EN EL MISMO PROGRAMA TAMBIÉN SE ENFATIZAN LOS ASPECTOS QUE REQUIEREN ATENCIÓN, TALES COMO: (45)

(44) PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD 1991-1994, DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, 20 DE JUNIO DE 1991, P. 39.

(45) IDEM, PP. 39 Y 40.

- INSUFICIENTE INFORMACIÓN DE LOS PERFILES EDUCATIVOS Y OCUPACIONALES DE QUIENES PRESTAN SUS SERVICIOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y, POR LO TANTO, LIMITADAS POSIBILIDADES DE DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

- EVALUACIÓN TAMBIÉN INSUFICIENTE DE LAS MÚLTIPLES ACCIONES DE CAPACITACIÓN QUE REALIZA HABITUALMENTE EL SECTOR PÚBLICO, TANTO POR LO QUE HACE A SU PERTINENCIA Y CALIDAD COMO EN CUANTO A SUS EFECTOS ULTERIORES EN LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.

- ATENCIÓN PRIORITARIA DE ALGUNOS ELEMENTOS DEL PERFIL OCUPACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y ESCASA ATENCIÓN A OTROS, ENTRE LOS QUE DESTACAN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES. EN ESTE ASPECTO, SE DEBE RECONOCER LA NECESIDAD DE UNA ACTUALIZACIÓN PERMANENTE PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL EN ESTOS NIVELES.

- AUSENCIA DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEFINIDAS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN, VINCULADAS CON LA ESTRATEGIA GENERAL DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

- DESIGUAL DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA DE CAPACITACIÓN EN LAS DIVERSAS DEPENDENCIAS DEL SECTOR PÚBLICO.

- DESVINCULACIÓN ENTRE LAS DIVERSAS INSTANCIAS QUE PARTICIPAN EN LA CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LAS DISTINTAS DEPENDENCIAS, LO QUE LIMITA EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS Y LA CONJUNCIÓN DE ESFUERZOS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMUNES.

- ESTRUCTURA DE PUESTOS INADECUADA, NO RELACIONADA EN FORMA CLARA Y DEFINIDA CON LA NATURALEZA DE LAS FUNCIONES DE LOS DIVERSOS SERVICIOS, QUE DESESTIMULA LA FORMACIÓN PROFESIONAL.

- TABULADOR DE SUELDOS INAPROPIADO, RÍGIDO E INSUFICIENTE, INCAPAZ DE REACCIONAR Y ANTICIPAR OPORTUNAMENTE LAS CONDICIONES DEL MERCADO LABORAL.

DE LO ANTERIORMENTE EXPUESTO, SE DESPRENDE LA NECESIDAD DE IMPULSAR EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA; Y A FIN DE MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DAR IMPULSO AL DESARROLLO DE PROGRAMAS PERMANENTES DE CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

LAS PROPOSICIONES QUE SE MANEJAN EN EL PROGRAMA SON TALES COMO: EL ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD QUE IMPULSEN LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL

DEL SECTOR PÚBLICO; ELABORACIÓN DE UN INVENTARIO DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y DE LOS ELEMENTOS DE CAPACITACIÓN; EXTENDER EN TODOS LOS NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOS "VALORES, PRINCIPIOS Y MÉTODOS" QUE AMPARA EL MOVIMIENTO NACIONAL DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD; ALENTAR EL INTERCAMBIO Y DIFUSIÓN DE ASPECTOS DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL, EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; DESARROLLAR SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y EVALUACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA CAPACITACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO, CON EL FIN DE RETROALIMENTAR LA CAPACITACIÓN, Y EN SI, EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

### 3.2.- TÉCNICAS Y MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.

#### 3.2.1.- TÉCNICAS Y MÉTODOS EMPLEADOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

PARA DETECTAR AQUELLOS CASOS QUE REQUIEREN DE CAPACITACIÓN, DEBEN UTILIZARSE DETERMINADAS TÉCNICAS QUE SE AJUSTEN A ELLOS. ENTRE ESTAS SE ENCUENTRAN: (46)

##### 1.- ANÁLISIS DE PUESTOS.

A TRAVÉS DE ESTE SE OBTIENE INFORMACIÓN DEL PUESTO, ENLISTANDO QUE SE HACE EN EL PUESTO Y LO QUE SE NECESITA SABER PARA PODER LLEVARLO A CABO BIEN.

##### 2.- INVENTARIO DE HABILIDADES.

ESTE DETERMINA CUALES SON LAS ÁREAS EN DONDE SE REQUIERE CAPACITACIÓN, Y QUIENES LAS REQUIEREN PARA EJECUTAR CIERTAS TAREAS.

##### 3.- TÉCNICA DE LAS TARJETAS.

CADA APTITUD, HABILIDAD O ÁREA QUE REQUIERE CAPACITACIÓN SE ANOTA EN UNA TARJETA. PUEDE APLICARSE DE MANERA INDIVIDUAL O COLECTIVA. TODAS ESTAS SE INTEGRAN Y SE LES PROPORCIONA AL EQUIPO DE PERSONAL PARA QUE LAS ORDENE DE ACUERDO A PRIORIDADES Y SELECCIONE AQUELLAS QUE REQUIERAN DE CAPACITACIÓN. UNA VEZ HECHO ESTO, CADA PERSONA ANOTA LOS RESULTADOS EN UN CUADRO DE CONCENTRACIÓN Y EXPONE LOS MOTIVOS POR LOS QUE SEÑALA QUE DICHAS ÁREAS REQUIEREN CAPACITACIÓN.

(46) CITADO POR GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, ERVEY, UN CASO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES, MÉXICO, UNAM, 1973, PP. 1 Y 2.

#### 4.- LISTA DE VERIFICACIÓN.

LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO SE ENLISTAN DETALLADAMENTE EN CADA UNA DE SUS FASES SIGUIENDO UNA ORDENACIÓN LÓGICA. ESTAS LISTAS DE VERIFICACIÓN SE DISTRIBUYEN AL PERSONAL PARA QUE LAS LLENE SEÑALANDO AQUELLOS ASPECTOS EN LOS QUE PIENSE QUE LE FALTAN CONOCIMIENTOS O QUE QUISIERA ADQUIRIR, Y LAS RAZONES DE ELLO.

#### 5.- ENTREVISTA.

EXISTEN TRES CLASES DE ENTREVISTAS:

A).- DIRIGIDA: EL ENTREVISTADOR LAS CONDUCE A TRAVÉS DE UNA SERIE DE PREGUNTAS QUE REQUIEREN UNA RESPUESTA MÁS O MENOS BREVE.

B).- SEMIDIRIGIDA: EL ENTREVISTADOR VA ELABORANDO LAS PREGUNTAS DE ACUERDO AL TEMA CENTRAL Y SOLAMENTE DE AQUELLOS ASPECTOS DE LOS QUE DESEA OBTENER INFORMACIÓN.

C).- LIBRE: EL ENTREVISTADOR HABLA CON MAYOR LIBERTAD, PERO DEBE TENER SIEMPRE PRESENTE EL OBJETIVO QUE PRETENDE ALCANZAR.

#### 6.- CUESTIONARIO.

ESTE SE UTILIZA PARA OBTENER APRECIACIONES GENERALES E INDIVIDUALES DE ACTITUDES Y DE CONOCIMIENTOS, COMO TAMBIÉN PARA DETECTAR NECESIDADES EN TODOS LOS NIVELES, OPERATIVO, MEDIO O DIRECTIVO.

#### 7.- CORRILLOS.

SE LLEVA A CABO UNA REUNIÓN DE EJECUTIVOS, SUPERVISORES, FUNCIONARIOS, ETC., DIVIDIÉNDOSE EN SUBGRUPOS DE 4 Ó 5 PERSONAS QUE TENDRÁN A SU VEZ UN MODERADOR Y UN SECRETARIO. ESTOS DISCUTEN SOBRE DIFERENTES TEMAS, TALES COMO LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN A SUS SUBORDINADOS Y QUE NECESITAN DE LOS CONOCIMIENTOS PARA TRABAJAR CON MAYOR SATISFACCIÓN, ETC.

EL SECRETARIO ANOTA LO DISCUTIDO Y EL MODERADOR CENTRA LA DISCUSIÓN EN EL OBJETIVO.

#### 8.- TORMENTA DE IDEAS.

SE LLEVA A CABO EN UNA REUNIÓN DE 5 A 8 PERSONAS QUE PUEDEN SER EJECUTIVOS, FUNCIONARIOS, ETC. EN UN OBJETO VISIBLE, COMO EL PIZARRÓN, SE VAN ESCRIBIENDO LAS

PREGUNTAS QUE SE QUIEREN DISCUTIR Y SE ANOTAN LAS IDEAS QUE SE VAYAN ARROJANDO SOBRE LAS MISMAS. UNA VEZ TERMINADO DE EXPRESAR LAS MISMAS, SE PROCEDE A DISCUTIR LAS QUE ESTÁN ANOTADAS PARA LLEGAR A UN CONSENSO. SE DA FIN A LA SESIÓN ELABORANDO UN RESÚMEN DE LOS RESULTADOS DE ESTA.

DE DICHA SESIÓN TAMBIÉN SE DETERMINA QUIENES SON LAS PERSONAS QUE REQUIEREN DE LA CAPACITACIÓN Y SE ANOTAN SUS CARACTERÍSTICAS EN CUANTO A EDAD, ESCOLARIDAD, EXPERIENCIA LABORAL, CARACTERÍSTICAS QUE POSEE DE ACUERDO A LAS APTITUDES QUE REQUIERE EL PUESTO, ETC.

### 3.2.2.- TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.

ALGUNAS DE LAS TÉCNICAS MÁS USUALES PARA IMPARTIR LA CAPACITACIÓN SON LAS SIGUIENTES:

#### 1.- CONFERENCIAS.

ES UNA MANERA MUY UNILATERAL DE PRESENTAR LOS HECHOS QUE SE QUIEREN TRANSMITIR, YA QUE LA PARTICIPACIÓN DE LOS OYENTES ES MUY LIMITADA Y MUCHAS VECES RESULTA QUE LOS EXPOSITORES SON INCAPACES DE COMUNICAR SUS CONOCIMIENTOS.

UN ASPECTO A SU FAVOR ES QUE EL EXPOSITOR PUEDE PRESENTAR SU PUNTO DE VISTA SOBRE EL TEMA.

#### 2.- DEBATES ORIENTADOS.

EN ESTA TÉCNICA EL INSTRUCTOR CONOCE CON ANTICIPACIÓN LA INFORMACIÓN Y LOS PROCEDIMIENTOS QUE UTILIZARÁ PARA LLEVAR A CABO EL DEBATE.

PARA SACARLE EL MAYOR PROVECHO A LOS DEBATES ORIENTADOS, EL MODERADOR PUEDE FORMULAR PREGUNTAS A LOS PARTICIPANTES Y NO SOLAMENTE DAR RESPUESTAS ACERCA DE LOS PROBLEMAS QUE TIENE EL GRUPO.

#### 3.- CAPACITACIÓN SENSIBLE.

POR MEDIO DE ESTA CADA PARTICIPANTE PUEDE COMPRENDER SU COMPORTAMIENTO Y LA MANERA DE REACCIONAR DE QUIÉNES CONVIVEN CON ÉL.

LAS CRÍTICAS QUE RECIBE ESTA TÉCNICA SE CENTRAN EN QUE ESTA CAUSA TENSIONES DE TIPO EMOCIONAL Y QUE EN MUCHAS OCASIONES RESULTAN SER REUNIONES DE PÉRDIDA DE TIEMPO.

#### 4.- REUNIÓN PARA RESOLVER PROBLEMAS.

AQUÍ, LOS PROBLEMAS COTIDIANOS DEL TRABAJO SE CONSTITUYEN EN EL ELEMENTO DE DEBATE. EL GRUPO SUGIERE QUÉ ES LO QUE SE VA A TRATAR EN CADA REUNIÓN.

#### 5.- EL SISTEMA DE CASOS VIVIDOS.

LA CARACTERÍSTICA BÁSICA DE ESTA TÉCNICA ES QUE LOS PROBLEMAS QUE SE TRATAN IMPLICAN DE UNA U OTRA FORMA A LAS PERSONAS QUE SE ENCUENTRAN EN ESTE PROCESO DE CAPACITACIÓN. DE TAL MANERA, SE DAN DIVERSOS PUNTOS DE VISTA SOBRE LA SOLUCIÓN A DICHS PROBLEMAS.

#### 3.2.3.- PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN.

LOS PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN SE PUEDEN ABREVIAR EN LO SIGUIENTE: LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJADOR PARA MEJORAR EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES O APRENDER NUEVAS HABILIDADES, ESTO ES, DEBE DESEAR APRENDER; LAS PROMOCIONES O LA OPORTUNIDAD A UN NIVEL DE TRABAJO MEJOR, REFUERZAN ESA MOTIVACIÓN; LA COMPROBACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL APRENDIZAJE POR EL INSTRUCTOR; LA UTILIZACIÓN DEL MATERIAL QUE DEBE APRENDERSE TIENE QUE DESARROLLARSE POR ETAPAS; Y CUANDO EL TRABAJADOR PONE EN PRÁCTICA SUS NUEVOS CONOCIMIENTOS, AQUÍ SE VE LA RESPUESTA Y LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE APRENDIZAJE. ESTA PRÁCTICA SE PUEDE PROBAR PERIÓDICAMENTE POR RETROALIMENTACIÓN

#### 3.3.- TIPOS DE CAPACITACIÓN.

##### 3.3.1.- CAPACITACIÓN PREVIA AL INGRESO.

EN UN SENTIDO AMPLIO, SE ENTIENDE POR ESTE TIPO DE CAPACITACIÓN LA INSTRUCCIÓN RECIBIDA POR UN INDIVIDUO ANTES DE ENTRAR EN FUNCIONES EN UN CARGO DETERMINADO.

SIN EMBARGO, ESTA NOCIÓN ES DEMASIADO EXTENSIVA, YA QUE TENDRÍAMOS QUE ENGLOBALAR EN ELLA TAMBIÉN LA EDUCACIÓN GENERAL RECIBIDA EN LAS ESCUELAS O EN LA UNIVERSIDAD.

EN ESTE TEMA, NOS CIRCUNSCRIBIREMOS AL CONJUNTO DE ENSEÑANZAS RELATIVAS A LA ADMINISTRACIÓN DE UN MODO MAS O MENOS DIRECTO .

INVOLUCRAMOS DE ESTA FORMA, TODA UNA SERIE DE CONOCIMIENTOS SOBRE TEMAS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA QUE TIENDEN A DESPERTAR VOCACIONES A PREPARAR PARA EL INGRESO A LA FUNCIÓN PÚBLICA.

SE DEBE DESTACAR QUE TODO SISTEMA DE CAPACITACIÓN ESTARÁ CLARAMENTE INFLUENCIADO POR LAS CONDICIONES GENERALES QUE SE REQUIERAN DE LOS INDIVIDUOS PARA ACCEDER A LOS DISTINTOS PUESTOS.

TAMBIÉN SE VERÁ AFECTADO POR LOS MÉTODOS QUE SE ENCUENTREN NORMATIZADOS PARA COMPROBAR SI LOS ASPIRANTES REÚNEN EFECTIVAMENTE DICHAS CONDICIONES.

PASAMOS AHORA A VER LAS FORMAS QUE PUEDE ASUMIR ESTE TIPO DE CAPACITACIÓN, ES DECIR, SI ES A CARGO DEL INTERESADO O SI EN SU CASO, ES LA ADMINISTRACIÓN LA QUE ASUME LA RESPONSABILIDAD DE ORGANIZAR SU PROPIO SISTEMA DE CAPACITACIÓN.

- A CARGO DEL INTERESADO.

ENTENDEMOS POR FORMACIÓN DEL ASPIRANTE POR CUENTA PROPIA, EL PROCESO DE APRENDIZAJE QUE REALIZA ÉL MISMO Y QUE CULMINA EN LA OBTENCIÓN DE UN TÍTULO PROFESIONAL O UN CERTIFICADO QUE PUEDA HABILITARLO PARA INGRESAR EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. ESTE CASO SE REFIERE MÁS BIEN A LA FORMACIÓN PREVIA DEL SERVIDOR PÚBLICO, Y NO AL HECHO DE RECIBIR CAPACITACIÓN PARA CIERTAS FUNCIONES EN ESPECÍFICO.

AQUÍ TENEMOS POR EJEMPLO, LA ORGANIZACIÓN A NIVEL UNIVERSITARIO DE UN PLAN DE ESTUDIOS QUE SE REFIERE CONCRETAMENTE A LOS TEMAS DEL SECTOR PÚBLICO.

SE PUEDE CONSIDERAR A ESTE SISTEMA COMO NOVEDOSO, YA QUE HASTA NO HACE MUCHO TIEMPO SE CONSIDERABAN SUFICIENTES LOS CONOCIMIENTOS QUE APORTABAN LOS PLANES DE ESTUDIO DE LAS CARRERAS LLAMADAS CLÁSICAS (DERECHO, ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA, ETC.).

SIN EMBARGO, CABE HACER UNA CRÍTICA A LA IMPLANTACIÓN DE ESTAS NUEVAS CARRERAS (V.G. CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA).

DESDE EL MOMENTO EN QUE SE PROMUEVE POR PARTE DEL ESTADO EL ESTUDIO DE UNA DISCIPLINA TAN ESPECÍFICA COMO LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DEBERÍA ASEGURARSE POR PARTE DEL SECTOR PÚBLICO LOS PUESTOS DE TRABAJO NECESARIOS PARA ABSORBER A ESTOS NUEVOS PROFESIONALES, CUYO CAMPO DE ACTUACIÓN SE LIMITA A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

LAMENTABLEMENTE EN LOS PAÍSES EN QUE SE HAN INTRODUCIDO ESTAS PROFESIONES, NO SIEMPRE SE PRODUCE ESTA GARANTÍA DE FUENTES DE TRABAJO.

- A CARGO DE LA MISMA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

EN ESTE TIPO INCLUIMOS LA ENSEÑANZA DE CONOCIMIENTOS Y PRÁCTICAS QUE A TRAVÉS DE SUS ÓRGANOS FUNCIONALES O MEDIANTE ORGANISMOS ESPECÍFICOS CREADOS AL EFECTO, LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA IMPARTE A LOS INDIVIDUOS QUE ASPIRAN INGRESAR A SUS CUADROS, PREPARÁNDOLOS CONVENIENTEMENTE PARA ELLO.

### 3.3.2.- CAPACITACIÓN EN EL EMPLEO.

A MENUDO LAS ADMINISTRACIONES MODERNAS, Y CON MAYOR ÉNFASIS LAS DE LOS PAÍSES EN DESARROLLO, REQUIEREN CON URGENCIA LA INCORPORACIÓN A SUS CUADROS DE NUEVOS SERVIDORES PÚBLICOS.

ESTA URGENCIA SE TRADUCE EN LA IMPOSIBILIDAD EN QUE SE ENCUENTRAN ESTAS ORGANIZACIONES DE ESPERAR EL RESULTADO DE UN PROCESO FORMATIVO PREVIO DE LOS ASPIRANTES.

DENTRO DE LOS MEDIOS DE QUE SE VALE LA ADMINISTRACIÓN PARA CAPACITAR A NUEVOS SERVIDORES PÚBLICOS SE PUEDEN MENCIONAR LAS ORIENTACIONES GENERALES QUE SE LES DAN DE MANERA UN TANTO INFORMAL A TRAVÉS DE SUS NUEVOS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

TAMBIÉN SE INCLUYEN AQUÍ LAS INSTRUCCIONES QUE CASI CON CARÁCTER REGLAMENTARIO LE IMPARTE SU SUPERIOR JERÁRQUICO AL MOMENTO DE HACERSE CARGO DE SUS FUNCIONES.

EN ESTOS CASOS SIRVEN DE MATERIAL DIDÁCTICO LOS ORGANOGRAMAS, LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS, MANUAL DE BIENVENIDA, ETC.

NO OBSTANTE, SIN DESPRECIAR ESTOS MÉTODOS EMPÍRICOS SIN ESTRUCTURACIÓN FORMAL, RESULTAN MUY IMPORTANTES LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN ORGANIZADOS POR LA MISMA ADMINISTRACIÓN.

### 3.3.3.- PERFECCIONAMIENTO.

ENTRAMOS AHORA EN ESTA BREVE REVISIÓN DE LOS TIPOS DE CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, EN EL TEMA TAL VEZ DE MAYOR IMPORTANCIA Y QUE SIGNIFICA EL NERVIÓ MOTOR DEL PROCESO DINAMIZADOR EN QUE DEBE ESTAR EMPENADA TODA ADMINISTRACIÓN MODERNA.

ESTE TIPO DE CAPACITACIÓN TIENE YA PROFUNDO ARRAIGO EN LAS ADMINISTRACIONES DE LA MAYORÍA DE LOS PAÍSES DESARROLLADOS, A LO QUE DEBE AGREGARSE EL HECHO DE QUE EN

LOS ÚLTIMOS TIEMPOS SE HA PRODUCIDO EN LOS PAÍSES EUROPEOS DE OCCIDENTE UNA REVALORIZACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE ESTA FORMA DE ENSEÑANZA, EN MIRAS DE LOS OBJETIVOS DE LOGRAR MAYOR EFICIENCIA Y RENDIMIENTO QUE SE VIENE TRAZANDO EL SECTOR PÚBLICO EN ESTAS NACIONES.

AHORA BIEN, ESTA ETAPA DE PERFECCIONAMIENTO QUE, COMO YA DECÍAMOS, ESTABA IMPULSADA POR LA NECESIDAD CRECIENTE DE OPTIMIZAR RENDIMIENTOS, VIENE A SER REFORZADA POR OTROS MOTIVOS NO MENOS INTERESANTES QUE EL ANTERIOR.

EN ESTE SENTIDO PODEMOS REFLEXIONAR SOBRE LA IMPORTANCIA QUE ADQUIERE EL PERFECCIONAMIENTO SI ATENDEMOS A LA DINÁMICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA QUE ACARREA UN CAMBIO CONSTANTE DE ESTRUCTURAS, FUNCIONES, OBJETIVOS, ETC.

TODO ELLO REQUIERE EVIDENTEMENTE UNA CONSTANTE READAPTACIÓN DE LA MENTALIDAD DEL SERVIDOR PÚBLICO A LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS.

LA INTERVENCIÓN DE NUEVAS TÉCNICAS Y MÉTODOS DE TRABAJO EN LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA EXIGE LA ENSEÑANZA IMPERIOSA DE LOS MISMOS A FIN DE UNA MEJOR CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

LOS BENEFICIOS QUE PRODUCEN LA MECANIZACIÓN, LA AUTOMATIZACIÓN, LA INVESTIGACIÓN OPERATIVA, LOS CONTROLES DE GESTIÓN, ETC. SÓLO SE HARÁN TANGIBLES SI A SU VEZ SE REALIZA UNA TAREA DE PERFECCIONAMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS EN DICHAS TÉCNICAS.

OTRO ASPECTO A CONSIDERAR LO CONSTITUYE EL HECHO DE QUE LOS CONOCIMIENTOS OBTENIDOS EN LAS ETAPAS DE FORMACIÓN ANTERIORES, QUE HAN SIDO CONTRASTADOS CON LA EXPERIENCIA DEL EJERCICIO POSTERIOR DEL CARGO, REQUIEREN UN REACOMODAMIENTO RESPECTIVO.

COMO OTRO OBJETIVO MÁS DEL PERFECCIONAMIENTO PODRÍAMOS MENCIONAR A LA INVESTIGACIÓN.

EVIDENTEMENTE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA OFRECE UNA MULTITUD DE TEMAS PARA LA INVESTIGACIÓN, ANTE LOS CUALES, A MENUDO, EL SERVIDOR PÚBLICO ADOPTA UNA POSTURA DE APATÍA POR FALTA DE MOTIVACIONES ADECUADAS.

NADA MÁS PROVECHOSO, ENTONCES, DE QUE A TRAVÉS DE ESTE TIPO DE CAPACITACIÓN SE INTENTE DESPERTAR LA VOCACIÓN POR LA INVESTIGACIÓN, Y EN SU CASO, SE ORGANICE LA MISMA DE UNA FORMA SISTEMÁTICA Y ACORDE A LAS NECESIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.

NADIE PUEDE DUDAR DE LA IMPORTANCIA QUE REVISTE LA INVESTIGACIÓN COMO INSTRUMENTO IDÓNEO PARA LOGRAR EL MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS, ESTRUCTURAS, PROCEDIMIENTOS, ETC. DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

TAMBIÉN ANTE PROBLEMAS URGENTES Y TRANSITORIOS, PERO QUE REQUIEREN SOLUCIONES NOVEDOSAS, EL PERFECCIONAMIENTO JUEGA UN PAPEL DE IMPORTANCIA PARA CUIDAR LAS TAN INGRATAS IMPROVISACIONES.

POR ÚLTIMO, DEBE MENCIONARSE EL ROL QUE CUMPLE EL ASCENSO COMO ELEMENTO FORMADOR PARA ASUMIR NUEVAS Y MÁS COMPLICADAS RESPONSABILIDADES. APARECE AQUÍ ENTONCES, COMO MOVILIZADOR DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA.

AQUÍ REPARAMOS NUEVAMENTE EN EL EFECTO DINAMIZADOR QUE SOBRE LA CARRERA ADMINISTRATIVA EJERCE ESTE TIPO DE CAPACITACIÓN.

TAMBIÉN SE CONSIDERA CONVENIENTE QUE A LA HORA DE LIMITAR EL CÍRCULO DE FUNCIONARIOS QUE SERÁN RECEPTORES DE ESTA CLASE DE CAPACITACIÓN, SE TENGAN EN CUENTA NO SÓLO LA CATEGORÍA DE FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN, SINO TAMBIÉN OTROS FACTORES, NO MENOS INTERESANTES, COMO SON LAS POSIBILIDADES PERSONALES DEL FUNCIONARIO DE ASIMILAR NUEVAS ENSEÑANZAS, SUS CONDICIONES INNATAS, EL INTERÉS DEMOSTRADO EN MEJORAS PROFESIONALES Y ECONÓMICAS, SU EXPERIENCIA EN LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA, SU ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS, Y POR ÚLTIMO, LAS NECESIDADES QUE LAS REFORMAS EN LAS ESTRUCTURAS Y FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN VAYAN PONIENDO EN EVIDENCIA.

SERÁN ENTONCES LOS ENCARGADOS DE LLEVAR A CABO LAS POLÍTICAS DE PERSONAL, LOS LLAMADOS COMITÉS MIXTOS DE CAPACITACIÓN, QUE DEBERÁN EVALUAR CON ADAPTABILIDAD A LAS CIRCUNSTANCIAS EN FORMA EXHAUSTIVA Y OBJETIVAMENTE ESTAS CONDICIONES PARA PROCEDER CON UN CRITERIO AMPLIO A LA SELECCIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE RECIBIRÁN PERFECCIONAMIENTO.

POR ÚLTIMO, Y CON REFERENCIA A LOS MEDIOS POR LOS CUALES SE LLEVA A CABO ESTA TAREA DE CAPACITACIÓN ULTERIOR, DESTACAMOS LA EXISTENCIA DE CURSOS DE DIVERSA DURACIÓN Y SOBRE LOS MÁS VARIADOS TEMAS, POR SUPUESTO TODOS ELLOS DIRECTAMENTE REFERIDOS A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; TAMBIÉN SE PODRÍAN REALIZAR SEMINARIOS PRÁCTICOS PARA EL ESTUDIO DE CASOS O PROBLEMAS CONCRETOS, SEMINARIOS DE INVESTIGACIÓN, PREMIOS POR TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS, CONFERENCIAS SOBRE TEMAS ADMINISTRATIVOS, VISITAS A OTRAS ORGANIZACIONES, TANTO PÚBLICAS COMO PRIVADAS, PARA OBSERVAR SU FUNCIONAMIENTO E INTERCAMBIAR OPINIONES, SERVICIOS DE BIBLIOGRAFÍA ESPECIALIZADA, FOLLETOS, ETC. REFERENTES A LAS MATERIAS ESPECÍFICAS DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN, ENTRE OTROS.

PÁRRAFO APARTE MERECE EL TEMA DEL CONTENIDO ESPECÍFICO DEL PERFECCIONAMIENTO EN RELACIÓN A LOS DIRECTIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

EN ESTE SENTIDO SE ESTÁ ASISTIENDO AL PASO DE LA ESPECIALIZACIÓN Y HACIA LA GENERALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS.

SEGURAMENTE ESTO SE DEBE A QUE LA CRECIENTE EXPANSIÓN DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA CON SU CONSIGUIENTE COMPLEJIDAD EXIGE CADA DÍA MÁS EL CONOCIMIENTO DE LAS MATERIAS MÁS DIVERSAS.

ES ASÍ QUE SE REQUIERE DE LOS FUNCIONARIOS DE ALTO NIVEL, ESTUDIOS PRECISOS PARA COMPRENDER EL FUNCIONAMIENTO ECONÓMICO Y POLÍTICO DE LA SOCIEDAD.

LA NECESIDAD DE CONTAR CON DECISIONES ADECUADAS QUE DESTIERREN EN LO POSIBLE LA SUCESIÓN DE ERRORES HABITUALES, TORNAN IMPRESCINDIBLES LOS CONOCIMIENTOS SOBRE PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y COMPUTACIÓN. ASIMISMO EL USO DE TÉCNICAS MODERNAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL, DE PSICOLOGÍA SOCIAL, METODOLOGÍA, Y MÁS ESPECÍFICAMENTE DEL SISTEMA POLÍTICO MEXICANO, DE LA SITUACIÓN COYUNTURAL ECONÓMICA-SOCIAL, ETC., TRAERÁN INDUDABLES BENEFICIOS EN LA RELACIÓN DEL FUNCIONARIO CON LOS DEMÁS.

TODO ELLO SIN OLVIDAR QUE LOS VALORES FUNDAMENTALES DE LA SOCIEDAD DEBEN SER PRESERVADOS EN LA ACTUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN, POR LO QUE LOS CONOCIMIENTOS JURÍDICOS SE REVELAN COMO NECESARIOS.

ESTA BREVE MENCIÓN DE LAS MATERIAS QUE DEBE ABARCAR UN FUNCIONARIO DIRECTIVO NOS DA UNA CLARA MUESTRA DEL AMPLIO Y PROPICIO CAMPO QUE PUEDE ENCONTRAR EL PERFECCIONAMIENTO PARA ESTE NIVEL DE SERVIDORES PÚBLICOS.

### RESÚMEN DEL CAPÍTULO III

EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, YA DESDE LA DÉCADA DE LOS SETENTA SE CREARON UNA SERIE DE ÓRGANOS CON EL OBJETO DE DAR MEJOR IMPULSO A LA CAPACITACIÓN; LOS ESTUDIOS Y ACTIVIDADES QUE SE RELACIONABAN CON EL ENTONCES SISTEMA GENERAL DE CAPACITACION DEL PERSONAL DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL, SE LLEVABAN A CABO CON LA OPERACIÓN DE DIVERSOS MECANISMOS NORMATIVOS DE TIPO TÉCNICO Y OPERATIVO, COMO ERAN LA COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, LA COMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO FEDERAL Y EL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO A TRAVÉS DEL CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA, Y OTROS MECANISMOS DE CARÁCTER PARTICIPATIVO.

ACTUALMENTE EXISTE LA COMISIÓN INTERSECRETARIAL DEL SERVICIO CIVIL PARA COORDINAR Y ASESORAR A LOS ÓRGANOS DEL EJECUTIVO FEDERAL EN LA INSTAURACIÓN DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL DE CARRERA\*, DEPENDENCIA DE LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO TIENE COMO OBJETIVO GENERAL EL DEFINIR Y EMITIR LINEAMIENTOS, METODOLOGÍAS Y PROCESOS EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, QUE PERMITAN UN SERVICIO CIVIL DE CARRERA CONGRUENTE A LAS NECESIDADES DEL PERSONAL Y DEL GOBIERNO FEDERAL, ASI COMO PROMOVER, COORDINAR Y EVALUAR LAS ACCIONES A NIVEL GLOBAL, SECTORIAL E INSTITUCIONAL EN MATERIA DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA, DENTRO DE UN MARCO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD.

ADEMÁS ESTÁN LAS UNIDADES DE CAPACITACIÓN ESTABLECIDAS EN CADA DEPENDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, LAS CUALES SE ENCARGAN DIRECTAMENTE DE APLICAR LAS TÉCNICAS Y METODOLOGÍAS DE CAPACITACIÓN Y DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS.

LOS COMITÉS O COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN, MISMOS QUE SE CONCIBEN COMO ÓRGANOS COLEGIADOS CON PERSONALIDAD JURÍDICA Y CUYAS FUNCIONES BÁSICAS SON LAS DE COORDINAR Y REGULAR LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN QUE SE LLEVEN A CABO, SE INTEGRAN EN FORMA BIPARTITA POR AUTORIDADES Y REPRESENTANTES SINDICALES.

*\*CON LA FUSIÓN DE LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO Y DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO, ESTA DIRECCIÓN JUNTO CON LA DIRECCIÓN GENERAL DE OBRAS PÚBLICAS- SE CONVIRTIÓ EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE NORMATIVIDAD Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO.*

Y ENTRE LOS MECANISMOS DE APOYO PODEMOS MENCIONAR A LA DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, ORGANISMO DESCONCENTRADO DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL; Y EL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, EL CUAL QUEDA A CARGO DE DICHA DIRECCIÓN GENERAL.

CABE MENCIONAR QUE EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994 ESTABLECE COMO LÍNEA DE POLÍTICA DE LA ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE VIDA DE LOS TRABAJADORES, EL FORTALECER LA CAPACITACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD, SIN HACER HINCAPIÉ EN EL ÁMBITO DEL SECTOR PÚBLICO.

POR OTRA PARTE, EL PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD 1991-1994 CONTEMPLA EL ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD QUE IMPULSEN LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; ALERTAR EL INTERCAMBIO Y DIFUSIÓN DE ASPECTOS DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL, EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; DESARROLLAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y EVALUACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA CAPACITACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO CON EL FIN DE RETROALIMENTAR LA CAPACITACIÓN, Y EN SÍ EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN, ENTRE OTRAS. PERO NO ESTABLECE LOS MEDIOS NI LOS MECANISMOS PARA LOGRAR TALES PROPÓSITOS.

AHORA BIEN, ENTRE LAS TÉCNICAS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SE ENCUENTRA EL ANÁLISIS DE PUESTOS, EL INVENTARIO DE HABILIDADES, LA TÉCNICA DE LAS TARJETAS, LA LISTA DE VERIFICACIÓN, LA ENTREVISTA, EL CUESTIONARIO, LOS CORRILLOS, LA TORMENTA DE IDEAS, ETC.

EN CUANTO A LAS TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN, ALGUNAS DE LAS MÁS USUALES SON LAS CONFERENCIAS, LOS DEBATES ORIENTADOS, LA CAPACITACIÓN SENSIBLE, REUNIONES PARA RESOLVER PROBLEMAS, EL SISTEMA DE CASOS VIVIDOS, ETC.

LOS TIPOS DE CAPACITACIÓN SE PUEDEN ABREVIAR EN: CAPACITACIÓN PREVIA AL INGRESO, ES AQUELLA QUE RECIBE EL TRABAJADOR ANTES DE ENTRAR EN FUNCIONES; CAPACITACIÓN EN EL EMPLEO, QUE INCLUYE DESDE LAS ORIENTACIONES GENERALES QUE SE DAN AL FUNCIONARIO DE MANERA UN TANTO INFORMAL A TRAVÉS DE SUS NUEVOS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y LAS INSTRUCCIONES QUE LE IMPARTE SU SUPERIOR JERÁRQUICO AL MOMENTO DE HACERSE CARGO DE SUS FUNCIONES, HASTA LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN ORGANIZADOS POR LA MISMA ADMINISTRACIÓN; Y EL PERFECCIONAMIENTO, QUE IMPLICA UNA CONSTANTE READAPTACIÓN DE LA MENTALIDAD DEL FUNCIONARIO A LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS.

## CAPITULO IV

### DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES Y SU IMPORTANCIA EN LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

#### 4.1.- ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES.

EL PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA DE JOSÉ LÓPEZ PORTILLO IMPULSÓ EL ACUERDO MEDIANTE EL CUAL SE CREÓ LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, ELABORADO POR EL SECRETARIO DE ESTE ORGANISMO EL 2 DE SEPTIEMBRE DE 1977, DICHO ACUERDO SEÑALABA EN SU ARTÍCULO 4º:

\*SE CREA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON DEPENDENCIA INMEDIATA DE LA OFICIALÍA MAYOR, A LA QUE CORRESPONDERÁ:

- 1.- PLANEAR, PROGRAMAR, EJECUTAR Y EVALUAR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA SECRETARÍA.
- 2.- INTERVENIR EN LA PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DEL CAMPO ERGONÓMICO EN QUE LOS TRABAJADORES DEBEN DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES.
- 3.- ESTABLECER EN COORDINACIÓN CON LAS DEMÁS DEPENDENCIAS DE LA SECRETARÍA, LOS PROGRAMAS DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL CON BASE EN LA IDENTIFICACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES.
- 4.- FORMULAR LOS ESTUDIOS NECESARIOS SOBRE ANÁLISIS DE PUESTOS, POLÍTICAS DE SUELDOS, SALARIOS E INCENTIVOS, ENTRE OTROS.
- 5.- FORMULAR Y MANTENER ACTUALIZADO EL CATÁLOGO DE PUESTOS, LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO, LOS MECANISMOS PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS CIVILES Y EL REGLAMENTO DE ESCALAFÓN.
- 6.- DAR TRÁMITE A LA DOCUMENTACIÓN RELATIVA A LOS SERVICIOS PERSONALES DE LOS EMPLEADOS, EL NECESARIO PARA EL EJERCICIO DE LAS DIVERSAS PARTIDAS PRESUPUESTARIAS Y SU PAGO OPORTUNO.

7.- TRAMITAR NOMBRAMIENTOS Y AUTORIZAR LICENCIAS, HOJAS DE SERVICIOS, CREDENCIALES, CONSTANCIAS, DIPLOMAS Y DEMÁS DOCUMENTOS DEL PERSONAL.

8.- COMUNICAR LAS INSTRUCCIONES PERTINENTES PARA QUE EL PERSONAL CUMPLA CON EL HORARIO DE LABORES ESTABLECIDO Y GUARDE LA DISCIPLINA REQUERIDA POR EL ORDEN DE SERVICIO.

9.- VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES LEGALES EN VIGOR RELATIVAS A LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN Y SUS TRABAJADORES, AUXILIÁNDOSE EN SU CASO, DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS.

10.- APLICAR Y REGISTRAR LAS SANCIONES A QUE SE HAGA ACREEDOR EL PERSONAL SEGÚN PROCEDA.

11.- VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS DICTADOS POR LA COMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO FEDERAL.

12.- PROMOVER LAS ESTADÍSTICAS, INFORMES Y EVALUACIONES CONFORME A SU COMPETENCIA". (47)

EN 1980, DE CONFORMIDAD CON EL ACUERDO PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DEL 21 DE FEBRERO DE 1980, SE DOTÓ AL ÁREA DEL RANGO DE DIRECCIÓN GENERAL. SU OBJETIVO GENERAL ERA: "PROPORCIONAR A LA INSTITUCIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA CUMPLIR CON LAS ATRIBUCIONES, FUNCIONES Y ACTIVIDADES ASIGNADAS A LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, DENTRO DE LAS POSIBILIDADES QUE OFREZCAN LA DISPONIBILIDAD Y UTILIZACIÓN CONCURRENTÉ DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS, CON SATISFACCIÓN TANTO DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN, CUANTO DE LOS INTERESES Y ASPIRACIONES LEGÍTIMAS DE LOS TRABAJADORES". (48)

AL MISMO TIEMPO, LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ERA ENTENDIDA COMO FUNCIÓN DE SERVICIO PARA LA ESTRUCTURACIÓN, LA PLANEACIÓN Y EL ESTABLECIMIENTO DE LAS POLÍTICAS ADECUADAS PARA QUE EL PERSONAL SE MANTENGA EN CONDICIONES ÓPTIMAS DE ACTITUD Y APTITUD; Y COLABORAR PERMANENTEMENTE EN EL MANTENIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES FÍSICAS Y MENTALES; Y EN GENERAL, EN EL MANEJO ESPECIALIZADO DE LAS RELACIONES INDIVIDUALES O COLECTIVAS CON EL PERSONAL.

(47) CITADO EN EL INFORME DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS QUE SE PRESENTA EN LAS REUNIONES DE EVALUACIÓN, DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS, SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, OCTUBRE 1982, P. 10.

(48) IDEM, P. 12.

EN EL PERÍODO DE 1977 A 1982, EN LO REFERENTE A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SE REALIZÓ UN ESTUDIO DE LOS MISMOS (CUANTOS ERAN, EN QUÉ LABORABAN, QUÉ ESPECIALIDAD TENÍAN, CUAL ERA SU SITUACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL, GRADO DE CULTURA, CAPACIDAD PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO QUE OCUPABAN Y EL INTERÉS HACIA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES).

DE TAL MANERA, SE INTEGRARON 4 PROGRAMAS.

#### I.- PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN.

SE INTEGRÓ UN SISTEMA DE INFORMACIÓN A PARTIR DEL NOMBRE DEL TRABAJADOR, REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES, CLAVE DE SU PLAZA, FECHA DE INGRESO, PERCEPCIONES DESGLOSADAS POR PARTIDAS, SU ALCANCE GLOBAL Y EL TIPO DE NOMBRAMIENTO.

#### II.- SISTEMA ESCALAFONARIO.

ESTE SISTEMA TENÍA COMO PREMISAS FUNDAMENTALES LA POSIBILIDAD DE ACCESO A NIVELES DE VIDA MÁS DIGNOS POR MEDIO DE LA CAPACITACIÓN, ASÍ COMO LA EQUIDAD INTERNA EN LAS REMUNERACIONES.

#### III.- CAPACITACIÓN.

LA CREACIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN EL 14 DE OCTUBRE DE 1980, PERMITIÓ LA FORMULACIÓN DE PROGRAMAS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN QUE AL MISMO TIEMPO RESPONDIERAN A LAS NECESIDADES REALES INSTITUCIONALES Y ATENDIERAN LAS EXPECTATIVAS PERSONALES DE DESARROLLO INDIVIDUAL.

LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN LLEVADA A CABO EN LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, ORIENTABA LAS ACCIONES HACIA LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES PARA CONSEGUIR EFECTOS MULTIPLICADORES QUE HICIERAN POSIBLE CONVERTIR CADA ÁREA DE TRABAJO EN UN CENTRO DE CAPACITACIÓN PERMANENTE.

#### IV.- RELACIONES JURÍDICO-LABORALES.

EN 1978, SE EMITIERON POR PRIMERA VEZ LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO Y EN 1981, SE LLEVÓ A CABO SU REVISIÓN OBLIGATORIA.

TAMBIÉN SE EMITIERON LOS REGLAMENTOS QUE DAN VIDA JURÍDICA A LOS SISTEMAS QUE CONFORMAN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA DEPENDENCIA, TALES COMO EL DE ESCALAFÓN Y EL REGLAMENTO DE CAPACITACIÓN,\* QUE CONTIENE LA POLÍTICA

\* ESTE REGLAMENTO NO SE HA MODIFICADO DESDE 1987.

GENERAL SOBRE LA MATERIA, LA FORMA DE INTEGRACIÓN DE LA COMISIÓN NACIONAL MIXTA DE CAPACITACIÓN Y LOS OBJETIVOS QUE PRETENDE ALCANZAR.

POR OTRO LADO, EL APROVECHAMIENTO DE LA EXPERIENCIA, CONOCIMIENTOS Y APTITUDES DE LOS TRABAJADORES, QUEDA GARANTIZADO POR EL REGLAMENTO DE REUBICACIÓN QUE POSIBILITA LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL A LAS FUNCIONES PARA LAS CUALES SE ENCUENTRA MEJOR CAPACITADO, PROCURANDO SU UBICACIÓN EN ÁREAS DE TRABAJO PROPICIAS A SU DESARROLLO.

EL REGLAMENTO DE PREMIOS, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS CIVILES PRETENDE MOTIVAR E INCENTIVAR A LOS TRABAJADORES QUE PONEN TODO SU EMPEÑO EN SUPERARSE Y SOBRESALIR EN LA REALIZACIÓN DE SUS TAREAS.

TAMBIÉN EN LOS PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS SE ESTABLECE LA COORDINACIÓN DE TODOS LOS ÓRGANOS DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN PARA LOS PROGRAMAS DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL, CON BASE EN LA IDENTIFICACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES.

CON OBJETO DE INSTRUMENTAR ADECUADAMENTE EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS SE FIJÓ LA META DE ESTAR EN PLENA CAPACIDAD DE PLANEAR, PROGRAMAR Y COORDINAR LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN EN LA SECRETARÍA. PARA ELLO, SE IDENTIFICARON LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO, MEDIANTE EL LEVANTAMIENTO DE UN INVENTARIO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA REALIZACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN DE CAMPO ACERCA DE LA VERDADERA ESTRUCTURA OCUPACIONAL DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS INTERNAS, CON ESTOS DOS INSTRUMENTOS SE FORMULÓ EL CATÁLOGO DE PUESTOS DE LA SECRETARÍA.

AHORA BIEN, DENTRO DE LAS PERSPECTIVAS SE CONTEMPLABA, EN EL ASPECTO DE CAPACITACIÓN, LA CREACIÓN DE LOS SUBCOMITÉES MIXTOS DE CAPACITACIÓN EN LAS DISTINTAS ÁREAS. ESTOS FORMULARÍAN LOS ESTUDIOS NECESARIOS SOBRE ANÁLISIS DE PUESTOS, LAS POLÍTICAS DE SUELDOS, SALARIOS, INCENTIVOS, ETC.; MANTENER ACTUALIZADO EL CATÁLOGO DE PUESTOS; LOS MECANISMOS PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE PREMIOS, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS CIVILES Y EL REGLAMENTO DE ESCALAFÓN, ASÍ COMO PARTICIPAR EN LA FORMULACIÓN DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO, TRAMITAR NOMBRAMIENTOS Y AUTORIZAR LICENCIAS, CREDENCIALES, CONSTANCIAS, DIPLOMAS Y DEMÁS DOCUMENTOS RELATIVOS AL PERSONAL, ENTRE OTRAS.

EN LO CONCERNIENTE A CAPACITACIÓN ESPECÍFICAMENTE, HACE DOCE AÑOS APROXIMADAMENTE SE HAN VENIDO REALIZANDO ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, SIENDO ESTAS PROGRAMADAS, IMPLEMENTADAS Y EJECUTADAS, EN UN PRINCIPIO, POR LA SUBDELEGACIÓN DE CAPACITACIÓN DEL ISSSTE.

SU DIFUSIÓN SE HACÍA POR MEDIO DE CARTELES O PROPAGANDA QUE LOS MISMOS SUBCOMITÉS ELABORABAN Y ENVIABAN A TODAS LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA SECRETARÍA, EN LAS QUE SE INCLUYE A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES.

LOS ASPIRANTES A DICHS CURSOS HACÍAN SU INSCRIPCIÓN POR VÍA TELEFÓNICA Y ASISTÍAN A LAS INSTALACIONES DEL ISSSTE UBICADAS EN DIFERENTES PUNTOS DE LA CIUDAD.

A PARTIR DE 1985, SE REALIZÓ UN CONVENIO ENTRE AUTORIDADES DEL ISSSTE Y LA SECRETARÍA, QUE PROPONÍA QUE EXISTIERAN DEPARTAMENTOS DE CAPACITACIÓN, Y ASÍ CONTAR CON SUS PROPIAS INSTALACIONES EN DONDE SE CONTINUARAN IMPARTIENDO CURSOS DE CAPACITACIÓN CON EL APOYO DE LOS INSTRUCTORES EXTERNOS.

EN ESE AÑO SE CREÓ EL CAPYDE (UNIDAD DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO), SIENDO EL DEPARTAMENTO RECTOR DE LAS ÁREAS DE CAPACITACIÓN DE LAS DIFERENTES UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

#### 4.2.- MODALIDADES Y LIMITACIONES DE LA CAPACITACIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES.

LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL CONSTITUYE UN FACTOR EN EL CUAL SE SUSTENTAN LAS OPERACIONES DE UNA ORGANIZACIÓN. POR MEDIO DE ELLA SE PUEDEN PROPORCIONAR A LA INSTITUCIÓN Y A LA SOCIEDAD INDIVIDUOS APTOS QUE ALCANCEN LOS MEJORES RESULTADOS EN LA APLICACIÓN DE UN ESFUERZO COORDINADO MEDIANTE LA PLANEACIÓN DE METAS, Y PODER CONTAR CON RECURSOS HUMANOS MEJOR PREPARADOS.

EL RETO DE LA CAPACITACIÓN EN LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, Y EN GENERAL EN TODO EL SECTOR PÚBLICO, ES: (49)

- DIGNIFICAR LA ACTUACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS A TRAVÉS DEL INCREMENTO DE SU PRODUCTIVIDAD.
- COADYUVAR EN EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL.
- REFORZAR LA MÍSTICA DE SERVICIO Y LA IMPORTANCIA DE SU LABOR EN BENEFICIO DE LA CIUDADANÍA, CREAR CONCIENCIA DE SU FUNCIÓN PÚBLICA Y SU COMPROMISO SOCIAL.
- ELEVAR LA EFICACIA, LA EFICIENCIA Y LA FUNCIONALIDAD DEL APARATO ADMINISTRATIVO.

POR LO TANTO, LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS A TRAVÉS DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO TIENE COMO OBJETIVO PRINCIPAL QUE SE FOMENTE EN EL PERSONAL DE TODOS LOS NIVELES DE LA INSTITUCIÓN, EL INTERÉS SOBRE LA IMPORTANCIA QUE IMPLICA LA CAPACITACIÓN COMO UN MEDIO QUE LE VA A PERMITIR DESARROLLAR SUS HABILIDADES Y DESTREZAS, Y DOTARLO DE MÁS CONOCIMIENTOS QUE LE HAGAN SENTIR SATISFECHO CONSIGO MISMO Y LE PERMITAN AL MISMO TIEMPO INVOLUCRARSE ADECUADAMENTE CON LA INSTITUCIÓN.

CON BASE EN LO ANTERIOR, ES NECESARIO CONTAR CON PROGRAMAS PERMANENTES QUE PERMITAN DETECTAR E IDENTIFICAR LAS DEFICIENCIAS QUE PRESENTAN EN LA EJECUCIÓN DE SUS LABORES, ASÍ COMO ESTRUCTURAR PROGRAMAS QUE PERMITAN SUPERARLAS.

AHORA BIEN, EN LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN EXISTEN TRES MODALIDADES DE CAPACITACIÓN, QUE SON:

- CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO, QUE SE ORIENTA AL SERVIDOR PÚBLICO QUE VA A DESEMPEÑAR UNA NUEVA FUNCIÓN, YA SEA DE NUEVO INGRESO O POR HABER SIDO PROMOVIDO DENTRO DE LA DEPENDENCIA.

EN ESTE TIPO DE CAPACITACIÓN PODEMOS MENCIONAR LA DE PREINGRESO, QUE SE CENTRA EN OTORGAR A LOS NUEVOS SERVIDORES PÚBLICOS LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS Y DESARROLLARLE LAS HABILIDADES Y/O DESTREZAS NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES QUE CONCIERNEN A SU PUESTO; DE INDUCCIÓN, CUYO OBJETIVO ES ACELERAR LA ADECUACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO A LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL, MEDIANTE INFORMACIÓN SOBRE LA PROPIA ORGANIZACIÓN, SUS POLÍTICAS, REGLAMENTOS Y BENEFICIOS QUE ADQUIERE COMO TRABAJADOR DE LA SECRETARÍA; CAPACITACIÓN PROMOCIONAL, ESTA LE OTORGA AL SERVIDOR PÚBLICO LA OPORTUNIDAD DE ALCANZAR PUESTOS DE MAYOR NIVEL DE AUTORIDAD Y REMUNERACIÓN.

- CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO, QUE TIENDE A DESARROLLAR HABILIDADES Y MEJORAR ACTITUDES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA LABOR QUE REALIZAN.

- DESARROLLO, QUE COMPRENDE LA FORMACIÓN INTEGRAL DEL INDIVIDUO. EN ESTE SE UBICAN LA EDUCACIÓN FORMAL PARA ADULTOS, QUE SON ACCIONES LLEVADAS A CABO POR EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, PARA APOYAR AL SERVIDOR PÚBLICO EN SU FORMACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN ESCOLARIZADA; LA INTEGRACIÓN DE LA PERSONALIDAD, QUE ESTÁ ORGANIZADA PARA DESARROLLAR Y MEJORAR LAS ACTITUDES DEL PERSONAL HACIA SÍ MISMO Y HACIA SU GRUPO DE TRABAJO; Y LAS ACTIVIDADES RECREATIVAS Y CULTURALES, QUE SE DAN A LOS SERVIDORES PÚBLICOS PARA SU ESPARCIMIENTO, NECESARIO PARA LA INTEGRACIÓN CON SU GRUPO DE TRABAJO Y PARA DESARROLLAR SU SENSIBILIDAD Y SU CREACIÓN INTELLECTUAL Y ARTÍSTICA.

LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN NOS HABLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO COMO UNA MODALIDAD DE CAPACITACIÓN.

TRATANDO ESPECÍFICAMENTE EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES, AQUÍ SOLAMENTE SE HAN LLEVADO A CABO ALGUNAS ACTIVIDADES EN MATERIA DE CAPACITACIÓN; ESTAS SE REFIEREN A LA IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL Y A LA APERTURA DEL SISTEMA ABIERTO DE ENSEÑANZA EN LOS NIVELES DE SECUNDARIA Y PREPARATORIA.

EL CAPYDE DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, DENTRO DE SUS FUNCIONES ASIGNADAS, ELABORA PROGRAMAS E IMPLEMENTA CURSOS Y/O EVENTOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, EN COORDINACIÓN CON LOS RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES.

PERO ESTA COORDINACIÓN CAPYDE - UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES, NO CUBRE LAS NECESIDADES EXISTENTES DE CAPACITACIÓN QUE SE PRESENTAN EN ESTE ÚLTIMO, YA QUE EL REGISTRO NO HA IMPLANTADO PROGRAMAS O EVENTOS QUE IMPULSEN ESTA FUNCIÓN.

POR UN LADO, NO SE TIENEN LOS INSTRUCTORES PARA IMPARTIR LOS CURSOS, Y AUNQUE EN LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN SE ESTÁ LLEVANDO A CABO UN CURSO DE FORMACIÓN DE TÉCNICOS INSTRUCTORES PARA CONVERTIRLOS EN ELEMENTOS MULTIPLICADORES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN, LA ASISTENCIA DE PERSONAL DEL REGISTRO ES POCO SIGNIFICATIVA; Y TAMBIÉN EXISTE Poca DISPOSICIÓN POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS QUE TIENEN PERSONAL A SU CARGO PARA PERMITIRLES ASISTIR A LAS AULAS DEL CAPYDE DE GOBERNACIÓN, QUE SE ENCUENTRA RETIRADO FÍSICAMENTE DE LAS OFICINAS DEL REGISTRO.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA UNA RELACIÓN DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE HAN ENVIADO UN MAYOR NÚMERO DE PERSONAL A CAPACITAR AL CAPYDE, DE ENERO A OCTUBRE DE 1990. (50)

<u>LUGAR</u>	<u>UNIDAD ADMINISTRATIVA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1º	DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS MIGRATORIOS.	48.93%
2º	DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS.	42.55%

(50) CAPYDE, BOLETÍN INFORMATIVO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS, N° 1, SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, OCTUBRE-NOVIEMBRE 1990, P. 4.

<u>LUGAR</u>	<u>UNIDAD ADMINISTRATIVA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
3º	DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO NACIONAL DE POBLACIÓN E IDENTIFICACIÓN PERSONAL.	36.10%
4º	DIRECCIÓN GENERAL DE PROTECCIÓN CIVIL.	27.66%
4º	CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL.	27.66%
5º	DIRECCIÓN GENERAL DE RADIO, TELEVISIÓN Y CINEMATOGRAFÍA.	21.28%
6º	DIRECCIÓN GENERAL DE PREVENCIÓN Y READAPTACIÓN SOCIAL.	17.02%
6º	CONSEJO NACIONAL DE POBLACIÓN.	17.02%
6º	PATRONATO DE ASISTENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN SOCIAL.	17.02%
7º	DIRECCIÓN GENERAL DE DERECHOS HUMANOS.	14.89%
7º	DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES.	14.89%
8º	DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL.	12.76%
8º	DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO POLÍTICO.	12.76%
9º	ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN.	10.63%
9º	REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES.	10.63%
10º	COORDINACIÓN SECTORIAL.	10.60%

LUGAR	UNIDAD ADMINISTRATIVA	PORCENTAJE
11ª	DIRECCIÓN GENERAL DE GOBIERNO.	8.05%
11ª	DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS.	8.05
12ª	OFICIALÍA MAYOR.	6.03%
12ª	DIRECCIÓN GENERAL DE SUPERVISIÓN Y PROTECCIÓN CIUDADANA.	6.03%
13ª	CENTRO DE INFORMACIÓN MUNICIPAL.	2.01%
13ª	SUBSECRETARÍA DE PROTECCIÓN CIVIL Y DE PREVENCIÓN Y READAPTACIÓN SOCIAL.	2.01%

COMO PODEMOS OBSERVAR, APROXIMADAMENTE EL 11% DEL PERSONAL DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES RECIBIÓ CAPACITACIÓN EN EL CAPYDE, DURANTE EL LAPSO DE ENERO A OCTUBRE DE 1990, LO QUE SIGNIFICA QUE SOLAMENTE UNA MINORÍA PUDO APROVECHAR LOS CURSOS QUE SE IMPARTEN.

ASI PUES, DADO QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS SON UN CONJUNTO DE TRABAJADORES QUE EJECUTAN LAS ACCIONES DEL GOBIERNO, Y QUE ESTE SERÁ EFICIENTE EN LA MEDIDA EN QUE LO SEAN QUIENES LO INTEGRAN, LES CORRESPONDE DAR VIGENCIA Y VALIDEZ A LOS PRINCIPIOS SOCIALES QUE CARACTERIZAN EL QUEHACER GUBERNAMENTAL. LA MISIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA EL SECTOR PÚBLICO ES CREAR UNA CULTURA DE CALIDAD, LA REVALORIZACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO POR ÉL MISMO Y POR LA CIUDADANÍA.

#### 4.3.- ÓRGANO OFICIAL DE CAPACITACIÓN.

EL CÓDIGO FEDERAL DE INSTITUCIONES Y PROCEDIMIENTOS ELECTORALES (NUEVA LEGISLACIÓN ELECTORAL) CONTEMPLA AL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES COMO UNA DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL. ESTE A SU VEZ ES UN ORGANISMO PÚBLICO AUTÓNOMO, CON PERSONALIDAD JURÍDICA Y PATRIMONIO PROPIOS, QUE SE ENCARGA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ELECCIONES, ESTO ES, DE LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE TODAS LAS ACTIVIDADES IMPLICADAS EN LOS PROCESOS COMICIALES DEL PAÍS.

PERO HASTA AHORA NO SE HA LLEVADO A CABO LA INTEGRACIÓN DEL MISMO AL INSTITUTO, DEBIDO A LA COMPLEJIDAD QUE IMPLICA REALIZAR UN PROCESO DE ESTE TIPO, YA QUE ANTERIORMENTE EL REGISTRO NACIONAL DE ELECTORES, ASI LLAMADO, CONSTITUÍA UN ORGANISMO TÉCNICO DEPENDIENTE DE LA EXTINTA COMISIÓN FEDERAL ELECTORAL.

COMO SE MENCIONA EN EL PUNTO ANTERIOR, LOS ASPECTOS QUE CONCIERNEN A LA CAPACITACIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES, DEPENDEN AUN DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO (CAPYDE) DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN; DE TAL FORMA QUE NO CUENTA NI CON LOS RECURSOS MATERIALES, FÍSICOS Y HUMANOS, NI CON UNA METODOLOGÍA ESTABLECIDA PARA LLEVAR A CABO UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN. AL MISMO TIEMPO, EL PERSONAL QUE PRETENDE RECIBIR CAPACITACIÓN, DEBE ACUDIR A LAS INSTALACIONES DE LA SECRETARÍA, PUES EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES SOLAMENTE CUENTA CON UNA AULA PARA SU IMPARTICIÓN, MISMA QUE ES UTILIZADA EN CONTADAS OCASIONES.

YA QUE EL ÓRGANO OFICIAL DE CAPACITACIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES ES EL CAPYDE DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, SE HARÁ UN ANÁLISIS DE ESTE Y DESPUÉS DEL POCO PERSONAL QUE SE ENCARGA EN ESTA DEPENDENCIA DE LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES DE ELABORACIÓN, EJECUCIÓN, COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, CUYA EXISTENCIA ES MUY ESCASA.

EL CAPYDE ES EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, Y ES EL ENCARGADO DE LA PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA MISMA, SEGÚN ATRIBUCIONES CONFERIDAS EN EL ARTÍCULO 21, FRACCIÓN III DEL REGLAMENTO INTERNO Y LOS ARTÍCULOS 86 Y 87, CAPÍTULO X DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, BUSCANDO CON ELLO, EL DESARROLLO PROFESIONAL DE TODOS LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DEPENDENCIA.

ANTERIORMENTE, COMO UNA FORMA DE CONOCER LA TEMÁTICA DE LOS CURSOS QUE SE IMPARTÍAN, LAS AUTORIDADES DEL CAPYDE SOLICITABAN A LOS INSTRUCTORES LOS MANUALES DEL EVENTO A IMPARTIR, ESTOS EN OCASIONES SE REVISABAN Y ARCHIVABAN.

AL IR INTEGRÁNDOSE EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO POR PERSONAL PROFESIONAL (PSICÓLOGOS Y PEDAGOGOS) SE VIO LA POSIBILIDAD DE QUE EN CIERTOS CURSOS ELLOS MISMOS PARTICIPARAN COMO INSTRUCTORES, CONSIDERÁNDOLOS INSTRUCTORES INTERNOS.

ESTOS AL CONTAR CON LOS MANUALES, SE PROPUSIERON CORREGIRLOS O BIEN ELABORAR OTROS DE ACUERDO A LOS CONOCIMIENTOS QUE CADA UNO TENÍA Y QUE DIERON PAUTA PARA ESTRUCTURAR LOS OBJETIVOS DE LOS CURSOS Y LA TEMÁTICA DE LOS MISMOS.

POSTERIORMENTE SE DIO INICIO A LA APLICACIÓN DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL MES DE MAYO DE 1987, CUYOS RESULTADOS PERMITIERON ELABORAR EL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN Y LOS EVENTOS A REALIZAR, CON INSTRUCTORES INTERNOS Y EXTERNOS.

ACTUALMENTE EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO CUENTA CON PERSONAL PROFESIONAL (PSICÓLOGOS, SOCIÓLOGOS, ADMINISTRADORES, PEDAGOGOS, ETC.) QUE HA VENIDO DESARROLLÁNDOSE COMO INSTRUCTOR INTERNO, LO CUAL LE HA PERMITIDO INCREMENTAR LA CALIDAD DE LOS EVENTOS.

SUS FUNCIONES SE ENGLOBALAN EN LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y DE LA METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN MÁS ELEVADA A SUS NECESIDADES. LA PROMOCIÓN DE EVENTOS DE INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL: LA CELEBRACIÓN DE EVENTOS DE ACTUALIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LOS CUADROS DE MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES. PARTICIPAR EN EL ESTABLECIMIENTO DE INCENTIVOS Y MECANISMOS DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL: LA PROMOCIÓN DE LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES DE AGENTES DE INFORMACIÓN Y DE PERSONAL QUE ATIENDE AL PÚBLICO; PARTICIPAR EN ACTIVIDADES Y EVENTOS RELACIONADOS CON LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA EN MATERIA DE CAPACITACIÓN: PROPICIAR EL APROVECHAMIENTO ÓPTIMO DEL PERSONAL, TECNOLOGÍA Y RECURSOS MATERIALES DESTINADOS A LA CAPACITACIÓN, Y LA PROMOCIÓN DE EVENTOS DESTINADOS A APROVECHAR LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIAS DEL PERSONAL EN LA CAPACITACIÓN.

AHORA BIEN, CON OBJETO DE GARANTIZAR LA PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN PERMANENTE DE LA CAPACITACIÓN Y QUE SIGNIFIQUE UN PROCESO DERIVADO DE UNA ACCIÓN CONCERTADA Y CORRESPONSABLE ENTRE AUTORIDADES Y SINDICATO, SE ESTABLECIÓ EL COMITÉ MIXTO DE CAPACITACIÓN, DEL CUAL SE DESCRIBIERON SUS FUNCIONES EN EL CAPÍTULO III.

4.4.- PREPARACIÓN ACTUAL Y REQUERIMIENTOS DE ENSEÑANZA DEL PERSONAL EN EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES.

4.4.1.- PERSONAL POR CAPACITAR.

4.4.1.1.- DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

EN 1990, EL CAPYDE DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN LLEVÓ A CABO LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES, Y EN GENERAL, EN TODAS LAS UNIDADES DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE 3 TIPOS DE CUESTIONARIOS, REFERENTES A LA DETERMINACIÓN DE RECURSOS, A LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN A NIVEL DIRECTIVO Y LAS CORRESPONDIENTES AL NIVEL OPERATIVO. (VER ANEXOS)

EL PRIMERO TIENE COMO OBJETIVO CONOCER LOS RECURSOS CON QUE CUENTA LA DEPENDENCIA; EL SEGUNDO ES APLICADO AL PERSONAL CON PUESTO DE JEFE DE SECCIÓN, JEFE DE OFICINA, JEFE DE DEPARTAMENTO, SUBDIRECTOR, COORDINADOR DE ÁREA Y DIRECTOR; EL TERCERO SE APLICA A PERSONAL SECRETARIAL, AUXILIARES ADMINISTRATIVOS, SERVICIO DE VIGILANCIA, PERSONAL CON OFICIO, TÉCNICOS ORGANIZADORES Y CAPTURISTAS, OPERADORES, ANALISTAS, PERSONAL DE INTENDENCIA, ETC.

EL NÚMERO DE SERVIDORES PÚBLICOS DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES A QUIENES LES FUE APLICADO ESTE CUESTIONARIO FUE DE 253.

PARA TENER UNA IDEA MÁS DEFINIDA DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, AHONDAREMOS EN ELLO A CONTINUACIÓN.

YA QUE LA CAPACITACIÓN LA CONCEBIMOS COMO UN PROCESO DE COMUNICACIÓN PERMANENTE QUE PERMITE DESARROLLAR LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DEL PERSONAL PARA QUE DESEMPEÑE ADECUADAMENTE SUS ACTIVIDADES Y SE PREPARE PARA OCUPAR UN PUESTO SUPERIOR, Y EN GENERAL, LOGRE UN DESARROLLO INDIVIDUAL QUE REDUNDE EN UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD, IMPLICA LA EJECUCIÓN DE VARIAS ETAPAS, SIENDO LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN LA PRIMERA Y LA MÁS RELEVANTE, DADO QUE ES EL PUNTO DE PARTIDA DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN.

DE ACUERDO AL REGLAMENTO INTERNO DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, EN SU ARTÍCULO 21, FRACCIÓN III, LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS TIENE COMO ATRIBUCIÓN ELABORAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN COORDINACIÓN CON LAS DEMÁS ÁREAS DE LA SECRETARÍA.

CON BASE EN LA DETECCIÓN DE NECESIDADES, SE ESTRUCTURAN LOS PROGRAMAS Y EVENTOS QUE HABRÁN DE REALIZARSE DURANTE TODO EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

#### A).- DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

SE SOLICITÓ A LOS COORDINADORES ADMINISTRATIVOS EL NÚMERO DE EMPLEADOS QUE SERÍA ENCUESTADO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

#### B).- METODOLOGÍA.

SE APLICÓ UN CUESTIONARIO AL PERSONAL DE CADA ÁREA, DE ACUERDO AL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES. PARA ELLO SE UTILIZÓ LA INFORMACIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

POR EL MISMO, QUE TAMBIÉN SIRVIERON COMO MARCO DE REFERENCIA PARA EL ANÁLISIS Y CONFRONTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS CUESTIONARIOS.

ESTOS ESTUVIERON DIRIGIDOS A:

- NIVEL DIRECTIVO (JEFE DE SECCIÓN, DE OFICINA, DE DEPARTAMENTO, SUBDIRECTOR, COORDINADOR DE ÁREA Y ADMINISTRATIVO Y DIRECTOR). ESTE NIVEL SE PUEDE DIVIDIR A SU VEZ EN MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES. LOS PRIMEROS SE REFIEREN A JEFE DE SECCIÓN, DE OFICINA Y DE DEPARTAMENTO; LOS SEGUNDOS A SUBDIRECTOR, COORDINADOR DE ÁREA Y ADMINISTRATIVO Y DIRECTOR.

- NIVEL OPERATIVO (SECRETARIAS, AUXILIARES ADMINISTRATIVOS, SERVICIOS DE VIGILANCIA, PERSONAL CON OFICIO Y TÉCNICOS, PROGRAMADORES, CAPTURISTAS, OPERADORES, ANALISTAS, PERSONAL DE INTENDENCIA, ETC.).

PARA LA APLICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS, SE GIRÓ UNA CIRCULAR A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES, INFORMANDÓLE DE LA PRESENCIA DEL PERSONAL DEL CAPYDE COMO RESPONSABLE DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

EL PROCESO DE APLICACIÓN FUE EL SIGUIENTE:

- LOS ENCUESTADORES SE PRESENTARON EN EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES, REUNIENDO AL PERSONAL DE CADA ÁREA.

- SE LES DIO UNA INTRODUCCIÓN PARA QUE CONOCIERAN LOS FINES DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

- SE EXPLICARON LOS PROPÓSITOS DEL CUESTIONARIO Y SE ATENDIERON DUDAS Y OBJECIONES.

- SE DISTRIBUYÓ EL CUESTIONARIO.

- SE DIERON INSTRUCCIONES PARA SU LLENADO.

- SE RECOPIARON LOS CUESTIONARIOS Y SE REVISÓ QUE NO HUBIESEN OMITIDO DATOS, DE LO CONTRARIO SE LES PEDÍA QUE CUBRIERAN LOS ESPACIOS EN BLANCO.

- POR ÚLTIMO, SE AGRADECIÓ AL PERSONAL POR SU COLABORACIÓN.

**C).- ESTRATEGIAS.**

**OBJETIVO GENERAL.**

OBTENER LA COLABORACIÓN DE LOS COORDINADORES ADMINISTRATIVOS O RESPONSABLES DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN, CON EL FIN DE QUE SE INVOLUCREN Y RESPONSABILICEN EN LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL A SU CARGO.

PARA LOGRAR DICHO OBJETIVO, FUE NECESARIO DAR A CONOCER EL REGLAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN. (51)

EN EL CAPÍTULO PRIMERO DE LAS DISPOSICIONES GENERALES SE MENCIONA:

ARTÍCULOS 2 Y 3. LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO QUE PROMUEVAN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, DEBERÁN OBEDECER A PROGRAMAS PREVIAMENTE EVALUADOS Y COORDINADOS POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS. ASIMISMO PROGRAMARÁ LOS PLANES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO QUE SEAN FORMULADOS POR LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA SECRETARÍA, CONSIDERANDO LAS PREVISIONES FINANCIERAS CORRESPONDIENTES.

ARTÍCULOS 5 Y 6. LAS TÉCNICAS QUE SE UTILIZARÁN EN LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEBERÁN ESTAR ORIENTADAS A LA INDUCCIÓN, FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES, Y DIRIGIDAS A LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE CADA UNO DE LOS PUESTOS Y ÁREAS DE TRABAJO; EN DICHS EVENTOS SE PROCURARÁ LA UTILIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ORDINARIOS DE TRABAJO, TALES COMO: INSTRUCTIVOS, GUÍAS, FORMULARIOS Y EQUIPOS.

ARTÍCULO 7. LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA EL PERSONAL, DEBERÁN SER IMPARTIDOS PREFERENTEMENTE DENTRO DE LA JORNADA DE TRABAJO.

**D).- RESULTADOS ESPERADOS.**

- CONOCER CARENCIAS DE CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y/O MODIFICAR ACTITUDES PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES Y OBTENER UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

*(51) CITADO EN LOS APUNTES DE LA METODOLOGÍA PARA REALIZAR LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, CAPYDE, SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, 1990, P. 2.*

- INVOLUCRAR Y SENSIBILIZAR A LOS COORDINADORES ADMINISTRATIVOS EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

- OBTENER LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN POR CADA PUESTO ESPECÍFICO QUE EXISTA EN CADA ÁREA LABORAL.

E).- VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

VENTAJAS:

- MAYOR OBJETIVIDAD AL INVOLUCRAR AL PERSONAL.

- MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN POR PARTE DE LAS AUTORIDADES Y EMPLEADOS.

- OPTIMIZAR CURSOS, EN CUANTO A TIEMPO Y ESPACIO.

- INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL.

DESVENTAJAS:

- PRESENTA UN GRADO DE DIFICULTAD PARA LOS EMPLEADOS QUE TENGAN PROBLEMAS DE LECTURA Y ESCRITURA.

- NO ASIMILAR O ENTENDER CORRECTAMENTE EL OBJETIVO DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.

- DESCONOCIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO POR PARTE DE LAS AUTORIDADES.

F).- REQUERIMIENTOS:

INSTITUCIONALES: CONTAR CON APOYO Y DISPONIBILIDAD DE LAS AUTORIDADES PARA PROPORCIONAR LOS PLANES Y PROGRAMAS DE TRABAJO.

HUMANOS : CONTAR CON EL APOYO Y COLABORACIÓN DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, ASÍ COMO PERSONAL EXTERNO A LA INSTITUCIÓN.

**MATERIALES:** TENER AULAS DISPONIBLES, FORMATOS UTILIZADOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES (ELABORADOS POR LA SUBDIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN DEL ISSSTE) Y PAPELERÍA.

**TÉCNICOS:** INSTRUCTIVOS PARA EL LLENADO DE LOS CUESTIONARIOS QUE SE VAN A APLICAR EN LAS DIFERENTES UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

#### 4.4.1.2.- PREPARACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL Y REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN.

MEDIANTE LA REALIZACIÓN DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, SE PRETENDIERON ALCANZAR LOS SIGUIENTES OBJETIVOS: (52)

1.- CONOCER LAS CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN INVESTIGADA.

- PROFESIONALES
- PERSONALES
- DEL PUESTO.

2.- CONOCER LA DISPONIBILIDAD DEL PERSONAL PARA CAPACITAR Y SER CAPACITADO.

3.- CONOCER REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO Y PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL DIRECTIVO Y OPERATIVO.

4.- ELABORACIÓN DE RELACIÓN DE CURSOS Y ACTIVIDADES DE SERVICIOS EDUCATIVOS Y EL ANTEPROYECTO BASE PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL PROGRAMA DEFINITIVO.

5.- PROGRAMACIÓN DE CURSOS PARA LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES, EN LOS CUALES SE CAPACITA AL PERSONAL QUE TENGA EXPERIENCIA EN SU PUESTO, Y ADEMÁS, INTERÉS Y DISPONIBILIDAD PARA CAPACITAR A SUS COMPAÑEROS.

EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS GENERALES RECABADOS EN LA DETECCIÓN, SE DESCRIBE A CONTINUACIÓN:

*(52) ISSSTE Y SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, DIAGNÓSTICO Y PROGRAMA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN A NIVEL DIRECTIVO Y OPERATIVO DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, 1990, P. 3.*

A).- NIVEL DIRECTIVO.

- CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJADOR

SE ENTREVISTARON A 45 DIRECTIVOS, CUYO NIVEL DE ESCOLARIDAD PROMEDIO SE CONCENTRA EN UN 36% EN LICENCIATURA COMPLETA Y 24% INCOMPLETA, LO QUE EN FORMA CONJUNTA CUBRE EL 60% DEL PERSONAL.

- CARACTERÍSTICAS DE LOS PUESTOS.

LOS PUESTOS DIRECTIVOS SE DISTRIBUYERON DE LA MANERA SIGUIENTE: 4 COORDINADORES, 12 JEFES DE DEPARTAMENTO, 2 SUBJEFES DE DEPARTAMENTO, 25 JEFES DE OFICINA Y 2 JEFES DE SECCIÓN.

EN LO QUE RESPECTA A LA ANTIGUEDAD PROMEDIO EN LA INSTITUCIÓN, ESTA TIENE SU MÁS ALTO NIVEL EN EL PERSONAL DE UN AÑO DE SERVICIO CON UN 33%, EN SEGUNDO TÉRMINO SE ENCUENTRA EL PERSONAL CON ANTIGUEDAD DE 1 A 3 AÑOS CON 27%, CONJUNTANDO AMBOS (60%) NOS INDICA UN NÚMERO DE 27 TRABAJADORES QUE TIENEN 3 AÑOS O MENOS DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN, POR LO QUE ES RECOMENDABLE INSTRUMENTAR CURSOS SOBRE POLÍTICAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

REFERENTE A LA ANTIGUEDAD PROMEDIO EN EL PUESTO, LA MAYOR FRECUENCIA ES DE UN AÑO CON 51%, POR LO CUAL SE SUGIERE LA IMPARTICIÓN DE CURSOS DE INDUCCIÓN AL PUESTO.

- NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

PARA CAPACITARSE, EL PERSONAL SOLICITA MATERIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO Y ADMINISTRATIVAS, COMO SON: REDACCIÓN PARA DIRECTIVOS, FORMULACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. POR OTRO LADO, LOS DIRECTIVOS SUGIEREN CURSOS PARA EL PERSONAL SOBRE TEMAS DE REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA, ARCHIVONOMÍA, ADMINISTRACIÓN BÁSICA Y RELACIONES HUMANAS.

B).- NIVEL OPERATIVO.

- CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJADOR.

LA ENCUESTA DE REALIZÓ A 178 TRABAJADORES DE NIVEL OPERATIVO, DE LOS CUALES EL 7% CUENTA CON SECUNDARIA, EL 43% CON CARRERA COMERCIAL, EL 23% CON BACHILLERATO Y EL 26% CON LICENCIATURA.

- CARACTERÍSTICAS DE LOS PUESTOS.

EL 60% SE DESEMPEÑAN COMO ADMINISTRATIVOS Y EL 36% SON SECRETARIAS.

DE LA ANTIGUEDAD PROMEDIO EN LA INSTITUCIÓN, LOS RANGOS CON MAYOR PORCENTAJE SON: DE MENOS DE UN AÑO 81 TRABAJADORES, EQUIVALENTE AL 46%, Y DE 1 A 3 AÑOS 52 TRABAJADORES, QUE EQUIVALE AL 29%. DE ACUERDO A ESTOS PORCENTAJES ES CONVENIENTE IMPARTIR CURSOS DE INDUCCIÓN A LA INSTITUCIÓN Y AL PUESTO.

- NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

EL 45% DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA SOLICITÓ CURSOS DE RELACIONES HUMANAS, Y EN EL ÁREA SECRETARIAL EL 47% SOLICITÓ EL CURSO DE REDACCIÓN Y EL 44% ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. SE DETECTÓ QUE UN 56% DEL PERSONAL NECESITA SER CAPACITADO EN: POLÍTICAS INSTITUCIONALES Y NORMAS ADMINISTRATIVAS DEL ÁREA, SUGIRIÉNDOSE QUE SE TRANSMITA LA INFORMACIÓN POR MEDIO DE TALLERES, CONFERENCIAS Y PLÁTICAS DE LOS FUNCIONARIOS DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN.

ASI PUES, A NIVEL DIRECTIVO, LOS TEMAS DE CAPACITACIÓN QUE INCLUYEN UN MAYOR PORCENTAJE DE PERSONAL PARA QUE LES SEAN IMPARTIDOS LOS CURSOS RESPECTIVOS, SON:

- REDACCIÓN PARA DIRECTIVOS.
- LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.
- PROBLEMAS SOCIALES, ECONÓMICOS Y POLÍTICOS DE MÉXICO.
- FORMULACIÓN ADMINISTRATIVA Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.
- MOTIVACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO.
- HISTORIA Y POLÍTICA DEL ESTADO MEXICANO.

Y A NIVEL OPERATIVO, LOS TEMAS SON LOS SIGUIENTES:

- ARCHIVONOMÍA.
- INFORMÁTICA.
- REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA.

- SUPERVISIÓN.
- ACTUALIZACIÓN ELECTORAL.
- ADMINISTRACIÓN BÁSICA.
- CONTABILIDAD GENERAL.

#### 4.4.2.- PROPUESTAS PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

DE ACUERDO A LOS DATOS ARROJADOS EN LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, Y PARA LOS PROPÓSITOS DE ESTE TRABAJO, A CONTINUACIÓN SE PROPONEN LOS CONTENIDOS DE LOS TEMAS QUE RESULTARON CON UN MAYOR PORCENTAJE DE SERVIDORES PÚBLICOS QUE REQUIEREN LES SEAN IMPARTIDOS.

TEMA: INFORMÁTICA BÁSICA.

OBJETIVO: CONOCER LOS COMPONENTES DE UNA COMPUTADORA Y SU FUNCIONAMIENTO, ASÍ COMO SU SISTEMA OPERATIVO Y LOS PAQUETES DE PROGRAMA PARA USUARIOS.

DURACIÓN: 1 MES, 2 HORAS DIARIAS.

DIRIGIDO A: MANDOS MEDIOS Y PERSONAL OPERATIVO.

LUGAR: NUEVO SALÓN DE USOS MÚLTIPLES DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES.

TEMÁTICA:

I.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

II.- ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE UNA COMPUTADORA.

2.1.- SOFTWARE.

2.2.- HARDWARE.

2.3.- SOPORTES DE INFORMACIÓN (PERIFÉRICOS).

III.- SISTEMAS DE NUMERACIÓN.

- 3.1.- BINARIO.
- 3.2.- OCTAL.
- 3.3.- DECIMAL.
- 3.4.- HEXADECIMAL.

IV.- FUNCIONAMIENTO DE UNA MICROCOMPUTADORA.

- 4.1.- REPRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.
- 4.2.- PERIFÉRICOS.

V.- EL SISTEMA OPERATIVO.

VI.- PAQUETES DE PROGRAMA PARA USUARIOS (LOTUS, DBASE, WORDSTAR, ETC.)

TEMA: HISTORIA DE LA POLÍTICA DEL ESTADO MEXICANO.

OBJETIVO: ANALIZAR LOS DISTINTOS PERIODOS DE LA HISTORIA DE MÉXICO, CON LAS CARACTERÍSTICAS POLÍTICAS Y ECONÓMICAS DE LA ORGANIZACIÓN DEL ESTADO MEXICANO.

DURACIÓN: 1 MES, 2 HORAS DIARIAS.

DIRIGIDO A: MANDOS MEDIOS.

LUGAR: NUEVO SALÓN DE USOS MÚLTIPLES DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES.

TEMÁTICA:

I.- EL ESTADO LIBERAL OLIGÁRQUICO.

- 1.1.- POLÍTICA AGRARIA DEL PORFIRIATO.
- 1.2.- SITUACIÓN, ORGANIZACIÓN Y MOVIMIENTOS OBREROS.
- 1.3.- INVERSIONES EXTRANJERAS Y DEPENDENCIA.
- 1.4.- LA CRISIS ECONÓMICA DE 1907.

**II.- LA REVOLUCIÓN DE 1910.**

- 2.1.- PLAN DE SAN LUIS HASTA LA ELECCIÓN DE MADERO.
- 2.2.- PLAN DE AYALA HASTA EL ASESINATO DE MADERO.
- 2.3.- PLAN DE GUADALUPE HASTA LA BATALLA DE ZACATECAS.
- 2.4.- BATALLAS DEL BAJÍO Y CONGRESO CONSTITUYENTE DE QUERÉTARO.
- 2.5.- PLAN DE AGUA PRIETA HASTA LA PRESIDENCIA DE OBREGÓN.

**III.- CONSOLIDACIÓN DEL NUEVO ESTADO.**

- 3.1.- RÉGIMEN PRESIDENCIAL DE OBREGÓN.
- 3.2.- CALLISMO Y MAXIMATO.

**IV.- EL ESTADO POPULISTA.**

- 4.1.- EL SISTEMA POLÍTICO EN EL GOBIERNO DE CÁRDENAS.
- 4.2.- ASPECTOS GENERALES DE LA ECONOMÍA.
- 4.3.- LA EXPROPIACIÓN PETROLERA.

**V.- EL MILAGRO MEXICANO.**

- 5.1.- ECONOMÍA Y POLÍTICA DE MÁNUEL AVILA CAMACHO.
- 5.2.- ECONOMÍA Y POLÍTICA DE MIGUEL ALEMÁN.
- 5.3.- ECONOMÍA Y POLÍTICA DE LUIS ECHEVERRÍA.

**TEMA:** PROBLEMÁTICA COYUNTURAL DE MÉXICO.  
(ESTE TEMA SE CONTEMPLA COMO LA SEGUNDA PARTE DEL ANTERIOR).

**OBJETIVO:** ANALIZAR LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES, POLÍTICAS, ECONÓMICAS Y SOCIALES, DE LAS 3 ÚLTIMAS ADMINISTRACIONES DE GOBIERNO.

**DIRIGIDO A:** MANDOS MEDIOS.

**DURACIÓN:** 2 SEMANAS, 2 HORAS DIARIAS.

**LUGAR:** NUEVO SALÓN DE USOS MÚLTIPLES DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES.

**TEMÁTICA:**

**I.- SEXENIO DE JOSÉ LÓPEZ PORTILLO.**

- 1.1.- CRISIS ECONÓMICA.
- 1.2.- REFORMA POLÍTICA.
- 1.3.- REFORMA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

**II.- SEXENIO DE MIGUEL DE LA MADRID.**

- 2.1.- REORDENACIÓN ECONÓMICA
- 2.2.- MODERNIZACIÓN POLÍTICA.
- 2.3.- MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

**III.- POLÍTICAS DE GOBIERNO DE CARLOS SALINAS DE GORTARI.**

- 3.1.- PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994.
  - A).- SOBERANÍA, SEGURIDAD NACIONAL Y PROMOCIÓN DE LOS INTERESES DE MÉXICO EN EL EXTERIOR.
  - B).- AMPLIACIÓN DE LA VIDA DEMOCRÁTICA.
  - C).- RECUPERACIÓN ECONÓMICA CON ESTABILIDAD DE PRECIOS.
  - D).- MEJORAMIENTO PRODUCTIVO DEL NIVEL DE VIDA.

**TEMA:** ACTUALIZACIÓN ELECTORAL.

**OBJETIVO:** CONOCER QUÉ ES EL PROCESO ELECTORAL, SU OBJETO, SUS FASES, LOS ÓRGANOS RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN CADA UNA DE ELLAS Y SU RESPECTIVO FUNDAMENTO LEGAL.

**DIRIGIDO A:** MANDOS MEDIOS Y PERSONAL OPERATIVO.

**DURACIÓN:** 1 SEMANA, 2 HORAS DIARIAS.

**LUGAR:** NUEVO SALÓN DE USOS MÚLTIPLES DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES.

**TEMÁTICA:**

**I.- ASPECTOS GENERALES.**

- 1.1.- CONCEPTO DE PROCESO ELECTORAL.
- 1.2.- ETAPAS DEL PROCESO ELECTORAL.

**II.- ACTOS PREPARATIVOS DE LA ELECCIÓN.**

- 2.1.- PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE CANDIDATOS.
- 2.2.- LAS CAMPAÑAS ELECTORALES.
- 2.3.- PROCEDIMIENTOS PARA LA INTEGRACIÓN Y UBICACIÓN DE LAS MESAS DIRECTIVAS DE CASILLA.
- 2.4.- REGISTRO DE REPRESENTANTES.
- 2.5.- DOCUMENTACIÓN Y MATERIAL ELECTORAL.

**III.- JORNADA ELECTORAL.**

- 3.1.- INSTALACIÓN Y APERTURA DE CASILLAS.
- 3.2.- VOTACIÓN.
- 3.3.- ESCRUTINIO Y CÓMPUTO EN LA CASILLA.
- 3.4.- CLAUSURA DE LA CASILLA Y REMISIÓN DE EXPEDIENTES.
- 3.5.- DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS.

**IV.- ACTOS POSTERIORES A LA ELECCIÓN Y LOS RESULTADOS ELECTORALES.**

- 4.1.- PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN, DEPÓSITO Y SALVAGUARDA DE LOS PAQUETES QUE CONTIENEN LOS EXPEDIENTES DE CASILLA.
- 4.2.- INFORMACIÓN PRELIMINAR DE RESULTADOS.
- 4.3.- CÓMPUTOS POR TIPO DE ELECCIÓN.

**TEMA:** CONSIDERACIONES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

**OBJETIVO:** DETERMINAR QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, SUS CARACTERÍSTICAS, SU DESARROLLO COMO ACTIVIDAD HUMANA Y LA PROBLEMÁTICA DE LA MISMA EN LOS PAÍSES SUBDESARROLLADOS.

**DIRIGIDO A:** MANDOS MEDIOS.

**DURACIÓN:** 2 SEMANAS, 2 HORAS DIARIAS

**LUGAR:** NUEVO SALÓN DE USOS MÚLTIPLES DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES.

**TEMÁTICA:**

**I.- ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA ADMINISTRACIÓN.**

- 1.1.- CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.
- 1.2.- FASES DE LA ADMINISTRACIÓN.
- 1.3.- DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.
  - A).- ESTADO ABSOLUTO
  - B).- HAMILTON, JEFFERSON, TOCQUEVILLE.
  - C).- WILSON, TAYLOR, FAYOL.
  - D).- ELTON MAYO.
  - E).- LYNDALL URWICK.
  - F).- GRAYCUNAS.
  - G).- GULICK.
  - H).- MARY PARKET FOLLET.

**II.- ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

- 1.1.- CONCEPTO.
- 1.2.- CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
- 1.3.- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

**III.- DIFERENCIA ENTRE LA ADMINISTRACIÓN PRIVADA Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

**IV.- DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

- 4.1.- ETAPAS DEL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO ACTIVIDAD HUMANA.
- 4.2.- PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LOS PAÍSES SUBDESARROLLADOS.

#### 4.4.3.- ASCENSO Y PROMOCIÓN.

EN PRIMER LUGAR, SE HARÁ UNA BREVE REFERENCIA A LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA, Y EN SEGUNDO, A LA NECESIDAD DE POSIBILITAR EL ASCENSO DEL SERVIDOR PÚBLICO.

LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA, ENTENDIDA COMO UN PROCESO ININTERRUMPIDO Y SISTEMÁTICO DE REVISIÓN, SUSTITUCIÓN, MEJORAMIENTO Y CONTÍNUA READAPTACIÓN DE LOS ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS, DE SU ACTIVIDAD Y DE LOS MÉTODOS QUE UTILIZAN, TIENE LA FINALIDAD DE OPTIMIZAR LOS RENDIMIENTOS Y LA EFICACIA, DENTRO DEL MAYOR RESPETO AL DERECHO. DE TAL FORMA, SE PUEDE RESUMIR QUE ES UN PROCESO ININTERRUMPIDO DE ADAPTACIÓN.

DENTRO DE ESTA NOCIÓN, PODEMOS DECIR QUE LA CAPACITACION DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS SIGUE UNA DOBLE VERTIENTE.

POR UN LADO EL PERSONAL DEBE SABER Y ESTAR CONCIENTE DE LOS REQUERIMIENTOS DE CAMBIO Y LOS BENEFICIOS QUE TRAE CONSIGO. Y NADA RESULTA MÁS ÚTIL QUE UTILIZAR COMO ELEMENTO DE CONVICCIÓN, LA ENSEÑANZA TEÓRICA Y PRÁCTICA DE ESTAS VENTAJAS A FIN DE CREAR UNA MENTALIDAD FAVORABLE.

PERO DESPUÉS LA CAPACITACIÓN APARECE COMO ELEMENTO IMPORTANTE DE RETROALIMENTACIÓN PARA DOTAR CONSTANTEMENTE A LOS FUNCIONARIOS DE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA CONTINUAR ESTA TAREA DE PERMANENTE READAPTACIÓN DE OBJETIVOS, ORGANIZACIONES, INSTRUMENTOS, SISTEMAS, ETC.

PERO TODO ELLO REQUIERE TAMBIÉN DE LA EXISTENCIA DE ESTÍMULOS ADECUADOS, Y HE AQUÍ QUE EL ROL DEL ASCENSO CORRECTAMENTE ESTABLECIDO, ADQUIERE SU MÁXIMA RELEVANCIA.

ES INDUDABLE QUE SIN LA POSIBILIDAD DE UN ASCENSO AUTÉNTICO Y RACIONALMENTE ESTRUCTURADO, NO PUEDE HABLARSE DE FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL, NI TAMPOCO DE UN PROCESO DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA CONSTANTE, PUES SEGURAMENTE NO EXISTIRÁN LOS ESTÍMULOS SUFICIENTES PARA LA CONSECUCIÓN DE ESTAS TAREAS.

A TRAVÉS DEL ASCENSO, UN SERVIDOR PÚBLICO PUEDE DESARROLLAR UNA CARRERA ADMINISTRATIVA DENTRO DE LA JERARQUÍA ADMINISTRATIVA Y A TRAVÉS DE MEDIOS OBJETIVOS. Y LA PREPARACIÓN QUE DA LA CAPACITACIÓN, LE PERMITE QUE EN SU TRAYECTORIA PERSONAL Y PROFESIONAL LOGRE TANTO LA OBTENCIÓN DE RETRIBUCIONES MÁS ALTAS, COMO LA POSIBILIDAD DE ACCEDER A PUESTOS DE TRABAJO MÁS CUALIFICADOS.

DE ESTO SE DESPRENDE LO SIGUIENTE:

- EN PRIMER LUGAR, EL PRINCIPIO DE IRREVERSIBILIDAD O CONSOLIDACIÓN DE LOS NIVELES ALCANZADOS, ES DECIR, QUE EL FUNCIONARIO NO PUEDE SER PRIVADO DE SU JERARQUÍA, SINÓ POR MEDIO DE PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS YA NORMATIZADOS.

- EL PRINCIPIO DE LA GRADUALIDAD O PROGRESIÓN, POR EL CUAL EL FUNCIONARIO PUEDE IR ESCALANDO POSICIONES TANTO EN LO ECONÓMICO COMO EN LO PROFESIONAL, A TRAVÉS DE CAUCES OBJETIVOS.

- EL PRINCIPIO DE LA CAPACIDAD E IDONEIDAD COMO CARTA DE PRESENTACIÓN PARA LOS ASCENSOS, EL QUE DEBERÁ SER RIGUROSAMENTE EVALUADO.

ES ENTONCES EN ESTE PROGRESO PROFESIONAL Y ECONÓMICO QUE PERMITE Y ESTIMULA SU INTERÉS POR LA CAPACITACIÓN.

COMO CONCLUSIÓN BENEFICIOSA NOS QUEDA EL HECHO DE QUE EN ESTA FORMA SE DESTIERRA LA DISCRECIONALIDAD COMO MÉTODO DE PROMOCIÓN.

CADA SERVIDOR PÚBLICO TENDRÁ LA SEGURIDAD ENTONCES, QUE SI QUIERE Y SE PREPARA, PODRÁ ALCANZAR EL CARGO O LAS FUNCIONES QUE SU ESTATUS PROFESIONAL LE REQUIERE.

#### 4.5.- IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

"LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, COMO INSTRUMENTO DEL GOBIERNO DEBE FUNCIONAR COMO EL AGENTE MÁS IMPORTANTE DEL DESARROLLO NACIONAL". (53)

SI LA SOCIEDAD ESTÁ EN CONTÍNUA EVOLUCIÓN, LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, EN CONSECUENCIA, DEBE JUGAR UN PAPEL DECISIVO EN EL CONTEXTO DE ESTE DESARROLLO. ESTO OBLIGA A ADECUARSE A LA DINÁMICA SOCIAL, Y AUN EN LAS OPERACIONES DE RUTINA, EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DEBE ESTAR PENDIENTE DE LAS NECESIDADES Y DE LOS CAMBIOS QUE OCURRAN EN LA VIDA ECONÓMICA, SOCIAL Y POLÍTICA DEL PAÍS.

(53) LA CAPACITACIÓN COMO EJE DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA, ISSSTE, 1981, ARTÍCULO DE PEDRO ULLCOA LUGO, P. 63.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ES UN HECHO SOCIAL: INTERACTÚA CON LA SOCIEDAD EN QUE ACTÚA, DETERMINA Y SE VE DETERMINADA POR ESTA. EXISTE UNA RETROALIMENTACIÓN, YA QUE LOS CAMBIOS SOCIALES DEBEN SER ASIMILADOS POR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Y AL MISMO TIEMPO QUE ESTA RESPONDE A LAS DEMANDAS QUE LE PLANTEA LA SOCIEDAD, PUEDE PROVOCAR MODIFICACIONES EN ELLA.

SE DEBE TENER SIEMPRE PRESENTE LA CONCEPCIÓN DIALÉCTICA DE LA NATURALEZA Y DE LA SOCIEDAD, QUE NO CONCIBE AL UNIVERSO COMO UN SISTEMA DE COSAS FINITAS Y ACABADAS, SINO COMO UN CONJUNTO TOTAL DE PROCESOS EN DESARROLLO, YA QUE EXISTE UN CAMBIO CONSTANTE Y UN MOVIMIENTO CONTÍNUO DE LAS COSAS.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEBE RESPONDER AL TIEMPO HISTÓRICO EN QUE VIVIMOS, LA INEFICIENCIA EXISTE, Y ES SIN DUDA UNA DE LAS CAUSAS POR LAS CUALES EL APARATO ESTATAL NO RESPONDE SATISFACTORIAMENTE A LAS DEMANDAS DEL DESARROLLO NACIONAL. LAS CAUSAS SON DIVERSAS Y SUS SOLUCIONES TAMBIÉN.

AHORA BIEN, LA CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS NO ES EL ÚNICO FACTOR PARA ELEVAR LA EFICACIA, LA EFICIENCIA Y LA FUNCIONALIDAD DEL APARATO ADMINISTRATIVO, PERO SÍ CONSTITUYE UN MEDIO NECESARIO PARA QUE EL TRABAJADOR SE RELACIONE ACTIVAMENTE CON LAS ACCIONES DEL GOBIERNO, SUS INSTITUCIONES, POLÍTICAS Y PROGRAMAS.

AL MISMO TIEMPO, LA REESTRUCTURACIÓN, LA REVISIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y LOS PROCEDIMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NO SERÁN SUFICIENTES SI NO SE REALIZAN ESFUERZOS SUSTANCIALES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL. LA TRANSFORMACIÓN DE PRÁCTICAS Y COSTUMBRES MUY ARRAIGADAS EN EL ÁMBITO DEL PERSONAL AL SERVICIO DEL ESTADO RESULTA MÁS COMPLEJA QUE LA TRANSFORMACIÓN DE ESTRUCTURAS Y DE ORGANIZACIONES.

YA QUE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ES EL INSTRUMENTO OPERATIVO MEDIANTE EL CUAL EL ESTADO MEXICANO PROCURA CUMPLIR SUS PROPÓSITOS POLÍTICOS, SE DEBE DESARROLLAR CON UN MEJORAMIENTO Y UNA ACTUALIZACIÓN PERMANENTE, QUE PLANTEA LA SOCIEDAD.

LA ATENCIÓN A LA CAPACITACIÓN DEBE PROCURARSE EN TODOS LOS NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN, PARA QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS NOS CONVIRTAMOS EN VERDADEROS AGENTES DE CAMBIO.

LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA ES UNA LABOR INDISPENSABLE Y PERMANENTE. LA ETAPA DE LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA CONCERNIENTE A LA ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL AL SERVICIO DEL ESTADO, ENCUENTRA EN LOS RECURSOS HUMANOS SU RAZÓN DE SER, YA QUE ESTOS SON LA RIQUEZA BÁSICA QUE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TIENE PARA CUMPLIR CON LA RESPONSABILIDAD DE SERVICIO.

Y ES PRECISAMENTE EN ESTA ETAPA EN DONDE EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN ENCUENTRA EN LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL EL ELEMENTO DE MAYOR IMPORTANCIA PARA EL DESARROLLO DE APTITUDES Y EL CAMBIO DE ACTITUDES DEL SERVIDOR PÚBLICO.

EN LA ACTUALIDAD, LAS TAREAS DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA PLANTEAN LA EXIGENCIA DE LA CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL DEL SECTOR PÚBLICO FEDERAL, YA QUE A TRAVÉS DE ESTA SE INCREMENTAN APTITUDES Y SE MODIFICAN ACTITUDES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, LOGRANDO QUE ESTOS ENFRENTEN LAS EXIGENCIAS DE LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA CON CAPACIDAD Y OPORTUNIDAD.

DE TAL FORMA, VEMOS QUE EXISTE UN DESFASAMIENTO ENTRE LOS REQUERIMIENTOS DE LA MODERNIZACIÓN Y EL NIVEL DE PREPARACIÓN Y DE CONOCIMIENTO DE UN SERVIDOR PÚBLICO.

DEBIDO A QUE LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA IMPLICA UNA PROPENSIÓN ESTRUCTURAL AL CAMBIO CONSTANTE, SE DEBE DERIVAR DE ELLO LA CREACIÓN Y CONTINUIDAD DE UNA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL MODERNA CON CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A LOS PROBLEMAS QUE SE DAN EN EL CAMBIO SOCIAL; ADEMÁS LA DIFUSIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES BUROCRÁTICAS RESULTAN INHERENTES A ESTE PROCESO DE MODERNIZACIÓN.

AHORA BIEN, EN UN SENTIDO AMPLIO PODEMOS DECIR QUE LA CAPACITACIÓN PERSIGUE LA MEJORA Y READAPTACIÓN CONSTANTE DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA AL ENTORNO SOCIAL EN QUE DESARROLLA SUS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS, MEDIANTE LA SUPERACIÓN INDIVIDUAL DE CADA UNO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE SUS CAPACIDADES INNATAS Y ADQUIRIDAS; ASÍ COMO EL ESTÍMULO AL ESPÍRITU DE COLABORACIÓN DEL PERSONAL Y DE SOLIDARIDAD CON LA ORGANIZACIÓN, SIRVEN DE HERRAMIENTAS VÁLIDAS PARA QUE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ASUMA UN ROL PREPONDERANTE EN EL DESARROLLO ECONÓMICO-SOCIAL, QUE POSIBILITE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y PARA QUE SE OBTENGA EL MAYOR RENDIMIENTO Y EFICACIA EN LA PRESTACIÓN DE SUS SERVICIOS.

LA CAPACITACIÓN TIENE AQUÍ UN PAPEL IMPORTANTE, YA QUE LAS NECESIDADES DE UNA INSTITUCIÓN DEBEN RESPONDERSE RACIONALMENTE. CUANDO UNA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL SOLAMENTE ENFRENTA LAS NECESIDADES INMEDIATAS, RESULTA DE Poca FUNCIONALIDAD. POR EJEMPLO, CUANDO UNA EMPRESA TIENE POR INTERÉS APARENTE DESPEDIR A LOS MENOS CAPACITADOS, RESULTA QUE SON LOS MEJORES QUIENES SE VAN POR SÍ MISMOS.

POR OTRA PARTE, PARA QUE UNA INSTITUCIÓN LOGRE SUS OBJETIVOS A CORTO PLAZO, ES NECESARIO QUE SE ADECUÉ A LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO DE SUS EMPLEADOS, ES DECIR, CREARLES LAS CONDICIONES GENERALES A SUS ASPIRACIONES, ENTRE LAS QUE PODEMOS MENCIONAR:

A).- LA CONTINUIDAD Y SEGURIDAD EN EL EMPLEO.

AL INGRESAR A UNA INSTITUCIÓN COMO TRABAJADOR, SE PRETENDE HACER CARRERA EN ELLA, PERO SE TIENEN DOS PREOCUPACIONES:

- 1.- PERDER SU CAPACIDAD PROFESIONAL AL NO APLICAR LOS CONOCIMIENTOS OBTENIDOS EN ALGUNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA O EN OTRAS INSTITUCIONES EN DONDE HAYA LABORADO.
- 2.- ENCONTRARSE SUBEMPLEADO A CAUSA DE LOS CAMBIOS POLÍTICOS Y ECONÓMICOS DEL PAÍS. EN ESTE PUNTO PODEMOS MANIFESTAR QUE LA SEGURIDAD EN EL EMPLEO JAMÁS DEBE LLEVAR AL EXCESO DE TRABAJO, COMO LAS JORNADAS LABORALES DEMASIADO LARGAS, LAS DOBLES JORNADAS SISTEMÁTICAS, ETC.

B).- UNA PROBABILIDAD RAZONABLE DE PROMOCIÓN.

CADA UNO DE NOSOTROS, EN SU ÁMBITO LABORAL, ASPIRA AL PROGRESO. EL DESEO DE PROGRESO Y PERMANENCIA EN EL MISMO MARCO SOCIAL QUEDA REFORZADO POR LA CAPACITACIÓN, QUE PROVOCA INCREMENTO DE APTITUDES Y MODIFICACIÓN DE ACTITUDES Y CREA SALIDAS PARA LA PROMOCIÓN DE CARGOS.

C).- UNA RELATIVA ESTABILIDAD EN LOS GRUPOS DE TRABAJO.

LA ESTABILIDAD EN EL TRABAJO NO SIGNIFICA REALIZAR SIEMPRE UNA MISMA TAREA, YA QUE ESTO PROVOCARÍA FASTIDIO, CANSANCIO Y NEGLIGENCIA. DEBE SER UNA RELACIÓN DE ESTABILIDAD Y RENOVACIÓN: LOS CAMBIOS DE PUESTO SON SALUDABLES A LARGO PLAZO, MANTENIENDO LA FLEXIBILIDAD DE UNA INSTITUCIÓN.

LAS FACULTADES DE APRENDIZAJE, LA CURIOSIDAD INTELLECTUAL Y EL INTERÉS POR LA INNOVACIÓN, DEBEN SER RESPONDIDOS POR MEDIO DE LA CAPACITACIÓN Y MEDIANTE DIVERSIDAD DE LAS ATRIBUCIONES SUCESIVAS.

LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA VA EN CONTRA DE UN ENCUADRAMIENTO RETRÓGADO.

## RESÚMEN DEL CAPÍTULO IV

EL IMPULSO A LA CAPACITACIÓN EN LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN SE COMIENZA A DAR CON EL PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA DEL PRESIDENTE JOSÉ LÓPEZ PORTILLO, ESPECÍFICAMENTE CON EL ACUERDO DEL 2 DE SEPTIEMBRE DE 1977, POR EL CUAL SE CREA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. POSTERIORMENTE, EN 1980, SE DOTÓ AL ÁREA DE DIRECCIÓN GENERAL.

ASÍ PUES, SE FUERON ESTRUCTURANDO TANTO LAS ACTIVIDADES COMO LOS ÓRGANOS DE DICHA DIRECCIÓN. EN 1978 SE EMITIERON POR PRIMERA VEZ LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO, Y EN 1980 SE CREÓ LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN.

DENTRO DEL MARCO DE CAPACITACIÓN, HACE APROXIMADAMENTE 12 AÑOS QUE SE HAN VENIDO REALIZANDO ACTIVIDADES EN ESTA MATERIA EN LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, SIENDO ESTAS PROGRAMADAS, IMPLEMENTADAS Y EJECUTADAS, EN UN PRINCIPIO, POR LA SUBDELEGACIÓN DE CAPACITACIÓN DEL ISSSTE.

A PARTIR DE 1985, SE REALIZÓ UN CONVENIO ENTRE AUTORIDADES DEL ISSSTE Y LA SECRETARÍA, EN DONDE SE PROPONÍA QUE EXISTIERAN DEPARTAMENTOS DE CAPACITACIÓN. EN ESTE AÑO SE CREÓ EL CAPYDE, SIENDO EL DEPARTAMENTO NORMATIVO DE LAS ÁREAS DE CAPACITACIÓN DE LAS DIFERENTES UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS, A TRAVÉS DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, TIENE COMO OBJETIVO PRINCIPAL QUE SE FOMENTE EN EL PERSONAL DE TODOS LOS NIVELES DE LA INSTITUCIÓN, EL INTERÉS SOBRE LA IMPORTANCIA QUE IMPLICA LA CAPACITACIÓN COMO UN MEDIO QUE LE VA A PERMITIR DESARROLLAR SUS HABILIDADES Y DESTREZAS, Y DOTARLO DE MÁS CONOCIMIENTOS QUE LE HAGAN SENTIR SATISFECHO CONSIGO MISMO Y LE PERMITAN AL MISMO TIEMPO INVOLUCRARSE ADECUADAMENTE CON LA INSTITUCIÓN. CON BASE EN LO ANTERIOR, ES NECESARIO CONTAR CON PROGRAMAS QUE PUEDAN DETECTAR E IDENTIFICAR LAS DEFICIENCIAS QUE PRESENTAN EN LA EJECUCIÓN DE SUS LABORES, ASÍ COMO IMPLEMENTAR PROGRAMAS QUE LE PERMITAN SUPERARLAS.

LAS MODALIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN SON: CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO, QUE SE ORIENTA AL SERVIDOR PÚBLICO QUE VA A DESEMPEÑAR UNA NUEVA FUNCIÓN, YA SEA DE NUEVO INGRESO O POR HABER SIDO PROMOVIDO; CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO, QUE TIENDE A DESARROLLAR HABILIDADES Y MEJORAR ACTITUDES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA LABOR QUE REALIZAN; Y DESARROLLO, EN DONDE SE UBICA LA EDUCACIÓN FORMAL PARA ADULTOS, LA INTEGRACIÓN DE LA PERSONALIDAD Y LAS ACTIVIDADES RECREATIVAS Y CULTURALES.

ESPECIFICANDO EN EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES, AQUÍ SOLAMENTE SE HAN LLEVADO A CABO ALGUNAS ACTIVIDADES EN MATERIA DE CAPACITACIÓN; ÉSTAS SE REFIEREN A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL Y A LA APERTURA DEL SISTEMA ABIERTO DE ENSEÑANZA EN LOS NIVELES DE SECUNDARIA Y PREPARATORIA. Y A PESAR DE ELLO, NO SE HAN ESTRUCTURADO PROGRAMAS QUE IMPULSEN LA CAPACITACIÓN.

EN 1990, SE LLEVÓ A CABO LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES, Y EN GENERAL, EN TODAS LAS UNIDADES DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN.

DE ESTA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, SE DERIVARON ALGUNOS TEMAS, QUE FUERON LOS QUE SE PRESENTARON CON UN MAYOR NÚMERO DE PERSONAS QUE LOS REQUIEREN, TALES COMO INDUCCIÓN A LA INSTITUCIÓN Y AL PUESTO, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO, HISTORIA Y POLÍTICA DEL ESTADO MEXICANO, INFORMÁTICA, ACTUALIZACIÓN ELECTORAL, ENTRE OTROS.

LAS FUNCIONES QUE REALIZA EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES SON DE CARÁCTER TÉCNICO Y POLÍTICO, PERO LA EXISTENCIA DE DEFICIENCIAS EN CUANTO AL DESARROLLO DE AMBOS TIPOS ES NOTORIA. SE LE HA DADO POCO IMPULSO A LA CAPACITACIÓN, MISMO QUE SE VE REFLEJADO EN EL DESEMPEÑO DE LAS TAREAS QUE SE LE ASIGNAN AL PERSONAL.

DE TAL FORMA QUE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN REPERCUTIRÁ NO SOLAMENTE EN SU FUNCIONAMIENTO, SINO EN UNA MEJOR IMAGEN EXTERNA DE LA INSTITUCIÓN.

AHORA BIEN, YA QUE ESTE TRABAJO SE ENFOCA A LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA CAPACITACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA, ESTA SE ENTIENDE COMO UN PROCESO ININTERRUMPIDO Y SISTEMÁTICO DE REVISIÓN, SUSTITUCIÓN, MEJORAMIENTO Y CONTÍNUA READAPTACIÓN DE LOS ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS, DE SU ACTIVIDAD Y DE LOS MÉTODOS QUE UTILIZAN; TIENE LA FINALIDAD DE OPTIMIZAR LOS RENDIMIENTOS Y LA EFICACIA.

LA CAPACITACIÓN ES UN ELEMENTO IMPORTANTE DE RETROALIMENTACIÓN PARA DOTAR CONSTANTEMENTE A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA CONTINUAR ESTA TAREA DE PERMANENTE READAPTACIÓN DE OBJETIVOS, ORGANIZACIONES, INSTRUMENTOS, SISTEMAS, ETC. Y EN ELLO, SE HACE NECESARIA LA EXISTENCIA DE ESTÍMULOS ADECUADOS COMO EL ASCENSO, YA QUE A TRAVÉS DE ESTE SE LES DARÁ LA OPORTUNIDAD DE OCUPAR MAYORES NIVELES A QUIENES SE PREPAREN MÁS.

**AHORA BIEN, LA CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS NO ES EL ÚNICO MEDIO PARA ELEVAR LA EFICACIA, LA EFICIENCIA Y LA FUNCIONALIDAD DEL APARATO ADMINISTRATIVO, PERO ES NECESARIA PARA QUE EL TRABAJADOR SE RELACIONE ACTIVAMENTE CON LAS ACCIONES DEL GOBIERNO, SUS INSTITUCIONES, POLÍTICAS Y PROGRAMAS.**

**EN LA ACTUALIDAD, LAS TAREAS DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA PLANTEAN LA EXIGENCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO FEDERAL.**

## CONCLUSIONES

EL TEMA DE LA CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS CONSTITUYE UNA PROBLEMÁTICA ESPECIAL DENTRO DE LOS ASPECTOS VINCULADOS A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, YA QUE LA CONTINUIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA, Y EN SÍ DE TODA ORGANIZACIÓN, ESTRIBA EN SUS FACULTADES DE ADAPTACIÓN Y EN SU FLEXIBILIDAD PARA PARTICIPAR EN EL CAMBIO DE LA SOCIEDAD. Y ES PRECISAMENTE A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS, QUE UNA ORGANIZACIÓN PUEDE SALVAGUARDAR SUS APTITUDES DE ADAPTACIÓN.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL DE EJECUCIÓN DEL ESTADO, Y A TRAVÉS DEL CUAL LOGRA RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS ECONÓMICOS, POLÍTICOS Y SOCIALES QUE LA SOCIEDAD DEMANDA, DEBE DESARROLLARSE CON UNA ACTUALIZACIÓN Y MEJORAMIENTO PERMANENTES.

SI LA SOCIEDAD ESTÁ EN CONTÍNUA EVOLUCIÓN, LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, EN CONSECUENCIA, DEBE JUGAR UN PAPEL DECISIVO EN SU TRANSFORMACIÓN, YA QUE ESTA EJECUTA LA RESPUESTA A LAS DEMANDAS SOCIALES Y VIENE A RELACIONAR EL ESTADO Y LA SOCIEDAD.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEBE ADECUARSE A LOS CAMBIOS SOCIALES, PUES INTERACTUA CON LA SOCIEDAD EN QUE ACTUA, DETERMINA Y SE VE DETERMINADA POR ESTA; ADEMÁS, DEBE RESPONDER AL TIEMPO HISTÓRICO EN QUE VIVIMOS; LA INEFICIENCIA EXISTE, Y ES SIN DUDA UNA DE LAS CAUSAS POR LAS CUALES EL APARATO ESTATAL NO RESPONDE SATISFACTORIAMENTE A LAS DEMANDAS DEL DESARROLLO NACIONAL. LAS CAUSAS SON DIVERSAS Y SUS SOLUCIONES TAMBIÉN. Y AQUÍ UNA SOLUCIÓN LA ENCONTRAMOS EN LA IMPLANTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN COMO UN PROCESO PERMANENTE Y SISTEMÁTICO, Y NO COMO UN PROCESO DISCONTÍNUO O PERIÓDICO, YA QUE DEBE LOGRAR UN INCREMENTO EN LAS APTITUDES PARA ELEVAR LA EFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LAS LABORES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEPENDE PRINCIPALMENTE DE LA MANERA COMO LOS SERVIDORES PÚBLICOS EFECTÚEN SUS FUNCIONES EN CUALQUIER NIVEL JERÁRQUICO. ESTÁ CLARO QUE EXISTEN ELEMENTOS QUE LA CONFIGURAN Y QUE HACEN POSIBLE SU EJERCICIO, TALES COMO LAS ESTRUCTURAS, LOS PROCEDIMIENTOS Y LOS MATERIALES, PERO TODOS ELLOS ADQUIEREN EL VALOR QUE LA ACCIÓN HUMANA LES DA.

SIN EMBARGO, SON MUCHOS LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN A LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, TANTO EN SU CALIDAD COMO EN SU EFICIENCIA.

DE LA MISMA MANERA, MUCHOS PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SE DERIVAN POR LA INSUFICIENTE CAPACIDAD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, AUNADO ESTO A OTROS FACTORES

TALES COMO LA LIMITANTE EN CUANTO A RECURSOS FINANCIEROS, Y ESTA SE EXTIENDE TANTO A LOS NIVELES OPERATIVOS COMO DIRECTIVOS; Y ELLO DA COMO RESULTADO UNA DISFUNCIONALIDAD ENTRE LA CAPACIDAD DE LOS MISMOS SERVIDORES PÚBLICOS Y LAS NECESIDADES REALES DE LA SOCIEDAD.

ALGUNAS DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS QUE SE OBSERVAN EN GRAN NÚMERO DE OFICINAS GUBERNAMENTALES SON: ESTRUCTURAS DEFECTUOSAS Y DIRECCIÓN INEFICAZ, LÍNEAS DE AUTORIDAD NO BIEN DEFINIDAS, EXCESIVA CENTRALIZACIÓN DE ASUNTOS POR PARTE DE LOS JEFES SUPERIORES E INADECUADA DELEGACIÓN DE FUNCIONES, INEQUITATIVA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y DUPLICIDAD DE ACTIVIDADES, TRÁMITES ENGORROSOS Y DILATADOS, DESEQUILIBRIO ENTRE EL VOLUMEN DE TRABAJO Y EL PERSONAL CON QUE CUENTAN, SUPERVISIÓN Y CONTROL INAPROPIADOS, BAJO RENDIMIENTO DE LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS, ENTRE OTRAS.

ESTOS Y MUCHOS OTROS PROBLEMAS DEL SECTOR PÚBLICO ENCONTRARÁN SOLUCIÓN, EN GRAN MEDIDA, CUANDO EL PERSONAL OPERATIVO, MEDIO Y DIRECTIVO ADQUIERA UNA SÓLIDA PREPARACIÓN EN MATERIA ADMINISTRATIVA QUE LE PERMITA APLICAR NUEVAS TÉCNICAS DENTRO DE SU RADIO DE ACCIÓN Y APROVECHAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES DE QUE DISPONGA.

Y DADO QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS SON UN CONJUNTO DE TRABAJADORES QUE EJECUTAN LAS ACCIONES DEL GOBIERNO Y QUE ESTE SERÁ EFICIENTE EN LA MEDIDA EN QUE LO SEAN QUIENES LO INTEGRAN, LES CORRESPONDE DAR VIGENCIA Y VALIDEZ A LOS PRINCIPIOS SOCIALES QUE CARACTERIZAN EL QUEHACER GUBERNAMENTAL.

LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA ES UNA LABOR INDISPENSABLE Y PERMANENTE. LA ETAPA DE LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA CONCERNIENTE A LA ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL AL SERVICIO DEL ESTADO, ENCUENTRA EN LOS RECURSOS HUMANOS SU RAZÓN DE SER, YA QUE ESTOS SON LA RIQUEZA BÁSICA QUE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TIENE PARA CUMPLIR CON LA RESPONSABILIDAD DE SERVICIO.

Y ES PRECISAMENTE EN ESTA ETAPA EN DONDE EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN ENCUENTRA EN LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL EL ELEMENTO DE MAYOR IMPORTANCIA PARA EL DESARROLLO DE APTITUDES Y EL CAMBIO DE ACTITUDES DEL SERVIDOR PÚBLICO.

EN NUESTRO PAÍS, UNA SITUACIÓN QUE RECLAMA ATENCIÓN URGENTE ES EL DE LA PREPARACIÓN DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, TANTO LOS QUE SE SITUAN EN EL NIVEL DE FUNCIONARIOS DIRECTIVOS COMO EN EL NIVEL DE LOS TRABAJADORES DE EJECUCIÓN Y OPERATIVOS. EXISTE UN DESFASAMIENTO ENTRE LOS REQUERIMIENTOS DE LA MODERNIZACIÓN Y EL NIVEL DE PREPARACIÓN Y DE CONOCIMIENTOS DE UN SERVIDOR PÚBLICO.

EN LA ACTUALIDAD, LAS TAREAS DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA PLANTEAN LA EXIGENCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO. ESTE PROBLEMA DEBE SER ENCARADO CUANTO ANTES, YA QUE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE UNA INSTITUCIÓN ESTÁ CONDICIONADO FUNDAMENTALMENTE POR EL ESFUERZO Y CAPACIDAD DEL ELEMENTO HUMANO QUE LO INTEGRA, EL CUAL, DEBIDO A LOS CONSTANTES CAMBIOS, REQUIERE DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN QUE LE PREPARE EN RELACIÓN A LOS REQUERIMIENTOS DE AQUELLA PARA SATISFACER SUS NECESIDADES DE REALIZACIÓN PERSONAL Y SOCIAL.

UNA PERSONA QUE ESTÁ CAPACITADA TIENE MAYORES PROBABILIDADES DE ALCANZAR MEJORES NIVELES QUE UNA QUE NO LO ESTÉ. A NIVEL DE SOCIEDAD, UN PUEBLO IGNORANTE, INCAPACITADO, SE ENAJENA; EN CAMBIO UNO CAPACITADO, CON CONOCIMIENTOS, DOMINA.

POR OTRA PARTE, LA CAPACITACIÓN SI BIEN NO ES EL ÚNICO FACTOR PARA ELEVAR LA EFICACIA, LA EFICIENCIA Y LA CONGRUENCIA DEL APARATO ADMINISTRATIVO PÚBLICO, SI CONSTITUYE UN MEDIO NECESARIO Y PRIMORDIAL PARA QUE EL TRABAJADOR SE VINCULE ACTIVAMENTE CON LAS ACCIONES DEL GOBIERNO, SUS INSTITUCIONES, OBJETIVOS, POLÍTICAS Y PROGRAMAS.

AHORA BIEN, EL EJERCICIO DE LA CAPACITACIÓN DEBE HACERSE EN LOS TÉRMINOS QUE ORDENA LA CONSTITUCIÓN PARA QUE SEA OBLIGATORIA Y PERMANENTE, Y POR MEDIO DE ELLA SE LOGRE EL DESARROLLO DE APTITUDES Y EL CAMBIO DE ACTITUDES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

EN MÉXICO, EL APARTADO "B" DEL ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL REGLAMENTA LOS ASPECTOS LABORALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, POR LO CUAL CON BASE EN ESTE SE DICTAN LAS LEYES Y REGLAMENTOS QUE REGULAN SU CAPACITACIÓN.

EN ESTE APARTADO SE ESTABLECE LA OBLIGACIÓN DEL ESTADO DE MEJORAR LOS CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES DE SU PERSONAL.

POR SU PARTE, LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO -REGLAMENTARIA DEL APARTADO "B" DEL ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL-, PRECISA LA OBLIGACIÓN, POR PARTE DEL ESTADO, DE IMPARTIR CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA QUE LOS TRABAJADORES PUEдан OBTENER ASCENSOS CONFORME AL ESCALAFÓN; Y SEÑALA LA OBLIGACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE ASISTIR A DICHS CURSOS A FIN DE MEJORAR SU PREPARACIÓN Y EFICIENCIA.

Y LA LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO, ESTABLECE QUE EL ISSSTE DEBE PROPORCIONAR CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO.

EN CUANTO A LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN ESPECÍFICAMENTE, SU REGLAMENTACIÓN TAMBIÉN PRECISA EL DERECHO DEL TRABAJADOR PARA RECIBIR CAPACITACIÓN.

ADEMÁS LA CAPACITACIÓN NO ES SOLAMENTE UN DERECHO Y/O UNA OBLIGACIÓN, SINO QUE ES UN COMPROMISO SOCIAL.

PERO EL HECHO DE QUE LA LEY ESTABLEZCA COMO DERECHO Y OBLIGACIÓN EL DAR Y RECIBIR CAPACITACIÓN, NO GARANTIZA QUE SE LLEVE A CABO.

ASI VEMOS QUE EN LA DÉCADA DE LOS SETENTA SE DIO UN GRAN IMPULSO A LA REALIZACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS, Y TIEMPO DESPUÉS FUERON DESAPARECIENDO LOS MECANISMOS PARA SEGUIR IMPLANTANDO LAS ACCIONES NECESARIAS QUE FORJARAN A LA CAPACITACIÓN COMO MEDIO DE ALCANZAR MEJORES NIVELES DE VIDA, A TRAVÉS DE LA PREPARACIÓN, DEL CAMBIO DE ACTITUDES Y EL INCREMENTO DE APTITUDES DEL SERVIDOR PÚBLICO.

EN EL CASO ESPECÍFICO DE ESTA INVESTIGACIÓN, EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES, NO SE LLEVAN A CABO LAS ACCIONES NECESARIAS PARA UN APROVECHAMIENTO ÓPTIMO DE LOS RECURSOS HUMANOS, YA QUE NO BASTA DETERMINAR LAS NECESIDADES CUANTITATIVAS DEL PERSONAL, SU GRADO DE EDUCACIÓN Y LA CAPACITACIÓN CORRESPONDIENTE QUE SE REQUIERE EN LAS DIFERENTES ACTIVIDADES QUE REALIZA, SIN DEJAR DE RECONOCER QUE LA DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ES LA ETAPA MÁS RELEVANTE DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN, PUES ES EL PUNTO DE PARTIDA Y LA BASE DE TODAS LAS ACCIONES QUE SE LLEVEN A CABO EN CUANTO A CAPACITACIÓN; ES NECESARIO QUE SE IMPLEMENTEN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS QUE SE HAYAN DETECTADO, QUE SE EJECUTE EN SU TOTALIDAD EL PROCESO DE CAPACITACIÓN CON BASE A LAS EXIGENCIAS DE MODERNIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.

DE TAL MANERA, LA CAPACITACIÓN DE ESTOS SERVIDORES PÚBLICOS PARA EL DESEMPEÑO EFICIENTE DE LAS FUNCIONES QUE TIENEN ENCOMENDADAS, SE JUSTIFICA TANTO MÁS CUANTO QUE NO EXISTE UN AMPLIO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN NI EN LA ETAPA DE PREINGRESO AL SERVICIO NI EN LA DE POSINGRESO; SOLAMENTE LA EXPERIENCIA EN EL TRABAJO CONDUCE A LA MINORÍA DE LOS EMPLEADOS A REALIZAR SUS DEBERES CON EFICIENCIA.

POR OTRA PARTE, NO EXISTE LA OBLIGATORIEDAD NECESARIA PARA ASISTIR A LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN, SINO QUE SE DEJAN A LA ELECCIÓN DEL TRABAJADOR LOS QUE DESEE TOMAR.

DE TAL FORMA QUE LA IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y SU IMPARTICIÓN A LOS TRABAJADORES QUE LA REQUIERAN DE ACUERDO A LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑEN, REPERCUTIRÁ TANTO EN EL FUNCIONAMIENTO COMO EN UNA MEJOR IMAGEN EXTERNA DE LA INSTITUCIÓN.

LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA REQUIERE DEL INCREMENTO DE PERSONAL EJECUTIVO, ADMINISTRATIVO Y PROFESIONAL APTO. ESTO ES, REQUIERE DE PERSONAL CALIFICADO.

AHORA BIEN, YA QUE LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA LA ENTENDEMOS COMO UN PROCESO ININTERRUMPIDO Y SISTEMÁTICO DE REVISIÓN, SUSTITUCIÓN, MEJORAMIENTO Y CONTINUA READAPTACIÓN DE LOS ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS, DE SU ACTIVIDAD Y DE LOS MÉTODOS QUE UTILIZAN, TIENE LA FINALIDAD DE OPTIMIZAR LOS RENDIMIENTOS Y LA EFICACIA.

DENTRO DE ESTA NOCIÓN, LA CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS SE PRESENTA BAJO DOS VERTIENTES. EN PRIMER LUGAR, EL PERSONAL DEBE SABER Y ESTAR CONCIENTE DE LOS REQUERIMIENTOS DE CAMBIO Y LOS BENEFICIOS QUE TRAE CONSIGO; Y NADA RESULTA MÁS ÚTIL QUE UTILIZAR COMO ELEMENTO DE CONVICCIÓN, LA ENSEÑANZA TEÓRICA Y PRÁCTICA DE ESTAS VENTAJAS A FIN DE CREAR UNA MENTALIDAD FAVORABLE.

EN SEGUNDO LUGAR, LA CAPACITACIÓN APARECE COMO ELEMENTO IMPORTANTE DE RETROALIMENTACIÓN PARA DOTAR CONSTANTEMENTE A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA CONTINUAR ESTA TAREA DE PERMANENTE READAPTACIÓN DE OBJETIVOS, ORGANIZACIONES, INSTRUMENTOS, SISTEMAS, ETC., DE TAL MANERA QUE SE ENCUENTREN ACTUALIZADOS EN CUANTO A LAS ACTIVIDADES, TÉCNICAS Y MÉTODOS ADMINISTRATIVOS Y MATERIAS QUE TENGAN RELACIÓN CON LAS FUNCIONES DEL PUESTO QUE DESEMPEÑAN.

PERO TODO ELLO REQUIERE TAMBIÉN DE LA EXISTENCIA DE ESTÍMULOS ADECUADOS, Y AQUÍ EL ROL DEL ASCENSO ADQUIERE SU MÁXIMA RELEVANCIA.

ES INDUDABLE QUE SIN LA POSIBILIDAD DE UN ASCENSO AUTÉNTICO Y RACIONALMENTE ESTRUCTURADO, NO PUEDE HABLARSE DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL, NI TAMPOCO DE UN PROCESO DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA CONSTANTE, PUES SEGURAMENTE NO EXISTIRÁN LOS ESTÍMULOS SUFICIENTES PARA LA CONSECUCIÓN DE ESTAS TAREAS.

ASI PUES, LA CAPACITACION DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS COADYUVA AL PROCESO DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA; PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROPOSITOS DE DICHA MODERNIZACIÓN, SE REQUIERE DE PERSONAL CALIFICADO. YA QUE ESTE, A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN AUMENTA SUS POTENCIALIDADES CREATIVAS Y PRODUCTIVAS, CONTRIBUYENDO AL MISMO TIEMPO A AUMENTAR LAS POTENCIALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DE LA SOCIEDAD EN SU CONJUNTO.

A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN, CADA SERVIDOR PÚBLICO RECIBE LOS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS NECESARIOS PARA LAS FUNCIONES QUE LLEVA A CABO; TAMBIÉN A TRAVÉS DE ELLA SE CONSIGUE QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, JÓVENES PRINCIPALMENTE -25 A 35 AÑOS-. PASEN A FORMAR PARTE DE LOS CUADROS DE MANDO Y SEAN SUSCEPTIBLES DE ASPIRAR A CARGOS MÁS ALTOS.

COMO CONCLUSIÓN BENEFICIOSA NOS QUEDA EL HECHO DE QUE EN ESTA FORMA SE DESTIERRA LA DISCRECIONALIDAD COMO MÉTODO DE PROMOCIÓN.

CADA SERVIDOR PÚBLICO TENDRÁ ENTONCES, MAYOR SEGURIDAD DE PODER ALCANZAR EL CARGO O LAS FUNCIONES QUE SU ESTATUS PROFESIONAL LE REQUIERE.

SIGUIENDO CON EL CASO ESPECÍFICO, OBJETO DE ESTA INVESTIGACIÓN, EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES TIENE ADEMÁS EL PROBLEMA DE QUE NO CUENTA CON UN ÓRGANO ESPECÍFICO QUE REALICE LAS TAREAS DE CAPACITACIÓN, YA QUE POR UN LADO NO SE HA INTEGRADO ESTRUCTURALMENTE AL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL, Y POR OTRO, AUN DEPENDE, EN CUANTO A CAPACITACIÓN SE REFIERE, DEL COPYDE DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN.

POR OTRA PARTE, EN EL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL ESTÁ POR IMPLANTARSE EL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL, QUE TENDRÁ COMO FIN PRIMORDIAL RECLUTAR, SELECCIONAR, CAPACITAR Y DESARROLLAR AL PERSONAL, PROCURANDO QUE SE APEGUE A LOS PRINCIPIOS\* DE CERTEZA, LEGALIDAD, IMPARCIALIDAD, OBJETIVIDAD Y PROFESIONALISMO.

DE AHÍ QUE SE PRESENTE COMO NECESARIO E IMPOSTERGABLE QUE EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES SE INTEGRE AL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL PARA QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE LO INTEGRAN, PASEN A FORMAR PARTE DE ESTE SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL.

AHORA BIEN, COMO ÚLTIMAS CONCLUSIONES PODEMOS DECIR QUE PARA LOGRAR DARLE UN MAYOR IMPULSO A LA CAPACITACIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES, SE DEBEN CONSIDERAR LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- LA CAPACITACIÓN DEBE IMPLANTARSE DE MANERA PERMANENTE Y DEBE IR PARALELA A UNA POLÍTICA DE DESARROLLO DE PERSONAL.
- LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DEBE RESPONDER A LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN, CON LA FINALIDAD DE CUBRIR ESOS REQUERIMIENTOS.
- EN ESTA INSTAURACIÓN DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES PROPIAS DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES, PODEMOS MENCIONAR COMO ASPECTOS DEL MISMO, LA INSTRUMENTACIÓN DE TÉCNICAS, COMO CUESTIONARIOS, ENTREVISTAS, ETC. PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, QUE SOLAMENTE SEAN APLICABLES A ESTE ÓRGANO Y NO COMO LAS QUE HASTA AHORA SE HAN LLEVADO A CABO, LAS CUALES SE ELABORAN PARA LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN EN GENERAL, Y NO DE MANERA PARTICULAR TOMANDO EN CUENTA LAS CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DEL REGISTRO.

\* PRINCIPIOS RECTORES DE LA ACTIVIDAD ELECTORAL DE ACUERDO CON EL CÓDIGO FEDERAL DE INSTITUCIONES Y PROCEDIMIENTOS ELECTORALES.

- LA CAPACITACIÓN DEBE IMPARTIRSE EN TODOS LOS NIVELES DE LA INSTITUCIÓN PARA QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS NOS CONVIRTAMOS EN VERDADEROS AGENTES DEL CAMBIO; DEBE CAPACITARSE GRADUALMENTE A TODA LA CÚSPIDE PARA CONFORMAR EQUIPOS DECISORES DE VERDADERA GESTIÓN DINÁMICA. LA CAPACITACIÓN DE FUNCIONARIOS SUPERIORES PERMITE HACER LO QUE TODO ADMINISTRADOR DEBE HACER: LOGRAR QUE OTROS LOGREN.

- EL DESARROLLO DE UN SERVICIO DE CAPACITACIÓN COMIENZA POR SATISFACER LAS NECESIDADES QUE DERIVEN DE LAS DIFERENCIAS ENTRE EL RENDIMIENTO ACTUAL EN EL PUESTO Y SUS REQUERIMIENTOS PRESENTES; CONTINÚA POR PREPARAR LOS RECURSOS HUMANOS PARA LO QUE SE QUIERE QUE SEA EL PUESTO EN EL FUTURO Y CULMINA CUANDO COMIENZA A PLANTEARSE EL PROBLEMA CRUCIAL DEL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO HACIA DIVERSOS PUESTOS DE LA INSTITUCIÓN; SIGUIENDO UN PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN EN LA RENOVACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y EN EL LOGRO DE MAYORES NIVELES JERÁRQUICOS. EN ESTE SENTIDO, LA CAPACITACIÓN ES SIEMPRE TRANSICIÓN ENTRE DOS ORGANIZACIONES: UNA VISIBLE Y ACTUAL Y OTRA INVISIBLE Y FUTURA.

- LA CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEBE PLANTEARSE LA NATURALEZA DE SUS OBJETIVOS. DESDE ESTA PERSPECTIVA SE DEBEN TENER EN CUENTA LOS SIGUIENTES ASPECTOS: EN PRIMER LUGAR, LAS METAS REGULARES DE AVANCE O MANTENIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN; EN SEGUNDO LUGAR, LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y CONFLICTOS COYUNTURALES PARA LA AUTOCORRECCIÓN Y, FINALMENTE, EL DESARROLLO Y LA INVESTIGACIÓN PARA EL AUMENTO DE LA EFICIENCIA.

- POR OTRA PARTE, ES NECESARIO QUE SE APROVECHE LA ACCIÓN DE LAS UNIVERSIDADES O INSTITUTOS DE ENSEÑANZA SUPERIOR, A TRAVÉS DE LA DIFUSIÓN DE CONVENIOS ENTRE ESTOS Y EL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES, Y EN GENERAL, CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

- ADEMÁS, SERÍA CONVENIENTE FORMAR INSTRUCTORES AL INTERIOR DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES (INSTRUCTORES INTERNOS) Y OTORGARLES UN ESTÍMULO POR LOS CURSOS QUE IMPARTAN.

DE TAL MANERA QUE LA CAPACITACIÓN SE CONSTITUYE EN UN CAUCE QUE PERMITE ALCANZAR LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD NECESARIAS EN LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA; ES UN MEDIO EFECTIVO DE MEJORAMIENTO DE HABILIDADES Y CAMBIO DE ACTITUDES HACIA EL TRABAJO, HACIA SÍ MISMO Y HACIA LA SOCIEDAD; ADEMÁS ES UNA HERRAMIENTA PARA PROPICIAR UN MEDIO AMBIENTE LABORAL POSITIVO Y ESTIMULANTE PARA EL TRABAJADOR; PROMUEVE EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL Y PROPICIA SU AUTORREALIZACIÓN, CREA CONCIENCIA DE SU FUNCIÓN PÚBLICA Y DE SU COMPROMISO SOCIAL.

## GLOSARIO

**ACTITUD:** CONDUCTA DE UN SER HUMANO.

**ACUERDO:** DECISIÓN DE UN ÓRGANO SUPERIOR EN ASUNTOS DE SU COMPETENCIA, QUE SE HACE SABER AL INFERIOR GENERALMENTE POR ESCRITO. REUNIÓN DE FUNCIONARIOS DE DIVERSAS JERARQUÍAS PARA TRATAR ASUNTOS DE SU COMPETENCIA, Y QUE EL SUPERIOR RESUELVA LAS MEDIDAS QUE SE DEBEN TOMAR EN CASOS CONCRETOS.

**ADIESTRAMIENTO:** ACTO DE OBTENER HABILIDAD PARA REALIZAR TAREAS MOTORAS.

**ADMINISTRACIÓN:** CONJUNTO DE ACTIVIDADES COORDINADAS POR MEDIO DE LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL. CONDUCCIÓN DE ESFUERZOS COOPERATIVOS PARA LA REALIZACIÓN DE FINES PREDETERMINADOS. COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS PARA EL LOGRO DE CIERTOS FINES. PROCESO POR EL CUAL SE INTEGRAN RECURSOS PARA LOGRAR OBJETIVOS PLANEADOS.

**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:** CONJUNTO DE ACTIVIDADES, ESTRUCTURAS E INSTITUCIONES QUE TIENEN POR OBJETO LA EJECUCIÓN DE LA POLÍTICA GUBERNAMENTAL.

**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL:** ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS A TRAVÉS DE LOS CUALES EL PODER EJECUTIVO FEDERAL CUMPLE CON LOS OBJETIVOS DEL GOBIERNO.

**ANÁLISIS DE PUESTOS:** TÉCNICA EMPLEADA PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, A TRAVÉS DE LA CUAL SE OBTIENE INFORMACIÓN DEL PUESTO, ENLISTANDO QUE SE HACE EN EL PUESTO Y LO QUE SE NECESITA SABER PARA PODER LLEVARLO A CABO BIEN.

**ANTIGUEDAD:** TIEMPO DE SERVICIOS PRESTADOS A UNA DEPENDENCIA.

**APTITUD:** CAPACIDAD DE UN SER HUMANO. SUMA DE FACULTADES FÍSICAS Y MENTALES, LA INICIATIVA, LABORIOSIDAD Y LA EFICIENCIA PARA LLEVAR A CABO UNA ACTIVIDAD DETERMINADA.

**ASCENSO:** OCUPAR UN PUESTO DE MAYOR NIVEL Y RESPONSABILIDAD, DE ACUERDO AL ESCALAFÓN.

**CALIDAD DEL TRABAJO:** CUIDADO, ESmero, ACTITUD, EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN LA EJECUCIÓN DE UN TRABAJO.

**CAPACITACIÓN:** PROCESO DE COMUNICACIÓN PERMANENTE QUE TIENE COMO FINALIDAD DESARROLLAR LAS APTITUDES Y ADECUAR LAS ACTITUDES DEL PERSONAL PARA QUE, A TRAVÉS DE SU COMPORTAMIENTO LOGRE EFICIENCIA EN EL TRABAJO, Y PROMUEVA Y FACILITE LOS CAMBIOS QUE SE REQUIEREN PARA MODERNIZAR LA INSTITUCIÓN A QUE PERTENECE.

**COMISIÓN INTERSECRETARIAL DEL SERVICIO CIVIL:** INSTRUMENTO DE COORDINACIÓN Y ASESORÍA DEL EJECUTIVO FEDERAL PARA LA INSTAURACIÓN DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. INTEGRADA POR LOS SECRETARIOS DE GOBERNACIÓN, DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, QUIEN LA PRESIDE, DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA FEDERACIÓN, DE EDUCACIÓN PÚBLICA Y DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL; Y POR EL SECRETARIO GENERAL DE LA FEDERACIÓN DE SINDICATOS DE TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO.

**COMITÉS MIXTOS DE CAPACITACIÓN:** ÓRGANOS COLEGIADOS, CON PERSONALIDAD JURÍDICA, CUYAS FUNCIONES BÁSICAS SON LAS DE COORDINAR Y REGULAR LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN QUE SE LLEVAN A CABO. MECANISMOS PARTICIPATIVOS DE CONCERTACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD PARA LLEVAR A CABO LA CAPACITACIÓN, INTEGRADOS EN FORMA BIPARTITA POR AUTORIDADES Y REPRESENTANTES SINDICALES.

**CONOCIMIENTO:** POSESIÓN DE LOS PRINCIPIOS TEÓRICOS Y MENTALES QUE SE REQUIEREN PARA EL DESEMPEÑO DE UNA PLAZA.

**CONTROL:** ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA CUAL SE DETECTAN, ANALIZAN Y TRATAN DE CORREGIRSE LOS RESULTADOS DE LA ACCIÓN DE ACUERDO CON LO PLANEADO.

**CORRILLO:** EN EL CASO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, SE REFIERE A UNA REUNIÓN DE EJECUTIVOS, SUPERVISORES, FUNCIONARIOS, ETC., DIVIDIÉNDOSE A SU VEZ EN SUBGRUPOS DE 4 Ó 5 PERSONAS QUE TIENEN UN MODERADOR Y UN SECRETARIO. ESTOS DISCUTEN SOBRE DIFERENTES TEMAS, TALES COMO LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN A SUS SUBORDINADOS Y QUE NECESITAN DE LOS CONOCIMIENTOS PARA TRABAJAR CON MAYOR SATISFACCIÓN, ETC.

**CUESTIONARIO:** LISTA DE PREGUNTAS QUE SE PROPONEN CON DETERMINADO FIN. EN EL CASO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, SE UTILIZA PARA OBTENER APRECIACIONES GENERALES E INDIVIDUALES DE ACTITUDES Y DE CONOCIMIENTOS, COMO TAMBIÉN PARA DETECTAR NECESIDADES EN TODOS LOS NIVELES.

**DECRETO:** DISPOSICIÓN DE UN ÓRGANO DEL ESTADO QUE CREA SITUACIONES JURÍDICAS CONCRETAS O INDIVIDUALES Y QUE REQUIERE DE CIERTA FORMALIDAD (PUBLICIDAD), A EFECTO DE QUE SEA CONOCIDO POR AQUELLOS A QUIENES VA DIRIGIDO.

**DECRETO DEL EJECUTIVO:** DECISIÓN QUE SE EXPRESA EN UN ACTO ADMINISTRATIVO PURO Y SIMPLE, DICTADO DE ACUERDO CON FACULTADES ESTABLECIDAS EN LA LEY, QUE CREA SITUACIONES JURÍDICAS INDIVIDUALES. DEBE CONTENER EL REFRENDO DEL SECRETARIO O JEFE DE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL RAMO A QUE SE REFIERE Y PUBLICARSE EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN.

**DESARROLLO:** PROGRESO INTEGRAL DEL HOMBRE, ABARCA TANTO LA ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS Y LA FORMACIÓN DE LA PERSONALIDAD, COMO EL DESENVOLVIMIENTO DE LAS HABILIDADES REQUERIDAS EN CUALQUIER NIVEL DE UNA ORGANIZACIÓN.

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:** DETERMINACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN. INVESTIGACIÓN QUE DETECTA QUIENES NECESITAN CAPACITACIÓN Y POR QUÉ LA NECESITAN; LAS DEFICIENCIAS Y REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL DEBEN CUANTIFICARSE Y JERARQUIZARSE A FIN DE QUE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN REALMENTE PROPORCIONEN LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, CAPACIDADES Y ACTITUDES NECESARIAS PARA QUE SE PUEDA LOGRAR EL BUEN DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

**DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD:** ORGANISMO DESCONCENTRADO DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL QUE LLEVA EL SERVICIO NACIONAL DE EMPLEO, CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD.

**DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL DE CARRERA:** ÓRGANO DE LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO QUE TIENE COMO OBJETIVO GENERAL DEFINIR Y EMITIR LINEAMIENTOS, METODOLOGÍAS Y PROCESOS EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, QUE PERMITAN UN SERVICIO CIVIL DE CARRERA CONGRUENTE A LAS NECESIDADES DEL PERSONAL Y DEL GOBIERNO FEDERAL, ASÍ COMO PROMOVER, COORDINAR Y EVALUAR LAS ACCIONES A NIVEL GLOBAL, SECTORIAL E INSTITUCIONAL, EN MATERIA DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA, DENTRO DE UN MARCO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD.

**EDUCACIÓN:** ADQUISICIÓN INTELECTUAL DE BIENES CULTURALES.

**EFICACIA:** CAPACIDAD DE CUMPLIR CON OBJETIVOS PREDETERMINADOS, CON LOS RECURSOS DISPONIBLES Y EN UN TIEMPO DETERMINADO.

**EFICIENCIA:** RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL INSUMO Y EL PRODUCTO, ESTO ES, ENTRE LOS RECURSOS QUE SE GASTAN Y LOS RESULTADOS QUE SE OBTIENEN. MINIMIZAR LOS MEDIOS Y MAXIMIZAR LOS FINES. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS OPTIMIZANDO RECURSOS.

**ENTRENAMIENTO:** PREPARACIÓN PARA UNA TAREA DETERMINADA.

**ENTREVISTA:** CONCURRENCIA DE DOS O MÁS PERSONAS EN UN LUGAR DETERMINADO QUE SE LLEVA A CABO A TRAVÉS DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS SOBRE UN TEMA ESPECÍFICO.

**ESCALAFÓN:** SISTEMA ORGANIZADO EN CADA DEPENDENCIA MEDIANTE EL CUAL SE EFECTÚAN LAS PROMOCIONES DE ASCENSO DE LOS TRABAJADORES Y SE REALIZAN LAS PERMUTAS.

**ESCALAFONARIOS, FACTORES:** SON LOS CONOCIMIENTOS, LA APTITUD, LA ANTIGÜEDAD, LA DISCIPLINA Y LA PUNTUALIDAD.

**EVALUACIÓN:** ETAPA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN MEDIANTE LA CUAL SE BUSCAN LOS ORÍGENES, CAUSAS Y EFECTOS DE LAS DESVIACIONES, O SE CONSTATA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE UN PROGRAMA, A FIN DE FORMULAR RECOMENDACIONES PARA LA ADOPCIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS, Y DE ESTA MANERA RETROALIMENTAR EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

**IDONEIDAD:** ELEGIR LOS MEDIOS ADECUADOS PARA LOGRAR CIERTOS FINES.

**IMPLEMENTACIÓN:** EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS ELABORADOS POR UN ÓRGANO, DEPENDENCIA, ETC. ; SE CONSTITUYE POR LA ORGANIZACIÓN Y LA INTEGRACIÓN.

**INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL:** ORGANISMO PÚBLICO AUTÓNOMO, DE CARÁCTER PERMANENTE, CON PERSONALIDAD JURÍDICA Y PATRIMONIO PROPIOS, QUE SE ENCARGA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ELECCIONES, ESTO ES, DE LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE TODAS LAS ACTIVIDADES IMPLICADAS EN LOS PROCESOS COMICIALES DEL PAÍS.

**INTEGRACIÓN:** CONFORMACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS, MATERIALES Y HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN.

**INTENSIDAD DEL TRABAJO:** MAYOR GRADO DE ENERGÍA O EMPENO QUE EL TRABAJADOR APORTA PARA EL MEJOR DESARROLLO DE SUS FUNCIONES, DENTRO DE SU JORNADA DE TRABAJO Y DE ACUERDO A SUS APTITUDES.

**INVENTARIO DE HABILIDADES:** TÉCNICA EMPLEADA PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN QUE DETECTA CUALES SON LAS ÁREAS EN DONDE SE REQUIERE CAPACITACIÓN, Y QUIENES LAS REQUIEREN PARA EJECUTAR CIERTAS TAREAS.

**LEY:** DISPOSICIÓN DE CARÁCTER GENERAL, PERMANENTE, PROVISTA DE UNA SANCIÓN POLÍTICA, EN MATERIA DE INTERÉS COMÚN; ELABORADA, PROMULGADA Y PUBLICADA SEGÚN LAS REGLAS CONSTITUCIONALES E INSPIRADA EN PROPÓSITOS DE JUSTICIA SOCIAL.

**LISTA DE VERIFICACIÓN:** TÉCNICA EMPLEADA PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR MEDIO DE LA CUAL LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO SE ENLISTAN DETALLADAMENTE EN CADA UNA DE SUS FASES SIGUIENDO UNA ORDENACIÓN LÓGICA. ESTAS LISTAS DE VERIFICACIÓN SE DISTRIBUYEN AL PERSONAL PARA QUE LAS LLENE SEÑALANDO AQUELLOS ASPECTOS EN LOS QUE PIENSE QUE LE FALTAN CONOCIMIENTOS O QUE QUIERA ADQUIRIR, Y LAS RAZONES DE ELLO.

**MODERNIZACIÓN:** PROPENSIÓN ESTRUCTURAL AL CAMBIO CONSTANTE. IMPLICA EL DESARROLLO DE TODOS LOS ASPECTOS DE UNA SOCIEDAD, ECONÓMICOS, POLÍTICOS Y SOCIALES, QUE GENEREN UN CAMBIO CONTÍNUO Y ABSORBAN CAMBIOS DE SU CONTEXTO. LA MODERNIZACIÓN IMPLICA LA CREACIÓN Y CONTINUIDAD DE UNA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL MODERNA CON CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A LOS PROBLEMAS QUE SE DAN EN UN DESARROLLO SOSTENIDO.

**MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA:** PROCESO ININTERUMPIDO Y SISTEMÁTICO DE REVISIÓN, SUSTITUCIÓN, MEJORAMIENTO Y CONTÍNUA READAPTACIÓN DE LOS ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS, DE SU ACTIVIDAD Y DE LOS MÉTODOS QUE UTILIZAN.

**OBJETIVO:** EXPRESIÓN CUALITATIVA DE LOS PROPÓSITOS A ALCANZAR POR UN INDIVIDUO, GRUPO, ETC. EN UN TIEMPO ESPECÍFICO.

**ORGANIZACIÓN:** ESTRUCTURACIÓN TÉCNICA DE TODAS LAS ACTIVIDADES PLANEADAS POR UN ÓRGANO, DEPENDENCIA, ETC.

**PLANEACIÓN:** ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA CUAL SE DEFINE EL PROBLEMA Y SE ESTUDIAN LAS SOLUCIONES PARA LOGRAR EN LO POSIBLE UN CAMBIO INNOVADOR; TAMBIÉN SE FORMULA UN PROGRAMA DETALLADO DE ACCIÓN, TOMANDO EN CUENTA LA ESTRUCTURA DE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN.

**POLÍTICA GUBERNAMENTAL:** CONJUNTO DE DECISIONES QUE ADOPTA EL GOBIERNO PARA RESOLVER O RESPONDER A DETERMINADOS PROBLEMAS PLANTEADOS POR LA SOCIEDAD.

**PRINCIPIO DE CAPACIDAD E IDONEIDAD:** PRINCIPIO DEL ASCENSO POR EL CUAL LA PREPARACIÓN Y EL DESEMPEÑO DE UN SERVIDOR PÚBLICO SE EVALÚAN PARA OCUPAR NIVELES MÁS ALTOS.

**PRINCIPIO DE GRADUALIDAD O PROGRESIÓN:** PRINCIPIO DEL ASCENSO POR EL CUAL UN FUNCIONARIO PUEDE IR ESCALANDO POSICIONES TANTO EN LO ECONÓMICO COMO EN LO PROFESIONAL, A TRAVÉS DE CAUCES OBJETIVOS.

**PRINCIPIO DE IRREVERSIBILIDAD:** CONSOLIDACIÓN DE UN NIVEL ALCANZADO; UN FUNCIONARIO NO PUEDE SER PRIVADO DE SU JERARQUÍA, SOLAMENTE POR MEDIO DE PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS YA NORMATIZADOS.

**PROCEDIMIENTO:** MÉTODO PARA EJECUTAR UNA COSA.

**PROCESO:** CONJUNTO DE ELEMENTOS INTERRELACIONADOS QUE SIRVEN PARA PROPICIAR UN CAMBIO.

**PROCESO ADMINISTRATIVO:** CONJUNTO DE ELEMENTOS INTERRELACIONADOS Y ESTRUCTURADOS DIRIGIDOS AL LOGRO DE DETERMINADOS OBJETIVOS, A TRAVÉS DE LA COORDINACIÓN DE ESFUERZOS Y RECURSOS.

**PROCESO ADMINISTRATIVO PÚBLICO:** CONJUNTO DE ELEMENTOS INTERRELACIONADOS Y ESTRUCTURADOS DIRIGIDOS A LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES COLECTIVAS.

**PROCESO DE CAPACITACIÓN:** CONJUNTO DE ELEMENTOS INTERRELACIONADOS Y ESTRUCTURADOS DIRIGIDOS A DESARROLLAR LAS APTITUDES Y ADECUAR LAS ACTITUDES DEL PERSONAL PARA LOGRAR EFICIENCIA EN SU TRABAJO.

**PROMOCIÓN:** POSIBILIDAD DE ACCEDER A PUESTOS DE TRABAJO MÁS CUALIFICADOS, LO QUE IMPLICA LOGRAR LA OBTENCIÓN DE RETRIBUCIONES MAYORES Y UNA JERARQUÍA MÁS ALTA.

**RACIONALIDAD:** IDONEIDAD DE LA CUAL RESULTA ECONOMÍA Y EFICIENCIA. SE REFIERE A LA ADECUACIÓN DE MEDIOS Y FINES.

**RECURSOS:** MEDIOS DE QUE DISPONE UNA ORGANIZACIÓN Y QUE NECESITAN SEAN ADMINISTRADOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.

**RECURSOS FINANCIEROS:** SON LOS MEDIOS QUE PERMITEN LA ADQUISICIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE LOS RECURSOS MATERIALES Y LA OBTENCIÓN DE LOS SERVICIOS QUE SE PRESTAN A UNA ORGANIZACIÓN PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.

**RECURSOS HUMANOS:** ESTÁ REFERIDO AL ESFUERZO Y LAS ACTIVIDADES HUMANAS Y TODO LO QUE ESTOS TIENEN COMO BASE: EXPECTATIVAS, EXPERIENCIAS, CONOCIMIENTOS, ACTITUDES, APTITUDES, MOTIVACIÓN, POTENCIALIDADES, ETC.

**RECURSOS MATERIALES:** MEDIOS TANGIBLES Y ESPACIO FÍSICO CON LOS CUALES PUEDE EJECUTARSE EL TRABAJO HUMANO, TALES COMO INSTALACIONES, EQUIPO Y MAQUINARIA DE OFICINA, MUEBLES, PAPELERÍA, RECURSOS MONETARIOS, ETC.

**RECURSOS TÉCNICOS:** SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE UNA ORGANIZACIÓN.

**REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES:** DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL ENCARGADA DE LLEVAR A CABO LA GESTIÓN DE INSCRIPCIÓN PERMANENTE PARA LA ELABORACIÓN, DEPURACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PADRÓN ELECTORAL; LA FORMACIÓN DEL CATÁLOGO GENERAL DE ELECTORES; LA EXPEDICIÓN DE LAS CREDENCIALES PARA VOTAR; LA ELABORACIÓN DE LAS LISTAS NOMINALES DE ELECTORES; Y MANTENER ACTUALIZADA LA CARTOGRAFÍA ELECTORAL DEL PAÍS, ENTRE OTRAS FUNCIONES.

**SERVICIO CIVIL DE CARRERA:** SISTEMA ESCALAFONARIO POR MEDIO DEL CUAL SE PROMUEVE EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES Y SE LES PREPARA DE MANERA PERMANENTE PARA EL EJERCICIO DE FUNCIONES DE MAYOR RESPONSABILIDAD, CREANDO ADEMÁS INCENTIVOS PARA UN ADECUADO SERVICIO PÚBLICO.

**SERVIDOR PÚBLICO:** TRABAJADOR QUE EJECUTA LAS ACCIONES DEL GOBIERNO.

**SISTEMAS:** CONJUNTO DE PROCEDIMIENTOS QUE INDICAN LOS PASOS A SEGUIR PARA RESOLVER UN PROBLEMA ESPECÍFICO. V.G. ORGANOGRAMAS, MANUAL DE POLÍTICAS, ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS, ETC.

**TÉCNICA DE LAS TARJETAS:** TÉCNICA EMPLEADA PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA QUE CADA APTITUD, HABILIDAD O ÁREA QUE REQUIERE CAPACITACIÓN SE ANOTA EN UNA TARJETA.

## ANEXOS

## CUESTIONARIO 1

### OBJETIVO

CONOCER LOS RECURSOS CON QUE CUENTA LA INSTITUCION O DEPENDENCIA Y QUE PUEDEN SER APROVECHADOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION.

### RECOMENDACIONES

LEA CUIDADOSAMENTE LA PREGUNTA ANTES DE RESPONDER.

LAS RESPUESTAS DEBERAN ESCRIBIRSE CON LAPIZ.

SI SURGE ALGUNA DUDA DIRIJASE DIRECTAMENTE A LA PERSONA QUE LE HIZO ENTREGA DEL CUESTIONARIO.

UNIDAD	CANTIDAD		
1	RECURSOS MATERIALES	1.2.10	GRABADORA ( )
1.1	INSTALACIONES DISPONIBLES	1.2.11	MONITOR ( )
		1.2.12	CAMARA DE CINE ( )
1.1.1	AULAS ( )	1.2.13	PROYECTOR DE CINE ( )
1.1.2	AUDIFONOS ( )	1.2.14	CAMARA FOTOGRAFICA ( )
1.1.3	AULAS MOVILES ( )	1.2.15	RETROPROYECTOR ( )
1.1.4	LABORATORIOS DE ENSEÑANZA ( )	1.2.16	VIDEOCASSETERA ( )
1.1.5	CENTROS DE DOCUMENTACION ( )	1.2.17	PROYECTOR DE DISPOSITIVAS ( )
1.1.6	BIBLIOTECAS ( )	1.2.18	MIMEOGRAFO ( )
1.1.7	OTROS ( )	1.2.19	OTROS ( )

a \_\_\_\_\_

a \_\_\_\_\_

b \_\_\_\_\_

b \_\_\_\_\_

c \_\_\_\_\_

### 2 RECURSOS TECNICOS

INDIQUE CON NUMERO CUANTOS TIPOS

1.2	EQUIPO DE APOYO DIDACTICO ( )		
1.2.1	PROYECTOR DE CUERPOS OPACOS ( )	2.1	DOCUMENTOS ( )
1.2.2	ROTAFOLIO ( )	2.1.1	MANUAL DE ORGANIZACION ( )
1.2.3	PANTALLA DE PROYECCION ( )	2.1.2	ANALISIS DE PUESTOS ( )
1.2.4	CARRUSEL PARA TRANSPARENCIAS ( )	2.1.3	REGLAMENTO PARA LA CAPACITACION ( )
1.2.5	MICROFONO ( )	2.1.4	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ( )
1.2.6	MAQUINA FOTOCOPIADORA ( )	2.1.5	DESCRIPCION DE PUESTOS ( )
1.2.7	AMPLIFICADOR DE SONIDO ( )	2.1.6	MANUALES DE CAPACITACION ( )
1.2.8	MAQUINA CALCULADORA ( )	2.1.7	ORGANOGRAMA ( )
1.2.9	PIZARRON PORTATIL ( )	2.1.8	REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO ( )

3	RECURSOS HUMANOS		3.4.3	RESPONSABLE DE LA CAPACITACION A ( ) NIVEL DE SUBDIRECCION COMERCIAL	
3.1	TECNICOS EN:		3.4.4	RESPONSABLE DE LA CAPACITACION A ( ) NIVEL DE DEPARTAMENTO	
3.1.1	PLANEACION	( )	3.4.5	RESPONSABLE DE LA CAPACITACION A ( ) NIVEL DE OFICINA	
3.1.2	INVESTIGACION	( )			
3.1.3	PROGRAMACION	( )	4	RECURSOS FINANCIEROS (INDIQUE EN MILES DE PESOS)	
3.1.4	EVALUACION	( )			
3.2.	PERSONAL DE APOYO EN COMITES MIXTOS.	( )	4.1	PRESUPUESTO ASIGNADO AL AREA DE CAPACITACION.	
3.2.1	INSTRUCTORES	( )			
3.2.2	TECNICOS ANALISTAS	( )	4.1.1	REMUNERACIONES PARA EL PERSONAL PERMANENTE.	
3.2.3	ADMINISTRADORES	( )	4.1.2	REMUNERACIONES PARA EL PERSONAL DE CARACTER TRANSITORIO.	
3.3	PERSONAL DE APOYO PARA LA CAPACITACION	( )	4.1.3	ASESORIAS, ESTUDIOS E INVESTIGA- CIONES	
3.3.1	FOTOGRAFOS	( )	4.1.4	BECAS	
3.3.2	CAMAROGRAFOS	( )	4.1.5	VIATICOS	
3.3.3	DIBUJANTES	( )	4.1.6	GASTOS DE PROPAGANDA	
3.3.4	GUIONISTAS AUDIOVISUALES	( )	4.1.7	IMPRESIONES Y PUBLICACIONES OFICIALES.	
3.3.5	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	( )	4.1.8	MATERIAL DE BIBLIOTECA	
3.3.6	REPRODUCCION DE MATERIAL	( )	4.1.9	MATERIAL DIDACTICO	
3.3.7	OPERADOR DE RETROPROYECTOR	( )	4.1.10	ARRENDAMIENTO DE EDIFICOS Y LOCALES	
3.3.8	OPERADOR DE FOTOCOPIADORA	( )	4.1.11	ARRENDAMIENTO DE MAQUINARIA	
3.3.9	OPERADORES DE PROYECTOR DE CINE.	( )	4.1.12	MANTEENIMIENTO Y CONSERVACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO.	
3.3.10	OPERADORES DE PROYECTOR DE CUERPOS OPAÇOS	( )	4.1.13	GASTOS DE CEREMONIA Y ORDEN SOCIAL.	
3.3.11	OPERADORES DE GRABADORA	( )	4.1.14	CONGRESOS, CONVENCIONES Y EXPOSICIONES	
3.4.	RESPONSABLES DE LA CAPACITACION ( )		4.1.15	EQUIPO EDUCACIONAL Y RECREATIVO.	
3.4.1	RESPONSABLE DE LA CAPACITACION ( ) A NIVEL DE DIRECCION.		4.1.16	EQUIPO Y APARATOS DE COMUNICACION	
3.4.2.	RESPONSABLE DE LA CAPACITACION ( ) A NIVEL DE SUBDIRECCION GENERAL.		4.1.17	VEHICULOS	
			4.1.18	OTROS	
			a)	_____	
			b)	_____	
			c)	_____	

**CUESTIONARIO 2****OBJETIVO.**

ESTABLECER UN DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACION DE LA CAPACITACION Y DETECTAR LAS NECESIDADES EN MATERIA DE PERSONAL DE ESTA INSTITUCION CON LA FINALIDAD DE IMPLANTAR UN SISTEMA DE CAPACITACION.

**RECOMENDACION**

LEA CUDADOSAMENTE LA PREGUNA ANTES DE RESPONDER.

LAS RESPUESTAS DEBERAN ESCRIBIRSE CON LAPIZ Y LETRA DE MOLDE.

CONTESTE DE MANERA INDIVIDUAL. SI SURGE ALGUNA DUDA, DIRIJASE DIRECTAMENTE A LA PERSONA QUE HIZO ENTREGA DEL CUESTIONARIO.

CONTESTE CON LA MAYOR OBJETIVIDAD, YA QUE LOS RESULTADOS QUE SE OBTENGAN SERAN EN BENEFICIO DE USTED Y DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

\_\_\_\_\_

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE (S)
------------------	------------------	------------

**2.- LUGAR DE ADSCRIPCION.**

INDIQUE CLARAMENTE CONFORME AL ORGANOGRAMA DE SU INSTITUCION.

- a) SUBDIRECCION O EQUIVALENTE \_\_\_\_\_
- b) DEPARTAMENTO O EQUIVALENTE \_\_\_\_\_
- c) OFICINA O EQUIVALENTE \_\_\_\_\_

**3.- PUESTO ACTUAL**

\_\_\_\_\_

**4.- ESCOLARIDAD**

- |                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| a) PRIMARIA ( )     | e) LICENCIATURA ( ) |
| b) SECUNDARIA ( )   | f) POSGRADO ( )     |
| c) C.COMERCIAL ( )  | g) MAESTRIA ( )     |
| d) BACHILLERATO ( ) | h) DOCTORADO ( )    |
- VOCACIONAL O EQUIVALENTE

INDIQUE EL GRADO MAXIMO ALCANZADO \_\_\_\_\_

5.- ANTIGUEDAD EN LA INSTITUCION.

- |    |                |     |    |                |     |
|----|----------------|-----|----|----------------|-----|
| a) | MENOS DE 1 AÑO | ( ) | e) | MAS DE 10 A 15 | ( ) |
| b) | DE 1 A 3       | ( ) | f) | MAS DE 15 A 20 | ( ) |
| c) | MAS DE 3 A 5   | ( ) | g) | MAS DE 20 A 25 | ( ) |
| d) | MAS DE 5 A 10  | ( ) | h) | MAS DE 25      | ( ) |

6.- ANTIGUEDAD EN EL PUESTO.

- |    |                |     |    |                |     |
|----|----------------|-----|----|----------------|-----|
| a) | MENOS DE 1 AÑO | ( ) | e) | MAS DE 10 A 15 | ( ) |
| b) | DE 1 A 3       | ( ) | f) | MAS DE 15 A 20 | ( ) |
| c) | MAS DE 3 A 5   | ( ) | g) | MAS DE 20 A 25 | ( ) |
| d) | MAS DE 5 A 10  | ( ) | h) | MAS DE 25      | ( ) |

7.- DOMICILIO LABORAL.

CALLE	No. EXTERIOR	PISO	COLONIA	TELEFONO(S)
-------	--------------	------	---------	-------------

8.- ¿ESTARIA INTERESADO EN RECIBIR CAPACITACION EN SUS ACTIVIDADES LABORALES?

- |    |     |    |     |
|----|-----|----|-----|
| SI | ( ) | NO | ( ) |
|----|-----|----|-----|

9.- ELIJA DE ACUERDO A SU PREFERENCIA, DIEZ TEMAS EN LOS QUE ESTE INTERESADO EN CAPACITARSE.

- |    |   |     |
|----|---|-----|
| a) | ESTADO Y GOBIERNO MEXICANO                            | ( ) |
| b) | HISTORIA Y POLITICA DEL ESTADO MEXICANO               | ( ) |
| c) | PROBLEMAS SOCIALES, ECONOMICOS Y POLITICOS DE MEXICO  | ( ) |
| d) | LA ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO                   | ( ) |
| e) | FORMULACION, ADMINISTRACION Y EVALUACION DE PROYECTOS | ( ) |
| f) | PLAN NACIONAL DE DESARROLLO                           | ( ) |
| g) | FECHA PRESUPUESTARIA                                  | ( ) |
| h) | TOMA DE DECISIONES                                    | ( ) |
| i) | LIDERAZGO   | ( ) |
| j) | DIRECCION DE JUNTAS DE TRABAJO                        | ( ) |
| k) | ASIGNACION DE TAREAS                                  | ( ) |
| l) | COMUNICACION ADMINISTRATIVA                           | ( ) |
| m) | SUPERVISION EFECTIVA                                  | ( ) |
| n) | DINAMICA DE GRUPOS                                    | ( ) |
| o) | MOTIVACION DE GRUPOS DE TRABAJO                       | ( ) |
| p) | ADMINISTRACION DEL TIEMPO                             | ( ) |
| q) | REDACCION PARA DIRECTIVOS                             | ( ) |
| r) | LECTURA DINAMICA                                      | ( ) |
| s) | ADMINISTRACION GENERAL                                | ( ) |
| t) | NUEVA LEY DEL ISSSTE                                  | ( ) |

9.1- OTROS, MENCIONE CUALES.

---

---

10.- CONSIDERANDO DIAS HABILES, MARQUE CON UNA "X" EL PERIODO MAS CONVENIENTE PARA RECIBIR CAPACITACION.

- a) DE 1 A 3 DIAS ( ) c) DE 8 A 10 DIAS ( )  
b) DE 4 A 5 DIAS ( ) d) MAS DE 10 DIAS ( )

11.- MARQUE CON UNA "X" LA OPCION CONVENIENTE PARA CAPACITARSE.

11.1. DIAS

- a) DE LUNES A VIERNES ( ) b) SABADOS ( )

11.2.- HORARIO

- a) MATUTINO ( ) c) NOCTURNO ( )  
b) VESPERTINO ( )

12.- ¿ESTARIA DISPUESTO A IMPARTIR CAPACITACION?

- a) SI ( ) b) NO ( )

13.- ¿EN QUE MATERIAS CONSIDERA QUE DEBE CAPACITARSE EL PERSONAL BAJO SU MANDO?

TEMA: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14.- NUMERO DE PERSONAS DIRECTAMENTE A SU CARGO. \_\_\_\_\_

### CUESTIONARIO 3

#### OBJETIVO.

ESTABLECER UN DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACION DE LA CAPACITACION Y DETECTAR LAS NECESIDADES EN MATERIA DE PERSONAL DE ESTA INSTITUCION CON LA FINALIDAD DE IMPLANTAR UN SISTEMA RACIONAL DE CAPACITACION.

#### RECOMENDACIONES.

LEA CUIDADOSAMENTE LA PREGUNTA ANTES DE RESPONDER.

LAS RESPUESTAS DEBERAN ESCRIBIRSE CON LAPIZ Y LETRA DE MOLDE.

CONTESTE CON LA MAYOR OBJETIVIDAD, YA QUE LOS RESULTADOS QUE SE OBTENGAN SERAN EN BENEFICIO DE USTED Y DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

AL TERMINAR DE CONTESTAR EL CUESTIONARIO, REVISE CUIDADOSAMENTE QUE TODAS LAS PREGUNTAS ESTEN CONTESTADAS.

1.- NOMBRE \_\_\_\_\_

#### 2.- EDAD

- |                   |     |                   |     |
|-------------------|-----|-------------------|-----|
| a) MENOS DE 18    | ( ) | e) MAS DE 35 A 40 | ( ) |
| b) MAS DE 18 A 25 | ( ) | f) MAS DE 40 A 45 | ( ) |
| c) MAS DE 25 A 30 | ( ) | g) MAS DE 45 A 50 | ( ) |
| d) MAS DE 30 A 35 | ( ) | h) MAS DE 50 AÑOS | ( ) |

#### 3.- SEXO

- |             |     |              |     |
|-------------|-----|--------------|-----|
| a) FEMENINO | ( ) | b) MASCULINO | ( ) |
|-------------|-----|--------------|-----|

#### 4.- ESTADO CIVIL

- |            |     |           |     |
|------------|-----|-----------|-----|
| a) SOLTERO | ( ) | b) CASADO | ( ) |
|------------|-----|-----------|-----|

5.- ESCOLARIDAD

- |    |   |     |    |              |     |
|----|---|-----|----|--------------|-----|
| a) | SIN ESTUDIOS                                | ( ) | ñ) | LICENCIATURA | ( ) |
| b) | PRIMARIA                                    | ( ) | g) | POSGRADO     | ( ) |
| c) | SECUNDARIA                                  | ( ) | h) | MAESTRIA     | ( ) |
| d) | C.COMERCIAL                                 | ( ) | l) | DOCTORADO    | ( ) |
| e) | BACHILLERATO<br>VOCACIONAL O<br>EQUIVALENTE | ( ) |    |              |     |

INDIQUE EL GRADO MAXIMO ALCANZADO \_\_\_\_\_

6.- LUGAR DE ASCRIPCION

INDIQUE CLARAMENTE CONFORME AL ORGANOGRAMA DE SU INSTITUCION

- a) SUBDIRECCION O EQUIVALENTE \_\_\_\_\_
- b) DEPARTAMENTO O EQUIVALENTE \_\_\_\_\_
- c) OFICINA O EQUIVALENTE \_\_\_\_\_

7.- PUESTO ACTUAL \_\_\_\_\_

8.- ANTIGUEDAD EN LA INSTITUCION POR AÑOS

- |    |                 |     |    |                |     |
|----|-----------------|-----|----|----------------|-----|
| a) | MENOS DE UN AÑO | ( ) | e) | MAS DE 10 A 15 | ( ) |
| b) | DE 1 A 3        | ( ) | ñ) | MAS DE 15 A 20 | ( ) |
| c) | MAS DE 3 A 5    | ( ) | g) | MAS DE 20 A 25 | ( ) |
| d) | MAS DE 5 A 10   | ( ) | h) | MAS DE 25 AÑOS | ( ) |

9.- ANTIGUEDAD EN EL PUESTO POR AÑOS.

- |    |                 |     |    |                |     |
|----|-----------------|-----|----|----------------|-----|
| a) | MENOS DE UN AÑO | ( ) | e) | MAS DE 10 A 15 | ( ) |
| b) | DE 1 A 3        | ( ) | ñ) | MAS DE 15 A 20 | ( ) |
| c) | MAS DE 3 A 5    | ( ) | g) | MAS DE 20 A 25 | ( ) |
| d) | MAS DE 5 A 10   | ( ) | h) | MAS DE 25 AÑOS | ( ) |

10.- TIPOS DE CONTRATACION.

- |    |           |     |    |            |     |
|----|-----------|-----|----|------------|-----|
| a) | BASE      | ( ) | e) | HONORARIOS | ( ) |
| b) | CONFIANZA | ( ) | d) | EVENTUAL   | ( ) |

11.- ATIENDE DIRECTAMENTE AL PUBLICO.

- SI ( ) NO ( )

- 12.- DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EN SU TRABAJO DESCRIBA AQUELLAS EN QUE DESEE SER CAPACITADO.
- 

- 13.- DE LOS SIGUIENTES CURSOS CUALES CONSIDERA QUE SON NECESARIOS PARA DESEMPEÑAR EFICAZ Y EFICIENTEMENTE SU TRABAJO.

- a) MOTIVACION PARA EL TRABAJADOR \_\_\_\_\_ ( )
- b) RELACIONES HUMANAS \_\_\_\_\_ ( )
- c) FORMACION DE TECNICO INSTRUCTOR \_\_\_\_\_ ( )
- d) ORGANIZACION DEL TRABAJO \_\_\_\_\_ ( )
- e) REDACCION \_\_\_\_\_ ( )
- f) SUPERVISION \_\_\_\_\_ ( )
- g) ACTUALIZACION SECRETARIAL \_\_\_\_\_ ( )

OTROS (INDIQUE CUALES)

---

- 14.- MARQUE CON UNA "x" SU GRADO DE CONOCIMIENTO DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS.

- |  | MUCHO | REGULAR | POCO | NADA |
|--|-------|---------|------|------|
| a) SOBRE TRAMITES Y PROCEDIMIENTOS EN SU AREA LABORAL. | ( )   | ( )     | ( )  | ( )  |
| b) SOBRE OBJETIVOS Y POLITICAS DE SU INSTITUCION.      | ( )   | ( )     | ( )  | ( )  |
| c) SOBRE NORMAS ADMINISTRATIVAS DE SU INSTITUCION.     | ( )   | ( )     | ( )  | ( )  |

- 15.- SERVICIOS EDUCATIVOS.

SI DESEA CONCLUIR SUS ESTUDIOS MARQUE EL PARENTESIS QUE CORRESPONDA.

- a) PRIMARIA ABIERTA \_\_\_\_\_ ( )
- b) SECUNDARIA ABIERTA \_\_\_\_\_ ( )
- c) PREPARATORIA ABIERTA \_\_\_\_\_ ( )

16.- INDIQUE EN QUE HORARIOS LE GUSTARIA CAPACITARSE.

- a) MATUTINO ( )  
b) VESPERTINO ( )  
c) NOCTURNO ( )

17.- INDIQUE EN QUE ASPECTOS HA RECIBIDO CAPACITACION.

AÑO TEMA

- a) \_\_\_\_\_  
b) \_\_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_

18.- HA DESEMPEÑADO ACTIVIDADES DE CAPACITACION.

- a) SI ( ) b) NO ( )

19.- LE GUSTARIA CAPACITAR A SUS COMPAÑEROS.

- a) SI ( ) b) NO ( )

A CONTINUACION PROPONEMOS OTRO TIPO DE CURSOS.

a) MARQUE CON UNA "x" LOS CURSOS EN QUE LE GUSTARIA CAPACITARSE.

- CODIGO FEDERAL DE INSTITUCIONES Y PROCEDIMIENTOS ELECTORALES ( )  
FORMACION Y ACTUALIZACION DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS ( )  
ATENCION AL PUBLICO ( )  
INTRODUCCION A LAS FINANZAS ( )  
CRECIMIENTO DEMOGRAFICO EN MEXICO ( )  
LEY GENERAL DE POBLACION Y SU REGLAMENTO ( )  
POLITICAS PARA PROGRAMACION DE RADIO, TELEVISION Y CINEMATOGRAFIA ( )  
COMUNICACION ORAL Y ESCRITA ( )  
ETICA, MORAL Y PROFESIONAL ( )  
LEY DE DERECHOS HUMANOS ( )  
DERECHO PENAL Y AMPARO ( )  
FENOMENOS MIGRATORIOS EN MEXICO ( )  
ARCHIVO HEMEROGRAFICO Y MANUAL ( )  
ARCHIVONOMIA ( )  
INDUCCION AL ARCHIVO GENERAL DE LA NACION ( )  
CRIMINOLOGIA ( )  
MEDIDAS DE PREVENCION SOCIAL ( )  
ASERTIVIDAD ( )  
EMERGENCIAS URBANAS ( )

16.- INDIQUE EN QUE HORARIOS LE GUSTARIA CAPACITARSE.

- a) MATUTINO ( )  
b) VESPERTINO ( )  
c) NOCTURNO ( )

17.- INDIQUE EN QUE ASPECTOS HA RECIBIDO CAPACITACION.

AÑO TEMA

- a) \_\_\_\_\_  
b) \_\_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_

18.- HA DESEMPEÑADO ACTIVIDADES DE CAPACITACION.

- a) SI ( ) b) NO ( )

19.- LE GUSTARIA CAPACITAR A SUS COMPAÑEROS.

- a) SI ( ) b) NO ( )

A CONTINUACION PROPONEMOS OTRO TIPO DE CURSOS.

a) MARQUE CON UNA "X" LOS CURSOS EN QUE LE GUSTARIA CAPACITARSE.

- CODIGO FEDERAL DE INSTITUCIONES Y PROCEDIMIENTOS ELECTORALES ( )  
FORMACION Y ACTUALIZACION DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS ( )  
ATENCION AL PUBLICO ( )  
INTRODUCCION A LAS FINANZAS ( )  
CRECIMIENTO DEMOGRAFICO EN MEXICO ( )  
LEY GENERAL DE POBLACION Y SU REGLAMENTO ( )  
POLITICAS PARA PROGRAMACION DE RADIO, TELEVISION Y CINEMATOGRAFIA ( )  
COMUNICACION ORAL Y ESCRITA ( )  
ETICA, MORAL Y PROFESIONAL ( )  
LEY DE DERECHOS HUMANOS ( )  
DERECHO PENAL Y AMPARO ( )  
FENOMENOS MIGRATORIOS EN MEXICO ( )  
ARCHIVO HEMEROGRAFICO Y MANUAL ( )  
ARCHIVONOMIA ( )  
INDUCCION AL ARCHIVO GENERAL DE LA NACION ( )  
CRIMINOLOGIA ( )  
MEDIDAS DE PREVENCION SOCIAL ( )  
ASERTIVIDAD ( )  
EMERGENCIAS URBANAS ( )

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO	( )
INTEGRACION DE GRUPOS EFICACES DE TRABAJO	( )
ESTADO Y GOBIERNO MEXICANO	( )
LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	( )
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	( )
POLITICA EXTERIOR	( )
FORMACION DE INSTRUCTORES	( )
TECNICAS DE VIGILANCIA	( )

¿POR QUÉ MEDIO O POR QUIEN SE HA ENTERADO DE LOS CURSOS QUE IMPARTE EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE LA DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS?

---

## INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL CUESTIONARIO Nº 1

EL CUESTIONARIO 01 SE REFIERE A LA DETERMINACIÓN DE RECURSOS; ES LLENADO POR CADA UNO DE LOS COORDINADORES ADMINISTRATIVOS, CUYO OBJETIVO ES CONOCER LOS RECURSOS CON QUE CUENTA LA INSTITUCIÓN O DEPENDENCIA Y QUE PUEDAN SER APROVECHADOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN.

RECOMENDÁNDOLES LO SIGUIENTE:

- LEER CUIDADOSAMENTE LA PREGUNTA ANTES DE RESPONDER.
- LAS RESPUESTAS DEBERÁN ESCRIBIRSE CON LÁPIZ.
- SI SURGE ALGUNA DUDA DIRIGIRSE DIRECTAMENTE A LA PERSONA QUE LE HIZO ENTREGA DEL CUESTIONARIO.

UNIDAD.- SE REFIERE A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA A CARGO DE LOS COORDINADORES ADMINISTRATIVOS.

### 1.- RECURSOS MATERIALES.

SE REFIERE A LOS RECURSOS CON QUE CUENTA LA UNIDAD.

### 2.- RECURSOS TÉCNICOS.

SE REFIERE AL NÚMERO DE EJEMPLARES CON LOS QUE CUENTA, DEBIDO A LA IMPORTANCIA DE SABER DE SU EXISTENCIA PARA HACER LAS CONSULTAS PERTINENTES, ADEMÁS DE QUE SON UNA CLASE DE DOCUMENTOS DE LOS CUALES NO SE PUEDE PRESCINDIR.

### 3.- RECURSOS HUMANOS.

ES EL ELEMENTO NÚMERO UNO EN TODA ORGANIZACIÓN, YA QUE CADA TRABAJADOR POSEE LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS NECESARIOS DENTRO DE SU ESPECIALIDAD.

### 4.- RECURSOS FINANCIEROS.

CONOCER EL CON QUÉ Y CUANTO SE CUENTA ECONÓMICAMENTE. AYUDAR A MEDIAR Y SOLVENTAR EL PRESUPUESTO PARA CADA ÁREA DE CAPACITACIÓN.

## INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL CUESTIONARIO Nº 2

ESTA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SE APLICA A DOS NIVELES: DIRECTIVO Y OPERATIVO.

EL CUESTIONARIO 02 ES DIRIGIDO A NIVELES DIRECTIVOS, ES DECIR PERSONAL CON LOS SIGUIENTES PUESTOS: JEFE DE SECCIÓN, JEFE DE OFICINA, JEFE DE DEPARTAMENTO, SUBDIRECTOR, COORDINADORES DE ÁREA Y/O ADMINISTRATIVOS Y DIRECTORES A LOS CUALES SE LES DARÁN LAS SIGUIENTES INSTRUCCIONES.

EL LLENADO DEL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE COMO OBJETIVO EL ESTABLECER UN DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DETECTAR LAS NECESIDADES EN MATERIA DE PERSONAL DE ESTA INSTITUCIÓN, CON LA FINALIDAD DE IMPLANTAR UN SISTEMA RACIONAL DE CAPACITACIÓN.

### RECOMENDACIONES:

- LAS RESPUESTAS DEBERÁN DE ESCRIBIRSE CON LÁPIZ Y LETRA DE MOLDE.
- CONTESTE DE MANERA INDIVIDUAL, SI SURGEN DUDAS, DIRÍJASE A LA PERSONA QUE LE ENTREGÓ EL CUESTIONARIO.
- CONTESTE CON LA MAYOR OBJETIVIDAD, YA QUE LOS RESULTADOS QUE SE OBTENGAN, SERÁN BENEFICIOS A NIVEL PERSONAL Y DE GRUPO.
- AL TERMINAR DE CONTESTAR EL CUESTIONARIO, REVISE CUIDADOSAMENTE QUE TODAS LAS PREGUNTAS ESTÉN CONTESTADAS.

PREGUNTA Nº 1.- PONER SUS APELLIDOS Y NOMBRES, NO ABREVIAR, PÓNGALOS CORRECTAMENTE.

PREGUNTA Nº 2.- ES IMPORTANTE PONER LA DIRECCIÓN GENERAL, SUBDIRECCIÓN, JEFE DEPARTAMENTO, DE OFICINA Y SECCIÓN, PARA PODER CUANTIFICAR EL NÚMERO DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN LAS QUE SE APLICÓ LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

PREGUNTA Nº 3.- SE REFIERE A DESCRIBIR LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN Y NO AL NOMBRAMIENTO QUE SE TIENE.

PREGUNTA Nº 4.- SE REFIERE AL NIVEL ACADÉMICO QUE SE TENGA, POR EJEMPLO, SI NO TERMINÓ LA PREPARATORIA MARCAR EL PARÉNTESIS DE SECUNDARIA.

PREGUNTA Nº 5.- REDONDEAR EN AÑOS Y MARCAR EN EL PARÉNTESIS.

PREGUNTA Nº 6.- REDONDEAR EN AÑOS Y MARCAR EN EL PARÉNTESIS.

PREGUNTA Nº 7.- EN CASO DE NO ALCANZAR EL ESPACIO, RESPONDER EN LA PARTE INFERIOR.

PREGUNTA Nº 8.- SE REFIERE A RECIBIR CURSOS DE ACTUALIZACIÓN ENCAMINADOS A PERFECCIONAR LAS ACTIVIDADES LABORALES QUE SE VIENEN DESARROLLANDO.

PREGUNTA Nº 9.- EN CASO DE NO INTERESARSE POR ALGUNO DE LOS CURSOS MENCIONADOS, SE PUEDEN SUGERIR OTROS DE INTERÉS PERSONAL.

**PREGUNTA N° 10.- LA PREGUNTA SE REFIERE AL NÚMERO DE DÍAS NECESARIOS EN QUE USTED SUPIERE SU CAPACITACIÓN.**

**PREGUNTA N° 11.- MARQUE CON UNA "X" LA OPCIÓN CONVENIENTE PARA CAPACITARSE.**

**11.1.- LOS DÍAS MÁS CONVENIENTES.**

**11.2.- HORARIO. SE INFORMA QUE LA CAPACITACIÓN SE IMPARTIRÁ EN HORAS DE TRABAJO.**

**PREGUNTA N° 12.- SE REFIERE A QUÉ TANTA DISPOSICIÓN HAY DE SU PARTE PARA IMPARTIR CURSOS CON BASE A SU EXPERIENCIA LABORAL Y PERSONAL.**

**PREGUNTA N° 13.- USTED SE ENCUENTRA INMERSO EN EL ÁREA QUE LABORA, TIENE LA FACILIDAD DE DETECTAR LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL BAJO SU MANDO.**

**PREGUNTA N° 14.- SE LE PIDE EN NÚMERO Y LETRA.**

### INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL CUESTIONARIO N° 3

EL CUESTIONARIO 03 ES DIRIGIDO A PERSONAL OPERATIVO, ES DECIR, PERSONAL SECRETARIAL, AUXILIARES ADMINISTRATIVOS, SERVICIO DE VIGILANCIA, PERSONAL CON OFICIO Y TÉCNICOS, ORGANIZADORES Y CAPTURISTAS, OPERADORES, ANALISTAS, PERSONAL DE INTENDENCIA, ETC., A LOS CUALES SE LES DARÁN LAS SIGUIENTES INSTRUCCIONES:

EL LLENADO DEL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE COMO OBJETIVO ESTABLECER UN DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DETECTAR LAS NECESIDADES EN MATERIA DEL PERSONAL DE ESTA INSTITUCIÓN CON LA FINALIDAD DE IMPLANTAR UN SISTEMA RACIONAL DE CAPACITACIÓN.

#### RECOMENDACIONES:

- LEA CUIDADOSAMENTE LA PREGUNTA ANTES DE RESPONDER.
- LAS RESPUESTAS DEBERÁN ESCRIBIRSE CON LÁPIZ Y CON LETRA DE MOLDE.
- CONTESTE DE MANERA INDIVIDUAL. SI SURGE ALGUNA DUDA, DISIPARLA CON LA PERSONA QUE LE DIO EL CUESTIONARIO
- RESPONDER CON LA MAYOR OBJETIVIDAD QUE SEA POSIBLE, YA QUE LOS RESULTADOS OBTENIDOS SERÁN EN BENEFICIO PROPIO Y DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO
- AL TERMINAR DE CONTESTAR, REVISAR CUIDADOSAMENTE QUE TODAS LAS PREGUNTAS ESTÉN RESUELTAS.

#### PREGUNTA:

- 1- PONER SU NOMBRE COMPLETO, ES DECIR, SI TIENE DOS NOMBRES ANOTARLOS CON SUS RESPECTIVOS APELLIDOS.
- 2- TRATAR DE ENCASILLAR SU EDAD EN EL PARÁMETRO MARCADO, ES DECIR, SI UN DÍA ANTES DE SU CUMPLEAÑOS SE LE ENTREGÓ EL CUESTIONARIO, PONER LA EDAD QUE ESE DÍA TENÍA.
- 3- SI USTED ES HOMBRE, MARCAR EN MASCULINO, SI ES MUJER, MARCAR EN FEMENINO.
- 4- SE ENTIENDE LO SIGUIENTE:  
CASADO(A).- QUE VIVA CON LA PERSONA EL MAYOR TIEMPO POSIBLE, AUN CUANDO ESTÉ EN UNIÓN LIBRE.  
SOLTERO(A).- QUE NO TENGA UNA RELACIÓN ESTABLE, ES DECIR, QUE LA PERSONA NO HABITE EL MISMO LUGAR DE LA PERSONA ENCUESTADA.
- 5- SI EL ENCUESTADO HA CURSADO COMO MÍNIMO EL SÉPTIMO SEMESTRE, SE LE CONSIDERARÁ COMO LICENCIATURA.  
DE NO CUBRIR EL REQUISITO ANTERIOR SE LE CONSIDERARÁ A NIVEL MEDIO SUPERIOR.
- 6- ES CONVENIENTE QUE CONOZCA SU ORGANIGRAMA Y RESPONDER ADECUADAMENTE A LAS PREGUNTAS.

7.- SE REFIERE A LAS ACTIVIDADES QUE VIENE DESEMPEÑANDO Y NO AL NOMBRAMIENTO QUE TIENE.

8.- SE REFIERE A UBICARSE EN EL RANGO DE ENTRE 3 A 5 AÑOS, POR EJEMPLO.

9.- DE IGUAL MANERA QUE LA PREGUNTA ANTERIOR (NO ES SINO ANTE LOS RANGOS AHÍ ESTABLECIDOS).

10.- SE REFIERE A QUE:

ESTANDO A LISTA DE RAYA, CUBRIENDO UN INTERINATO Y/O LICENCIA, SE REGISTRARÁ EN EVENTUAL

11.- SE REFIERE A QUE ATIENDE A PERSONAS AJENAS Y DE LA SECRETARÍA.

12.- SE REFIERE A ANOTAR AQUELLAS ACTIVIDADES QUE NO SON DE SU DOMINIO Y/O CONOCIMIENTO

13.- DE DICHO LISTADO SEÑALAR EN ORDEN DE IMPORTANCIA LOS CURSOS QUE CONSIDERE ÚTILES (EN ORDEN PROGRESIVO) Y SUGERIR ALGUNOS OTROS

14.- AQUÍ LA PERSONA VALUARÁ SUS CONOCIMIENTOS DE ACUERDO A LA LABOR QUE DESEMPEÑARÁ.

15.- TOMANDO EN CUENTA QUE EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO LE PROPORCIONARÁ EL SERVICIO DE EDUCACIÓN ABIERTA A NIVEL BÁSICO, MEDIO Y MEDIO SUPERIOR SE LES INVITA A QUE CONCLUYAN EL NIVEL EN QUE SE ENCUENTRAN PARA QUE PUEDAN CONTINUAR CON ESTUDIOS POSTERIORES.

16.- DE ACUERDO AL TURNO EN QUE ACTUALMENTE SE ENCUENTRA LABORANDO SE LES SUGIERE LOS SIGUIENTES HORARIOS.

17.- EN CASO DE QUE ANTERIORMENTE HAYA ASISTIDO A CURSOS DE CAPACITACIÓN, ES IMPORTANTE QUE LOS MENCIONE.

18.- SE REFIERE A QUE SI USTED HA DESEMPEÑADO EL PAPEL DE INSTRUCTOR EN ALGUNOS CASOS.

19.- SABRIENDO QUE TIENE UN AMPLIO CONOCIMIENTO DE CIERTAS ÁREAS, QUÉ DISPOSICIÓN Y POSIBILIDAD TENDRÍA DE COMPARTIRLAS.





OFICIAJA MAYOR  
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
DIRECCION DE PLANEACION Y DESARROLLO  
SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y EMPLEO  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

CONTROL DE ASISTENCIA

NOMBRE DE CURSO :

INSTRUCTOR :

FECHA :

HORARIO :

DURACION :

No	NOMBRE	P		U.A.	AREA	PUESTO	TELEFONO								EVAL		OBSERVACIONES
		NP													PRE	POS	

P = PROGRAMADA

NP = NO PROGRAMADA

U.A. = UNIDAD ADMINISTRATIVA



OFICINA MAYOR  
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
DIRECCION DE PLANEACION Y DESARROLLO  
SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y EMPLEO  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

FICHA DE REGISTRO

DATOS PERSONALES:

NOMBRE:

R.F.C.

GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS:

ULTIMO CURSO EN QUE PARTICIPO:

DATOS LABORALES:

DIRECCION GENERAL:

DIRECCION DE AREA:

DEPARTAMENTO:

OFICINA:

DOMICILIO LABORAL:

TELEFONO:

PUESTO:

FUNCIONES QUE DESEMPEÑA:

NOMBRE DEL CURSO:

## BIBLIOGRAFIA

### OBRAS CONSULTADAS

- 1.- ARIAS GALICIA, FERNANDO, *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*, 2DA. ED., MÉXICO, TRILLAS, 1977, 524 PP.
- 2.- CARLUCCI, SUSANA HAYDEE, *PAUTAS PARA EL DISEÑO DE POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN DE FUNCIONARIOS EN EMPRESAS PÚBLICAS, CASO ARGENTINO*, INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ALCALÁ DE HENARES, ESPAÑA, 1983, 44 PP.
- 3.- CHRUDEN, HERBERT J. Y SHERMAN, ARTHUR W. JR., *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL*, TRAD. ALFONSO VASSEUR WALLS, MÉXICO, C.E.C.S.A, 1982, 661 PP.
- 4.- CORREA, HÉCTOR, *ECONOMÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS*, MÉXICO, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, 1970, 278 PP.
- 5.- DERRIEN, POL, *¿QUÉ CUESTA, QUÉ APORTA UN EMPLEADO CUALIFICADO?*, MÉXICO, EDITORES TÉCNICOS ASOCIADOS, S.A., 1977, 111 PP.
- 6.- DUHALT KRAUSS, MIGUEL, *LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR PÚBLICO. UN ENFOQUE SISTÉMICO*. INAP, MÉXICO, 1972, 122 PP.
- 7.- EISENSTADT, S.N., *ENSAYOS SOBRE EL CAMBIO SOCIAL Y LA MODERNIZACIÓN*, TRAD. JOSÉ ELIZALDE, MADRID, TECNOS, 1970, 340 PP.
- 8.- ESPINOZA LOZANO, CARLOS A., *ESTUDIOS SOBRE CAPACITACIÓN. ORIENTACIONES PEDAGÓGICAS PARA MAESTROS DE CAPACITACIÓN*, VOL. I, MÉXICO, ED. TABASCO, 1976, 16 PP.
- 9.- FERNÁNDEZ ARENA, JOSÉ ANTONIO, *EL PROCESO ADMINISTRATIVO*, 11VA. ED., MÉXICO, DIANA, 1981, 248 PP.
- 10.- HENRY DAVID, *NORMAS DE POTENCIAL HUMANO EN UNA SOCIEDAD DEMOCRÁTICA*, TRAD. AGUSTÍN CONTÍN, MÉXICO, MANUALES UTEHA, No. 369, 1968, 160 PP.
- 11.- INGARAMO, GUSTAVO JOSÉ, *LA FORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS*, INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ALCALÁ DE HENARES, ESPAÑA, JUNIO 1980, 36 PP.

- 12.- JARDILLIER, PIERRE, *LA ORGANIZACIÓN HUMANA DE LAS EMPRESAS*, MADRID, TECNOS, 1969, 487 PP.
- 13.- JIMÉNEZ CASTRO, WILBURG, *ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL*, 3A. ED., MÉXICO, LIMUSA, 1987, 530 PP.
- 14.- LEEMANS, ARNE F., *CÓMO REFORMAR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*, MÉXICO, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, 1977, 389 PP.
- 15.- LOVIN, BILL C. Y CASSTEVENS, EMERY REBER, *ORIENTACIÓN, APRENDIZAJE Y ACCIÓN*, TRAD. PABLO GARCÍA Y LAURO PÉREZ, MÉXICO, EDITORA TÉCNICA, S.A., 1972, 157 PP.
- 16.- MARROQUÍN QUINTANA, J., *CAPACITACIÓN A TRABAJADORES*, MÉXICO, EDICIONES GERNIKA, 1978, 77 PP.
- 17.- MC GREGOR, DOUGLAS, *EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS*, TRAD. ANDRÉS M. MATEO, MÉXICO, DIANA, 1975, 237 PP.
- 18.- MUÑOZ AMATO, PEDRO, *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*, TOMO II, MÉXICO, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, 1978, 213 PP.
- 19.- NISBET, ROBERT, ET AL., *CAMBIO SOCIAL*, MADRID, ALIANZA EDITORIAL, S.A., 1976, 256 PP.
- 20.- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS, *MANUAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*, NUEVA YORK, 1962, 152 PP.
- 21.- PIGORS, PAUL Y MYERS, CHARLES. *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. UN PUNTO DE VISTA Y UN MÉTODO*, MÉXICO, C.E.C.S.A., 1982, 599 PP.
- 22.- TERRY, GEORGE R., *LECTURAS SELECTAS EN ADMINISTRACIÓN*, TRAD. ALBERTO GARCÍA MENDOZA, MÉXICO, C.E.C.S.A., 1979, 473 PP.

#### **PUBLICACIONES Y REVISTAS**

- 1.- CAPYDE, *APUNTES DE LA METODOLOGÍA PARA REALIZAR LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN*, SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, 1990, 15 PP.
- 2.- CAPYDE, *BOLETÍN INFORMATIVO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS*, No. 1, OCTUBRE-NOVIEMBRE 1990, SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, 10 PP.

- 3.- CAPIYDE, *INFORME DE ACTIVIDADES DE LA COMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO FEDERAL 1977-1982*, SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, 1982, 26 PP.
- 4.- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, *PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994*, SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, MIÉRCOLES 11 DE MAYO DE 1989, EDICIÓN ESPECIAL, 155 PP.
- 5.- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, *PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD 1991-1994*, SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, JUEVES 20 DE JUNIO DE 1991, PP. 6-60.
- 6.- DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS, *INFORME DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS QUE SE PRESENTA EN LAS REUNIONES DE EVALUACIÓN*, SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, OCTUBRE 1982, 41 PP.
- 7.- FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES, *REVISTA MEXICANA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES*, UNAM, ABRIL-JUNIO 1978, ARTÍCULO DE JEANNETTI DÁVILA, ELENA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y CAMBIO SOCIAL, PP. 99-103.
- 8.- INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO, *LA CAPACITACIÓN COMO EJE DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA*, SERIE DIVULGACIÓN-CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA, COLECCIÓN LIBROS, No. 2, 1981, 81 PP.
- 9.- INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO Y SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, *DIAGNÓSTICO Y PROGRAMA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN A NIVEL DIRECTIVO Y OPERATIVO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO NACIONAL DE ELECTORES DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN*, 1990, 86 PP.
- 10.- INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, *REVISTA ARGENTINA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*, No. 9/12, PRESIDENCIA DE LA NACIÓN ARGENTINA, 1976, ARTÍCULO DE ASTI VERA, CARLOS, LA PROFESIONALIZACIÓN DEL FUNCIONARIO PÚBLICO, POSIBILIDADES Y PERSPECTIVAS.
- 11.- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *GUIAS TÉCNICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL*, No. 2, 345 PP.
- 12.- SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, *DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL*, JUNIO 1989, 14 PP.

## LEYES Y REGLAMENTOS

- 1.- *CÓDIGO FEDERAL DE INSTITUCIONES Y PROCEDIMIENTOS ELECTORALES*, MÉXICO, INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL, 1991.
- 2.- *CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO*, MÉXICO, SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, 1989.
- 3.- *CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS*, SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, MÉXICO, 1990.
- 4.- *LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO*, MÉXICO, ISSSTE, 1987.
- 5.- *LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO*, MÉXICO, SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, 1986.
- 6.- *LEY FEDERAL DEL TRABAJO*, MÉXICO, PORRÚA, 1989.
- 7.- *LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL*, 26a. ED., MÉXICO, PORRÚA, 1991.
- 8.- *REGLAMENTO DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD*, MÉXICO, SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, 1989.
- 9.- *REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN*, MÉXICO, DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, 13 DE FEBRERO DE 1989.
- 10.- *REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO*, MÉXICO, DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, 24 DE FEBRERO DE 1992.

## TESIS CONSULTADAS

- 1.- BAILÓN LARA, EVELIO, *IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*, MÉXICO, UNAM, 1982, 95 PP.
- 2.- GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, ERVEY, *UN CASO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES*, MÉXICO, UNAM, 1973, 138 PP.
- 3.- HERNÁNDEZ DE LA ROSA, FRANCISCO, *LA CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA COMO UNO DE LOS REQUISITOS DEL DESARROLLO ECONÓMICO DE MÉXICO*, MÉXICO, UNAM, ESCUELA NACIONAL DE ECONOMÍA, 1964, 121 PP.

4.- HUERTA HERNÁNDEZ, JOSÉ, *CAPACITACIÓN DE PERSONAL: FUNCIÓN PRIORITARIA DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA*, MÉXICO, UNAM, 1978, 115 PP.

5.- SANTÍN RODRÍGUEZ, DAVID, *LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN COMO MEDIO DE DESARROLLO DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (CASO CONCRETO: CRÉDITO MEXICANO, S.N.C.)*, MÉXICO, UNAM, 1985, 175 PP.

#### DICCIONARIOS

1.- *DICCIONARIO QUILLET, VOL. IV, MÉXICO, ED. CUMBRE, 1978.*