



64  
2es.

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES**

**LA CAPACITACION DEL PERSONAL DE LA COMISION  
NACIONAL BANCARIA COMO RESPUESTA AL  
PROCESO DE MODERNIZACION BANCARIA.**

**1990 - 1993**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADA EN SOCIOLOGIA**

**P R E S E N T A**

**MARTHA RUIZ MARTINEZ**

**ASESOR:**

**LIC. VICTOR M. SANCHEZ S.**

**FALLA DE ORIGEN**

**MEXICO, D. F.**

**1995**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

A mis hijos Misael y Alvaro porque representan un motivo permanente de superación y a Antonio por compartir conmigo y hacer suyas mis aspiraciones.

A Miqui mi mamá y a mis hermanos Joaquin y Flavio. A mis niños queridos: Yalid, Irasema, Nelly, Rocio, Leonardo, y en recuerdo a la memoria de mi padre, Don León.

A mis maestros los que con sus opiniones valiosas hicieron posible que concluyera el presente trabajo:  
Ma. Esperanza Burquete Santaella, Eréndira García Aguilár, Carmen Guitián Berniser, Mónica Guitián Galón, Blanca Escandón y Víctor M. Sánchez Sánchez.

Al Centro de Educación Continua por el esfuerzo y empeño puestos en la segunda opción de titulación.

Al Lic. José Fierros Millán y al C.P. Eduardo Mayel van Vollenhoven, por su tiempo, enseñanzas y críticas constructivas.

A las Lics. Patricia Arellano Rangel, Jorge Andrés Trevisán Galván, Gerardo Deveze y Hamera Ríos, por su invaluable ayuda.

A la Lic. Lilia Cartés e Ing. Miguel Angel Alcocer, por brindarme su apoyo.

A Narmita Rueda porque con su entusiasmo me maliva para salir adelante. A Claris, Ana Ma. y Rosalba por encontrar en ellas comprensión y afecto.

A la Sra. Reyna por su amistad y palabras de aliento en los momentos difíciles.

A las Lics. Carmen Beyer de Roalandini, Aidé Patricia Delgado y Angélica Arredondo, por su entusiasta labor en la capacitación de los empleados de la CNB (actualmente CNBV).

A todos mis compañeros de esta Institución que me apoyaron y a todos aquellos que se preocupan por su capacitación constante.

## INDICE

	Página
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>I. MARCO GENERAL DE LA CAPACITACION EN MEXICO</b>	
1.1 Normatividad de la capacitación .....	1
1.1.1 Normatividad de la capacitación en la Administración Pública Federal .....	7
1.1.2 Normatividad de la capacitación en la Comisión Nacional Bancaria .....	10
1.2 Modernización de la educación y la capacitación de los trabajadores. Programas de gobierno .....	11
1.2.1 Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 .....	12
1.2.2 Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994 .....	13
<b>II. MODERNIZACION DEL SISTEMA BANCARIO Y DE LA COMISION NACIONAL BANCARIA</b>	
2.1 Modernización del sistema bancario nacional .....	20
2.2 Modernización de la Comisión Nacional Bancaria .....	24
<b>III. CAPACITACION AL PERSONAL DE LA COMISION NACIONAL BANCARIA. 1990-1993</b>	
3.1 Estructura orgánica del área de capacitación .....	31
3.2 Perfil profesional del personal de áreas sustantivas .....	33
3.3 Cobertura de las necesidades de capacitación .....	34
3.4 Evolución de la capacitación en las etapas comparadas 1987-1989 y 1990-1993 .....	36
3.5 Temas de los cursos impartidos en el período 1987-1989 .....	40
3.6 Cursos impartidos en el período 1990-1993 .....	44
3.6.1 Temas de los cursos sustantivos, 1990-1993 .....	46
3.6.2 Temas de los cursos en otros rubros, 1990-1993 .....	49
3.7 Características generales de los cursos del período 1990-1993 .....	50
3.8 Capacitación y desarrollo de los recursos informáticos .....	53
<b>CONCLUSIONES</b> .....	56
<b>ANEXOS</b> .....	63
<b>GLOSARIO</b> .....	93
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	101

## INTRODUCCION

La presente investigación tiene por objeto dar a conocer el desarrollo de la capacitación del personal de la Comisión Nacional Bancaria (CNB) en el periodo 1990-1993. Para ello es necesario señalar brevemente qué es la CNB y las funciones que realiza, con el objeto de precisar la ubicación en la cual se dio la capacitación y el tipo de conocimientos que requirieron los empleados de esta Institución para actualizarse en el citado periodo.

La CNB es un organismo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), creado por decreto del ejecutivo federal el 24 de diciembre de 1924, cuando ocupaba la presidencia de la República Plutarco Elías Calles.

Desde su creación, la CNB ha tenido como funciones sustantivas las de inspección y vigilancia de la banca. Posteriormente, por el dinamismo de la actividad financiera incorporó al ámbito de su competencia, a las organizaciones auxiliares del crédito (1941) y en diciembre de 1970 a las compañías aseguradoras y de fianzas; por esta última razón adoptó temporalmente el nombre de Comisión Nacional Bancaria y de Seguros (CNBS), pues en 1990 se escinde en dos organismos, recobrando la CNB su denominación original y creándose por su parte la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.<sup>1</sup>

El periodo elegido para este estudio (1990-1993) es importante porque en él se presentan los lineamientos gubernamentales para el desarrollo del país bajo una

---

<sup>1</sup> El 1o. de mayo de 1995, entró en vigor la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, que contempla la fusión de la Comisión Nacional de Valores (CNV) con la Comisión Nacional Bancaria (CNB), quedando bajo la supervisión de esta última ya como Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), las entidades sujetas a la supervisión de la CNV. *Diario Oficial de la Federación (DOF)* del 26 de abril de 1995.

estrategia de modernización nacional, la cual implicó una amplia adaptación de la estructura económica a las nuevas modalidades de integración y competencia internacionales en el proceso conocido como globalización.

El concepto de *modernización* económica en este contexto el Estado lo entiende como:

...la transformación de un sector público para hacerlo más eficiente... contar con un aparato productivo más competitivo en el exterior; un sistema claro de reglas económicas que aliente la creatividad productiva... también es innovación y adaptación tecnológica, nuevas experiencias en la organización del trabajo y en formas de asociación para la producción; en suma, más productividad y más competitividad...<sup>2</sup>

Si bien desde la administración del presidente José López Portillo ya se marcaba una tendencia hacia este proceso de modernización de nuestra economía, durante el sexenio de Miguel de la Madrid tal tendencia modernizadora se confirma, toma fuerza, y tiene cauce definitivo durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, quien formaliza en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 las bases para encauzar esta modernización.

Durante tal proceso se redujo la presencia del Estado en las actividades productivas; se aplicaron programas de ajuste a la estructura económica seriamente afectada en la década de los ochenta; se reprivatizó la actividad bancaria y tanto ésta como la financiera en general, fueron objeto de una gran desregulación; se promovió la apertura comercial externa y la apertura al capital extranjero; asimismo, se contempló la incorporación de los avances tecnológicos a

---

<sup>2</sup> *Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994*. DOF del 31 de mayo de 1989, p. 19.

los procesos productivos y se buscaron mecanismos para impulsar la productividad<sup>3</sup> y la competencia en la producción de bienes y servicios.

Todas estas medidas estuvieron encaminadas a procurar una inserción eficaz de nuestra economía a la mundial bajo un concepto de "globalización" que implica una "...creciente interdependencia de las economías, tanto a nivel regional como mundial<sup>4</sup> con la finalidad de integrar un mercado único mundial, lo que conlleva a que tanto "...en lo jurídico como en lo comercial... los marcos se ajusten a reglas impuestas de manera uniforme..."<sup>5</sup>

Actualmente, los sistemas económicos de los países se encuentran en un proceso ininterrumpido de integración en los niveles regional y global. En el mundo se conocen cuatro mercados integrados que son: el de la Comunidad Económica Europea, la Cuenca del Pacífico, el de Norteamérica (Canadá, Estados Unidos y México) y el Mercosur, aunque la tendencia globalizadora señala la conformación de un solo gran mercado único mundial.

Uno de los sectores en donde más aceleradamente ha avanzado la globalización ha sido en el financiero, el que ha "...desmantelado la regulación protectora para estimular la competencia en la provisión de servicios financieros

---

<sup>3</sup> El concepto de productividad para el Estado de acuerdo al Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994 "...se plantea como un cambio cualitativo que permita a nuestra sociedad - En todos sus niveles- hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y los avances tecnológicos...". Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994. DOF del 20 de junio de 1991, p. 10.

<sup>4</sup> Sergio A. Ruiz Olmedo. "Algunas consideraciones en torno a la globalización, apertura y desregulación internacionales". *El Financiero*. Miércoles 11 de mayo de 1994, p. 28A.

<sup>5</sup> *Loc. cit.*

como parte de un movimiento más general hacia una competencia más libre..."<sup>6</sup> a nivel mundial.

A partir de 1988, el sistema financiero mexicano inició una serie de medidas desreguladoras al sistema, con miras a su vinculación competitiva con el mercado financiero global, ya que en el caso de los bancos existía un mercado bancario altamente regulado que le impedía elevar productividad, eficiencia y competitividad.

En su contraparte, los organismos de supervisión han tenido que modernizarse -como es el caso de la CNB- para adecuarse a las transformaciones manifestadas en la banca y desarrollar nuevos sistemas que transformen las prácticas tradicionales de supervisión, diseñando una supervisión preventiva que como su nombre lo indica, detecte anticipadamente posibles contingencias negativas o desfavorables que en su funcionamiento puedan llegar a presentarse en algunas de las instituciones de crédito.

La presencia de una supervisión acorde con la modernización del sistema financiero, en especial el bancario, requiere de la experiencia, de la capacitación permanente y de la actualización de los supervisores para adaptar su actividad a un sector caracterizado por una constante evolución.

La capacitación entendida como "...una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador..."<sup>7</sup>, se convierte en un requisito indispensable para el desarrollo económico de nuestro país en este

---

<sup>6</sup> *Loc. cit.*

<sup>7</sup> Alfonso, Siliceo. *Capacitación y desarrollo de personal*. México. Diana. 1990, p. 20.

proceso de modernización-globalización económica, ya que como menciona el Programa Nacional de Capacitación y Productividad (1991-1994), la competitividad entre los países se dará, más que por la mano de obra barata, por los niveles de productividad que las naciones alcancen, en donde "...el trabajo humano es un factor decisivo -y en ocasiones limitante- en los esfuerzos orientados hacia el cambio estructural, la modernización y la mayor productividad..."<sup>8</sup>

Organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) recomiendan invertir en recursos humanos y reconocen "... el papel central de la educación y de la capacitación para alcanzar el nivel de productividad necesaria para que los países latinoamericanos puedan competir y participar de manera dinámica en una economía mundial en proceso de reestructuración..."<sup>9</sup>

Autores como Roberto Pinto Villatoro consideran que:

Este movimiento de modernización ha impactado el concepto que existe actualmente sobre la capacitación ya que empieza a adoptarse seriamente como un insumo para la productividad y con una marcada orientación a resultados.<sup>10</sup>

Además de considerar dicho autor que la capacitación es una inversión a mediano y largo plazo, estima que es una actividad prioritaria, ya que la mano de obra calificada es el "...factor que ofrece mayor impacto sobre la productividad y

---

<sup>8</sup> Programa Nacional de Capacitación y Productividad... op. cit., p. 11.

<sup>9</sup> Marc Rimez. Bélgica. "Economía de mercado y educación; reflexiones acerca de los nuevos retos". III Encuentro Internacional. Mundo Laboral, sindicalismo y educación en los umbrales del nuevo siglo. *Perfil de la Jornada*. Sábado 27 de noviembre de 1993, p. IV.

<sup>10</sup> Roberto Pinto Villatoro. "Formación y reconversión de recursos humanos en el México del Siglo XXI". *El Financiero*. Lunes 29 de noviembre de 1993, p. 39A.

que la capacitación es ahora más necesaria no sólo para el trabajador directo, sino también en la formación de cuadros gerenciales, administrativos y técnicos."<sup>11</sup>

La transformación de las economías vía apertura externa y competitividad de mercado y su interrelación a nivel mundial, así como la aplicación de programas de ajuste a las estructuras económicas y la adopción de avances tecnológicos a los procesos productivos, han impactado el mercado laboral. A nivel mundial y en nuestro país, se avanza hacia un concepto de flexibilidad en el mercado laboral. Esto significa que la configuración de dicho mercado sea totalmente desregulado, sin trabas de tipo alguno que impidan alcanzar mayores niveles de eficiencia y productividad de la fuerza de trabajo.

La denominada "flexibilidad funcional" también conocida como "polivalencia de funciones", significa que el trabajador "...no sea limitado a realizar una tarea o intervenir en una sola fase del proceso productivo, sino que sea capaz de intervenir donde sea requerido"<sup>12</sup> y que además asuma la responsabilidad junto con los demás trabajadores que participan en el proceso productivo de la calidad del mismo.

Es de mencionarse la adopción de esta nueva forma en la organización del trabajo porque este proceso implica la readaptación de los trabajadores mediante programas de capacitación que en su contenido contemplen una visión global de los procesos productivos, abandonando de esta manera la capacitación tradicional que se imparte para cubrir conocimientos para un puesto en específico.

---

<sup>11</sup> *Loc. cit.*

<sup>12</sup> Rubén Nava Noguero. "La flexibilidad laboral". *La Jornada Laboral*. México. Núm. 49. Jueves 23 de febrero de 1995, p. 3.

Durante el proceso de modernización-globalización de nuestra economía, en la CNB se registraron cambios importantes en el terreno de la capacitación en los años 1990-1993, porque al ser rebasados los conocimientos de los empleados de esta Institución al modernizarse el sistema bancario, la CNB tuvo que instrumentar un amplio programa de actualización de conocimientos de los trabajadores encargados de la supervisión, vía capacitación, con una visión global del sistema financiero y en adición, por la introducción de avances tecnológicos a las labores cotidianas del Organismo, impartir cursos en materia informática a todos los niveles de la organización.

Para mostrar este proceso, se estructuró la presente investigación de la forma siguiente:

En el primer capítulo se aborda la normatividad general que ha alcanzado la capacitación en nuestro país, incluyendo la correspondiente a la CNB; del *Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994* se destaca el papel de la educación y la capacitación en la formación de los recursos humanos en el proceso de modernización económica y del *Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994*, se subrayan las deficiencias y los alcances que presentan tanto el sector educativo como la capacitación de los trabajadores, porque ambos procesos inciden en la productividad; asimismo, se enumeran una serie de propuestas que sugiere dicho Programa para la modernización de estos dos procesos y que en el caso de la capacitación, se hacen extensivas para los trabajadores del sector público.

En el segundo capítulo se exponen las particularidades de la modernización bancaria y de la propia Comisión Nacional Bancaria, porque en este contexto se sientan las políticas actuales de capacitación de los empleados de esta última.

En el capítulo tercero -y último del presente trabajo- se expone la evolución de la capacitación impartida al personal de la CNB en el periodo 1990-1993, principalmente la dirigida al personal de las áreas sustantivas porque así lo marcó su tendencia en el proceso de modernización bancaria y de la propia Institución.

La metodología utilizada para estructurar el capitulado del presente trabajo partió de un examen del marco general normativo sobre capacitación, porque ésta se imparte de acuerdo con un marco legal formal; de los planteamientos de la modernización económica del país porque en este contexto se reconoce la importancia de la educación y la capacitación de los trabajadores para incrementar su potencial productivo y su eficiencia, como una condición indispensable para ser competitivos; de las reformas que en materia financiera, en especial la bancaria, dieron la pauta para la modernización de la CNB y el sustento a las actividades de capacitación en los años 1990-1993. Abordar el proceso de reformas financieras resultó insoslayable porque precisa el terreno de la supervisión bancaria y los nuevos perfiles ocupacionales de los trabajadores encargados de esta función en la CNB.

Este trabajo se propone en primer lugar -desde la perspectiva de la sociología laboral- presentar una descripción de los cambios habidos en cuanto a capacitación se refiere en la CNB en los años 1987-1989 y 1990-1993; en segundo lugar, analizar, bajo un marco comparativo, el desarrollo que en materia de

capacitación se dio en estos dos periodos para detectar los avances o las deficiencias ocurridas en su impartición.

Se estimaron dos periodos de análisis: 1987-1989, antes del proceso de modernización, y 1990-1993, durante el mismo, para estar en condiciones de diferenciar cuantitativa y cualitativamente cada etapa y poder establecer comparativamente en base a estas dos fases que, en efecto, en los años 1990-1993 hubieron cambios sustanciales en la capacitación de los trabajadores de este Organismo, como respuesta al proceso de modernización financiera, en específico al ámbito bancario como objeto de supervisión de la CNB en el mencionado periodo.<sup>13</sup>

Para la elaboración del presente trabajo fue necesario realizar una revisión de material bibliográfico y hemerográfico, en especial el generado por la CNB; se consultaron leyes laborales, el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo y el Reglamento Interior de esta Institución, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley de Instituciones de Crédito; asimismo, los programas de gobierno de la administración 1989-1994: el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Nacional de Capacitación y Productividad; se obtuvo información de los cursos impartidos de las dos etapas comparadas, se recolectaron los temarios de los cursos de capacitación impartidos en la fase 1990-1993 y con la información que se logró obtener de ambos periodos -la cual fue objeto de análisis- se procedió a su clasificación en cursos sustantivos y otros dirigidos hacia otros rubros, así como a la elaboración de los cuadros estadísticos

---

<sup>13</sup> Véase *supra* nota de pie de página<sup>1</sup> de la presente Introducción, p. I.

comparativos y la realización de los anexos relativos a los cursos proporcionados en la segunda etapa señalada, con el objeto de ampliar la información respecto a ellos. Por último, se presenta un glosario de términos contables, bursátiles y financieros que se citan en el presente trabajo.

Deseo mencionar, finalmente, que el interés profesional por abordar la capacitación del personal de la CNB en los años 1990-1993, obedece a que se trató de un aspecto fundamental en la modernización del Organismo, ya que entre las múltiples transformaciones dadas a su interior se consideró una actividad prioritaria la capacitación permanente del personal, especialmente de los cuadros técnicos, para actualizar sus conocimientos, adaptarlos paulatinamente a nuevas formas en la organización del trabajo e inducirlos al uso y aplicación de nuevas tecnologías, con el objeto de no quedar en rezago con respecto a la presencia de un sistema bancario dinámico que exige del personal que se encarga de su supervisión una constante actualización.

Impartir y recibir capacitación es un reto no sólo de esta Institución sino de toda actividad económica; profundizar en su estudio permite vislumbrar las carencias por cubrir, la enorme tarea que significa su atención y lo indispensable que resulta contar con el convencimiento pleno de todos los involucrados en el proceso de capacitación para alcanzar niveles de eficiencia y productividad en la producción de bienes y servicios en esta etapa de modernización económica del país.

## CAPITULO I

### MARCO GENERAL DE LA CAPACITACION EN MEXICO

#### 1.1 Normatividad de la capacitación

El derecho de los trabajadores a recibir capacitación y la obligación de los patrones a proporcionarla, tiene sus antecedentes y se presenta de manera incipiente en la primera Ley Federal del Trabajo de 1931.

Tal hecho no deja de ser significativo, pues indica que en el ambiente laboral de aquellos años ya se consideraba que la preparación de los trabajadores era un pilar fundamental para el desarrollo del país; asimismo, las centrales y confederaciones obreras reivindicaban este derecho de sus agremiados y por ello se incorpora la necesidad de impartir estudios técnicos, industriales o prácticos en este primer documento que reglamentó los derechos de los trabajadores.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> En el Art. 111, fracción XXI de la Ley Federal del Trabajo de 1931 se establecía: "Los patrones que empleen más de cuatrocientos y menos de dos mil trabajadores, harán por su cuenta los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a sus órdenes más de dos mil trabajadores, deberán sostener, en las condiciones antes indicadas, tres pensionados. El patrón sólo podrá cancelar la pensión cuando sea reprobado el pensionado en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en estos casos será sustituido por otro. Los pensionados que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios, por lo menos durante dos años, al patrón que los hubiere pensionado;...". STPS. "Ley Federal del Trabajo de 1931", en *Revista Mexicana del Trabajo*. STPS. México. t. IV, Núm. 2, abril-junio, 1981 (número conmemorativo del cincuentenario de la promulgación de la primera Ley Federal del Trabajo 1931-1981), p. 250.

Sin embargo, el hecho de otorgar becas a los trabajadores no constituye propiamente el arranque de la capacitación, ya que el beneficio no se hace extensivo al total de los trabajadores y, lo que es más importante para la definición de la capacitación, no se establece el que los conocimientos adquiridos se vincularan directamente a las actividades propias de la empresa; además, el otorgamiento de becas se hace extensivo a familiares que en todo caso se podría considerar como una prestación para derechohabientes de los trabajadores.

Cabe hacer mención con respecto a la disposición que se comenta, que la actual Ley Federal del Trabajo la sigue contemplando en el artículo 132, fracción XIV, solamente que sufriendo algunas modificaciones por lo que se refiere al número de trabajadores laborando en la empresa, en la

En congruencia con lo anterior, el artículo 11 del Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Auxiliares de 1937, establece lo que se podría considerar como las primeras bases de la capacitación, que aunque no definida como tal, se percibe una idea más precisa encaminada ya al fortalecimiento de conocimientos vinculados con las necesidades reales de las instituciones buscando mejorar el desempeño de los trabajadores.<sup>2</sup>

Sin duda, la necesidad de industrializar y modernizar al país urgía en este momento. Recordemos, si no perdemos de vista este Reglamento de Trabajo de fines de los treinta, que las bases de nuestra actual industrialización arrancan precisamente en la década de los cuarenta, pero es a fines de los cincuenta cuando se presentaron los primeros antecedentes formales de la capacitación en las empresas; sin embargo, los esfuerzos en este sentido no dieron mayores resultados, pues fue hasta años recientes cuando la capacitación se detalla más ampliamente en la legislación laboral.

La capacitación a los trabajadores se reglamenta concretamente por vez primera en la nueva Ley Federal del Trabajo de 1970, estableciendo en el artículo 132, fracción XV, que los patrones deberán:

---

definición de pensionados por becarios y en el señalamiento del tiempo mínimo que los trabajadores beneficiados tendrán que prestar servicios a la empresa que los becó. *Ley Federal del Trabajo de 1970*. Méxco. Alco. 1993, p.48.

<sup>2</sup> "Las instituciones de crédito ayudarán a sus empleados a mejorar su preparación y eficiencia para el desempeño de sus labores mediante: a) El establecimiento de una biblioteca especializada, que estará al servicio de todos los empleados. b) La organización anual de cursos o conferencias para sus empleados sobre temas y materias que tengan conexión directa con sus actividades en la institución. c) Concesión de becas a sus empleados que se distingan por su inteligencia, formalidad y amor al estudio, para cursos orales o por correspondencia en institutos especializados". Citado por Miguel Acosta Romero y Laura Esther de la Garza Campos, en *Derecho laboral bancario. Compilación legal y jurisprudencia*. México. Porrúa. 1988, pp. 264-265.

Organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades del trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal.

Estos podrán implementarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por conducto de escuelas o institutos especializados o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos de enseñanza.<sup>3</sup>

Esta norma supera a la de 1931 en el sentido de que establece la capacitación o el adiestramiento profesional para los trabajadores en forma periódica y/o permanente, aunque con las limitantes de que no señala su obligatoriedad y sólo la enuncia sin establecer los objetivos que persigue, a más de que carece del señalamiento preciso de que sea extensiva para todos los trabajadores. El hecho de indicar solamente que se informe de la ejecución de los planes y programas de capacitación a la Secretaría del Trabajo, limita a esta dependencia para aplicar sanciones a los patrones por su incumplimiento en la materia.

En vista de que muchos patrones no dieron cabal cumplimiento a este ordenamiento legal, en 1978 la capacitación se eleva a rango constitucional en la reforma realizada al artículo 123, estableciendo su obligatoriedad, que contiene, además, derechos de los trabajadores tales como el establecimiento de la jornada laboral de ocho horas, días de descanso, salarios, regulación de los derechos de huelga, despidos, etcétera. Esta reforma a la Constitución establece en materia de capacitación lo siguiente:

---

<sup>3</sup> La Ley Federal del Trabajo de 1970 fue puesta en vigor el 10 de mayo del citado año, bajo la administración de Gustavo Díaz Ordaz, abrogando la primera Ley Federal del Trabajo del 18 de agosto de 1931. *Ley Federal del Trabajo de 1970*. DOF del 10 de abril de 1970, pp. 13 y 99.

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.<sup>4</sup>

Esta adición se formaliza en el mismo año de 1978 y se incorpora a la Ley Federal del Trabajo en todo un capítulo que comprende veintitrés artículos (153A al 153X). A continuación se transcribe el primero de ellos, que da pie para la redacción de los subsecuentes artículos que comprenden todo este apartado sobre capacitación:

Art. 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.<sup>5</sup>

El contenido de los artículos de este apartado (Arts. 153A-153X)<sup>6</sup> permite apreciar que la Ley Federal del Trabajo de 1978 es una norma más completa en cuanto a capacitación, ya que supera a la de 1970, en el sentido de que explicita en primer término que la capacitación es un derecho de los trabajadores en todos sus niveles y también una obligación de asistir a cursos, atender a los instructores y someterse a los exámenes de evaluación; establece, asimismo, los objetivos que persigue la capacitación; la posibilidad de la capacitación previa a la contratación definitiva de los trabajadores; la aplicación de sanciones para aquellos patrones que no cumplan con este ordenamiento legal; contempla, asimismo, la vigilancia por parte de las autoridades laborales de que las comisiones mixtas de capacitación creadas *ex profeso* cumplan con su cometido; incorpora la obligación patronal de incluir en los contratos colectivos de trabajo programas de

<sup>4</sup> Reforma al Art. 123 Constitucional, fr. XIII, publicada en el DOF el 9 de enero de 1978. Citada por Alfonso Siliceo, *op. cit.*, pp. 37-38.

<sup>5</sup> *Ley Federal del Trabajo de 1978, op. cit.*, p. 56.

<sup>6</sup> De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores. Arts. 153A-153-X. *Ibidem*, pp. 56-62.

capacitación y la obligación de presentarlos para su aprobación a las autoridades laborales; se incluye, además, que las constancias de capacitación se consideren para fines de ascensos; se definen los requisitos para los instructores externos y las escuelas de capacitación.

La promoción de la capacitación corresponde, conforme a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la cual deberá:

Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.<sup>7</sup>

Asimismo, dicha dependencia incorporó a su unidad administrativa, denominada *Servicio Público del Empleo*, la cual ya se contempla en la Ley Federal del Trabajo de 1970<sup>8</sup>, las funciones inherentes a la vigilancia y supervisión de la capacitación. Actualmente esta unidad administrativa aparece en la Ley Federal del Trabajo con el nombre de *Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento*.<sup>9</sup>

Entre las dificultades que se presentan en el ejercicio de la capacitación, puede citarse la relativa al desconocimiento por parte de los trabajadores de que la capacitación es un derecho; piensan que se trata de un privilegio, es decir, creen que el patrón puede o no dar la capacitación, según su conveniencia. Por otro

---

<sup>7</sup> *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. 13a. ed. México. Porrúa. 1984. Cap. II, de la Competencia de las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos. Art. 40, fr. V., pp. 46-47. (*Leyes y Códigos de México*).

<sup>8</sup> *Ley Federal del Trabajo de 1970*, op. cit., p. 68.

<sup>9</sup> *Ley Federal del Trabajo de 1978*, op. cit., p. 195.

lado, las agrupaciones gremiales han insistido poco o nada para que los trabajadores ejerzan este derecho; también es un problema frecuente el que los patrones no estén dispuestos a "distraer" al personal en esta actividad, pues consideran que de momento no produce resultados, y aunque se refleja una preocupación por cumplir con este ordenamiento legal, la capacitación se imparte en forma dispersa y sin seguimientos adecuados.

Un sinnúmero de pequeñas y medianas empresas se limita a entrenar a los trabajadores en el manejo de la maquinaria, o bien, solicitan mano de obra calificada, pero cuando la contratan nadie más la capacita, lo que hace que la previsión jurídica aparezca más simbólica que efectiva en la realidad. De esta manera, la capacitación no cumple plenamente con sus objetivos: mantener actualizados a los trabajadores en las tareas encomendadas, perfeccionar sus conocimientos, habilidades e inducirlos a nuevas tecnologías.

El rezago en materia de capacitación se debe al origen mismo de la libre empresa concebida desde un inicio como negocio. En lo que menos piensa el patrón al momento de abrir su empresa es en capacitar a su personal de modo sistemático y profesional, mucho menos piensa en distraer recursos para esta actividad. Sólo las empresas sólidas económicamente y con larga trayectoria en el ramo emprenden acciones en este sentido.

Pero no únicamente la iniciativa privada subestimó la capacitación. También la administración pública durante largas décadas dejó de lado o prestó poca atención a esta actividad. Es el caso que hoy en día ha tenido que organizar

urgentemente programas de capacitación para su personal e introducir los avances tecnológicos que son necesarios para una mayor eficiencia y productividad en los servicios que presta para estar a tono con la modernización del país.

### **1.1.1 Normatividad de la capacitación en la administración pública federal**

En el ámbito de la administración pública federal, el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y de la obligación de los titulares a proporcionarla, se contempla en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional, en los términos siguientes:

Art. 43. Son obligaciones de los titulares a que se refiere el artículo 1o. de esta Ley:

...

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:

...

f) Establecimiento de escuelas de Administración Pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

Art. 44. Son obligaciones de los trabajadores:

...

VIII. Asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia.<sup>10</sup>

Por su parte, la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (Ley del ISSSTE) contempla la capacitación dentro de las

---

<sup>10</sup> Alberto Trueba Urbina y Jorge Trueba Barrera. *Legislación federal del trabajo burocrático. Comentarios y jurisprudencia. Disposiciones complementarias*. 22a. ed. ac. México. Porrúa. 1986. Título segundo. De los derechos y obligaciones de los trabajadores y de los titulares. Cap. IV, Art. 43, fr. VI, I. f. y Art. 44, fr. VIII. pp. 34-38.

prestaciones culturales a que tiene derecho la población derechohabiente incorporada a este régimen de seguridad social:

Art. 140. El Instituto proporcionará servicios culturales, mediante programas 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.

Art. 141. Para los fines antes enunciados, el Instituto ofrecerá los siguientes servicios:

[...]

ii. Programas educativos y de preparación técnica

iii. De capacitación;<sup>11</sup>

Otra dependencia con atribuciones sobre capacitación y desarrollo del personal, vinculada con la burocracia, es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuya función consiste en coordinar las actividades que las secretarías de estado realizan en esta materia, así como establecer normas, políticas y lineamientos generales en administración y salarios para los servidores públicos.<sup>12</sup>

En 1983, buscando abatir el atraso productivo de los trabajadores al servicio del estado, se creó la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil de Carrera como un instrumento de coordinación y asesoría del Ejecutivo Federal para la instauración del Servicio Civil de Carrera de los Trabajadores de la Administración Pública Federal, el que desde su origen buscó desterrar vicios en estos servidores públicos. Este fue el primer esfuerzo serio del gobierno federal para mejorar su imagen a través de la motivación y preparación de los trabajadores con la idea de inducirlos a prestar servicios con calidad, oportunidad y transparencia, proponiéndose, para concretar estos objetivos, llevar a cabo las siguientes acciones:

<sup>11</sup> *Ibidem*, pp. 135-136.

<sup>12</sup> *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, op. cit. Art. 32, fr. X, p. 23.

... garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo; promover mayores grados de responsabilidad, diligencia y eficacia; fomentar la vocación de servicio del personal federal mediante una motivación adecuada, elevando así la eficiencia y la agilidad, así como promover la capacitación permanente del personal;...<sup>13</sup>

A fin de consolidar la carrera administrativa del personal al servicio del Estado, en 1990 se emitieron los *Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público* en cuya presentación se plantea que la modernización en este sector requiere de:

... un mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta para dar cumplimiento a las tareas que la Ley le ha encomendado. En virtud de lo anterior, se han realizado estudios en materia de capacitación, a fin de promover acciones en este sentido, que hagan posible incrementar la eficiencia del Sector Público;...

Estas acciones, agrega el documento, tienen como objeto:

... uniformar, sistematizar y dar permanencia a las acciones de capacitación de la Administración Pública Federal, así como lograr la adecuada congruencia programática-presupuestal de dichas acciones y la correcta integración de los recursos utilizados.<sup>14</sup>

Al proponer una capacitación permanente y sistemática para el personal al servicio del estado y dictar medidas tendientes a la coordinación de esfuerzos de todo el sistema federal en materia de capacitación -con miras a un manejo adecuado de recursos y de la utilización de la infraestructura de capacitación con que cuenta el sector público- se manifiesta el interés del gobierno federal por elevar realmente la productividad y eficiencia de los trabajadores del estado, apoyándose en diversos mecanismos, entre ellos la capacitación de su personal.

<sup>13</sup> El acuerdo por el que se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil de Carrera fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de junio de 1983. *Ibidem*, pp. 97-98.

<sup>14</sup> Correspondió a la extinta Secretaría de Programación y Presupuesto dar a conocer a las secretarías de estado estos lineamientos en oficio del 29 de octubre de 1990, por conducto de su Dirección General de Servicio Civil. Actualmente estas funciones las lleva a cabo la Dirección General de Normatividad y Desarrollo Administrativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, al integrarse a esta Secretaría, Programación y Presupuesto, según Decreto que deroga, reordena y reforma diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicado en el DOF del 21 de febrero de 1992 y Reglamento Interior de la SHCP, Art. 80, fr. VI, p. 92.

### **1.1.2 Normatividad de la capacitación en la Comisión Nacional Bancaria**

Si bien más adelante se trata en detalle la capacitación instrumentada en la Comisión Nacional Bancaria (CNB) en los años 1990-1993, cabe aquí señalar que la capacitación de los empleados del Organismo se encuentra regulada externamente por el marco normativo descrito en párrafos anteriores e internamente por las disposiciones contenidas en el *Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de Base de la Comisión Nacional Bancaria* en donde el derecho a recibir capacitación aparece en los siguientes términos:

Disfrutar de becas, en los términos de las disposiciones de carácter general que sobre el particular se dicten, con intervención del sindicato, así como asistir a cursos de capacitación que la Comisión imparta, de conformidad con lo señalado por la Comisión Nacional Mixta de Capacitación. La Comisión estimulará al personal y procurará que estos cursos se lleven a cabo en la forma más amplia y que tengan difusión adecuada entre el personal del Organismo.<sup>15</sup>

Cabe señalar que hasta 1993 no se había constituido, en la práctica, la Comisión Nacional Mixta de Capacitación, a pesar de estar contemplada en el *Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo* citado; finalmente se formalizó en 1994 y ha servido de enlace entre la representación sindical y los funcionarios responsables de la capacitación para que ésta la reciba el personal sindicalizado.

Este personal era un sector rezagado en los programas de capacitación instrumentados en la Institución, lo cual se refleja en los títulos de los cursos impartidos en el periodo 1990-1993, que en la mayoría de los casos se canalizaron a empleados de áreas sustantivas, catalogados como de confianza, con excepción

<sup>15</sup> CNB. *Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de Base de la Comisión Nacional Bancaria*. México, 1991. Art. 43, fr. XI, pp. 10-11.

de los cursos de computación que se impartieron a todos los niveles. El detalle de los cursos 1990-1993 se verá en el capítulo III de este trabajo.

La capacitación tanto en el sector público como en el privado no se ha llevado a cabo plenamente, pese a los esfuerzos puestos en este renglón y no obstante la extensa normatividad existente que establece su obligatoriedad.

### **1.2 Modernización de la educación y la capacitación de los trabajadores. Programas de gobierno**

Cuando el país entra en el proceso de modernización económica, encaminado a la apertura comercial y a la competencia internacional, se reconoce la importancia de la preparación de los trabajadores en los esfuerzos por incrementar la productividad. Y, en vista del enorme atraso que México presenta con respecto a las naciones desarrolladas en materia educativa y en la capacitación de los trabajadores, la modernización de estos aspectos se subraya como una prioridad en dos proyectos para el desarrollo del país, puestos en vigor en la administración de Carlos Salinas de Gortari: el *Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 (PND)* y el programa elaborado *ex profeso* sobre capacitación y productividad, denominado *Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994*.

Debido a que estos dos instrumentos gubernamentales son muy recientes y que por lo mismo no se han podido evaluar, aquí sólo cabe hacer mención de las limitaciones, los avances y las propuestas que hacen estos documentos, en especial el Programa Nacional de Capacitación y Productividad (1991-1994), para modernizar el sistema educativo nacional y la capacitación de los trabajadores.

Aunque el tema educativo no es el objeto de este trabajo, me permito plantear algunas consideraciones sobre este aspecto, en virtud de que los programas de gobierno en comentario hacen hincapié en que la educación y la capacitación de los trabajadores se entrelazan ya que ambos procesos inciden en la formación de los recursos humanos para el trabajo.

### **1.2.1 Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994**

El *Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994* es el documento que contiene las bases para el desarrollo del país, a través de una estrategia de modernización nacional cuyo objetivo es adaptar la estructura económica de México a las nuevas modalidades de integración y competencia internacionales y en cuyo contexto se exige de los trabajadores mayores niveles de eficiencia y productividad.

El *Acuerdo para el Mejoramiento Productivo del Nivel de Vida de los Trabajadores*, que es uno de los tres acuerdos en que se estructura el *PND*, señala la importancia de cubrir eficientemente los satisfactores básicos para el bienestar de los trabajadores y de la población en general, como son salud, vivienda, empleos bien remunerados, servicios, alimentación, educación y capacitación, toda vez que la estrategia global de modernización propuesta en el *PND* se sustentará en el aumento de la productividad, apoyada por una fuerza de trabajo bien alimentada, mejor preparada y más saludable.

Los alcances, las limitaciones y las propuestas para modernizar la educación y la capacitación de los trabajadores se recogen en el documento

elaborado *ex profeso* para el desarrollo de los recursos humanos denominado *Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994*.

### **1.2.2 Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994**

Este programa presenta un conjunto de elementos que se consideran necesarios para la formación de los recursos humanos que aspiran a incorporarse a las actividades productivas y contiene sugerencias para mejorar la capacidad laboral e incrementar la productividad de los trabajadores en activo.

El programa de referencia manifiesta que en la búsqueda de una mayor productividad tanto en el ámbito económico como en el social, un elemento común que destaca por su importancia es el trabajo humano en su interacción con el conjunto de elementos que determinan la productividad, como son las opciones tecnológicas, la introducción de mejoras en la maquinaria y equipo, el desarrollo e implantación de procedimientos más modernos en la organización del trabajo, las condiciones en que éste se realiza y las condiciones de vida del trabajador.

El mismo documento expresa que los niveles de productividad en México se encuentran comparativamente bajos con respecto a las principales economías del mundo con las que el país compete en los mercados internacionales, desventaja que es un problema fundamental sobre todo en un momento como el actual en que se busca una mejor inserción en el contexto económico internacional y en donde la competitividad a nivel mundial tiende a basarse cada vez más en la productividad y menos en las ventajas tradicionales basadas en el costo de la mano de obra barata.

Entre las problemáticas asociadas a la baja productividad en nuestro país se encuentran las limitaciones relativas a la formación y desarrollo de los recursos humanos, como son la educación y la capacitación de los trabajadores.

La insuficiente asignación de recursos en infraestructura social ha impedido dar a la educación el fuerte apoyo que requiere como uno de los pilares fundamentales de la productividad. Como resultado de estas limitaciones, se ha restringido la cobertura educativa y se padecen obstáculos asociados a la calidad de la enseñanza y una deficiente vinculación con las necesidades del aparato productivo, lo cual se traduce en la presencia de una fuerza laboral con un bajo nivel educativo<sup>16</sup> y en el aumento del desempleo y subempleo por parte de los egresados de instituciones de estudios superiores y de centros de capacitación para el trabajo, pues no logran colocarse en el mercado laboral por su formación poco orientada a las necesidades de las empresas; no obstante la amplitud de los servicios educativos enfocados a las actividades productivas, se considera que su repercusión en la formación de los recursos humanos para el trabajo es todavía insuficiente.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Según cifras proporcionadas por el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994, a mediados de 1988, de una fuerza de trabajo de aproximadamente 28 millones de personas, alrededor de 4.8 millones eran analfabetas, 7.5 millones más no terminaron la primaria, 6.2 la completaron y 7 millones más de alumnos tenían un año o más de Instrucción secundaria, y del total de la población urbana de más de 12 años, solamente el 15% posee una formación orientada a la actividad productiva. Datos que resultan contrastantes con los altos niveles de escolaridad de los países desarrollados como Estados Unidos, Alemania Occidental y Japón e inclusive con países en proceso intermedio de desarrollo como Corea del Sur, cuyo promedio de escolaridad es superior a la secundaria. En materia de formación tecnológica, México cuenta con 13 Ingenieros por cada 10 mil habitantes, mientras que Japón cuenta con 595; Estados Unidos con 139 y Corea del Sur con 24. *Programa Nacional de Capacitación y Productividad... op. cit.*, pp. 15 y 20.

<sup>17</sup> No obstante existir aproximadamente 3,000 centros de capacitación para el trabajo, de los cuales 650 están financiados por el Estado y alrededor de 2,350 corresponden a escuelas privadas y en los cuales se encontraban inscritos en el ciclo escolar 1988-1989 un millón 300 mil alumnos, solamente egresaron 392 mil con formación para el trabajo. *Ibidem*, pp. 24-26.

Las deficiencias en el sistema educativo se trasladan a los propios centros de trabajo, ya que en múltiples ocasiones la capacitación debe iniciarse con el refuerzo de conocimientos elementales de la educación básica.

En el programa de referencia se reconoce que a pesar de no contar con información exacta de los esfuerzos de capacitación realizados en las distintas ramas de la actividad económica, se ha podido conocer a través de los registros administrativos de la STPS que los cursos impartidos marcan una tendencia al perfeccionamiento de puestos y, en una proporción limitada, se dirigen a procesos. Asimismo, estos registros revelan que un número importante de cursos de capacitación son de tipo motivacional o de relaciones humanas y en una pequeña proporción, en empresas de mayor tamaño, se tratan aspectos relacionados con el mejoramiento de la calidad.

Otra problemática de la capacitación, según el aludido programa, es que con frecuencia se le asocia a una etapa de preparación de corta duración orientada principalmente a perfeccionar el desempeño de un puesto específico. Son pocas las empresas que asumen la capacitación como una tarea permanente de actualización y desarrollo profesional. En muchos casos de promoción, los trabajadores y ejecutivos adquieren los conocimientos a través de la experiencia, la que les servirá para desempeñarse en una mejor posición.

Con respecto a las empresas medianas y pequeñas, el programa de referencia señala que la obligación legal de capacitar se ha convertido en un verdadero formalismo por una serie de obstáculos que les impiden llevar a cabo programas efectivos de capacitación. Aunque en las empresas medianas y de

mayor tamaño también se cuenta con escasa información, se observa un desigual comportamiento debido al grado de modernidad que han alcanzado cada una de ellas, por sus formas en la organización del trabajo, su administración y el nivel de desarrollo de las relaciones laborales.

El Programa propone, como medidas para subsanar las carencias en el aspecto educativo y de la capacitación de los trabajadores, las siguientes:

1. Canalizar mayores recursos económicos al renglón educativo con objeto de ampliar su oferta y mejorar la calidad de la enseñanza, desde el nivel preescolar hasta el universitario incluyendo la educación técnica y procurando, en el diseño de los programas de esta última, propiciar un acercamiento al aparato productivo.

2. Por lo que se refiere a la educación extrascolar, que comprende la educación básica para adultos y las escuelas de capacitación para y en el trabajo, se sugiere una mayor integración escuela-empresa para propiciar el entrenamiento del educando en el trabajo.

3. Asimismo, la modernización educativa propone estimular la investigación y la información acerca de los perfiles ocupacionales que la empresa requiera para inducir el esfuerzo educativo hacia esas tendencias, así como reforzar la orientación vocacional y ocupacional de los estudiantes para que conozcan las diferentes opciones laborales que se les presentan en el mercado de trabajo, así como incentivar la investigación científica y tecnológica.

4. En cuanto a la capacitación en los centros de trabajo se considera que debe ser un medio fundamental para la actualización y readaptación ocupacional de los trabajadores en todos sus niveles ante los cambios introducidos en su entorno laboral, procurando además, adecuar el contenido de los programas de capacitación a las modalidades de los servicios para que, a la vez que se reciba capacitación, pueda contribuir a la productividad y sea extensiva a toda la vida activa del trabajador.

5. El Programa Nacional de Capacitación y Productividad señala la importancia y la responsabilidad que tienen las empresas ante su personal, ya que en ocasiones es la única instancia educativa a la que tienen acceso múltiples trabajadores, por lo que propone también organizar programas dirigidos a empresarios para el mejoramiento continuo de las funciones de dirección y administración en dichas entidades, así como promover el intercambio de experiencias entre organismos empresariales e instituciones educativas acerca de los programas de formación que realicen estos centros.

La propuesta de modernización de la capacitación considera las necesidades que plantea la dinámica del cambio tecnológico y el nuevo perfil de los trabajadores:

... más altos niveles de educación general en la fuerza de trabajo, destrezas específicas, pero menos especialización y más aptitud para enfrentar el cambio. La efectividad en la capacitación sólo se logra cuando se asocia a objetivos específicos de productividad y de elevación de la calidad ...<sup>18</sup>

El programa en comentario destaca el hecho de que en la administración pública federal trabaja un número importante de empleados en diversos servicios

---

<sup>18</sup> *Ibidem*, p. 35.

y que en múltiples aspectos sus tareas son semejantes a las realizadas en cualquier ámbito de la actividad productiva, por lo que se sugieren las mismas líneas de acción propuestas para las unidades productivas a fin de mejorar su aptitud profesional.

El referido documento señala que no obstante los esfuerzos realizados en materia de capacitación en el sector público, aún subsisten múltiples aspectos que requieren ser atendidos, por lo que expresa las siguientes propuestas en adición a las formuladas para las unidades productivas:

a) Definir las políticas y estrategias vinculadas con la modernización en la administración pública para orientar la capacitación en ese sentido; b) tener un conocimiento amplio de los perfiles educativos y ocupacionales en este sector, con el fin de establecer un diagnóstico acertado de las necesidades de capacitación; c) evaluar las acciones de capacitación que realicen, y en adición a criterios de productividad y eficiencia en este sector, se sugiere establecer paulatinamente estructuras ocupacionales más flexibles y modernas. Se sugiere, además: d) formular un inventario de la infraestructura de capacitación existente en todo el sector público para su aprovechamiento óptimo; e) promover la vinculación entre las distintas dependencias del sector público para el intercambio de experiencias y la integración de servicios cuando sea posible; f) extender los valores, principios y métodos que apoya el movimiento nacional de calidad y productividad con objeto de utilizar eficientemente los recursos públicos; g) propiciar el intercambio y la difusión de experiencias nacionales e internacionales en materia de capacitación y productividad, y el desarrollo de sistemas de investigación, información y

evaluación que permitan conocer el sentido y las acciones de capacitación que se desarrollen en todo el sector público.

El Programa de referencia menciona que la capacitación adquiere un papel estratégico en la modernización del país, en el sentido de que su función no solamente estará encaminada a subsanar deficiencias educativas de la fuerza de trabajo y otorgar apoyo a los trabajadores operativos y técnicos, al personal administrativo y gerencial en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades ante el proceso actual de cambios tecnológicos acelerados, sino también deberá contribuir a la readaptación de la mano de obra desplazada, en virtud de que la educación enfocada a la formación de los recursos humanos para el trabajo está en un proceso de readecuación y no puede responder eficientemente, por el momento, a la demanda de recursos humanos calificados.

El siguiente capítulo abordará a grandes rasgos los principales cambios que ha sufrido la normatividad bancaria nacional y que dan pie a la modernización de la Comisión Nacional Bancaria para adecuarla a las nuevas condiciones de la banca. Este proceso ha implicado modificaciones en su estructura orgánica, la introducción y aplicación de innovaciones tecnológicas, y cambios en los enfoques, métodos y técnicas para el tratamiento de la supervisión bancaria, lo que ha requerido de la capacitación de sus trabajadores para adaptarlos y actualizarlos a las nuevas condiciones de su ambiente laboral.

## CAPITULO II

### MODERNIZACION DEL SISTEMA BANCARIO Y DE LA COMISION NACIONAL BANCARIA

#### 2.1 Modernización del sistema bancario nacional

Las reformas a las principales leyes del sistema financiero mexicano<sup>1</sup> han tenido como propósito introducir, en el caso de los bancos, los usos y prácticas bancarias internacionales para permitirles competir tanto en el mercado interno como en el del exterior, mediante una modernización o actualización del sistema.<sup>2</sup>

En este proceso de modernización o actualización del sistema financiero, las reformas más importantes por lo que se refiere a la legislación bancaria son las siguientes:

---

<sup>1</sup> El sistema financiero mexicano está integrado por "... los sistemas bancario (que comprende el Banco de México, la banca comercial, la de desarrollo, el Patronato del Ahorro Nacional y los fondos fiduciarios de fomento económico), bursátil (bolsas de valores, casas de bolsa, sociedades de inversión y operadoras), asegurador y afianzador y el de las organizaciones auxiliares del crédito (uniones de crédito, sociedades de ahorro y préstamo, sociedades de factoring, sociedades de arrendamiento financiero y almacenes generales de depósito)." Alberto Martínez Rincón. "5. Facultades y deberes: funciones de supervisión", en Jesús de la Fuente Rodríguez (comp.). *Comisión Nacional Bancaria*. México. NF-FCE. 1993 (Nueva Cultura Financiera), p. 152.

Del macrosistema financiero descrito, solamente las instituciones aseguradoras y afianzadoras se encuentran fuera de la supervisión de la CNB. Véase *supra* nota de pie de página<sup>2</sup> de la introducción del presente trabajo, p. 1.

<sup>2</sup> Este proceso de modernización inicia en 1988 con medidas dictadas por el Banco de México que permitieron a la banca captar recursos mediante la libre emisión de aceptaciones bancarias. En 1989 el citado Banco de México expidió medidas que permitieron liberar las tasas de interés y los plazos en la captación bancaria; la eliminación de la obligatoriedad en la orientación de los recursos captados del público, ya que un cierto porcentaje lo debían canalizar a ciertas actividades que al gobierno le interesaba promover. En 1992, al concluir la venta de los bancos, "...estos se encuentran en libertad de concertar las tasas de interés en sus operaciones..., establecer tarifas y honorarios por los servicios que prestan, canalizar los recursos que captan del público, operar por cuenta propia en el mercado de valores...". Alberto Martínez Rincón. "7. Evolución y modernización del sistema bancario mexicano, de su marco regulatorio y de la CNB", en Jesús de la Fuente Rodríguez (comp.), *Ibidem*, pp. 209-210.

En junio de 1990 se reforma el artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, a fin de reincorporar la propiedad privada mayoritaria en el capital de los bancos<sup>3</sup>. En julio del mismo año se aprueban y expiden la nueva Ley de Instituciones de Crédito y la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras; esta última autoriza la integración de varios tipos de intermediarios del sistema en un grupo financiero. Por su parte, la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito también fue objeto de reformas y adiciones en enero de 1990 y en diciembre de 1991, debido a la incorporación de las empresas de factoraje y de las sociedades de ahorro y préstamo como organizaciones auxiliares del crédito.

Como resultado de estas reformas se produce:

a) La reducción de la regulación excesiva sobre la banca otorgándole mayor autonomía de gestión.<sup>4</sup>

b) La venta de los bancos a la iniciativa privada.<sup>5</sup> (Véase Anexo 1)

---

<sup>3</sup> Como razones de este importante cambio se expresaron las siguientes: a) El Estado debe enfocar su actividad a dar respuesta a las necesidades sociales de la población y elevar su bienestar; b) Que las condiciones de la estructura económica, de la realidad social del país y del sistema financiero eran completamente diferentes a las que dieron origen a la estatización de la banca en 1982; y c) Mejorar la calidad del servicio bancario en beneficio de la colectividad. *Ley de Instituciones de Crédito*. CNB. Junio de 1992, p. 1.

<sup>4</sup> Se les otorga a los bancos "... una mayor autonomía de gestión e independencia financiera y prosigue una desregulación administrativa que les permite contar con una mayor capacidad administrativa de respuesta a las cambiantes condiciones del mercado financiero para poder competir eficazmente.". Jesús de la Fuente Rodríguez. "1. Antecedentes, creación y evolución de la Comisión Nacional Bancaria", en Jesús de la Fuente Rodríguez (comp.), *op. cit.*, p. 30.

<sup>5</sup> La cual se inicia el 23 de julio de 1991, con la venta de Multibanco Mercantil de México, S.A., hoy Banco Mercantil Probusa, S.A., y concluye el 6 de julio de 1992 con el traspaso de Banco del Centro, S.A. a manos privadas.

c) El establecimiento del Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA).<sup>6</sup>

d) La creación, en abril de 1992, de la Coordinación de Organismos Supervisores del Sistema Financiero Mexicano (COSSIF) para fortalecer la supervisión y el control de los grupos financieros, unificando criterios de vigilancia de las Comisiones Nacionales: Bancaria, de Valores, y de Seguros y Fianzas.

e) La redefinición y fortalecimiento de las labores de vigilancia y supervisión de los organismos de supervisión en función de un carácter preventivo<sup>7</sup> (Comisión Nacional Bancaria, Comisión Nacional de Valores y Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, esta última que funcionaría por separado al escindirse de la primera citada).

f) El reconocimiento de nuevos instrumentos y canales de intermediación, a través de las agrupaciones financieras (Véase Anexo 2), constituidas para prestar servicios financieros integrados en un solo grupo.

Los incisos a) y e) están íntimamente relacionados, ya que el primero, relativo a la desregulación y autonomía de gestión de la banca intenta poner a tiempo a la banca en relación con el ámbito internacional, y el segundo, referente al

---

<sup>6</sup> Sustituye al anterior Fondo de Apoyo Preventivo de las Instituciones de Banca Múltiple (FONAPRE), destinado a garantizar la solvencia bancaria y proteger los intereses de los ahorradores. Funciona desde su inicio con las aportaciones individuales y obligatorias de las instituciones de crédito. CNB. *Gula del Consejero*, 1993. (s.p.i.), pp. 31 y 34.

<sup>7</sup> "La Comisión ha adoptado un enfoque de supervisión preventiva, que parte del reconocimiento de la autogestión de los bancos... El desempeño de las entidades es evaluado, según este enfoque, conforme a indicadores de la calidad de su gestión, a fin de detectar sus áreas de riesgo y permitir a las instituciones adoptar las medidas correctivas necesarias...". CNB. "Mensaje del Presidente". *Memoria 1990*. (s.p.i.),

fortalecimiento de la CNB, está orientado a que este organismo supervisor cuente con la autoridad suficiente para vigilar las prácticas bancarias en un ambiente de autonomía de gestión administrativa y financiera, otorgada a la banca, para estar en condiciones de competir eficazmente.

Con objeto de lograr una atención más amplia hacia el sector bancario y con el reconocimiento de que a mayor autonomía de gestión la banca requiere de una más eficaz presencia de la autoridad supervisora, en la Ley de Instituciones de Crédito se fortalece la función de la CNB mediante las siguientes disposiciones:

a) Quedó eliminada para la Junta de Gobierno de la CNB, la obligación de someter sus acuerdos a la aprobación de la SHCP.

b) Está autorizada para imponer sanciones administrativas por incumplimiento a las disposiciones expresadas en la legislación bancaria, que antes era atribución de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

c) Se le faculta para aplicar sanciones a los servidores públicos de la banca de desarrollo por conductas ilícitas conforme a la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

d) Se le faculta, asimismo, para autorizar los nombramientos de los consejeros de las instituciones de crédito, de su director general y de quienes ocupen el siguiente nivel jerárquico inferior, con base en la experiencia de estos funcionarios en el medio financiero y su honorabilidad para ocupar el cargo, así como suspenderlos, removerlos o inhabilitarlos en caso de que lo ameriten, lo cual

se hace extensivo a todo tipo de funcionarios que pudieran obligar a la institución con su firma.

e) Está facultada para supervisar con especial cuidado las prácticas bancarias de autopréstamo y operaciones de complacencia, o sean aquellas en las que el beneficiario del préstamo tiene vínculos de tipo patrimonial, de control o de manejo con la institución.<sup>8</sup>

Como se puede observar, el proceso de reformas al sistema bancario mexicano manifiesta la intención de encontrar un equilibrio entre libertad y regulación del mercado; evitar que por causa de diferencias en los marcos regulatorios entre el mercado nacional y el extranjero, las operaciones financieras se trasladen a otros países.

Como se ha señalado, los cambios introducidos al sistema bancario nacional afectaron no solamente a las propias instituciones que lo integran, sino también a las autoridades de supervisión, como es el caso de la CNB.

## **2.2 Modernización de la Comisión Nacional Bancaria**

La Comisión Nacional Bancaria consustancialmente al proceso de modernización bancaria, procedió a "... establecer un programa general de modernización institucional que comprende la reestructuración y el desarrollo organizacional; la actualización de los enfoques, los métodos, las técnicas y los procedimientos de

---

<sup>8</sup> *Ley de Instituciones de Crédito, op cit., p. VI.*

vigilancia e inspección...<sup>9</sup>; dentro de este marco de modernización institucional se tomó en consideración la capacitación permanente de los recursos humanos para actualizar sus conocimientos y adecuarlos a las nuevas condiciones de la banca y de los propios cambios internos del Organismo.

El proceso de modernización de la CNB se inició en enero de 1990, al separarse de la CNB la supervisión de los sectores asegurador y afianzador que anteriormente tenía asignada constituyendo un nuevo órgano supervisor denominado Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), con el objeto de adecuar el funcionamiento de la CNB a las nuevas características de la banca y de otras entidades financieras, como son las agrupaciones financieras, las empresas de factoraje y las sociedades de ahorro y préstamo.

La nueva estructura organizacional de la CNB creada al escindirse de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), contempla a las Vicepresidencias de Banca Múltiple y la de Banca de Desarrollo (Véase Anexo 3), para atender por separado la supervisión de los sectores bajo la responsabilidad de la CNB.<sup>10</sup>

La supervisión bancaria se realiza a través de las funciones de *inspección y vigilancia*, las cuales se llevan a cabo en las denominadas áreas sustantivas. La primera consiste en visitas a las instituciones de crédito con objeto de revisar, verificar, comprobar y evaluar todo lo que pueda afectar la posición financiera y legal de las instituciones. La segunda, se practica desde las oficinas de la CNB y

<sup>9</sup> Guillermo Prieto Fortún. "La reforma de los sistemas financieros y la responsabilidad del superintendente bancario", en rev. *Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 5. Septiembre-octubre, 1991, p. 32.

<sup>10</sup> *Guía del Consejero*, 1993, op. cit., pp. 87 y 88.

consiste en vigilar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la legislación bancaria, con base en la información que se recibe de las instituciones; por ejemplo, la revisión de sus estados financieros y el cumplimiento de las indicaciones y observaciones que la CNB hace con motivo de las visitas de inspección practicadas a estas instituciones.<sup>11</sup>

Las referidas funciones de *inspección* y *vigilancia* se basaban en hechos consumados porque el Organismo no contaba con los medios adecuados para practicar una supervisión preventiva, que llevara a detectar anomalías en las instituciones para corregirlas a tiempo; esta situación fue superada porque al incorporar las instituciones de crédito a sus operaciones cotidianas sistemas automatizados, la CNB cambió sus sistemas de registro y elaboración de información tradicionales por equipos de cómputo desarrollando programas de vigilancia preventiva, como el denominado Sistema General Automatizado de Supervisión Bancaria, consistente en cinco módulos de apoyo para el tratamiento de la información contable que envían a la CNB las instituciones de crédito.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Entre las tareas asignadas a la CNB se encuentra la de proveer a la banca de un procedimiento uniforme y homogéneo de registro contable para sus operaciones, para lo cual les proporciona debidamente actualizado un catálogo de cuentas de uso obligatorio que sirve de base para elaborar la información que los bancos deben reportar a la CNB periódicamente. Esta información contable constituye otro mecanismo de supervisión permanente que la Comisión utiliza para el control de la operación bancaria y se emplea también cuando es necesario practicar una auditoría por motivos especiales. Cabe mencionar que, por su importancia, el catálogo de cuentas necesita reflejar, lo más oportunamente posible, los cambios que se originan en las operaciones cotidianas, con motivo de la aparición en los mercados de nuevos instrumentos y transacciones.

<sup>12</sup> Los módulos de apoyo a las funciones de vigilancia e inspección son los siguientes: "Sistema de Vigilancia Preventiva (Sivpre), Sistema Ejecutivo de Vigilancia (Sevi), Calificación de la Cartera de Créditos, Diagnóstico-Gráfico e Indicadores de Riesgo Rendimiento. Previamente, en un proyecto desarrollado conjuntamente con el Banxico, se introdujo el Sistema de Información Financiera (SIF), por medio del cual las instituciones suministran a ambos organismos diversos informes financieros...; con los datos de este sistema se alimentan los mencionados con anterioridad." Alberto Martínez Rincón. "7.Evolución y modernización del sistema bancario...", en Jesús de la Fuente Rodríguez (comp.), *op cit.* p. 223-224.

La autorización otorgada en julio de 1990 para constituir grupos financieros, trajo consigo la necesidad de supervisar a estos grupos por parte de la autoridad respectiva<sup>13</sup>; así, a la Comisión Nacional Bancaria le fue asignada la vigilancia de aquellos grupos en los que la institución preponderante sea un banco. Para su mejor supervisión, en marzo de 1993 el organismo adecuó nuevamente su estructura organizacional, sustituyendo las anteriores vicepresidencias de Banca Múltiple y de Banca de Desarrollo por una de Supervisión, en la que se concentraron todas las entidades supervisadas por la CNB. (Véase Anexo 4)<sup>14</sup>

En vista del dinamismo mostrado por el proceso de cambio en el ámbito financiero, la Comisión no detuvo sus adelantos en materia de supervisión, por lo que en marzo de 1993, paralelamente a la creación de la Vicepresidencia de Supervisión, puso en marcha un nuevo sistema de supervisión que además de tomar en cuenta los elementos ya supervisados, puso énfasis en otros, como el control de los riesgos financieros de las instituciones, lo cual se combinó en un

---

<sup>13</sup> Las autoridades del sistema financiero mexicano son: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), el Banco de México, la Comisión Nacional Bancaria, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y la Comisión Nacional de Valores. El Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria se encargan de supervisar el comportamiento del sistema bancario: el Banco Central implementando las disposiciones de política monetaria y crediticia y la CNB ejerciendo la labor de vigilancia e inspección. *Guía del Consejero, 1993, op. cit.*, pp. 67, 70, 81, 88 y 93.

Asimismo, véase *supra* nota de pie de página<sup>1</sup> de la Introducción del presente trabajo, p. I.

<sup>14</sup> En la Vicepresidencia de Supervisión se concentra la supervisión de todos los sectores supervisados por la CNB: "... grupos financieros, que incluyen instituciones de banca múltiple, arrendadoras financieras, empresas de factoraje financiero, almacenes generales de depósito y casas de cambio... instituciones de banca de desarrollo, las organizaciones y actividades auxiliares del crédito no agrupadas, las sociedades que prestan servicios complementarios o auxiliares, el Patronato del Ahorro Nacional (Pahnal), los comisionistas, síndicos y liquidadores... el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), el Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad para las Fuerzas Armadas (Fovimi) y los fideicomisos públicos constituidos por el Gobierno para el fomento económico." Sergio Vega Huanosto. "Nueva estructura orgánica y adecuación al funcionamiento de la Comisión Nacional Bancaria", en *rev. Comisión Nacional Bancaria*. México. Núm. 14. Marzo-abril, 1993, p. 4.

nuevo concepto de supervisión integral denominado MACRO, diseñado para responder al actual esquema de los grupos financieros.<sup>15</sup>

Esta innovación de supervisión concibe que la inspección y vigilancia debe cubrir a todas las entidades que integran el grupo financiero, practicarse desde la propia empresa supervisada y, tomando en cuenta la diversidad de las instituciones de un grupo financiero, se requiere la participación de un conjunto interdisciplinario de supervisores por cada grupo supervisado, por el tiempo necesario que les permita interiorizarse con la problemática y naturaleza de los componentes del grupo.<sup>16</sup>

Para el desarrollo de este nuevo esquema de supervisión se requirió, entre otras acciones, la capacitación y adaptación del supervisor para aplicar la nueva modalidad de supervisión.

La tendencia creciente a la globalización de las operaciones y los servicios financieros ha facilitado el libre movimiento internacional de capitales. En su contraparte, la supervisión ha debido corresponder estableciendo aquellos procedimientos que han mostrado su eficiencia en sistemas más avanzados,

---

<sup>15</sup> Este concepto de supervisión integral debe dar respuesta a tres preguntas básicas: "1. ¿Qué tan expuesta está la Institución financiera a los riesgos de crédito y de mercado, y por qué? 2. ¿Cómo afecta su exposición a tales riesgos su estabilidad financiera presente y futura? 3. ¿Qué hace la institución para controlar y cubrir sus riesgos?... las respuestas a las mismas no pueden ser más que integrales. La metodología MACRO se hace cargo de esa necesidad y la sistematiza a partir de cada una de las letras de su nombre: Manejo de fondos, Adecuación de capital, Calidad de activos, Rentabilidad, y Organización. Estos conceptos son concebidos como áreas de riesgo que permiten hacer operativa la supervisión sin perder la visión de conjunto de la entidad supervisada, así como constatar el desempeño de la misma con el de otras entidades o con el sector al que pertenece." CNB. *Memoria 1993*. (s.p.l.), p. 111.

<sup>16</sup> Patricia Armendáriz de H. "El programa Macro en el proceso de modernización de la Comisión Nacional Bancaria", en *rev. Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 14, *op. cit.*, pp. 11-12.

mediante una amplia visión de las operaciones internacionales, lo que se ha podido conocer a través del intercambio de experiencias con organismos similares en foros diversos, tales como las reuniones que anualmente organiza la Asociación de Organismos Supervisores de América Latina y el Caribe; además, se contó con la asistencia técnica de organismos internacionales, como el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA), el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, independientemente de asistir y participar en las reuniones del Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria.

La situación del sistema financiero mexicano -y en especial del bancario- en los últimos años de la década de los ochenta era de notable atraso en relación con la banca internacional. La actualización que se necesitaba para hacerlo competitivo internacionalmente, realizada a partir de 1988, ha constituido el proceso de modernización más acelerado en la historia bancaria del país, y sus manifestaciones se han dado simultáneamente en los aspectos normativo, técnico, tecnológico y de incorporación de nuevos instrumentos de operaciones.

Para que la función de supervisión que lleva a cabo la Comisión Nacional Bancaria sobre las instituciones de crédito estuviera acorde con la modernización del sector bancario, el Organismo requirió poner en marcha un amplio proceso de modernización integral, el cual exigió, en primer término, la reestructuración y el desarrollo de su organización, la actualización de enfoques, métodos, técnicas y procedimientos de inspección y vigilancia, y en toda esta transformación, se consideró la capacitación de los recursos humanos, para actualizar sus conocimientos y adaptarlos a las nuevas exigencias de tipo laboral que se les

plantearon y cuya capacitación ha sido la base para consolidar el proceso de modernización integral a que aspira llegar la CNB.

En el marco de modernización de la Comisión Nacional Bancaria se reforzó el área de capacitación para actualizar al personal técnico en sus diferentes niveles, cuyos resultados son objeto de tratamiento en el capítulo III de este trabajo.

**CAPITULO III**  
**CAPACITACION AL PERSONAL DE LA COMISION NACIONAL**  
**BANCARIA. 1990-1993**

**3.1 Estructura orgánica del área de capacitación**

Se presenta a continuación la estructura orgánica del área de capacitación, la que paralelamente con el desarrollo de esta materia en la CNB en el periodo 1990-1993, también mostró cambios sustanciales en el proceso de modernización institucional.

En los años 1987-1989, la oficina encargada de la capacitación se integraba por una jefatura de departamento más dos o tres elementos de apoyo y dependía, en un principio, de la Subdirección de Recursos Humanos, posteriormente lo fue de la Dirección General de Administración.

Congruente con su estructura, las actividades de capacitación realizadas en este periodo fueron modestas, en virtud de que la inspección y vigilancia de las instituciones de crédito se efectuaba con "...base en procedimientos tradicionales de auditoría bancaria..."<sup>1</sup> porque no se habían presentado cambios tan radicales que alteraran el procedimiento de supervisión durante sesenta y seis años: de 1924, fecha en que se crea la Comisión, hasta 1990 cuando da inicio el proceso de modernización bancaria e institucional.

Además de la estabilidad que mostraron los procedimientos de inspección y vigilancia, a través de un diagnóstico realizado entre el último trimestre de 1989 y

<sup>1</sup> Carmen Beyer de Roalandini y otros, "La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en la Comisión Nacional Bancaria", en rev. *Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 10. Julio-agosto, 1992, p. 46.

enero de 1990, se detectó que el personal encargado de las funciones de inspección y vigilancia contaba con antigüedad, experiencia, conocimientos del medio financiero y escolaridad profesional con grado mínimo de licenciatura, elementos que conjuntamente con la práctica de una supervisión tradicional por décadas ejercida, contribuyeron a que los empleados de la Comisión tuvieran dominio de su actividad, por lo que se considera que el papel de la capacitación anterior a la modernización se impartió para dar cumplimiento a un requisito legal en materia laboral.

Fue a partir del último trimestre de 1989 -en que se dan los primeros pasos para la modernización de la CNB- cuando el área de capacitación es reestructurada y se fortalece para hacer frente a la demanda de capacitación acorde con los lineamientos trazados por la modernización bancaria e institucional y se da a la tarea de organizar cursos de capacitación para actualizar los conocimientos de su personal, en especial los cuadros técnicos, en virtud de que los enfoques, los métodos, las técnicas y los procedimientos en la inspección y vigilancia fueron orientados a una supervisión de tipo preventivo, misma que a la fecha ha estado sujeta a continuos ajustes conforme a pautas que la dinámica financiera va trazando al Organismo, para no quedar en rezago con respecto a las instituciones que se encuentran bajo su supervisión. La estructura orgánica del área de capacitación en esta etapa es la siguiente:

Dependiendo de la Dirección Técnica de Recursos Humanos, Capacitación y Desarrollo Organizacional, se crea la Subdirección de Capacitación y Adiestramiento y cuatro Jefaturas de departamento: de Capacitación de Banca Múltiple, de Capacitación de Banca de Desarrollo y Organizaciones y Actividades

Auxiliares del Crédito, de Sistematización de Apoyos Manuales y Contenidos Didácticos, y de Producción de Medios Audiovisuales (Véase Anexo 5). En 1993, el área de capacitación se eleva a Coordinación dependiendo directamente de la Vicepresidencia de Operación.<sup>2</sup>

### **3.2 Perfil profesional del personal de áreas sustantivas**

La CNB para el cumplimiento de las funciones que realiza -de inspección y vigilancia- requiere de personal con formación profesional eminentemente especializada en aspectos contables y financieros, por lo que la capacitación que se imparte en esta Institución para los cuadros técnicos, está orientada a cubrir este tipo de conocimientos.

El perfil profesional del personal encargado de la supervisión bancaria está contemplado en la Ley de Instituciones de Crédito (LIC) en los términos siguientes: "Los visitantes e inspectores serán personas de notorios conocimientos comprobados en materia financiera en los términos que determine el reglamento interior de la Comisión..."<sup>3</sup>

El reglamento interior a que se refiere la mencionada Ley, en el artículo 4o., párrafo segundo, adiciona el requisito de contar con conocimientos *en materia*

---

<sup>2</sup> En el transcurso del desarrollo del presente trabajo se han presentado nuevos ajustes en la estructura organizacional de esta Institución, por lo que actualmente el área de capacitación se denomina Dirección de Capacitación y se desprende de una nueva Dirección General de Organización y Capacitación.

<sup>3</sup> Ley de Instituciones de Crédito, art. 136, *op. cit.* p. 80.

*contable*: "El personal técnico de las áreas de supervisión, inspección y vigilancia deberá tener conocimientos comprobados en materia financiera y contable..."<sup>4</sup>

En el proceso de modernización bancaria e institucional como ya se mencionó, se dieron cambios importantes en la estructura del Organismo, en los métodos, enfoques y técnicas en la supervisión, en la adopción aunque incipiente de nuevas formas en la organización del trabajo, así como la implementación de la informática en las labores cotidianas. La incorporación de estos elementos impactaron la manera tradicional en que habían realizado sus labores los empleados de esta Institución y trajo consigo la necesidad de "...reconfigurar el perfil ... de los supervisores para que, a través de un conocimiento profundo de su entorno, con capacitación permanente, transformen y reorienten su cultura"<sup>5</sup>, como un medio fundamental para su actualización y readaptación, simple y sencillamente porque los conocimientos que este personal tenía de las instituciones de crédito fueron rebasados como resultado de su modernización y, en adición, por todos los cambios que se presentaron en el órgano supervisor.

### **3.3 Cobertura de las necesidades de capacitación**

Las necesidades de capacitación en el proceso de modernización de la CNB se han cubierto y planeado a corto y mediano plazos, de acuerdo con los cambios que en el enfoque, los métodos y las técnicas de supervisión así lo han demandado y en la misma forma se ha actuado para satisfacer los requerimientos

<sup>4</sup> Reglamento Interior de la Comisión Nacional Bancaria, DOF del 4 de agosto de 1993, p. 15.

<sup>5</sup> Carmen Beyer de Roalandini y Aldé Patricia Delgado Hernández. "La capacitación en la Comisión Nacional Bancaria 1990-1992", en rev. *Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 13. Enero-febrero, 1993, p. 57.

ocasionados al reestructurarse el Organismo; en la atención de las solicitudes de capacitación presentadas por las distintas áreas para fortalecer aspectos específicos de su personal y de la misma manera se atendieron las necesidades generadas por la introducción de tecnología informática en las labores cotidianas de la Institución.

A través del denominado Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal se detectaron necesidades de capacitación. Todos los empleados de la CNB fueron evaluados por vez primera en marzo de 1991 a través de este procedimiento. En esta modalidad de evaluación participaron tanto jefes como subordinados, los que por medio de entrevista directa intercambiaron puntos de vista acerca de la calificación asignada al empleado por su desempeño y, en los casos en que se detectaron deficiencias, elaboraron un plan conjunto para su mejoramiento laboral.

Por medio de este mecanismo se sugirieron cursos, a fin de reforzar los puntos débiles que se detectaron en el personal y que era posible fortalecer a través de capacitación. Para el efecto, el área de recursos humanos anexó al formato de evaluación del desempeño un catálogo de cursos diseñado por el área de capacitación, con la clave y el nombre de cada uno de ellos, a efecto de seleccionar a los que se consideró fortalecerían los conocimientos del personal evaluado.

### **3.4 Evolución de la capacitación en las etapas comparadas 1987-1989 y 1990-1993**

Está claro que el concepto de capacitación anterior a la modernización en la CNB obedeció a la naturaleza misma de las actividades fundamentales del momento. Estas fueron cambiando también como ya se ha reseñado, de acuerdo con los planes de modernización determinados por el Ejecutivo Federal, influidos por los cambios que internacionalmente se han venido operando y en los cuales el país requiere participar para lograr su desarrollo económico.

A estos cambios obedece que la capacitación necesariamente haya tenido que readecuarse, exigiendo esfuerzos constantes de los directivos encargados de su impartición en la CNB, por lo que -solamente para establecer una comparación en cuanto a la evolución que la misma ha tenido en esta Institución- se ha dividido la capacitación en dos etapas: antes del proceso de modernización (1987-1989) y durante el proceso de modernización (1990-1993), para estar en condiciones de comparar ambos periodos y en base a sus diferencias cualitativas y cuantitativas poder manifestar que efectivamente se dieron cambios en el campo de la capacitación en el periodo 1990-1993, con respecto a los años 1987-1989.

Para tener una idea acerca de la evolución que la capacitación ha tenido en la CNB, a continuación se presenta, en primer lugar, una tabla que contiene el número de cursos impartidos en los años 1987 a 1993 (tabla Núm. 1); en segundo lugar, el número de participantes a cursos de capacitación en la etapa arriba señalada (tabla Núm. 2); en tercer lugar, se presenta el número de participantes a cursos de capacitación con respecto al total de empleados del Organismo (tabla Núm. 3); en cuarto lugar, se clasifican los cursos impartidos en la etapa 1987-1989,

en sustantivos y en otros rubros (tabla Núm. 4)<sup>6</sup>, y en igual forma se clasificaron los cursos impartidos de 1990 a 1993 (tabla Núm. 5); se muestran rasgos comparativos de las dos etapas, y en la parte final del trabajo se describe el desarrollo de los recursos informáticos en el Organismo.

#### COMISION NACIONAL BANCARIA

**Tabla 1. Núm. de cursos impartidos 1987-1993**

1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
14	19	13	21	94	241	134
<b>Total 1987-1989: 46</b>			<b>Total 1990-1993: 490</b>			

Esta primera tabla permite tener una visión global del desarrollo de la capacitación en las dos etapas comparadas: 1987-1989 y 1990-1993<sup>7</sup>. En la misma se puede observar que en el periodo 1987-1989 el número de cursos es sumamente reducido en relación con los correspondientes a los años 1990-1993, en el que el ascenso en el número de cursos es notorio. El crecimiento en esta segunda fase responde a la necesidad que existió de actualizar y readaptar los conocimientos de los empleados de esta Institución ya que su ambiente laboral fue impactado por la modernización bancaria y por las transformaciones internas, lo cual se manifiesta en el incremento del número de cursos.

Del periodo 1987-1989, el más bajo número de cursos ocurrió en 1989, hecho que se puede explicar porque en este año -según la Memoria de la CNB de

<sup>6</sup> Los cursos clasificados para áreas sustantivas son los que contienen temas contables y financieros y los clasificados como en otros rubros son los que comprenden temas sobre motivación, sensibilización al cambio, gerenciales, secretariales e informáticos.

<sup>7</sup> Cabe comentar con respecto al número de cursos y de participantes que aparecen en las tablas Núms. 1 y 2, respectivamente, que los datos relativos a 1990-1992 se obtuvieron de las revistas bimestrales Núms. 10 y 13 de la CNB y los relacionados a 1993 son cifras estimadas derivadas de la información que se pudo obtener.

1989- se inician las medidas necesarias para escindir a la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas de la CNB y se concreta su separación a principios de 1990; asimismo, "...se dio inicio a un programa ... en el área de organización y sistemas tendientes a dotar de una nueva estructura funcional a la Comisión, a la automatización de las labores de análisis y vigilancia preventiva y a dar un respaldo más eficiente a sus actividades en general..."<sup>8</sup>

Se puede considerar al proceso descrito anteriormente iniciado a fines de 1989 y durante 1990- como el arranque de la etapa de transición y de readecuación de la CNB, acorde con las exigencias dictadas por la modernización bancaria, que a su vez implicó la organización de la capacitación del personal de la CNB para adaptar y actualizar sus conocimientos.

Por lo que respecta al número de cursos de capacitación impartidos en 1990, éstos como se ve, resultaron más bajos -al igual que los de 1989-, lo que se deduce obedeció a la etapa inicial de la reorganización interna del Organismo.<sup>9</sup>

El número de participantes a cursos de capacitación impartidos también resulta significativo para establecer las diferencias en los dos periodos señalados, denotándose en la segunda etapa, 1990-1993 un incremento en esta materia:

---

<sup>8</sup> CNBS. *Memoria 1989*. México. 1990, p. 18.

<sup>9</sup> Los títulos de los cursos impartidos de 1987 a 1989 se conocieron a través de fuente documental directa; los del periodo 1990 a 1993 corresponden a datos extraídos de las revistas de la CNB Núms. 10 y 13 ya citadas, pp. 47 y 48 y de la 58 a la 61, respectivamente, así como de los temarios recabados para la elaboración del presente trabajo.

Por lo que respecta a cursos de capacitación impartidos en 1988, únicamente se tiene el título de doce cursos impartidos. Se desconoce sobre qué temas versaron los otros siete, ya que la Memoria 1988 de la CNB señala que fueron diecinueve los cursos de capacitación al que asistieron 313 participantes. Y de los trece que según señala la Memoria 1989 se impartieron en dicho año, se desconoce el título de cinco cursos, para hacer el total que se mencionan como impartidos, con la participación de 389 empleados.

**COMISION NACIONAL BANCARIA**  
**Tabla No. 2. Núm. de participantes a los**  
**cursos impartidos**

<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>
192	313	389	842	1,242	2,292	2,510

**Total participantes: 894**

**Total participantes: 6,886**

En los años 1987 a 1989 ocurrió un número menor de participantes con respecto al periodo 1990-1993; en esta última fase se presentaron aproximadamente ocho veces más participantes a cursos de capacitación que en el periodo primeramente citado.

Asimismo, se puede apreciar también que en el año de 1989 hubo un ligero aumento de participantes con respecto a los dos años anteriores. Puede afirmarse que este resultado obedece a expectativas del personal con respecto al proceso de modernización desarrollado en el Organismo, ya que todo cambio implica un reto, una esperanza y posibilidades de superación personal, que en este caso se presentaría a través del reconocimiento del grado de preparación y de actualización individual.

Otro dato que permite establecer diferencias entre las dos etapas comparadas es el número de participantes a cursos de capacitación con respecto al total de empleados:

**Tabla Núm. 3. Núm. de participantes a cursos de capacitación con respecto al total de empleados del Organismo**

<b>AÑO</b>	<b>NUM. DE EMPLEADOS</b>	<b>NUM. PART. A CURSOS CAP.</b>	<b>%</b>
1987	947	192	20
1988	960	313	33
1989	964	389	40
1990	791	842	106
1991	841	1,242	148
1992	856	2,292	268
1993 <sup>10</sup>			

Como puede apreciarse en la tabla Núm. 3, en los años 1990-1993 se generó un mayor número de participantes a cursos de capacitación, ya que su número rebasa a la planta laboral del Organismo, información que sin embargo, no permite asegurar que el 100% del personal recibió capacitación. Más bien este incremento en el número de participantes obedeció a que algunos empleados tomaron dos o más cursos de capacitación. No obstante, los datos revelan una política de capacitación más intensa en la fase que se comenta.

### **3.5 Temas de los cursos impartidos en el periodo 1987-1989**

Habida cuenta de que con el periodo 1990-1993 se da una readecuación en el aspecto de la capacitación del personal de la CNB, se describen a continuación los títulos de los cursos correspondientes a los años 1987-1989, para compararlos con

<sup>10</sup> Respecto al año de 1993 no se pudo obtener la información correspondiente a la planta laboral, contando solamente con el dato estimado de 2,510 participantes a cursos de capacitación.

los del periodo citado en primer término. Se ha considerado conveniente dicha comparación con el objeto de obtener una visión total de los cursos, revelando hacia dónde se dirigió la capacitación del personal.

**Títulos de los cursos impartidos durante la primera  
etapa comparada: 1987, 1988 y 1989  
1987**

1. Actualización fiscal
2. Elementos de reaseguro
3. Formación y desarrollo de mandos intermedios
4. Taller de encaje legal
5. Taller práctico de encaje legal
6. Inglés básico
7. Inglés intermedio
8. Inglés avanzado
9. Inmersión total en el diseño de sistemas de información
10. El aspecto legal del fideicomiso público
11. El aspecto contable del fideicomiso
12. Sistema bancario mexicano y sus operaciones
13. Computación para usuarios
14. Auditoría operativa

En 1987 se visualizan ocho cursos para áreas sustantivas y seis de capacitación dirigidos hacia otros rubros, entre los que destacan en relación con nueva tecnología, un curso de computación y uno de inmersión total en el diseño de sistemas de información.

**1988**

1. Funcionamiento e integración de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene
2. Importancia de la función supervisora
3. Manejo de la comunicación en la supervisión
4. El archivo y su funcionamiento
5. Taller de redacción
6. Taller de redacción I

7. Taller de redacción de informes técnicos
8. Desarrollo organizacional
9. Desarrollo y organización de equipos de trabajo
10. Lo que todo jefe debe saber sobre la motivación
11. La efectividad en las relaciones interpersonales
12. Formación y desarrollo de mandos intermedios

Para 1988 los cursos hacia áreas sustantivas fueron dos, y hacia otros aspectos diez, destacando los de carácter motivacional y de desarrollo de la organización e integración de equipos de trabajo.

#### 1989

1. Principios técnicos del seguro de daños
2. Auditoría integral
3. Actualización fiscal
4. Integración de equipos de trabajo
5. Régimen de inversiones de cuentas maestras
6. Eficiencia personal
7. Inducción institucional
8. Formación de instructores I

En lo que respecta a este año, se observan cuatro cursos dirigidos a áreas sustantivas y cuatro dirigidos a otros aspectos.

Para comprender con mayor claridad las deficiencias y los avances en el terreno de la capacitación en la etapa 1987-1989, en el presente trabajo se clasificaron los cursos en "Área 1", los dirigidos a las áreas sustantivas de la CNB, y en "Área 2", los orientados para la capacitación en diversos rubros: (tabla 4)<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Los cursos Elementos de reaseguro y Principios técnicos del seguro de daños, impartidos en 1987 y 1989, se dirigieron a personal del área de seguros, en consideración a que en ese periodo aún no se separaban las Comisiones, lo que se da en 1990 como ya se citó en el presente trabajo.

**TABLA NUM. 4. CURSOS IMPARTIDOS PARA AREAS SUSTANTIVAS  
Y OTROS EN DIVERSOS RUBROS, 1987-1989**

1987 AREA 1 SUSTANTIVOS	1988 AREA 1 SUSTANTIVOS	1989 AREA 1 SUSTANTIVOS
1. Actualización Fiscal	1. Importancia de la Función Supervisora	1. Principios Técnicos del Seguro de Daños
2. Elementos de Reseguro	2. Manejo de la Comunicación en la Supervisión	2. Auditoría Integral
3. Taller de Encaje Legal	TOTAL CURSOS SUSTANTIVOS: 2	3. Actualización Fiscal
4. Taller Práctico de Encaje Legal	<b>AREA 1 EN OTROS RUBROS</b>	4. Régimen de Inversiones de Cuentas Maestras
5. El Aspecto Legal del Fideicomiso Público		<b>REUNIONES INTERNACIONALES</b>
6. El Aspecto Contable del Fideicomiso Público		5. II Reunión de Técnicos de Supervisión y Fiscalización Bancaria de América Latina y el Caribe
7. Sistema Bancario Mexicano y sus Operaciones Bancarias		6. VI Asamblea de la Comisión de Organismos de Supervisión y Fiscalización Bancaria de América Latina y el Caribe
8. Auditoría Bancaria		7. Intercambio con el Banco Mundial sobre temas relacionados con la banca y los sistemas de supervisión aplicados en nuestro país (12)
TOTAL CURSOS SUSTANTIVOS: 8	4. La Efectividad en las Relaciones Internacionales	TOTAL CURSOS SUSTANTIVOS: 7
<b>AREA 2 EN OTROS RUBROS</b>	5. El Archivo y su Funcionamiento	<b>AREA 2 EN OTROS RUBROS</b>
1. Inmersión Total en el Diseño de Sistemas de Información	6. Taller de Redacción	1. Integración de Equipos de Trabajo
2. Computación para Usuarios	7. Taller de Redacción I	2. Eficiencia Personal
3. Formación y Desarrollo de Mandos Intermedios	8. Taller de Redacción de Informes Técnicos	3. Inducción Institucional
4. Inglés Básico	9. Funcionamiento e Integración de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene	4. Formación de Instructores I
5. Inglés Intermedio	10. Desarrollo Organizacional	
6. Inglés Avanzado		
TOTAL CURSOS EN OTROS RUBROS: 6	TOTAL CURSOS EN OTROS RUBROS: 10	TOTAL CURSOS EN OTROS RUBROS: 4

Puede observarse que los cursos sustantivos se mantuvieron en cifras muy modestas. Así, para 1987, ocho; para 1988, dos, y para 1989, siete cursos. Lo que

<sup>12</sup> En la Memoria de la CNB de 1989 se menciona que en este año, en el que se dan los primeros pasos para la modernización del Organismo, se establecieron algunos contactos con organismos internacionales relacionados con la supervisión bancaria. CNB. *Memoria 1989*, op. cit., pp. 17 y 18.

Estas reuniones en su mayoría fueron convocadas por el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA) en coordinación con el órgano supervisor del país anfitrión.

El artículo intitulado "Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA)", cita que la CNB en 1989 reingresa como miembro colaborador de dicho Centro, sin señalar en qué fecha la CNB dejó de ser integrante. "Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA)". *Boletín Financiero*, del 23 al 27 de agosto de 1993, p. 11.

*da un total, en tres años, de diecisiete cursos impartidos en áreas sustantivas, incluyendo tres participaciones en reuniones internacionales en 1989, mientras que los cursos no sustantivos suman en los tres años, veinte.*

### **3.6 Cursos impartidos en el periodo 1990-1993**

Al igual que en la etapa 1987-1989 y para tener una idea de los avances y las tendencias de la capacitación en los años 1990-1993, se dividen los cursos sustantivos en "Area 1" y la capacitación clasificada como en otros rubros en "Area 2".

A continuación se muestra la tabla No. 5 la cual contiene un resumen de las actividades de capacitación realizadas en el periodo 1990-1993. Para tener una información más detallada de los datos contenidos en dicha tabla, puede consultarse el Anexo 6, que es un cuadro concentrado de las diversas actividades de capacitación realizadas en la fase que se comenta y que corresponden a la información que se pudo obtener.

**TABLA NUM. 5. CUADRO RESUMEN DE CURSOS IMPARTIDOS PARA  
ÁREAS SUSTANTIVAS Y OTROS EN DIVERSOS RUBROS  
1990 - 1993(13)**

	1990	1991	1992	1993
CURSOS SUSTANTIVOS	21	42	73	81
SEMINARIOS	1	1	2	3
CONFERENCIAS	1	1	1	2
REUNIONES INTERNACIONALES	1	5	9	9
VISITAS DE MISIONES EXTRANJERAS	--	--	3	10
<b>TOTAL CURSOS SUSTANTIVOS</b>	<b>24</b>	<b>49</b>	<b>88</b>	<b>105</b>
<b>TOTAL CURSOS EN OTROS RUBROS</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>29</b>
<b>TOTAL DE CURSOS POR AÑO</b>	<b>31</b>	<b>57</b>	<b>99</b>	<b>134</b>
<b>TOTAL CURSOS SUSTANTIVOS 1990-1993: 266</b>				
<b>TOTAL CURSOS EN OTROS RUBROS 1990-1993: 55</b>				

De las cifras contenidas en la Tabla Núm. 5 y del anexo 6, se desprende que en el periodo 1990-1993 hubo un crecimiento notable en la capacitación, sobre todo para áreas sustantivas, sin menoscabo de los cursos considerados en otros rubros y de los informáticos que también se proporcionaron al personal.

13 Para ilustrar la capacitación en el periodo 1990-1993 (tabla Núm. 5), se tomaron en cuenta únicamente los programas de capacitación más estructurados, como maestrías, diplomados, especializaciones, etcétera, así como a las reuniones internacionales y las visitas de misiones extranjeras, pues se considera que estas dos últimas actividades significaron un intercambio de información y de experiencias en el ámbito bancario y financiero en general, en especial el bursátil, que contribuyeron a fortalecer la formación profesional de los cuadros técnicos de esta Comisión. No se tomaron en cuenta cursos aislados ni becas que también se proporcionaron al personal, las que básicamente comprenden clases de inglés y carreras afines a las funciones de la CNB, como es la carrera de contaduría pública.

Asimismo es preciso señalar que los datos presentados en la tabla Núm. 5 difieren de los asentados en la tabla Núm. 1, porque la fuente de donde se obtuvo la información para la tabla señalada en primer término únicamente proporciona cifras y los datos correspondientes a la tabla 5, se desprendieron de los temarios de los programas de capacitación señalados como más estructurados y demás actividades en esta materia de la cual se obtuvo información y cuyo detalle se puede consultar en el Anexo 6.

De esa manera, los cursos se duplican en 1991, se triplican en 1992 y se cuadruplican en 1993, todos con respecto a 1990.

### **3.6.1 Temas de los cursos sustantivos, 1990-1993**

En resumen, en el periodo 1990-1993 se impartieron doscientos sesenta y seis cursos para áreas sustantivas, lo cual muestra que la CNB pasó a una fase de intensa capacitación en búsqueda de la excelencia, adaptación y actualización de su personal con respecto a la nueva configuración de la banca y del sistema financiero en general, cifra que contrasta con la capacitación impartida en los años 1987-1989, en la cual apenas se impartieron diecisiete cursos hacia áreas sustantivas.

Las características de esta nueva fase de capacitación implican ya no sólo cursos aislados, sino una capacitación más estructurada y constante que cubre diversos aspectos del ámbito bancario, del mercado de valores y del sistema financiero en general. Se organizan maestrías, diplomados, especializaciones, seminarios, talleres, programas, conferencias, reuniones y visitas internacionales.

De los programas organizados en 1990 para esta nueva etapa de la capacitación en áreas sustantivas, sobresalen el *Programa de formación del supervisor bancario*<sup>14</sup>, dirigido a personal de nuevo ingreso con miras a ser

---

<sup>14</sup> La Ley Federal del Trabajo de 1978 contempla por primera vez la posibilidad de la capacitación y adiestramiento anteriores a la contratación. Citado por Miguel Acosta Romero y Laura Esther de la Garza Campos, op. cit., p. 268.

contratado definitivamente, con base en resultados, mismo que se mantiene por cuatro años consecutivos, de 1990 a 1993, y la *Maestría en supervisión y contraloría de entidades financieras*, puesta en marcha en 1991, y se mantiene para los años 1992 y 1993, los cuales el área de capacitación menciona, junto con el *Diplomado de desarrollo gerencial*, como los logros cualitativos más sobresalientes en materia de capacitación.

Entre los cursos de capacitación hacia áreas sustantivas, en 1992 destaca el *Programa integral de capacitación sobre estrategias de supervisión*, dirigido al personal técnico de las tres Comisiones: Nacional Bancaria, de Seguros y Fianzas, y de Valores. En 1993 se impartieron las especializaciones en *Administración financiera y mercado de dinero* y la de  *Mercados de capitales*.

Los programas a que se ha hecho referencia, tuvieron como objetivo general capacitar a empleados y funcionarios de la Comisión Nacional Bancaria en aspectos muy específicos en cuanto a especialización se refiere, relacionados con las funciones de inspección y vigilancia que corresponden al Organismo, conforme a lo dispuesto por la Ley de Instituciones de Crédito.

Continuando con la capacitación hacia empleados de áreas sustantivas y en apoyo de la supervisión MACRO, en 1993 se impartieron los talleres *Calificación de la cartera de créditos y de Banca de Inversión*.

---

Con respecto a esta posibilidad, el artículo 153-G de dicha Ley establece: "Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones de trabajo que rijan en la empresa o a lo que estipule respecto a ella en los contratos colectivos". Por su parte, el artículo 153-M de la citada Ley, menciona: "... podrá consignarse el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión". *Ley Federal del Trabajo de 1978, op. cit., pp. 57 y 59.*

Dada la amplitud de los programas de capacitación mencionados en este apartado enfocados hacia áreas sustantivas y a fin de proporcionar más datos al respecto como contenido, objetivos y destinatarios, en los anexos del 7 al 13 se puede consultar al respecto.

Entre las actividades de capacitación para dichas áreas se contemplan en este periodo de 1990-1993, 9 seminarios y 5 conferencias relacionadas con el sistema financiero mexicano, en las que participaron empleados y funcionarios del propio Organismo. Su detalle figura en los anexos 14 y 15.

Otro renglón relevante lo constituye la participación de funcionarios en las reuniones internacionales como una manera de intercambiar información y experiencias con organismos similares de otros países, las que tuvieron un ascenso durante esta etapa en un número de veinticuatro reuniones internacionales y de trece visitas de misiones extranjeras a la Institución. Entre las visitas de misiones extranjeras a la CNB destacan las de: Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial, Banco de Inglaterra, Junta de la Reserva Federal de los Estados Unidos y Banco Nacional del Canadá.

El número de reuniones internacionales en el periodo (1990-1993) contrasta con la etapa 1987-1989, ya que en esta última etapa solamente en 1989 se tuvo participación en tres reuniones de esta naturaleza.

Para más información acerca de lugares y fechas en que fueron celebradas las reuniones internacionales puede consultarse el anexo 16 y para las misiones extranjeras que visitaron a la CNB, el anexo 17.

### **3.6.2 Temas de los cursos en otros rubros, 1990-1993**

Entre los cursos de capacitación clasificados como en "otros rubros", se encuentran los dirigidos a la sensibilización y motivación al cambio, al trabajo en equipo, hacia la excelencia y calidad total, capacitación a mandos medios y superiores en un moderno sistema de administración, los secretariales y cursos informáticos dirigidos a toda la organización.

La impartición de estos cursos también muestra un crecimiento considerable. En los años 1990-1993 se impartieron en total cincuenta y cinco cursos en comparación con los veinte que se proporcionaron en los años 1987-1989.

En 1990 se organizó el curso *La modernización de la CNB bajo el concepto de valor agregado*; en 1991, los seminarios *Integración de equipos de trabajo y Hacia la excelencia* (Véase Anexo 18). En la etapa inicial de la impartición de capacitación en informática, la Subdirección de Soporte a Usuarios (1990-1991) proporcionó capacitación en este aspecto tanto al personal de las oficinas centrales como a las Delegaciones Regionales a través de los denominados *Seminarios*. Posteriormente, en 1992 y 1993, los cursos de informática fueron actualizados en sus nuevas versiones en un ambiente de Windows e impartidos por la Dirección Técnica de Recursos Humanos, Capacitación y Desarrollo Organizacional.

El desarrollo del área de informática se describe en la parte final de este trabajo, por considerarlo relevante en la modernización de la CNB, ya que la

introducción de esta tecnología a las labores cotidianas, implicó un amplio proceso de readaptación de los recursos humanos mediante cursos de capacitación para su aprovechamiento óptimo.

A fin de capacitar a mandos medios y superiores con un enfoque moderno de administración, se organizó el *Diplomado en desarrollo gerencial*, que fue uno de los programas sobresalientes de 1992 y que se mantuvo para 1993. En igual forma que los cursos sustantivos, puede observarse su detalle en el Anexo 19 de este trabajo.

Asimismo, en 1992 se impartió el *Curso de Asertividad* (Véase Anexo 20) y en 1993 el *Programa de desarrollo secretarial* (Véase Anexo 21) dirigido a este personal de apoyo a efecto de evitar su rezago. Se continuó capacitando en el aspecto de motivación, para lo cual se impartió el curso sobre *Inducción a la modernización de la CNB*, y en materia de computación, el *Curso integral de informática básica a supervisores*, que, como su nombre lo indica estuvo dirigido a personal de áreas sustantivas y, posteriormente en 1994, se organiza e imparte a todos los niveles de la Comisión.

### **3.7 Características generales de los cursos del periodo 1990-1993**

En esta etapa los cursos fueron orientados a impartir conocimientos al personal de áreas sustantivas cubriendo no solamente aspectos relativos al ámbito bancario, sino también se procuró un acercamiento al sistema financiero en general, en especial del mercado de valores. Caben destacar como aspectos cualitativos más importantes aquellos programas de capacitación que comprendieron varios cursos

y que por su complejidad y extensión implicaron mayor duración. Bajo esta administración se capacita por vez primera a personal sujeto a contratación definitiva con base en resultados.

Por iniciativa del grupo de Estrategias de Supervisión de la Coordinación de Supervisores del Sistema Financiero (COSSIF), se capacitó conjuntamente al personal técnico de las tres Comisiones.<sup>15</sup> Además, se impartió capacitación sobre el manejo y operación de los instrumentos del mercado de capitales y en el conocimiento y funcionamiento de la bolsa de valores; en el manejo de inversiones a corto plazo y estrategias en la administración de tesorerías y mesas de dinero; vigilancia e inspección de la banca múltiple, banca de desarrollo y organizaciones auxiliares del crédito y, para efectos del programa MACRO de supervisión, se capacitó al personal en los aspectos de la calificación de la cartera de créditos y banca de inversión.

Asimismo, a través de seminarios y conferencias existió capacitación sobre el factoraje actual en México, así como en políticas y estrategias de la banca múltiple; en técnicas de supervisión y armonización contable; en valores de renta fija y sobre banca de inversión; sobre la nueva banca y agrupaciones financieras en México; en aspectos jurídicos del nuevo sistema financiero mexicano; sobre los warrants y la aplicación de la auditoría de informática en la banca mexicana; en desarrollo gerencial y en el aspecto motivacional, así como en inducción y modernización de la CNB y, para las funciones secretariales, se organizó un programa ex profeso. En el anexo 6, se puede consultar la amplia gama de temas que cubrió la capacitación en el período 1990-1993.

---

<sup>15</sup> Véase *supra* nota de pie de página<sup>1</sup> de la Introducción del presente trabajo, p. I.

Los encargados de impartir esta nueva visión de la capacitación fueron una universidad privada del país, institutos especializados en materia financiera, funcionarios de la propia Comisión, de la de Seguros y Fianzas y de la de Valores; instructores externos de reconocido prestigio, invitados extranjeros, funcionarios de la banca, del Banco de México, un instituto de administración pública y una academia de derecho bursátil. Abarcando la extensión geográfica del país, a partir de 1993 la capacitación se hizo extensiva a las delegaciones regionales de la CNB<sup>16</sup>, a través de TV Instruccional, que se constituyó en una innovación de la capacitación a distancia, para lo cual previamente se impartieron cursos de formación de instructores a personal de las propias Delegaciones, para que a su vez proporcionaran dicha capacitación en sus respectivas áreas.

La exposición realizada en el presente trabajo acerca de la capacitación proporcionada en el periodo 1990-1993, permite asegurar que esta materia en la CNB tuvo un resultado cuantitativo y cualitativo importante, porque, además de mostrar un crecimiento considerable en el número de cursos, los temas incluyeron no sólo aspectos relativos al ámbito bancario, sino también materias relacionadas con el sistema financiero en general, en especial el bursátil, con el objeto de proporcionar al personal encargado de la función de inspección y vigilancia un panorama actualizado del sistema financiero en su conjunto y contribuir en la reconfiguración del perfil profesional de los empleados responsables de esta función.

---

<sup>16</sup> Las Delegaciones Regionales de la CNB se ubican en Guadalajara, Jal., Hermosillo, Son., Mérida, Yuc., Monterrey, N.L., y Veracruz, Ver.

### **3.8 Capacitación y desarrollo de los recursos informáticos**

El área de informática representó un importante papel en el proceso de modernización de la Comisión Nacional Bancaria pues adoptó -dentro de un programa de desarrollo informático- sistemas automatizados de información para apoyar las labores de análisis y vigilancia preventiva de las instituciones de crédito,<sup>17</sup> y diseñó sistemas administrativos (financieros, humanos y materiales del Organismo), apoyándose en una infraestructura tecnológica avanzada, en el desarrollo de una "cultura informática" y en la creación de un centro de cómputo con la más alta tecnología del mercado.

Se proporcionaron cursos de capacitación a los usuarios de los sistemas señalados en el párrafo anterior, así como para el demás personal usuario de computadoras personales (PC's).

A continuación se plantea el desarrollo de estos recursos en la CNB, a los que las memorias de 1987 a 1992 hacen alusión brevemente:

a) En 1987 se inició un programa encaminado a sistematizar las labores que eran realizadas en forma manual con objeto de apoyar las actividades sustantivas del Organismo.

b) En 1988 se emprende un proceso de actualización e innovación en el área de sistemas automatizados, sustituyendo los tradicionales formatos mecanografiados y como parte de este proceso da inicio el Sistema de Información

<sup>17</sup> Véase *supra* nota de pie de página<sup>12</sup> del Capítulo II. Modernización del sistema bancario y de la Comisión Nacional Bancaria, p. 26.

Financiera (SIF), alimentado por los "Estados Analíticos de Cuentas", que periódicamente proporcionan las entidades supervisadas, con el propósito de ampliarlo a otros documentos.

c) En el último trimestre de 1989 se inicia un programa importante en el área de sistemas, encaminado a desarrollar la automatización de las labores de análisis y vigilancia preventiva, así como a dar un respaldo más eficiente a las actividades del Organismo en general.

d) El año 1990 es considerado como el de arranque de la modernización al interior de la Comisión, como ya se mencionó. Un aspecto muy importante lo constituyó el uso, la aplicación y el aprovechamiento de los recursos informáticos en las labores cotidianas del Organismo, proceso que requirió la capacitación, la asesoría y el soporte de los usuarios tanto de los sistemas automatizados de información implantados en los equipos centrales como en el uso de PC's en forma independiente, desarrollando una cultura informática entre el personal, para estar acordes con uno de los nuevos lenguajes de la modernización tecnológica: la informática, citado en el Plan Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994.<sup>18</sup>

En 1990 el esfuerzo en esta materia estuvo centrado en la "automatización" de las labores y para 1991 en su "sistematización"; es decir, el aprovechamiento de la infraestructura informática para lograr la simplificación de las labores operativas y la racionalización de los recursos.

---

<sup>18</sup> El otro lenguaje lo constituye la estadística. Programa Nacional de Capacitación y Productividad..., op. cit., p. 23.

En este mismo año, el equipo utilizado durante mucho tiempo se sustituyó por los nuevos equipos de tecnología de punta. La importancia que asignó la Comisión al desarrollo en esta materia se refleja en el dato siguiente: del total del gasto de inversión erogado en 1990, el 60.34% se canalizó a la adquisición de equipo informático.<sup>19</sup>

En esta etapa inicial de la aplicación y el uso de la informática, los cursos de capacitación en esta materia fueron organizados -en el periodo que abarcó 1990 y primer semestre de 1991- por la Subdirección de Soporte a Usuarios, dependiente de la Dirección General Ejecutiva de Informática y Organización e impartidos por instructores externos y personal de esta área. En el primer semestre de 1991, esta función fue transferida a la entonces Dirección Técnica de Recursos Humanos, Capacitación y Desarrollo Organizacional. En el Anexo 22 de este trabajo se presentan los cursos impartidos por el área citada en primer término.

---

<sup>19</sup> En este trabajo se omite la especificación de equipo y cifras en dinero, optando por porcentajes. CNB. *Memoria 1990, op. cit.*, pp.19 y 22.

## CONCLUSIONES

La capacitación de los trabajadores en nuestro país tiene sus orígenes en la tercera década del presente siglo, en los albores de la industrialización que se desarrolla en los cuarenta y cincuenta. De modo breve fueron descritas en el presente trabajo las principales normas que se han elaborado al respecto de ese entonces a la fecha, proceso de regulación que deriva en el establecimiento de su obligatoriedad en la Ley Federal del Trabajo de 1978, como resultado de las reformas al artículo 123 Constitucional realizadas en ese mismo año, con las que se eleva a rango tan relevante la capacitación de los trabajadores.

No obstante la norma que establece la obligación de impartir capacitación a los trabajadores, es palpable que no se ha dado cabal cumplimiento a dicho ordenamiento legal y hoy en día, tanto en la iniciativa privada como en la administración pública se manifiestan múltiples debilidades en su impartición lo cual se refleja en una fuerza laboral insuficientemente preparada para asimilar los adelantos tecnológicos y adaptarse a los nuevos esquemas que se están implantando en la organización del trabajo para incrementar la producción de bienes y servicios.

El interés por la capacitación de los trabajadores -que trasciende el aspecto legal de su obligatoriedad- y por la materia educativa, se manifiesta al adoptar nuestro país el modelo de desarrollo económico que incorpora nuestra economía a las nuevas modalidades de integración y competencia internacionales en donde la productividad es un elemento central y la participación de la fuerza laboral para su logro es una actividad fundamental y de cuyo grado de preparación depende en gran parte que los resultados sean satisfactorios.

La capacitación y la educación en todos sus niveles, pero en especial la tecnológica merecen una atención prioritaria para superar sus deficiencias, toda vez que la fuerza laboral en México presenta un gran rezago educativo que la limita para comprender y participar plenamente en los procesos productivos. En contraste, los trabajadores en los países industrializados poseen un alto nivel educativo y entrenamiento efectivo para el trabajo que les permite, en combinación con el uso de tecnologías avanzadas y con la adopción de nuevas formas en la organización del trabajo, incrementar sus niveles de eficiencia y productividad.

Las recomendaciones para atender la capacitación de los trabajadores y la materia educativa son múltiples porque de igual manera lo son sus deficiencias, según se desprende del Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994; pero además, en el caso de la capacitación esta deberá adecuarse a una de las nuevas tendencias que se están adoptando en el mercado laboral como es la denominada "flexibilidad funcional" también llamada "polivalencia de funciones", la que exige del trabajador una participación más amplia en los procesos productivos y una mayor capacidad de decisión. Corresponde a la capacitación dentro del ámbito laboral desarrollar tales aptitudes en los recursos humanos, mediante cursos de capacitación dirigidos a cubrir procesos productivos en vez de puestos que es la manera tradicional como se ha venido impartiendo en el sector industrial y en las entidades de la administración pública.

La capacitación del personal de la Comisión Nacional Bancaria en los años 1990-1993, se inscribe en el proceso de modernización económica del país descrito en el desarrollo del presente trabajo, vinculada directamente a las reformas llevadas a cabo en el sistema bancario nacional, las cuales tuvieron como

propósito disminuir la regulación protectora que restaba presencia y competitividad a la banca en el mercado nacional, con perspectivas de su integración en el mercado financiero global.

Paralelamente al proceso de modernización instrumentado en el sistema bancario nacional, la Ley de Instituciones de Crédito otorgó a la CNB facultades de las que anteriormente carecía con el objeto de fortalecer sus funciones de órgano supervisor. Congruente con la presencia de un sistema bancario dinámico con una mayor libertad para operar, la CNB llevó a cabo un amplio proceso de modernización integral que consistió en redefinir su función supervisora mediante acciones tendientes más que a una supervisión correctiva, optar por una de carácter preventivo que permitiera detectar anticipadamente posibles contingencias en el ámbito de la actividad bancaria, cambiando también sus sistemas de registro y elaboración de información tradicionales por un Sistema General Automatizado de Supervisión Bancaria; además llevó a cabo la reestructuración y desarrollo de su organización, la incorporación paulatina de nuevas formas en la asociación del trabajo y la adopción de tecnología informática a sus labores cotidianas.

La separación de la Comisión Nacional Bancaria de la de Seguros y Fianzas el 3 de enero de 1990 da lugar a una nueva estructura organizacional en la CNB y marca el inicio de un proceso de modernización integral que actualmente aún no concluye, en el cual se sientan las bases y políticas actuales de capacitación.

En virtud de que los enfoques, métodos y técnicas de supervisión sufrieron cambios radicales en su procedimiento, así como por todas las demás transformaciones llevadas a cabo en el proceso de modernización integral del

Organismo, con el objeto de adecuar su función y no quedar en rezago con respecto a su objeto de supervisión, la CNB realizó un amplio programa de capacitación para actualizar los conocimientos de su personal, en especial de sus cuadros técnicos y funcionarios, los cuales comprendieron temas del sistema financiero en general, específicamente el bancario y bursátil; asimismo, incluyó la introducción de avances tecnológicos a sus labores, impartió cursos de computación a todos los niveles de la organización, así como otros ligados a las nuevas tendencias adoptadas en el mercado laboral con criterios de productividad, como el trabajo en equipo, hacia la excelencia, etcétera.

Puede asegurarse que el desarrollo de la capacitación en la CNB en el periodo 1990-1993, inscrito en el proceso de la modernización bancaria e institucional, marcó avances importantes tanto en el número de cursos como en la temática de los mismos pues en una gran parte de ellos incluyó temas contables y financieros definidos en la presente investigación como cursos sustantivos, sin menoscabo de los dirigidos a cubrir otros aspectos relacionados con la sensibilización y motivación al cambio, al trabajo en equipo, en desarrollo gerencial, etcétera, los cuales se definieron como cursos en "otros rubros".

Por contra, la tendencia de los cursos de capacitación impartidos en el periodo 1987-1989 se orientó hacia aquéllos definidos como "en otros rubros", dejando al margen aspectos relacionados con las funciones sustantivas del Organismo y cuyo número en los tres años analizados fue muy inferior a los impartidos en los años 1990-1993.

No obstante lo relevante de la derrama económica y de los esfuerzos realizados en materia de capacitación en esta Institución en el periodo 1990-1993, no se localizó información que permitiera valorar o medir sus resultados. En las Memorias de la CNB aparece información muy limitada que básicamente se refiere a algunas actividades de capacitación sin hacer mención de los resultados obtenidos. Donde es palpable que se dio un aprovechamiento de la capacitación sin recurrir a información escrita que lo avale, fue en materia de cursos informáticos ya que el uso de computadoras se generalizó en las labores del Organismo en todos los niveles, aunque se dio el caso de empleados que, habiendo tomado cursos de computación no pudieran aplicar los conocimientos que aprendieron por carecer del equipo necesario.

Tampoco se dispone de datos precisos, porque en ninguna Memoria de la CNB se señala, de la colocación real y aprovechamiento en puestos de trabajo de personas que han cubierto satisfactoriamente cursos de capacitación. Al parecer no hay una política clara para el aprovechamiento de los recursos humanos en base a capacitación.

Una de las problemáticas internas a las que parte del personal se llega a enfrentar para tomar cursos de capacitación es la resistencia que presentan algunos funcionarios para autorizarlos a participar, lo cual se manifiesta de diversas maneras que van desde no comunicarles de los cursos disponibles de los cuales el área de capacitación informa a estos funcionarios para que los hagan del conocimiento de su personal, dar preferencia a unos empleados más que a otros, negarles definitivamente la autorización o bien, cuando asisten, es sin la convicción de esos funcionarios.

En los inicios del proceso de modernización institucional, la capacitación en esta Institución tuvo una tendencia hacia los niveles medios y superiores; sin embargo, a partir de 1991 se orientó hacia el personal técnico encargado de la supervisión y, en 1993, cuando se organiza el Programa de Desarrollo Secretarial es cuando la capacitación alcanzó a todos los niveles de la organización, debiendo aclarar que los cursos de informática fueron impartidos a todos los empleados de la Institución desde 1990.

A través de la experiencia laboral ha podido detectarse que diverso personal que cursó maestrías, diplomados, etcétera, ya no forma parte de la Institución por diversas circunstancias, que van desde el interés individual por buscar su desarrollo profesional y económico en otras instancias al no encontrarlo o tenerlo en el Organismo, como por los programas de retiro voluntario o liquidaciones puestos en práctica como resultado de los períodos de ajuste y reestructuraciones que ha tenido el Organismo en su proceso de adecuación, por lo que la capacitación proporcionada a este personal se desaprovechó.

Respecto a la capacitación que se proporciona en esta y otras instituciones valdría la pena preguntarse si la acumulación de diplomas y de certificados de maestría o de especialidades, realmente ha beneficiado a la Institución en los últimos años o sólo ha agrandado currículos personales.

Resulta indispensable permear a toda la estructura la oportunidad de capacitarse; mantener una constante revisión del perfil del personal contratado y del que ya se encuentra en activo a fin de darle seguimiento a lo largo de su actividad profesional en un marco de excelencia.

Pero la capacitación no es el remedio mágico que por sí misma estimule el potencial productivo de los trabajadores. Es un conjunto de elementos considerados como satisfactores básicos para su bienestar los que deben ser resueltos y considerados en su conjunto -lo cual se reconoce en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 y el Programa Nacional sobre Capacitación y Productividad 1991-1994- para que los trabajadores desarrollen plenamente sus capacidades productivas y desplieguen su creatividad. Estos elementos son: vivienda digna, derecho a servicios médicos, alimentación, educación, capacitación, trabajos bien remunerados, un sano clima laboral con posibilidades de desarrollo profesional dentro de la empresa, entre otros.

**ANEXOS**

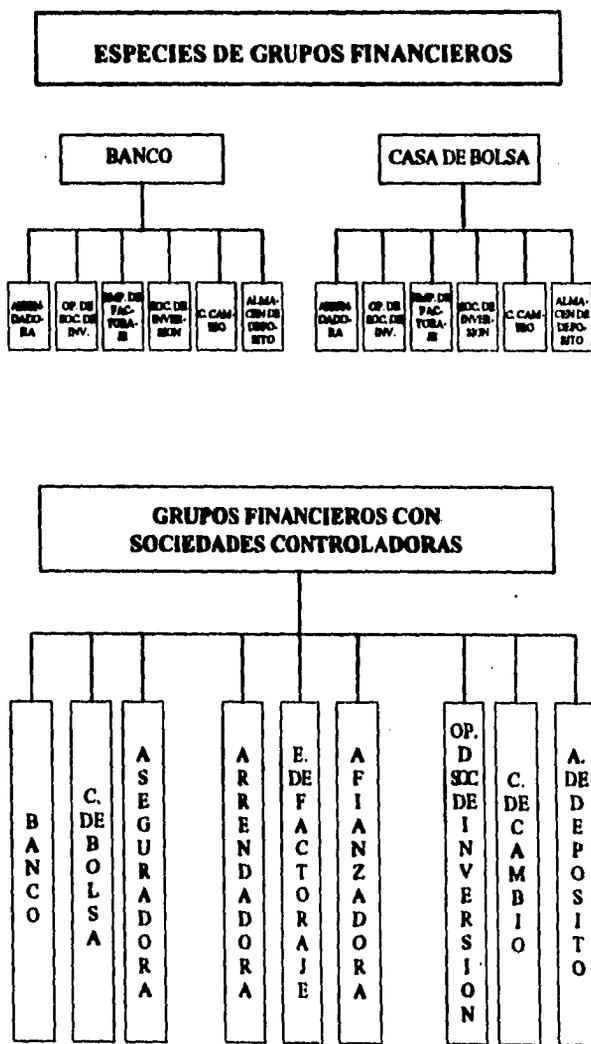
## ANEXO 1

## INSTITUCIONES BANCARIAS REPRIVATIZADAS

BANCO	FECHA DE ASIGNACION	ADQUIRENTES	PRECIO/VALOR (EN LIBROS (VECES))	MULTIPLIO P/UTILIDAD (VECES)	VER HOJA NO
MULTIBANCO MERCANTIL DE MEXICO, S. A.	23-JUL-91	PROBUNSA	2.67	8.04	18
BANPAIS, S. A.	30-JUL-91	HEXIVAL	3.02	22.23	30
CREMI, S. A.	6-AGO-91	CONSORCIO G	3.40	17.92	20
BANAMEX, S. A.	6-SEP-91	ACCIVAL	2.62	13.90	2
CONFIN, S. A.	13-SEP-91	ABACO	3.73	8.60	27
BANORIENTE, S. A.	20-SEP-91	MARGEN	4.04	12.83	33
BANCRESER, S. A.	8-NOV-91	(Empresarios y D. F.)	2.53	12.12	32
BANCOMER, S. A.	8-NOV-91	VANSA	2.99	13.10	4
B C N, S. A.	22-NOV-91	INVERSIONISTAS DEL SURESTE DEL PAIS	2.67	24.60	16
BERFIN, S. A.	27-ENE-92	ODSA	2.60	14.77	6
COMERMEV, S. A.	9-FEB-92	INVERLAT	3.73	20.61	8
BONEX, S. A.	6-MAR-92	INVERMEXICO	3.31	21.66	12
ATLANTICO, S. A.	29-MAR-92	S.B.M.	3.30	17.01	14
BANORO, S. A.	12-ABR-92	ESTRATEGIA BURSATIL	3.95	11.90	29
PROMEX, S. A.	13-ABR-92	VALORES FINAMEX	4.23	16.45	24
BANORTE, S. A.	16-JUN-92	GRUPO MASECA	4.23	12.63	26
BANCO INTERNACIONAL, S. A.	28-JUN-92	PRIME	2.95	12.32	10
BANCO DEL CENTRO, S. A.	6-JUL-92	GRUPO MULTI-VALORES	4.65	10.35	22

FUENTE: CNB

COMISION NACIONAL BANCARIA

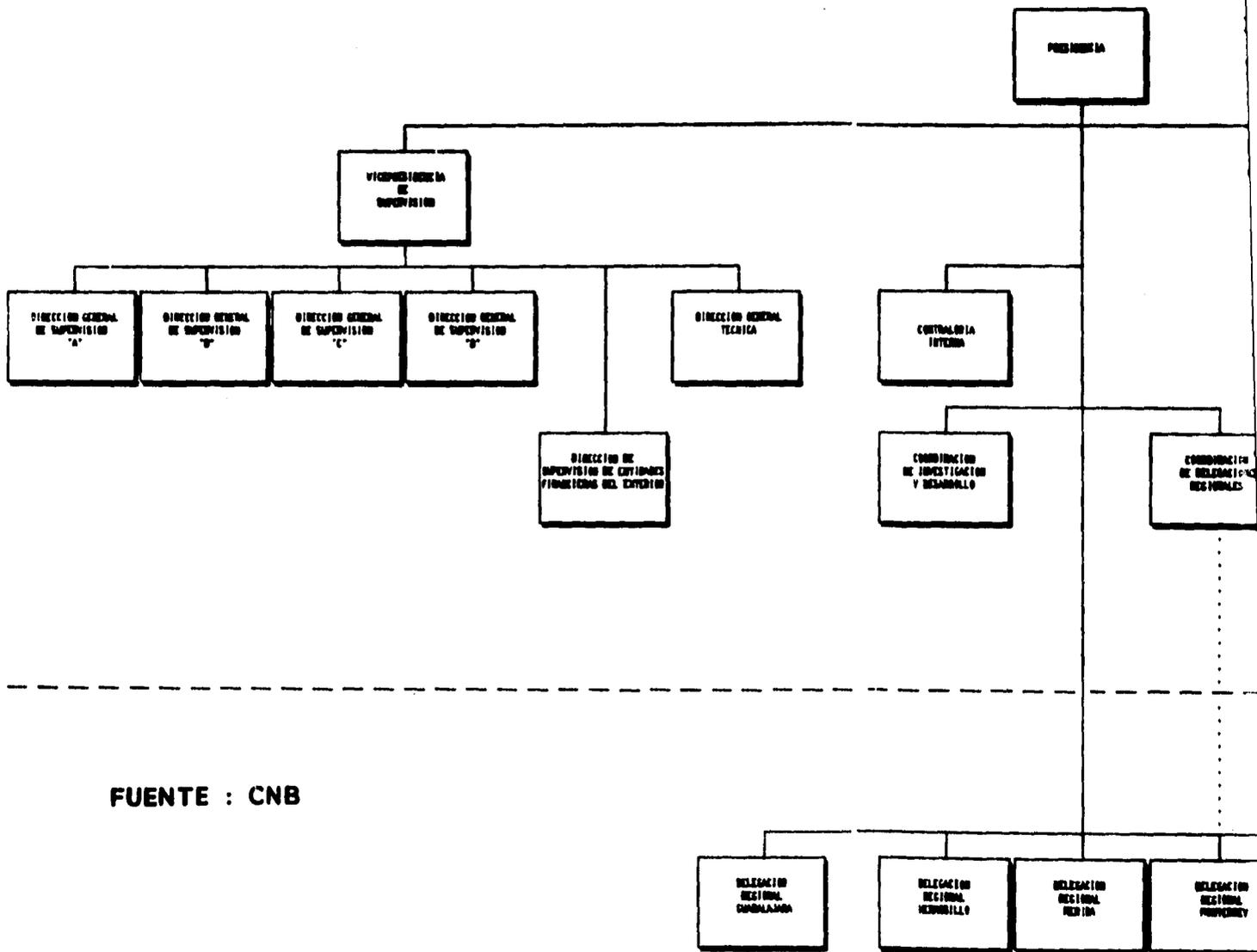


FUENTE: CNB



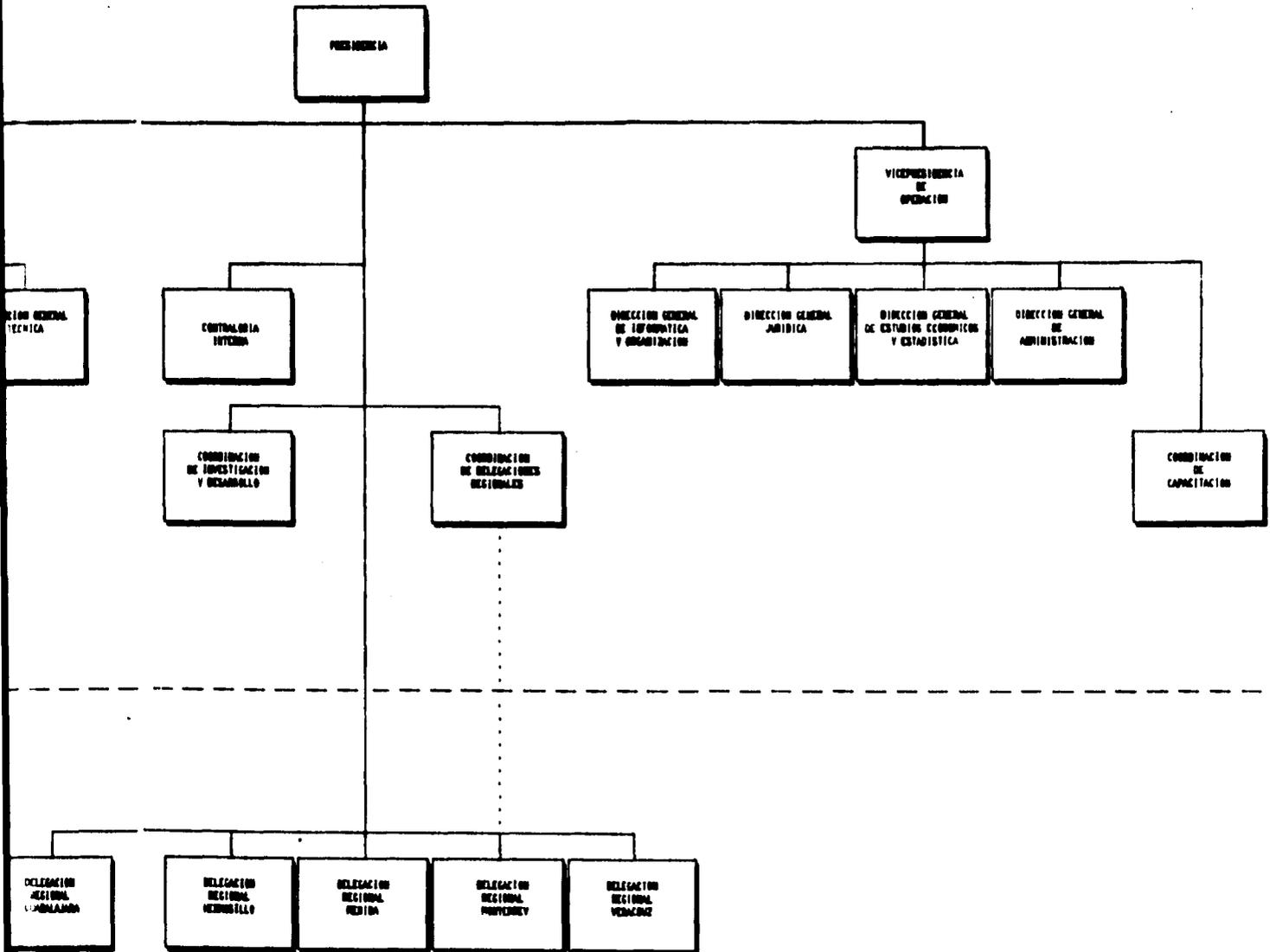
# Comisión Nacional Bancaria

## Organigrama General



FUENTE : CNB

## ANEXO 4



# CNB

COMISION  
NACIONAL  
BANCARIA

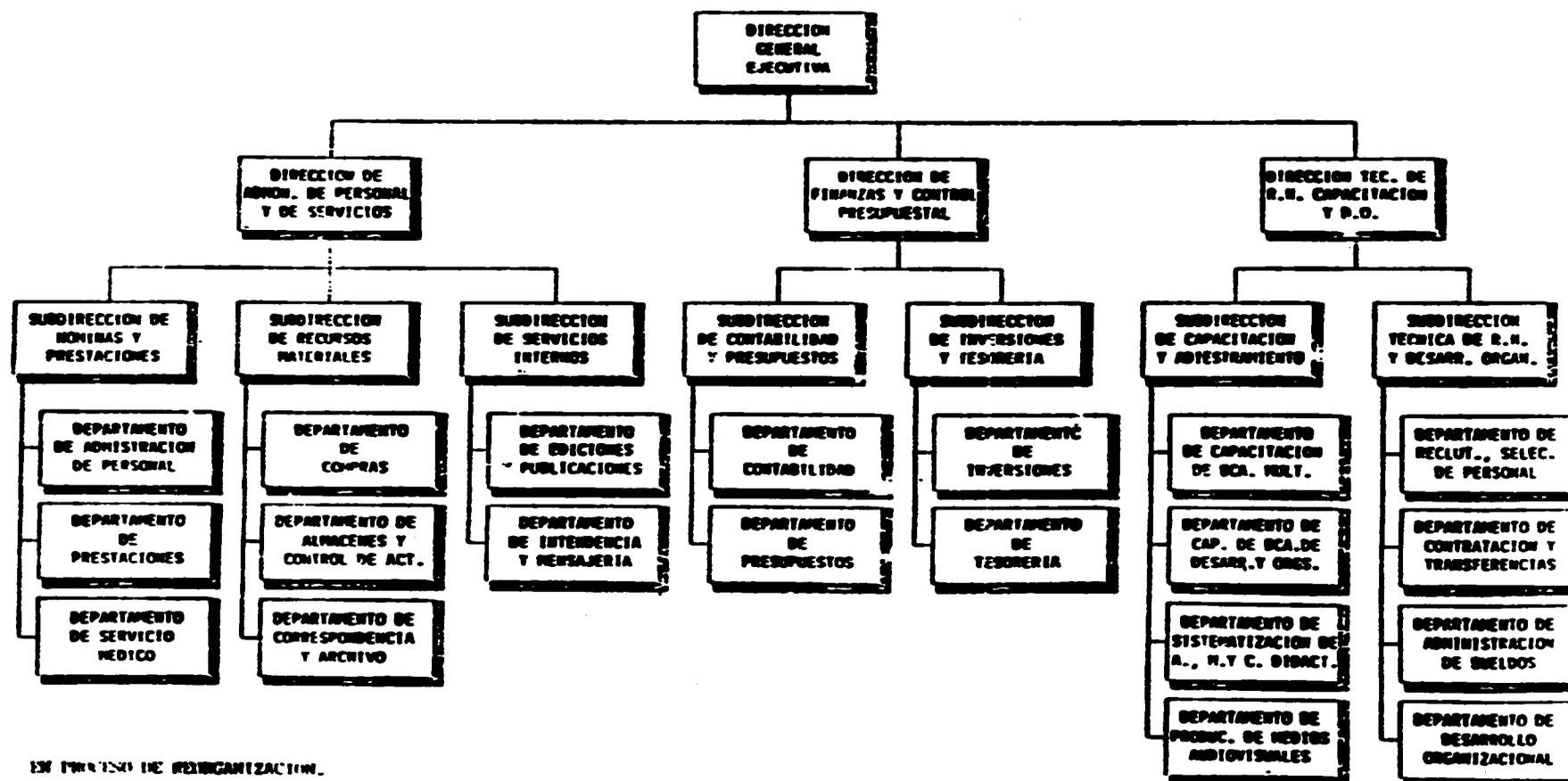
Fecha Enero 1993.

Página 122 De 143

## MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION

### DIRECCION GENERAL EJECUTIVA DE ADMINISTRACION

#### ORGANIGRAMA



ESTÁ EN PROCESO DE REORGANIZACION.

FUENTE: CNB

## ANEXO 6

**CUADRO CONSOLIDADO DE CURSOS DE CAPACITACION IMPARTIDOS  
1988-1989 Y QUE SIRVIERON PARA ILUSTRAR LA  
ELABORACION DEL CUADRO NUM. 9 (1)**

1990

AREA 1 CURSOS SUSTANTIVOS	Area 1, Cursos sustantivos... SEMINARIO CICLO DE CONFERENCIAS REUNION INTERNACIONAL
<p align="center"><b>PROGRAMA DEL SUPERVISOR BANCARIO</b> Módulos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema Financiero Mexicano</li> <li>2. Agrupaciones Financieras</li> <li>3. Codificación Contable</li> <li>4. Ejemplificación Contable</li> <li>5. Operaciones Activas y Pasivas</li> <li>6. Operaciones Especializadas</li> <li>7. Operaciones Fiduciarias</li> <li>8. Operaciones en Moneda Extranjera</li> <li>9. Recursos Provenientes del Capital</li> </ol> <p align="center"><i>Sesiones Especializadas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Bancos de Desarrollo</li> <li>11. Arrendadoras Financieras</li> <li>12. Empresas de Factoraje Financiero</li> <li>13. Almacenes Generales de Depósito</li> <li>14. Uniones de Crédito</li> <li>15. Sociedades de Ahorro y Préstamo</li> <li>16. Casas de Cambio</li> <li>17. Sistema de Ahorro para el Retiro</li> <li>18. Puntos de Venta</li> <li>19. Diagnóstico de la Banca Múltiple</li> <li>20. Legislación Bancaria</li> <li>21. Los Consejeros Bancarios y el TLC</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>22. El Factoraje Actual en México</li> <li>23. La Nueva Banca y las Agrupaciones Financieras en México</li> <li>24. III Reunión de Técnicos de Supervisión y Fiscalización Bancaria de América Latina y el Caribe</li> </ol> <p align="right"><b>TOTAL CURSOS SUSTANTIVOS: 24</b></p>
	AREA 2 CURSOS EN OTROS RUBROS EN INFORMATICA
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modernización de la CNB bajo el concepto de valor agregado</li> <li>2. MS-Dos Sistema Operativo</li> <li>3. Word Processor de Textos</li> <li>4. StoryD Paquete Graficador</li> <li>5. Dbase Base de Datos</li> <li>6. Lotus 1-2-3 Hoja de Cálculo</li> <li>7. Seminarios (2)</li> </ol> <p align="right"><b>TOTAL CURSOS EN OTROS RUBROS: 7</b></p> <p>(1) Los datos que ilustran este cuadro corresponden a progr. estructurados de capacitación como maestrías, especializaciones, etc. Se consideraron cursos diseñados para ilustrar el Area 2. Las becas que comprenden inglés, cursos especializados de alto nivel y carreras afines a los labores de la CNB no se obtuvieron información. Este mismo criterio se consideró para ilustrar los años 1991-1993</p> <p>(2) Seminario sobre informática impartido a las Delegaciones Regionales de la Comisión Nacional Bancaria</p>

1991

AREA 1 CURSOS SUSTANTIVOS	Area 1, Cursos sustantivos... PROGRAMA DEL SUPERVISOR BANCARIO (Este Programa que inició en 1980 y continúa para 1991, contiene 21 temas, ver detalle 1990)SEMINARIO CONFERENCIA REUNIONES INTERNACIONALES
<p align="center"><b>MAESTRIA EN SUPERVISION Y CONTROLORA DE ENTIDADES FINANCIERAS</b></p> <p align="center"><i>Propedéutico</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Matemáticas Básicas</li> <li>2. Contabilidad</li> <li>3. Introducción a la Estadística</li> <li>4. Nociones de Derecho Bancario</li> <li>5. Nociones de Micro y Macro Economía</li> </ol> <p align="center"><i>Diplomado I</i></p> <p align="center"><b>Inspección y Vigilancia de Entidades Financieras</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Derecho Mercantil y Bursátil</li> <li>7. Revisión y Verificación Contable</li> <li>8. Implicaciones Fiscales en la Intermediación Financiera</li> <li>9. Análisis y Consolidación de Balances Bancarios</li> <li>10. Análisis Financiero-Económico de Entidades Financieras</li> <li>11. Matemáticas Financieras y de Recursos</li> </ol> <p align="center"><i>Diplomado II, Mercados Financieros</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Mercado de Crédito</li> <li>13. Mercado de Dinero</li> <li>14. Mercado de Capitales</li> <li>15. Mercado Cambiario y de Coberturas</li> <li>16. Mercados Financieros Internacionales</li> <li>17. Análisis Financiero Bursátil</li> </ol> <p align="center"><i>Diplomado III</i></p> <p align="center"><b>Informáticas de Entidades Financieras</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>18. Técnicas de Optimización</li> <li>19. Técnicas de Simulación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>20. Análisis de Sistemas de Información</li> <li>21. Auditoría de Informática y Seguridad de Sistemas</li> <li>43. Agrupaciones Financieras en México</li> <li>44. Coloquio sobre aspectos jurídicos del nuevo sistema financiero mexicano</li> <li>45. IV. Reunión de Técnicos de Supervisión y Fiscalización Bancaria de A. Latina y el Caribe</li> <li>46. VIII Asamblea de la Comisión de Organismos de Supervisión y Fiscalización Bancaria de América Latina y el Caribe</li> <li>47. III Seminario sobre Capacitación de la Banca Iberoamericana</li> <li>48. Lavado de Dinero</li> <li>49. Seminario sobre Restructuración de Bancos y Jornadas de Restructuración de Bancos: Técnicas para Rehabilitarlos Eficazmente</li> </ol> <p align="right"><b>TOTAL CURSOS SUSTANTIVOS: 49</b></p>
	AREA 2 CURSOS EN OTROS RUBROS EN INFORMATICA
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seminario de Integración de Equipos de Trabajo</li> <li>2. Seminario "Hacia la Excelencia"</li> <li>3. MS-Dos Sistema Operativo</li> <li>4. Word Processor de Textos</li> <li>5. StoryD Paquete Graficador</li> <li>6. Dbase Base de Datos</li> <li>7. Lotus 1-2-3 Hoja de Cálculo</li> <li>8. Seminario</li> </ol> <p align="right"><b>TOTAL DE CURSOS EN OTROS RUBROS: 8</b></p>

1992

<p style="text-align: center;"><b>AREA 1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CURSOS SUSTANTIVOS</b> <b>PROGRAMA DEL SUPERVISOR BANCARIO</b></p> <p>(Este Programa continúa por tres años consecutivos y contiene 21 temas como ya se detalló en el cuadro correspondiente a 1990)</p> <p style="text-align: center;"><b>MAESTRIA EN SUPERVISION Y CONTRALORIA DE ENTIDADES FINANCIERAS</b></p> <p>(Esta Maestría que inició en 1991 continúa para 1992 y contiene 21 grandes temas como ya se detalló en el cuadro correspondiente a 1991)</p> <p style="text-align: center;"><b>PROGRAMA INTORAL DE CAPACITACION SOBRE ESTRATEGIAS DE SUPERVISION</b> <b>(CNSB-CNSF-CNV)</b></p> <p style="text-align: center;"><b>TEMARIO COMISION NACIONAL BANCARIA (CNSB)</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Preparatorio</i></p> <p>43. Sistema Financiero Mexicano</p> <p>44. Grupos Financieros</p> <p style="text-align: center;"><i>Módulos</i></p> <p>45. Comisión Nacional Bancaria</p> <p>46. Sistema Bancario y Crédito</p> <p>47. Operaciones Básicas de la Banca Múltiple</p> <p>48. Operaciones Básicas de las Organizaciones Auxiliares del Crédito</p> <p>49. Estructura Orgánica del Banco de México</p> <p>50. Sistemas de Vigilancia Preventiva</p> <p>51. Actividades de Inspección</p> <p style="text-align: center;"><b>TEMARIO COMISION NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS (CNSF)</b></p> <p>52. Generalidades del Seguro</p> <p>53. Reservas Técnicas y para Fluctuaciones de Valores, Constitución, Incremento y Registro Contable</p> <p>54. Régimen e Inversiones de las Reservas Técnicas y para Fluctuaciones de Valores</p> <p>55. Capital Pagado, su Registro Contable e Inversiones</p> <p>56. Determinación del Capital Mínimo de Garantía <i>Para cubrir aspectos de Planes</i></p> <p>57. Exposición de las generalidades de la fianza</p> <p>58. Marco Legal</p> <p>59. Catálogo de Cuentas</p> <p style="text-align: center;"><b>TEMARIO COMISION NACIONAL DE VALORES (CNV)</b></p> <p>60. El Mercado de Valores</p> <p>61. Principales elementos del Mercado de Valores</p> <p>62. La Intermediación en el Mercado de Valores</p> <p>63. Obligaciones de la Casa de Bolsa a nivel Ley y Circulares</p> <p>64. Concepto y características de los instrumentos que en la actualidad tienen mayor aceptación en el mercado</p> <p>65. Operaciones más comunes que se realizan en el mercado de valores</p> <p>66. Otras operaciones</p> <p>67. Marco legal y financiero</p> <p>68. El universo de inspección</p> <p>69. Registro contable básico de las operaciones</p> <p>70. Contabilidad</p> <p>71. Agrupaciones financieras</p> <p>72. Comportamiento del Mercado de Valores de 1989 a la fecha (1992)</p> <p>73. Glosario de términos bursátiles</p>	<p>Area 1. Cursos sustantivos...</p> <p style="text-align: center;"><b>SEMINARIOS</b></p> <p>74. Sobre Banca de Inversión</p> <p>75. De Políticas y Estrategias de la Banca Múltiple</p> <p style="text-align: center;"><b>CONFERENCIA</b></p> <p>76. Sobre "Warrant"</p> <p style="text-align: center;"><b>REUNIONES INTERNACIONALES</b></p> <p>77. Curso de Capacitación sobre Supervisión Bancaria e Instituciones Financieras y Económicas</p> <p>78. Seminario sobre Supervisión Bancaria</p> <p>79. IX Asambleas de la Comisión de Organismos de Supervisión y Fiscalización Bancaria de América Latina y el Caribe</p> <p>80. Séptima Conferencia Internacional de Autoridades de Supervisión Bancaria (ICBS)</p> <p>81. Reunión Extraordinaria de la Asamblea de Organismos Supervisores de América Latina y el Caribe</p> <p>82. Primera Reunión de Técnicos de Sistemas de Información sobre Supervisión y Fiscalización Bancaria</p> <p>83. Visita a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (para observar sus procedimientos de supervisión, en especial los relacionados con la cartera de créditos)</p> <p>84. Reunión de expertos en Supervisión Bancaria de países de habla Nipona (con el fin de estudiar el control de la concentración del riesgo crediticio en los bancos)</p> <p>85. Primera Conferencia de Asesores Jurídicos en Supervisión y Fiscalización Bancaria de América Latina y el Caribe</p> <p style="text-align: center;"><b>VISITAS A LA CNSB DE MISIONES EXTRANJERAS</b></p> <p>86. Misión del Banco Central de la República Argentina, 6 de marzo</p> <p>87. Misión del Banco del Pueblo de China, 13 de marzo</p> <p>88. Misión de la Securities Investments Board, del Reino Unido, 27 de abril</p> <p style="text-align: right;"><b>TOTAL CURSOS SUSTANTIVOS: 88</b></p> <p style="text-align: center;"><b>AREA 2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CURSOS EN OTROS RUBROS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>DIPLOMADO EN DESARROLLO GERENCIAL</b> (Diplomado integrado por tres módulos)</p> <p style="text-align: center;"><i>Módulo I</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Técnicas Gerenciales</b></p> <p>1. Planeación Estratégica</p> <p>2. Administración del Tiempo</p> <p>3. Dirección Técnica Efectiva</p> <p>4. Manejo Efectivo de Juntas de Trabajo</p> <p style="text-align: center;"><i>Módulo II</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Manejo de las Relaciones Humanas en la Organización</b></p> <p>5. Psicología del Mexicano</p> <p>6. Comunicación</p> <p>7. Liderazgo y Motivación</p> <p>8. Toma de Decisiones y Manejo de Conflictos</p> <p style="text-align: center;"><i>Módulo III</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Producción Eficaz, Operativa y Eficaz</b></p> <p>9. Creatividad</p> <p>10. Productividad y Calidad</p> <p style="text-align: center;"><b>OTRO</b></p> <p>11. Curso de Asertividad</p> <p style="text-align: right;"><b>TOTAL CURSOS EN OTROS RUBROS: 11</b></p> <p>* En este año no se tuvo el dato de cursos de informática ya organizados por la Dirección Técnica de Recursos Humanos, Capacitación y Desarrollo Organi.</p>
--	--

1993

<b>AREA 1 CURSOS SUBSANTIVOS</b>	
<p style="text-align: center;"><b>PROGRAMA DEL SUPERVISOR BANCARIO</b> (Este Programa compuesto por 21 temas y que inició en 1980 -ver su detalle en dicho año- se mantuvo para 1993)</p> <p style="text-align: center;"><b>MAESTRIA EN SUPERVISION Y CONTROLORIA DE ENTIDADES FINANCIERAS</b> (Maestría iniciada en 1991, integrada por 21 temas -ver año 1991- se mantuvo para 1993)</p> <p style="text-align: center;"><b>ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION FINANCIERA Y MERCADO DE DINERO</b> (Preparático y 7 módulos) Preparático</p> <p>43. Marco Económico de los Mercados de Valores Módulos</p> <p>44. Sistemas Financieros 45. Mercado de Valores 46. Matemáticas Financieras 47. Administración Financiera 48. Mercado de Dinero 49. Mercados de Coberturas de Tasas de Interés e INFC 50. Marco Legal del Mercado de Dinero</p> <p style="text-align: center;"><b>ESPECIALIZACION EN MERCADOS DE CAPITALIS</b> (Preparático y 6 módulos) Preparático</p> <p>51. Marco Económico de los Mercados de Valores Módulos</p> <p>52. Sistemas Financieros 53. Mercados de Valores 54. Finanzas Bursátiles 54. Mercado de Capitales 56. Análisis del Mercado de Capitales 57. Portafolios de Inversión</p> <p style="text-align: center;"><b>SISTEMA MACRO</b> <b>TALLER: CALIFICACION DE LA CARTERA DE CREDITOS</b> (Este taller, así como el de Banco de Inversión forman parte de la etapa de desdoblamiento de los Manuales del Programa Macro de Supervisión) Del temario del taller de la Calificación de la Cartera de Créditos, se han resumido los títulos más sobresalientes:</p> <p>58. Proyecto MACRO 59. Calidad de Activos 60. Características de la Operación de Crédito</p> <p>61. Legislación Aplicable 62. Reglas para la Calificación de la Cartera de Créditos 63. Metodología de Calificación 64. Reglas para la Diversificación de Riesgos 65. Reglas sobre Capitalización 66. Normas de Registro Contable 67. Riesgos Asociados 68. Prácticas Inadecuadas</p>	<p>Área 1. Cursos Subsantivos...</p> <p>69. Análisis de las Características del Proceso Actual 70. Proceso de Supervisión 71. División de la Institución y Grupo Financiero por Área de Negocio</p> <p style="text-align: center;"><b>ESPECIALIDAD DE BANCA DE INVERSION</b> (Programa MACRO)</p> <p>72. Introducción a la Banca de Inversión 73. Mercado de Dinero 74. Mercado de Capitales 75. Tesorería 76. Sociedades de Inversión</p> <p style="text-align: center;"><b>CURSOS A LAS DELEGACIONES REGIONALES</b></p> <p>77. Calificación de la Cartera de Créditos (MACRO) 78. Inducción sobre Asuntos de Llavado de Dinero 79. Contabilidad de Sociedades 80. Operaciones Activas y Pasivas 81. Glosario de Términos</p> <p style="text-align: center;"><b>SEMINARIOS</b></p> <p>82. Seminario de Banca de Inversión (Impartido a las Delegaciones Regionales) 83. Seminario de Técnicas de Supervisión y Armonización Contable 84. Seminario sobre Valores de Renta Fija</p> <p style="text-align: center;"><b>CONFERENCIAS</b></p> <p>85. La Importancia de la Auditoría Informática en la Banca Mexicana 86. La Informática como Herramienta de la Auditoría</p> <p style="text-align: center;"><b>REUNIONES INTERNACIONALES</b></p> <p>87. Reunión de Grupos de Trabajo sobre Supervisión Global consolidada de Instituciones Financieras y Cooperación entre Organismos Supervisores 88. II Seminario sobre Supervisión Bancaria 89. Reunión de la Junta Directiva de la Asociación de Organismos Supervisores Bancarios de América Latina y el Caribe 90. V Reunión de Técnicos de Supervisión y Fiscalización Bancaria de América Latina y el Caribe 91. Reunión Grupo de Trabajo, Supervisión Global Consolidada de Instituciones Financieras y Cooperación entre Organismos Supervisores 92. X Asamblea de la Asociación de Organismos Supervisores Bancarios de América Latina y el Caribe 93. XXI Reunión de Sistematización de Bancos Centrales Americanos e Ibéricos 94. Reunión de la Junta Directiva de la Asociación de Organismos Supervisores Bancarios de América Latina y el Caribe 95. Reunión del Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria</p> <p style="text-align: center;"><b>VISITAS DE MISIONES EXTRANJERAS A LA CNS</b></p> <p>96. Misión del Banco de Inglaterra 97. Misión del Fondo Monetario Internacional 98. Misión de la Junta de la Reserva Federal 99. Misión de la Comisión de Reformas al Sistema Financiero Costarricense 100. Misión del Banco Nacional de Canadá 101. Misión del First National Bank of Boston 102. Misión del Banco Central de Argentina 103. Misión del Comptroller of the Currency 104. Misión de Merry Lynch 105. Misión del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial</p>
<b>TOTAL CURSOS SUBSANTIVOS: 106</b>	

<p><b>Contenido 1992...</b></p> <p><b>AREA B</b> <b>CURSOS EN OTROS RUBROS</b> <b>DIPLOMADO EN DESARROLLO GERENCIAL</b> (Este Diplomado inició en 1992 se mantiene para 1993 y está integrado por un curso propedéutico y tres módulos que en total suman 10 temas a desarrollar, ver su detalle en 1992)</p> <p><b>MOTIVACION</b></p> <p>11. Curso de Asertividad 12. Inducción a la CNS 13. Inducción a la Modernización de la CNS <b>CAPACITACION A LAS DELEGACIONES REGIONALES</b> 14. Taller de Técnicas Didácticas para la Formación de Instructores 15. Inducción a la Modernización de la CNS</p> <p>16. Programa de Desarrollo Administrativo</p> <p><b>PROGRAMA DE DESARROLLO SECRETARIAL</b> (Consta de 7 módulos)</p> <p>17. Importancia de la Función Secretarial 18. Habilidades Administrativas</p>	<p><b>Programa de Desarrollo Secretarial...</b></p> <p>19. Calidad, Servicio y Profesionalismo 20. Comunicación Aplicada</p> <p>21. Asertividad</p> <p>22. Análisis de Problemas y Manejo de Conflictos 23. Taller de Redacción y Ortografía</p> <p><b>EN INFORMATICA</b></p> <p>24. Excel 25. Ms-Dos 26. Ms-Dos con Windows 27. Story Board Live</p> <p>28. Word para Windows 29. Curso Integral de Informática Básica a Superiores (Integrado por los programas Ms-Dos, Windows, Excel y Word para Windows)</p> <p style="text-align: right;"><b>TOTAL CURSOS EN OTROS RUBROS: 29</b></p>

## ANEXO 7

**PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACION  
SOBRE ESTRATEGIAS DE SUPERVISION  
(CNB-CNSF-CNV)**

<p align="center"><b>PROGRAMA DIRIGIDO A:</b> Supervisores de la tres Comisiones Comisión Nacional Bancaria Comisión Nacional de Seguros y Fianzas Comisión Nacional de Valores</p> <p align="center"><b>FECHA:</b> Este Programa se cumplió de septiembre a noviembre de 1992.</p>	<p align="center"><b>OBJETIVOS</b> Compenetrar al personal técnico de las tres Comisiones de las responsabilidades y tareas que a cada una de ellas corresponde</p> <p align="center"><b>DURACION</b> De lunes a jueves dos horas diarias cada sesión.</p>
---	--

<p align="center"><b>TEMARIO DE ASPECTOS RELATIVOS A LA COMISION NACIONAL BANCARIA (CNB)</b></p>	<p align="center"><b>TEMARIO DE ASPECTOS RELATIVOS A LA COMISION NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS (CNSF)</b></p>
<p align="center"><b>Propedéutico</b></p> <p>I. Sistema Financiero Mexicano</p> <p>II. Grupos Financieros</p> <p align="center"><b>Módulos</b></p> <p>I. Comisión Nacional Bancaria</p> <p>II. Sistema Bancario y Crediticio</p> <p>III. Operaciones Básicas de la Banca Múltiple</p> <p>IV. Operaciones Básicas de las Organizaciones Auxiliares del Crédito</p> <p>V. Estructura Orgánica del Banco de México</p> <p>VI. Sistemas de Vigilancia Preventiva</p> <p>VII. Actividades de Inspección</p>	<p align="center"><b>Para cubrir aspectos de Seguros:</b></p> <p>I. Generalidades</p> <p>II. Reservas Técnicas y para Fluctuaciones de Valores, Constitución, Incremento y Registro Contable</p> <p>III. Régimen de Inversiones de las Reservas Técnicas y para Fluctuaciones de Valores</p> <p>IV. Capital Pagado, su Registro Contable e Inversiones</p> <p>V. Determinación del Capital Mínimo de Garantía</p> <p align="center"><b>Para cubrir aspectos de Fianzas:</b></p> <p>I. Exposición de las Generalidades de la Fianza</p> <p>II. Marco Legal</p> <p>III. Catálogo de Cuentas</p>

Programa Integral de Capacitación sobre Estrategias de Supervisión (CNB, CNSF-CNV)...

**TEMARIO SOBRE ASPECTOS RELATIVOS  
A LA COMISION NACIONAL DE VALORES  
(CNV)**

1. El Mercado de Valores
2. Principales Elementos del Mercado de Valores
3. La Intermediación en el Mercado de Valores
4. Obligaciones de la Casa de Bolsa a Nivel Ley y Circulares
5. Concepto y características de los Instrumentos que en la actualidad tienen mayor aceptación en el Mercado
6. Operaciones más comunes que se realizan en el Mercado de Valores
7. Otras operaciones
8. Marco Legal y Financiero
9. El Universo de Inspección
10. Registro Contable Básico de las Operaciones
11. Contabilidad
12. Agrupaciones Financieras
13. Comportamiento del Mercado de Valores de 1989 a la fecha.

## ANEXO B

## PROGRAMA DE FORMACION DEL SUPERVISOR BANCARIO

PROGRAMA DIRIGIDO A	OBJETIVOS
<p>Personal de nuevo ingreso al área de supervisión sujeto a capacitación via aula y al adiestramiento en el puesto de trabajo.</p> <p>El Programa inició en 1990 y se mantiene a la fecha del presente trabajo, rediseñando su composición conforme a la nueva estructura adoptada en 1993, cambiando su denominación por el de Programa de Formación del Supervisor de Grupo Financiero</p> <p>El Programa es impartido por funcionarios de la Comisión Nacional Bancaria.</p>	<p>Formar personal en el campo de la supervisión, sujeto a contratación definitiva en base a resultados. Al finalizar el curso, el personal estará en condiciones de explicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cómo se integra el Sistema Financiero Mexicano</li> <li>- Generalidades sobre el marco jurídico aplicable a la banca</li> <li>- El catálogo de cuentas en su enfoque sectorial</li> <li>- El registro contable de operaciones que se practican en el sector financiero</li> </ul>

## CONTENIDO\*

Está conformado por nueve cursos y 10 sesiones especializadas

CURSOS	SESIONES ESPECIALIZADAS
<p>I. Sistema Financiero Mexicano</p> <p>II. Agrupaciones Financieras</p> <p>III. Codificación Contable (catálogo de cuentas en su enfoque sectorial)</p> <p>IV. Ejemplificación Contable (operaciones básicas bancarias)</p> <p>V. Operaciones Pasivas y Activas (tradicionales)</p> <p>VI. Operaciones Especializadas</p> <p>VII. Operaciones Fiduciarias</p> <p>VIII. Operaciones en Moneda Extranjera</p> <p>IX. Recursos Provenientes del Capital</p> <p>* El presente temario es el diseñado antes de 1993.</p>	<p>1. Banca de Desarrollo</p> <p>2. Arrendadoras Financieras</p> <p>3. Empresas de Factoraje Financiero</p> <p>4. Almacenes Generales de Depósito</p> <p>5. Uniones de Crédito</p> <p>6. Sociedades de Ahorro y Préstamo</p> <p>7. Casas de Cambio</p> <p>8. Sistema de Ahorro para el Retiro</p> <p>9. Puntos de Venta</p> <p>10. Diagnóstico de la Banca Múltiple</p> <p>11. Legislación Bancaria</p> <p>12. Los Consejeros Bancarios y el TLC</p>

## ANEXO 9

<b>ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION FINANCIERA Y MERCADO DE DINERO</b>
---

<b>ESPECIALIZACION DIRIGIDA A</b>	<b>OBJETIVO</b>	
<b>Personal Técnico</b> La misma inició en junio de 1993 y se llevó a cabo en el Instituto del Mercado de Valores (IMERVAL)	Que el participante sea capaz de asesorar, operar y manejar inversiones de corto plazo, así como de proponer estrategias en la administración de tesorías y mesas de dinero.	
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"> <b>CONTENIDO</b>            Se conformó por un curso propedéutico y siete módulos         </td> </tr> </table> <p style="text-align: center;"><i>Propedéutico</i>  <b>Marco Económico de los Mercados de Valores</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Módulos</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistemas Financieros</li> <li>2. Mercado de Valores</li> <li>3. Matemáticas Financieras</li> <li>4. Administración Financiera</li> <li>5. Mercado de Dinero</li> <li>6. Mercados de Coberturas de Tasas de Interés e INPC</li> <li>7. Marco Legal del Mercado de Dinero</li> </ol>		<b>CONTENIDO</b> Se conformó por un curso propedéutico y siete módulos
<b>CONTENIDO</b> Se conformó por un curso propedéutico y siete módulos		

## ANEXO 10

<b>ESPECIALIZACION EN MERCADO DE CAPITALES</b>
--

ESPECIALIZACION DIRIGIDA A	OBJETIVO
Personal técnico Esta Especialización se llevó a cabo en junio de 1993 y se impartió en el Instituto del Mercado de Valores (IMERVAL)	Obtener la herramienta para el manejo y operación de los instrumentos del mercado de capitales y la estructura y funcionamiento de la Bolsa de Valores y las formas de concertación de operaciones y su reglamentación.

<b>CONTENIDO</b>
------------------

El plan de estudios comprendió un curso propedéutico y 6 módulos

*Propedéutico*

Marco Económico de los Mercados de Valores

*Módulos*

1. Sistemas Financieros
2. Mercados de Valores
3. Finanzas Bursátiles
  - Matemáticas Financieras
  - Finanzas
4. Mercado de Capitales
  - Mercado de Capitales
  - Marco Legal del Mercado de Capitales
5. Análisis del Mercado de Capitales
  - Análisis Técnico
  - Análisis Fundamental
  - Portafolios de Inversión

## ANEXO 11

## TALLER: CALIFICACION DE LA CARTERA DE CREDITOS \*

<b>TALLER DIRIGIDO A</b>	Se llevó a cabo en junio de 1993 y fue impartido por funcionarios de la propia Comisión.
Los encargados de los grupos de supervisión.	

**CONTENIDO**

(Este Taller y el de Banca de Inversión formaron parte de la primera etapa de desdoblamiento de los Manuales del Programa Macro de Supervisión)

**TEMAS**

1. Proyecto Macro
2. Calidad de Activos
3. Características de la Operación de Crédito
4. Legislación Aplicable
5. Reglas para la Calificación de la Cartera de Créditos
6. Metodología de Calificación
7. Reglas para la Diversificación de Riesgos
8. Reglas sobre Capitalización
9. Normas de Registro Contable
10. Riesgos Asociados
11. Prácticas Inadecuadas
12. Análisis de las Características del Proceso Actual
13. Proceso de Supervisión
14. División de la Institución y/o Grupo Financiero por Areas de Negocios

\* Del temario del taller impartido se señalan los temas más relevantes, dejando de lado los aspectos de procedimientos, papelería y administrativos.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

79

**ANEXO 12**

**ESPECIALIDAD DE BANCA DE INVERSIÓN**

**ESPECIALIZACIÓN DIRIGIDA A**

Los responsables de cada grupo de supervisión y a los encargados del tema de Banca de Inversión. (Forma parte del Programa Macro de Supervisión).

Se realizó en agosto de 1993 y fue impartida en el Instituto del Mercado de Valores (IMERVAL)

**CONTENIDO**  
(Cinco módulos)

1. Introducción a la Banca de Inversión
2. Mercado de Dinero
3. Mercado de Capitales
4. Tesorería
5. Sociedades de Inversión

## ANEXO 13

**MAESTRIA EN SUPERVISION Y CONTRALORIA DE  
ENTIDADES FINANCIERAS**

<b>MAESTRIA DIRIGIDA A</b>	<b>OBJETIVO</b>		
<p>Personal de la CNB que dirige o se desempeña en el campo de la vigilancia e inspección de la banca múltiple, la banca de desarrollo y las organizaciones auxiliares del crédito. Dio inicio en enero de 1991 y para 1993 se mantiene y es impartida en la Universidad Lasalle.</p>	<p>Formación de personal ejecutivo para la vigilancia e inspección de las operaciones que realiza la banca en los mercados financieros con un enfoque integral de análisis y toma de decisiones con apoyo de la informática.</p>		
<div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p align="center"><b>CONTENIDO</b></p> <p align="center">El plan de estudios está integrado por un curso propedéutico y tres diplomados *</p> </div> <p align="center"><b>Propedéutico</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Matemáticas Básicas</li> <li>2. Contabilidad</li> <li>3. Introducción a la Estadística</li> <li>4. Nociones de Derecho Bancario</li> <li>5. Nociones de Micro y Macro Economía</li> </ol> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p align="center"><b>Diplomado I</b></p> <p><i>Inspección y Vigilancia de Entidades Financieras</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Derecho Mercantil y Bursátil</li> <li>2. Revisión y Verificación Contable</li> <li>3. Implicaciones Fiscales en la Intermediación Financiera</li> <li>4. Análisis y Consolidación de Balances Bancarios</li> <li>5. Análisis Financiero-Económico de Entidades Financieras</li> </ol> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p align="center"><b>Diplomado II</b></p> <p><i> Mercados Financieros</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado de Crédito</li> <li>2. Mercado de Dinero y Mercado de Capitales</li> <li>3. Análisis de Sistemas de Información</li> <li>4. Mercados Financieros Internacionales</li> <li>5. Análisis Financiero y Bursátil</li> </ol> </td> </tr> </table> <p align="center"><b>Diplomado III</b></p> <p><i>Informática de Entidades Financieras</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Técnicas de Optimización</li> <li>2. Técnicas de Simulación</li> <li>3. Análisis de Sistemas de Información</li> <li>4. Diseño de Sistemas de Información</li> <li>5. Auditoría de Informática y Seguridad de Sistemas</li> </ol>		<p align="center"><b>Diplomado I</b></p> <p><i>Inspección y Vigilancia de Entidades Financieras</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Derecho Mercantil y Bursátil</li> <li>2. Revisión y Verificación Contable</li> <li>3. Implicaciones Fiscales en la Intermediación Financiera</li> <li>4. Análisis y Consolidación de Balances Bancarios</li> <li>5. Análisis Financiero-Económico de Entidades Financieras</li> </ol>	<p align="center"><b>Diplomado II</b></p> <p><i> Mercados Financieros</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado de Crédito</li> <li>2. Mercado de Dinero y Mercado de Capitales</li> <li>3. Análisis de Sistemas de Información</li> <li>4. Mercados Financieros Internacionales</li> <li>5. Análisis Financiero y Bursátil</li> </ol>
<p align="center"><b>Diplomado I</b></p> <p><i>Inspección y Vigilancia de Entidades Financieras</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Derecho Mercantil y Bursátil</li> <li>2. Revisión y Verificación Contable</li> <li>3. Implicaciones Fiscales en la Intermediación Financiera</li> <li>4. Análisis y Consolidación de Balances Bancarios</li> <li>5. Análisis Financiero-Económico de Entidades Financieras</li> </ol>	<p align="center"><b>Diplomado II</b></p> <p><i> Mercados Financieros</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado de Crédito</li> <li>2. Mercado de Dinero y Mercado de Capitales</li> <li>3. Análisis de Sistemas de Información</li> <li>4. Mercados Financieros Internacionales</li> <li>5. Análisis Financiero y Bursátil</li> </ol>		
<p>* El contenido temático de la Maestría de acuerdo a la convocatoria para 1994, está compuesto por: 32 temas el curso propedéutico; 47 el Posgrado I, el Posgrado II por 46 y el Posgrado III por 41 temas, que suman en total 166 temas a desarrollar y los cuales forman parte del plan de estudios presentado en este anexo.</p>			

## ANEXO 14

## SEMINARIOS

## IMPARTIDOS EN 1990

NOMBRE	DIRIGIDO A	OBJETIVO	FECHA	IMPARTIDO Y/O ORGANIZADO
EL FACTORAJE ACTUAL EN MEXICO	Personal técnico de inspección y vigilancia del área de arrendadoras y empresas de factoraje.	Proporcionar a los participantes los conocimientos técnicos y acrecentar la cultura financiera necesaria para vigilar las actividades del factoraje bancario.	Del 29 al 31 de mayo	Organizado por la CNB bajo el auspicio de la Asociación Mexicana de Factoraje

## IMPARTIDOS EN 1991

SEMINARIO DE INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO	Funcionarios hasta nivel de Jefe de Departamento	Motivación y sensibilización al cambio para la implantación de una filosofía de trabajo en equipo	18-21 abril 2-4 de junio 8-11 de agosto 5-6 de septiembre	Instructor Externo
SEMINARIO SOBRE AGRUPACIONES FINANCIERAS EN MEXICO	Funcionarios del Organismo	Obtener conocimientos acerca del tema	Abril	Configurado por la Academia Mexicana de Derecho Bancario
SEMINARIO "HACIA LA EXCELENCIA. Su antecedente fue el Seminario de Integración de Equipos Trabajo (Diagnóstico e Integración)	Niveles medios y superiores	Reunir a los directivos en una sesión de diagnóstico e integración para evaluar las posibilidades organizacionales hacia la excelencia	29 y 30 de noviembre	Instructor Externo

## IMPARTIDOS EN 1992

SEMINARIO DE BANCA DE INVERSION	Funcionarios	Proporcionar conocimientos sobre el tema	9 al 14 de septiembre	Funcionarios de la banca, de la Comisión Nacional de Valores y de la Comisión Nacional Bancaria.
SEMINARIO SOBRE POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE LA BANCA MULTIPLE	Funcionarios y personal técnico	Elaborar un estudio de la banca con técnicas y análisis cuantitativos aplicados a la investigación de las estructuras, políticas y estrategias de bancos mexicanos	Impartido en noviembre	Organizado conjuntamente por la Dir. Gral. Ejecutiva de Estudios Económicos y por la Coord. de Capacitación y Adiestramiento

## IMPARTIDOS EN 1993

SEMINARIO DE TECNICAS DE SUPERVISION Y ARMONIZACION CONTABLE	Funcionarios	Intercambiar experiencias de supervisión de bancos y entidades financieras de diversos países y evaluar los procedimientos actualmente utilizados en la CNB, buscando eficiencias y armonizarlos con los usos y prácticas internacionales	16 al 25 de marzo	Desarrollado conjuntamente por la CNB y el Fondo Monetario Internacional
SEMINARIO SOBRE VALORES DE RENTA FIJA	Funcionarios	Dar un panorama de introducción a los mercados de valores, a la valuación de los instrumentos de deuda.	15 y 16 de abril	Auspiciado por Citibank, con la colaboración del Profr. Hal Heaton, de la Universidad de Brigham Young, coordinado y organizado por la Unidad de Est. Especiales y la Coord. de Cap. y Adiestramiento

## ANEXO 15

<b>CONFERENCIAS</b>
---------------------

1990				
TEMA	PARTICIPANTES	OBJETIVO	FECHA	IMPARTIDA POR
LA NUEVA BANCA Y LAS AGRUPACIONES FINANCIERAS EN MEXICO.	Funcionarios	No se obtuvo el dato	18 y 19 de septiembre	Funcionarios del sector financiero

1991				
COLOQUIO SOBRE ASPECTOS JURIDICOS DEL NUEVO SISTEMA FINANCIERO	Funcionarios	Examinar el nuevo marco jurídico del sistema financiero y analizar las tendencias de éste bajo la perspectiva de los cambios de la economía del país y de la posible apertura de los servicios financieros al exterior.	31 de octubre	Funcionarios del Banco de México

1992				
CONFERENCIA SOBRE LOS WARRANTS	Funcionarios	No se obtuvo el dato	24 de noviembre	Funcionarios de la Comisión Nacional de Valores y del Banco de México

1993				
LA IMPORTANCIA EN LA AUDITORIA DE INFORMATICA EN LA BANCA MEXICANA	Funcionarios	No se obtuvo el dato	15 de marzo	Ing. Michel Claude Deligny Fouries
LA INFORMATICA COMO HERRAMIENTA DE LA AUDITORIA DE SISTEMAS INFORMATICOS	Funcionarios y personal técnico	No se obtuvo el dato	22 de marzo	Ing. Michel Claude Deligny Fouries

## ANEXO 16

## PARTICIPACION EN REUNIONES INTERNACIONALES

1989\*

EVENTO	CELEBRADO EN:	FECHA	ORGANIZADO POR
II REUNION DE TECNICOS DE SUPERVISION Y FISCALIZACION BANCARIA DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE	Montevideo, Uruguay	Mayo	No se obtuvo el dato
VI ASAMBLEA DE LA COMISION DE ORGANISMOS DE SUPERVISION Y FISCALIZACION BANCARIA DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE	Guatemala, C.A.	Octubre	No se obtuvo el dato
INTERCAMBIOS CON EL BANCO MUNDIAL SOBRE TEMAS RELACIONADOS CON LA BANCA Y LOS SISTEMAS DE SUPERVISION APLICADOS EN NUESTRO PAIS	No se obtuvo el dato	..	..

1990

III REUNION DE TECNICOS DE SUPERVISION Y FISCALIZACION BANCARIA DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE	Santiago de Chile	Mayo	No se obtuvo el dato
---	-------------------	------	----------------------

1991

IV REUNION DE TECNICOS DE SUPERVISION Y FISCALIZACION BANCARIA DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE	México, D.F.	Mayo	Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA) y la Comisión Nacional Bancaria de México
VII ASAMBLEA DE LA COMISION DE ORGANISMOS DE SUPERVISION Y FISCALIZACION BANCARIA DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE	Cartagena, Colombia	Agosto	CEMLA y la Superintendencia Bancaria de Colombia

\* Las reuniones realizadas en 1989, se dieron dentro del primer periodo analizado en el presente trabajo: 1987-1989.

1991 ...

EVENTO	CELEBRADO EN:	FECHA	ORGANIZADO POR
III SEMINARIO SOBRE CAPACITACION DE LA BANCA IBEROAMERICANA	Guatemala, C.A.	Julio	El Banco Central de Guatemala en colaboración con la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo (ALIDE), la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAM) y el CEMLA
LAVADO DE DINERO	Glynco, Georgia, U.S.A.	No se obtuvo el dato	
SEMINARIO SOBRE REESTRUCTURACION DE BANCOS Y JORNADAS DE REESTRUCTURACION DE BANCOS. TECNICAS PARA REHABILITARLOS EFICAZMENTE	Washington, D.C.	No se obtuvo el dato	

1992

CURSO DE CAPACITACION SOBRE SUPERVISION BANCARIA E INDICADORES FINANCIEROS (Impartido por funcionarios de la Comisión Nacional Bancaria de México)	Tegucigalpa, Honduras	Del 27 de enero al 12 de febrero	El Banco Central de Honduras y la Superintendencia de Bancos y Seguros de este país, contando con la participación del personal técnico de las Superintendencias de Honduras, Guatemala, Costa Rica y El Salvador
SEMINARIO SOBRE SUPERVISION BANCARIA	México, D.F.	Marzo	Auspiciado por el Banco Mundial, CEMLA y la Reserva Federal de los Estados Unidos
IX ASAMBLEA DE LA COMISION DE ORGANISMOS DE SUPERVISION Y FISCALIZACION BANCARIA DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE	Santa Cruz, Bolivia	Septiembre	Superintendencia de Bancos de Bolivia en coordinación con el CEMLA
7a. CONFERENCIA INTERNACIONAL DE AUTORIDADES DE SUPERVISION BANCARIA (ICBS)	Cannes, Francia	7-9 Octubre	No se obtuvo el dato

1992...

EVENTO	CELEBRADO EN:	FECHA	ORGANIZADO POR
REUNION EXTRAORDINARIA DE LA ASAMBLEA DE ORGANISMOS SUPERVISORES DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE	Cannes, Francia	Octubre	No se obtuvo el dato
PRIMERA REUNION DE TECNICOS DE SISTEMAS DE INFORMACION SOBRE SUPERVISION Y FISCALIZACION BANCARIA	Santiago de Chile	No se obtuvo el dato	--
VISITA A LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS DE CHILE, PARA OBSERVAR SUS PROCEDIMIENTOS DE SUPERVISION, EN ESPECIAL LOS RELACIONADOS CON LA CARTERA DE CREDITOS	Santiago de Chile	No se obtuvo el dato	--
REUNION DE EXPERTOS EN SUPERVISION BANCARIA DE PAISES DE HABLA HISPANA (CON EL FIN DE ESTUDIAR EL CONTROL DE LA CONCENTRACION DEL RIESGO CREDITICIO EN LOS BANCOS)	Washington, D.C.	No se obtuvo el dato	--
PRIMERA CONFERENCIA DE ASESORES JURIDICOS EN SUPERVISION Y FISCALIZACION BANCARIA DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE	San Juan, Puerto Rico	Mayo	No se obtuvo el dato

1993

REUNION DE GRUPOS DE TRABAJO SOBRE SUPERVISION GLOBAL CONSOLIDADA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS Y COOPERACION ENTRE ORGANISMOS SUPERVISORES	Rio de Janeiro, Brasil	25-28 Enero	No se obtuvo el dato
II SEMINARIO SOBRE SUPERVISION BANCARIA BANCO MUNDIAL -CEMLA	México, D.F.	8-19 Marzo	Conjuntamente por el Banco Mundial, el CEMLA y la Reserva Federal de los Estados Unidos
REUNION DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACION DE ORGANISMOS SUPERVISORES BANCARIOS DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE	Caracas, Venezuela	22 y 23 Abril	No se obtuvo el dato

1993...

EVENTO	CELEBRADO EN	FECHA	ORGANIZADO POR
V REUNION DE TECNICOS DE SUPERVISION Y FISCALIZACION BANCARIA DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE	México, D.F.	17-21 Mayo	CEMLA y la Comisión Nacional Bancaria de México
REUNION GRUPO DE TRABAJO. SUPERVISION GLOBAL CONSOLIDADA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS Y COOPERACION ENTRE ORGANISMOS SUPERVISORES	San Salvador, El Salvador	16-18 Junio	No se obtuvo el dato
X ASAMBLEA DE LA ASOCIACION DE ORGANISMOS SUPERVISORES BANCARIOS DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE	Santiago de Chile, Chile	23-26 Agosto	CEMLA y la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile
XIX REUNION DE SISTEMATIZACION DE BANCOS CENTRALES AMERICANOS E IBERICOS	Kingston, Jamaica	Octubre	No se obtuvo el dato
REUNION DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACION DE ORGANISMOS SUPERVISORES BANCARIOS DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE	San Juan, Puerto Rico	8 y 9 Noviembre	No se obtuvo el dato
REUNION DEL COMITE DE BASILEA PARA LA SUPERVISION BANCARIA	Basilea, Suiza	6 de Diciembre	El propio Comité

**VISITAS DE MISIONES EXTRANJERAS A LA CMB**

INSTITUCION	FECHA
<b>1 9 9 2</b>	
Misión del Banco Central de la República Argentina	6 de Marzo
Misión del Banco del Pueblo de China	13 de Marzo
Misión de la Securities Investments Board, del Reino Unido	27 de Abril
<b>1 9 9 3</b>	
Misión del Banco de Inglaterra	8 de Febrero
Misión del Fondo Monetario Internacional	23 de Febrero
Misión de la Junta de la Reserva Federal	11 de Marzo
Misión de la Comisión de Reformas al Sistema Financiero Costarricense	16 de Abril
Misión del Banco Nacional de Canadá	26 de Abril
Misión del First National Bank of Boston	26 de Abril
Misión del Banco Central de Argentina	13 de Mayo
Misión del Comptroller of the Currency	14 de Mayo
Misión de Merry Lynch	19 de Mayo
Misión del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial	24-25 Mayo

## ANEXO 18

**SEMINARIO INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO**  
(Diagnóstico e Integración Hacia la Excelencia) \*

SEMINARIO DESARROLLADO A	OBJETIVOS
Mandos medios y superiores. Fue impartido por instructor externo a diversos grupos en fechas diferentes: Del 18 al 21 de abril de 1991 Del 2 al 4 de junio de 1991 Del 8 al 11 de agosto de 1991 Del 5 al 8 de septiembre de 1991	Motivación y sensibilización al cambio para la implantación de una filosofía de trabajo en equipo.

**CONTENIDO**

1. Expectativas y compromiso. Efecto de las expectativas en la conducta personal. Expectativas y grupo
2. Valores personales, su efecto e importancia en la definición personal
3. Procesos de grupo. Roles de sus miembros
4. Clima de grupo. La confianza interpersonal. Cómo se crea y cómo se destruye
5. Visión de grupo. Factores que inhiben y facilitan el logro de la visión
6. Reglas de juego. Expectativas de los miembros del grupo
7. Plan de Acción

\* Este Seminario fue el antecedente del Seminario "Hacia la Excelencia", y tuvo como propósito evaluar las posibilidades organizacionales hacia la excelencia. Se llevó a cabo el 29 y 30 de noviembre de 1991.

## ANEXO 19

## DIPLOMADO EN DESARROLLO GERENCIAL

DIPLOMADO DIRIGIDO A	OBJETO
Mandos medios y superiores. Inició en mayo de 1992 y se mantiene para 1993, impartida por instructores externos.	Formar a mandos medios y superiores en diversos aspectos gerenciales, propiciando un cambio de actitudes que permita modificar pautas en la conducta del personal, mediante la aplicación de las teorías y técnicas más modernas al respecto.

## CONTENIDO

El plan de estudios lo componen un curso propedéutico y tres módulos

*Módulo I**Técnicas Gerenciales*

(integrado por 4 cursos independientes)

1. Planeación Estratégica
2. Administración del Tiempo
3. Dirección Técnica Efectiva
4. Manejo Efectivo de Juntas de Trabajo

*Módulo II**Manejo de las Relaciones Humanas en la Organización*

(integrado por cuatro cursos independientes)

1. Psicología del Mecano
2. Comunicación
3. Liderazgo y Motivación
4. Toma de Decisiones y Manejo de Conflictos

*Módulo III**Producción Eficiente, Oportuna y Eficaz*

1. Creatividad
2. Productividad y Calidad

<b>CURSO DE ASERTIVIDAD</b>
-----------------------------

DIRIGIDO A	OBJETIVOS
Funcionarios hasta visitador o inspector Este curso fue impartido en 1992 por instructor externo.	Los participantes deberán: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar su comportamiento con relación al logro de sus metas.</li> <li>- Identificar los hábitos que obstaculizan su autorrealización</li> <li>- Ejercitar técnicas verbales para modificar la expresión del sentimiento.</li> <li>- Desarrollar habilidades en el manejo de técnicas de comunicación asertiva.</li> <li>- Analizar casos de inasertividad en el manejo laboral, social y familiar.</li> <li>- Integrar un programa de cambio que optimice su desempeño.</li> </ul>

<b>CONTENIDO</b>
------------------

**I. La asertividad y el logro**

- Concepto de asertividad
- Autoestima y logro

**II. Hábitos que obstaculizan la autorrealización**

- La naturaleza asertiva del ser humano
- Mecanismos de control
- Sentimientos inadecuados
- Problemas de asertividad

**III. Resprendizaje de conductas asertivas**

- Derechos asertivos
- La expresión del sentimiento
- Técnicas asertivas

**IV. Comunicación integral**

- La sinceridad propicia intimidad

**V. Análisis de casos familiares y sociales**

- Respetar el derecho a la asertividad de los demás
- La negociación en la solución de conflictos
- La expresión del afecto en la familia
- Situaciones de ansiedad en el ambiente social

**VI. Análisis de casos laborales**

- Diagnóstico de comportamientos no asertivos
- El abuso de la autoridad
- La incapacidad para decidir
- La actitud dependiente

**PROGRAMA DE DESARROLLO SECRETARIAL**

PROGRAMA DIRIGIDO A	OBJETIVO
Personal secretarial. Inició en agosto de 1983 y se ha mantenido a la fecha del presente trabajo. Es impartido por instructores externos	Desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes del personal secretarial con respecto al cambio

**CONTENIDO**

El Programa está constituido por siete módulos

**Módulo I**

- Importancia de la función secretarial*
- I. Importancia de la función secretarial
  - II. Redacción
  - III. Reglas de ortografía para el uso de...
  - IV. Mejorar escritos y textos
  - V. Archivo

**Módulo III**

- Calidad, servicio y profesionalismo*
- I. Comisión Nacional Bancaria
  - II. Naturaleza del cambio
  - III. Desarrollo de la calidad secretarial
  - IV. Presentación y corteza secretarial

**Módulo V**

- Asertividad*
- I. La asertividad y el logro
  - II. Hábitos que obstaculizan la autorrealización
  - III. Reaprendizaje de conductas asertivas
  - IV. Comunicación integral
  - V. Análisis de casos

**Módulo VII**

- Taller de redacción y ortografía*
- I. Redacción
  - II. Prácticas en reglas de ortografía
  - III. Prácticas para el mejoramiento de escritos (ensayos y composición)

**Módulo II**

- Habilidades Administrativas*
- I. Administración del trabajo secretarial
  - II. Trabajo en equipo
  - III. Contatación telefónica

**Módulo IV**

- Comunicación aplicada*
- I. Naturaleza de la conducta humana
  - II. Comunicación
  - III. Proceso de la comunicación
  - IV. Clasificación de la comunicación
  - V. La comunicación en las relaciones humanas

**Módulo VI**

- Análisis de problemas y manejo de conflictos*
- I. Naturaleza del conflicto
  - II. Conflictos en la organización
  - III. Estrategias para el manejo del conflicto
  - IV. Análisis de problemas y toma de decisiones

CURSOS DE COMPUTACION IMPARTIDOS POR LA SUBDIRECCION DE APOYO A USUARIOS	
DATOS DISPONIBLES NUM. DE PARTICIPANTES 1990 1081	DATOS DISPONIBLES NUM. DE PARTICIPANTES 1991 284
Titulos de los cursos	Titulos de los cursos
Ms Dos Word 5 Storybd Storybd Lotus 1-2-3 Seminario*	Ms Dos Word 5 Storybd Storybd Lotus 1-2-3 Seminario*
Sistema operativo Procesador de textos Paquete graficador Paquete graficador Hoja de cálculo	Sistema operativo Procesador de textos Paquete graficador Paquete graficador Hoja de cálculo
* El curso marcado como Seminario, fue impartido al personal de las Delegaciones Regionales	

## **GLOSARIO DE TERMINOS CONTABLES, BURSATILES Y FINANCIEROS**

**ACADEMIA MEXICANA DE DERECHO BURSATIL Y DE LOS MERCADOS FINANCIEROS, A.C.**- Organización establecida en 1979 para el análisis, estudio y difusión de la legislación aplicable o relacionada con el Mercado de Valores y los mercados financieros en general.

**BALANCE GENERAL.**- Estado contable que presenta a una determinada fecha, generalmente un año, los activos, pasivos y capitales de una unidad institucional o de un conjunto de unidades. Es el estado demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, preparado de acuerdo con la contabilidad y documentación respectiva, que incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

**BANCA DE DESARROLLO.**- Los bancos de desarrollo son instrumentos del sector público para canalizar recursos hacia áreas o sectores cuyo crecimiento se ha considerado básico para el país, fundamentalmente en el fomento agropecuario, industrial, comercial y de infraestructura urbana y equipamiento.

**BANCA DE INVERSION.**- Su principal función es comprar valores a una compañía y luego revenderlos a los inversionistas. El banco de inversión recibe, por este servicio, la diferencia entre el precio al cual vende los valores y en el que los adquiere. La colocación de valores puede ser mediante licitación o negociación privada.

**BANCA MULTIPLE.**- Institución de crédito autorizada por la SHCP para operar en forma simultánea todos los ramos de banca y crédito permitidos por la legislación, por lo que puede captar recursos del público en general, a través de los instrumentos permitidos y canalizarlos a toda la gama de operaciones crediticias y de valores, con independencia de los demás servicios complementarios que le solicite su clientela.

**BANCO.**- Es un punto de contacto entre personas que le confían su dinero y personas que lo solicitan a base de créditos. Se trata de entidades constituidas por Ley, como sociedades anónimas (en el caso de la banca múltiple privada) que ejercen el crédito en forma masiva y profesional, de ahí que también se les conozca como instituciones de crédito.

La característica básica de toda institución de crédito es el papel de intermediación que desempeñan: captan por una parte recursos del público y los ponen a disposición de otras personas que los requieren para beneficio de sus actividades productivas, de distribución o consumo.

**BANCO MUNDIAL.**- Banco de Fomento Internacional, creado a partir de los acuerdos de Bretton-Woods en 1944 como organización complementaria del Fondo Monetario Internacional. Inicialmente su actividad se centró en aportar asistencia financiera para la reconstrucción de los países afectados por la Segunda Guerra Mundial. Posteriormente su finalidad se orientó a la asistencia de los países en vías de desarrollo, facilitando recursos financieros destinados a fines productivos y/o desarrollo de infraestructura económica.

**BOLSA MEXICANA DE VALORES.**- Es una sociedad anónima que goza de concesión del Gobierno Federal, encargada de facilitar las transacciones con valores y procurar el desarrollo ordenado del Mercado de Valores.

**CALIDAD DE ACTIVOS.**- Término contable con el cual se califican los valores que posee una persona, asociación o empresa. Normalmente en los negocios tales activos están en la forma de terrenos, planta, inventarios de equipo, gastos pagados con anticipación, efectivos, cuentas por cobrar, inversiones y acciones y títulos valores, etc.

**CAPITAL CONTABLE.** Es la diferencia o excedente del activo sobre el pasivo; está integrado por las aportaciones de los socios que constituyen el capital social, por las reservas de capital o superávit y por las utilidades obtenidas que no se han aplicado, deducido, en su caso, por quebrantos o pérdidas no amortizadas. Al capital contable se le llama también capital líquido, capital neto, capital propio o patrimonio.

**CAPITAL FINANCIERO.**- 1. El dinero que se invierte para obtener una venta. 2. El monto total de recursos de una persona física o moral, que puede expresarse como capital bruto o capital neto. 3. El valor nominal de un título o instrumento, que no incluye los intereses.

**CARTERA DE CREDITO.**- Conjunto de créditos y financiamientos otorgados por el sistema bancario a las personas físicas, personas morales y a las diversas instituciones del sector público y privado.

**CASA DE BOLSA.**- Persona moral autorizada por la ley para realizar operaciones de intermediación y asesoría en materia de valores que es miembro de una bolsa de valores.

**CONTABILIDAD.**- Es una técnica que establece las normas y procedimientos para registrar, cuantificar, analizar e interpretar los hechos económicos que afectan el patrimonio de las entidades.

**DIVERSIFICACION DE RIESGOS DE INVERSION.**- Estrategia que integra una cartera de inversión donde se opta por adquirir varios tipos de valores, con objeto de reducir el riesgo que le representaría al inversionista la quiebra o falta de pago de parte de las emisiones adquiridas, o bien la disminución de su precio de mercado.

**FONDO MONETARIO INTERNACIONAL.**- Organismo constituido el 27 de diciembre de 1945 como consecuencia de la Conferencia Monetaria y Financiera celebrada por las Naciones Unidas en Bretton Woods, en julio de 1944. El fondo inició sus operaciones el 10 de marzo de 1947.

Entre los principales objetivos de este organismo figuran los siguientes: estímulo de la cooperación monetaria internacional; expansión equilibrada del comercio internacional como medio de obtener un elevado nivel de ocupación de los países miembros; mantenimiento de la estabilidad en los cambios; establecimiento de un sistema multilateral de pagos en relación con las

transacciones corrientes entre los países asociados; cesión a los países miembros de los recursos del Fondo para corregir los desajustes de su balanza de pagos.

Los recursos del Fondo están formados por oro y moneda de los países miembros, lo que se denomina la cuota de cada país. La aportación en oro suele ascender a 25% de la cuota.

Entre otras operaciones estabilizadoras deben citarse los acuerdos de asistencia (Stand-by Arrangements), en virtud de los cuales los asociados pueden utilizar los derechos de giro hasta un límite previamente convenido. Actualmente se ha propuesto un instrumento estabilizador adicional el D.E.G.

Aunque el fondo propugna la estabilidad de los tipos de cambio, permite su reajuste cuando es necesario para corregir desequilibrios fundamentales.

**JUNTA DE LA RESERVA FEDERAL.**- Junta establecida por ley, que consta de siete miembros designados por el Presidente de los Estados Unidos con el consentimiento del Senado para cubrir periodos de 14 años. La Junta regula las actividades bancarias y de crédito mediante el uso de los diversos instrumentos de la política monetaria.

**MACROECONOMIA.**- Es la rama de la teoría económica que analiza el comportamiento de los grandes agregados económicos, producto interno bruto, consumo, inversión, ahorro, demanda, valor agregado, oferta total, políticas económicas, etcétera.

**MATEMATICAS FINANCIERAS.**- Le permite al analista elaborar modelos matemáticos encaminados a interpretar y resolver problemas de ingeniería financiera para prestar, conseguir o invertir recursos monetarios a través del tiempo. De esta manera se requieren fórmulas de interés simple, interés compuesto, descuentos bancarios, anualidades, fórmulas de amortización, depreciación, rentas vitalicias, logaritmos, gráficas semilogarítmicas, lenguajes de cómputo, hojas de cálculo y funciones exponenciales.

**MERCADO DE CAPITALES.**- Aquel mercado financiero en el que se realiza la intermediación de instrumentos de inversión en los que no existe un rendimiento predeterminado, sino que las ganancias o pérdidas están en función de las fluctuaciones del mercado, o sea, oferta y demanda.

**MERCADO DE CREDITO.-** En todo sistema económico se registran operaciones de crédito, es decir, de transferencia de poder adquisitivo de unos a otros, con obligación de devolución después de cierto tiempo y con pago de intereses.

**MERCADO DE DINERO.-** Es aquel mercado que incluye todas las formas de crédito e inversiones a corto plazo, tales como los descuentos de documentos comerciales, los pagarés a corto plazo, los descuentos de certificados de depósito negociables, reportes, depósitos a la vista, pagarés y aceptaciones bancarias. En general los instrumentos del mercado de dinero se caracterizan por un alto grado de seguridad en cuanto a recuperación del principal, ya que son altamente negociables y tienen un bajo nivel de riesgo.

**MERCADO DE VALORES.-** Aquél en que se realiza la intermediación de todo tipo de valores.

**MESAS DE DINERO.-** Lugar específico en las casas de bolsa donde se lleva a cabo la negociación, operación y registro de instrumentos de mercado de dinero. A las personas que tienen la responsabilidad de estas "mesas de dinero", se les suele llamar *traders* u operadores de mercado de dinero.

**MICROECONOMIA.-** Apartado de las ciencias económicas que se encarga de estudiar el comportamiento del productor y del consumidor (oferta y demanda) para fijar los costos de producción y los precios del mercado.

**OPERACIONES ACTIVAS.-** Por operación activa se entiende aquella que efectúa el Banco al invertir el dinero que recibió de terceras personas, poniéndolo en condiciones de producir y por lo cual se constituye en acreedor de las personas a quienes se los proporciona. También las adquisiciones y/o inversiones que efectúa con sus propios recursos.

**OPERACIONES BANCARIAS.-** Son aquellas que realizan los bancos en relación con sus funciones económico financieras. Son variadas, pero se pueden dividir en pasivas y activas, según el banco aparezca como deudor o acreedor a consecuencia de la operación. También existen otro tipo de operaciones: emisión de valores, de garantía, con primas, indiferentes e irregulares.

**OPERACIONES DE CREDITO.-** Son aquellas que realiza alguna persona física o moral al otorgar sus recursos a un deudor quien usufructuará los mismos pagando una tasa de interés, comisiones y gastos. Las operaciones más conocidas son los créditos quirografarios, hipotecarios, prendarios, refaccionarios y de habilitación o avío.

**OPERACIONES FIDUCIARIAS.-** Las que pueden efectuar las instituciones fiduciarias al realizar el fideicomiso que les ha sido encomendado, es decir, el fin lícito determinado que el fideicomitente les encargó y para el cual afectó ciertos bienes. Propiamente hablando, son las operaciones de intervención en la emisión de títulos de crédito, desempeño del cargo de comisarios, la atención de la contabilidad y libros de actas de toda clase de sociedades, etc.

**OPERACIONES PASIVAS.-** Por operación pasiva se entiende aquella que realiza un banco para allegarse dinero, esencialmente del público en general, por lo que se convierte en deudor de las personas que se lo facilitan. En otras palabras, constituye la obligación que el banco contrae por los fondos que obtiene de diversas procedencias.

**ORGANIZACIONES AUXILIARES DEL CREDITO.-** Son entidades cuyas funciones se pueden calificar como típicamente bancarias y constituyen un complemento indispensable de un sistema bancario, pues de ellas depende, en gran parte, la existencia de un mercado de dinero y de capital; además, complementan el régimen bancario en cuanto lo proveen de medios propios de acción y permiten que el crédito penetre a grupos sociales que normalmente no son alcanzados por las operaciones ordinarias de las instituciones de crédito. La Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, considera como organizaciones de crédito a las siguientes: a) Almacenes generales de

depósito, b) Arrendadoras financieras, c) Sociedades de ahorro y préstamo (cajas de ahorro populares), d) Uniones de crédito, e) empresas de factoraje financiero. Las casas de cambio (sólo cuando realizan operaciones de mayoreo) están consideradas como una actividad auxiliar del crédito.

**PORTAFOLIO.-** Activo de una persona física o moral que se encuentra invertido en valores del mercado primario o secundario. El portafolio puede contener bonos y acciones comunes o preferenciales de diversas empresas, pero normalmente no se refiere a bienes concretos, tales como oro, plata, u obras de arte.

**RIESGO DE MERCADO.-** El riesgo de baja de precio que toma el inversionista al comprar un valor en el mercado especialmente en condiciones de precios volátiles o de falta de liquidez.

**SOCIEDAD DE INVERSION.-** Empresa cuyo objeto fundamental es el de operar con títulos-valor, debidamente seleccionados, diversificados y aprobados con los que forma un fondo al amparo del cual se emiten acciones que son colocadas en el público. Esta modalidad de inversión permite al adquirente una diversificación y administración profesional que difícilmente puede obtener como inversionista individual.

**TITULOS OPCIONALES (WARRANTS).-** Aquellos documentos susceptibles de oferta pública y de intermediación en el mercado de valores, que confieren a sus tenedores, a cambio del pago de una prima de emisión: 1.- El derecho de comprar o vender al emisor un determinado número de acciones a los que se encuentran referidos (acciones de referencia), un grupo o canasta de acciones (canasta de referencia), a un cierto precio (precio de ejercicio) y durante un periodo o fecha establecidos al realizarse la emisión, ó 2.- El derecho de recibir del emisor una suma de dinero determinada en base a la variación del valor de un cierto número de acciones de referencia, de un grupo o canasta de acciones (canasta de referencia), o de un índice de precios accionario (índice de referencia), a un cierto precio (precio de ejercicio) y durante un periodo o fecha establecidos al realizarse la emisión.

**VALORES.-** Son los títulos de crédito y documentos a ellos asimilables, que son materia de oferta pública o de intermediación en el Mercado de Valores, y que deben estar inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios.

**VALORES A CORTO PLAZO.-** Dícese de aquellos valores emitidos por la tesorería americana y por otras entidades gubernamentales para financiar necesidades de recursos a corto plazo.

**VALORES DE RENTA FIJA.-** 1. Los que producen un rendimiento fijo derivado de una tasa de interés no sujeta a fluctuación. 2. Los que se emiten a base de una acta de emisión de bonos que prohíbe la reutilización del colateral sin permiso de los tenedores de los bonos.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

ACOSTA Romero, Miguel y Laura Esther de la Garza Campos. *Derecho laboral bancario. Doctrina, compilación legal y jurisprudencia*. México. Porrúa, 1988.

BARANDIARAN, Rafael. *Diccionario de términos financieros*. 3a. ed. México. Trillas, 1993.

CNB. *Guía del consejero, 1993*. 3a. ed. (s.p.l.).

CNV. *Glosario de términos bursátiles, 1987*. México. Talleres Gráficos de la Nación. 1987.

FARIAS García, Pedro. *Contabilidad bancaria*. México. Farias-Ediciones. 1994.

FISCHER Frossi, Konrad. *Nuevo diccionario empresarial*. México. Limusa, 1992.

FUENTE Rodríguez, Jesús de la (comp.). *Comisión Nacional Bancaria*. México. Nacional Financiera-Fondo de Cultura Económica. 1993. (Nueva Cultura Financiera).

LEON León, Rodolfo (dir.). *Instrumentos financieros del mercado de dinero*. 2a. ed. Academia Mexicana de Derecho Bursátil y de los Mercados Financieros, A.C. México. Ed. Fiscal y Laboral, 1993.

PINTO Villatoro, Roberto. *Proceso de capacitación*. México. Diana. 1990.

RIOS, Eduardo Enrique. *Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. Apuntes históricos*. Planeac., coord. y textos de..., México. Libros de México. 1988.

SILICEO, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. 2a. ed. México. Limusa-Noriega. 1991.

## ARTICULOS DE REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS

ARMENDARIZ de H. Patricia. "Programa MACRO en el proceso de modernización de la Comisión Nacional Bancaria". *Comisión Nacional Bancaria*. México. Núm. 14. Marzo-abril, 1993, pp. 11-12.

BEYER de Roslandini, Carmen. "Ciclo de seminarios de integración de equipos de trabajo". *Comisión Nacional Bancaria*. México. Núm. 5. Septiembre-octubre, 1991, p. 58.

\_\_\_\_\_. "III Seminario sobre capacitación de la banca iberoamericana". *Comisión Nacional Bancaria*. México. Núm. 5. Septiembre-octubre, 1991, p. 56.

\_\_\_\_\_. "Hacia la excelencia". *Comisión Nacional Bancaria*. México. Núm. 7. Enero-febrero, 1992, p. 44.

\_\_\_\_\_. "Participación de la Comisión Nacional Bancaria en el curso sobre supervisión bancaria e indicadores financieros y económicos, en Tegucigalpa, Honduras". *Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 8. Marzo-abril, 1992, p. 59.

\_\_\_\_\_. "La capacitación y desarrollo de los recursos humanos en la Comisión Nacional Bancaria". *Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 10. Julio-agosto, 1992, p. 46-48.

\_\_\_\_\_. y Aidé Patricia Delgado Hernández. "La capacitación en la Comisión Nacional Bancaria, 1990-1992". *Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 13. Enero-febrero, 1993, p. 57.

\_\_\_\_\_. "Seminario sobre valores de renta fija, auspiciado por Citibank". *Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 16. Julio-agosto, 1993, pp. 66-67.

CARRASCO Licea, Rosalba y Francisco Hernández y Puente. "México y la globalización financiera". *La Jornada*. México. Lunes 10 de agosto, 1992, p. 35.

Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, A.C. "Comisión de Organismos de Supervisión y Fiscalización Bancaria de América Latina y el Caribe". *Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 3. Mayo-junio, 1991, pp. 7-8.

"Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA)". *Boletín Financiero*. México. Del 23 al 27 de agosto, 1993. p. 11 y 14.

ESCOBAR Soto, Juan Enrique. "Coloquio sobre aspectos jurídicos del nuevo sistema financiero mexicano. UNAM-CNB". *Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 7. Enero-febrero, 1992, p. 37.

FUENTE Rodríguez, Jesús de la. "IV Reunión de Técnicos de Supervisión y Fiscalización Bancaria de América Latina y el Caribe celebrada en México". *Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 4. Julio-agosto, 1991. p. 4.

\_\_\_\_\_. "VIII Asamblea de la Comisión de Organismos de Supervisión y Fiscalización Bancaria de América Latina y el Caribe". *Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 5. Septiembre-octubre, 1991, p. 52.

\_\_\_\_\_. "IX Asamblea de la Comisión de Organismos de Supervisión y Fiscalización Bancaria de América Latina y el Caribe". *Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 11. Septiembre-octubre, 1992, p. 53.

"Intercambio de técnicas de supervisión y armonización contable". *Comisión Nacional Bancaria*. México. Núm. 14. Marzo-abril, 1993, p. 36.

NAVA Inoguerón, Rubén. "La flexibilidad laboral". *La Jornada Laboral*. México. Año Tres. Núm. 49. Jueves 23 de febrero de 1995, p. 3.

"Palabras del Lic. Guillermo Prieto Fortún, Presidente de la Comisión Nacional Bancaria, en la inauguración del II Seminario sobre supervisión bancaria". *Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 14. Marzo-abril, 1993, p. 28.

PINTO Villatoro, Roberto. "Formación y reconversión de recursos humanos en el México del Siglo XXI". *El Financiero*. México. Lunes 29 de noviembre de 1993, p. 39A.

PRIETO Fortún, Guillermo. "La reforma de los sistemas financieros y la responsabilidad del superintendente bancario". *Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 5. Septiembre-octubre, 1991, p. 32-33.

\_\_\_\_\_. "Relaciones entre los diferentes órganos supervisores del sistema financiero. Experiencia en México". *Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 11. Septiembre-octubre, 1992, p. 41.

\_\_\_\_\_. "El papel de los sistemas de seguro de depósitos". *Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 12. Noviembre-diciembre, 1992, p. 52.

RIMEZ, Marc. Bélgica. "Economía de mercado y educación; reflexiones acerca de los nuevos retos". III Encuentro Internacional. Mundo laboral, sindicalismo y educación en los umbrales del nuevo Siglo. *Perfil de la Jornada*. México. Sábado 27 de noviembre de 1993, p. IV.

RUIZ Olmedo, Sergio A. "Algunas consideraciones en torno a la globalización, apertura y desregulación internacionales". *El Financiero*. México. Miércoles 11 de mayo de 1994, p. 28A.

STPS. "Ley Federal del Trabajo de 1931". *Revista Mexicana del Trabajo*. T. IV. Núm. 2. Abril-junio, 1981, p. 250. (Número conmemorativo del cincuentenario de la promulgación de la primera Ley Federal del Trabajo 1931-1981).

VEGA Huanosto, Sergio. "Nueva estructura orgánica y adecuación al funcionamiento de la Comisión Nacional Bancaria". *Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 14. Marzo-abril, 1993, p. 4.

"V Reunión de Técnicos de Supervisión y Fiscalización Bancaria de América Latina y el Caribe celebrada en México". *Comisión Nacional Bancaria*. México. No. 15. Mayo-junio, 1993, pp. 4.

"Visitantes distinguidos". *Comisión Nacional Bancaria*. México. Núm. 9. Mayo-junio, 92, pp. 41-42.

"Visitantes distinguidos". *Comisión Nacional Bancaria*. México. Núm. 14. Marzo-abril, 1993, p. 35.

"Visitantes distinguidos". *Comisión Nacional Bancaria*. México. Núm. 16. Julio-agosto, 1993, pp. 64-65.

#### **CURSOS, CONFERENCIAS Y SEMINARIOS**

CNB. "Asertividad". Temario, noviembre de 1992.

CNB. "Ciclo de conferencias: La nueva banca y las agrupaciones financieras en México". Invitación. septiembre de 1990.

- CNB. Conferencia: "La importancia en la auditoría de informática en la banca mexicana y la informática como herramienta de la auditoría de sistemas informáticos". Invitación, marzo de 1993.
- CNB. "Curso: Calidad de los activos. Calificación cartera de créditos". Temario, 21 de junio de 1993.
- CNB. "Diplomado en desarrollo gerencial". Temario folleto tríptico. México, mayo de 1992 y enero de 1993.
- CNB. "Modernización de la Comisión Nacional Bancaria". Programa, 9 de julio de 1993.
- CNB. "Programa de formación del supervisor bancario". Temario básico. (s.f.).
- CNB. "Programa de desarrollo secretarial". Programa, agosto de 1993.
- CNB. "Seminario el factoraje actual en México". Programa, mayo de 1990.
- CNB. "Seminario sobre las agrupaciones financieras en México". Invitación, marzo de 1991.
- CNB. "Seminario de integración de equipos de trabajo". Contenido, abril de 1991.
- CNB. "Seminario de banca de inversión". Folleto tríptico. México, 9-14 de septiembre de 1992.
- CNB. "Técnicas de supervisión y armonización contable". Programa, febrero de 1993.
- COSSIF (CNB-CNSF-CNV). "Programa integral de capacitación sobre estrategias de supervisión". Temario, 21 de septiembre de 1992.
- IMERVAL. "Certificado de especialización en administración financiera y mercado de dinero". Estructura modular. (s.f.)
- UNIVERSIDAD Lasalle-CNB. "Maestría en supervisión bancaria". Programa. (s.f.).

**LEYES-REGLAMENTOS**

CNB. *Ley de Instituciones de Crédito*. (s.l.) (s.e), junio de 1992.

*Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores*. México. DOF del 28 de abril de 1995.

*Ley Federal del Trabajo*. México. DOF del 10. de abril de 1970.

*Ley Federal del Trabajo*. México. Alco, 1993.

*Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. 13a. ed. México. Porrúa, 1984.

CNB. *Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de Base de la Comisión Nacional Bancaria*. (s.l.) (s.e.), 1991.

SHCP. *Reglamento Interior de la Comisión Nacional Bancaria*. México. DOF del 4 de agosto de 1993.

SHCP. *Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 1993*. México. SHCP, agosto de 1993.

TRUEBA Urbina, Alberto y Jorge Trueba Barrera. *Legislación federal del trabajo burocrático. Comentarios y jurisprudencia. Disposiciones complementarias*. 22a. ed. act. México. Porrúa, 1986.

**DOCUMENTOS**

CNB. *Formato de evaluación del desempeño*, marzo de 1991.

CNB. *Manual del desempeño*. Folleto Tríptico, febrero de 1991.

CNB. *Manual General de Organización de la Comisión Nacional Bancaria*, febrero de 1993, p. 122.

CNBS. *Memoria 1987*. México. Impresa en los Talleres de la CNBS, 1988.

CNBS. *Memoria 1988*. México. Impreso en los Talleres de la CNBS, 1989.

CNBS. *Memoria 1989*. México. Impresa en los Talleres de la CNB, 1990.

CNB. *Memoria 1990*. (s.p.l.)

CNB. *Memoria 1991*. (s.p.l.)

CNB. *Memoria 1992*. (s.p.l.)

CNB. *Memoria 1993*. (s.p.l.)

CNB. "Títulos opcionales (Warrants)". Octubre de 1992.

México. Secretaría de Gobernación. *Decreto que deroga, reordena y reforma diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. DOF del 21 de febrero de 1992.

México. Secretaría de Programación y Presupuesto. *Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994*. DOF del 31 de mayo de 1989.

México. Secretaría de Programación y Presupuesto. Dirección General de Servicio Civil. "Lineamientos generales para la capacitación en el sector público". Oficio del 29 de octubre de 1990, dirigido a las distintas dependencias de la administración pública federal.

México. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. *Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994*. DOF del 20 de junio de 1991.