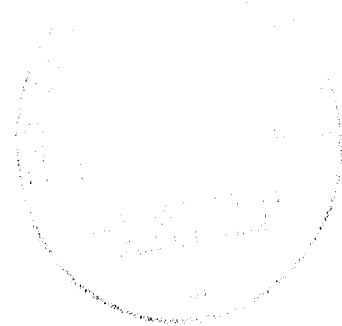




UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE  
MEXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGIA



LA PRACTICA PEDAGOGICA EN EL DISEÑO Y  
FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE  
CAPACITACION CON ENFOQUE CURRICULAR

**INFORME ACADEMICO**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PEDAGOGIA

PRESENTA

*W. Herminio*  
MA. TERESA G. QUINTANA ROCHA  
FACULTAD DE FILOSOFIA  
Y LETRAS

MEXICO, D. F.

OCTUBRE DE 1996

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Comunicado*  
  
COLEGIO DE PEDAGOGIA  
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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.

# INDICE

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>PARTICULARIDADES DEL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO</b>	9
1.1 Contexto del Trabajo	9
1.2 Características de las Funciones Desarrolladas	18
1.3 Limitantes en el Desempeño	28
1.4 Condiciones Favorables	33
1.5 Proyección de las Acciones Emprendidas	40
<b>CAPITULO II</b>	
<b>PLAN DE CAPACITACIÓN 1992-1994</b>	45
2.1 Particularidades de la Detección de Necesidades de Capacitación	48
2.2 Filosofía del Plan	58
2.3 Características y Estructura del Plan y Programas	62
2.4 Resultados Obtenidos de su Aplicación	76
<b>CAPITULO III</b>	
<b>EL DISEÑO CURRICULAR EN CAPACITACIÓN</b>	86
3.1 Consideraciones Teóricas del Diseño Curricular Aplicados a la Capacitación	88
3.2 Etapas del Diseño Curricular	104
3.2.1 Fundamentación de la Carrera	105
3.2.2 Determinación del Perfil Profesional	119
3.2.3 Organización y Estructuración del Curriculum	125
3.2.4 Evaluación del Curriculum	139
<b>CONCLUSIONES</b>	143
<b>ANEXOS</b>	147
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	190

## INTRODUCCION

Actualmente, el trabajo Pedagógico que se ha realizado en la Administración Especial de Auditoría Fiscal (AEAF), ha ido cobrando significancia, ya se reconoce que la capacitación es una acción educativa importante que requiere de mantener la sistematización tanto de sus actividades como de sus planes y programas respectivos; esto es que se continúe planeando, conduciendo y evaluando de manera organizada y gradual, de tal manera que los aprendizajes propiciados en el personal capacitado sean efectivamente significativos y firmes para poder ser aplicados al contexto de trabajo que a su vez lo demanda.

Por mucho tiempo, en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la capacitación del personal vino arrastrando una serie de deficiencias que la llevaron a catalogarse como una actividad accesorio, por lo tanto, no necesaria; la mayoría de las veces no tomada en cuenta, principalmente por la falta de consistencia en sus planes y programas los cuales no proponían nada nuevo y efectivo; en muchas ocasiones tendiente a desaparecer del organigrama, debido a la falta de resultados o porque no se creía en ella.

En dicha Secretaría y particularmente en las unidades administrativas de la Subsecretaría de Ingresos, esta situación ha sido por etapas, menos grave,

mi experiencia al respecto se da a partir de 1987, momento cuando se consideró de una manera más consciente, que la capacitación era un vehículo importante para alcanzar los objetivos institucionales que se planteaban y que debían impactar de manera decisiva en el universo de contribuyentes en particular y en la sociedad en general.

En 1988, el nuevo Subsecretario manifestó la necesidad de instrumentar un programa para vitalizar el cuerpo fiscalizador de la Secretaría de Hacienda, este pronunciamiento se tradujo en un mayor énfasis en la especialización de los revisores, para que atendieran con mayor precisión las particularidades que revisten algunos giros de la economía y diversas prácticas sofisticadas de evasión.

Al respecto, la capacitación que se impartió en ese entonces fue determinada por las áreas centrales de la Subsecretaría al resto de las Unidades Administrativas situación que propició que las mismas dejaran de lado una detección real de necesidades y por lo tanto programas más efectivos para sólo cumplir con el mandato, se necesitara o no.

No obstante el impulso dado a la capacitación seguía siendo parcializada primordialmente por dos situaciones, la primera porque sólo se dirigía a categorías específicas de puestos y la segunda, porque el enfoque era esencialmente técnico, por lo que no se consideraba a la capacitación como un proceso integral que involucrara el mejoramiento o

la adquisición progresiva de conocimientos, habilidades y actitudes del personal; aún cuando en algún documento se hablaba de que la capacitación debía darse en tres áreas: de Conocimiento, Psicomotriz y Afectiva.

En 1989, surgen las primeras políticas en materia de capacitación emitidas por el Subsecretario de Ingresos y a los que debían apegarse las unidades administrativas dependientes de la misma, de estas políticas destacan entre otros aspectos, el referido a la elaboración de planes y programas consistentes, el cual en la práctica es poco atendido.

En 1991, nuevamente el Subsecretario enfatiza mediante otra emisión de políticas que la capacitación era importante para los fines institucionales y que por lo tanto, había que trabajar más en ella. Es así y con fundamento en lo anterior, cuando en ese mismo año yo comienzo a trabajar en un área de capacitación, adscrita a la naciente Administración Especial de Auditoría Fiscal.

Me correspondió la tarea de presentar un programa urgente de capacitación, llegar a él fue difícil, ya que tuve que realizar investigaciones acerca del trabajo realizado y necesidades o carencias formativas del personal al que tendría que dirigirse. Esto implicó primeramente entre otras acciones medulares, una serie de entrevistas a

nivel de Directores, con la finalidad de constituir lo que llamé "*Perfil de Areas*" mismo que contenía el qué, cómo y para qué de lo que se hacía, en cada Dirección de Area y con base en ello pude determinar los instrumentos a aplicar en una detección de necesidades, la cual constituyó el cimiento para la formulación del denominado "*Plan de Capacitación 1992-1994*", el cual que se integró con distintos programas de acuerdo a las diferentes áreas de trabajo y puestos, cuyos objetivos fueron:

1. Lograr un conocimiento técnico especializado y multidisciplinario en materia contable, fiscal y financiera
2. Promover el desarrollo integral del personal

Cabe señalar que dentro del mismo Plan se contemplaron también y por primera vez, programas para el personal de áreas no sustantivas o de apoyo, así como para el personal Administrativo y Secretarial; se incluyó además un módulo de capacitación personalizada el cual se desarrolló mediante diversas estrategias didácticas, obteniendo del mismo, resultados favorables.

Paralelamente se propuso y efectuó, como factor esencial para el logro de los objetivos del Plan, una capacitación básica, para el personal capacitador, lo que implicó elaborar en principio un conjunto de manuales y cursos para la planeación didáctica, la conducción de grupos y la

evaluación del aprendizaje, entre otros, para después mediante talleres se conocieran y se practicaran.

Estas acciones resultaron de vital importancia, ya que entre la plantilla de instructores se contaba con varios Contadores Públicos y algunos Administradores y Psicólogos, que si bien tenían el conocimiento de la materia a enseñar, no contaban con las herramientas de la Pedagogía en los planos de la educación de adultos y de la didáctica primordialmente, que les permitieran conducir con mejores resultados su labor.

Dado el planteamiento inicial de la capacitación dentro de la Administración Especial de Auditoría Fiscal, en 1991 y los resultados obtenidos del Plan de Capacitación, en 1993 se inició la elaboración de un Proyecto de Diseño Curricular para un plan de carrera, mismo que contempló las necesidades presentes y futuras en materia tributaria, con la intención de que el egresado del denominado "Plan de Carrera en Fiscalización Tributaria y Aduanera" posea a largo plazo, los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan mejorar continuamente la calidad y eficiencia en la prestación de sus servicios y a la vez se cumpla con la función para la cual fue creada la Administración Especial de Auditoría Fiscal, y con ello el desarrollo personal e institucional para así afrontar los cambios económicos, políticos y sociales del País.



Así entonces, lo anterior constituyó otro aporte pedagógico de especial significancia, al aplicar la Teoría Curricular al campo de la Capacitación Institucional.

El Diseño Curricular o Proyecto Educativo a largo plazo, contempló desde luego objetivos y fines que la Administración Especial pretendía consolidar y conseguir, anticipándose a las demandas de personal altamente calificado. El diseño mismo fue proyectado para realizarse en cuatro etapas las cuales responden a una Metodología Específica de Diseño Curricular y que son:

- 1º Fundamentación de la Carrera Profesional
- 2º Determinación del Perfil Profesional
- 3º Organización y Estructuración Curricular
- 4º Evaluación del Curriculum

Cabe aquí señalar, que para el desarrollo de las tres primeras etapas se conformó un equipo interdisciplinario con personal representativo de las áreas operativas que integraban a la Administración Especial de Auditoría Fiscal, el cual se seleccionó por sus conocimientos y experiencia reconocida así como por personal de capacitación: Contadores, Psicólogos y desde luego las 2 Pedagogas que estábamos adscritas al departamento a mi cargo.

En este Informe Académico se abordan con más detalle los aspectos aquí comentados. En el **Capítulo 1** se dan a conocer las particularidades del desempeño Pedagógico de acuerdo al contexto laboral, las funciones y actividades desarrolladas, así como los factores impulsores y limitantes en el trabajo y las perspectivas del mismo.

En el **Capítulo 2** se describe el proceso para la formulación del Plan de Capacitación 1992-1994 y programas respectivos, sus características y los resultados de su aplicación.

En el **Capítulo 3** se señala el proceso de Diseño Curricular efectuado tomando en consideración la metodología de Frida Díaz Barriga; se muestra como resultado el Proyecto de Diseño Curricular relativo a la "Carrera de Fiscalización Tributaria y Aduanera".

Finalmente este Informe Académico incluye también las conclusiones producto de la experiencia profesional, los anexos que se citan y la bibliografía consultada en distintos momentos de la misma.

# CAPITULO I

## **PARTICULARIDADES DEL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO**

*"La verdadera grandeza es la del hombre que se educa en medio del trabajo y de la virtud".*

*Laboulaye*

## **1. PARTICULARIDADES DEL DESEMPEÑO PEDAGOGICO.**

Con la finalidad de ubicar el marco contextual de la Administración Especial de Auditoría Fiscal, unidad administrativa adscrita a la Subsecretaría de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Dependencia a la que presté mis servicios profesionales como egresada de la carrera de Pedagogía en el período comprendido de Febrero de 1987 a Agosto de 1994, haré un breve señalamiento de la estructura y funciones de la citada Secretaría, para luego describir la situación en la que se encontraba al momento de mi ingreso, poniendo especial énfasis en los tres últimos años que estuve desempeñándome como Jefa del Departamento de Capacitación de la mencionada Administración Especial.

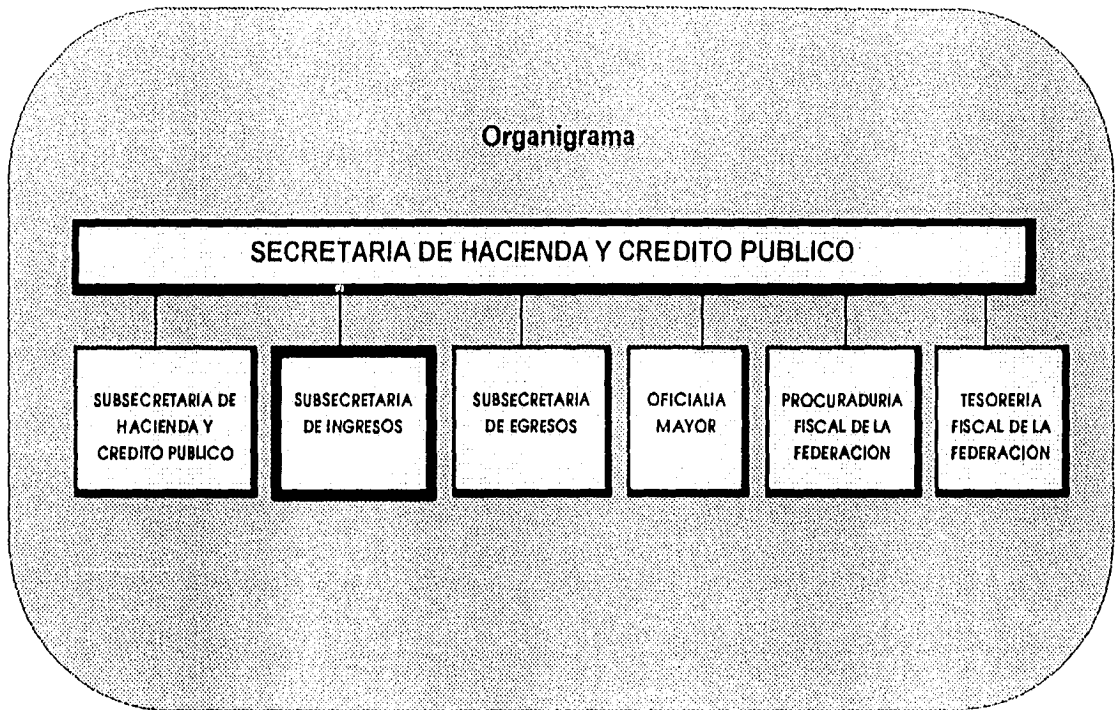
### **1.1 Contexto del Trabajo**

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el despacho de los asuntos que le encomienda la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 31, en el que se establecen, entre otros los siguientes:

- Proyectar y calcular los ingresos de la Federación.
  
- Estudiar y formular los proyectos de leyes y disposiciones fiscales y de las Leyes de Ingresos de la Federación y del Departamento del Distrito Federal.
  
- Ejercer las atribuciones que le señalen las leyes en materia de seguros, fianzas, valores y de organizaciones y actividades auxiliares del crédito.
  
- Cobrar los impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos y aprovechamientos federales.
  
- Vigilar y asegurar el cumplimiento de las disposiciones fiscales.

Por otra parte, en el artículo 18 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal establece que cada dependencia contará con un Reglamento Interior. Es así como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público cuenta con el propio, el vigente, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 4 de Enero de 1992, y en él se precisan su estructura y las facultades que le competen a las diversas unidades administrativas adscritas a la misma. Para su cumplimiento, actualmente la Secretaría cuenta con la siguiente estructura organizacional:

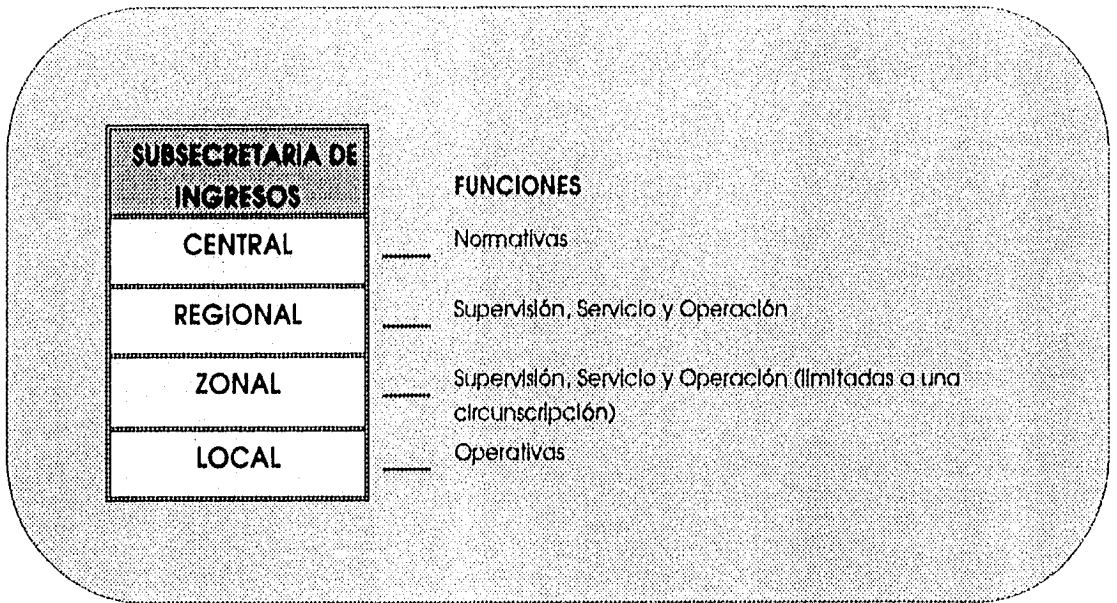
Cuadro 1



Partiendo de lo general me ubiqué en la Subsecretaría de Ingresos cuyas objetivos principales se observan en el Anexo 1.

Para el desahogo de las funciones encomendadas en 1987, momento en que ingresé, la Subsecretaría de Ingresos estaba estructurada en unidades administrativas ubicadas en cuatro niveles, divididos por la naturaleza de sus funciones.

Cuadro 2



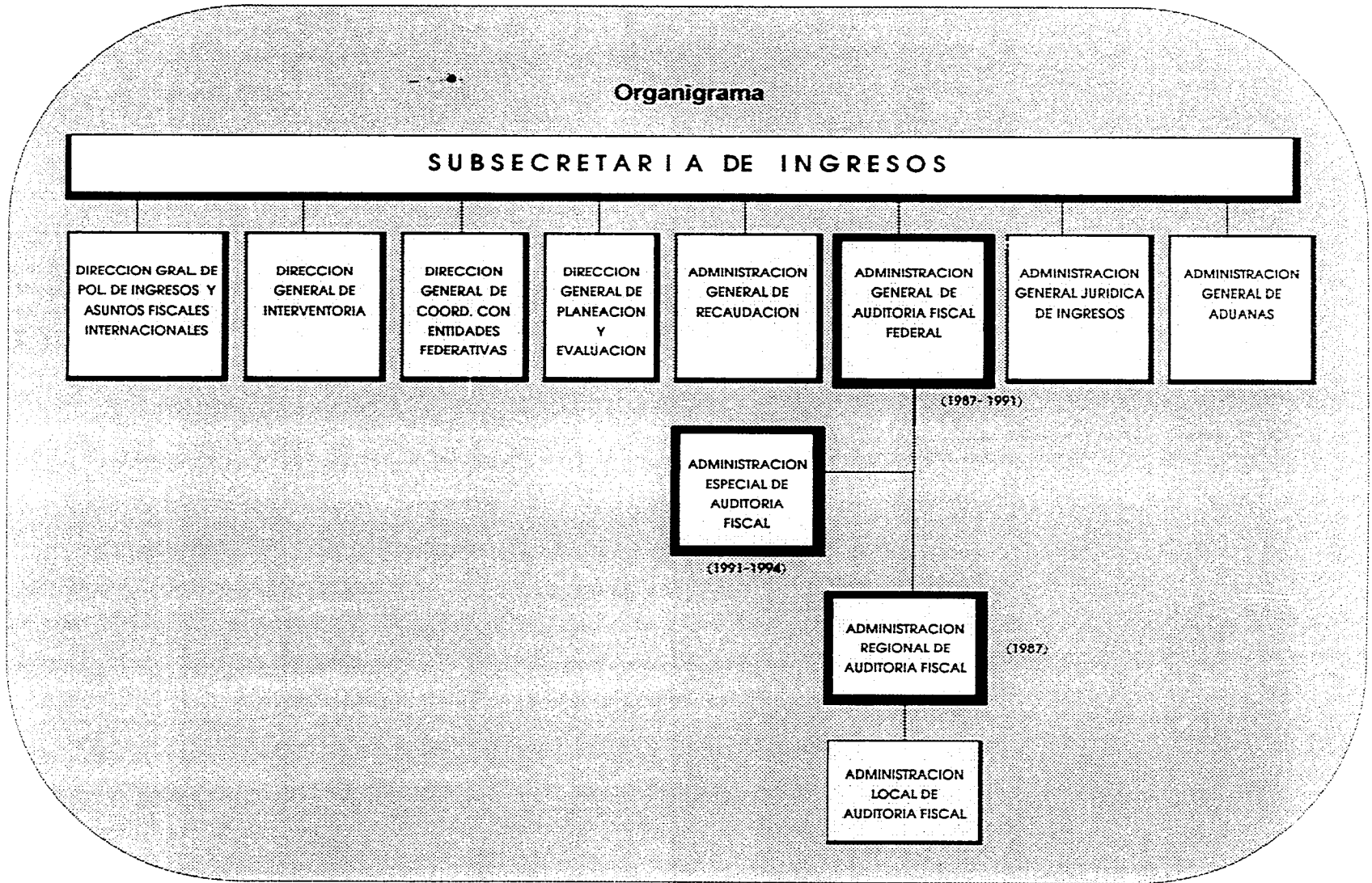
Esta estructura, desde entonces, se ha modificado en cuatro ocasiones. Hoy en día se distinguen sólo tres niveles.

Cuadro 3



Su organigrama conforme al Reglamento Interior vigente es el siguiente:

Cuadro 4





En este último cuadro, se observan en recuadros las unidades administrativas a las cuales estuve adscrita en distintos períodos y en los que desempeñé puestos de analista, auditor, coordinador y jefa de departamento, todos ellos dentro del área de capacitación.

Por la trascendencia de mi desempeño, este trabajo lo circunscribo al período de 1991 a 1994 que fungí como Jefa de Departamento en la Administración Especial de Auditoría Fiscal (AEAF).

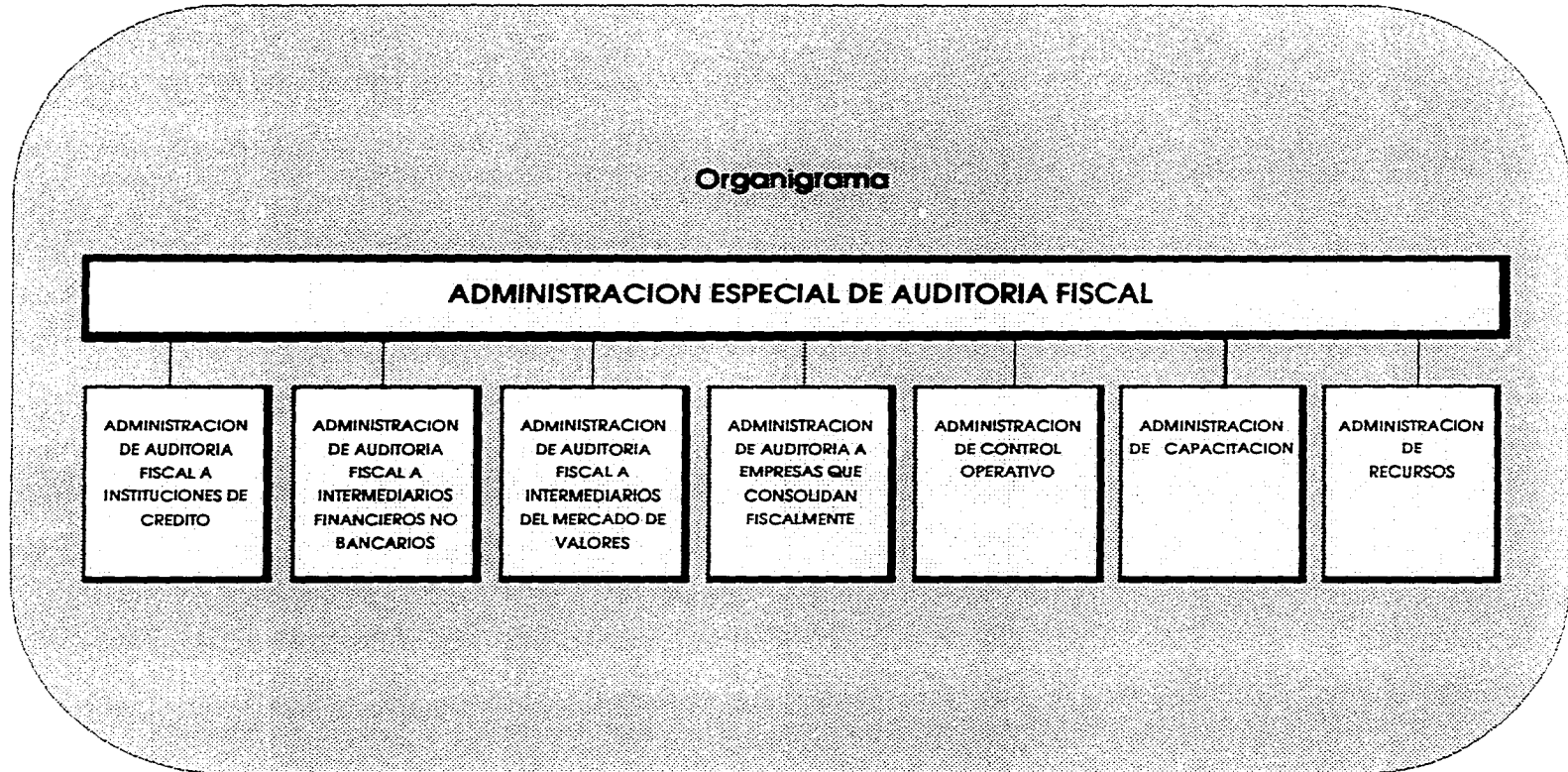
Así, considero importante señalar, en general, sus objetivos, estructura y funciones sustantivas, conforme al artículo 60 del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

#### **OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

- Incrementar la calidad técnica del proceso fiscalizador especializado.
- Conducir y desarrollar nuevas revisiones a empresas de sector financiero y de empresas que consolidan fiscalmente.
- Crear y mantener un clima de alta productividad y creatividad.
- Optimizar y eficientar el costo-beneficio año con año.

Para el logro de sus objetivos, la Administración Especial se estructuró de la siguiente manera:

Cuadro 5



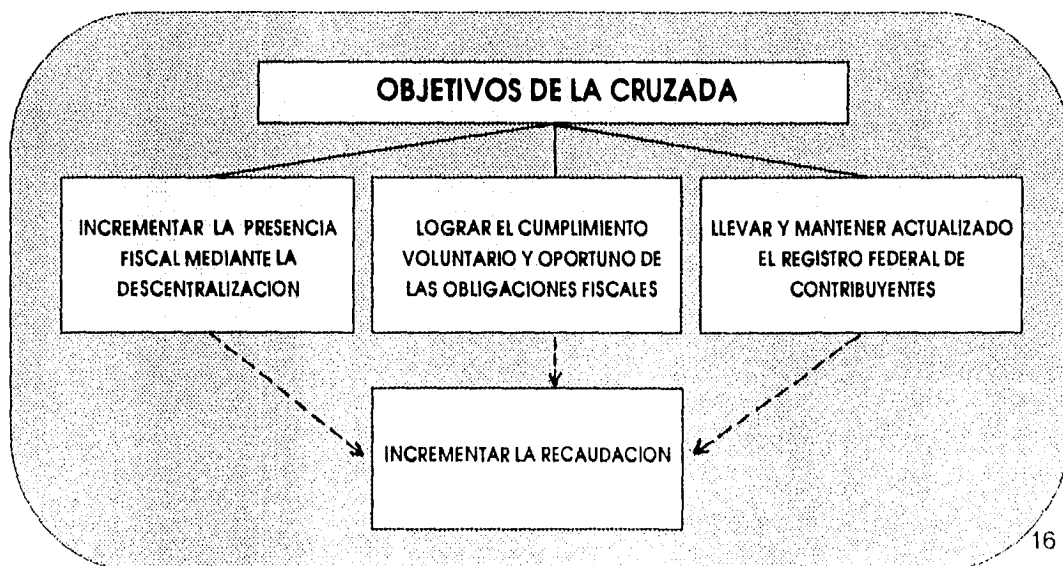
Esta estructura le permite desahogar las funciones sustantivas de revisión al sector financiero, mismas que se especifican en el Anexo 2.

Una vez mostrado el contexto que compete a la Administración Especial de Auditoría Fiscal, estimo pertinente comentar brevemente la situación que prevaleció durante mi estancia laboral.

En 1987 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Subsecretaría de Ingresos, vivió una etapa decisiva para el Gobierno Federal y de gran impacto en la sociedad con la denominada "*Cruzada Nacional contra la Evasión Fiscal*". Esta medida fue motivada por el reconocimiento del incremento de la evasión y elusión fiscales, de la existencia de paraísos fiscales y de una economía subterránea cada vez más fortalecida.

Ante esta problemática, la Subsecretaría de Ingresos pretendió, con la puesta en marcha de dicha cruzada, cumplir con los siguientes objetivos:

**Cuadro 6**



Lo anterior, generó una demanda de crecimiento de las estructuras de la Subsecretaría de Ingresos, de ahí que a finales de 1986 y durante 1987, se diera una contratación casi masiva de personal para diversas áreas, entre ellas, la de capacitación.

El grueso de la población contratada fue principalmente de Contadores Públicos, mismos que serían los encargados directos de ejercer las facultades de fiscalización a personas físicas y morales contempladas en el programa de la Cruzada, a través de la práctica de visitas domiciliarias, auditorías, inspecciones y vigilancias, para comprobar el cumplimiento adecuado y oportuno de sus obligaciones fiscales y, en su caso, imponer multas a los contribuyentes por infracciones a las disposiciones fiscales, determinar los impuestos y dar a conocer las consecuencias legales de los hechos u omisiones imputables.

Tan decisivo fue el programa fiscalizador de la Cruzada, que para finales de 1987 se tenían ya resultados contundentes respecto de la presencia fiscal, lo que originó una mayor determinación de impuestos por recaudar. Asimismo, en la marcha se determinaron nuevas necesidades de crecimiento y expansión, de ahí que para 1991 se creara la Administración Especial de Auditoría Fiscal.

A partir de entonces comenzamos a funcionar como una entidad separada con objetivos y responsabilidades bien delimitadas, con un ánimo significativo de hacer bien las cosas desde un inicio y con el único afán de buscar la integración y superación de un gran equipo de trabajo.

A pesar de esta expectativa y sentimiento, el desarrollo estructural que se tuvo generó una serie de obstáculos y problemas de: comunicación, información, uso excesivo de poder y no delegación de responsabilidades, entre otros, los cuales frenaron la consecución de dichos ideales, no obstante se siguió trabajando con la intención de alcanzarlos.

## **1.2 Características de las funciones desarrolladas**

El haber laborado durante casi ocho años en la Secretaría de Hacienda, desde analista hasta Jefa de Departamento, me permitió conocer con más profundidad el trabajo de capacitación en el contexto institucional, dados los distintos puestos en los que me desempeñé. Esta experiencia fue fructífera cuando asumí la Jefatura, ya que estaba más concientizada del por qué, cómo y para qué de la capacitación y de su problemática, a la vez, más comprometida para hacer una mejor propuesta de organización y operación de sus planes y programas, traducida en un servicio preciso, oportuno y de calidad que redituara en beneficio de la institución y del empleado.

Al proyectarse la nueva Administración Especial de Auditoría Fiscal (AEAF), se pensó desde luego en un área de capacitación, misma que dentro del organigrama se le ubicó desde un principio a nivel staff y con carácter de Subdirección, después se elevó su rango a Dirección o Administración, la cual, se integró por cuatro Jefaturas de Departamentos: "A" o de Planeación e Información de la Capacitación, "B" o de Desarrollo de Programas, "C" o de Capacitación Técnica Básica y "D" o de Capacitación Técnica Especializada. Para los Departamentos "A" y "B", el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (INCAFI) como organismo regulador de la capacitación para la Subsecretaría de Ingresos en ese entonces, determinó en parte sus funciones, no así para los otros Departamentos Técnicos.

Por mi formación profesional y la experiencia que había adquirido, la Administradora Especial me ubicó en el Departamento "A" de *Planeación e Información de la Capacitación*, estableciéndose los siguientes

**objetivos:**

- Proponer y elaborar los programas de capacitación de la Administración Especial de Auditoría Fiscal (AEAF).
- Efectuar la evaluación de la capacitación, a fin de conocer el impacto y relevancia de sus programas.
- Retroalimentar al sistema de capacitación.

Para cumplirlos, dicho Instituto encomendó las siguientes **funciones**:

- 1) Determinar necesidades de capacitación del personal.
- 2) Elaborar los programas de capacitación con base en el diagnóstico de necesidades.
- 3) Registrar la información referente al control de eventos de capacitación.
- 4) Informar periódicamente sobre los avances de los programas.
- 5) Realizar estudios tendentes a conocer el impacto y relevancia de la capacitación.
- 6) Promover y difundir la capacitación.
- 7) Promover la obtención de becas al personal.
- 8) Proporcionar asesoría pedagógica a los agentes de capacitación, para la elaboración de cursos y paquetes didácticos.

Si bien es cierto que éstas fueron las acciones que me correspondió ejecutar como titular del Departamento "A", también lo es que los continuos cambios de estructura y la falta de personal determinaron otras necesidades en el servicio, de tal manera que tuve que absorber algunas funciones del Departamento de Desarrollo de Programas, tales como:

- Elaborar e impartir cursos de capacitación.
- Supervisar didácticamente los eventos de capacitación (cursos, conferencias y talleres).
- Coordinar eventos de capacitación.
- Aplicar y analizar evaluaciones de reacción.

Asimismo, la Directora de Capacitación me delegó otras, como fueron:

- Seleccionar y contratar servicios educativos externos.
- Supervisar los cursos gerenciales y de alto nivel para funcionarios.
- Representar a la Dirección de Capacitación en ausencia de su titular.



Lo anterior, motivó la modificación del Manual de Organización del Departamento, quedando como se observa en el Anexo 3.

Cabe mencionar que la mayoría de las funciones antes citadas las realicé personalmente durante casi un año sólo con el apoyo de una secretaria, pues no fue sino hasta un año después de haber iniciado, ante la insistencia y el reconocimiento de las fuertes cargas de trabajo, cuando se me autorizó en abril de 1992 la contratación de personal a mi cargo (tres Licenciadas en Pedagogía, dos en Psicología y una en comunicación, entre otros).

La primera acción de Trabajo que propuse, ante la solicitud de un programa de cursos, fue la de llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación que nos permitiera conocer la realidad de nuestra situación en materia de deficiencias o carencias formativas. Como resultado, propuse y elaboré el denominado "*PLAN DE CAPACITACION 1992-1994*", que por su trascendencia describiré en el capítulo 2 de este Informe Académico.

De esta forma inicié la operación del sistema de capacitación en la Administración Especial, situación que en lo personal y no obstante las condiciones tan limitadas con las que comencé, en cuanto a recursos humanos, instalaciones y materiales, así como a la premura de tiempo con la que se me solicitó, considero representó un esfuerzo decisivo para darle

a la capacitación un sentido más formal, porque si bien es cierto que con anterioridad a la implantación de dicho sistema se habían ofrecido cursos, también lo es que éstos eran aislados, sin orden y sobre todo, se impartían siempre igual, sin la certeza de saber si habían sido requeridos o no, además de que se desconocía su repercusión en el trabajo.

Por lo tanto, con la sistematización de los cursos por medio del Plan y los programas respectivos di un viraje tal a la capacitación, que para 1992, como resultado del impacto tan grato que causó tanto para el entonces Subsecretario de Ingresos, Lic. Francisco Gil Díaz, como para el INCAFI, la Administración Especial fue la única unidad administrativa de la Secretaría de Hacienda a la que se le concedió, en su totalidad, el presupuesto solicitado, lo que institucionalmente a esa fecha no se había conseguido.

Dicho Plan de Capacitación fue el antecedente a partir del cual se pensó en la elaboración del Proyecto de Diseño Curricular para instituir el llamado "*Plan de Carrera en Fiscalización Tributaria y Aduanera*", al cual me referiré en el capítulo tres de este Informe Académico.

Por otra parte, la baja calidad didáctica con la que se elaboraban los contenidos de los cursos fue otro problema inmediato que afronté, pues no había ningún fundamento teórico-estructural para hacer un curso didáctico, toda vez que si bien el diseñador de los cursos contables y

fiscales tenía el dominio del conocimiento a transmitir, no conocía la forma de hacerlo y lograr que se aprendiera.

Como respuesta a lo anterior, diseñé un *"Manual de Planeación Didáctica"* (Ver Anexo 4), con la finalidad de proporcionarle la asesoría pedagógica al diseñador-instructor de cursos. En dicho Manual señalé las características pedagógicas indispensables que debía reunir todo curso. Si bien es cierto que este documento puede ser perfectible ahora, también lo es que, en su momento, permitió instrumentar el proceso enseñanza-aprendizaje en adultos, dejando atrás la improvisación y la falta de sentido didáctico con las que se elaboraban los cursos, a la vez que implicó romper con esquemas añejos de trabajo burocrático hechos bajo la filosofía del *"ahí se va"*

Precisé, además, la necesidad de que dichas características también debían ser observadas en los cursos contratados con capacitadores externos, toda vez que, como responsable de la coordinación de los módulos de cursos gerenciales y técnicos de alto nivel para funcionarios, tuve que seleccionar y contratar a universidades y empresas capacitadoras, mismas que tuvieron que ajustarse a nuestras líneas didácticas. Con base en la supervisión y los resultados obtenidos, se evaluaban para su posterior contratación o no.

Cabe señalar que en repetidas ocasiones no se logró conseguir el apego a los lineamientos didácticos establecidos, debido a la falta de formación docente y características particulares de los instructores externos, o bien, debido a la premura de su contratación.

En los tres años que asumí la Jefatura, se elaboraron 32 cursos y 4 conferencias; de los primeros diseñé e impartí 13, del resto únicamente los dirigí, supervisé y aprobé. De todos y de cada uno de los cursos elaborados en el Departamento a mi cargo se integró el paquete didáctico consistente en: documento impreso, guía didáctica, plan de sesión, cronograma, evaluaciones de aprendizaje con claves de respuesta y criterios de evaluación, así como el material didáctico correspondiente.

Respecto de estos cursos, efectuamos la llamada supervisión didáctica con el objeto de verificar el cumplimiento de lo planeado, así como retroalimentar al instructor acerca de su desempeño y observar el impacto en los participantes, a fin de proponer oportunamente y en caso necesario, alternativas pedagógicas para obtener mejores resultados del proceso enseñanza - aprendizaje. (Ver Anexo 5).

En cuanto a la evaluación y seguimiento de la capacitación, fueron otras funciones importantes a desarrollar, sin embargo, poco se logró a pesar de la insistencia de llevarlas a cabo de manera menos superficial, es decir, que no sólo se consideraran las estadísticas en cuanto al número de cursos

impartidos, de participantes, calificaciones, aprobados y reprobados y al desempeño del instructor, sino que se efectuara un sistema de evaluación y seguimiento permanente en cada una de las fases del proceso capacitador, ya que esto permitiría, por una parte, detectar las fallas y aciertos en el desarrollo, y por la otra, tener un mejor control de calidad en el trabajo.

Al respecto elaboré un proyecto de *"Manual de Procedimientos de Evaluación"*, el cual no pudo ser retroalimentado en función de que siempre hubo algo más *"urgente o necesario"* que hacer, según criterios superiores.

A pesar de ello, realicé dos evaluaciones para conocer la efectividad del Plan de Capacitación establecido, así como de sus programas respectivos, tomando como muestra los cursos de los módulos de Homogeneización Especializada y de Desarrollo Gerencial, en los que realicé diversas entrevistas a nivel de grupo, a los participantes y a sus mandos medios y directivos y, en especial, al área de control de la operación. Los resultados que obtuve en todos los casos se tradujeron en un reconocimiento en las mejoras de la productividad debido, en gran parte, a que contaban con mejores herramientas de conocimiento adquiridas por la vía de la capacitación y, desde luego, a la experiencia en el trabajo.

Respecto de la evaluación en capacitación, es aquí donde todavía hay mucho por hacer y se debe insistir en ello para que efectivamente se realice como proceso que incluya la recolección cuidadosa de evidencias acerca de la efectividad de sus programas, de sus métodos y técnicas y del logro de sus objetivos, para que de esa forma, se puedan formar juicios más precisos y objetivos y así proponer con oportunidad las mejoras necesarias, o bien reactivar con mejores resultados el sistema de capacitación.

Sin embargo, a nivel de la Administración Especial se reconocieron, también, los beneficios obtenidos de la capacitación, tanto para la propia organización de trabajo como para sus empleados, en relación al incremento en:

- a) La presencia fiscal
- b) El número de revisiones terminadas
- c) El universo de contribuyentes
- d) El costo-beneficio obtenido

Esto resultó por demás satisfactorio, sobre todo por tratarse de un área de nueva creación que desconocía, en gran parte, las características y su objeto de trabajo, por tratarse de entidades financieras complejas y de empresas de grupo que utilizaban sofisticados sistemas de operación a las que se les ordenaba y practicaba una auditoría fiscal.

En términos generales, considero que las funciones de capacitación que desarrollé, en la Administración Especial de Auditoría Fiscal, me permitieron conocer las distintas fases del sistema de capacitación, sus deficiencias y sus aciertos, favoreciendo con ello a una visión más clara y comprometida del pedagogo, en un campo tan peculiar como lo es la educación de adultos en el trabajo.

### **1.3 Limitantes en el desempeño**

Precisar las limitantes que tuve en el desempeño implicó, en su momento, reflexionar y reconocer que los obstáculos para ejercer la profesión en un área como lo es la capacitación, provenían principalmente de dos aspectos:

#### **1) Falta de conocimientos.**

Al concluir el ciclo de educación universitaria y enfrentarme al mercado de trabajo, me dí cuenta que las demandas de conocimiento del pedagogo en áreas como la educación de adultos, la capacitación, la didáctica general y específicas, la formación docente, el diseño y elaboración de planes y programas de estudio, de material didáctico, la organización educativa y la dinámica de grupos entre otros, eran en principio, más grandes de lo que pude haber imaginado. Como ejemplo, puedo decir que al considerarme una profesional de la pedagogía, daban por hecho que dominaba aspectos de la educación de adultos que durante mi

formación profesional poco los había escuchado, y que como tal debía de proponer soluciones definitivas para hacer más efectivo el proceso enseñanza - aprendizaje a ese nivel.

Como ese ejemplo otros, los que necesariamente y a nivel personal me llevaron a aceptar que no estaba totalmente preparada para asumir con entera seguridad mi profesión; no obstante, ante las expectativas que se tenían, me motivé a buscar la superación profesional de manera a veces desesperada y autodidacta a través del estudio de textos y documentos apropiados, para así, cubrir las carencias de formación más urgentes e importantes que el medio laboral me planteaba.

Si bien esta falta de conocimientos fue producto de carencias en la preparación en cuanto a contenidos transmitidos, también es justo reconocer que otra parte se debió a razones personales de no consolidación o dominio de los mismos causadas primordialmente, por la falta de ejercitación y práctica, por el desinterés en el momento de la adquisición de los conocimientos, asociado a la carencia de motivación hacia el aprendizaje de determinadas asignaturas; de ahí que haya tenido que reaprender de la pedagogía, teorías, conceptos, formas, etc., aplicables a la educación de adultos y concretamente a la capacitación, para así poder enfrentarme con mejores posibilidades al ámbito de trabajo y de esta manera buscar el perfeccionamiento profesional.



Este último punto resulta por demás importante y necesario considerar, dado el natural desarrollo de los contenidos y técnicas de cada profesión, lo que supone llevar a cabo una permanente actualización por parte de los profesionales, cualquiera que sea el sector de la sociedad en que se trabaje.

Sin embargo, en pedagogía han sido casi imperceptibles los esfuerzos que se han realizado en materia de educación de adultos, y en su mayoría enfocados a la alfabetización, de ahí que la capacitación como forma de educación haya sido poco trabajada por pedagogos, por lo que en este aspecto aún nos queda mucho por hacer.

## **2) Condiciones propias de la organización laboral**

Si consideramos a la organización de trabajo como un todo integrado, podemos entonces pensar que la afectación a una parte de la misma necesariamente repercutirá en otras. Bajo este hecho, la capacitación ha experimentado, dentro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, una serie de vaivénes que han repercutido en su estructura y en sus quehaceres.

En efecto, ya que si bien es cierto que es de las pocas Secretarías de Estado que han mantenido un apoyo relativamente constante a este tipo de educación, también lo es que el impulso dado ha dependido del grado de credibilidad que los altos funcionarios en turno han tenido hacia

la capacitación, es por ello que durante etapas, ésta ha tendido a realizarse de manera superficial y, en otras, ha resurgido con tal vitalidad para luego volverse a opacar y así, sucesivamente, en un continuo espiral de manifestaciones.

Lo anterior influyó, desde luego, en nuestro ánimo, ya que la capacitación era la primera en restringirse presupuestalmente, sobre todo en épocas de crisis, y, por ende, en la dimensión de las funciones encomendadas, en aras del fortalecimiento de las áreas "productivas" y de la productividad misma. Este desánimo resurgía cuando observaba alguna de las siguientes circunstancias:

- La falta de conciencia del papel de la educación de adultos en el trabajo, no como la panacea a los males organizacionales, sino como la forma que contribuye a garantizar la mejora continua
- La ausencia de reconocimiento y de aliento a los esfuerzos pedagógicos realizados en cualquier etapa del sistema de capacitación pese a los logros obtenidos
- El comprobar que los titulares del área no sabían cabalmente para que servía un pedagogo y por lo tanto no lo "utilizaban adecuadamente", o bien, cuando depositaban en él un exagerado optimismo que lo convertían en el mago de la función.

Por lo anterior tuve que realizar en diferentes momentos una sensibilización para plantear, valorar y revalorar el papel del pedagogo en capacitación como diseñador, ejecutor y evaluador del proceso educativo que la capacitación implica.

Por otra parte y desde el punto de vista estructural de manejo de recursos humanos, financieros y materiales, tuve que aprender a trabajar y solventar carencias y limitaciones para que éstas repercutieran lo menos posible en la calidad del servicio de capacitación brindado, pues por lo general dichos recursos tanto para la educación en la sociedad, como para la capacitación a nivel institucional, éstos son menores a los requeridos.

Otros aspectos importantes que repercutieron en algún momento de mi trabajo se debieron tanto a la falta de consistencia en la planeación y organización del trabajo en general, como a los frecuentes cambios de estructura, de responsables del área, de lugar de trabajo y, en sí, a la incertidumbre que tales acontecimientos producían, ocasionando que los programas se detuvieran, que las acciones no tuvieran la continuidad esperada, que se reemplazaran objetivos y las consecuentes tareas para alcanzarlos, etc., todo ello como consecuencia de que la Administración Especial de Auditoría Fiscal experimentaba un crecimiento acelerado ya que en 1991 la iniciamos con 100 empleados y para 1994, año en que renuncié a su plantilla de personal, la integran 680 personas.

Ante esta realidad laboral, como pedagoga y como persona, tuve que experimentar, en principio, mayor tolerancia a la frustración y, posteriormente, buscar la forma de desarrollar mi potencial creativo, de tal manera que las limitaciones en el trabajo no frenaran mis motivaciones profesionales sino que, por el contrario, se adaptaran a las condiciones como se fueran presentando.

#### **1.4 Condiciones favorables**

Si bien es cierto que toda crisis es indicio de desequilibrio, también lo es que aquella implica un proceso de transformación y una constante búsqueda de nuevas formas de organización y de vida. Esta ha sido, es y será, para mí, una forma de hacerle frente a la realidad laboral que me ha tocado experimentar.

En este contexto, es conveniente destacar que las dos condiciones que intervinieron favorablemente en mi desempeño profesional fueron, en sí, de naturaleza: interna y externa.

### Naturaleza Interna.

Creo que es la más importante y la fundé, principalmente, en la confianza y en la seguridad de mí misma como persona y como profesionista, pues si bien es cierto que en algún momento llegué a pensar que no poseía en cantidad y calidad los conocimientos necesarios para ejercer la pedagogía cabalmente, también lo es que por ética siempre estuve comprometida con la profesión, toda vez que el haber cursado en una Universidad, los estudios correspondientes, lo cual no garantiza la completa preparación, me permitió adquirir las bases formativas que me orientaron para solventar las carencias manifiestas durante la práctica profesional.

No obstante cabe señalar aquí, de manera global, aquellos conocimientos de la pedagogía y de la educación de adultos que fueron recibidos durante mi formación profesional y aplicados en desempeño laboral.

Como sabemos, la pedagogía es la disciplina encargada del estudio de la educación, que distingue, para la mejor comprensión del fenómeno educativo, tres niveles de análisis, que en el terreno de los práctico son interdependientes y que son: el filosófico, el científico y el técnico; mismos que identifiqué y comprendí a través de haber cursado las diversas asignaturas que integran el plan de estudios de la carrera, y que puede retomarlos y aplicarlos de la siguiente manera:

- De lo filosófico, lo relativo a los fines, valores y principios de la educación en concordancia con los relativos a los de la Administración Especial.
- De lo científico, la investigación y selección de los métodos a partir de los cuales se darían las soluciones a los problemas de educación subyacentes al área de capacitación.
- De lo técnico, la propuesta sobre la utilización del conjunto de herramientas que podrían apoyar y mejorar la totalidad del proceso enseñanza-aprendizaje con adultos o bien aspectos particulares de este.

Evidentemente el ejercicio de la profesión del pedagogo, como el de cualquier otro, se apoya en los conocimientos de ciencias afines como son: la psicología, la antropología, la sociología, la historia, etc., las cuales complementan y fortalecen la preparación universitaria y el posterior desempeño profesional.

Por lo que respecta a la educación de adultos, cabe comentar que el servicio social que realicé fue fundamental para adentrarme en ella, y percibirla como una nueva actitud del hombre frente a la tarea continua del perfeccionamiento personal, al plantearse como un quehacer integral, participativo, creativo y crítico que demanda formadores

responsables, con principios éticos como los de competencia, respeto y lealtad<sup>11</sup> en el quehacer educativo con adultos, llámese capacitación, adiestramiento o cualquier otra modalidad en la que éstos intervengan.

En suma podría decir, que este complejo de conocimientos teórico-prácticos, además de la pluralidad que caracteriza a la impartición de las cátedras en nuestra Universidad Nacional, permiten a los egresados en general y a los pedagogos en particular poseer una visión más amplia, profunda y crítica de sus conocimientos, de la función social de la educación y del papel del pedagogo en su ámbito global de competencia.

#### Naturaleza Externa.

En esta condición es conveniente señalar dos aspectos o situaciones a favor de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público:

- a) Que a pesar de los continuos cambios de estructura y de funcionarios, a la capacitación, como ya lo he manifestado anteriormente, se le proporciona un mayor apoyo, dadas las particularidades del impacto que ocasiona el ejercicio de sus facultades de comprobación, favoreciendo las acciones que

---

<sup>11</sup> Reza, Trosino, Jesús C. El ABC del instructor. Panorama, México, 1994 pág. 64

conducen al desarrollo y perfeccionamiento de su personal, especialmente el adscrito a la Subsecretaría de Ingresos.

En relación a este aspecto, como pedagoga tuve la fortuna de laborar en un ambiente acorde a mi formación profesional en el que busqué los aspectos y los espacios necesarios para reconocer y apoyar la aplicación de la pedagogía, vinculando lo aprendido con lo requerido, haciendo cada vez más énfasis en la necesidad del pedagogo en capacitación tanto para hacer de ella una acción más conscientemente planificada y regulada, como para reconocer su valor como variable para el cambio a nivel personal, organizacional y social.

- b) Que si bien es cierto ha desarrollado esquemas de trabajo burocrático, también lo es que ha estimulado muchas formas de actuación permitiendo a su personal expresar y experimentar soluciones diferentes que le permitan enfrentar problemas de antaño dando respuesta, así a las nuevas condiciones que el país plantea como resultado de su natural progreso social, económico y político.

Respecto de esta situación, al ser partícipe de la creación de la denominada Administración Especial de Auditoría Fiscal, en la que, por ser fundadora del área de capacitación, se me dio la confianza para:



- Aportar y desarrollar nuevas ideas en materia de formación de sus recursos humanos, al proyectar dos acciones educativas más estructuradas como lo fueron el *Plan de Capacitación* y el *Proyecto de Diseño Curricular del Plan de Carrera en Fiscalización Tributaria y Aduanera*, mismos que rompieron con la tradición de capacitar por capacitar.
- Proponer y elegir técnicas y medios didácticos más apropiados para la educación de adultos, lo que conllevó a establecer y asumir, métodos de enseñanza aprendizaje activos que permitieran a los grupos funcionar con esquemas de participación más abiertos (bidireccionales y multidireccionales), donde el proceso de enseñanza-aprendizaje no se redujera a la transmisión de conocimientos, sino que se enriqueciera con el intercambio de ideas, sentimientos y creencias de todos los integrantes del grupo, esto mediante la comunicación y la motivación hacia el aprendizaje, creando así, atmósferas positivas de disposición, ánimo y de relaciones interpersonales más maduras.

Lo anterior determinó, necesariamente, la utilización combinada y variada de diversas técnicas didácticas tales como expositiva, interrogativa, demostrativa, corrillos, estudio de casos, lectura

dirigida, lluvia de ideas, dramatizaciones, juegos vivenciales, etc.; así como de medios entre ellos: pizarrón, rotafolios, lámina, cartel, material impreso, retroproyector, videos, audio,<sup>(2)</sup> e incluso la computadora. Con ello se produjo una fractura favorable a la idea tradicional de la educación lineal descendente, muy arraigada en la Secretaría.

Así, las condiciones de trabajo antes señaladas fueron tales, que permitieron a sus altos funcionarios reconocer la necesidad de introducir a la capacitación institucional un nuevo orden de conceptos basados principalmente en principios de educación activa o educación funcional, fundados en las necesidades organizacionales y en los intereses psíquicos que de ella resultan.

No obstante lo anterior, la realización e institucionalización de tales ideas fue difícil, sin embargo también fue más rápida debido al hecho de que se trataba de una unidad administrativa de nueva creación que si bien absorbió un 15% de personal de viejas estructuras, la idea de cambio y mejora continua imperó en sus dirigentes y se imprimió en las distintas áreas que la integraron, favoreciendo con ello no sólo a la capacitación sino al desempeño del trabajo en general.

---

<sup>(2)</sup> INCAFI. Manual de técnicas y medios didácticos. México, 1991. pág. 7-123

## 1.5 Proyección de las acciones emprendidas

El haber laborado en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, durante casi ocho años, me dió la oportunidad de vivir la evolución que han experimentado sus sistemas de capacitación, particularmente de la Administración Especial de Auditoría Fiscal, específicamente en lo que se refiere a sus objetivos, al diseño de sus planes y programas y a la ejecución de las acciones educativas, mediante nuevas estrategias, todo ello tendiente a una mejor calidad de vida laboral y personal.

Dicha evolución se ha venido dando por diversas circunstancias pero considero que particularmente se motivó por las siguientes:

**Primera.-** De 1987 a 1994, fue cambiando la actitud hacia la capacitación, la cual osciló de la indiferencia al optimismo, prevaleciendo en ese período un consenso sobre su necesidad, ello gracias a la consistencia de sus programas y a los resultados obtenidos principalmente a partir de 1992.

**Segunda.-** A partir de 1991 se manifestó una creciente preocupación por contar con personal mejor preparado integralmente y el deseo de proporcionar el mayor apoyo posible a los programas que contribuyeran a lograrlo.

**Tercera.-** Como consecuencia de lo anterior, se hizo evidente la necesidad de fortalecer las estructuras de capacitación, elevando su rango de Subdirección a nivel Dirección o Administración.

Cabe señalar que en 1995 el equipo de capacitación de la Administración Especial de Auditoría Fiscal, fue reconocido como factor generador de productividad, por lo que actualmente dirige la capacitación de revisores a nivel nacional.

Lo anterior resultó gratificante pues demuestra que las aportaciones que hice en su momento, desde mi particular punto de vista como pedagoga, fueron consideradas y avaladas, en específico las referidas a la elaboración y ejecución de un *Plan de Capacitación 1992-1994* basado en necesidades reales y con un esquema más humanista, pues como sabemos el "educar" no es solo un llamamiento a la productividad inmediata... sino también a los valores pedagógicos, morales y políticos de la cultura"<sup>(3)</sup> en la que estamos inmersos.

Este humanismo sin el cual una educación se reduce a simple adiestramiento era necesario propagar mediante la capacitación, en la Administración, como respuesta a la búsqueda de la renovación de la

---

<sup>(3)</sup> Château, Jean. Los grandes pedagogos. Fondo de Cultura Económica. México, 1994. Pág. 13-14

imagen pública del aparato gubernamental y de sus servidores, particularmente del sector hacendario.

Dicho esquema dio solidez a las actividades y continuidad a los programas. Fue tal su influencia que para 1992 el resto de las unidades administrativas de la Subsecretaría de Ingresos debieron efectuar, por mandato, acciones de programación similares, además de que recibimos el apoyo necesario para su realización.

Si bien no descubrí con ello el hilo negro de la capacitación institucional, sí propuse que ésta fuera sistematizada y regulada, y con ello su sentido real, sin caer en un exagerado idealismo respecto de su función social como fenómeno educativo.

Tal fue la repercusión del Plan de Capacitación que a partir de él se imaginó la realización de otro más formal relativo a la fiscalización constituido, en su inicio, como alternativa de superación únicamente para el personal técnico operativo de la Administración Especial y, posteriormente, proyectado al resto del personal de la Subsecretaría de Ingresos.

Este fue otro logro que a nivel Subsecretaría de Ingresos se alcanzó y al que se invitó a otras instancias administrativas a participar de tal forma, que la preparación que se alcance pueda abarcar a todo los cuerpos

revisores que deseen participar, dando con ello una integración a los conocimientos y prácticas de la fiscalización.

Con mis propuestas y el trabajo del equipo que conformé, logré obtener la confianza de mi superior para participar en la toma de decisiones en aspectos exclusivos de la dirección.

Como responsable del diseño del modelo de actuación del personal diseñador-instructor de cursos en el que imprimí la necesidad e importancia de asumir una actitud positiva y madura respecto del proceso de enseñanza-aprendizaje de adultos, conseguí en el instructor y los participantes mayor involucración en el mismo.

Al elaborar cursos con base en necesidades reales y con una planeación didáctica es decir, con un diseño organizado y sistemático del contenido y de la forma en que se desarrollarían, a fin de preveer los factores que intervienen en el mismo y de facilitar con ello el proceso enseñanza-aprendizaje, logré que los participantes acudieran con mayor entusiasmo, lo cual se tradujo en un incremento de la participación activa y en un mejor aprovechamiento. Por lo tanto al ofrecer cursos de calidad técnica y didáctica se contribuyó a la efectividad de la capacitación en general.

## CAPITULO II

# PLAN DE CAPACITACIÓN 1992-1994

*"A cada uno de acuerdo a sus habilidades; a  
cada uno de acuerdo a sus necesidades".*

*Karl Marx*

## 2. PLAN DE CAPACITACION 1992-1994

Al ingresar a la Subdirección General de Auditoría al Sector Financiero, en calidad de jefa de departamento, esta se encontraba en proceso de desincorporación de la entonces Dirección General de Auditoría Fiscal Federal, para constituirse en la Administración Especial de Auditoría Fiscal (AEAF); dicha separación fue motivada por la necesidad de incrementar la presencia fiscal a entidades de tal sector, toda vez que por la magnitud de su crecimiento y de su impacto en la economía nacional, representaban, hasta cierto punto, un paraíso fiscal al cual había que atacar en la misma proporción.

Al constituirse en una nueva unidad administrativa y debido a la relevancia de las funciones que le fueron atribuidas por Decreto, como consecuencia tanto de la reprivatización de la banca como de la creación de grupos financieros, se motivaron especialmente necesidades de capacitación de alto nivel de especialización a las que se tenía que dar atención de manera prioritaria y enérgica, sin olvidar al resto del personal, de ahí que resultara fundamental el papel de la capacitación.

Bajo este marco contextual se pensó en ella, como una de las estrategias que dicha Administración determinó para consolidar y desarrollar las tareas de fiscalización en un campo tan poco explorado como eran las



instituciones que integran el Sector Financiero Mexicano (Bancos, Casas de Bolsa, Arrendadoras Financieras, Aseguradoras, Uniones de Crédito, etc.) y las empresas que consolidan fiscalmente (grandes consorcios empresariales).

Sin embargo, esta situación trajo consigo dos problemas importantes, a los que había que abocarse inmediatamente:

1. La deficiente capacidad técnica del personal revisor ya actuante, incluso de algunos funcionarios, y
2. Personal insuficiente para desarrollar dichas tareas.

Por lo que respecta a este problema, cabe señalar que para subsanarlo se tuvo que reclutar y contratar a egresados, principalmente, de las carreras de Contaduría Pública y de Economía, para cubrir la plantilla de empleados revisores u operativos que si bien es cierto tenían en mayor o menor grado los conocimientos en la materia contable, fiscal y financiera, adquiridos durante su formación profesional, también lo es que no poseían los relativos a la normatividad emitida por la autoridad competente (SHCP), para efectos de cumplir con los requisitos legales inherentes al inicio, desarrollo y conclusión de las visitas domiciliarias.

Lo anterior ocasionaba que tanto unos como otros, cometieran con frecuencia vicios de procedimiento en la ejecución de las auditorías.

En cuanto al personal de áreas de apoyo que también conformaron a la Administración tales, como Recursos Humanos Financieros y Materiales, en su mayoría fue absorbido del ya actuante; el de Capacitación y el de Control Operativo se contrató por etapas, de ahí que resultara menos urgente planificar su capacitación.

Ante este contexto, me fue solicitado un programa de capacitación urgente. A tal solicitud, propuse la elaboración de un *"Plan de Capacitación 1992-1994"*, que diera, por un lado, respuesta a las demandas de la institución y, por el otro, que transformara lo que por muchos años se había dado en llamar *"Capacitación"* y que no era mas que una indiscriminada impartición de cursos sacados de un *"Menú o Agenda"* con objetivos estrictamente parcializados y contenidos temáticos siempre iguales que conducían, únicamente, a cumplir con las cifras de un programa de cursos llenado al vapor, para dar, con ello al termino del año, una *"Buena Imagen"* de capacitación ante los altos funcionarios.

## 2.1 Particularidades de la "Detección de Necesidades de Capacitación"

Es conveniente mencionar el hecho de que si bien era cierto que el personal asistente a cursos estaba perfectamente identificado, también lo era que dicha identificación no se debía a la realización eficaz de una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), sino a que se trataba de personal relegado de sus áreas específicas de trabajo por considerársele conflictivo o ineficiente; por lo tanto, la capacitación era vista como un castigo y no más que como una alternativa educativa en y para el trabajo.

Por lo anterior, era evidente la necesidad de identificar ciertas necesidades de educación, principalmente las que se referían a las características contables y financieras de las entidades del Sector Financiero y, por lo tanto a las de su revisión fiscal, ya que como se mencionó estas no eran sujetas de fiscalización directa por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. No obstante estos primeros indicios para determinar programas de capacitación, señalé a la Administradora Especial la importancia de efectuar una investigación a fondo para conocer las necesidades reales de todo el personal, ya que en años anteriores sólo se había concretado a los puestos técnicos u operativos, es decir, los que realizaban directamente las revisiones

fiscales, sin considerar que la efectividad de la organización dependía de todos los elementos que la integraban.

Como sabemos, la Detección de Necesidades de Capacitación, (DNC) es la parte medular del proceso mismo, ya que nos permite conocer de manera más completa y precisa los requerimientos existentes en una organización de trabajo, a fin de establecer los objetivos y acciones que den respuesta mediante acciones formativas, enmarcadas en un "*Plan de Capacitación*"<sup>(4)</sup>.

Tomando en consideración la experiencia adquirida desde mi ingreso a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en 1987, relativa a procesos de investigación de necesidades de capacitación dentro de este Sector Público, decidí que para 1991 lo más conveniente era precisar la ausencia o deficiencia en conocimientos, habilidades y actitudes del personal, para, así, desarrollar acciones que les permitieran adquirir, reafirmar o actualizar los necesarios para el mejoramiento en el desempeño de las funciones y actitudes propias de sus puestos y a la vez dar con ello respuesta al hecho de que la capacitación, como fenómeno educativo, también tendería a ser integral, esto es que no se centra exclusivamente en los aspectos concretos vinculados al trabajo y a la productividad, sino que además de ellos, considera igualmente

---

<sup>(4)</sup>UCECA. Guía técnica para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento en las empresas. Edit. Popular de los Trabajadores. México, 1981. págs. 20-23 y 73-76

importantes aquellos que le darán una “profunda y sólida enseñanza social y humanista”<sup>(5)</sup>, tan necesaria para complementar y perfeccionar la visión del servidor público hacendario al interior de sí mismo y de la organización y al exterior de ellos mismos.

El llevar a cabo la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) implicó la realización previa de un análisis dirigido y planeado a fin de conocer las características inherentes al trabajo y los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores, tales como el tiempo, el clima organizacional y el dominio de las actividades, entre otros.

Esta primera cuestión motivó que solicitara a la Administradora Especial su autorización para efectuar entrevistas a los Directores o Administradores de Área y a los Subdirectores de apoyo, en total seis, excluyendo al de capacitación ya que en ese momento mi cargo estaba a nivel de jefatura de departamento. Cabe mencionar que esta labor no fue fácil, ya que a pesar de que conté con el apoyo de la máxima autoridad, tuve que enfrentar serias resistencias del personal directivo para colaborar ampliamente en la elaboración de lo que llamé “*Perfil del Área*” (Ver anexo 6).

---

<sup>(5)</sup> SILICEO, ALFONSO. Capacitación y desarrollo de personal. Limusa, México, 1987 pág. 22

Considero que dichas resistencias se debieron principalmente a la falta de legitimidad de la capacitación como posible alternativa de solución a los problemas institucionales derivados del desconocimiento o de la obsolescencia de la materia fiscal y financiera, primordialmente causados por deficiencias o carencias formativas o de actualización en este campo tan cambiante; no así como respuesta a otros problemas de carácter estructural, económico y político inherentes a la propia Administración Especial.

En efecto, por lo menos el 50% de los funcionarios mayores, no estaban convencidos de los beneficios que les podía proporcionar la capacitación, de ahí que sus primeras reacciones, ante cualquier asunto relacionado con ella, tuvieran los siguientes matices: rechazo con la disculpa eterna de tener que enfrentar "*fuertes cargas de trabajo*", la atención de todo lo relacionado a la capacitación la delegaban en su secretaria, o bien, en algún funcionario menor de baja productividad.

Podría decir, que las entrevistas iniciales que tuve con los directivos fueron, en general, de información y concientización acerca de las implicaciones de la función de capacitación en cualquier organización laboral y, en particular, de la proyección que se pretendía darle en la Administración Especial, todo ello partiendo de la base de reconocer las fallas y la obsolescencia de los cursos ofrecido en años anteriores, de tratar de erradicar la idea de verla como una actividad accesoria, por lo tanto no

necesaria, para luego convencerlos de lo importante de su participación y colaboración durante el nuevo proceso de capacitación que viviríamos.

Un aspecto fundamental para conseguir su disposición y compromiso fue, sin duda, el haber asumido una actitud de servicio más que de persecución, como anteriormente se hacía, basada en un trato cordial y respetuoso, mostrando el interés por las funciones inherentes al área y armada de no poca paciencia para tolerar el "vuelva más tarde" y las largas antecámaras en las oficinas de los directivos.

De ahí me dí a la tarea de trabajar, con ellos y en ocasiones con algunos de sus subdirectores, el "*Perfil del Area*" antes mencionado. El objetivo que perseguí al realizarlo fue el adentrarme en el desarrollo de la fiscalización en general, y de la especializada en particular, obteniendo, con ello, un panorama de las perspectivas de cada área en cuanto a sus metas operativas, a sus funciones y a sus actividades, así como de la problemática más frecuente a la que se enfrentaban en el desempeño de su actuación, de los tiempos de ejecución, de las temporadas de mayor carga de trabajo y la plantilla de personal.

Una vez concluido este Perfil, solicité fuera revisado y validado por el mismo Director de Area, con objeto de evitar falsas interpretaciones y dar una certera y más clara orientación a la detección de necesidades de

la Administración Especial de Auditoría Fiscal, en general, y de las áreas operativas, en particular.

Por lo que respecta a las necesidades de los empleados en su puesto de trabajo, consideré necesario consultar los perfiles de puestos que manejaba la Subdirección de Recursos en la selección de personal; sin embargo, al obtenerlos no me fueron de utilidad ya que solo especificaban los requisitos mínimos en cuanto a escolaridad, años de experiencia y una muy breve descripción de funciones.

Por lo anterior, elaboré un formato de "*Perfil del Puesto*", con el objeto de enviarlo a los Directores de Área para su validación, previo llenado conforme a lo requerido, y posterior utilización en el proceso de DNC. (Ver anexo 7).

Así, con base en las metas trazadas para la Administración Especial, en la información obtenida de las entrevistas efectuadas a los Directores y Subdirectores y en los datos proporcionados tanto del perfil del área como del puesto, aunadas a las experiencias obtenidas en la aplicación de DNC en las que intervine por tres años al pertenecer a otras unidades administrativas de la propia Secretaría, elaboré varios formatos denominados "*Cédulas de Capacitación de Información*", conocidos también como "*Inventario de Necesidades*", en las cuales se describieron





Para los puestos del personal técnico de subdirector, jefe de departamento, coordinador, supervisor, auditor y ayudante de auditor, elaboré cuatro diferentes tipos de cédulas de conocimiento, las cuales se diferenciaron de acuerdo a las características propias de la revisión fiscal por tipo de contribuyente. ( Ver anexos, 8 al 11).

Para los puestos del personal de áreas de apoyo, administrativo y secretarial, se integró una cédula de conocimiento. (Ver anexo 12).

En lo referente a las cédulas para detectar discrepancias en habilidades y actitudes, integré una cédula para los niveles mando medio y operativo; y otra para el resto del personal. (Ver anexos 13 y 14).

Por lo que respecta al nivel directivo, éste no fue sujeto a investigación de necesidades, toda vez que su capacitación, por política, estaba determinada por el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, aunque sólo en lo referente al ámbito de sus habilidades directivas ya que el campo cognoscitivo, para ellos, no había sido considerado hasta entonces. No obstante lo anterior, y en virtud de que los directivos adscritos a la nueva Administración Especial requerían de una preparación específica, por instrucciones superiores no se comprendió dentro del Plan, llevándose a cabo mediante cursos externos personalizados y de manera no coherente y continua.

Como estrategia para realizar con el trabajo de la DNC con mayor efectividad y en el menor tiempo posible, previo a la aplicación de las cédulas ya mencionadas y apoyada en la autoridad de la Administradora Especial, solicité a cada uno de los Directores de Area y Subdirectores de apoyo nombraran a un "Enlace de Capacitación", para que éste fuera el vínculo con el área de capacitación y el encargado de informar, orientar y supervisar el proceso de la DNC en su área respectiva.

Una vez nombrados, convoqué a una reunión informativa en la cual les di a conocer los pormenores de la detección, explicando su objetivo, metodología y proyección, el calendario de aplicación, supervisión y entrega; así como el papel a desempeñar por ellos.

Dadas las condiciones en las que se efectuó esta reunión, en cuanto a la falta de credibilidad en lo que se hacía, primero tuve que hacer labor de concientización respecto de las nuevas perspectivas que en el campo de la capacitación se pretendían lograr a corto, mediano y largo plazo, siempre y cuando se contará con la colaboración y compromiso de todos los involucrados.

Así mismo, les comuniqué que la aplicación se iniciaría con la entrega por vía oficial a cada Director de Area y Subdirector de apoyo, de un paquete integrado por las cédulas correspondientes al número de sus

subdirecciones y puestos existentes. Adjunto incluí los perfiles de puestos y el calendario de realización.

A continuación procedí a explicarles la metodología, la cual consistió en que se reuniera el Subdirector con sus jefes de departamento para discutir, analizar y precisar con base en su desempeño, los requerimientos de capacitación del personal a su cargo. El Director, por su parte, tuvo que llenar las cédulas tanto de sus Subdirectores como de su personal administrativo y secretarial en línea directa.

No obstante esta metodología, algunos subdirectores realizaron algo que me pareció aún mejor, en cuanto a que se congregaron todos sus integrantes para intercambiar puntos de vista acerca de sus carencias y así determinar con mayor exactitud su capacitación. Un aspecto a resaltar fue el hecho de reconocer la inquietud manifiesta del personal operativo por acceder a eventos formativos en busca de su superación.

Por otro lado, también tuve que apoyar a varios "Enlaces de Capacitación" en aquellos casos donde los involucrados, por falta de convencimiento, postergaban su participación en cuanto al llenado, a fin de que participaran consciente, adecuada y oportunamente. Esta situación contribuyó a la sensibilización de dichos enlaces acerca de la

problemática que tenemos los que nos dedicamos a la capacitación y de lo importante que es el contar con su disposición.

La entrega de paquetes de cédulas debidamente requisitadas se cumplió en tiempo por primera vez, no sin sus dificultades. El conjuntarlas dentro del plazo, previsto me permitió llevar a cabo el trabajo consecuente de concentrado, el cual se realizó en cédulas semejantes a las de captación, así como la elaboración de las tablas de frecuencias de necesidades y el análisis de la información obtenida.

A los directivos se les entregó un paquete, el cual contenía las tablas de frecuencia de los necesidades, el diagnóstico por área y las relaciones de los participantes a capacitar mientras que a la Administradora Especial los resultados a través de un "*Diagnóstico Global de Capacitación*" (Ver anexo 15), y el Plan de Capacitación derivado del mismo.

## **2.2 Filosofía del plan**

Como cualquier actividad humana, la capacitación también se guió por un conjunto de creencias, valores y principios organizacionales y educativos que se pretendían preservar o conseguir tales como la justicia, equidad, honradez, lealtad, sentimiento de pertenencia, sentido de responsabilidad, deseos de superación, de apego a la ética profesional

de respeto y competencia, entre otros; los cuales conformaron el esquema de referencias que permitió tener una idea de lo que se es, de donde se está, de lo que se hace y de lo que se quiere.

Así, la capacitación del personal se dirigió al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que al alcance se tuvieran (no muchos), para conducir al personal al incremento de sus conocimientos, al desarrollo de sus habilidades y a la generación de cambios de actitudes.

La base principal para crear un Plan de Capacitación Integral fue la de reconocer que los empleados presentaban múltiples necesidades en función de la organización de trabajo y de sí mismos.

El plan, por lo tanto, contempló la promoción de las acciones formativas en diversos órdenes y por distintas estrategias en la búsqueda de un **desarrollo integral**.

Cuadro 8

DESARROLLO INTEGRAL DEL HOMBRE <sup>(7)</sup>

TERMINOS	EDUCAR	CAPACITAR	ADIESTRAR	CONCIENTIZAR	FORMAR
QUE TRANSMITE	EDUCACION	CAPACITACION	ADIESTRAMIENTO	CONCIENTIZACION	FORMACION
DE QUE CARACTER ES	PREPARACION TEORIA FUNDAMENTOS CULTURA	CAPACIDADES ELEMENTOS INFORMACION TECNOLOGIA	DESTREZAS PRACTICAS PERICIAS HACER	INTERESES INCLINACIONES IDENTIFICACION COMPORTAMIENTO	COSTUMBRES CREENCIAS PRINCIPIOS TRADICIONES
DE QUE CARACTER ES	INSTRUCCION	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	ACTIVIDADES	VALORES
DONDE SE DA	INTELLECTUAL	MENTAL	FISICO	EMOTIVO	FORMATIVO
CON QUE SE IDENTIFICA	ESUELA	CENTROS DE TRABAJO			HOGAR/ COMUNIDAD
AREAS DEL APRENDIZAJE	SABER (QUE) HACER	SABER (COMO) HACER	PODER HACER	QUERER HACER	SER
		COGNOSITIVO	PSICOMOTOR	AFECTIVO	

Por lo anterior, el pensar en conformar un plan con tales ideas, trajo consigo el hecho de que la capacitación tendría que ser una vía, entre otras, que condujera a la recuperación o creación de una imagen positiva del servidor público, tanto por su capacidad técnica como humanística, para generar, con ello, una renovación integral o global de la concepción del empleado hacendario consciente de sus responsabilidades sociales en el ámbito de la productividad y en la diversidad de los aspectos en los que su actividad repercute.

<sup>(7)</sup> Idem. pág. 28

En este sentido, la capacitación se sustentó en una filosofía tendiente a rescatar el valor del ser humano como tal y como ente productivo dentro de una comunidad de trabajo gubernamental que, tanto interna como externamente, estaba deteriorada.

Al respecto, considero que al incorporar la parte humanista, es decir la preocupación por el empleado no solo como sujeto productivo sino como un complejo de sentimientos, intereses y necesidades de naturaleza diversa, fue fundamental, ya que generalmente la educación en el trabajo, dista de contemplar en sus programas el factor humano el cual permite un enriquecimiento mayor al desarrollar y orientar actitudes para el bien común.

Estimada como un proceso permanente de aprendizaje, la capacitación se instauró como la base para la superación personal y para el mejoramiento y fortalecimiento tanto de los grupos de trabajo como de la propia Administración Especial.

Como sabemos, uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia en el trabajo en armonía con los factores humanos, sin embargo también la capacitación y el adiestramiento se propusieron como impulsores para que esta se diera, de ahí que se concibiera, también como una forma de educación necesaria para el perfeccionamiento profesional dado el natural desarrollo de los



contenidos y técnicas de cualquier profesión, en general, y en particular, de las relacionadas con la materia fiscal, en virtud de su dinámica cambiante, la cual supone una permanente y continua actualización por parte de los profesionales dedicados a ella.

Estas dos formas de educación (humanista y técnica), distintas y a la vez complementarias, caracterizaron a la capacitación en la Administración Especial; ¡ con ello se buscó que sus empleados tendieramos a la excelencia no solo laboral sino integral.

Sobre estas bases, consideré que la capacitación necesariamente rompería con el carácter superficial y disperso con el que se venía dando por muchos años atrás, es decir, capacitar por capacitar, para surgir con una proyección más sólida y sistemática quizá antes no valorada.

### **2.3 Características y estructuras del plan y programas**

Los intentos por analizar y sistematizar los conocimientos a desarrollar mediante la capacitación, hasta entonces, habían sido poco serios.

De ahí que llevar la capacitación al terreno de la sistematización no fue fácil, pues tuve que considerar la manera de cómo poner en juego las alternativas de formación requeridas para el presente y futuro de la

Administración Especial de Auditoría Fiscal, sobre todo tomando en cuenta tanto la dinámica de los conocimientos y prácticas fiscales, como la falta de experiencia profesional en este aspecto.

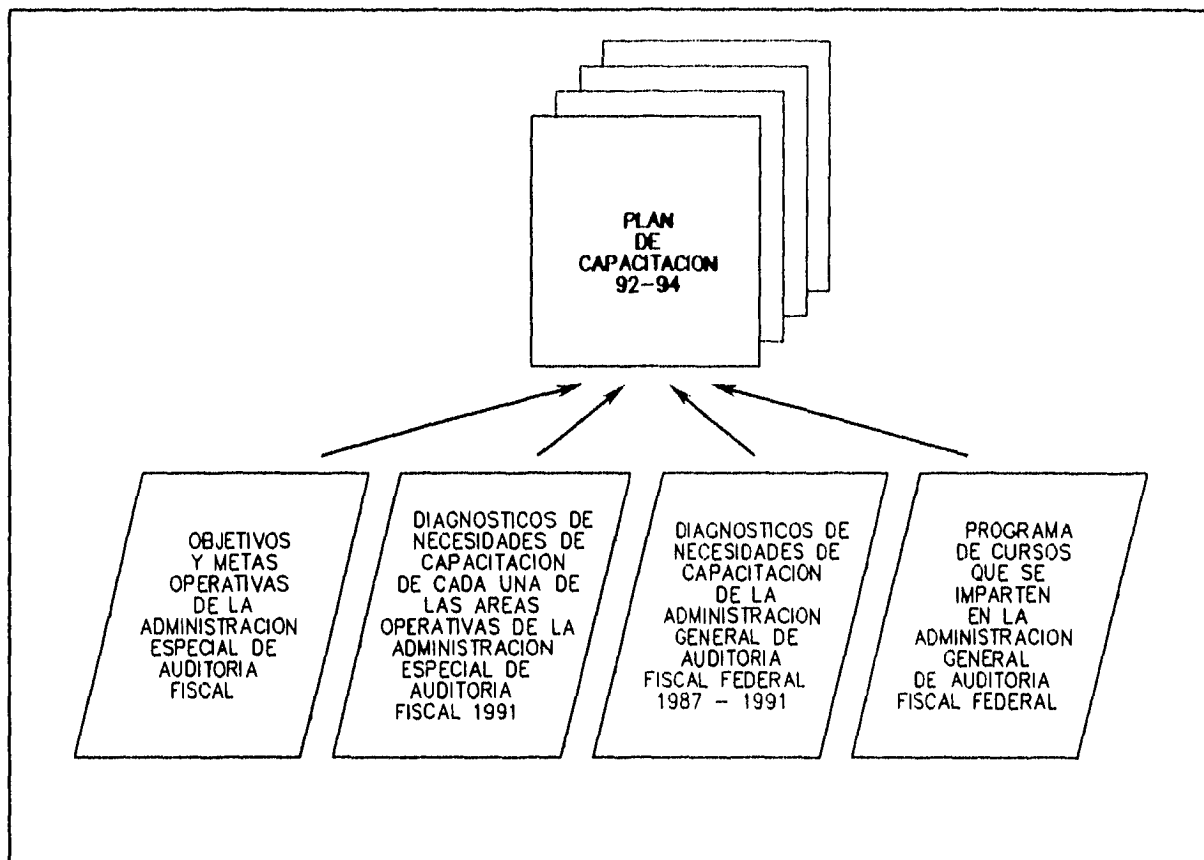
Consideré que para su mejor integración, además de tomar en cuenta los resultados obtenidos de la DNC<sup>(8)</sup> que efectué en 1991, de la cual ya hice referencia, era necesario revisar los antecedentes de capacitación retomando la información que resultara vigente de los diagnósticos de necesidades de la Administración General de Auditoría Fiscal Federal, levantados de 1987 a 1990, ya que fue el período en donde surgieron los nuevos objetivos, políticas, programas de fiscalización y normatividad para la operación; asimismo, revisé y retorné algunos contenidos manejados en los cursos existentes en dicha Administración General.

---

<sup>(8)</sup> Rodríguez, Estrada Mauro y Patricia Ramirez-Buendía. Administración de la capacitación. Mc.Graw. México. pág. 55

Cuadro 9

BASES PARA LA FORMULACIÓN DEL "PLAN DE CAPACITACIÓN"



Al tener este marco referencial, me dí a la tarea de diseñar y estructurar "El Plan de Capacitación 1992-1994", el cual se encaminó, primordialmente, a dar soluciones formativas a los problemas existentes, a la consolidación de los conocimientos y a la recuperación de la imagen positiva del empleado hacendario, tanto interna como externamente, estableciéndose los siguientes.

## **OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN DE CAPACITACION**

Coadyuvar al Desarrollo Integral del personal operativo mediante su preparación continua, a fin de elevar la calidad técnica de las auditorías.

Contribuir al desarrollo de los mandos medios, tomando en consideración la responsabilidad que tienen en el proceso de la toma de decisiones.

Promover la superación técnica y personal de los empleados de áreas de apoyo y administrativos.

Enfrentar, la manera eficaz, la problemática de fiscalizar a los futuros grupos financieros.

Para su diseño elegí un formato tipo gerencial (sintético y esquemático), estructurado en cuatro apartados, el cual permitió presentar de manera global la información más valiosa acerca de los requerimientos y pretensiones en materia de capacitación. Dichos apartados fueron: la introducción, el cuerpo del informe, los programas de capacitación y el programa de trabajo.

**INTRODUCCION:** En este rubro incluí la presentación, fundamentación, y sus perspectivas. (Ver anexo 16)

**CUERPO DEL INFORME:** Aquí presenté la concentración más depurada de la fase de la DNC y del procesamiento de la información, a través del "*Diagnóstico Global de Capacitación*"; también incluí el presupuesto aproximado por años y los requerimientos de personal interno para el Area de Capacitación; asimismo señalé los servicios a contratar con instituciones externas y los requerimientos en cuanto a equipo, material y aulas así como los lineamientos a observar para otorgar la capacitación (ver anexo 16).

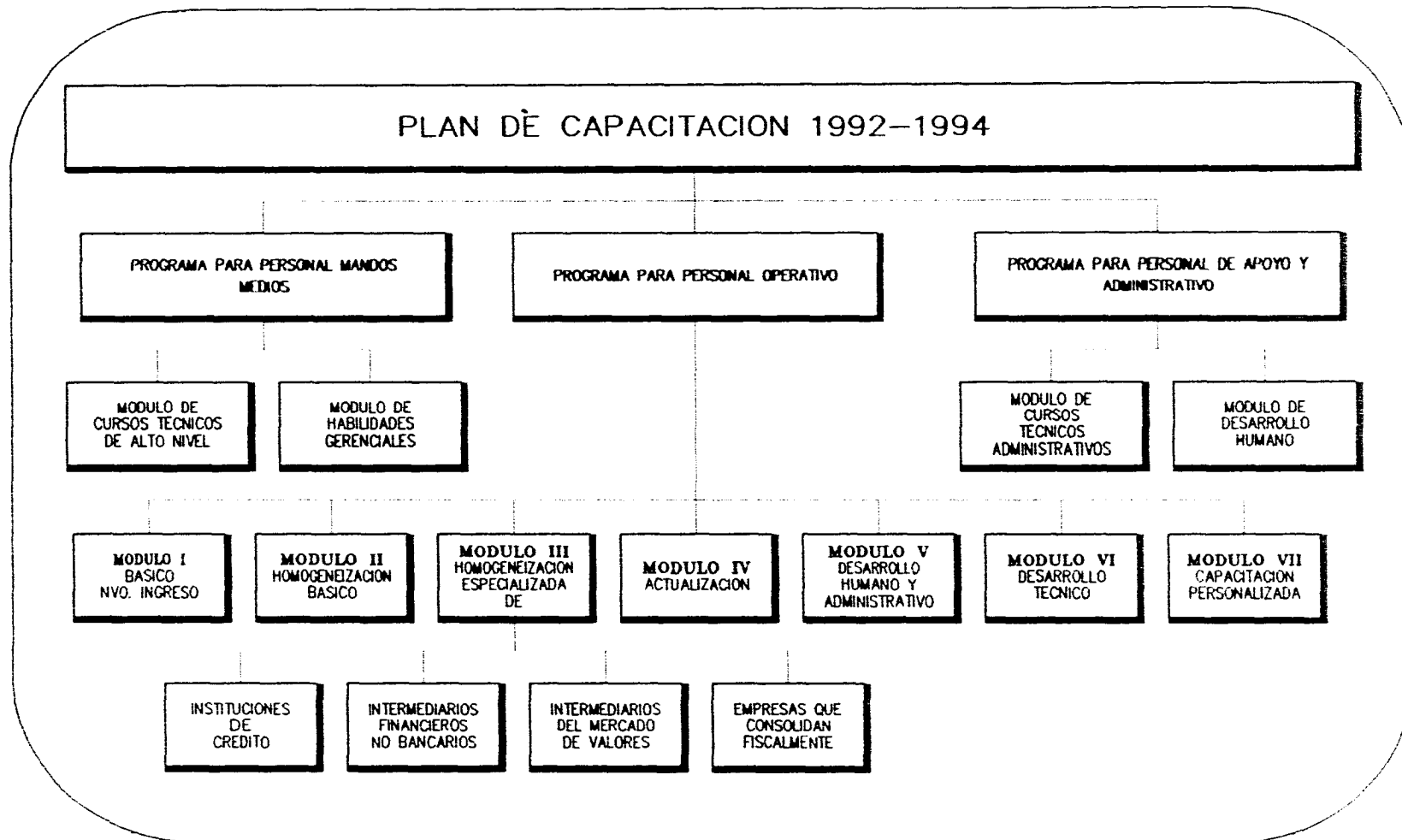
**PROGRAMAS DE CAPACITACION:** Por ser este el punto medular del Plan de Capacitación, a continuación describiré brevemente los pasos que realicé para su integración, así como los programas que lo conformaron.

1. Con base en los resultados de la DNC me reuní con la Administradora Especial y con los Directores y Subdirectores representantes de cada una de las áreas para mostrarles, nuevamente lo obtenido y, en conjunto, precisar hacia dónde habría de encaminarse el Plan. Se decidió que la atención principal habría que dirigirla al personal operativo o revisor y a los mandos medios como responsables directos de la productividad; sin embargo, se indicó que el de áreas de apoyo, administrativo y secretarial también se capacitaría aunque en menor medida.

2. Una vez que se determinó la jerarquía de atención los objetivos, procedí a definir los cursos que harían posible el logro de los mismos para una mejor estructuración de los programas. Para conformar el relativo al personal de mandos medios y operativo, en algunos casos me auxilié de los "Enlaces de Capacitación", o representantes de cada Dirección, que en su mayoría eran contadores a nivel Subdirector; en otros casos, fue necesario consultar al propio Director de Area. Esta forma de definición conjunta de programas y de cursos permitió una mejor precisión en cuanto a contenido y secuencia de los mismos, lo que garantizaba la atención de las necesidades y por ende su participación.
  
3. Finalmente, el Plan de Capacitación 1992-1994 lo integré por tres programas modulares conformados por familias de puestos, es decir; agrupe puestos similares en los que sus ocupantes por requerir más o menos de los mismos conocimientos, habilidades y actitudes, pudieron fusionarse para tales efectos. Esta fusión pretendía además favorecer a una afectación positiva en el desempeño de los mismos dada su estrecha relación laboral, de esta forma los programas y módulos fueron los que se observan en la clasificación estructural del proceso de capacitación.

CUADRO 10

CLASIFICACION ESTRUCTURAL DEL PROCESO DE CAPACITACION



## PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA

- Mandos Medios
- Personal Operativo
- Personal de Apoyo y Administrativo

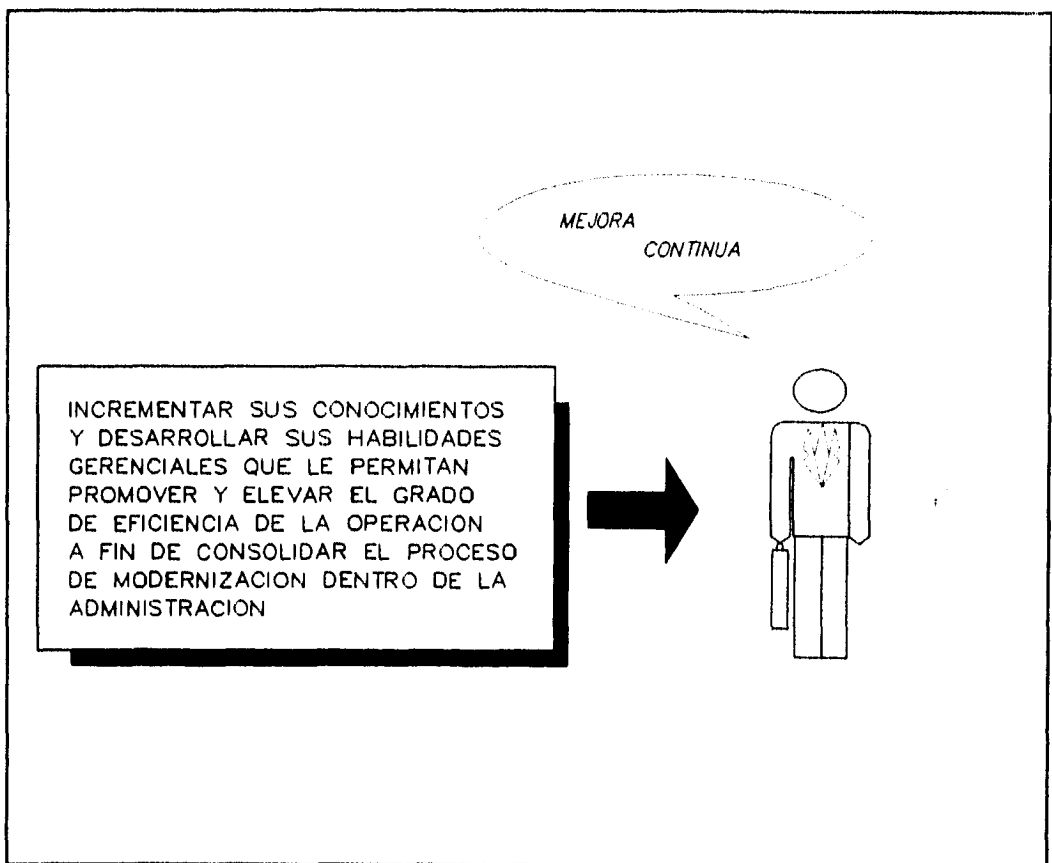
A continuación presento la conformación de los programas por módulos, señalando su objetivo, los cursos que los integraron y la duración de cada uno de ellos.



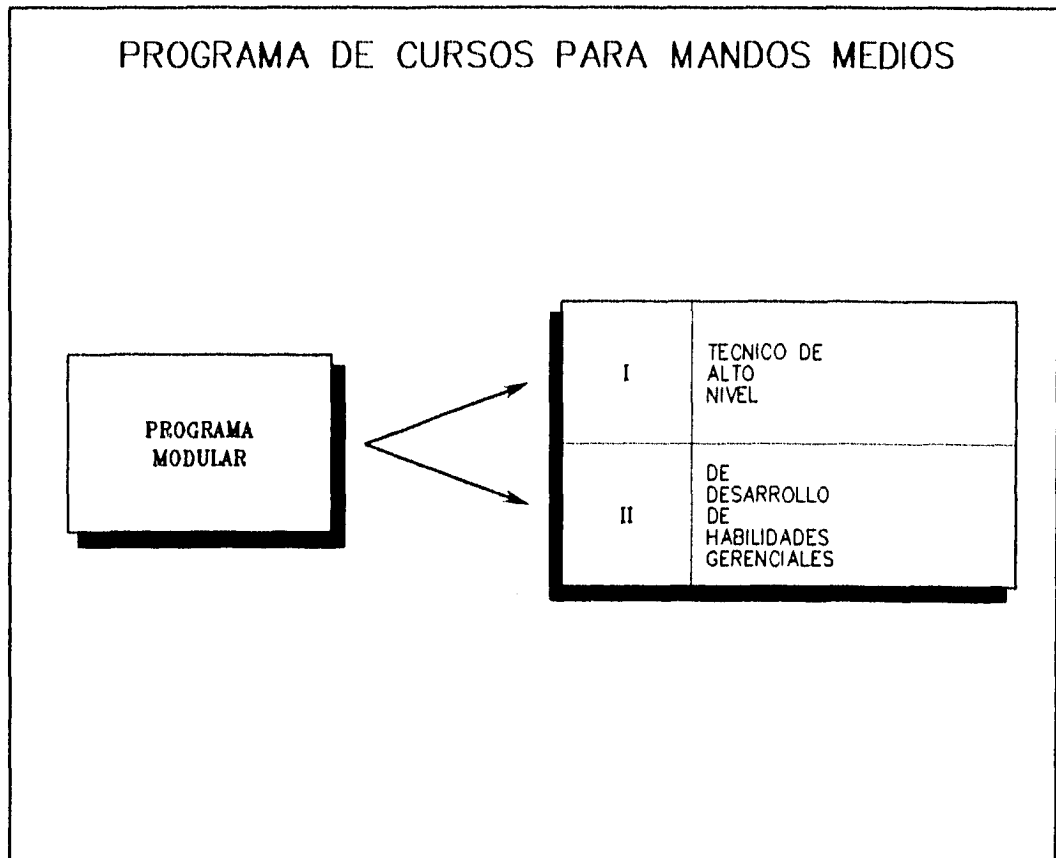
# PROGRAMA PARA MANDOS MEDIOS

(SUBDIRECTORES Y JEFES DE DEPARTAMENTO)

## OBJETIVO:



Este programa para su ejecución se estructuró en dos módulos:

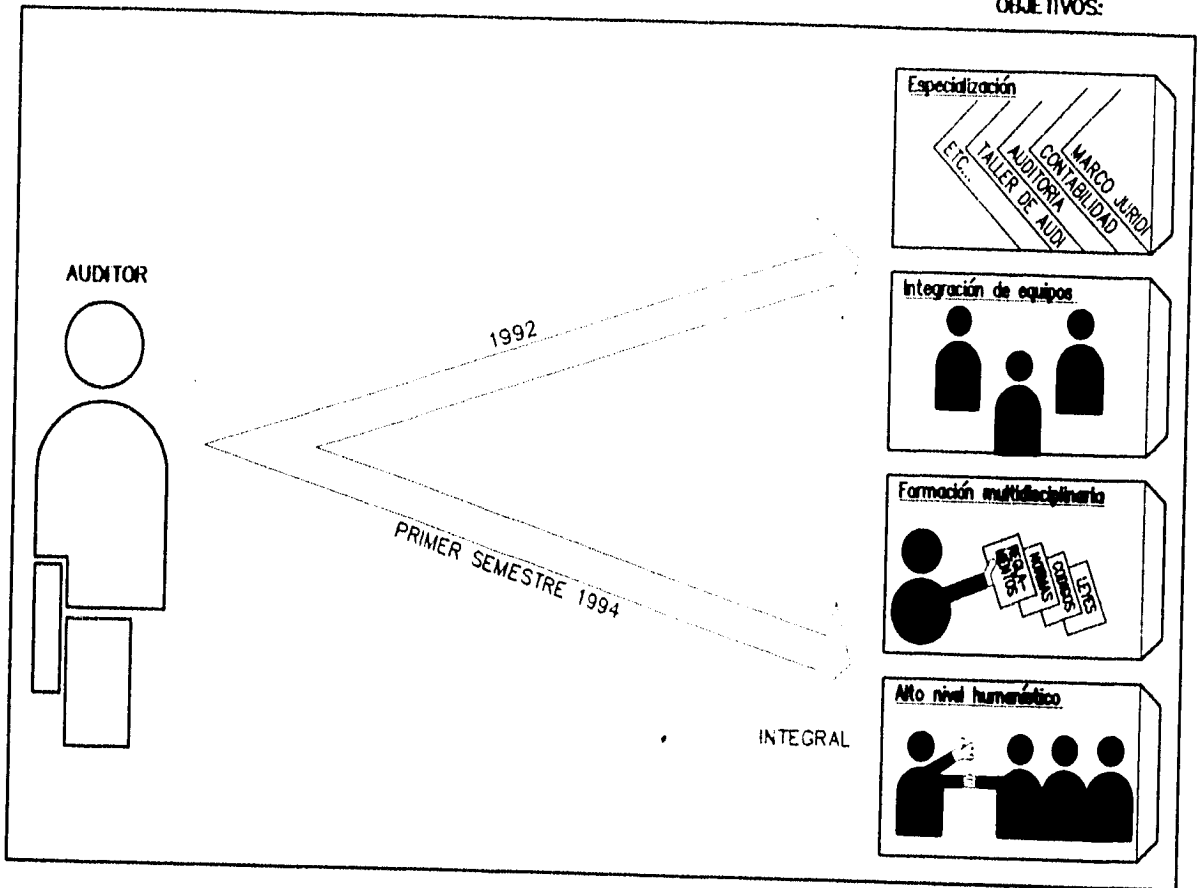


Los que a su vez se conformaron por diversos cursos según se observan en los anexos 17 y 18

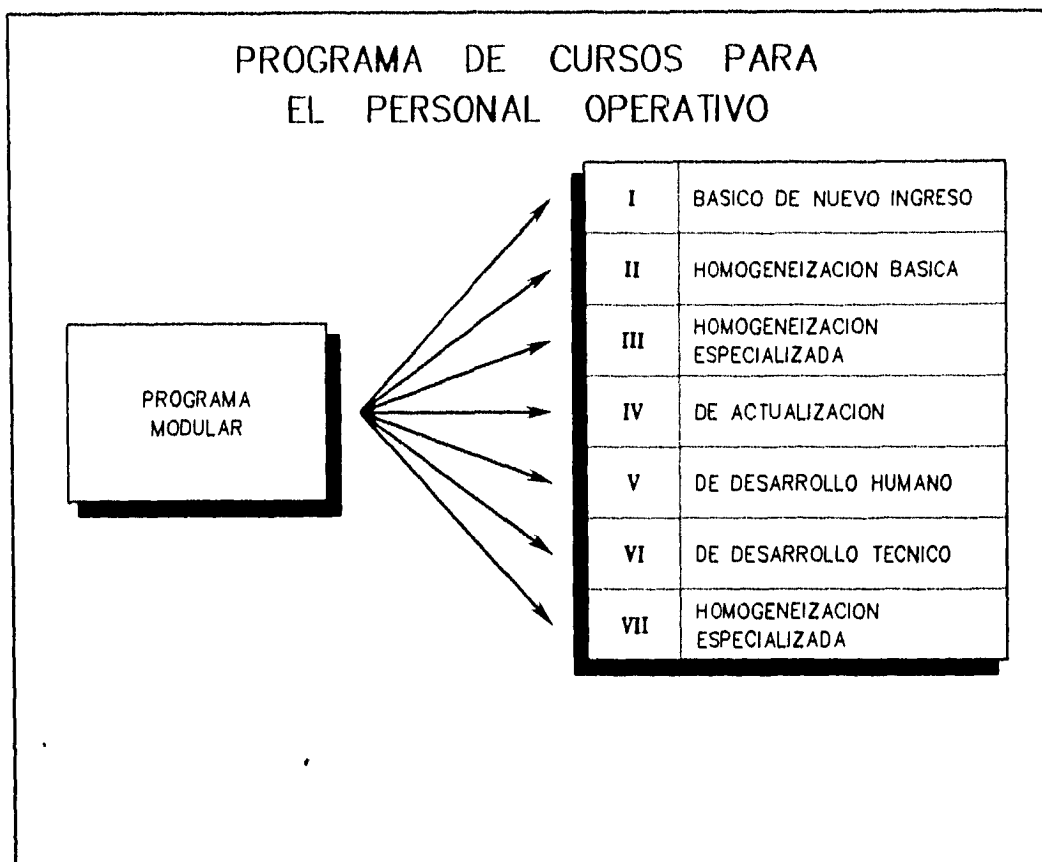
# PROGRAMA PARA PERSONAL OPERATIVO

(COORDINADORES, SUPERVISORES, AUDITORES Y AYUDANTES DE AUDITORIA)

OBJETIVOS:

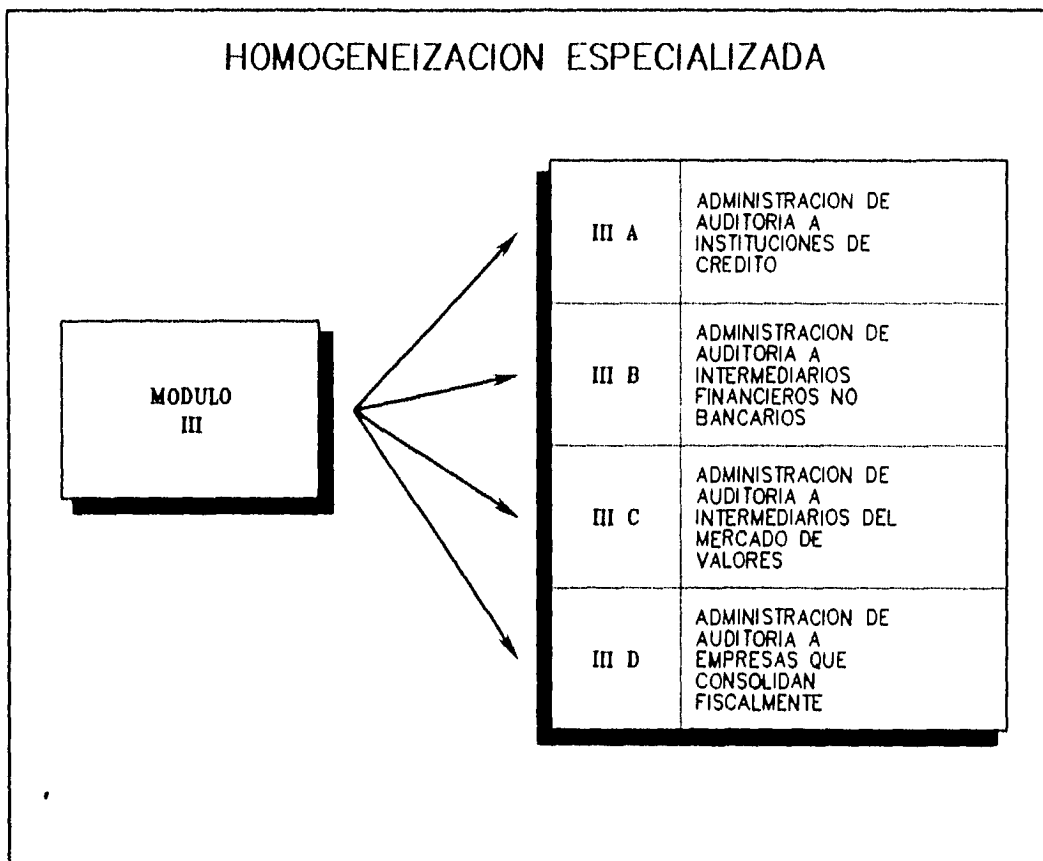


Para el logro de estos objetivos este programa se estructuró en siete módulos, quedando de la siguiente manera:



Cada uno de estos módulos se integró a su vez por diversos cursos; mismos que fueron similares para todo el personal operativo excepto el módulo III de Homogeneización Especializada, la particularidad de los cursos incluidos en él, varió en relación a la distinción de las cuatro Direcciones de Areas Operativas según se observa a continuación:

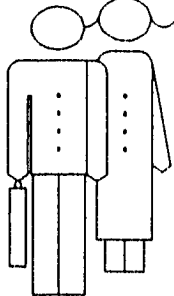
## HOMOGENEIZACION ESPECIALIZADA



Los cursos que conformaron cada módulo, se observan en los Anexos 19 al

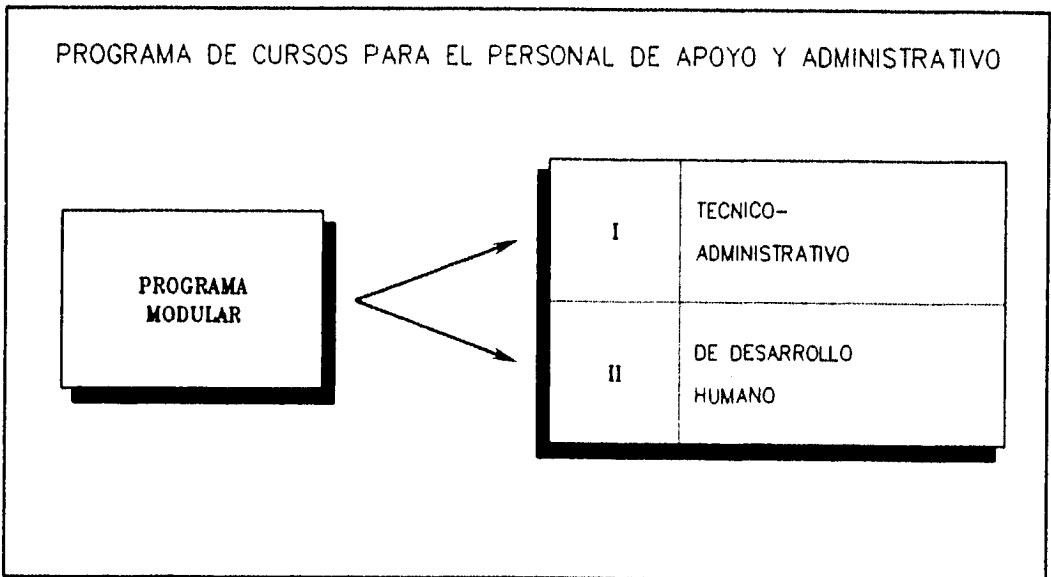
# PROGRAMA PARA EL PERSONAL DE APOYO Y ADMINISTRATIVO

(COORDINADORES Y SUPERVISORES DE CONTROL OPERATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS, SECRETARIAS Y AUXILIARES)



**OBJETIVO:**  
DESARROLLAR SUS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE FAVOREZCAN AL MEJOR DESEMPEÑO, SENSIBILIZANDO ACERCA DEL IMPORTANTE PAPEL QUE JUEGAN DENTRO DE LA INSTITUCION Y DE ESTA FORMA ESTIMULAR SU SUPERACION INTEGRAL.

Para el logro de este objetivo el programa se estructuró en dos módulos



Los cursos que conformaron cada módulo, se observan en el Anexo 27.

Cabe señalar que el desarrollo de cada uno de los programas de cursos se efectuó paulatinamente, y en él intervinieron diversos especialistas según la índole del curso a elaborar pero con la guía y supervisión de la Directora del Area de Capacitación y el personal pedagógico tanto de el Departamento a mi cargo como el de Desarrollo de Programas.

Asimismo como ya lo apunté en el capítulo 1, participé con mi equipo de trabajo en el diseño, elaboración e impartición de varios de los cursos contenidos en los módulos de "Habilidades gerenciales", "Desarrollo humano y Administración" y "Desarrollo humano".

#### **2.4 Resultados obtenidos de su aplicación**

Si bien es cierto que el Sistema de Capacitación como ente concreto no existe, también lo es que se manifiesta mediante la integración e interacción de estructuras, procesos y recursos dispuestos para tal fin.

Desde esta perspectiva, los resultados alcanzados de la aplicación del "*Plan de Capacitación 1992-1994*", fueron el reflejo de la influencia de todos los factores antes mencionados.

Así, estos programas hicieron que el Plan de Capacitación fuera sistemático, gradual y continuo, basado en necesidades reales y específicas, acorde a los objetivos y políticas de la Subsecretaría de Ingresos y de la propia Administración Especial de Auditoría Fiscal.

Así, el alcance de los objetivos propuestos los determiné desde dos ópticas: cuantitativa o superficial y cualitativa o profunda.

Cuantitativamente presenté, mediante estadísticas el comportamiento de la capacitación en cuanto a cifras y establecí comparaciones entre lo programado y lo alcanzado para de esa forma determinar el grado de cumplimiento del Plan y los programas.

Cualitativamente analicé críticamente si los objetivos y expectativas se cumplieron o no con base en los resultados anteriores.

### **Resultados Cuantitativos**

Al elaborar el Programa de Trabajo para hacer posible la ejecución del Plan, señalé en principio un número determinado de cursos a impartir de acuerdo al módulo en que se integraron. Dicha cifra la especifiqué basándome en los resultados de la DNC; sin embargo, al presentarlo y ser analizado por la Administradora Especial, se me indicó la necesidad de ajustarlo al *"Programa Anual de Metas Operativas"*, así que tuve que disminuir los cursos programado en un principio, principalmente de los módulos I y II del *"Programa para Personal Operativo"*.



Para llevar a cabo el control mensual de los cursos impartidos, elaboré un formato denominado "Control de Programas", mismo que anualmente se comportó satisfactoriamente ya que en cada año lo programado fue superado por lo realizado, ello se debió, primordialmente, a que se reconoció la necesidad de capacitar tal y como se había previsto y a que durante su desarrollo surgieron nuevas demandas, mismas que se atendieron con carácter de urgente.

Así, con base en el análisis de los datos estadísticos, el desarrollo de los cursos programados, se pudo observar que se rebasaron las cifras estimadas con las siguientes desviaciones:

#### CURSOS IMPARTIDOS

AÑO	PROGRAMADO	ALCANZADO	DESVIACION
1992	97	122	+ 25
1993	89	138	+49
1994	38	59	+21

De la misma manera que efectué un control de programas también realicé un registro de eventos, tales como conferencias directas, vía Satélite y pláticas, mismo que como, complemento, presenté mediante un comparativo entre lo programado y lo alcanzado.

## EVENTOS REALIZADOS

AÑO	PROGRAMADO	ALCANZADO	DESVIACION
1992	15	27	+12
1993	12	27	+15
1994	15	10	- 5

### **Resultados Cualitativos**

Para determinar el logro de los objetivos propuestos, tomé como base la información arriba expuesta, de ahí pude concluir lo siguiente:

- Se cumplió con la intención de dar prioridad a los programas de mandos medios y de personal operativo.

#### *"Programa de Mandos Medios"*

- Se cubrió en su totalidad la parte correspondiente al Desarrollo Gerencial, no así la de Capacitación Técnica de Alto Nivel, debido principalmente a tres factores:

- Rezagos en las cargas de trabajo
- Reducción del Presupuesto
- Duración más extensa de los cursos de Diplomado y de Posgrado

*"Programa para el Personal Operativo"*

- Se cumplió con el fortalecimiento de los conocimientos Técnicos Básicos, a través de la impartición de los cursos integrados en los Módulos I y II.
- Solo en un 60% se dió la Homogeneización Especializada, (Módulo III).
- Durante el desarrollo del Plan, por razones inherentes a la Fiscalización Especializada, se enfatizó la necesidad de capacitar en lo referente a la paquetería informática, mediante los cursos comprendidos en el Módulo VI.
- La pretendida formación multidisciplinaria que se esperaba alcanzar para el primer semestre de 1994 no se logró, de ahí que se considerara trasladar para el periodo 1995-1997. Cabe reconocer que este objetivo desde un inicio del programa resultó ambicioso en relación a las posibilidades reales de logro.

- El alto nivel humanístico que se pensaba cubrir, a través de los cursos del Módulo V, no tuvo especial significancia; no obstante, se insistió en buscar la estrategia para generarlo a partir de conferencias efectuadas durante la primera hora y media de los Cursos Técnicos.

#### *"Programa para Personal de Apoyo y Administrativo"*

- Como ya se mencionó, éste fue el menos atendido, aunque cabe señalar que pese a ello surgieron nuevas demandas por razones de la incorporación de computadoras al trabajo y por la contratación de personal para áreas de apoyo, a las que se les dio respuesta, de ahí que las cifras alcanzadas superaran a las programadas.
- Por lo que respecta al personal de capacitación, cabe destacar que en la medida que fue creciendo se nos fue proporcionando capacitación de acuerdo con nuestras funciones encomendadas, sin embargo para la parte pedagógica y administrativa del área, esta fue más restringida en relación a la parte técnica fiscal, y se efectuó a través del propio personal, mientras que para estos últimos se impartió contratando servicios externos.

- El módulo VII se inició con asesorías a secretarías y administrativos que no aprobaron los cursos de Ortografía y Redacción, mismas que dieron resultados interesantes en relación al interés mostrado por la superación del propio personal enmarcado en este programa.

### ***Impacto de los Resultados***

En reuniones de evaluación al término de cada año de vigencia del Plan se reconoció que:

- El área de capacitación estaba cumpliendo con lo previsto.
- El personal técnico (mando medio y operativo) estaba mejor preparado para enfrentarse a contribuyentes "Poderosos".
- El incremento en la recaudación se debía, entre otros aspectos, al punto anterior.
- Existía un mejor ambiente de trabajo a partir del "Evento de Integración" propuesto y coordinado por el área de capacitación.
- Era necesario seguir estimulando y apoyando al área de capacitación para dar continuidad y cumplimiento cabal al Plan de Capacitación, ahora con vigencia 1995-1997 y cuyos objetivos fueron:

- Fortalecer los conocimientos especializados que deriven en la formación multidisciplinaria.
- Promover el alto nivel humanístico en todas las categorías.
- Fortalecer la imagen gerencial de los mandos medios.

Para finalizar este capítulo considero necesario apuntar desde mi particular punto de vista profesional, que la intención de proponer y llevar a cabo la sistematización de los planes y programas de capacitación en la Administración Especial de Auditoría Fiscal, la cumplí con satisfacción; no obstante lo anterior, para haber alcanzado el éxito total me faltó precisión en la definición integral del Plan. Las razones fueron las siguientes:

- La falta de conocimiento y experiencia en la elaboración de Planes y Programas de Capacitación, pues mi formación en este sentido fue deficiente.
- El no haber contado con una infraestructura (personal y recursos) para apoyarme y retroalimentarme desde un inicio.
- La resistencia hacia la capacitación aún no erradicada.
- "Los Bomberazos" administrativos y técnicos; es decir, trabajos urgentes encomendados de última hora.

- La falta de planeación y organización de trabajo en toda la Administración Especial y el consecuente compromiso de alcanzar las metas en el menor tiempo posible y con la mayor calidad.

Pese a estas razones, considero que la disposición al trabajo, los deseos de superación y, desde luego, el apoyo recibido para la capacitación sistematizada fueron, sin lugar a duda, los factores que contribuyeron para dar una estructura más formal a un proceso formativo indispensable dentro del sector público hacendario.

## CAPITULO III

# EL DISEÑO CURRICULAR EN CAPACITACIÓN

*"Añade el hombre conocimientos a conocimientos nunca el saber es bastante. Si tanto es uno más hombre cuanto más sabe, el más noble empleo será el aprender."*

*Gracián*



### **3. EL DISEÑO CURRICULAR EN CAPACITACIÓN.**

Con motivo de las condiciones de desarrollo económico que prevalecían antes de 1994 y en virtud de que era necesario favorecerlas, se incrementó el interés por formar profesionales especializados en las diversas áreas del nivel superior y, con ello, dar respuesta a las necesidades de la educación en el país.

Es así que la capacitación, como acción educativa en el trabajo, tuvo especial acogida en determinados sectores de la empresa pública y privada, al ver en ella una alternativa que permitía generar nuevos aprendizajes y desarrollar o perfeccionar los ya existentes. Sin embargo, la función de la capacitación hoy en día, no ha tenido un desarrollo contundente, debido a que son contadas las empresas e instituciones que establecen programas permanentes de educación para sus empleados.

De ahí que la Administración Especial de Auditoría Fiscal pudo contarse entre ellas, a partir del año de 1992, con la puesta en marcha del PLAN DE CAPACITACIÓN 1992-1994, al cual hice referencia en el capítulo anterior.

No obstante lo anterior y dadas las características del campo de trabajo en ámbitos particulares, como el fiscalizador se requería satisfacer necesidades específicas de formación que reforzaran y complementaran la adquirida durante la preparación universitaria.

Al respecto cabe mencionar que si bien es cierto que la inquietud por profesionalizar a los empleados de la Subsecretaría de Ingresos (SSI) ya se había hecho evidente en otras épocas, concretamente en los años 1983-84, también lo es que no se llevó a cabo porque representaba un costo elevado a nivel nacional; sin embargo nuevamente en 1993 los funcionarios de la Administración Especial de Auditoría Fiscal retoman esta idea y solicitan al área de capacitación se dedique a este proyecto, mismo que fue canalizado al departamento a mi cargo a fin de que lo trabajara para ver cristalizada esta idea de una manera más consciente y sistemática a través de la elaboración de un proyecto de Plan de Carrera que permitiera satisfacer las necesidades de capacitación presentes y futuras, contribuyendo, con ello, a la consolidación y modernización del aparato fiscalizador.

En este sentido, aunado al Plan de Capacitación 1992-1994, elaboré el Proyecto del denominado PLAN DE CARRERA EN FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA Y ADUANERA, como una nueva alternativa de capacitación que permitiera entre otras pretensiones:

1. Consolidar el conocimiento del profesionista egresado de la carrera de Contaduría Pública, mediante el desarrollo y aplicación del mismo a un campo específico de trabajo.

2. Formar empleados plurifuncionales, es decir, revisores que pudieran efectuar tareas de planeación, ejecución, dirección y control de las revisiones en cualquier entidad revisora de la Subsecretaría de Ingresos (SSI), especialmente las dirigidas al Sector Financiero, armonizando, con ello, la teoría y la práctica de la Contaduría Pública en el sector hacendario.

Es importante precisar que no diseñé una carrera profesional, como tal, puesto que no es en sí misma una alternativa educativa a nivel superior después del bachillerato, sino una formación como complemento a la ya obtenida por el Contador Público que labora en la SSI; sin embargo, se determinó darle esa denominación por su implicación en el trabajo y por el impacto que pudiera tener.

### **3.1 Consideraciones teóricas del diseño curricular aplicados en la capacitación.**

Son muchas y diversas las concepciones del currículo y del diseño curricular, sin embargo, todas conllevan propuestas teórico-metodológicas que si bien poseen elementos en común, cada una es diferente de la otra y entre los motivos que originan la disparidad se encuentran las condiciones sociales particulares en las que cada propuesta puede surgir o bien de supuestos específicos o postulados teóricos determinados, aunque se sabe que los postulados teóricos que respaldan a las metodologías del

diseño curricular fueron contruídos con base en teorías psicológicas del aprendizaje y de la personalidad, así como con teorías sociales y educativas. Son pocas las metodologías que se guían por una sola concepción pues la mayoría integra aspectos psicológicos, sociales, educativos y filosóficos.

Para desarrollar el proyecto de diseño curricular utilicé como guía la metodología propuesta por Frida Díaz Barriga (et al) en su obra **'Metodología de diseño curricular para educación superior'**, por haber sido aprobada y aplicada en México, además de ser vigente.

Llevarla a la capacitación implicó hacer modificaciones, en cuanto a procedimientos y productos considerando la posibilidad sugerida por las propias autoras de adaptación a las condiciones propias, ya sea agregando o reestructurando las actividades necesarias derivadas o del marco teórico asumido o de las condiciones específicas en las que se realice. Para fines de este Informe Académico, considero necesario presentar un resumen de la misma, a fin de contribuir a la mejor comprensión de lo que presento en incisos posteriores.

La metodología a que hago referencia analiza, en principio, algunos aspectos o aportaciones teoricometodológicas en el campo de la teoría curricular explica los elementos principales del currículo y las etapas que integran metodología para realizar un diseño curricular y para esbozar

anteproyectos en los que se contemplen las prescripciones señaladas por las autoras. A continuación los resumo:

#### **A. Aspectos teórico-metodológicos.**

La educación como factor determinante en el desarrollo social del país, debe estar apoyada en la planeación, considerada ésta como el acto de racionalizar la selección de alternativas para el futuro.

En tal sentido, la planeación educativa especifica fines, objetivos y metas, permite la definición de cursos de acción y determina los recursos y estrategias más apropiadas para su realización. La necesidad de llevarla a cabo es cada vez más evidente hoy en día, debe realizarse en todos los ámbitos de la educación, a nivel escolar y extraescolar, desde el nivel elemental hasta el superior y con proyección local o nacional.

Su alcance está determinado por las dimensiones que se relacionan con ella: social, técnica, política, cultural y prospectiva. Para efectuarla en las mejores condiciones posibles se requiere de un proceso lógico y sistemático en el que se distingan las fases de diagnóstico, análisis de la naturaleza del problema, diseño y evaluación de las acciones, implantación y evaluación.

El diseño curricular forma parte de la planeación educativa y debe contemplar las dimensiones de la misma, así como las características específicas del ámbito y nivel educativo al que corresponda.

Para entender mejor el diseño curricular, habrá que definir en principio su objeto de estudio: **el currículo**.

Hay tantas definiciones de currículo como autores lo han estudiado, pero la expresada por las autoras de la obra que se resume, coincide con la definición de V.A. Arredondo, quien lo concibe como **"el resultado del análisis del contexto, del educando y de los recursos, que también implica la definición de fines, objetivos, medios, procedimientos y recursos"**.<sup>(9)</sup>

El currículo, por lo tanto, debe analizarse desde sus facetas internas hasta su efecto social, político y económico. Para conformarlo es necesario desarrollar **el proceso de diseño curricular** entendiendo como tal, al **conjunto de fases y etapas que se deberán integrar para la estructuración del currículo**, distinguiéndose las siguientes: **análisis previo, diseño curricular, aplicación curricular y evaluación curricular**.

---

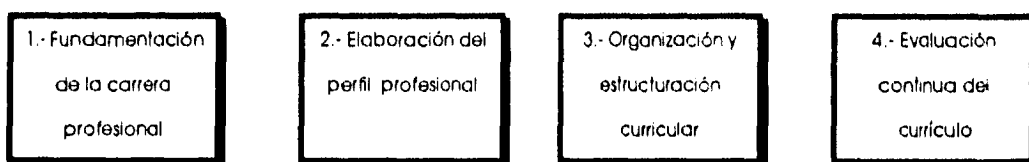
<sup>(9)</sup> Arredondo, V.A. "Comisión temática sobre desarrollo curricular", en Documento Base, Congreso Nacional de Investigación Educativa, México, 1981 pág. 1-3

## B. Etapas del Diseño Curricular

El diseño curricular es un proceso que se caracteriza por ser dinámico, continuo, participativo y técnico que da como resultado el currículo, es decir la representación de una realidad determinada.

El proceso ó método consta de cuatro etapas integradas, para cada una por diversas subetapas, actividades específicas, medios utilizados, así como por los productos que resultan de su aplicación. Aquí sólo las presento de manera global, con la finalidad de ubicar el marco en el que realicé el diseño curricular aplicado a la elaboración del Proyecto de PLAN DE CARRERA EN FISCALIZACION TRIBUTARIA Y ADUANERA.

### **ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE DISEÑO CURRICULAR**



## 1. FUNDAMENTACION DE LA CARRERA PROFESIONAL

Esta etapa está integrada por una serie de investigaciones previas o evaluaciones, que sustentan y apoyan el por qué de su creación y el por qué es la más adecuada para resolver los problemas detectados.

Sin una fundamentación, la carrera establecida carecería de vinculación real tanto con la problemática del país, como del mercado de trabajo y por ende no tendría un valor real, así mismo los egresados tendrían como destino el subempleo o la acción ajena al campo de acción en que se formaron.

Las subetapas que integran la fundamentación se identifican en el siguiente esquema:

### Subetapas de la Fundamentación de la Carrera Profesional

1.1 Investigación de necesidades que abordará el profesionista	1.2 Justificación de la perspectiva asumida como adecuada para abarcar las necesidades	1.3 Investigación del mercado ocupacional para el profesionista	1.4 investigación de las Instituciones nacionales que ofrecen carreras afines a la propuesta	1.5 Análisis de los principios y lineamientos universitarios permanentes	1.6 Análisis de la población estudiantil
---	---	--	---	---	---



Como se observa, para la fundamentación se contempla como punto de partida la realización de una investigación de necesidades o carencias dentro del ámbito en que laborará el profesionalista a corto y largo plazo; consecuentemente deberá investigarse cómo ejecutar el cambio, en función de los recursos con que se cuente, de las fuerzas internas y externas que se oponen, etc. Determinar necesidades sociales, por tanto, implica definir las preferencias, los objetivos que se persiguen y los recursos de que se dispone para conformar el modelo de sociedad buscado. La detección de necesidades permite, además, situar a la carrera en una realidad y en un contexto social específico.

A partir de su resultado se analiza si la disciplina es la adecuada para solucionarlas y si existe un mercado ocupacional mediano o inmediato en donde el profesional capacitado tenga acceso para solucionar los problemas encontrados.

Asimismo y con la finalidad de no duplicar esfuerzos, se investiga si otras instituciones ofrecen preparación en dicha disciplina y si son los más adecuados para enfrentar la problemática hallada. Por otra parte, y debido a que el proyecto de creación o reestructuración de una carrera compete a una institución educativa, deben analizarse también, los principios y lineamientos que la rigen, tales como forma de organización

y estructuras, requisitos para la elaboración de planes y programas, requisitos para ingresar, límite de tiempo para cursar la carrera y límite de cupo, todo ello con la finalidad de adaptarse y evitar desviaciones que desvirtúen la base del proyecto curricular .

Finalmente, esta etapa contempla la realización de un análisis de la población estudiantil que ingresará con la finalidad de considerar patrones de participación y de aprendizaje, su aprovechamiento y su nivel socioeconómico.

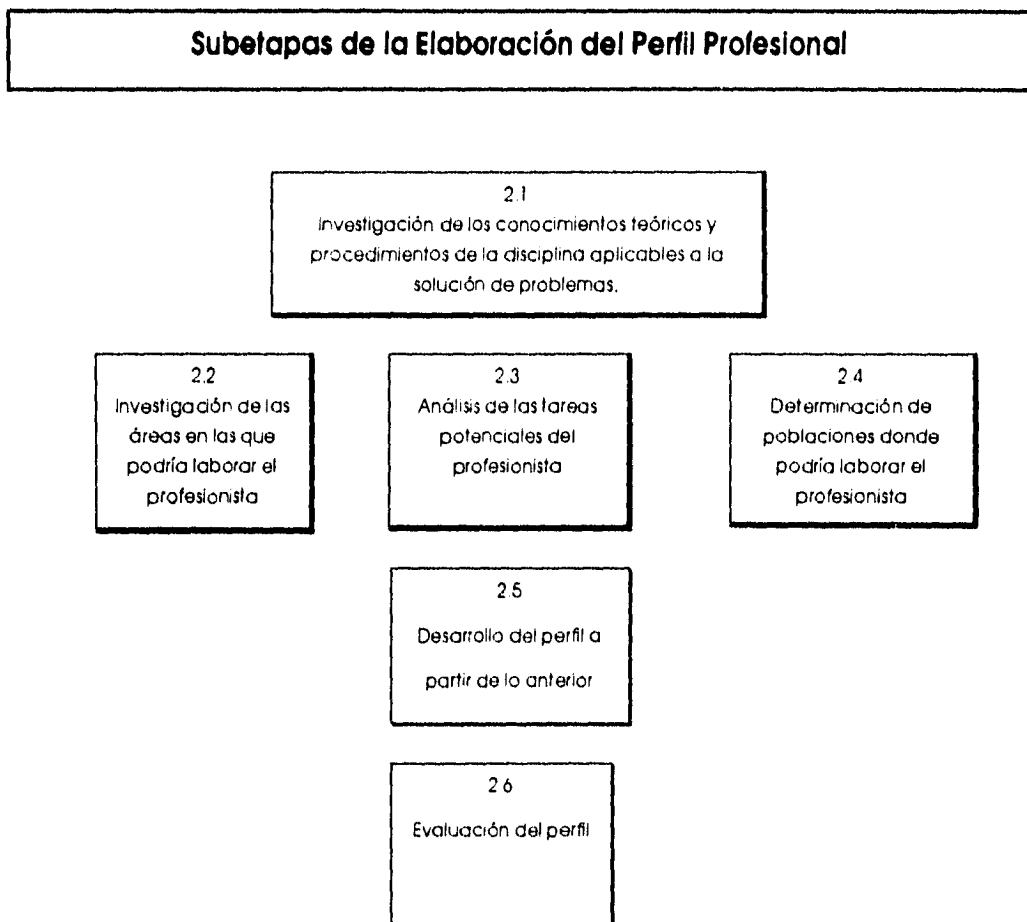
## 2. ELABORACION DEL PERFIL PROFESIONAL

Con base en los fundamentos establecidos para la creación o reestructuración de un plan de estudios, es necesario fijar las metas que se quieren alcanzar en relación con el tipo de profesionista que se intenta formar.

La segunda etapa consiste, por lo tanto, en dar respuesta a la cuestión relativa a las características académicas y laborales que debe poseer la persona que tratará de satisfacer las necesidades o problemas sociales detectados, a través de los conocimientos y habilidades que el egresado poseerá.

El perfil profesional es considerado como la determinación de las acciones generales y específicas que desarrolla un profesional en las áreas o campos de acción emanados de la realidad social y de la propia disciplina, tendientes a la solución de las necesidades sociales previamente advertidas.

Para su desarrollo, esta etapa contempla las subetapas que se identifican en el siguiente esquema:



Como se ve, para construir el perfil profesional se debe realizar una investigación de los conocimientos, técnicas y procedimientos, con base en los cuales el profesionista desempeñará su labor.

Posteriormente se determinan las áreas de trabajo en que labora, basándose en las necesidades sociales detectadas, el mercado ocupacional y los conocimientos, técnicas y procedimientos con que cuenta la disciplina.

Para obtener las áreas de trabajo, se determinan, definen y jerarquizan las tareas a desempeñar por el profesionista, así como se especifican los niveles de acción y poblaciones donde podría intervenir con sus servicios.

La conjunción de áreas, tareas y poblaciones, implica la delimitación del perfil profesional, el cual debe contener enunciados en rubros, los conocimientos y habilidades como resultado de su preparación, o bien, los objetivos que debe alcanzar el profesionista.

La elaboración de un perfil profesional, no termina cuando éste ha quedado claramente especificado, sino que debe analizarse su validéz con respecto a los elementos que lo definen y fundamentan, así como su vigencia.

### 3. ORGANIZACION Y ESTRUCTURACION CURRICULAR

Una vez que se han determinado las características del contexto social y delimitado el tipo de profesionista que se quiere formar, se pueden establecer las experiencias de enseñanza-aprendizaje que permitirán formarlo. Las decisiones tomadas en esta tercera etapa son muy importantes, pues constituirán la esencia misma del currículo. Dichas decisiones se refieren primordialmente a los siguientes aspectos:

- a) Plan curricular, que incluye la determinación de los contenidos curriculares, así como su organización y estructuración.
- b) Programas de estudio de cada uno de los cursos que conforman el plan curricular.

El desarrollo de esta etapa, considera la realización de las subetapas que se identifican en el siguiente esquema:

## Subetapas de la Organización y Estructura Curricular

3.1

Determinación de los conocimientos y habilidades requeridas para alcanzar los objetivos especificados en el perfil profesional

3.2

Determinación y organización de áreas, tópicos y contenidos que contemplen los conocimientos y habilidades especificados

3.3

Elección y elaboración de un plan curricular determinado

3.4

Elaboración de los programas de estudio de cada curso del plan curricular

Con base en los conocimientos y habilidades terminales expresados en el perfil profesional, se enumeran los específicos que debe adquirir el profesionalista en formación, esto es, lo que el estudiante **debe saber y saber hacer**.

Posteriormente tales conocimientos y habilidades se convierten en los contenidos curriculares y para hacer esta conversión, se agrupan en áreas generales, tanto teóricas como prácticas y profesionales. A continuación

se organizan por tópicos de acuerdo a su afinidad y, finalmente, de cada tópico se derivan contenidos más específicos, que son los que se enseñarán al estudiante.

En este momento se procede a establecer una secuencia y a estructurar dichos contenidos para conformar un plan sistemático, congruente e integrado.

Hay diversas formas de organizar y estructurar un currículo, de acuerdo con el tipo de plan curricular que se adopte. Entre los planes más comunes están el:

- **lineal**. Conjunto de asignaturas que se cursan durante una serie de ciclos.
- **modular**. Conjunto de módulos que se cursan durante una serie de ciclos.
- **mixto**. Formado por la combinación de un tronco común y un conjunto de especializaciones, mismas que pueden estar conformadas por asignaturas o módulos.

Para conformar cada uno de los tipos de plan existen tres pasos generales, mismos que deben adaptarse al plan que se pretenda diseñar:

- 1) Organización de contenidos en materias o módulos.
- 2) Estructuración de cada asignatura o módulo (coherencia vertical y horizontal).
- 3) Establecimiento del mapa curricular (especificación de detalles formales).

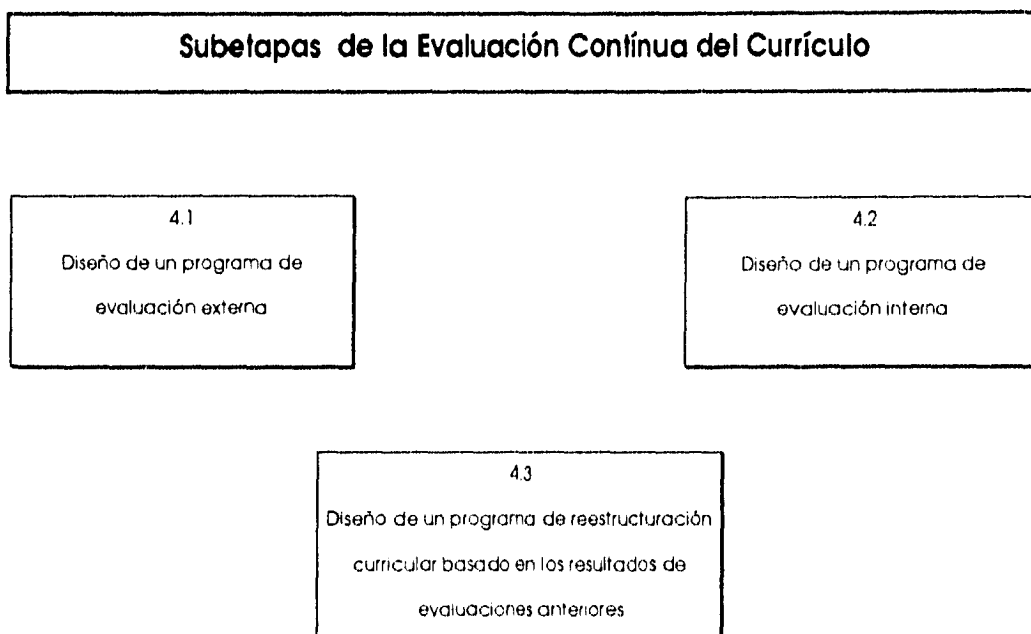
Además de elaborar el plan curricular en su totalidad, deben elaborarse también tantos programas de estudios como asignaturas o módulos conforman el plan, considerando, para ello, la observancia de ciertos elementos como son datos generales, introducción, objetivos terminales, contenido temático, descripción de las actividades de enseñanza-aprendizaje, recursos y tiempos.

#### 4. EVALUACION CONTINUA DEL CURRICULO

El plan curricular no se considera estático pues, al estar basado en necesidades, éstas pueden cambiar, además de los avances disciplinarios que se dan, lo cual hace necesario actualizar permanentemente el currículo, ello mediante la evaluación continua de los aspectos internos y externos que lo conforman.



Esta etapa se desarrolla en tres subetapas, mismas que se identifican en el siguiente esquema:



El diseño de la evaluación externa del currículo se refiere principalmente al impacto social que puede tener el egresado. Al evaluar la eficacia externa o efectividad del currículo, los aspectos principales a considerar serán el análisis de los egresados, sus funciones profesionales, los mercados de trabajo y el análisis de la labor del egresado a partir de su intervención de la solución real de necesidades y problemas, para lo cual fue diseñada la carrera.

Así mismo, es importante en relación a esta evaluación, considerar el estudio del empleo de los recursos y costos, en relación a los beneficios obtenidos.

La evaluación interna se refiere al logro académico de los objetivos expresados en el perfil, por lo tanto, considera los elementos , la organización y la estructura del plan de estudios. Para efectuarla, debe partirse del establecimiento de ciertas normas y criterios que constituirán los rasgos específicos que sirven de base para la deducción de juicios y la toma de decisiones. Dichos criterios, de índole principalmente pedagógica, son: congruencia, viabilidad, continuidad, integración y vigencia del plan. Ambos tipos de evaluación están en constante relación de interdependencia y los resultados de ellas conducirán a la elaboración de un programa de reestructuración curricular.

Hasta aquí he resumido la "Metodología de diseño curricular para educación superior"<sup>(10)</sup>, propuesta por Frida Díaz Barriga, misma que, como ha quedado señalado, utilicé como guía para elaborar el diseño curricular del Proyecto del Plan de Carrera en Fiscalización Tributaria y Aduanera.

---

<sup>(10)</sup> Dias Barriga, Arceo Frida y otras. Metodología de diseño curricular para educación superior. Trillas, México, 1997. pág. 175.

A continuación reseño las actividades que realicé y presento los productos que obtuve, con las adaptaciones y características propias de la capacitación dentro de la Subsecretaría de Ingresos, especialmente de la Administración Especial de Auditoría Fiscal. (AEAF).

### **3.2 Etapas del diseño curricular en capacitación aplicado en la Administración Especial de Auditoría Fiscal.**

El trabajo de diseño curricular que realicé lo presenté como parte del proyecto global de trabajo del área para el período 1995-2000, sujeto a revisión y aprobación superior, por lo que no es exhaustivo ni definitivo; si bien es cierto que respondió en lo general a la metodología propuesta por Frida Díaz Barriga (et al), también lo es que el desahogo de las distintas etapas no se apegó al detalle en cuanto al cumplimiento de las actividades y subactividades sugeridas para su elaboración, de ahí que todavía quede por investigar y redefinir su diseño; no obstante las limitaciones que pudo tener, fue un intento interesante de realizar a nivel de la capacitación institucional y una experiencia profesional nueva y enriquecedora.

### 3.2.1. Fundamentación de la carrera profesional

Para efectuar la fundamentación del Plan de Carrera, retomé los resultados de las siguientes fuentes:

- Evaluaciones del desempeño del personal de la AEF (1992)
- Diversas experiencias de capacitación personales y de la plantilla de instructores internos.
- Diagnóstico de clima organizacional efectuado en 1993.
- Exámenes de conocimientos por puestos, aplicados a todo el personal en octubre de 1993.
- Entrevistas con instructores externos, funcionarios y ex-funcionarios.
- Documentos diversos sobre políticas de fiscalización, metas operativas y programación de actividades.

En la conformación de la fundamentación incluí los siguientes aspectos:

- a) Justificación del Plan de Carrera.
- b) Características de la población a la que se dirigió.
- c) Necesidades a satisfacer.

- d) Beneficios organizacionales
- e) Objetivo del Plan
- f) Campo ocupacional
- g) Marco legal del Plan de Carrera
- h) Perfil de ingreso

Como primer paso, elaboré una justificación del diseño y realización del Plan de Carrera en Fiscalización Tributaria y Aduanera, a partir de las consideraciones globales del proyecto de gobierno que en ese momento era aplicable y de la problemática existente en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, particularmente en las áreas fiscalizadoras de la Subsecretaría de Ingresos; la razón fue la de sensibilizar a los altos mandos responsables de la toma de decisiones, acerca de la necesidad de llevarlo a cabo.

La justificación presentada versó en los términos que a continuación se mencionan. Sin embargo cabe destacar que tanto este inciso, como los consecuentes si bien fueron redactados de acuerdo al contexto de ese momento, en la actualidad siguen teniendo vigencia.

#### a) Justificación del Plan de Carrera

Los cambios sufridos en México, a raíz del fenómeno conocido como globalización, requerían que el sector gobierno, en específico la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, creará programas de capacitación cuyo fin primordial fuera el lograr la profesionalización de los servidores públicos para que ofrecieran, con ello, servicios de calidad y, a la vez, se consiguiera una imagen acorde con esos mismos cambios.

Asimismo, y en virtud de la inminente necesidad de contar con personal altamente calificado que permitiera, por un lado, la disminución de los vicios de procedimiento y agilización las auditorías y, por el otro, que incrementara la presencia fiscal y lograra el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales oportuna y adecuadamente, motivaba el hecho de instrumentar una alternativa educativa en y para el trabajo que complementara la educación formal con una formación acorde a los requerimientos de la organización laboral a la que pertenecía.

Lo anterior, resultaba fundamental, sobre todo si se reconocía que un alto porcentaje del personal técnico-operativo que se contrataba no reunía, por diversas circunstancias, las características del perfil del puesto y el ya actuante aún manifestaba carencias que se traducían en errores en su actuación.

Es por ello que, con esta nueva modalidad de capacitación, se pretendía hacerle frente a esta problemática de una manera más decisiva, con el apoyo, responsabilidad y entusiasmo de todos los involucrados en esta función.

Posteriormente presenté los resultados del diagnóstico de necesidades de formación integral del personal técnico operativo el cual pude realizar, considerando además de la investigación de necesidades, al apoyo que recibí de instructores externos que en distintos momentos intervinieron en nuestros cursos, así mismo de funcionarios y ex-funcionarios de la Subsecretaría de Ingresos e incluso de algunos contribuyentes, mismos que dieron su punto de vista, el cual, en repetidas ocasiones, coincidió con la investigación efectuada. A continuación presento el material correspondiente:

#### **b) Características de la población a la que se dirigió**

Con base en un análisis cuidadoso respecto de la preparación académica que poseía el personal técnico operativo que laboraba en la Administración Especial de Auditoría Fiscal, en particular de su actuación, se reconoció que presentaba, en mayor o en menor grado, las siguientes características:

##### **Del personal técnico de reciente contratación**

###### Respecto de sus conocimientos:

- Aún no concluía su formación profesional.
- A pesar de su formación de Contador Público, tenía deficiencias contables básicas y de auditoría.

- Poseía conocimientos elementales y fragmentados de la materia fiscal y, a veces, carecía de los mismos.
- Desconocía la normatividad para realizar los actos de autoridad relativos a la fiscalización, por lo que cometía errores en su actuación, mismos que invalidaban al acto y en consecuencia nulificaban los resultados.
- Tenía dificultades para realizar con fluidéz y razonamiento la lectura, en general y, específicamente, de las leyes impositivas, afectando con ello, la aplicación correcta de las mismas.
- No tenía experiencia en auditorías, fiscales y financieras.

Respecto de sus habilidades y actitudes:

- Inseguridad al actuar porque desconocía su trabajo.
- Era lento en la realización del trabajo, pero cuando lo conocía se agilizaba.
- Se adaptaba con facilidad al cambio
- Manifestaba deseos de superación

**Del personal técnico con antigüedad.**

Respecto a sus conocimientos:

- Desconocía a fondo la legislación fiscal y la normatividad, motivo por el cual cometía vicios al "creer saber qué hacer y cómo hacerlo".
- No se actualizaba, en comparación a los contribuyentes.



- No estaba preparado para enfrentarse a la modernización del trabajo, mediante la utilización de la tecnología.
- Presentaba dificultades para realizar con fluidéz y comprensión la lectura, específicamente de las leyes impositivas.

Respecto de sus habilidades y actitudes:

- Poseía una imagen deteriorada del servidor público y en ocasiones la fomentaba (burocracia y corruptelas)
- Inseguridad en sí mismo al actuar, por lo que
- Actuaba con prepotencia y en ocasiones con abuso de autoridad.
- Carecía de una actitud visionaria.
- Era renuente al cambio.
- Adoptaba una actitud de no apertura ("miopía profesional").

Con base en ello, explicité la dimensión social, económica y social que implicaba el establecimiento del Plan de Carrera, mediante la exposición de las necesidades que cubriría el 'fiscalizador tributario y aduanero' o funcionario de carrera, la que a continuación presento:

### **c) Necesidades a satisfacer**

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como responsable de la planeación nacional y de las finanzas públicas del gobierno federal, tenía y tiene en ellas dos responsabilidades de gran impacto y trascendencia económico-social. Es por ello que, entre otras circunstancias, requiere permanentemente de recursos humanos capacitados para desempeñar con éxito su función, principalmente si esta se centra en:

- La captación, administración y erogación de los ingresos públicos, ello mediante la recaudación de las contribuciones (impuestos, derechos, aportaciones de seguridad social, etc.), en los términos de las leyes aplicables.
- La vigilancia y aseguramiento del cumplimiento voluntario, correcto y oportuno de las obligaciones fiscales de los contribuyentes.

Para ello, esta Secretaría ha efectuado una serie de campañas de sensibilización; no obstante, en la actualidad todavía existen muchos contribuyentes de todos los sectores y categorías que presentan irregularidades en su comportamiento fiscal y que repercuten, no sólo en la disponibilidad de recursos para la atención y prestación de los servicios públicos prioritarios que el Estado otorga, sino también para la consecución de las políticas del desarrollo nacional.

Aunado a lo anterior, la inminente apertura comercial adoptada por México, a partir de las firmas de los tratados de libre comercio con otras naciones del mundo, como alternativa para acelerar el desarrollo económico y social del país, implicó cambios no sólo en los flujos comerciales internacionales y en el proceso de industrialización, sino también indujo cambios en la legislación fiscal, primordialmente en materia de comercio exterior, ya que al señalar la posibilidad de efectuar auditorías fiscales en el extranjero y viceversa, se hizo necesario, por parte del revisor nacional, la identificación de los aspectos fiscales que surgían de las relaciones internacionales y

del manejo integral de las disposiciones aplicables tanto en nuestro país como en otros países, abriéndose más al ámbito debe conocer y dominar, además del dinamismo que caracteriza a la legislación tributaria mexicana.

En efecto, al ser la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la puerta de entrada de los ingresos de la federación, debe permanecer atenta a la consolidación y modernización de la fiscalización, como medio para asegurar la buena marcha de las finanzas públicas, ello lo conseguirá, entre otros aspectos, a través de un cuerpo de revisores bien preparados con sólidas bases de conocimientos de la Contaduría Pública, en general, y de los fiscales, en particular, poseedores de un alto sentido de responsabilidad y honestidad que garanticen seguridad en la actuación, tanto de la autoridad como del contribuyente. Esta fue y es la esencia formativa que se desarrolló y se deberá desarrollar en el auditor como "fiscalizador tributario y aduanero" pendiente de dar respuesta a las exigencias actuales y futuras en este sector.

Asimismo, y como reformamiento de lo anterior, incluí un apartado relativo a los beneficios organizacionales que se obtendrían con la puesta en marcha del Plan de Carrera, mismos que a continuación presento:

#### d) Beneficios organizacionales.

Con la profesionalización del aparato revisor, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público:

- Permitirá complementar la educación formal con la formación adecuada a las necesidades de la Institución.
- Representará el núcleo de vinculación de la organización con el sistema educativo, con los avances tecnológicos y con los sistemas de información.
- Será el motor de una organización dinámica que debía y debe estar a la vanguardia del cambio hacia la globalización de la actividad económica.
- Atenderá a las transformaciones culturales y tecnológicas.
- Será un vehículo de reeducación para incorporar a la cultura organizacional los valores de la calidad, seguridad, productividad, autodesarrollo, cambio, solidaridad, etc.
- Permitirá la formación de equipos de trabajo sólidos.
- Propiciará el cambio en el enfoque para seleccionar al personal; de considerar su pasado para hacerlo en función del futuro.
- Abrirá la posibilidad de crear un sistema de evaluación para el desarrollo del personal.
- Promoverá la articulación de los programas de capacitación.
- Dará lugar a la sistematización de conocimientos y de habilidades.
- Será un medio que permita agrupar los objetivos de la capacitación en función de las prioridades institucionales.

- Conducirá a la armonización de los programas de capacitación ofreciendo un instrumento de supervisión y evaluación permanente, lo que permitirá adecuarlo a las nuevas necesidades que se manifiesten en el transcurso de su ejecución.

Con base en lo anterior, establecí como Objetivo General del Plan de Carrera el siguiente:

**e) Objetivo General**

Crear un cuerpo sólido de fiscalizadores, mediante:

- La consolidación de los conocimientos de la Contaduría Pública inherentes al desarrollo de la función fiscalizadora integral.
- La formación de empleados plurifuncionales en materia tributaria y aduanera.

A continuación precisé las áreas de trabajo dentro de la propia Subsecretaría de Ingresos en las que el egresado del Plan de carrera en Fiscalización Tributaria y Aduanera podría ubicarse. Para ello, consulté, en principio, el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, vigente en ese momento, específicamente los artículos relativos a las unidades administrativas que la integraban, ya que en ellos se identificaban las facultades que les habían sido otorgadas en competencia.

Posteriormente realicé entrevistas con los responsables de las áreas de reclutamiento y selección para conocer las demandas de personal y la composición de la plantilla y, finalmente, con la asesoría de un funcionario conocedor de la materia y de la Subsecretaría, determiné el campo ocupacional, mismo que presenté de la siguiente manera:

**f) Campo ocupacional del egresado**

Los futuros **'fiscalizadores tributarios y aduaneros'** o funcionarios de carrera, al ser los especialistas revisores de la SHCP, tendrán firmes conocimientos de Contabilidad, Auditoría Fiscal, Legislación Fiscal, Financiera y de Comercio Exterior, así como de la normatividad para las revisiones, entre otras, a la vez que poseerán habilidades inherentes al trabajo y actitudes de servicio, calidad y excelencia en su actuación y trato, lo que les permitirá tener más oportunidades de ubicarse en puestos o niveles de mayor responsabilidad, como operativos, mandos medios o capacitadores internos, mejor remunerados, con expectativas de superación más claras y con mayor seguridad respecto de su permanencia laboral dentro del sector público hacendario.

Por lo tanto, el campo de acción potencial de este experto se presenta en las siguientes instancias administrativas de **revisión y de consulta** de la Subsecretaría de Ingresos (SSI):

**A nivel central:**

- Coordinación de Asesores de la SSI del C. Subsecretario de Ingresos
- Dirección General de Interventoría
- Dirección General de Asuntos Fiscales Internacionales
- Administración General de Auditoría Fiscal Federal

- Administración Especial de Auditoría Fiscal
- Administración General Jurídica de Ingresos
- Administración General de Aduanas

**A nivel regional:**

- Administraciones Regionales de Auditoría Fiscal
- Administraciones Regionales Jurídicas de Ingresos
- Administraciones Regionales de Aduanas

**A nivel local:**

- Administraciones Locales de Auditoría Fiscal
- Administraciones Locales Jurídicas de Ingresos
- Aduanas

**A nivel estatal:**

- Secretarías de Finanzas de los Estados

Inmediatamente, procedí a señalar el marco jurídico y normativo que en materia de capacitación se fundamentaba la instauración del "Plan de Carrera en Fiscalización Tributaria y Aduanera", como estrategia de capacitación, mismo que a continuación presento. Así mismo, señalé que una vez aprobado el proyecto y seleccionada la institución educativa respaldante, dicho marco debería ser ajustado según correspondiera.

**g) Marco legal**

- Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Arts. 132 fracc. XV y Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo.
- Artículo 33 fracc. III del Código Fiscal de la Federación.
- Artículo 60 del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (D.O.F. 24-II.1992).
- Código de actuación del personal revisor. SHCP 1987.
- Políticas de capacitación 1989 y 1991.
- Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994.

Consideré entonces establecer un perfil de ingreso, con la finalidad de evitar en lo posible la heterogeneidad en los grupos que se conformarían, pues esta situación ya nos había ocasionado problemas con anterioridad, tanto a los instructores como a los participantes durante el proceso enseñanza-aprendizaje, mismos que se reflejaron en los tiempos y resultados. Así entonces, con el apoyo de los diversos involucrados, se estableció el siguiente:



#### h) Perfil de ingreso del participante.

El "Plan de Carrera de Fiscalización Tributaria y Aduanera" se dirigió principalmente a Contadores Públicos pasantes o titulados, que desearán hacer trayectoria firme en las áreas revisoras y de consulta de la Subsecretaría de Ingresos, especialmente de la Administración Especial de Auditoría Fiscal.

#### Requisitos y condiciones de admisión.

Con el propósito de asegurar la ágil comprensión de los temas y una activa intervención de los participantes durante el desarrollo de los niveles y materias del Plan de Carrera, podrían aspirar a cursarla aquellos empleados de la Subsecretaría de Ingresos que cumplieran con los siguientes requisitos:

- 1) Haber terminado los estudios de licenciatura en Contaduría Pública, en cualquier institución de educación superior.

En el caso de que su formación académica profesional no hubiera correspondido a la antes señalada, podrían aspirar otros profesionistas que hubieran concluido sus estudios en áreas contables, legales y económico-administrativas, siempre que demostrarán tener experiencia mínima de dos años, en el campo de los impuestos y de la auditoría.

- 2) Haber asistido a una entrevista con los responsables del área de capacitación para evaluar la experiencia profesional y los propósitos que perseguían al incorporarse al Plan de Carrera.
- 3) Haber acreditado el examen de selección y colocación que el área de capacitación aplicaría al aspirante, con el propósito de asegurar los estándares establecidos.

- 4) Firmar una carta compromiso de prestación de servicios profesionales en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por el tiempo en que se cursaran los estudios correspondientes del Plan de Carrera y por un período similar al cursado, al término de los mismos.

En caso de que decidiera no concluir el Plan de Carrera o separarse de la institución antes de lo previsto, debería cubrir el costo correspondiente de la inversión educativa que se hubiere hecho en su persona.

Asimismo, en el caso de que no aprobara de alguna asignatura o nivel, tendría que cubrir por cuenta propia los pagos que se le solicitarán para presentar los exámenes requeridos.

### **3.2.2 Elaboración del Perfil Profesional**

Para conformar el perfil del egresado del Plan de Carrera en Fiscalización Tributaria y Aduanera, consideré los aspectos incluídos en la fundamentación antes presentadas; asimismo me asesoré tanto de Contadores Públicos que fungieron como instructores internos especializados, como de los "expertos" designados por cada una de las áreas operativas; consulté perfiles de puestos que elaboré en 1991 y planes de estudio de universidades públicas y privadas, relativos, primordialmente, a las carreras de contaduría y de finanzas, de una especialización en impuestos y de otras afines. Con base en la integración y estudio de la información obtenida, me dí a la tarea de especificar las características que dieron forma al perfil, el cual conformé de la siguiente manera:

## **Perfil del Egresado.**

El egresado del Plan de Carrera en Fiscalización Tributaria y Aduanera será el Contador Público o profesionista capacitado que por sus conocimientos, habilidades, actitudes desarrolladas y experiencia adquirida sea capaz de planear, conducir y evaluar, con eficiencia y eficacia superior, las funciones inherentes a la revisión y consulta fiscal, cualquiera que sea su naturaleza y tipo de contribuyente.

### Conocimientos

#### **Áreas de conocimiento**

- Contabilidad
- Auditoría
- Fiscal
- Finanzas
- Matemáticas
- Informática
- Inglés
- Metodología de la Investigación
- Administración y Psicología
- Español
- Inducción

#### **Técnicas, Métodos y Procedimientos**

- Principios de Contabilidad generalmente aceptados
- Normas de Auditoría generalmente aceptados
- Boletín del Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- Disposiciones fiscales aplicables a los procedimientos
- Normatividad

## Habilidades

- Atención a detalles: Identificar y discriminar detalles específicos y finos.
- Criterio: Sentido común para juzgar con base en informaciones o experiencias pasadas y dar respuesta en forma confiable y apegada a la realidad.
- Capacidad para resolver problemas: Percibir, plantear y dar solución a cuestiones que carecen de respuesta inmediata por requerir de un razonamiento intelectual más completo.
- Memoria: Capacidad para retener y reproducir información a corto, mediano y largo plazo.
- Trabajo bajo presión: Capacidad para dar una respuesta o acción efectiva frente a condiciones cambiantes o que exigen una respuesta no predecible.
- Liderazgo: Capacidad para lograr que otras personas realicen lo que él estimula.
- Toma de decisiones: Capacidad para distinguir y elegir de manera oportuna, entre varias opciones, aquella que oriente la acción a los objetivos o aquella que dé solución a un problema que interfiere en la tarea.
- Negociación: Facilidad para captar, discutir y superar una situación conflictiva con otra u otras personas.
- Integración al grupo: Capacidad para adaptarse a un conjunto de personas reunidas y para constituirse como miembro aceptado e importante para aquellos.
- Planeación y organización: Capacidad para proyectar y ordenar actividades en sus diferentes etapas y así lograr los objetivos propuestos.

### Actitudes

- De Justicia: Promotor de la justicia distributiva, manteniendo la independencia mental.
- De Colaboración: Comportamiento de ayuda y cooperación para con otras personas, en beneficio del logro de los objetivos.
- De Iniciativa: Cualidad que le permita anticiparse a las necesidades y actuar de forma oportuna frente a las condiciones que exige la correcta realización del trabajo.
- De servicio: Dar rápida respuesta a la necesidad del "cliente", tanto interno como externo, con un trato cortés y agradable para proyectar una imagen adecuada de la institución y del servidor público.

### Tareas a desarrollar

- 1) Analizar y aplicar los Principios de Contabilidad generalmente aceptados, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), en lo relativo a la revisión de cualquier sistema de contabilidad, destacando como aspectos finos la reexpresión y consolidación de estados financieros y sus efectos fiscales.
- 2) Analizar y aplicar, sin interpretaciones, el contenido de las leyes fiscales y demás ordenamientos correspondientes en la revisión del cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes y sus implicaciones y repercusiones de carácter jurídico.

- 3) Analizar y evaluar las actividades propias de la función financiera de cualquier entidad y su repercusión de carácter contable y fiscal.
- 4) Aplicar los conocimientos contables y de auditoría generalmente aceptados y emitidos por el IMCP, a través de sus Boletines, los contenidos en las disposiciones fiscales y la normatividad respectiva, en el proceso de la revisión fiscal, cualquiera que se trate.
- 5) Reconocer y utilizar los beneficios de la computadora y de la informática en las áreas contable, financiera y de auditoría fiscal.
- 6) Identificar y aplicar conceptos y técnicas matemáticas para identificar, conceptualizar y resolver problemas contables y financieros.
- 7) Identificar y aplicar diversas técnicas de investigación en el campo de la consulta y revisión fiscal.
- 8) Reconocer que la presencia, ausencia o cambio de cualquier palabra, letra o signo de puntuación, propicia cambios en el significado del texto de ley, lo que deriva en interpretaciones y aplicaciones erróneas de la misma.
- 9) Analizar la importancia del desarrollo del proceso administrativo en el ejercicio de la función de revisión fiscal y las repercusiones de su no observancia.
- 10) Valorar la importancia de asumir una actitud de servicio justa, igualitaria, equitativa y no represiva, frente a compañeros y contribuyentes.

### Niveles de Acción dentro de la SSI

a) **Federal**, en sus tres niveles:

Central. Como parte integrante en la formulación de la normatividad.

Regional. En la dirección y supervisión del cumplimiento de la normatividad y de las leyes inherentes a las tareas de revisión fiscal.

Local. En la ejecución de los actos de la autoridad competente, con base en lo establecido por ley y de la normatividad emitida por el nivel central, desde la planeación hasta la emisión de la liquidación.

b) **Estatal**

Es la fiscalización inherente a la recaudación de impuestos de carácter local.

c) **Federal-Estatal**.

En la consulta y fiscalización inherente a la recaudación de impuestos derivados de la Ley de Coordinación Fiscal, a través de los convenios de colaboración administrativa suscritos por las entidades federativas adheridas al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal.

### 3.2.3 Organización y estructuración del curriculum

El desarrollo de esta etapa implicó necesariamente el trabajar en equipo interdisciplinario, aspecto por demás importante, interesante y difícil pero enriquecedor, dada la diversidad de personalidades y criterios con los que tuve que trabajar y enfrentar con ecuanimidad las diferencias de pensamiento y personales que resultaron de compartir los esfuerzos en esta etapa de diseño curricular.

Para dar inicio a la misma solicité, oficialmente, a los cuatro directores operativos, al del jurídico y al de control de la operación, su apoyo en cuanto a la designación de un 'experto' en la materia, a nivel de subdirector de área, que, además de sus conocimientos, tuviera amplia experiencia en la revisión fiscal; que estuviera sensibilizado acerca de su problemática y que, además, estuviera dispuesto a compartir su sabiduría en beneficio tanto de la colectividad fiscalizadora de la Secretaría de Hacienda como de sus objetivos establecidos y de su refracción en la sociedad.

El 'experto' seleccionado trabajó en coordinación con el área de capacitación, representada por la Administradora, por los Jefes de Capacitación Técnica Básica y Técnica Especializada y por mí, como responsable de la planeación de la capacitación y del proyecto.



Para llevar a cabo la organización y estructuración, en primera estancia efectué, con apoyo de mi Administradora, una reunión informativa y de sensibilización con los expertos designados, en la cual les dí a conocer los detalles del proyecto y el calendario de trabajo, previamente aprobado por sus directivos, al cual estaríamos sujetos; asimismo, les entregué copia de la fundamentación y del perfil del egresado, mismo que fue retroalimentado y corregido de acuerdo a sus observaciones.

Con base en ello comenzamos, en conjunto, a elaborar las listas de conocimientos y habilidades que se proporcionarían en el desarrollo del Proyecto del Plan de carrera. En este momento sugerí considerar como guía los planes de estudio de la Carrera de Contaduría Pública y de especializaciones en impuestos, auditoría y finanzas, a fin de que fueran retomados los pertinentes y adaptados a nuestra realidad, sugerencia que fue aceptada y como respuesta a ello, les proporcioné el siguiente material:

- Plan de Estudios de la carrera de Contador Público. UNAM
- Plan de Estudios de la carrera de Contador Público 1994. IPN
- Plan de Estudios de la Licenciatura en Contaduría y Finanzas. U. LASALLE
- Especialización en Impuestos; Licenciatura en Banca y Finanzas. ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL
- Diplomado Automatizado de Impuestos. ITAM

De esta forma y con base en lo anterior, se determinó una lista muy extensa de conocimientos y habilidades, la que posteriormente se sintetizó mediante un análisis a nivel individual y una discusión a nivel grupal, quedando de la siguiente manera:

#### **Conocimientos y habilidades que se deben proporcionar**

- Estructura de la Contabilidad
- Proceso contable
- Entidades consolidadas
- Fusión, Escisión y Disolución
- Reconocimiento Inflacionario
- Análisis financiero
- Dictamen financiero para efectos fiscales
- Análisis e interpretación de estados financieros
- Consolidación fiscal
- Registros contables en entidades del sector financiero
- Procedimientos de Auditoría
- Información financiera básica
- Normas de Auditoría
- Normatividad para las revisiones
- Nociones generales de las contribuciones
- Código Fiscal de la Federación
- Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda
- Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento
- Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento
- Ley del Impuesto al Activo y su Reglamento
- Ley del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios
- Ley Aduanera y su Reglamento

- Impuestos locales
- Aportaciones para la seguridad social
- Ley de Comercio Exterior
- Cumplimentación de fallos y sentencias
- Delitos fiscales
- Cálculos de: intereses, anualidades, amortización y depreciación
- Mercado de dinero
- Mercado de capitales
- Mercado cambiario y de coberturas
- Manejo de la computadora aplicada a la contabilidad y auditoría
- Manejo del dictamen fiscal en diskettes
- Manejo de paquetería (Word, Lotus 123 o Excell)
- Sistemas
- Flujos de información
- Planeación y organización del trabajo
- Liderazgo
- Integración de grupos
- Motivación al trabajo
- Relaciones humanas
- Manejo de conflictos
- Toma de decisiones
- Atención y trato al público
- Calidad en el trabajo
- Autoestima
- Manejo del estrés
- Lectura de comprensión
- Redacción General
- Redacción de actas

A partir de dicho listado procedí a determinar los contenidos curriculares, mediante su agrupación por áreas generales (teóricas y prácticas) para por cual que solicité a los expertos que orientaran la agrupación de acuerdo a la naturaleza de los conocimientos y habilidades relacionados, a la vez que los organicé por asignaturas. Cabe señalar que las áreas delimitadas correspondieron a las que especifiqué en el perfil antes presentado.

Como resultado de lo anterior, los contenidos curriculares establecidos fueron los siguientes:

<b>DETERMINACIÓN DE LOS CONTENIDOS QUE CONFORMARON EL CURRÍCULO</b>		
<b>AREA</b>	<b>MATERIA</b>	<b>ELEMENTOS QUE PROVEE</b>
Contabilidad	Contabilidad I (Básica) Contabilidad II (Avanzada) Contabilidad Especial I Contabilidad Especial II Consolidación Fiscal I Consolidación Fiscal II	Conocimientos y habilidades
Auditoría	Auditoría Financiera Auditoría Fiscal I Auditoría Fiscal II	Conocimientos y habilidades
Fiscal	Derecho Fiscal I Acciones Fiscalizadoras Derecho Fiscal II Derecho Fiscal III Comercio Exterior Sistema Automatizado Aduanero Integral Información Fiscal Derecho Fiscal IV Sistemas Impositivos Internacionales	Conocimientos
Finanzas	Mercados Financieros I Mercados Financieros II	Conocimientos
Matemáticas	Matemáticas Básicas Matemáticas Financieras	Conocimientos y habilidades

...1

Informática	Informática I Informática II Informática III Flujo de Información	Conocimientos y habilidades
Inglés	Inglés I Inglés II Inglés III Inglés IV	Conocimientos y habilidades
Metodología de la Investigación	Metodología de la Investigación Taller de Investigación	Habilidades
Administración y Psicología	Administración General Desarrollo Personal e Institucional I Desarrollo Personal e Institucional II Desarrollo Personal e Institucional III Desarrollo Personal e Institucional IV	Conocimientos, habilidades y actitudes
Español	Lectura y Redacción Redacción	Habilidades
Inducción	Inducción a la Subsecretaría de Ingresos	Conocimientos

...2

Para la selección del tipo de Plan curricular a conformar, presenté tres alternativas posibles a elegir, por ser las más comunes: lineal, modular y mixta. Con base en las características de cada una de ellas y en los objetivos propuestos en el Plan de Carrera decidimos, en conjunto, que la estructura modular era la más conveniente dadas sus características integrativas y multidisciplinarias que permiten alcanzar objetivos educacionales de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al participante a desempeñar funciones profesionales; también porque con esta modalidad se pueden asumir nuevos modelos de conducta profesor-alumno o capacitador-participante, y porque el aprendizaje, como proceso de transformación, parte de lo simple a lo complejo como método educativo.

Asimismo, los expertos y la Administradora señalaron otras conveniencias:

- Permite ubicar al participante en el nivel o módulo según su grado de dominio de los conocimientos.
- La impartición de los módulos puede adaptarse en el tiempo a los recursos disponibles.

Con base en lo anterior me dí a la tarea de integrarlo según se determinó.

Para efectos de su presentación efectué al inicio, una descripción del Plan de Carrera, a fin de dar un panorama global de cómo se constituyó, misma que presenté como se observa:

## DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CARRERA

El Plan de Carrera en Fiscalización Tributaria y Aduanera está conformado por cuatro niveles o módulos de aprendizaje, mismos que se estructuraron con base en los grados de complejidad de los conocimientos a transmitir y las habilidades y actitudes a desarrollar. En conjunto, los cuatro niveles incluyen 41 materias y, en cada uno, se pretende que el participante adquiera gradual y sistemáticamente los conocimientos teórico-prácticos y que desarrolle habilidades y actitudes que le permitan asimilar y aplicar con menor dificultad los relativos al módulo subsecuente.

El primer nivel, denominado INTRODUCTORIO, corresponde a una etapa de ubicación y consolidación de los conocimientos adquiridos en la formación profesional, así como el desarrollo de habilidades básicas. Este nivel o módulo contiene 10 cursos o materias.

El segundo nivel, denominado BÁSICO, corresponde, en general, a la información elemental que el participante debe conocer para el desempeño de sus funciones, en áreas de consulta y fiscalización hacendaria, así mismo se contempla la continuación del desarrollo de habilidades requeridas. Este nivel o módulo se integra por 10 cursos o materias.

El tercer nivel, denominado DE PROFUNDIZACIÓN, corresponde al análisis de conocimientos más específicos y al inicio de aspectos especializados del trabajo, asimismo se continúa el desarrollo de habilidades más finas. Este nivel o módulo lo conforman 11 cursos o materias.

El cuarto y último nivel denominado ESPECIALIZACIÓN, se dedica a temas fiscales y contables de especial singularidad y complejidad que son significativos para su desempeño y que lo preparan para enfrentar futuros contextos de trabajo. Este nivel o módulo consta de 10 cursos o materias.



Posteriormente presenté el plan curricular elaborado. Cabe mencionar que su conformación fue difícil debido nuevamente a las diferencias de criterio, vivencias y a la falta de compromiso para reunirnos, según la agenda de trabajo establecida, pero a pesar de tales obstáculos se cumplió con esta etapa, cuyo resultado muestro en los siguientes cuadros:

<b>ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA DEL "PLAN DE CARRERA EN FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA Y ADUANERA</b>		
<b>SEMESTRE</b>	<b>NIVEL/MODULO</b>	<b>MATERIAS</b>
PRIMERO	INTRODUCTORIO	Inducción a la Subsecretaría de Ingresos Contabilidad I Matemáticas Derecho Fiscal I Informática I Administración General Metodología de la investigación Desarrollo personal e institucional I Lectura y Redacción Inglés I

...I

SEGUNDO	BÁSICO	<p>Contabilidad II</p> <p>Acciones Fiscalizadoras</p> <p>Auditoría Financiera</p> <p>Auditoría Fiscal I</p> <p>Derecho Fiscal II</p> <p>Informática II</p> <p>Taller de investigación</p> <p>Desarrollo personal e institucional II</p> <p>Redacción técnica</p> <p>Inglés II</p>
TERCERO	DE PROFUNDIZACIÓN	<p>Contabilidad especial I</p> <p>Matemáticas financieras</p> <p>Auditoría Fiscal II</p> <p>Derecho Fiscal III</p> <p>Sistema Financiero Mexicano</p> <p>Mercados Financieros I</p> <p>Consolidación Fiscal I</p> <p>Comercio Exterior</p> <p>Informática III</p> <p>Desarrollo personal e institucional III</p> <p>Inglés III</p>

...2

CUARTO	DE ESPECIALIZACIÓN	Contabilidad especial II Informática IV Derecho Fiscal IV Mercados Financieros II Consolidación Fiscal II Sistemas Impositivos Internacionales Sistema Automatizado Aduanero Integral Flujo de Información Desarrollo personal e institucional IV Inglés IV
<b>Totales</b>	<b>4</b>	<b>41</b>

...3

Es conveniente mencionar que esta definición de módulos y cursos no contempló, en la dimensión inicialmente pensada, todos los enfoques de revisión, principalmente en lo concerniente tanto a la fiscalización en materia de comercio exterior como a su contexto legal. Esto debido a que se consideró en el desarrollo que habría que enfocarlo más al aspecto fiscal financiero por ser éste el ámbito de trabajo más cercano y prioritario.

Por lo que respecta al mapa curricular, es decir, a la especificación de detalles formales, tales como duración de cada asignatura y su valor en créditos, no la llegué a determinar; sin embargo, en el proyecto contemplé un apartado relativo a la duración total del Plan de Carrera y de cada módulo o nivel, así como a propuestas de días y horarios de impartición, mismo que a continuación presento:

#### **DURACIÓN DEL PLAN DE CARRERA**

El Plan de Carrera en Fiscalización Tributaria y Aduanera tendría una duración total de 2 años, divididos en cuatro semestres, uno por cada módulo, considerando para su impartición de 18 a 20 horas semanales, mismas que podrían efectuarse según las siguientes alternativas:

- 1a. De lunes a viernes en horario de 16:00 a 20:00 hrs, aproximadamente.
- 2a. De miércoles a viernes en horario de 16:00 a 20:00 hrs y sábados de 8:00 a 15:00 hrs, aproximadamente.

Cada materia tendría una duración de 60 a 90 minutos en promedio y el total de horas y sesiones variaría de acuerdo al peso específico de cada una.

El número total de créditos, por materia y global, se haría en coordinación con la institución de educación superior respaldante, una vez que se analizara, se ajustara y se aprobara.

Como último paso de esta etapa de diseño curricular, contemplé la realización de los programas sintéticos de estudio para cada curso del plan curricular. En relación a ello, cabe mencionar que mi labor consistió en dar asesoría pedagógica a los expertos para que pudieran elaborarlos; sin embargo, en repetidas ocasiones los realizamos en equipo. Para su conformación señalé dos aspectos a tomar en cuenta:

- de forma
- de fondo

**De forma.** Determiné como mínimo señalar: datos generales, objetivos generales o terminales, contenido temático y tiempo estimado.

**De fondo.** Especifiqué la necesidad de considerar la dosificación del material, los niveles de generalidad y especificidad de los temas, la significatividad, la ejercitación y el refuerzo, así como la correspondencia con los objetivos.

Al momento de la presentación del proyecto se habían elaborado 29 programas de curso con los elementos señalados, los 12 restantes estaban en proceso de integración. Las actividades de enseñanza-aprendizaje no se incluyeron en dichos programas, estimándose que se desarrollarían hasta el momento de efectuar la planeación didáctica de los cursos, una vez aprobado el proyecto, dado que la inversión de tiempo en esta actividad era demasiada y previendo con ello que los resultados relativos a su aprobación no fueran los esperados.

### 3.2.4 Evaluación curricular

La etapa de evaluación interna y externa de la eficiencia y la eficacia del Proyecto del Plan de Carrera no la efectué, a pesar de haber señalado e insistido en la importancia de realizarla.

Las razones que en ese momento me dieron para no hacerla, fueron las siguientes:

- El tiempo que se disponía para la presentación del Proyecto del Plan de Carrera era muy limitado por lo que se le dedicaría el mayor posible a la organización y estructuración del mismo.
- Si se había cuidado su integración, quería decir que estaba bien; si no, se sabría cuando se vinculara con alguna universidad o institución de educación superior y ésta retomaría el proyecto para evaluarlo, pulirlo y presentarlo definitivamente.

Por lo tanto, el diseño curricular, como tal, no se concluyó, aunado al hecho de que durante su elaboración existieron diversos obstáculos de carácter personal, laboral y de criterios profesionales para su realización, lo que determinó, entre los expertos, un deseo casi desesperado por concluir sin una conciencia enteramente responsable ante esta encomienda.

Cabe decir que, durante las primeras sesiones de trabajo, el personal experto se notó comprometido en la tarea encomendada, pero, en la medida en que se realizaban las actividades inherentes a la organización y estructuración del currículo, se dieron diversas controversias que fueron mermando el tiempo de trabajo, ocasionando, con ello, que aceptaran, a veces, aspectos de los cuales no estábamos convencidos.

Por lo anterior, comenté la necesidad de que el Proyecto del Plan de Carrera fuera evaluado de manera interna, incluso antes de la vinculación con la institución educativa, a fin de que en el momento de darse dicha vinculación pudiéramos tener más elementos para participar en la evaluación y determinación de los aspectos de su implantación; sin embargo, no fue considerada la sugerencia, quedando mi intervención hasta ese momento.

No obstante, en la presentación del proyecto se incluyó un apartado de evaluación curricular, el cual doy a conocer a continuación:

## EVALUACIÓN CURRICULAR.

El currículo está basado en necesidades reales, las cuales son cambiantes y más aún cuando descansan en aspectos disciplinarios que experimentan avances y continuos cambios, tal es el caso de la contaduría pública en general y lo fiscal en particular.

Por lo tanto, debe mantenerse un seguimiento permanente del Plan de Carrera, una vez instituido, pues si bien en determinado momento puede funcionar satisfactoriamente durante cierto tiempo y en condiciones determinadas, puede convertirse gradualmente en obsoleto y requerir de modificaciones o reemplazo para así dar respuesta al contexto institucional y social que lo demandó.

En tal sentido, la evaluación curricular, además de la ya efectuada en la fundamentación en cuanto al contexto y a las condiciones de ingreso, habrá de realizarse en función de las variables internas y externas del currículo, es decir, su eficiencia y su eficacia.

**La evaluación interna** será llevada a cabo por la institución de educación superior seleccionada y contemplará los elementos que integran el currículo, la organización y la estructura del mismo, sugiriéndose como criterios de evaluación del Plan de Carrera, entre otros, los siguientes:

- a) Congruencia
- b) Viabilidad
- c) Continuidad
- d) Integración
- e) Vigencia



Por lo que respecta a **la evaluación externa**, es decir, el impacto social que puede tener el egresado, ésta se efectuará una vez que se tengan los primeros resultados de la puesta en marcha del Plan de Carrera, y para ello se considerarán los siguientes aspectos:

- a) Análisis de los egresados y sus funciones profesionales
- b) Análisis de los egresados y de los mercados de trabajo internos.
- c) Análisis de la labor del egresado a partir de su intervención en la solución real de necesidades sociales y los problemas institucionales para los cuales fue diseñado el Plan de Carrera.

Fue así como desarrollé el Proyecto de Diseño Curricular de la "Carrera de Fiscalización Tributaria y Aduanera" que si bien como señalé en un inicio, no es exhaustivo, ni definitivo, ya que el diseño curricular como sabemos, implica muchas tareas, pretende cumplir muchos propósitos y requiere de ser manejado por personal multidisciplinario altamente capacitado; no obstante sus carencias y deficiencias, sus aciertos o errores, con el proyecto se sentó la base que sirvió para orientar acciones futuras en materia de capacitación con mayor claridad, sobre todo cuando prevaleció la intención de profesionalizar al personal hacendario.

## CONCLUSIONES

En sectores gubernamentales específicos, la capacitación hoy día es resultado de acciones más conscientemente planificadas; sin embargo, aún experimenta obstáculos de diversa naturaleza que hay que resolver.

No cabe duda que la capacitación institucional actualmente ha transformado los objetivos convencionales de antaño para dar lugar a otras formas de educación en el trabajo, más creativas, participativas, integrales y críticas, donde los procesos educativos han abierto un sinnúmero de momentos productivos, nuevos pensamientos, actitudes y acciones frente a la realidad que enfrenta.

Si bien es cierto que esta renovación se ha dado también es cierto lo siguiente:

- No obstante los esfuerzos encaminados a valorar el papel de la capacitación como alternativa que puede contribuir al alcance de los objetivos sustantivos de la organización laboral, aun no existe una clara y firme conciencia acerca de sus implicaciones por lo que el apoyo otorgado todavía es variable.

Por ello, resulta necesario continuar fortaleciendo las acciones de sensibilización, no sin dejar de reconocer que el verdadero valor de sus aportes estará dado en gran medida a partir de los resultados de los actos educativos mismos, esto es, de la trascendencia que podamos lograr en lo personal y laboral en primera instancia y consecuentemente en lo familiar y social.

- Los recursos humanos, financieros y materiales destinados a la función capacitadora son limitados, entorpeciendo con ello la consecución de las tareas y los objetivos previstos.

Es por ello que el pedagogo dedicado a la capacitación gubernamental tendrá que estimular su potencial creativo, como respuesta a las carencias que con frecuencia enfrenta y que alcanzan sobre todo, situaciones extraordinarias en épocas de crisis como la actual, dando soluciones innovadoras y estimulando formas de desarrollo y actualización internas en su propio campo profesional. De esta forma buscará que no se le margine de la capacitación que también él necesita, pues considero que el capacitador debe ser el mejor capacitado, situación que en múltiples ocasiones y contextos no se cumple.

- Así mismo, la capacitación como proceso sistemático, debe cumplir una serie de fases interdependientes; sin embargo a nivel institucional continúa la tendencia a enfocar la atención hacia aquellas relativas a la organización y ejecución de la misma. Cabe mencionar respecto de la ejecución, que todavía enfrenta problemas inherentes al campo de la didáctica, aún cuando hay más y mejores herramientas para planear y ejecutar el proceso Enseñanza-Aprendizaje, el capacitador requiere de una formación más amplia y profunda que le permita dejar atrás formas simplistas de actuación para convertirse en un verdadero agente generador de aprendizajes y de cambios.
  
- La planeación de la capacitación ha considerado nuevas formas incorporando el diseño curricular en la determinación de planes y programas, haciendo de ella una acción educativa sistematizada y gradual para el presente y futuro de la institución, disminuyendo, la improvisación y superficialidad de sus programas.
  
- La evaluación ha sido poco o nulamente considerada, de ahí que resulte fundamental continuar insistiendo y trabajando para conocer la efectividad, no solo de sus planes y programas, sino del conjunto de factores pedagógicos y administrativos que intervienen en la función capacitadora.

El pedagogo por lo tanto, deberá contribuir con su quehacer profesional a la solución de estas cuestiones, pedagógicas de carácter filosófico, metodológico y técnico, lo que implica de su parte, un mayor compromiso hacia el incremento de sus conocimientos en materia de: andragogía, de docencia, de planeación, organización y evaluación educativa en este ámbito de competencia profesional; particularmente en lo que concierne: al diseño y estructuración de planes y programas efectivos; a la investigación de los métodos y técnicas más significativas para desarrollar con mayor éxito el proceso de enseñanza-aprendizaje de materias de diversa índole; al conocimiento más profundo de los aspectos psicopedagógicos de los adultos en formación; a la creación de recursos didácticos que logren impactar a sus receptores; a la adaptación de la tecnología para desarrollar nuevas y efectivas estrategias de instrucción a la distancia, etc.

Con el fortalecimiento de sus conocimientos y el desarrollo habilidades tales como el liderazgo, la expresión oral y escrita, la observación, la resolución de problemas, entre otras muchas, el pedagogo podrá constituirse en el responsable de la prevención y solución de los problemas educativos y desempeñar con eficiencia y eficacia las tareas propias de la profesión que se ostenta.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### **OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA SUBSECRETARIA DE INGRESOS**

#### **I. DISEÑAR LA POLITICA FISCAL**

Determinar el conjunto de gravámenes que permita obtener parte de los ingresos necesarios para cubrir el gasto público federal, esto mediante la formulación de leyes fiscales.

#### **II. CAPTAR LOS INGRESOS ORDINARIOS DEL GOBIERNO FEDERAL.**

Recaudar, analizar y contabilizar el pago de las contribuciones.

#### **III. MANEJAR LAS RELACIONES FISCALES CON LAS ENTIDADES FEDERATIVAS.**

Fijar la participación del ingreso fiscal a estados y municipios, para así evitar la doble tributación.

## ANEXO 2

### FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA ADMINISTRACION ESPECIAL DE AUDITORIA FISCAL

- ORDENAR Y PRACTICAR visitas domiciliarias, auditorías, inspecciones, vigilancia, verificaciones, embargos precautorias y secuestros de mercancía de comercio exterior.
- RECIBIR Y REQUERIR cursos, manifestaciones y demás documentación.
- REVISAR declaraciones de contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados, dictámenes de estados financieros para efectos fiscales.
- ESTUDIAR Y RESOLVER objeciones que se presenten respecto a participación de utilidades.
- COMUNICAR resultados de auditorías.
- INFORMAR a las dependencias competentes acerca de las irregularidades del contador público registrado, de las irregularidades inherentes al comercio exterior y delitos fiscales.
- DETERMINAR impuestos y sus accesorios, valor en aduana de mercancías de importación, valor comercial de mercancías de exportación.
- IMPONER multas.



## ANEXO 3

### "MANUAL DE ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO "A" O DE PLANEACION E INFORMACION DE CAPACITACION

#### Resumen de Contenido

- Introducción
- Objetivos
- Descripción de funciones y actividades
- Estructura
- Perfiles de puesto
- Programa de Actividades. Metas Operativas (Anual)

**NOTA:** El Manual puede ser consultado en la Dirección de Capacitación de la Administración General de Auditoría Fiscal Federal SHCP

## ANEXO 4

### "MANUAL DE PLANEACION DIDACTICA"

#### Resumen de Contenido

- Presentación
- Normas y/o políticas
- Descripción de Actividades (1 a 18)
  - 1) Estudio del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
  - 2) Llenado de cuestionarios de "Antecedentes de la Planeación Didáctica"
  - 3) Definición de estrategias de capacitación
  - 4) Llenado del formato "Características de la Población a Capacitar"
  - 5) Definición del objetivo general
  - 6) Elaboración del mapa conceptual
  - 7) Definición del temario
  - 8) Consulta de la Información bibliográfica y documental
  - 9) Llenado de "Guía Didáctica" (inicia)
  - 10) Define objetivos particulares
  - 11) Desarrolla el contenido
  - 12) Selecciona estrategias de Instrucción (Técnicas y medios didácticos)
  - 13) Elabora material (didáctico)
  - 14) Diseña Instrumentos de evaluación
  - 15) Describe "Planes de sesión"
  - 16) Integra paquete didáctico
  - 17) Pilotea el curso/evento
  - 18) Valida el paquete didáctico
- Diagrama de flujo
- Instrumentos de planeación didáctica

**NOTA:** El Manual puede ser consultado en la Dirección de Capacitación de la Administración General de Auditoría Fiscal Federal. SHCP

ANEXO 5

GUIA DE SUPERVISION DIDACTICA

CONDUCCION

- Estableció rapport
- Definió y presentó los objetivos
- Hizo y señaló el plan de sesión
- Desarrolló guía de instrucción
- Abrió la sesión adecuadamente (concepto rector)
- Mantuvo el interés del grupo
- Propició la participación
- Fue amistoso con el grupo y dispuesto a ayudarlo
- Ilustró y clasificó los puntos
- Control del grupo
- Utilizó un lenguaje claro y adecuado
- Utilizó ayudas visuales
- Uso de la voz
- Lenguaje no verbal
- Uso del territorio
- Hizo resúmenes parciales
- Hizo resumen final
- Control del tiempo

EXCELENTE			BUENO			REGULAR			N.P
A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D

- CONCLUSION -

LOGRO LOS OBJETIVOS

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

ACTUO EN FORMA :

- ( ) TRADICIONAL
- ( ) MODERNA
- ( ) MIXTA
- ( ) DEMASIADA CONFERENCIA
- ( ) EQUILIBRADA CONFERENCIA/DISCUSION
- ( ) DEMASIADA DISCUSION

- OBSERVACIONES -

CONDUCTAS POR SUPERAR :	CONDUCTAS ADECUADAS :

DIRECCION DE CAPACITACION  
DEPARTAMENTO DE PLANEACION E INFORMACION  
PERFIL DEL AREA

DIRECCION: \_\_\_\_\_

RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

PLANTILLA DE PERSONAL: No. MANDOS MEDIOS  OPERATIVOS  ADMINISTRATIVOS

CON LA FINALIDAD DE TENER

1.- ENLISTE SUS METAS OPERATIVAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO (1992-1994)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- ENLISTE SUS METAS OPERATIVAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO (1992-1994)

FUNCIONES	ACTIVIDADES

3.- INDIQUE OTRAS FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES PERIODICAS DE SU AREA

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- SEÑALE LAS FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES ESPORADICAS EN LAS QUE EL PERSONAL DE SU AREA INTERVIENE.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- SENALE LAS FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES ESPORADICAS EN LAS QUE EL PERSONAL DE SU AREA INTERVIENE.

PROBLEMAS	CAUSAS	SOLUCIONES

6.- INDIQUE EN QUE MESES DEL AÑO ENFRENTAN: MAYORES CARGAS DE TRABAJO  
TRABAJO \_\_\_\_\_ MENORES CARGAS DE TRABAJO \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Vo. Bo. DIRECTOR DE AREA

**SH**  
**CP**

ADMINISTRACION ESPECIAL DE AUDITORIA FISCAL  
SUBDIRECCION DE CAPACITACION  
DEPARTAMENTO DE PLANEACION E INFORMACION

A N E X O 7

**PERFIL DEL PUESTO**

DENOMINACION : \_\_\_\_\_

AREA OCUPACIONAL : \_\_\_\_\_

REQUISITOS : \_\_\_\_\_

EXPERIENCIA : \_\_\_\_\_

EDAD : \_\_\_\_\_

SEXO : \_\_\_\_\_

DESCRIPCION GENERICA  
(FUNCIONES)

DESCRIPCION ESPECIFICA  
(ACTIVIDADES)

CONOCIMIENTOS	NIVEL			HABILIDADES	ACTITUDES	CAPACITACION REQUERIDA
	A	M	B			

**ANEXO 8**

**S. H.  
C. P.**

**A. E. A. F.**

**DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION  
CEDULAS DE CAPTACION DE INFORMACION**

DIRECCION DE AUDITORIA FISCAL A INSTITUCIONES DE CREDITO

SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_  
 NO. DE PERSONAS EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

CONOCIMIENTOS NOMBRES	MODULO I					MODULO II				MODULO III-A			MODULO IV	MODULO V			MODULO VI		OBSERVACIONES
	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS	

CLAVE DE EVALUACION P- NECESITA CAPACITACION PARCIAL T- NECESITA CAPACITACION TOTAL

ANEXO 9

S.H.  
C.P.

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION  
CEDULAS DE CAPTACION DE INFORMACION

A.E.A.F

DIRECCION DE AUDITORIA FISCAL A INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS

SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

NO. DE PERSONAS EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

CONOCIMIENTOS NOMBRES	MODULO I				MODULO II				MODULO III-B						DE DO. IU	MODULO U				MODULO VI			OPCION CUBANERO	
	20-10-1982	1-1-83	1-3-83	1-5-83	1-7-83	1-9-83	1-11-83	1-1-84	1-3-84	1-5-84	1-7-84	1-9-84	1-11-84	1-1-85		1-3-85	1-5-85	1-7-85	1-9-85	1-11-85	1-1-86	1-3-86		1-5-86

CLAVE DE EVALUACION P- NECESITA CAPACITACION PARCIAL T- NECESITA CAPACITACION TOTAL









ANEXO 13

S.H.C.P.

**DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION  
CEDULAS DE CAPTACION DE INFORMACION  
MANDOS MEDIOS / OPERATIVOS**

A.E.A.F.

DIRECCION: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_

No. DE PERSONAS EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

HABILIDADES/ ACTITUDES NOMBRES	PLANEACION	ORGANIZACION	SUPERVISION	EVALUACION	COMINICACION ORAL	COMINICACION ESCRITA	MOTIVACION AL TRABAJO	LIDERAZGO	TOMA DE DECISIONES	RESOLUCION DE PROBLEMAS	ADAPTACION AL CAMBIO	SEGURIDAD EN SI MISMO	CAPACIDAD PARA RELACIONARSE	CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESION	OBSERVACIONES

CLAVE DE EVALUACION

P - NECESITA CAPACITACION PARCIAL

T - NECESITA CAPACITACION TOTAL

**ANEXO 14**

**S.H.C.P.**

**A.E.A.F.**

**DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION  
CEDULAS DE CAPTACION DE INFORMACION  
PERSONAL DE APOYO Y ADMINISTRATIVO**

**DIRECCION:** ..... **PUESTO:** .....

**SUBDIRECCION:** ..... **No. DE PERSONAS EN EL PUESTO:** .....

**DEPARTAMENTO:** ..... **FECHA:** .....

HABILIDADES/ ACTITUDES NOMBRES	ORGANIZACION	TOMA DE DECISIONES	COMUNICACION ORAL	MANEJO DE AGENDAS	RELACIONES PUBLICAS	ATENCIÓN DE VISITANTES	EJECUCION DE INSTRUCCIONES	MOTIVACION AL TRABAJO	COLABORACION	DISCRESION	AFAN DE SUPERACION	AUTOESTIMA		OBSERVACIONES

CLAVE DE EVALUACION                      P - NECESITA CAPACITACION PARCIAL                      T - NECESITA CAPACITACION TOTAL

## ANEXO 15

**ADMINISTRACION ESPECIAL DE AUDITORIA FISCAL  
DIRECCION DE CAPACITACION  
DEPARTAMENTO DE PLANEACION E INFORMACION  
DIAGNOSTICO GLOBAL DE NECESIDADES**

Con base en la Detección de Necesidades de Capacitación aplicada en 1991, al personal de la AEAFF, se conoció lo siguiente:

**PERSONAL MANDOS MEDIOS** (Subdirector y Jefe de Departamento)

Sus ámbitos en los que se requiere o mayor fortalecimiento son en:

CONOCIMIENTOS

- TECNICOS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA ESPECIALIZADA

HABILIDADES

- COMUNICACION
- MANEJO DE PERSONAL
- TOMA DE DECISIONES
- SUPERVISION
- PLANEACION Y
- ORGANIZACION

PERSONAL OPERATIVO (Coordinador a Ayudantes)

sus ámbitos en los que se requiere mayor fortalecimiento son en:

CONOCIMIENTOS

- MARCO JURIDICO
- CONTABILIDAD
- AUDITORIA
- ASPECTOS PRACTICOS DE AUDITORIA
- COMPUTACION

...1

### HABILIDADES Y ACTITUDES

- RELACIONARSE INTERPERSONALMENTE
- INTEGRARSE EN EQUIPOS
- SEGURIDAD EN SI MISMOS

### PERSONAL DE APOYO Y ADMINISTRATIVO

Sus ámbitos en los que se requiere mayor fortalecimiento son en:

#### CONOCIMIENTOS

- ORTOGRAFIA
- REDACCION
- ORGANIZACION DE OFICINAS
- COMPUTACION

#### HABILIDADES

- TRATO INTERPERSONAL
- MOTIVACION

Si bien estos fueron los aspectos que requirieron dar una más pronta atención por la vía de la capacitación, también en menores porcentajes se presentaron otros que por su importancia también fueron contemplados en el PLAN del que a continuación se hará mención.

ADMINISTRACION GENERAL DE AUDITORIA FISCAL FEDERAL  
ADMINISTRACION ESPECIAL DE AUDITORIA FISCAL

# ***PLAN DE CAPACITACION 1992-1994***

DICIEMBRE 1991



## P R E S E N T A C I O N

LA RECIENTE CREACION DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA A NIVEL REGIONAL DENOMINADA ADMINISTRACION ESPECIAL DE AUDITORIA FISCAL, CON FACULTADES PARA RESOLVER CONSULTAS Y COMPROBAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES FISCALES DE LOS CONTRIBUYENTES DEL SECTOR FINANCIERO Y SOCIEDADES MERCANTILES QUE CUENTAN CON AUTORIZACION DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO PARA OPERAR COMO CONTROLADORAS Y CONTROLADAS, MOTIVO NECESIDADES DE DIFERENTES ORDENES, ENTRE ESTAS LA DE CAPACITACION AL PERSONAL.

EN VIRTUD DE LOS NUEVOS REQUERIMIENTOS PARA LA EJECUCION DE AUDITORIAS ESPECIALIZADAS, DE LA CONTRATACION DEL NUEVO PERSONAL A TODOS LOS NIVELES Y DE LA PROMOCION DE LA SUPERACION EN EL YA EXISTENTE, SE ELABORO EL PRESENTE "PLAN DE CAPACITACION 1992-1994". LA VIGENCIA SE DETERMINO PRINCIPALMENTE EN FUNCION DE LA AMPLITUD Y CARACTERISTICAS DE LAS NECESIDADES PLANTEADAS, MISMAS QUE PARA DARLES ATENCION, EL PLAN SE ESTRUCTURO MEDIANTE TRES GRANDES PROGRAMAS:

- 1) PROGRAMA DE CAPACITACION PARA MANDOS MEDIOS.
- 2) PROGRAMA DE CAPACITACION PARA PERSONAL OPERATIVO.
- 3) PROGRAMA DE CAPACITACION PARA PERSONAL DE APOYO Y ADMINISTRATIVO.

SU INTEGRACION FUE POSIBLE GRACIAS AL INTERES DE LA ADMINISTRADORA ESPECIAL POR CONTRIBUIR CON LA INSTITUCION A LA CONSOLIDACION DE LA FISCALIZACION, MEDIANTE EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CAPACITACION; A LA PARTICIPACION DE LOS DIRECTIVOS Y MANDOS MEDIOS EN EL ANALISIS, PROCESAMIENTO Y TOMA DE DECISIONES SOBRE LAS NECESIDADES, CONTENIDOS Y PARTICIPANTES A CAPACITAR, DE AHI QUE SU EFICAZ DESARROLLO SEA COMPROMISO DE TODOS.

## FUNDAMENTACION

EL DISEÑO Y EJECUCION DEL "PLAN DE CAPACITACION 1992-1994" RESPONDE, EN LO GENERAL, A LOS ORDENAMIENTOS LEGALES DERIVADOS DE LA CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS EN SU ARTICULO 123 APARTADO A, EN EL QUE SE ESTABLECE A LAS ENTIDADES LABORALES LA OBLIGACION DE IMPARTIR CAPACITACION Y DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN LOS ARTICULOS 153-A,F,H,Q, REFERENTES A LAS OBLIGACIONES PARA DAR Y RECIBIR CAPACITACION, ASI COMO A LAS CARACTERISTICAS DE LOS PLANES Y PROGRAMAS.

EN PARTICULAR, ATIENDE A LAS "POLITICAS DE CAPACITACION" EMITIDAS POR EL SUBSECRETARIO DE INGRESOS ENFOCADAS A LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA CAPACITACION DEL PERSONAL ADSCRITO EN SUS DISTINTAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, PLANTEANDOLA COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA FORMACION DE LOS EMPLEADOS EN SU PUESTO, CONTRIBUYENDO, CON ELLO AL LOGRO DE LAS METAS SUSTANTIVAS CON ALTO NIVEL DE EFICIENCIA.

## PERSPECTIVAS PARA 1993 Y 1994

CONSIDERANDO QUE DURANTE 1992 EL TRATAMIENTO DE LOS CURSOS ESTARA FUNDAMENTADO EN LOS PRINCIPIOS DE LA PEDAGOGIA ACTIVA Y QUE POR ENDE, CONTEMPLARA PARA SU IMPARTICION UNA METODOLOGIA QUE CONTRIBUYA A DESPERTAR EL INTERES POR EL APRENDIZAJE A TRAVES DE LA PRACTICA Y DE LA REFLEXION, LAS PERSPECTIVAS PARA 1993 Y 1994 SON:

- INTRODUCIR UN NUEVO MODULO CONSISTENTE EN LA "AUTOCAPACITACION"; ESTO RESULTA POR DEMAS IMPORTANTE, TOMANDO EN CUENTA QUE EN LA MAYORIA DE LOS CASOS LOS RECURSOS EN CUANTO A INSTRUCTORES Y AULAS SON ESCASOS.
  
- PROCESAR EL CONTENIDO DE LOS MATERIALES DE CURSOS EN DISKETTES DE TAL FORMA QUE SE AUTOMATICICE EFICAZMENTE LA INSTRUCCION; DE ESTA FORMA SE CONSTITUIRA UNA NUEVA ALTERNATIVA DE CAPACITACION EXTRA AULAS.

**P R E S U P U E S T O**

EN ESTE APARTADO SE ESTIMA EL COSTO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION A CONTRATARSE CON ORGANISMOS EXTERNOS, EN VIRTUD DE QUE POR TRATARSE DE NECESIDADES NUEVAS, LA MAYORIA DE LOS CURSOS O EVENTOS CORRESPONDIENTES A LOS MODULOS III "HOMOGENIZACION ESPECIALIZADA", V "DESARROLLO HUMANO Y ADMINISTRACION" Y VI "DESARROLLO TECNICO," DEL PROGRAMA PARA PERSONAL OPERATIVO Y LOS MODULOS I "TECNICO DE ALTO NIVEL" Y II "DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES PARA MANDOS MEDIOS".

EL COSTO DE CURSOS SE DETERMINO MEDIANTE LA SOLICITUD DE PRESUPUESTOS A DESPACHOS Y UNIVERSIDADES POR HORA O CURSO DE CAPACITACION Y SU PRESENTACION SE EXPRESO DE LA SIGUIENTE MANERA:

MODULOS (X)

C U R S O S	NO. CURSOS A IMPARTIRSE		COSTO/CURSO
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
<b>T O T A L E S</b>	<b>1 9 9 2</b>	<b>1 9 9 3</b>	<b>1 9 9 4</b>
	<b>N\$ 1,302.25</b>	<b>N\$ 1,180.10</b>	<b>N\$ 877.00</b>

## REQUERIMIENTOS

EL AREA DE CAPACITACION DEBE TENER UNA ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL QUE LE PERMITA CONJUGAR LOS ELEMENTOS ESTRUCTURALES TECNOLOGICOS, FISICOS Y HUMANOS PARA SACAR ADELANTE Y CON EXITO EL PLAN DE CAPACITACION PROPUESTO.

A CONTINUACION SE RELACIONAN LOS REQUERIMIENTOS MINIMOS CON LOS QUE ES NECESARIO CONTAR:

HUMANOS: FORTALECER EL AREA CON PERSONAL DE LAS SIGUIENTES PROFESIONES.

	NO. PERSONAS
• CONTADORES PUBLICOS (FINANZAS Y FISCAL)	05
• ABOGADOS	02
• ADMINISTRADORES	02
• PEDAGOGOS	06
• PSICOLOGOS	02
• TECNICOS EN INFORMATICA	03
• SECRETARIAS	03
• ADMINISTRATIVOS	02
• PERSONAL DE SERVICIO SOCIAL (EGRESADOS DE TODOS LOS CAMPOS ANTES MENCIONADOS)	--

**MATERIALES  
Y EQUIPO:**

- . CREAR INSTALACIONES APROPIADAS PARA EFECTUAR LA CAPACITACION Y  
DOTAR DE EQUIPO NECESARIO:

CANTIDAD

- . AULAS 04
- . MOBILIARIO (MESAS Y SILLAS) CAPACIDAD PARA  
30 PERSONAS C/U.
- . PIZARRON 04
- . ROTAFOLIO 02
- . RETROPROYECTOR 02
- . PANTALLA 02
- . CUERPOS OPACOS 02
- . TELEVISION 02
- . VIDEOCASETERAS 02
- . COMPUTADORAS 04
- . IMPRESORAS 02
- . MAQUINAS DE ESCRIBIR 03

## S E R V I C I O S            A            C O N T R A T A R

AUNQUE LA CAPACITACION SE LLEVARA EN PARTE CON RECURSOS PROPIOS, TAMBIEN REQUIERE DE LA CONTRATACION DE SERVICIOS EXTERNOS, TANTO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS A NIVEL SUPERIOR COMO CAPACITADORAS, EN PRINCIPIO SE HAN SELECCIONADO LAS SIGUIENTES:

- **INTITUCIONES EDUCATIVAS:**
  - .        *ITAM*
  - .        *UNAM*
  - .        *UNIVERSIDAD LA SALLE*
  - .        *ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL*
  
- **ORGANISMOS O EMPRESAS  
CAPACITADORAS:**
  - .        *COLEGIO DE CONTADORES.*
  - .        *INSTITUTO DE ESPECIALIZACION PARA  
EJECUTIVOS.*
  - .        *DESPACHO ZOYDO SABINES Y ASOCIADOS.*
  - .        *DESPACHO ROMERO SAID Y ASOCIADOS.*
  - .        *CAPINTE.*
  - .        *FUNDACION ROSSENBLOOTH.*
  
- **INSTRUCTORES EXTERNOS**

## L I N E A M I E N T O S

CON BASE EN EL ANALISIS DE PRIORIDADES HECHO POR EL AREA DE CAPACITACION EN COORDINACION CON LA ADMINISTRADORA ESPECIAL Y LOS DIRECTORES DE AREA Y SUBDIRECTORES DE APOYO, SE DETERMINO QUE LA CAPACITACION SE OTORGARIA DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES LINEAMIENTOS:

### DE LOS PROGRAMAS

- 1.- EL PRIMER GRUPO OCUPACIONAL A CAPACITAR SERA EL OPERATIVO YA ACTUANTE, PRIMERAMENTE EN LOS CURSOS CORRESPONDIENTES A LOS MODULOS III "HOMOGENEIZACION ESPECIALIZADA" VI Y "DESARROLLO TECNICO"; A LA VEZ SE BUSCARA LA ESTRATEGIA PARA IMPARTIRLES LOS RELATIVOS AL V "DESARROLLO HUMANO".
- 2.- AL PERSONAL OPERATIVO DE NUEVO INGRESO SE LE CAPACITARA EN LOS MODULOS I DE "BASICO DE NUEVO INGRESO" Y II "HOMOGENEIZACION BASICA"; DESPUES DE SEIS MESES EN LA PRACTICA, TOMARAN EL III DE "HOMOGENEIZACION ESPECIALIZADA".
- 3.- EL PROGRAMA PARA MANDOS MEDIOS, TENDRA PRIORIDAD SEMEJANTE PERO RELATIVA, PRINCIPALMENTE A LA BUSQUEDA DE UN DESARROLLO GERENCIAL CONTINUO Y EL FORTALECIMIENTO TECNICO PAULATINO MEDIANTE LOS CURSOS TECNICOS DE ALTO NIVEL.
- 4.- LA CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE APOYO Y ADMINISTRATIVO SE OTORGARA CONJUGANDO ALTERNADAMENTE CURSOS TECNICOS CON LOS DE DESARROLLO HUMANO.

### DE LOS PARTICIPANTES

- 5.- LOS PARTICIPANTES A LOS CURSOS SERAN EXCLUSIVAMENTE LOS DETECTADOS EN LA DNC Y NO PODRAN SER SUSTITUIDOS, SALVO PREVIA CONSULTA.
- 6.- LA CAPACITACION SE BRINDARA A CADA PARTICIPANTE CONSIDERANDO SUS TRES NECESIDADES MAS URGENTES O IMPORTANTES.



**ANEXO 16**

ADMINISTRACION GENERAL DE AUDITORIA FISCAL FEDERAL  
ADMINISTRACION ESPECIAL DE AUDITORIA FISCAL

***PROGRAMA DE TRABAJO***

DICIEMBRE 199

PARA 1992-1994, LA CAPACITACION DENTRO DEL SECTOR FINANCIERO TIENE SUS EXIGENCIAS MUY PARTICULARES, LAS CUALES SE IRAN CUBRIENDO MEDIANTE LA ORGANIZACION SISTEMATICA QUE LA FUNCION DE CAPACITACION COMPRENDE.

INDEPENDIENTEMENTE DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION PROPIAMENTE DICHAS, SE REALIZARAN OTRAS COMPLEMENTARIAS, QUE POR SU NATURALEZA SON DE COMPETENCIA DEL AREA DE CAPACITACION Y DE LAS QUE AL RESPECTO SE HARA MENCION MAS ADELANTE.

EN RELACION A LAS PRIMERAS, RESULTA NATURAL QUE DEBIDO A SU IMPORTANCIA SE REQUIERE DE EFECTUAR UN PROCESO ADMINISTRATIVO PROPIO QUE INCLUIRA LAS SIGUIENTES ETAPAS:

I PLANEACION: ESTA ETAPA COMPRENDE LA INVESTIGACION PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES REALES O QUE DEBAN SATISFACERSE.

PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION, SE LLEVARON A CABO TAREAS DE INVESTIGACION DURANTE LOS MESES DE SEPTIEMBRE A DICIEMBRE DE 1991.

NUEVAS ACCIONES SE REALIZARAN PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES QUE SURJAN DURANTE LA PUESTA EN MARCHA DEL PLAN A FINALES DE 1992 Y 1993, DE LAS CUALES SE OBTENDRAN DATOS QUE PERMITAN REVITALIZARLO.

UNA VEZ SEÑALADAS LAS NECESIDADES QUE HAN DE SATISFACERSE SE FIJARON LOS OBJETIVOS A LOGRAR MEDIANTE LA ESTRUCTURACION DEL PLAN DE CAPACITACION Y LOS PROGRAMAS RESPECTIVOS DE ACUERDO AL NUMERO DE AREAS QUE INTEGRAN A LA ADMINISTRACION ESPECIAL Y QUE DEBERAN CUBRIRSE PARA EL PERIODO YA SEÑALADO.

ASIMISMO, ESTA ETAPA COMPRENDE LA FORMULACION TECNICA DE LOS CURSOS QUE SE TIENEN PROYECTADOS, SEAN IMPARTIDOS INTERNAMENTE; AL RESPECTO, ES IMPORANTE SEÑALAR QUE EL PLANTEAMIENTO

DIDACTICO DE ELLOS, CONSIDERARA UNA METODOLOGIA BASADA EN EL PRINCIPIO DE PEDAGOGIA ACTIVA DE "APRENDER HACIENDO". (AL RESPECTO, SE ELABORARA UN "MANUAL DE PLANEACION DIDACTICA" COMO HERRAMIENTA BASICA PARA EL DISEÑADOR INTERNO DE CURSOS).

POR LO ANTERIOR, LOS CURSOS SERAN EMINENTEMENTE PRACTICOS EN DONDE SE UTILIZARA LA VARIACION DE LOS ESTIMULOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE COMO SON CASOS PRACTICOS, CUADROS SINOPTICOS, GRAFICAS, IMAGENES, ETC., CON EL FIN DE QUE SE LOGRE LA COMPRESION DE LOS CONTENIDOS Y POR ENDE EL APRENDIZAJE.

CON RESPECTO A LOS QUE SE CONTRATEN CON ORGANISMOS EXTERNOS PUBLICOS O PRIVADOS; SE PROPONDRAN LOS CONTENIDOS TEMATICOS A TRATAR, SE ORIENTARA Y VIGILARARA QUE AL IGUAL QUE EN LOS INTERNOS SE MANTENGA LA MISMA LINEA DIDACTICA.

II ORGANIZACION: ORGANIZACION ESTA ETAPA EN PRINCIPIO EN LA INTEGRACION DE LOS RECURSOS MATERIALES, FINANCIEROS Y HUMANOS INDISPENSABLES PARA LA CONSECUION DE LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACION; ESTABLECER Y REFORZAR LAS CANALES DE COMUNICACION ENTRE ESTA Y LAS AREAS USUARIAS A FIN DE HACER LOS CAMBIOS, MODIFICACIONES O INNOVACIONES PERTINENTES AL PROGRAMA ESTABLECIDO, DE MANERA OPORTUNA. DE ESTA FORMA SE INTEGRARA LO PROGRAMADO CON LAS DEMANDAS QUE SURJAN DURANTE EL DESARROLLO DE LA OPERACION.

COMPRENDERA TAMBIEN LA ELABORACION Y DIFUSION DE CALENDARIOS PERIODICOS (TRIMESTRALES) DE CURSOS Y EVENTOS A REALIZARSE CADA AÑO.

III EJECUCION: CONSISTIRA EN LA REALIZACION Y COORDINACION DE LOS CURSOS PROYECTADOS PARA CADA AÑO, DE ACUERDO A LA SIGUIENTE PROGRAMACION:

**PROGRAMA PARA MANDOS MEDIOS**

<b>M O D U L O S</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>
I. <i>TECNICOS DE ALTO NIVEL</i>	10	12	13
II. <i>DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES</i>	23	11	12

**PROGRAMA PARA PERSONAL OPERATIVO**

<b>M O D U L O S</b>			
I. <i>BASICO PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO</i>	10	05	--
II. <i>HOMOGENEIZACION BASICA</i>	08	02	--
III. <i>HOMOGENEIZACION ESPECIALIZADA</i>	10	18	05
IV. <i>ACTUALIZACION</i>	04	09	03
V. <i>DESARROLLO HUMANO Y ADMINISTRACION</i>	11	10	--
VI. <i>DESARROLLO TECNICO</i>	08	12	03
VII. <i>CAPACITACION PERSONALIZADA</i>	--	--	--
	<u>51</u>	<u>56</u>	<u>11</u>

**PROGRAMA PARA PERSONAL DE AREAS DE APOYO Y ADMINISTRATIVO**

<b>M O D U L O S</b>			
I. <i>TECNICO ADMINISTRATIVOS</i>	07	04	01
II. <i>DESARROLLO HUMANO</i>	06	03	02

NOTA: *ESTA FUE LA ULTIMA MODIFICACION QUE SE HIZO A LA PROGRAMACION DE CURSOS Y EVENTOS; MISMA QUE SE DEBIO PRIMORDIALMENTE A RAZONES DE ASIGNACION DE PRESUPUESTO E INSTALACIONES.*

IV. CONTROL Y EVALUACION: SE LLEVARA EL CONTROL Y EVALUACION DE LOS CURSOS MEDIANTE: EL REGISTRO DE PARTICIPANTES; LA SUPERVISION DIDACTICA Y LA APLICACION DE LAS EVALUACIONES TANTO TECNICAS COMO DE REACCION. ESTOS ELEMENTOS PERMITIRAN POR UNA PARTE, LLEVAR Y MANTENER ACTUALIZADO UN EXPEDIENTE O HISTORIAL DE CAPACITACION DE CADA EMPLEADO; ASI COMO ELABORAR LAS ESTADISTICAS QUE PERMITAN FORMULAR LOS INFORMES MENSUALES Y ANUALES, TAMBIEN SE SOLICITARA RETROALIMENTACION A LAS AREAS ACERCA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DESPUES DE UN EVENTO FORMATIVO.

V. SEGUIMIENTO: ASIMISMO, SE PRETENDE REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE LOS CURSOS DE TAL MANERA QUE SE CONOZCA EL IMPACTO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION EFECTUADAS EN EL TRABAJO.

TAMBIEN SE DARA SEGUIMIENTO AL PERSONAL QUE HAYA OBTENIDO RESULTADOS NO SATISFATORIOS DURANTE SU PARTICIPACION EN LOS CURSOS DANDO INICIO ASI AL MODULO VII.

CON RESPECTO A LAS OTRAS ACTIVIDADES QUE COMPLEMENTAN LAS ACCIONES DE CAPACITACION SE ENCUENTRAN LAS SIGUIENTES:

- LA COORDINACION Y OTORGAMIENTO DE BECAS QUE OFRECE EL INCAFI, ASI COMO DE LA GESTION CON ORGANISMOS PRIVADOS PARA LA NEGOCIACION DE LAS MISMAS.
- EL FORTALECIMIENTO, MANEJO Y CONTROL DEL CENTRO DE DOCUMENTACION A FIN DE CONSTITUIRSE COMO UNA ALTERNATIVA DE APOYO AL PERSONAL EN GENERAL Y EN PARTICULAR DE AQUELLOS QUE PARTICIPAN EN ALGUN EVENTO FORMATIVO, A TRAVES DE LA DIFUSION Y PRESTAMO DE MATERIAL DE CONSULTA.

- LA COORDINACION DEL PROGRAMA DE EXAMENES DE OPOSICION PARA OCUPAR PLAZAS VACANTES; ESTO CON LA FINALIDAD DE ESTIMULAR LA SUPERACION DE LA CALIDAD EN EL TRABAJO AL OFRECER AL PERSONAL PERSPECTIVAS DE DESARROLLO.
  
- PROMOVER Y REALIZAR EVENTOS DE CARACTER SOCIOCULTURAL A TRAVES DE CICLOS DE CONFERENCIAS; REPRESENTACIONES TEATRALES, CONCURSOS, ETC. QUE FOMENTEN LA INTEGRACION Y RECREACION DE LOS EMPLEADOS, FAVORECIENDO ASI, A UNA MEJOR DISPOSICION DE ANIMO EN EL TRABAJO.

ANEXO 17  
PROGRAMA DE CURSOS PARA MANDOS MEDIOS

**MODULO I**  
**"TECNICO DE ALTO NIVEL"**

**Objetivo:** Incrementar los conocimientos técnicos que favorezcan al desarrollo eficiente del trabajo.

**Cursos:** - De especialización

- Diplomados

- Posgrados

- Maestrías

**Duración:** Determinada por las instituciones Externas en coordinación con el Area de Capacitación y los Directores de Area

## ANEXO 18

### PROGRAMA DE CURSOS PARA MANDOS MEDIOS

#### MODULO II

#### "DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES"

**OBJETIVO:** Crear una imagen gerencial positiva tendiente a la mejora continua propia y del personal a cargo.

**CURSOS:**

- Integración y Motivación
- Administración de Recursos Humanos
- Liderazgo
- Supervisión en Auditorías
- Calidad del Trabajo en Equipos
- Técnicas de Presentación Efectiva de Ideas
- Creatividad

**DURACION:** 140 horas divididas en 20 horas por curso.



## ANEXO 19

### PROGRAMA DE CURSOS PARA EL PERSONAL OPERATIVO

#### MODULO I

#### "BASICO PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO"

**OBJETIVO:** Incorporar al personal que ingresa a la Administración Especial y a su puesto de trabajo.

<b>CURSOS:</b>	- Inducción a la Subsecretaría de Ingresos	10 hrs.
	- Código de Actuación del Auditor Fiscal	5 hrs.
	- Introducción al Sistema Financiero Mexicano	15 hrs.
	- Código Fiscal de la Federación	18 hrs.
	- Impuesto Sobre la Renta	22 hrs.
	- Impuesto al Valor Agregado	18 hrs.
	- Auditoría Fiscal Básica	22 hrs.

**DURACION TOTAL:** 110 hrs.

## ANEXO 20

### PROGRAMA DE CURSOS PARA EL PERSONAL OPERATIVO

#### MODULO II

#### "HOMOGENEIZACION BASICA"

**OBJETIVO:** Unificar los conocimientos inherentes al puesto.

**CURSOS:** Procedimiento de Revisión- Liquidación de:

A.- Visita domiciliaria	20 hrs.
- Auditoría Integral	
- Auditoría a Renglones Específicos	
B.- Auditoría de Gabinete	15 hrs.
C.- Auditoría de Dictámenes	20 hrs.

**DURACION TOTAL:** 55 hrs.

## ANEXO 21

### PROGRAMA DE CURSOS PARA EL PERSONAL OPERATIVO

#### MODULO III

#### "HOMOGENEIZACION ESPECIALIZADA"

**OBJETIVO:** Proporcionar conocimientos sobre aspectos particulares de las funciones de auditoría específica.

#### MODULO III-A

#### "ADMINISTRACION DE AUDITORIA FISCAL A INSTITUCIONES DE CREDITO"

**CURSOS:**

- Principales aspectos de la legislación a instituciones de crédito 20 hrs.
- Contabilidad Bancaria 30 hrs.
- Auditoría Bancaria 30 hrs.
- Taller de Auditoría Fiscal a Instituciones de Crédito 30 hrs.

**DURACION TOTAL:** 110 hrs.

## ANEXO 22

### PROGRAMA DE CURSOS PARA EL PERSONAL OPERATIVO

#### MODULO III-B

#### "ADMINISTRACION DE AUDITORIA FISCAL A INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS"

##### CURSOS:

- Principales aspectos de la Legislación a Intermediarios  
Financieros no Bancarios. 30 hrs.
- Contabilidad y Auditoría de Instituciones de Seguros. 30 hrs.
- Contabilidad y Auditoría de Instituciones de Fianzas. 30 hrs.
- Contabilidad y Auditoría a Organizaciones y Actividades  
Auxiliares del Crédito. 30 hrs.
- Taller de Auditoría Fiscal a Intermediarios Financieros  
No Bancarios. 60 hrs.

**DURACION TOTAL:** 180 hrs

## ANEXO 23

### PROGRAMA DE CURSOS PARA EL PERSONAL OPERATIVO

#### MODULO III-C

#### "ADMINISTRACION DE AUDITORIA FISCAL A INTERMEDIARIOS DEL MERCADO DE VALORES"

##### CURSOS:

- Principales Aspectos de la Legislación de Intermediarios del Mercado de Valores. 30 hrs.
- Contabilidad Bursátil. 25 hrs.
- Auditoría Bursátil. 25 hrs.
- Taller de Auditoría Fiscal a Intermedios del Mercado de Valores. 50 hrs.

**DURACION TOTAL:** 130 hrs

#### MODULO III-D

#### "ADMINISTRACION DE AUDITORIA A EMPRESAS QUE CONSOLIDAN FISCALMENTE"

##### CURSOS:

- Consolidación Fiscal. 40 hrs.
- Impuesto al Activo. 10 hrs.
- Taller de Auditoría Fiscal de Empresas que Consolidan Fiscalmente. 50 hrs.

**DURACION TOTAL:** 100 hrs

## ANEXO 24

### PROGRAMA DE CURSOS PARA EL PERSONAL OPERATIVO

#### MODULO IV "DE ACTUALIZACION"

**OBJETIVO:** Dar a conocer las Modificaciones a las Disposiciones Fiscales, así como innovaciones y cambios importantes en la normatividad.

**CURSOS:**

- |                          |         |
|--------------------------|---------|
| - Reformas Fiscales.     | 20 hrs. |
| - Lineamientos Generales | 20 hrs. |

**DURACION TOTAL:** 40 hrs

#### MODULO V "DE DESARROLLO HUMANO Y ADMINISTRACION"

**OBJETIVO:** Desarrollar habilidades y actitudes para lograr la Integración de equipos de trabajo.

**CURSOS:**

- |  |         |
|--|---------|
| 1.- Comunicación y Relaciones Humanas. | 20 hrs. |
| 2.- Asertividad.                       | 20 hrs. |
| 3.- Motivación al Trabajo.             | 20 hrs. |
| 4.- Administración del Tiempo.         | 20 hrs. |
| 5.- Integración de Equipos de Trabajo. | 20 hrs. |
| 6.- Proceso Administrativo..           | 20 hrs. |
| 7.- Solución de Problemas.             | 20 hrs. |

**DURACION TOTAL:** 140 hrs

## ANEXO 25

### PROGRAMA DE CURSOS PARA EL PERSONAL OPERATIVO

#### MODULO VI

#### "DE DESARROLLO TECNICO"

**OBJETIVO:** Proporcionar conocimientos en materia de informática y fiscales complementarios para el mejor desempeño de sus funciones.

**CURSOS:**

- Introducción a la Informática.	10 hrs.
- Words I Procesador de Textos.	20 hrs.
- Lotus 1-2-3 Hoja de Cálculo Electrónica.	20 hrs.
- Contenido del Dictamen Fiscal en Disco Magnético.	20 hrs.
- Organización del Trabajo de Auditoría Fiscal a través de la Computadora.	15 hrs.
- Temas Selectos de Impuestos Sobre la Renta	60 hrs.
• Componente Inflacionario	
• Deducciones de Inversiones	
• Tratamientos Fiscales de Dividendos y Reducción de Capital.	
• Enajenación de Acciones.	
• Pagos al Extranjero.	
- Reglas de Origen	25 hrs.
- La Fiscalización en Materia de Comercio Exterior	25 hrs.

**DURACION TOTAL:** 215 hrs

## ANEXO 26

### PROGRAMA DE CURSOS PARA EL PERSONAL OPERATIVO

#### MODULO VII

#### "CAPACITACION PERSONALIZADA"

**OBJETIVO:** Apoyar mediante asesorías individualizadas al personal que haya obtenido resultados no satisfactorios en algunos de los cursos a los que haya asistido.



## ANEXO 27

### PROGRAMA DE CURSOS PARA EL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO

#### MODULO I

#### "TECNICO-ADMINISTRATIVOS"

**OBJETIVO:** Optimizar los Servicios que Brindan Mediante la Actualización y el Perfeccionamiento de sus Conocimientos.

**CURSOS:**

Ortografía	40 hrs.
Redacción.	20 hrs.
Perfeccionamiento Secretarial	40 hrs.
Organización de Oficinas	20 hrs.
Archivo y Correspondencia	20 hrs.

**DURACION TOTAL:** 140 hrs

#### MODULO II

#### "DESARROLLO HUMANO"

**OBJETIVO:** Elevar la Calidad de las Relaciones Interpersonales y el Espíritu de Superación Constante en el Trabajo y en la Vida Personal.

**CURSOS:**

Relaciones Humanas.	20 hrs.
Comunicación.	20 hrs.
Imagen Personal	20 hrs.
Asertividad	20 hrs.
Equipos de Trabajo	20 hrs.
Calidad de Trabajo	20 hrs.
Autoestima	20 hrs.

**DURACION TOTAL:** 140 hrs

## BIBLIOGRAFIA

ACEVEDO Ibañez Alejandro. Aprender jugando. Limusa México, 1991.  
(3 t.)

ALVAREZ, Manuel et. al. Manual para elaborar programas de adiestramiento. 4 ed. ARMO, México, 1976. 152 p.

ANASTASI, Anne. Psicología aplicada, Psicología del personal. Kapelusz. Buenos Aires, 1970. Vol. 1 148 p.

PAZ, Roman Claudia (Comp.). La expresión corporal. Centro de Investigaciones en Psicología Social A.C. México, 1990.

ARIAS, G. Fernando. Introducción a las técnicas de investigación en ciencias de la administración y el comportamiento 3 ed; Trillas, México, 1978. 183 p.

ASOCIACION NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Manual de didáctica general. ANUIES, México 1972. 113 p.

BARAJAS, Medina Jorge. Administración III. Apuntes. Facultad de Contaduría y Administración, México, 1980. 135 p.

BEAL, George M. y otros. Conducción y acción dinámica del grupo. Kapelusz, México, 1990. 332 p.

BARBAGELATA, N.H. La Legislación Mexicana Sobre Capacitación y Adiestramiento desde la Perspectiva del Derecho Latinoamericano. Edit. Popular de los Trabajadores. México, 1981. 88 p.

BERKON, I.B. Lo ideal en la educación Tr. Andrés M. Matio. El mundo de Hoy. Buenos Aires, 1965. 95 p.

BLOOMM, Benjamín S. y otros. Taxonomía de los objetivos de la educación. La clasificación de las metas educacionales. Tr. Marcelo Pérez Rivas; 3 ed. Trillas, México, 1993. 233 p.

BOYDELL, T. y M. Pedler. Seminario de educación de adultos y desarrollo de la organización. Notas de trabajo. México, 1975. 77 p.

CARREÑO, H. Fernando. Enfoques y principios teóricos de la evaluación. Trillas, México, 1980. 84 p. (Serie cursos básicos para la formación de profesores)

CHEHAYBAR, Y Kuri Edith. Técnicas para el aprendizaje grupal; 3 ed. UNAM-CISE, México, 1985. 185 p.

DIAZ, Barriga Angel. Didáctica y Curriculum. 3 ed. Nuevomar, México 1985. 150 p.

DIAZ Barriga, ArceO Frida y otras. Metodología de diseño curricular para educación superior. Trillas, México, 1990. 175 p.

GAGO, Huguet Antonio Elaboración de cartas descriptivas. Guía para preparar el programa de un curso. Trillas, México, 1992. 115 p. (Serie cursos Básicos para formación de profesores N° 2)

GAGO, Huguet Antonio Modelo de sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje. Trillas, México, 1992. 80 p. (Serie cursos Básicos para formación de Profesores N° 1).

GARCIA, Cortés Fernando. Paquete de Auto-enseñanza de evaluación del aprovechamiento escolar. UNAM-CISE, México, 1979. 309 p.

GRANT, Henning Dorothy. El dominio de la comunicación educativa. Tr. José Román Rubal; Prentice/Hall Internacional, Madrid, 1985. 205 p.

HALL, Richard H. Organizaciones: estructura y proceso. Tr. Stella de Feferbaum; Prentice/Hall Internacional. Madrid, 1979. 331 p.

HOWELL, William C. Psicología Industrial y Organizacional. Sus elementos esenciales; El Manual Moderno. México, 1979. 217 p.

INCAFI. (Comp) Formación de Instructores. INCAFI. México, 1992. 325 p

INCAFI. Manual de Autocapacitación. INCAFI, México, 1993. 57 p.

KEMP, Jerrold E. Planeamiento Didáctico. Plan de desarrollo para unidades y cursos. Diana, México, 1979. 175 p.

MAGER, Robert F. La confección de objetivos para la enseñanza. Guajardo, México, 1981. 101 p.

Análisis de metas. Trillas, México, 1975. 110 p.

MONCLUS, Antonio. Educación de Adultos. Cuestiones de Planeación Didáctica. F.C.E. México, 1990. 149 p.

NASSIF, Ricardo. Pedagogía de nuestro tiempo. Kapelusz, Buenos Aires, 1981. 174 p.

PANSZA, Margarita y otros. Operatividad de la didáctica. 2 ed. Gernika, México, 1986. 137 p.

PINTO, Villatoro Roberto. Proceso de capacitación. 2 ed, Diana, México, 1987. 107 p.

QUEZADA, Castillo Rocío. Guía para evaluar el aprendizaje teórico y práctico. Limusa, México, 1991. 125 p.

REZA, Trosino Jesús C. El ABC del instructor. Panorama, México, 1994. 152 p.

RODRIGUEZ, Estrada Mauro. Administración de la capacitación. McGraw Hill, México, 1990. 152 p. (Serie Capacitación Efectiva)

Creatividad en la educación escolar. Trillas, México, 1991. 80 p.

Formación de instructores. McGraw Hill, México, 1991. 197 p.  
(Serie Capacitación Efectiva)

SEFCHOVICH, Galia y Filda Waisburd. Hacia una pedagogía de la creatividad. Expresión plástica. 2 ed. Trillas, México, 1987. 131 p.

SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo. 2 ed. Limusa, México, 1982  
122 p.

SPRANGER, Eduard. El educador nato. Tr. Jorge Enrique Rothe; Kapelusz,  
Buenos Aires, 1960. 96 p.

TABA, Hilda. Elaboración del Currículo. Trillas, México, 1977.

TYLER, R. W. Principios para la elaboración del curriculum. Troquel,  
Buenos Aires, 1982. 131 p.

UCECA. Guía técnica para la formulación de planes y programas de  
capacitación y adiestramiento en las empresas. 2 ed. Editorial Popular  
de los Trabajadores, 1981. 144 p.

VALENCIA, Aguirre José Antonio. Evaluación de la capacitación. ST y  
PS-INET, México, 1982. 55 p. (Cuadernos No. 16)

VARGAS, Di Bella Eloísa. Métodos y técnicas de educación cooperativa.  
STyPS, México, 1979. 178 p.

### **Revistas Consultadas**

CALATAYUD, A. Alejandro y Carmen Merino Gamiño. "Los perfiles  
escolares en la UNAM". En Perfiles Educativos. México, N° 6, 1984. p.  
16-29.

ELIZONDO, Gasperín Ana María. "La educación ¿proceso o fenómeno?"  
En Educere. México, Año II Vol. IV, 1989. p. 16-20.

MEZA, Estrada Antonio. "Estrategia para asegurar la calidad educativa".  
En Revista Mexicana de Pedagogía. México, Año 4 N° 16, 1993. p. 11-  
14.

RAUTENBERG, Eva. "Andragogía Nuevas perspectivas metodológicas  
para programas de posgrado". En Educere. México, Año II Vol. IV, 1989.  
p. 28-29.

RIVERA, Heneguy del Angel. "Los recursos didácticos". En Educere. México, Año II Vol. IV 1989. p. 10-15.

SANDOVAL, Jorge. "Cualificación universitaria y mercado laboral: opciones para su estudio". En Perfiles Educativos. México, N° 6, 1984. p. 7-15.

ZARZAR, Charur Carlos. "Diseño de estrategias para el aprendizaje grupal. Una experiencia de trabajo". En Perfiles Educativos. México N° 3, 1986. p. 34-46.