

200

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE PSICOLOGIA

UNA EXPERIENCIA DE CAPACITACION EN LA ADMINISTRACION GENERAL DE INFORMACION DESARROLLO Y EVALUACION

REPORTE LABORAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTA: GUILLERMO ZEPEDA LANDA

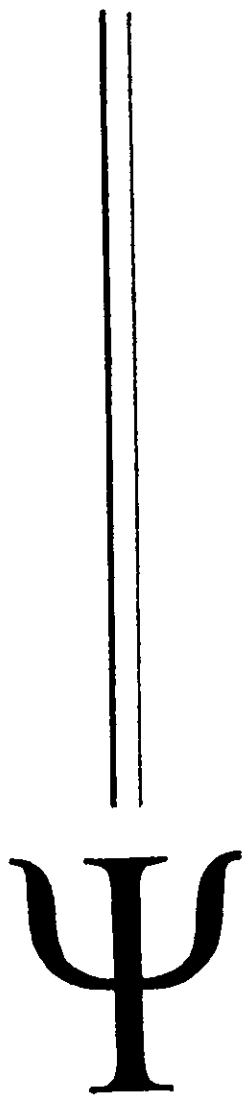
DIRECTOR DEL REPORTE LABORAL LIC. MARTIN ANGEL VICTORIA DEL ASCO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



EXAMENES PROFESIONALES FAC. PSICOLOGIA.

CIUDAD UNIVERSITARIA, MEXICO, D. F. 2000



279374



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

INDICE	2
INTRODUCCION	3
RESUMEN	6
CAPITULO I	
ANTECEDENTES DE LA SUBSECRETARIA DE INGRESOS	7
1 ESTRUCTURA DE LA SUBSECRETARIA DE INGRESOS:	11
1.1 ORGANIGRAMA DE LA SUBSECRETARIA DE INGRESOS	12
CAPITULO II	
LA CAPACITACION COMO ELEMENTO PARA EL DESARROLLO HUMANO	13
2.1 NOCIONES GENERALES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	14
2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN	16
2.3 ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO	21
CAPITULO III	
PARTICIPACION DEL PSICOLOGO DENTRO DE LA ADMINISTRACION GENERAL DE INFORMACION DESARROLLO Y EVALUACION	33
3.1 EL PAPEL DE LA PSICOLOGIA LABORAL EN LA INSTITUCION	33
3.2 LA ACTIVIDAD PROFESIONAL DEL PSICOLOGO EN EL PROCESO DE CAPACITACION	35
CAPITULO IV	
ELABORACION DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACION PARA LA FORMACION PROFESIONAL DEL SERVIDOR PUBLICO	41
4.1 DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS ÁREAS DE CAPACITACIÓN DE LA SUBSECRETARIA DE INGRESOS	42
4.1.1. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL DIAGNOSTICO	46
4.2 CONFORMACION DEL MODELO DE CAPACITACION	51
4.2.1 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	54
4.2.2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACION	55
4.2.3. INDICADORES DEL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACION	57
4.3. EL MODELO ESTRUCTURAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	63
4.3.1. TIPOS DE CAPACITACIÓN	64
4.3.2. TIPO DE MATERIAS	66
4.3.3. ESTRATEGIA DE CAPACITACION	71
4.4. APLICACIÓN DEL PROGRAMA	83
4.5 EVOLUCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	87
4.6 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA	93
CONCLUSIONES :	96
BIBLIOGRAFIA	101

INTRODUCCION

Los constantes cambios que se viven en el país, tanto en la vida pública como en la privada, han traído como consecuencia en éste último rubro, una serie de fusiones entre las instituciones bancarias, surgen nuevas empresas automotrices, transnacionales, aseguradoras, bancarias entre otras. Dentro de ellas se habla de programas de plan de vida y carrera (Grupo Nacional Provincial) desarrollo de carrera, cambios de actitudes (Instituciones bancarias, como por ejemplo: Bancomer, Banamex, Banorte, etc.) en su personal.

Al igual que la iniciativa privada, la administración pública también ha tenido una reordenación en su estructura interna, así como, sus múltiples relaciones con las demás instituciones gubernamentales, tal es el caso, de la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación la cual pertenece a la Subsecretaria de Ingresos de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público que busca ser un organismo, accesible, moderno, eficiente y eficaz con arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad.

Por ello, la administración pública busca la renovación orientada a promover las nuevas actitudes, vencer inercias y atender rezagos históricos como: burocracia, mala imagen ante el usuario, incapacidad personal, falta de motivación laboral, poca ética profesional entre otras, que requieren atención inmediata.

Es así, que durante los últimos años, se ha visto la necesidad imperante de mejorar la participación de las personas en este proceso de cambio de servicios ante la sociedad, ya que se han venido sufriendo cambios constantes que exigen del personal de una organización mayor compromiso para con la dependencia, así como con el proceso que realizan.

Para los fines del presente trabajo, se analiza el campo de acción del psicólogo en esta institución gubernamental considerando que este es un lugar para estudiar todo tipo de cambios en el género humano, siendo el psicólogo el profesionalista que da una respuesta a esos cambios.

Por ello el presente trabajo está encaminado a conferir mi experiencia profesional en el campo de la psicología industrial y con ello contribuir a la difusión del ejercicio y participación del profesional de la psicología en el ámbito laboral, caso concreto dentro de la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación, la cual pertenece a la Subsecretaría de Ingresos, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Así pues, durante el presente trabajo hablaremos de la conformación del Programa Integral de Capacitación realizado durante 1996, éste fue conformado para contribuir a la formación profesional del servidor público en todos y cada uno de los niveles que componen la Subsecretaría.

Para desarrollarlo se contempló los siguientes aspectos:

En el **primer capítulo**: se describe en forma genérica en donde se encuentra ubicada la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación.

En el **segundo capítulo**: se revisarán algunas definiciones: de capacitación, adiestramiento, el proceso administrativo, y como se aplica éste dentro de la capacitación. Así mismo, se expondrá de forma general algunos aspectos legales de la capacitación en México.

Dentro del **tercer capítulo**: se pone de manifiesto la participación del profesional de la psicología, así como, la experiencia profesional de quien suscribe el presente trabajo dentro de la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación.

En el **cuarto capítulo**: se describirá como fue conformado el Programa Integral de Capacitación en 1996, para la Administración General de Información Desarrollo y

Evaluación. Especificando los objetivos del programa, la población a capacitar, las áreas que contemplaron, que medios se ocuparon para capacitar a una población tan amplia. Y se presentará un análisis de los resultados obtenidos en materia de capacitación.

Por último, se expone de forma genérica la evolución que los programas de capacitación han presentado de 1997 a 1999.

La capacitación, está considerada como un elemento fundamental en la formación y desarrollo del personal adscrito a la Subsecretaría de Ingresos, (hoy en día Servicio de Administración Tributaria) que busca fortalecer y mejorar la calidad del servicio que estos ofrecen al dotar a sus administraciones y direcciones del personal idóneo que pueda llegar a alcanzar grados de especialización y por ende facilitar y optimizar sus recursos (materiales, financieros humanos y tecnológicos) con el fin de lograr la concreción de los objetivos de la organización y coadyuvar, al desarrollo del mismo país.

RESUMEN

El presente reporte laboral esta basado en la experiencia profesional de quien la suscribe: Durante 1996, el Subsecretario de la Subsecretaria de Ingresos perteneciente a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, encomendó a la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación, la responsabilidad de normar, coordinar, planear, dirigir, controlar e instrumentar las acciones de capacitación, es decir, la formación y desarrollo de personal.

Para llevar a cabo esta acción, fue necesario implementar un programa Integral de Capacitación, el cual se aplico en tres ámbitos: Central, Regional y Local. Entre los objetivos del programa estaba: orientar la función de capacitación hacia las funciones sustantivas de las áreas, mediante paquetes didácticos, en cuatro tipos de materias: técnico sustantivas, habilidades administrativas y personales, de filosofía del servicio e informáticas.

El universo a capacitar para 1996 era de 32,765 mandos medios, 99,777 operativos, es decir: 132,542 personas. Los medios para capacitar a una población tan grande y distribuida a lo largo y ancho del país, fueron varios, tales como: Curso Directo, Curso en Cascada, Talleres, Manual de Autoestudio, Conferencias, Autocapacitación, entre otros. Los resultados obtenidos fueron superiores a lo programado, aunque, el peso específico de los medios recayó en tres de las once estrategias.

Como programa de capacitación se logró realizar varias acciones favorables para la institución, tales como: elaborar el Programa Integral de Capacitación, en conjunto con la participación de las áreas sustantivas, lo que permitió una mejor planeación para su ejecución. Otras acciones fueron susceptibles de cambiarse. Hoy en día dentro del Servicio Fiscal de Carrera, se habla ya de un Plan Curricular.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA SUBSECRETARIA DE INGRESOS

A fin de brindar un panorama del ámbito donde se desarrollo el presente trabajo, durante este capítulo se presentaran algunos antecedentes históricos relevantes de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, así como, el año en que fue creada la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación, perteneciente a la Subsecretaria de Ingresos de la misma (S.H.C.P), también se incluye, la estructura de la Subsecretaria de Ingresos y su organigrama.

Con la publicación de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, el 29 de diciembre de 1976, la programación y presupuestación del gasto público federal, anteriormente competencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, pasó a formar parte de las atribuciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto. En consecuencia se expidió un nuevo Reglamento Interior que se publicó el 23 de mayo de 1977. En el cual surge una nueva estructura de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Es en estos momentos cuando surge:

La Subsecretaría de Ingresos conformada por las Direcciones Generales de Política de Ingresos; Coordinación Recursos y Estudios Fiscales; Difusión Fiscal; Administración Fiscal Central; Administración Fiscal Regional; Informática de Ingresos y de Auditoría Fiscal; así como, las Administraciones Fiscales Regionales y Oficinas Federales de Hacienda.

El 31 de diciembre de 1979, se publicó en el **Diario Oficial de la Federación** un nuevo Reglamento Interior.

- En la Subsecretaría de Ingresos se suprimió la Dirección General de Difusión Fiscal y cambiaron de denominación la Dirección General de Coordinación, Recursos y Estudios Fiscales por Coordinación General con Entidades Federativas; la Dirección General de Administración Fiscal Central por Dirección General Técnica; la Dirección General de Administración Fiscal Regional por Coordinación General de Operación Regional y

Administrativa; la Dirección General de Informática de Ingresos por Dirección General de Recaudación y la Dirección General de Auditoría Fiscal por Dirección General de Fiscalización.

Como resultado de estas atribuciones, se publicó un nuevo Reglamento Interior el 26 de agosto de 1983, donde se ponía de manifiesto los siguientes cambios dentro de la Subsecretaría:

En la Subsecretaría de Ingresos se creó la Dirección General de Informática de Ingresos y cambió de denominación la Coordinación General de Operación Regional y Administrativa por Coordinación de Operación Administrativa.

A fin de lograr una mayor eficacia y eficiencia en el desarrollo de las atribuciones de la Secretaría, se emitió un nuevo Reglamento Interior el 17 de enero de 1989, mediante el cual se efectuaron los cambios siguientes en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público:

- Dentro de la Subsecretaría de Ingresos se suprimió la Dirección General de Informática de Ingresos y la Unidad Técnica de Precios y Tarifas de la Administración Pública; cambió su denominación la Dirección General de Servicios y Asistencia al Contribuyente por Dirección General Técnica de Ingresos y se creó una octava Coordinación de Administración Fiscal.

En el Decreto del 4 de enero de 1990, que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Dirección General de Auditoría y Revisión Fiscal de la Subsecretaría de Ingresos, cambió su denominación por Dirección General de Auditoría Fiscal Federal.

Mediante Acuerdo del 22 de junio de 1989, la Dirección General de Aduanas cambió de adscripción del Área del C. Secretario a la Subsecretaría de Ingresos.

Con el Decreto del 30 de octubre de 1990, que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la

Coordinación de Operación Administrativa de la Subsecretaría de Ingresos, cambió su denominación por Dirección General de Planeación y Evaluación. Asimismo, se fortalece la función de capacitación fiscal, al incluirse en dicho Reglamento al Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, mismo que posteriormente adquiere el carácter de organismo descentralizado, al otorgársele personalidad jurídica y patrimonio propios el 20 de diciembre de 1991, en la fracción III del artículo 33 del Código Fiscal de la Federación.

Con el propósito de promover una administración tributaria más eficiente que fortaleciera la recaudación, impulsará la fiscalización, aumentará la presencia fiscal, diversificará los controles y ampliará las fuentes de información, mediante el Decreto del 25 de enero de 1993, que reformó, adicionó y derogó diversas disposiciones del Reglamento Interior, se realizaron los siguientes cambios a la estructura orgánica básica de la Secretaría:

- En la Subsecretaría de Ingresos se crearon las Direcciones Generales de Interventoría y Fiscal Internacional, cambiaron su denominación la Dirección General de Recaudación por Administración General de Recaudación; la Dirección General de Auditoría Fiscal Federal por Administración General de Auditoría Fiscal Federal; la Dirección General Técnica de Ingresos por Administración General Jurídica de Ingresos y la Dirección General de Aduanas por Administración General de Aduanas. Desaparecieron las Coordinaciones de Administración Fiscal, las Administraciones Fiscales Federales y las Oficinas Federales de Hacienda, constituyéndose las Administraciones Regionales de Recaudación; de Auditoría Fiscal Federal; Jurídica de Ingresos y de Aduanas, así como, las Administraciones Locales de Recaudación; Auditoría Fiscal Federal y Jurídica de Ingresos.

Con el Decreto del 20 de agosto de 1993, que reformó, adicionó y derogó diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se realizaron cambios a la estructura orgánica básica, consistentes en la fusión de las Direcciones Generales de Política de Ingresos y Fiscal Internacional para quedar como Dirección General de Política de Ingresos y Asuntos Fiscales Internacionales, así como el cambio de denominación de la Coordinación General con Entidades Federativas por Dirección General de Coordinación con Entidades Federativas.

En diciembre de 1995, se presenta el siguiente cambio dentro de la estructura:

- La Subsecretaría de Ingresos cambió la denominación de la Dirección General de Interventoría por Administración General de Interventoría Desarrollo y Evaluación y desaparece la Dirección General de Planeación y Evaluación.

Asimismo, mediante Decreto del 15 de diciembre de 1995, se expidió la Ley del Servicio de Administración Tributaria, misma que en su Transitorio Primero estableció su entrada en vigor a partir del 1 de julio de 1997, por lo que en marzo de 1996, con el propósito de sentar las bases orgánico funcionales que dieran lugar a la integración del órgano desconcentrado responsable del Servicio de Administración Tributaria, se autoriza y registra una nueva estructura orgánica básica de la Secretaría, realizándose en el ámbito de la Subsecretaría de Ingresos, el cambio de nomenclatura de la Administración General de Interventoría, Desarrollo y Evaluación por Administración General de Información Desarrollo y Evaluación y de la Dirección General de Política de Ingresos y Asuntos Fiscales Internacionales por Dirección General de Política de Ingresos; así como la creación de las Direcciones Generales de Interventoría y de Asuntos Fiscales Internacionales.

1 ESTRUCTURA DE LA SUBSECRETARIA DE INGRESOS:

La subsecretaria de Ingresos tiene como objetivos:

- Diseñar la Política Fiscal.
- Captar los ingresos ordinarios del Gobierno Federal, así como, todo lo relativo al Comercio Exterior.
- Manejar las relaciones fiscales, con Entidades Federativas:

Para logra estos objetivos la Subsecretaria de Ingresos está integrada en 3 niveles:

1. Central
2. Regional
3. Local.

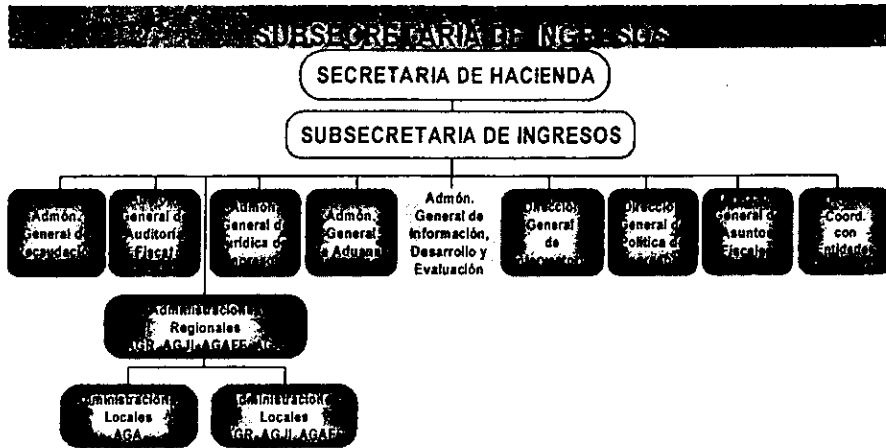
1.- El Nivel Central: es normativo, donde se determina " que hacer y como hacerlo", se establecen objetivos, directrices y rumbos de acciones que se tomarán, tanto en las áreas centrales como en las regionales y locales.

2.- El Nivel Regional: su función principal es supervisar y coordinar a las administraciones locales.

3.- El Nivel Local: con función de servicio y operación, está conformado por las Administraciones Locales y Aduanas que se limitan en su circunscripción territorial. Dependen de las Administraciones Regionales.

1.1 ORGANIGRAMA DE LA SUBSECRETARIA DE INGRESOS

A continuación se presenta el organigrama de la Subsecretaria de Ingresos



Así pues, considerando el ámbito de quien suscribe, y para fines y propósitos del presente trabajo, es conveniente mencionar algunos conceptos vertidos por diversos autores, en cuanto al adiestramiento, desarrollo, capacitación y los elementos que conforman el proceso administrativo y su relación con el proceso de capacitación, así como, el marco legal de la misma. Dichos temas serán mencionados en el próximo capítulo.

CAPITULO II

LA CAPACITACION COMO ELEMENTO PARA EL DESARROLLO HUMANO.

El ser humano como parte de la sociedad, se encuentra en un proceso constante de crecimiento y expansión que tiende a generar necesidades educativas a cualquier edad y en cualquier actividad en la que se desempeña.

Por ello, cuando se habla de capacitación y adiestramiento se pisa el terreno de la educación permanente, misma que genera cambios sociales al generar una mayor y mejor realización del trabajo, a través del desarrollo de la fuerza de trabajo, elevación de la capacidad, la cual se traduce en un impulso a la productividad.

Por tal motivo, se ha considerado a la capacitación y adiestramiento como un sistema informal de educación para adultos, donde lo primordial es el desarrollo de conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas, actitudes, emociones y motivaciones necesarias para el desempeño del trabajo que realiza en cualquiera de los sectores económicos o sistemas de productividad junto con la implicación tecnológica de los mismos.

Como podemos notar las características mencionadas en el párrafo anterior hace referencia a la personalidad del individuo la cual según González. R. (1993), la personalidad incluye rasgos y características de la persona, valores, motivos, su esquema genético, reacciones emocionales, aptitudes, capacidad, opiniones, inteligencia y patrones de conducta.

Así pues, la personalidad del individuo se encuentra presente en el ámbito laboral, la cual lleva consigo en todo proceso de educación, por tal motivo, al definir el concepto de capacitación, es conveniente tener en cuenta, que la capacitación es una educación dirigida a los adultos en el ámbito laboral.

Para el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (1995), la educación de los adultos se define como: "toda tentativa concreta y organizada ya sea privada o pública para proporcionar a los adultos la oportunidad del aprendizaje (formal o informal) que contribuye a su evolución personal, profesional y vocacional".

2.1 NOCIONES GENERALES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

Se ha considerado, que uno de los propósitos principales de la educación para el adulto, es el adquirir conocimientos, para comprender mejor el entorno y transformar sus condiciones laborales, sociales o familiares.

Partiendo del concepto que señala La Ley Federal del Trabajo en el capítulo trece bis ART. 153 F considera que la **capacitación**: "Es el proceso a través del cual se actualizan y perfeccionan los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y le proporcionan la información sobre la aplicación de nuevas tecnologías en ella, así mismo, prepararlo para una vacante o puesto de una creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del ser trabajador, " también, se considera que la capacitación es una forma de educación dirigida a la población económicamente activa y por tanto a los adultos.

Reyes. P. (1991), define a la **capacitación** como " toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para desempeñar un puesto u oficio".

Por otro lado, Reyes M. cita en su tesis a Mora, (1985) el cual opina que la **capacitación** es un conjunto de actos intencionados que permiten que alguien adquiera las aptitudes o disposiciones para realizar algo. En palabras sencillas es aprendizaje.

Por su parte, el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (1995), preocupado por la capacitación del personal del sector público define **capacitación** como: "un proceso

formativo permanente, conformado por una serie de actividades y sustentada en la búsqueda de desarrollo integral del ser humano”

Marvin, D. (1994), define **adiestramiento** como: “un proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes necesarias para cumplir con la responsabilidad del trabajo que se le asigna”.

Díaz, P. cita en su tesis a Guzmán, Valdivia (1997), quien define al **adiestramiento** como la habilidad de destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico, desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los trabajadores de menor categoría y a los obreros en la utilización de manejo de maquinaria y equipo de trabajo.

Díaz, P. (1997), menciona que **desarrollo** significa el progreso integral del hombre y por consiguiente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de voluntad, la disciplina del carácter, la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

Arias, G. (1988), define el **entrenamiento** como la forma de prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

Todos los conceptos mencionados están íntimamente relacionados con la capacitación y estos se enfocan a la transmisión de conocimientos dentro del proceso enseñanza - aprendizaje. Lo cual hace suponer que deberá existir un cambio gradual de la conducta del individuo que propicie el desarrollo en su personalidad.

Como Desarrollo humano según María, E. B (1995), es el proceso deliberado el cual implica la adquisición de habilidades y la revisión de actitudes que facultan a la persona para adaptarse con mayor facilidad a su situación vital.

La capacitación se relaciona con la calidad de las personas, la cual depende de 4 aspectos fundamentales relacionados a su vez con el fin de las actividades humanas.

1. Aptitud: características heredadas de la persona.
2. Habilidades: Adquiridas por el aprendizaje y experiencias, relacionadas a la actividad física.
3. Conocimientos: se logra mediante la capacitación.
4. Actitudes: son manifestaciones exteriores de estado de animo de la persona.

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN.

Antes de mencionar cuales son los pasos que conforman el proceso administrativo de la capacitación, es importante mencionar que se entiende por administración: es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo, en tanto que la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas en los individuos para el logro de los objetivos de la organización, es necesario que el capacitador como administrador de esta función conozca y aplique los principios y funciones de la administración.

Para Cheavenato, (1993), la capacitación es un proceso cíclico compuesto por cuatro fases:

1. Detección de necesidades de capacitación.
2. Programas de capacitación
3. La ejecución del programa de capacitación.
4. La evaluación de los resultados.

Por su parte Pinto, R. (1990), menciona que el proceso administrativo de la capacitación esta conformado por 4 fases:

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

Cómo se puede observar ambos autores concuerdan en las etapas que componen el proceso administrativo de la capacitación.

De tal forma y con base en la experiencia que se ha tenido en el ámbito laboral, hemos considerado que las 4 fases que mencionan los autores señalados, se cumplieron en la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación. (Dicho proceso se vera con mayor detenimiento en el capítulo 4).

Las áreas responsables de capacitación, al realizar los programas de la organización, deberá tener presente: las características particulares, el entorno de la misma, la realidad del trabajo diario de la organización y por otro lado, que la realidad sea producto de lo que se necesita alcanzar como organización o sea la misión, visión y valores.

Así pues, la magnitud de la población a capacitar, determinará las estrategias a emplear en dicha actividad.

El Instituto Nacional de Capacitación Fiscal preocupado por dicha actividad y como organismo que trabaja en conjunto con la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación, definió estrategia como: "un grupo de procedimientos y actividades a facilitar el proceso de enseñanza - aprendizaje, considerando las necesidades de la capacitación, características de personal, tiempo disponible y naturaleza de la materia" (1995).

Hasta aquí hemos expuesto sobre, la programación, la ejecución y los medios empleados en la programación de la capacitación. Pero toda actividad requiere y debe ser evaluada.

La evaluación para Pinto, R. (1990), es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos que se ajusten a los planes, implican la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema, del proceso institucional, el seguimiento y ponderación de resultados.

Ayala e Iniesta, (1992), cita a Sola en 1989, donde manifiesta que evaluación es un balance y una apreciación crítica y evaluatoria de todas las operaciones de enseñanza-aprendizaje con miras a efectuar rectificaciones y mejorar el proceso realizado.

Reyna, M. cita a Zendejas, quien manifiesta que la evaluación es la comparación entre una situación inicial y una situación final, es por esto que un buen proceso de evaluación, tiene su inicio en una adecuada planeación donde la elaboración de los objetivos es el punto central que nos permitirá conocer dónde estamos y hacia dónde queremos llegar.

Por su parte, Pinto R. (1990) manifiesta que la evaluación esta conformada por varias fases:

Macro evaluación: ya que evalúa cada uno de los subsistemas del programa.

Micro evaluación: evalúa el curso impartido.

Seguimiento: esta evaluación se realiza para la corrección y ajustes de programas.

Ajustes al sistema: realiza conexiones y adaptaciones al sistema de capacitación para que siempre se adapte al sistema organizacional.

Según Calzada. H. C. (1996) la evaluación puede ser:

Inmediata: se mide el aprendizaje, efectividad de los cursos y la retroalimentación a los participantes.

Mediata: la evaluación se aplica después de haber terminado el curso con la finalidad de tener una retroalimentación en cuanto al mismo.

Pero la evaluación por el momento en el que se aplique puede ser:

1. Diagnóstica: valoración del conocimiento que se hace de los participantes antes del curso.
2. Formativa: valoraciones que se realizaran del conocimiento a lo largo del curso.
3. Sumativa: valoración del conocimiento al concluir el curso.
4. Seguimiento: momento en el que se verifica si el participante aplica el conocimiento adquirido en el curso, en su ámbito laboral.

Por su aspecto a medir:

1. Conocimientos: información teórica que se ha venido adquiriendo a lo largo de la capacitación.
2. Habilidades: destrezas y capacidades que se han obtenido durante el curso y que le permiten al capacitado una mejor ejecución de sus labores.
3. Actitudes: disposición que tiene una persona para relacionarse y realizar las operaciones para su labor profesional.

Algunos de los objetivos de la evaluación son:

1. Verificar: si se llevan al ámbito laboral las actitudes y habilidades adquiridas en los cursos.
2. Estimar: los costos invertidos con relación a los beneficios obtenidos.

Partimos de la premisa de que no se obtienen dividendos positivos en la capacitación, ni satisfacción del personal y la institución, si no se evalúa toda la actividad que se desarrolla en la organización. Recordemos que el desarrollo del personal debe de ir de la mano del desarrollo de la institución.

El ajuste que se realice debe ser producto de la revisión periódica, que se haga al funcionamiento del programa de capacitación.

Sin embargo, estos elementos mencionados también se toman en cuenta para una valoración del proceso administrativo de la capacitación.

2.3 ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

En 1873 el Gran Círculo de Obreros en México, que tiene entre sus objetivos la propagación, entre la clase obrera, de la instrucción relativa a las artes y oficios como parte de obligaciones del patrón. A fines del siglo XIX y principios del XX, se suceden en forma ininterrumpida, movimientos que dan lugar a un disperso "Derecho de Trabajo", que propugna por un sistema más justo en las relaciones obrero patronales. Así, los sistemas jurídicos enfocaron su doctrina al logro de una mayor justicia y equilibrio entre los factores de la producción.

Como se puede observar, los legisladores mexicanos siempre se han preocupado porque el Estado y el patrón siempre proporcionen los medios indispensables para su necesaria superación intelectual y manual. Todo lo cual se refleja significativamente en la constitución de 1917

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Con la finalidad de puntualizar el marco legal de la capacitación en México, citare algunos artículos de la Constitución referente a éste. Cabe mencionar que estos artículos pueden ser objeto de modificación.

Art. 3° ...la educación que imparte el estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

I. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica, y por tanto, se mantendrá ajena a cualquier doctrina religiosa;

II. El criterio que orientara a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios, Además:

A) Será democrática, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídicamente y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;

B) Será nacional, en cuanto – sin hostilidades ni exclusivismo- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la comunidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y

C) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el precio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todo los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos, o de individuos.

Art. 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverá la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

Apartado A.

XIII. Las empresas, cualesquiera que sea su actividad, estará obligada a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaría determinará los sistemas, y procedimientos conforme a los cambios que deberán cumplirse con dicha obligación.

XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

b) Empresas.

...también será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más

entidades federativas; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local en los términos de la ley correspondiente.

Apartado B.

VII. La designación del personal se realizara mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes.

Ley Federal del Trabajo

El 28 de abril se publicó en el Diario Oficial de la Federación el decreto de reformas a la Ley Federal del Trabajo por el cual se modifican varios artículos que quedan en los términos siguientes:

Art. 3. El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y libertad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones de que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condiciones sociales. Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Art. 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberán contener:

VIII. La indicación de que el trabajador deberá ser capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley.

Art. 153- A. Todo el trabajador tiene el derecho de que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el

patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153- B. Para dar cumplimiento a las obligaciones que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Art. 153- C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como, su personal docente deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153- D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Art. 153- E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como, en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo caso supuesto, la capacitación se realizarán fuera de la jornada de trabajo.

Art. 153- F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación:
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Art. 153- G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Art. 153- H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Art. 153- I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Art. 153- J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestramiento a los trabajadores.

Art. 153- K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso de las actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Art. 153- L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como, las relativas a su organización y funcionamiento.

Art. 153- M. En los contratos colectivos deberá incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta en su caso, la cláusula de admisión.

Art. 153- N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Art. 153- O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someterse a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Art. 153- P. El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividades en la que pretenden impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3°.

Constitucional. El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

IV. En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que su derecho convenga.

Art. 153- Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publique en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Art. 153- R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Art. 153- S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será

sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 994 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Art. 153- T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que la propia secretaria las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Art. 153- U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Art. 153- V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a llevar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, lista de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que tratan surtirán plenos efectos, para fines de ascensos, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva, acreditará para cuál de ellas es apto.

Art. 153- W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hallan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que se trata con el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría figuren en el catálogo Nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Art. 153- X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de las obligaciones de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

Como se puede observar el artículo 153 en sus apartados de la A a la X, hace mención clara y exhaustiva de los derechos y obligaciones de parte de la organización y de los trabajadores, con lo cual nos proporciona suficiente información referente a aspectos de capacitación. Esto debe tenerse en cuenta para llevarse a cabo una capacitación y adiestramiento adecuados e incrementar el desarrollo de los trabajadores.

Art. 180 Los patrones que tengan a su cargo trabajadores menores de 18 años están obligados a:

IV. Proporcionar capacitación y adiestramiento en los términos de esta ley.

Art. 391 El contrato colectivo contendrá:

VII. Las cláusulas relativas a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores de la empresa o establecimiento que corresponda;

VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.

Art. 504. Los patrones tienen las obligaciones especiales siguientes:

- I. Mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y materiales de curación necesarios para primeros auxilios y adiestrar personal para que los preste.

Art. 526. Compete a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, la intervención que le señala el título tercero, Capítulo VIII, y la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo IV de este título.

Art. 537. El Servicio Nacional de Empleo Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

- I. Estudiar y promover la generación de empleados;
- II. Promover y supervisar la colocación de los empleados;
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y,
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

El 5 de julio de 1978 se Publicó en el Diario Oficial el reglamento Interior de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, para adecuar su estructura administrativa al sentido y alcance de las reformas de la Ley Federal del Trabajo, en el cual se establece que la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), será la encargada del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento. Actualmente la encargada es la Dirección General de Capacitación y Productividad. (Diario Oficial, 30 de diciembre de 1983)

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado

En lo referente a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, también se contempla la capacitación como un medio para mejorar los niveles de vida del empleado

público, así como para elevar los niveles de productividad y, por consiguiente, los niveles económicos del país, tal como se manifiesta en el artículo 44 de dicha ley; “ la asistencia a los institutos de capacitación, para mejorar su capacitación y eficiencia”

Título segundo

Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los titulares

Establecimiento de escuelas de administración pública en la que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional:

Conforme al Art. 44. Inciso VIII)

c) asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

Como se observó, todas y cada una de las definiciones, hacen referencia al recurso humano y están vinculados con los cambios que se pueden presentar en él, de tal forma, que la participación del psicólogo dentro de este proceso juega un rol de suma importancia.

Por ello, en el siguiente capítulo se menciona la participación del psicólogo dentro de la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación (AGIDE).

CAPITULO III

PARTICIPACION DEL PSICOLOGO DENTRO DE LA ADMINISTRACION GENERAL DE INFORMACION DESARROLLO Y EVALUACION

En este capítulo se pone de manifiesto la participación del profesional del estudio de la conducta humana, dentro de la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación (AGIDE), incluyendo las diferentes áreas en las cuales puede aplicar sus conocimientos.

3.1 EL PAPEL DE LA PSICOLOGIA LABORAL EN LA INSTITUCION

La subsecretaría de Ingresos, estaba conformada por cinco Administraciones, tres Direcciones Generales y una Coordinación, dentro de ellas se encontraba la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación, quien tenía encomendada entre sus funciones, llevar a cabo la formación y desarrollo del personal de la Subsecretaría de Ingresos, a través de la capacitación. Para desarrollar esta actividad, se requirió del trabajo de múltiples profesionistas, entre los cuales se encuentra el psicólogo. El psicólogo como especialista del comportamiento humano, contribuye en gran medida en diversas actividades tales como:

Reclutamiento y selección de personal:

El psicólogo al realizar esta actividad tenía que tener presente, el perfil que se requería para cada uno de los puestos que estaban a su cargo de reclutar (Jefe de Departamento, Coordinador Hacendario, Supervisor, Auxiliar Administrativo, Secretaria, entre otros), estos perfiles eran determinados al igual que las pruebas psicométricas que se aplicaban a cada uno de estos puestos, por la normatividad emitida por la Coordinación General de Recursos.

El psicólogo se encargaba de realizar una entrevista inicial y verificar que el candidato contará con los requisitos mínimos necesarios, posteriormente al candidato se le programaba para aplicarle los exámenes correspondientes al puesto que deseaba ingresar (tanto psicométricos como, técnicos), así mismo, calificaba los exámenes, y en el caso de los candidatos aprobados se les citaba para una entrevista profunda. Posteriormente se concretaba una integración de los resultados, para poder presentar los resultados de cada uno de los aspirantes, y con ello poder dar una sugerencia del candidato mas idónea a ocupar la plaza.

Por último se registraban todos y cada uno de los datos de los candidatos en un archivo computarizado, simultáneamente se abría un expediente donde se tenían todos los exámenes del candidato, al igual que la integración de sus resultados, el cual era guardado en el archivo correspondiente (cartera muerta o cartera activa según fuera el caso) durante un año aproximadamente.

Es decir el psicólogo en el área de reclutamiento y selección de personal, efectúa una identificación de las características conductuales idóneas para cubrir una vacante. La intervención psicológica ayuda a la realización del reclutamiento, pues da a conocer las satisfacciones que los individuos desean en su trabajo y las cualidades que la institución busca en ellos.

Inducción al personal:

Una vez realizada la selección y contratación de un aspirante a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario considerar que el nuevo trabajador, va a encontrarse de pronto inmerso en un medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas a él. Este es el momento en el que la empresa debe preocuparse por informar todo lo relacionado a la misma, al trabajador, por ello el psicólogo consciente de los cambios internos que vive el nuevo trabajador, se da a la tarea de realizar programas de orientación (programas de inducción), que sirven para familiarizar a los empleados con la institución, con el área donde desempeñaran sus labores, asimismo permite la socialización del trabajador,

con el jefe, al trabajo y a la organización, acelerando la integración del trabajador en el menor tiempo posible, permitiendo su socialización y con ello la adaptación a su nuevo trabajo.

3.2 LA ACTIVIDAD PROFESIONAL DEL PSICOLOGO EN EL PROCESO DE CAPACITACION.

Con relación al proceso de capacitación institucional (objetivo del presente trabajo), la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación requirió del profesional de la psicología, teniendo en cuenta que la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas en los individuos para el logro de los objetivos de la organización.

Considerando que el proceso de capacitación consta de cuatro etapas: Planeación, organización, ejecución y evaluación, el psicólogo participa de diversas maneras en cada una de estas etapas.

Dentro de la primera el psicólogo, podría participar en las siguientes actividades: elaborando, diseñando y aplicando instrumentos de detección de necesidades, de igual forma contribuía en la elaboración de los objetivos del programa de capacitación.

La segunda etapa del proceso administrativo de la capacitación, la organización, la cual responde al como se va a realizar y conque realizarlo. En este sentido el psicólogo debería contemplar la integración de los materiales necesarios para impartir un curso tales como: contar con un espacio físico (aula de capacitación), donde se imparta la capacitación, salas de proyección, rotafolios, proyectores (acetatos, transparencias), circuito cerrado de televisión, grabadoras, pantallas, en general los insumos materiales mínimos necesarios, que ofrezcan las condiciones para conformar la situación optima del proceso de enseñanza – aprendizaje y se produzcan los cambios de conducta esperados. Por otro lado, participa en la integración del programa anual de capacitación, considerando con su equipo de trabajo, que estrategia de capacitación sería la más adecuada para abordar el material correspondiente.

Siguiendo con algunas de las actividades administrativas en donde el psicólogo incide. Una vez integrado el programa de capacitación se procede, a la ejecución del mismo y con ello a los detalles propios de los cursos que se impartirán. Así pues, cuando las funciones del puesto que el psicólogo desempeña en ese momento, si así lo requieren, y sea él quien se encarga de tener contacto con los instructores internos o externos, podrá dar su punto de vista, seleccionar o en su defecto sugerir al instructor que se considere idóneo para impartir el curso correspondiente, también contribuye en la coordinación de los eventos de capacitación (proceso logístico), desarrolla actividades de control administrativo (lista del personal capacitado y por capacitar).

El psicólogo como **capacitador** en la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación.

El psicólogo también funge como **instructor**, cuyo objetivo es determinar y ordenar los contenidos del curso, seleccionar las experiencias del aprendizaje, las técnicas y los recursos didácticos, disponer las condiciones físicas. Así pues, el papel del psicólogo es también el de transmitir los conocimientos, evaluar el proceso enseñanza – aprendizaje y analizar los diferentes problemas de relaciones Interpersonales, laborales y sociales que el trabajador enfrenta. Además, tiene la posibilidad de fungir como orientador ante problemas personales de los trabajadores, y si esta en sus manos poder contribuir con sus conocimientos y orientarlo o en su defecto canalizarlo con algún colega. Cabe mencionar que un gran número de psicólogos han contribuido a la formación de instructores en la misma institución.

La evaluación es la cuarta y última etapa del proceso administrativo de la capacitación, es aquí, donde se compara lo alcanzado contra lo planeado. Una de las principales actividades es la evaluación (evaluación de reacción) que se realiza al finalizar cada uno de los eventos de capacitación, ya que permite evaluar como nos encontramos en cuanto a: Organización, Beneficios del Curso, Desarrollo del Curso, y en cuanto al Instructor. (Esto en cuanto a la actividad operativa) en el campo administrativo, mensualmente se realizaba un análisis comparativo en cuanto a los eventos programados contra los realizados.

Hasta aquí se ha puesto de manifiesto la práctica profesional de psicólogo en la organización realizando actividades como: inducción, reclutamiento y selección, capacitación y adiestramiento, orientación del personal, entre otros. Las cuales son consideradas como funciones clásicas, y algunas de ellas con un enfoque más administrativo que psicológico.

Cabe mencionar que dentro de esta gama de actividades del profesional de la psicología, quien suscribe el presente trabajo, al ingresar a la Dirección General de Interventoría de la Subsecretaría de Ingresos, perteneciente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en agosto de 1994. Fue adscrito al departamento de reclutamiento selección y capacitación de personal. Dentro del área de capacitación y selección de personal, realizando la identificación de las características conductuales idóneas para cubrir una vacante. Esta identificación de características de la persona, es de gran ayuda para la organización, ya que da a conocer las satisfacciones que los individuos desean de su trabajo y las cualidades que la institución busca en ellos. Este proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda de candidatos para llenar las vacantes y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtenía así un conjunto de solicitudes, del cual se obtenía posteriormente el nuevo o nuevos trabajadores.

La selección del candidato a ingresar consistía en comparar el perfil del aspirante con los requisitos del puesto. Para lograr esta comparación aplicaba varios instrumentos tales como las pruebas psicométricas (estas eran determinadas por la Coordinación General de Recursos), y la batería que se aplicaba dependía del puesto, nivel o categoría en que se pretendía contratar al aspirante. Después de realizar la evaluación correspondiente al candidato, los resultados obtenidos se capturaban en el sistema computarizado que se tenía, manteniendo al personal que era idóneo en un archivo y al personal que no cubría el perfil por separado, esta cartera tenía una vigencia de un año. Por otro lado, mensualmente entregaba un reporte de los candidatos evaluados durante ese período conteniendo: el puesto al que aspiraban, escolaridad y el resultado obtenido en sus exámenes, éste reporte lo enviaba a la Administración General de Recursos.

Con relación a la capacitación, se fungía como la persona encargada de realizar la ceremonia de inauguración del evento, dando con ello la bienvenida a los participantes, y presentaba al instructor previa lectura de su curriculum.

Por otro lado se realizaba la supervisión del desarrollo del curso, realizando las siguientes actividades: se verificaba diariamente la asistencia tanto del instructor como de los participantes al curso, se supervisaba que se cumpliera con el temario y objetivo del curso, Tanto en el aspectos teórico como en el práctico. Así mismo, se supervisaba que se cumpliera con el servicio (de cafetería, proyector de acetatos, rotafolio, proyección de películas entre otros) solicitados por instructor.

Al termino del evento (en la última sesión) estaba encargado de aplicar a cada uno de los participantes la "Evaluación de Medición de Reacción" en la cual se solicitaba evaluar.

1. El desarrollo del contenido.
2. Los beneficios obtenidos.
3. Al instructor.
4. Organización del evento.

Por último, después de entregar la evaluación a los participantes, se pasaba a efectuar el protocolo de despedida, en el cual agradecía a los participantes y al instructor su asistencia al curso.

Control administrativo, en esta actividad consistía en recabar, registrar y analizar la información cuantitativa de cada uno de los eventos realizados durante el mes. Esta información era registrada en el programa sistematizado denominado Subsistema de Información y Control de Eventos (SICE), en el se registraban datos como: nombre del curso, nombre del instructor, nombre del participante, calificación obtenida por el participante y por cada uno de los participantes.

A finales de 1995 la Dirección General de Interventoría, cambió su denominación por Administración General de Interventoría, Desarrollo y Evaluación y en marzo de 1996, ésta cambia su nombre por la de Administración General de Información Desarrollo y Evaluación, esta última fue conformada por los departamentos de capacitación, que se encargaban de la capacitación de cada una de las administraciones y direcciones generales que conformaban la subsecretaría de ingresos.

Dentro de la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación quien suscribe el presente trabajo fue asignado a la Administración de Desarrollo y Capacitación, formando parte de la Subdirección de Control y Seguimiento de la capacitación a nivel nacional. En esta área se realizó una labor meramente administrativa, una de las principales tareas fue realizar un formato, para el control de la capacitación, ya que el sistema (SICE) no había tenido continuidad. Dentro del formato estructurado por la subdirección de control y seguimiento se registraba los avances que cada área reportaba mensualmente, tanto del ámbito regional como central. Para realizar un concentrado y análisis del avance que cada área presentaba en ese período de tiempo con relación a su programa de capacitación. Este análisis lo presentaba al subdirector del área de control y seguimiento quien a su vez lo presentaba al director de capacitación quien periódicamente tenía reuniones con los coordinadores regionales, para tratar diversos puntos y entre ellos el avance de su programa. Así mismo, sé tenía participación en la organización de eventos para el área de capacitación de la Administración General e Información Desarrollo y Evaluación, dirigida en su mayoría a los mandos medios, con instituciones como: American Managamen Asociation (AMA), Asociación Mexicana de Capacitación (AMECAP).

Por otro lado, estuve como encargado de aplicar los exámenes correspondientes (psicométricos y técnicos), así como realizar la integración de los resultados, cuando se concursaba para obtener una plaza superior a la que en ese momento se tenía. Es decir se efectuaba el proceso de selección de personal para la promoción del personal.

A partir de 1998 me encuentro trabajando en el área de capacitación para Aduanas, dentro de la cual he fungido, como instructor, cuya función la podemos considerar como la de

determinar y ordenar los contenidos del curso que impartiría, seleccionar la experiencia de aprendizaje, las técnicas y medios didácticos, disponer de las condiciones físicas. Así pues, mi papel ha sido también el de transmitir conocimientos.

Hasta aquí se ha contextualizado de manera general los antecedentes de la Administración en la que nos encontrábamos, posteriormente hicimos énfasis a diversos conceptos tales como: capacitación, adiestramiento, desarrollo, se mencionaron los elementos que conforman el proceso administrativo y como éste puede relacionarse con la capacitación, asimismo se mencionó el aspecto legal de ésta. En este último capítulo se puso de manifiesto la participación del psicólogo dentro de la misma institución, así como, las diversas áreas de capacitación en donde ha desarrollado varias actividades el autor del presente trabajo.

Así pues, una vez identificado el campo donde se desarrollo el presente trabajo, de haber analizado diversos conceptos relacionados con la capacitación y la gran variedad de actividades que el psicólogo desempeña dentro de la misma institución.

A continuación se describirá como fue conformado el Programa Integral de Capacitación para la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación durante 1996.

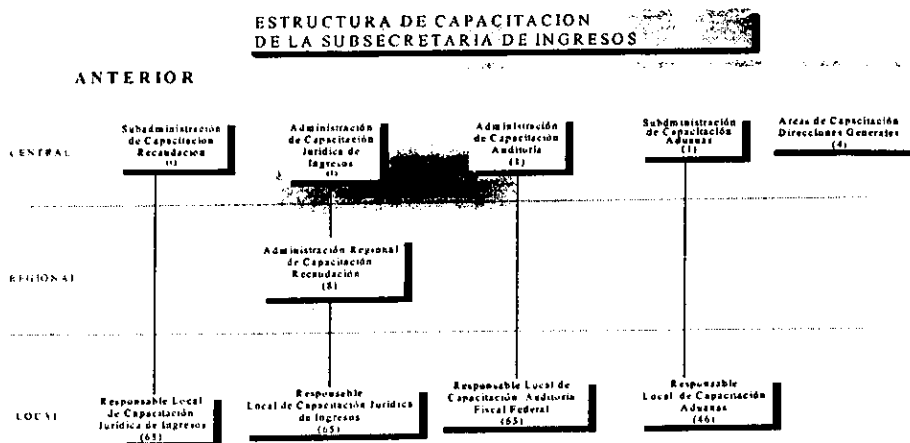
CAPITULO IV

ELABORACION DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACION PARA LA FORMACION PROFESIONAL DEL SERVIDOR PUBLICO

Al entrar en funciones la que sería la última administración de la Subsecretaría de Ingresos (SSI), se consideró de suma importancia contar con un diagnóstico de la forma en que se venía desarrollando la capacitación y de los recursos que se destinaban a ella, con la finalidad de tener los elementos necesarios para diseñar una estrategia que permitiera dar respuesta a las demandas de esta Subsecretaría en la materia.

De esta manera, se le otorgó a la Dirección General de Interventoría, a finales de 1995, la atribución de normar y coordinar la función de capacitación en la SSI, así como de manejar los recursos humanos, materiales y financieros destinados a la capacitación a escala nacional. Asimismo, se le asignó la realización de estudios especiales con relación a la capacitación, llevando a cabo un diagnóstico de la función de capacitación en la subsecretaría de Ingresos detectándose lo siguiente:

Como primera instancia se detectó la organización existente alrededor de esta función.



4.1 DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS ÁREAS DE CAPACITACIÓN DE LA SUBSECRETARIA DE INGRESOS

Como parte inicial del proyecto se llevó a cabo un diagnóstico en el mes de febrero de 1995, el cual se aplicó a las diferentes áreas de capacitación con el fin de conocer la problemática existente en cuanto a:

1. Normatividad.
2. Estructura.
3. Detección de necesidades.
4. Integración de programas.
5. Instructores.
6. Designación de participantes.
7. Inducción.
8. Evaluación de eventos.
9. Capacitación asociada a promoción.
10. Horarios
11. Recursos presupuestales.
12. Becas.
13. Difusión.
14. Apoyo externo.

Algunas consideraciones en materia **normativa** .

El esquema normativo que regía la formación de capacitación en el aspecto sustantivo de la Subsecretaría de Ingresos, no contaba con una instancia facultada para normar esta actividad.

La normatividad existente presentaba dispersión y un orden inconsistente, esta fue establecida sin haber sido consideradas las áreas sustantivas de la Subsecretaría de Ingresos, restándole eficacia en el cumplimiento de los objetivos que se perseguían, aunado a lo anterior no existía una instancia facultada para vigilar el cumplimiento, de la capacitación y el seguimiento de la misma, por las razones antes mencionadas, se puede mencionar en resumen que existía un vacío en el aspecto normativo.

En el aspecto **estructural** los niveles jerárquicos en las áreas mostraban características de desigualdad entre las administraciones y las direcciones generales. En el caso de las primeras, la función de capacitación dependía de los administradores. Las tres primeras (Auditoría, Jurídica y Aduanas dependían de un administrador central y en la última Recaudación de un sub – administrador). En el caso de las direcciones generales la ubicación varía: Coordinación con Entidades Federativas e Interventoría cada una contaba con un jefe de departamento, Política de Ingresos y Asuntos Fiscales Internacionales jefe de oficina.

Con respecto al personal asignado el mayor porcentaje del personal responsable de esta función estaba centrada en niveles de jefe de departamento oficinas y analistas.

Detección de necesidades de capacitación, cada área contaba con su propio esquema y metodología, el cual se realizaba por medio de cuestionarios y entrevistas con cada una de las unidades y áreas en cuestión. Esta se realizaba anualmente, constituyéndose los resultados en la plataforma para la elaboración del programa de capacitación.

Los **programa de capacitación** estaban elaborados por los responsables de esta función, en coordinación con las unidades administrativas y técnicas, con base en los resultados de la detección de necesidades. Los programas estaban orientados en un 39% a la capacitación del personal técnico – operativo; el 26% al mando medio; 14 % mando medio superior y el 10% restante al personal administrativo. La mayor parte de los cursos eran impartidos por medio de cursos directos.

En cuanto a los **instructores** el 89% eran instructores internos y el 11% externos, estos últimos eran seleccionados por cada una de las áreas con base en sus criterios (costo, referencia, curriculum, conocimiento de la materia etc). La evaluación del desempeño del curso y la del instructor se realizaría al final de cada curso por parte de cada uno de los participantes.

La **selección de los participantes** para acudir a los cursos se realizaba indistintamente, en cada una de las áreas sin contar con un procedimiento específico. En la mayoría de los casos los participantes eran asignados por los jefes inmediatos en función de la temática del evento y de las funciones que desarrolla el participante en el trabajo. Algunas áreas realizaban convocatoria o invitaciones abiertas para estos eventos.

El proceso de **inducción** a la institución era llevado a cabo por el área de capacitación, utilizando cada una de ellas su propio material o método para cumplir con este propósito. Los cuales podían ser manuales, Vídeo Conferencias, Curso Directo y materiales utilizados por el INCAFI.

La **evaluación de los eventos** se realizaba en cada una de las áreas aplicando evaluaciones de reacción al aprendizaje en cada uno de los cursos que se impartían. Sin embargo, no se cuenta con mecanismos para medir el impacto de la capacitación tanto en el desempeño del servidor público que la recibe como en el nivel de eficiencia de las áreas. El INCAFI en participación con las áreas de la SSI instrumentaron el Sistema de Información y Control de Eventos (SICE), mediante el cual se buscaba establecer un sistema de seguimiento y evaluación de los programas de capacitación de la SSI que retroalimenten a

las áreas. Sin embargo este sistema se restringió al control estadístico, por parte del INCAFI, de los eventos realizados tanto por el Instituto, del cual se desprenden reportes periódicos a las áreas en los aspectos que le son propios, lo que le impidió tener, una visión global del proceso de capacitación.

Promoción – capacitación no existía vinculación directa entre la capacitación y la promoción de su personal. En la práctica cuando se presentaba una promoción del personal, los jefes inmediatos, únicamente solicitaban información sobre su participación y actuación en procesos de capacitación, esto en el mejor de los casos.

Con relación a los **horarios** la mayoría de los cursos que se impartían estaban dentro del horario de trabajo, aunque este estaba sometido a la decisión de los jefes inmediatos, que en ocasiones, por carga de trabajo se mostraban renuentes a facilitar la participación de su personal a cursos en horarios de trabajo. Por otro lado, cuando los cursos eran programados en horarios fuera de trabajo, el mismo personal se manifiesta con poca disposición para acudir a ellos, debido a la diversidad de actividades que cada persona tiene.

El **presupuesto** asignado a cada una de las áreas estaba mal proporcionado, entre cada una de ellas y el número de personal con que cuentan, como lo podemos ver en la siguiente tabla.

AREA	PTO/PERS
Administración General de Recaudación	720
Administración General de Aduanas	1111
Administración General de Auditoría Fiscal	662
Administración General de Jurídica de Ingresos	0
Política de Ingresos	300
Coordinación con entidades Federativas	1500
Interventoría	500
Coordinación General de Administración	125

En el rubro de **becas** se contaba con un renglón para maestrías, diplomados, postgrados, especializaciones y cursos técnicos. las cuales eran proporcionados por instituciones educativas, por las propias administraciones generales y por el INCAFI. Sus asignaciones no obedecían a normas establecidas por la organización, (a excepción de requisitos de la organización otorgante).

La **difusión** de la capacitación en las áreas, era desordenada, encargándose ésta de emitir circulares o invitaciones directas a los jefes inmediatos quienes se encargaban de asignar el personal a capacitar.

En cuanto al **apoyo externo** las áreas contaban para la ejecución de sus programas de capacitación con apoyos externos que iban desde instalaciones (hoteles, alimentación, etc.), instrumentos audiovisuales, material didáctico y equipo en general, con los que se obtienen condiciones de calidad y de oportunidad requeridas.

4.1.1. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL DIAGNOSTICO.

Los resultados del diagnóstico apuntaron básicamente a estos problemas:

- Falta de una autoridad única que dirija y norme la función de capacitación.
- Carencia de un programa que integre todas las acciones de capacitación que se lleven a cabo en la subsecretaría.
- Carencia y desperdicio de recursos humanos, financieros y materiales que apoyen el proceso de capacitación.
- Falta de coordinación entre el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (INCAFI) y las áreas.

Considerando los resultados obtenidos del diagnóstico, se buscó promover una adecuada coordinación entre las áreas, y mejorar el aprovechamiento de los recursos presupuestales asignados a la función de capacitación, el entonces Subsecretario dictó los siguientes, acuerdos.

Acuerdos:

- Designa una autoridad única, coordinadora de la función de capacitación. (Dirección General de Interventoría finales de 1995)
- Elaboración de lineamientos generales para la conformación del Programa Integral de Capacitación.
- Establecimiento de mecanismos de coordinación de acciones y producción de materiales educativos entre el INCAFI y las áreas de capacitación de la SSI.
- Transferencia a la autoridad única, de los recursos humanos y financieros a nivel nacional destinados para capacitación.

Con el propósito de dar solución a los puntos mencionados se nombra a la Dirección General de Interventoría como la responsable para orientar las acciones de capacitación en la subsecretaría; instrumentando el Programa Integral de Capacitación 1996, asimismo se concentró los recursos destinados a becas; y se promovió la coordinación entre el INCAFI y las áreas de capacitación.

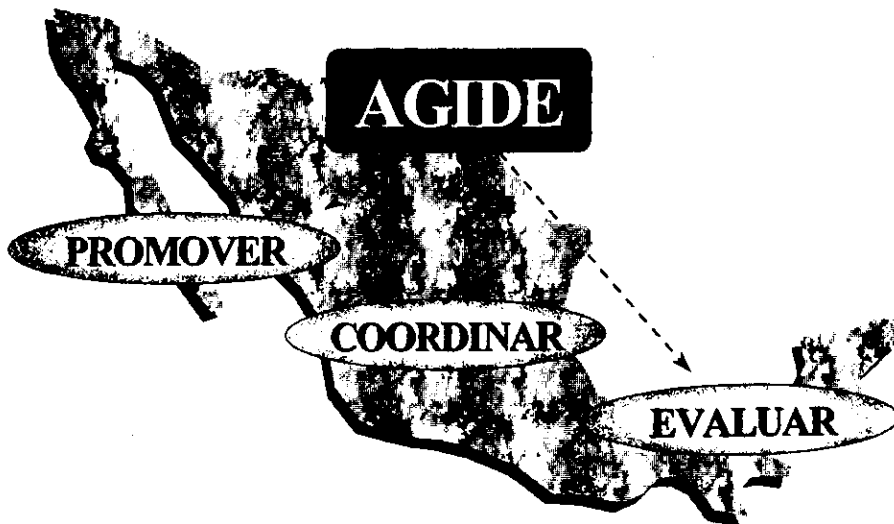
Paralelo a lo anterior, la Dirección General de Interventoría se transforma en marzo de 1996 en la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación, (AGIDE); a la cual se integraron todos los recursos que se encontraban destinados a realizar esta función en toda la Subsecretaría de Ingresos en el ámbito nacional.

ADMINISTRACION GENERAL DE INFORMACION DESARROLLO Y EVALUACION (AGIDE)



Teniendo entre sus funciones la capacidad y responsabilidad de normar, coordinar, planear, instrumentar, dirigir, controlar y evaluar las acciones y procesos de capacitación (Formación y Desarrollo), asimismo, desarrollar un modelo de capacitación cuyas características buscaron dar respuesta a una población de cerca de 35,000 servidores públicos de la Subsecretaría de Ingresos. A la cual se integraron todos los recursos que se encontraban destinados a realizar esta función en toda la SSI en el ámbito nacional.

Esta responsabilidad es ejecutada en el ámbito nacional en tres ámbitos de acción: Central, Regional y Local.



La capacitación del personal en la SSI a nivel central, regional y local

A continuación se presenta un cuadro especificando de manera general los antecedentes de la capacitación dentro de la Subsecretaría de Ingresos.

Diagnóstico 1995

- Acciones aisladas y desvinculadas en materia de capacitación entre el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (INCAF) y las áreas sustantivas.
- Falta de orientación y enfoque integral para la conformación de programas.
- Dispersión y falta de racionalidad en la aplicación de recursos.
- Ausencia de control, seguimiento y evaluación de la capacitación.

Reorientación de la capacitación integral de la carrera 1995.
Para la conformación de programas del Servidor Público considerando el proceso de transición hacia la implantación del Servicio de Administración Tributaria del Servicio Fiscal de Carrera.

Acuerdos del Subsecretario

- Designación de una autoridad única Administración General Información Desarrollo y Evaluación (AGIDE).
- Incorporación de las áreas de capacitación a la AGIDE.
- Coordinación entre el AGIDE e INCAF.
- Elaboración de lineamientos para conformar el Programa Integral Capacitación (PIC).

4.2 CONFORMACION DEL MODELO DE CAPACITACION

Retomando los resultados del diagnóstico realizado durante 1995, en el cual se ponía de manifiesto la carencia de un programa que integrara todas las acciones de capacitación que se llevaban a cabo en la subsecretaría. En el presente trabajo nos abocaremos al desarrollo del Programa Integral de Capacitación (PIC). Ya que la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación (AGIDE), considera que en el recurso humano reside el mayor potencial para promover el cambio en la institución, así pues se contempló a la capacitación como la posible solución.

Como complemento a lo anterior y principios de 1996, se diseñó la estrategia y el modelo para conformar el Programa Integral de Capacitación 1996, bajo líneas de acción uniformes que respondieran a esfuerzos homogéneos en todas las áreas:

1. Fundamentar la capacitación 1996 en las áreas sustantivas de las áreas.
2. Dotar al personal de una plataforma esencial de conocimientos y habilidades mediante paquetes didácticos.
3. Aprovechar la experiencia adquirida en esfuerzos de capacitación.
4. Dar plena utilización a la tecnología, experiencia y capacidad del INCAFI.
5. Optimizar la utilización de recursos y esfuerzos en la capacitación.
6. Establecer una comunicación permanente y eficiente entre las áreas de capacitación a nivel central, regional y local.

La Administración General de Información Desarrollo y Evaluación tiene actualmente encomendada la responsabilidad de planear, instrumentar, dirigir, controlar y evaluar los procesos de capacitación (Formación y Desarrollo) de los servidores públicos de la Subsecretaría de Ingresos.

Esta responsabilidad es ejecutada a escala nacional en tres ámbitos de acción: Central, Regional y Local.

Con motivo del cambio y transición de la Subsecretaría de Ingresos, hacia la implantación del Servicio de Administración Tributaria y del Servicio Fiscal de Carrera, fue imprescindible la aplicación de un procedimiento homogéneo para todas las áreas de la Subsecretaría de Ingresos (SSI), que permitiera identificar las necesidades reales de capacitación, con el fin de elevar la calidad en el trabajo mediante la instrumentación de procesos de formación profesional de los servidores públicos, dotándolos de conocimientos y habilidades que promuevan el mejor desempeño de sus funciones, así como el desarrollo institucional y su capacidad de gestión y supervisión.

Por tal motivo para poder lograr la conformación del Programa Integral de Capacitación (PIC.), fue indispensable realizar una, **Determinación de Necesidades**, la cual fue parte fundamental del proceso de capacitación, ya que, permitió identificar las carencias o deficiencias en cuanto a conocimientos, habilidades y/o actitudes que un grupo de trabajo debe adquirir, reafirmar o actualizar para desempeñar con eficiencia las funciones propias de su área laboral; es decir, el resultado de un análisis comparativo entre la situación actual y la situación ideal, con el fin de establecer los objetivos y acciones a seguir en el Programa Integral de Capacitación 1996.

De este esfuerzo conjunto se obtuvieron diversos beneficios entre los que destacan:

- Homogeneizar la conceptualización de la D. N. C.
- Reconocer que el alcance de la DNC será en el ámbito nacional (Central, Regional y Local) tanto para los niveles operativos como para los mandos medios.
- Conocer los problemas que enfrentan las áreas funcionales de la SSI, lo cual se convierte en un importante insumo para las resoluciones.
- Permitted que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.

- Identificar la profundidad con que se deben abordar las materias y temas para mantener permanentemente actualizados a los instructores.
- Reconocer la importancia de aplicar el procedimiento para la D. N. C. en su propia Unidad Administrativa.
- Generar una actitud favorable en los Titulares de las áreas funcionales, Administradores y Responsables de capacitación, hacia los aspectos normativos en la materia.
- Desarrollar un espíritu de equipo de trabajo institucional.
- Priorizar las necesidades manifiestas.
- Determinar los tiempos necesarios para llevar a cabo la aplicación del procedimiento, así como los requeridos para efectuar el procesamiento de la información y la presentación de los resultados.

Por ello, la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación, diseñó el procedimiento para determinar las necesidades de capacitación en la Subsecretaría de Ingresos, directriz bajo la cual las áreas de capacitación de nivel Central, Regional y Local aplicaron y para conformar su respectivo programa de capacitación, lo que a su vez permitiría conformar e integrar el Programa Integral de Capacitación 1996.

La determinación de necesidades de capacitación fue una etapa decisiva para el éxito del Programa Integral de Capacitación, ya que de los resultados, dependería que el programa fuera congruente con las necesidades reales de las áreas, puesto que, conocer los requerimientos de capacitación de la SSI permitiría responder de manera adecuada para satisfacer dichas necesidades.

4.2.1 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Tipos de necesidades:

Por su accesibilidad se abordaron tanto las necesidades manifiestas como las encubiertas.

Necesidades manifiestas: Son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista, es decir, los problemas de origen fácilmente detectables.

Para comprender mejor este tipo de necesidades se enuncia el siguiente ejemplo:

A. Cuando cambian los procedimientos de trabajo, los métodos, los sistemas administrativos, las políticas, las leyes, los reglamentos, etc.

Necesidades encubiertas: Son aquellas que provienen generalmente de problemas relacionados con el servicio y la productividad del área, como puede ser obsolescencia de habilidades, conocimientos o actitudes del grupo de trabajo.

Las necesidades encubiertas son las que presentan mayores dificultades, ya que se encuentran inmersas en diversas variables difíciles de identificar como pueden ser: Actitudes de servicio, Costumbres, Estilos de autoridad, Factores motivacionales, No se cumplen los programas y metas, Deficiente programación de actividades, comunicación pobre o defectuosa en algunos niveles de las áreas, Excesivo traslape de responsabilidades etc.

Después de haberse realizado la detección de necesidades en cada uno de los ámbitos. La información fluiría de la siguiente forma: el personal responsable de capacitación de cada una de las locales envió su programa a la regional correspondiente, la cual realizó un análisis de la información presentada por cada una de las locales, en relación a los programas de las áreas de Aduanas, Recaudación Jurídica y Auditoría Fiscal, quienes a su vez la enviarían a las oficinas centrales de cada área de capacitación para realizar el concentrado nacional del área correspondiente (Aduanas, Jurídica, Recaudación y Auditoría Fiscal), por último los responsables de capacitación de cada área a nivel nacional reportarían su programa nacional

a la Dirección de Desarrollo y Capacitación para su validación y con ello realizar el Programa Integral de Capacitación 1996.

Ya conformado el listado de materias para impartirse en cada área a nivel nacional, se planteó los siguientes objetivos del Programa Integral de Capacitación:

4.2.2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACION.

Objetivos

DEL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACION

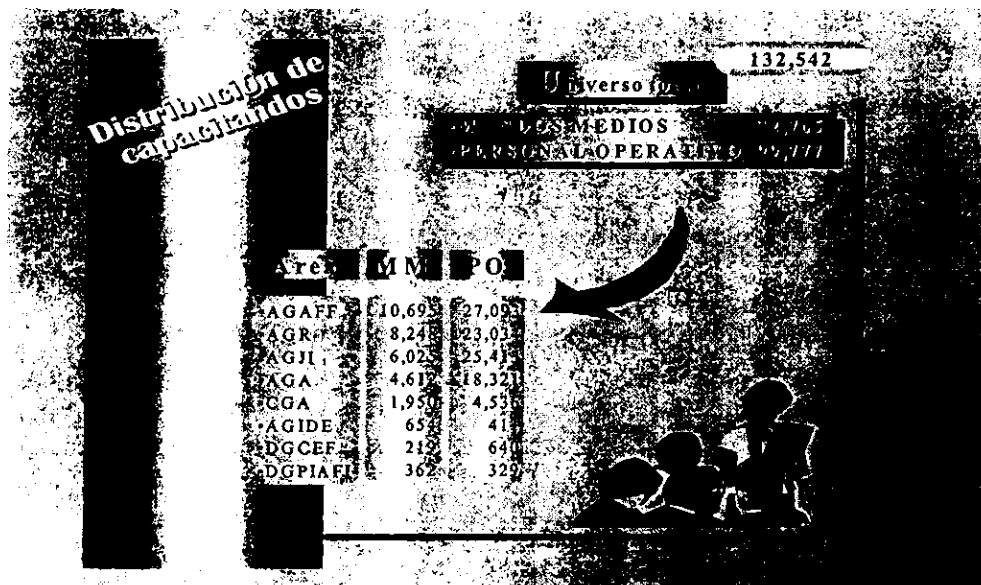
- 1-Dotar al personal de una plataforma de conocimientos y habilidades para promover el ingreso del personal al Servicio de Administración Tributaria y al Servicio Fiscal de Carrera, mediante materias integradas en paquetes didácticos para áreas funcionales de la Subsecretaría.
- 2-Satisfacer las necesidades reales de capacitación del personal de la SSI, orientando la función de capacitación hacia las funciones sustantivas de las áreas, con el fin de que el servidor público desempeñe su función, promover su desarrollo en la institución y en su caso, fortalecer el uso de sus habilidades directivas
- 3-Establecer una comunicación eficiente y permanente entre todas las instancias de capacitación participantes, a fin de optimizar la ejecución del PIC 1996, la utilización de los Recursos Humanos, Financieros, Materiales y Tecnológicos
- 4-Optimizar la utilización de recursos y reforzar la capacitación masiva y a distancia, así como la realización de eventos inter-áreas, en aquellas materias cuyos objetivos así lo permitan
- 5-Garantizar la calidad y oportunidad de los materiales didácticos, que apoyan la impartición de las materias contempladas en el Programa Integral de Capacitación.
- 6-Asegurar el involucramiento y participación de todo el personal de la SSI

Es necesario hacer hincapié en la trascendencia que tiene al menos los primeros objetivos generales; puesto que en el primero se esperaba, que la capacitación que se brindará le diera al personal los conocimientos mínimos necesarios, y proporcionará los medios para tener una nueva actitud, y habilidades que le permitirán asimilar los cambios venideros dentro de la institución coadyuvando con ello al desarrollo de su persona y de la misma institución.

Así mismo en el segundo objetivo se pretendía, que la capacitación fuera encaminada directamente a las áreas sustantivas, es decir proporcionarle al personal los cursos que realmente requiere en su área y no simplemente capacitarlo por capacitarlo.

4.2.3. INDICADORES DEL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACION.

Este programa de capacitación consideró capacitar un universo de 132, 542 personas: como a continuación se describe.



Entre los objetivos del Programa Integral de Capacitación estaban: orientar la función de capacitación, hacia las funciones sustantivas de las áreas, con el fin de que el servidor público desempeñe su función adecuadamente, y con ello promover su desarrollo en la institución, así como mejorar o reforzar sus habilidades directivas, y considerando la población a capacitar se implementó una metodología educativa fundamentada en las tareas sustantivas de las áreas, mediante paquetes didácticos en cuatro tipos de contenidos, Técnica – Sustantiva, Habilidades Administrativas y Personales; Filosofía del Servicio e Informática (cada uno de estos será definidos más adelante).

El proceso de capacitación con ello pretendía, elevar la capacidad del personal hacendario, tener mayor alcance y profesionalización para mandos medios y directivos, así como el personal operativo de la Subsecretaría de Ingresos.

En el cuadro siguiente se manifiesta el número de áreas sustantivas, de cada una de las Administraciones de la SSI, Administración General de Aduanas (AGA), Administración General de Auditoría Fiscal Federal (AGAFF), Administración General de Recaudación (AGR), y la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación (AGIDE).

Paquetes Didácticos para Áreas Funcionales

AGJI 12

1. Normatividad
2. Asistencia al contribuyente
3. Operación
4. Contencioso
5. Comercio Exterior
6. Informática
7. Coordinación Interna
8. Especial Jurídica
9. Admón. de Recursos y servicios administrativos
10. Capacitación
11. Pago en especie
12. Resoluciones de controversias

AGAFF 7

1. Programación
2. Normatividad
3. Procedimientos legales
4. Comercio Exterior
5. Administración de Recursos
6. Auditoría Fiscal
7. Operación Fiscal

AGIDE 4

1. Revisión Fiscal
2. Interventoría
3. Información y Evaluación
4. Administración de Recursos

AGA 7

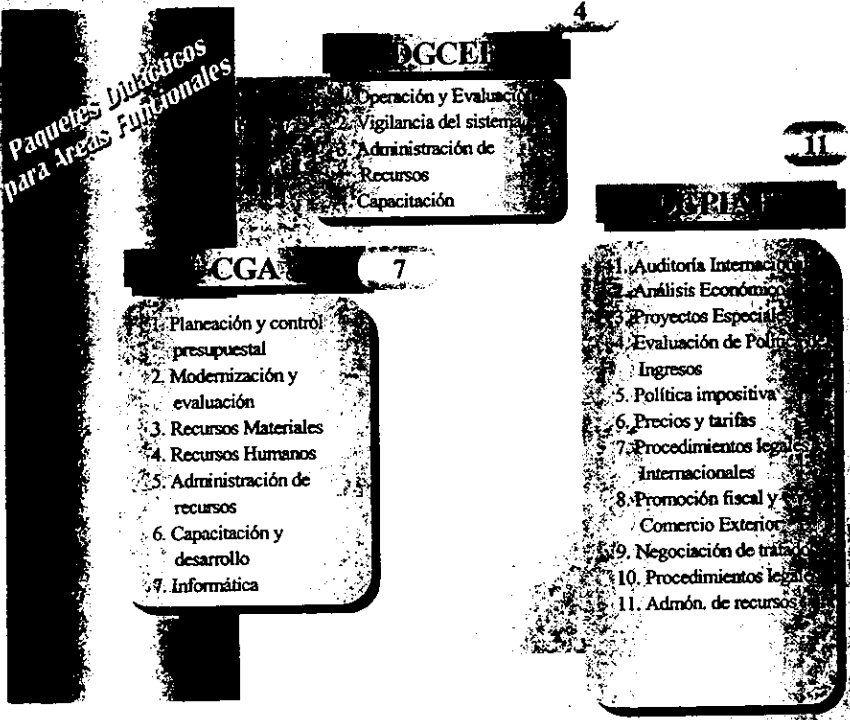
1. Administración central
2. Reconocimiento aduanero
3. Contabilidad y glosa
4. Policía Fiscal
5. Capacitación
6. Admón. de Recursos
7. Revisión en sala

AGR 14

1. Técnica tributaria de recaudación
2. Especial de recaudación
3. Normatividad
4. Evaluación regional
5. Implantación de normatividad
6. Informática, prog. y norm. contable
7. Centro contable
8. Infraestructura recaudatoria
9. Capacitación
10. Administración de recursos
11. Control de crédito y cobro coactivo
12. Control y registro
13. Orientación y servicios
14. Informática

Así mismo el cuadro siguiente especifica el número de áreas sustantivas correspondiente a las direcciones generales y coordinación de la SSI.

Dirección General de Coordinación con Entidades Federativas (DGCEF), Coordinación General de Administración (CGA) y la Dirección General de Política de Ingresos y Asuntos Fiscales Internacionales (DGPIAFI).



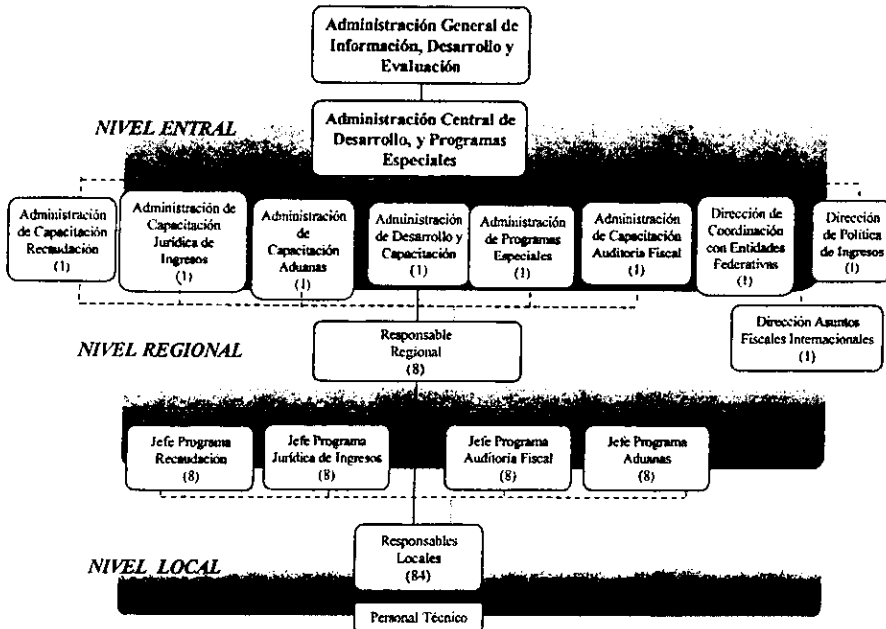
Dichos paquetes son definidos a la luz de las funciones básicas de la Subsecretaría de Ingresos, respondiendo con ello a las facultades que a cada una de las áreas, le establece el Reglamento Interior de la SHCP, así como a los objetivos y metas comprometidos en el Programa Operativo Anual de las diferentes Unidades Administrativas.

ORGANIZACION

La Administración General de Información Desarrollo y Evaluación contaba con una población de 478 personas, las cuales se encontraban distribuidos en tres ámbitos, central, regional y local.

A continuación se presenta la estructura de capacitación existente en 1996

ORGANIGRAMA ACTUAL DE CAPACITACION



4.3. EL MODELO ESTRUCTURAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

El modelo estructural clasificó a la capacitación en dos tipos; capacitación para la función y capacitación para el desarrollo, las cuales se agruparon en dos grandes familias de puestos:

- Mandos medios y directivos.
- Operativos.

El modelo estructural se conformó por paquetes didácticos de materias: técnico-sustantivas; informáticas; de habilidades administrativas y personales; así como la filosofía del servicio, de tal manera que se consideró responderían a las características y necesidades reales de las funciones de las unidades administrativas de la Subsecretaría de Ingresos, en tres niveles de competencia: Central, Regional y local bajo la coordinación y supervisión directa del Administrador de Capacitación Correspondiente; quien en estrecha comunicación con los titulares de las áreas funcionales, analizaron las necesidades de capacitación y se seleccionaron las materias que conformarían los paquetes didácticos.

Para facilitar la selección, sirvió de insumo en primer término las materias técnico sustantivas para la función, en las que su efectiva práctica y didáctica se haya comprobado durante 1995, aquéllos cuyos materiales requieren ser actualizados o mejorados en su contenido temático y, en tercer término las materias nuevas que respondan realmente a las necesidades de capacitación de las áreas funcionales.

A) Paquetes Didácticos

El Paquete Didáctico se integró por materias ordenadas secuencialmente, para conducir al personal hacia una capacitación integral de acuerdo con las funciones básicas de las áreas sustantivas de la SSI, facilitando la ejecución de un proceso continuo y permanente de enseñanza - aprendizaje.

Los Paquetes Didácticos consideran tres aspectos:

- Tipo de capacitación
- Nivel jerárquico del personal
- Tipo de materias o categorías

4.3.1. TIPOS DE CAPACITACIÓN

Los tipos de capacitación se estructuraron por materias obligatorias para la función y para el desarrollo, que los propios titulares de las áreas funcionales validaron con base en sus programas, proyectos y objetivos prioritarios establecidos.

CAPACITACIÓN PARA LA FUNCIÓN.

La capacitación para la función estaba conformada por materias que están orientadas a brindar a los grupos de trabajo una plataforma de conocimientos, habilidades y actitudes básicas, buscando hacer más eficiente el desempeño de sus funciones. En este sentido el personal iniciaba tomando materias que tenían un orden secuencial, las cuales le permitirían capacitarse posteriormente en otras materias que le permitirían desarrollarse dentro de la institución.

Así pues estas materias estaban orientadas a proporcionar a los servidores públicos una estructura homogénea de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar sus funciones básicas en su área de trabajo, así como para actualizar la información generada por cambios en materia normativa, tecnológica y legal en la Subsecretaría de Ingresos, para permanecer a la vanguardia de los cambios.

CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO:

Se conformó por materias y acciones que permitirían a los grupos de trabajo desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para permanecer en la vanguardia de los cambios tecnológicos, así como de los que en materia normativa y legales se generen en la Subsecretaría de Ingresos, contribuyendo así a la actualización permanente del personal.

Este tipo de capacitación representa el compromiso de dar facilidades a un servidor público para que pueda aspirar a una mayor responsabilidad, así como también dar respuesta a los trabajadores que por su merecimiento acreditan que se les apoye motivacionalmente para desarrollar al máximo sus potencialidades.

Se compone por aquellas materias de carácter complementario que permiten al personal desarrollar los conocimientos, habilidades y modificar actitudes con una nueva visión para el desarrollo de sus funciones, que le faciliten el desarrollo de sus potencialidades y promover su desarrollo dentro de la organización.

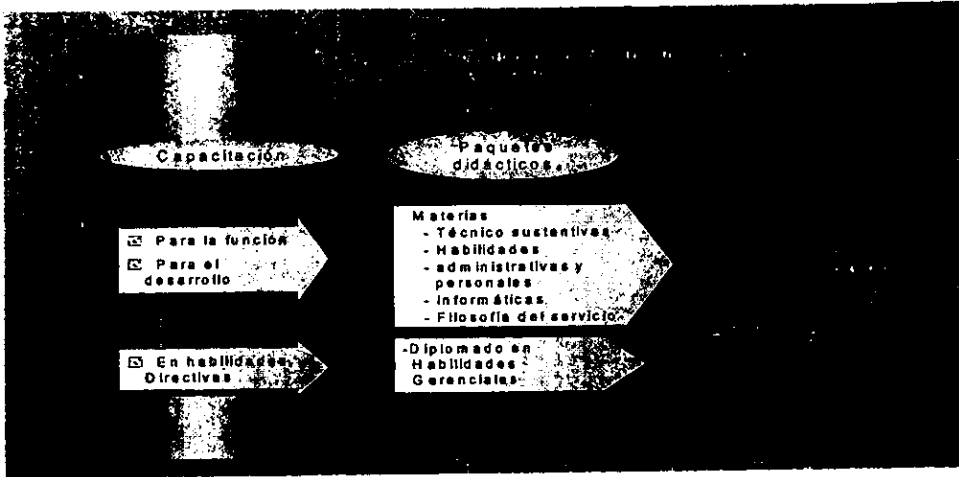
EN HABILIDADES DIRECTIVAS:

Son las materias definidas para el nivel directivo y mandos medios, con el objeto de desarrollar habilidades administrativas y gerenciales para la eficiente administración de los recursos.

Nivel jerárquico del personal

- Directivos y mandos medios
- Operativos

EL MODELO ESTRUCTURAL DE CAPACITACION ES EL SIGUIENTE.



4.3.2. TIPO DE MATERIAS

Los Paquetes Didácticos por funciones consideraron cuatro tipos de materias, (Categorías) las cuales estaban integradas por áreas de conocimientos que los propios titulares de las áreas sustantivas validaron con base en sus programas, proyectos y objetivos prioritarios establecidos. Estos tipos de materias son:

- Técnico - sustantivas (TS).
- Habilidades administrativas y personales (HAP).
- Informáticas (INF).
- Filosofía del servicio (FS).

Técnico – sustantivas:

Son las materias relacionadas con la función prioritaria del área sustantiva y con el contenido técnico tributario y aduanero (Legislación Fiscal, Auditoría Fiscal, Ley Aduanera, Normatividad, Régimen Simplificado, Tratados Comerciales, Impuestos, etc.), que fundamenta la existencia de una función formal directiva u operativa, con objetivos definidos para contribuir al logro de las metas de la Administración Tributaria.

Algunas materias que entran en este rubro son Actualización Fiscal, Agentes y Apoderados Aduanales, Código Fiscal de la Federación, Contabilidad y Auditoría de Instituciones de Finanzas, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Comercio Exterior, entre otras.

Habilidades administrativas y personales:

En este contexto se ubican aquellas materias y contenidos que complementan la formación del servidor público. Este tipo de materias están encaminadas al desarrollo de las habilidades para el trabajo en diversas esferas, por ejemplo, la organización, la administración y optimización del tiempo y recursos, la comunicación efectiva en el trabajo y el manejo de conflictos, entre otros.

Por ejemplo encontramos Elaboración de Manuales, Ortografía, Redacción, Técnicas para Hablar en Público, Diplomado en Habilidades Gerenciales, Estilo Efectivo de Dirección, Planeación Estratégica, Manejo del Stress, Toma de Decisiones, Técnicas y Métodos de Supervisión, entre otras.

Informática:

En este tipo de materias se adquieren conocimientos vinculados al software, hardware , y demás categorías de la informática.

La clasificación referente a este rubro, responde a la importancia que el avance científico y tecnológico tiene para la automatización de información y procesos, manejo de datos y proyección de la Administración Tributaria.

Incluye materias tales como: Administración de Redes, Internet, Seminario de Actualización Tecnológica, Implement In Data Base Design on Ms SQL Server or Windows NT, Microsoft Office Básico, Microsoft Office Intermedio, entre otros,

Filosofía del servicio:

La importancia de este tipo de materias radica en la misión y filosofía de la organización, las cuales mediante procesos educativos, forman el sentido de identidad de los servidores públicos, por lo tanto los valores propios del personal hacendario deben ser encauzados hacia el logro de actitudes positivas en el desempeño de sus tareas.

Las materias a considerarse en esta categoría pueden ser actitud de servicio, atención y trato al público, motivación al cambio, calidad en el servicio para la orientación al contribuyente, las cuales se imparten únicamente a grupos de trabajo de un área funcional en particular encaminadas a desarrollar el espíritu del servicio del personal hacendario.

A) Proyectos Específicos

Son el conjunto de temas y materias para adquirir mayores conocimientos y habilidades en ciertos procesos operativos y/o directivos que requieren un grado de especialización, a efecto de satisfacer necesidades concretas y temporales planteadas por una Administración o Dirección General.

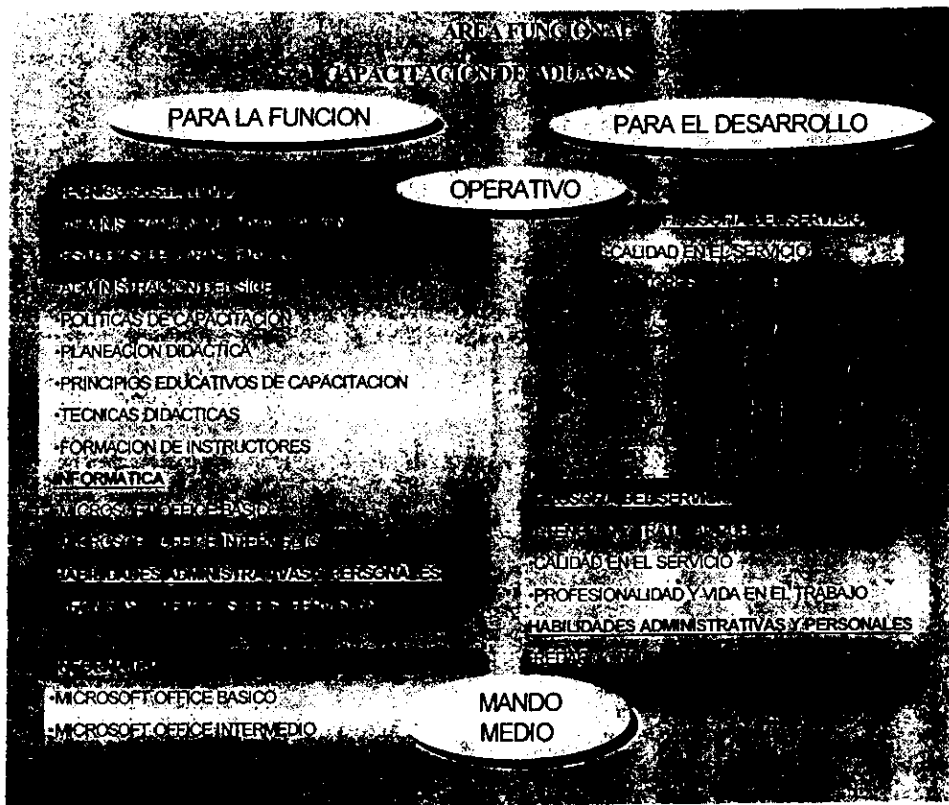
B) Desarrollo de Conocimientos Profesionales (Postgrados)

Se consideran los Diplomados, Postgrados y Especializaciones orientados a fortalecer y ampliar los conocimientos profesionales del personal con un enfoque directamente relacionado con los objetivos y las funciones sustantivas de la Subsecretaría de Ingresos; con planes de estudios concertados con Instituciones Educativas de reconocido prestigio y el INCAFI.

Generalmente este tipo de estudios es impartido a través de herramientas didácticas y medios de comunicación masivos y a distancia, que permiten su difusión a nivel nacional.

		AGAFE		AGAFE		AGAFE	
TIPO	NIVELES	Paquetes Didácticos Programación		Paquetes Didácticos Normatividad		Paquetes Didácticos Auditoría Fiscal	
PARA LA FUNCIÓN	DIRECTIVO Y MANDO MEDIO	Técnico-sustantivos	Habilidades administrativas y personales	Técnico-sustantivos	Habilidades administrativas y personales	Técnico-sustantivos	Habilidades administrativas y personales
	OPERATIVO	Filosofía del servicio	Informática	Filosofía del servicio	Informática	Filosofía del servicio	Informática
PARA EL DESARROLLO	DIRECTIVO Y MANDO MEDIO	Técnico-sustantivos	Habilidades administrativas y personales	Técnico-sustantivos	Habilidades administrativas y personales	Técnico-sustantivos	Habilidades administrativas y personales
	OPERATIVO	Filosofía del servicio	Informática	Filosofía del servicio	Informática	Filosofía del servicio	Informática
EN HABILIDADES DIRECTIVAS	DIRECTIVO Y MANDO MEDIO	Diplomado en Habilidades Gerenciales Dirección Creativa Planeación Estratégica Liderazgo Comunicación Gerencial Calidad Productividad y Eficiencia Análisis de Problemas y Toma de Decisiones Evaluación del Desempeño		Diplomado en Habilidades Gerenciales Dirección Creativa Planeación Estratégica Liderazgo Comunicación Gerencial Calidad Productividad y Eficiencia Análisis de Problemas y Toma de Decisiones Evaluación del Desempeño		Diplomado en Habilidades Gerenciales Dirección Creativa Planeación Estratégica Liderazgo Comunicación Gerencial Calidad Productividad y Eficiencia Análisis de Problemas y Toma de Decisiones Evaluación del Desempeño	

En el siguiente cuadro se pone de manifiesto las materias que conforman el paquete didáctico, para el personal adscrito al área de capacitación de aduanas.



4.3.3. ESTRATEGIA DE CAPACITACION

La forma de lograr los objetivos que se deseaban alcanzar por medio del programa Integral de Capacitación, fue través de un método, o una estrategia de capacitación en nuestro caso; que se tenga o que utilice el que trabaje con adultos es muy importante, ya que de ello dependerá en gran medida el alcance del proceso de capacitación, no sólo de los objetivos educativos, sino también la orientación y el propio alcance de todo el proceso.

Se concibe al método como "camino para..." estamos dejando implícito que se proporcionará al sujeto de la educación los datos e información necesarios para que recorra un camino ya señalado, ya conocido, para llegar a su meta personal; significa, asimismo, que se le proveerá de las oportunidades de desarrollo de las habilidades y destrezas que le posibiliten recorrer dicho camino. Ahora bien, si concebimos al método como "el camino..." , pensamos que la situación cambiará radicalmente, ya que es el sujeto de la capacitación el que tomando conciencia de su personal punto de llegada, de su propio proyecto, de su meta, debe buscar la información, los conocimientos, las técnicas más idóneas para alcanzarlo; asimismo buscará la manera de desarrollar sus potencialidades que le habilitarán para hacer, con economía de esfuerzo y tiempo, su propio camino.

La diferencia, entre estas dos concepciones de método es muy importante, la primera pone el acento en la enseñanza, y por lo tanto en el Agente de Capacitación y en los contenidos que este entrega; la segunda pone un marcado énfasis en el aprendizaje y, por lo tanto, la responsabilidad del mismo recae especialmente en el sujeto, quien debe participar activamente a lo largo de su propio proceso de capacitación definiendo sus necesidades, objetivos y metas , los contenidos, las formas de trabajo, los medios y recursos, etc. En esta concepción el Agente de Capacitación asume la función específica de coordinador de aprendizaje y de un recurso más a utilizar por el grupo en su proceso de capacitación.

Considerando las dimensiones de la población a capacitar y la distribución de la misma en todo el país, (central, regional y local), el INCAFI cuenta con varias estrategias de capacitación, cada una de ellas están diseñada para satisfacer necesidades muy particulares

de cada proceso de aprendizaje, estas estrategias nos permitieron enfrentar el problema de la capacitación masiva, a distancia e inmediata, por lo tanto contamos:

- Cursos Directos
- Cursos en Cascada
- Televisión Interactiva Educativa (TIE)
- Paquetes de Video Enseñanza (P.V.E.)
- Manuales de Autoestudio (M.A.E.)
- Autocapacitación
- Tutoriales
- Entrenamiento en el Puesto de Trabajo
- Simulador
- Juegos Automatizados
- Videos Informativos

Principios Fundamentales de las Estrategias de Capacitación.

Principio de Finalidad: Toda estrategia de Capacitación esta encaminada a realizar objetivos educativos siempre conocidos por los Agentes de Capacitación y los participantes. La estrategia sólo tendrá significado y será válido en función de los objetivos que los participantes deben alcanzar.

Principio de la Orientación: Toda estrategia de capacitación implica un ordenamiento de los datos del curso o materia, de los medios auxiliares y procedimientos con un desarrollo adecuado para llevar el aprendizaje de los participantes al resultado deseado.

Principio de la Adecuación: Toda estrategia ha de adecuar los datos del evento a la capacidad y a las limitaciones reales de los participantes a quienes se les aplica.

Principio de Economía: Toda estrategia ha de cumplir sus objetivos de la manera más rápida, efectiva, fácil y económica, esto es, que se evite la pérdida de tiempo, materiales y esfuerzo, tanto del Agente de Capacitación como del participante.

CURSO DIRECTO

Definición

El curso directo es una estrategia de capacitación que se fundamenta en la transmisión de contenidos por parte de un instructor experto de una materia teórico y/o técnica a un grupo de participantes, apoyado en medios y técnicas didácticas.

Objetivo

Formar, sensibilizar, orientar y actualizar de manera directa al personal que labora dentro de la Subsecretaría de Ingresos para el adecuado desempeño de las funciones a su cargo.

Descripción del proceso:

Es la estrategia de capacitación más común y funciona a través de la interacción entre un experto en la materia, que ha sido formado previamente como Agente de Capacitación, y un grupo. El instructor es el responsable de la enseñanza, es decir, el encargado de propiciar las condiciones para que se dé el aprendizaje, a través de la utilización adecuada de las técnicas y medios didácticos de acuerdo al tipo de contenido.

Para la realización de cursos directos se pueden elegir las siguientes modalidades:

Curso Directo con Instructores de la Dependencia.- Este curso se utiliza para capacitar y actualizar al personal que labora dentro de una dependencia, a través de un experto o instructor adscrito a la misma dependencia.

Curso con Instructores Externos.- Los cursos con instructores externos, son aquellos que se realizan contratando expresamente a éstos para impartir una materia específica.

Este tipo de cursos se darán cuando la dependencia o, el área encargada no cuente con un experto de alguna (s) de las materias requeridas.

CURSOS EN CASCADA

Definición.

El curso en cascada es una estrategia de capacitación en la cual un grupo de empleados que han demostrado conocimientos amplios en la materia y experiencia en su puesto; son habilitados como instructores tanto en materia técnica y didáctica, directamente de los expertos de las áreas centrales, para que posteriormente sean ellos los que desdoblen los contenidos a otros empleados de sus respectivas dependencias.

Objetivo.

Los Cursos en Cascada, tienen como finalidad primordial, capacitar a un gran número de empleados de la Subsecretaría de Ingresos, de manera simultánea y homogénea a través de un cuerpo de Instructores expertos pertenecientes a la misma dependencia.

Descripción del proceso.

Se denomina curso en cascada ya que su procedimiento esta constituido en dos etapas.

- 1.- En la primera etapa, el personal que será capacitado recibe instrucción en materia técnica y didáctica directamente del Instructor experto del área.
- 2.- En la segunda etapa, el personal ya capacitado a su vez imparte el curso, para el cual fue formado, a los empleados de nivel local, los cuales aplicarán los conocimientos y habilidades requeridas en su puesto.

PAQUETES DE VIDEO - ENSEÑANZA (PVE)

Definición

Los paquetes de Vídeo Enseñanza se definen como una estrategia de capacitación que consiste en presentar una materia o contenido temático a través de un programa de televisión grabado en una vídeo cinta y se complementa con material didáctico impreso que sirve de apoyo para el aprendizaje.

Este paquete de material didáctico es aplicado a un grupo de participantes por un Agente de Capacitación denominado Agente de Entrenamiento, el cual se encarga de aplicar y conducir el evento de acuerdo a las instrucciones que recibe del instructor en pantalla así como aplicar las practicas, evaluaciones y diversas técnicas didácticas que indica el manual del agente de entrenamiento.

Objetivo

Proporcionar capacitación de manera masiva, simultánea, homogénea y participativa a un gran número de personas localizadas a grandes distancias entre sí.

Descripción del proceso

Se asigna a un Agente de Entrenamiento que va a ser el encargado de la aplicación del paquete.

MANUAL DE AUTOESTUDIO (MAE)

Definición

Es la estrategia de capacitación que se basa en el aprendizaje individual y a través de un texto que comprende lo esencial de una materia básica, cuyo contenido está estructurado de tal manera que intenta fomentar la participación y la disciplina para aprender en forma independiente, con el apoyo de un consultor técnico que supervisa, asesora y da seguimiento al proceso enseñanza - aprendizaje.

Objetivo

Contribuir a la formación del personal hacendario a través de textos programados que permiten al sujeto aprender de acuerdo con sus necesidades, intereses y condiciones personales, y sin desatender las actividades laborales a su cargo.

Descripción del proceso:

El participante recibe un texto que contiene lo esencial de una materia. Deberá estudiarlo y realizar los ejercicios, prácticas y evaluaciones que se señalan en el mismo de manera autodidacta, es decir, independiente sin la presencia del instructor.

Podrá hacerlo sujetándose a su propio ritmo de aprendizaje y a los tiempos y momentos que considere convenientes en función de sus necesidades y condiciones particulares, deberá planearlos con anticipación para que su aprendizaje sea sistemático y continuo.

Se le designa un Agente de Capacitación llamado "Consultor técnico", que guía y verifica el avance del participante en el proceso de capacitación. Donde cada sesión programada tendrá una duración de por lo menos 30 minutos variando su duración máximo en relación a la disponibilidad del Consultor Técnico así como el número de autodidactas asignados y la naturaleza y extensión de las preguntas que se planteen.

AUTOCAPACITACION

Definición

Es la estrategia de capacitación que se fundamenta en la educación compensatoria, en la cual el personal de una unidad de trabajo que comparte objetivos laborales comunes y específicos. Dicha estrategia se realiza a través de sesiones de estudio o reuniones de retroalimentación.

Objetivo

Destacar y satisfacer necesidades concretas de capacitación que surgen a nivel de Subdirección, Dirección, Sección, entre otras, mediante alternativas internas de formación como pueden ser: sesiones de trabajo, asesorías, desdoblamiento de cursos,

etc., desarrollados hacia el interior del área, aprovechando para ello los recursos materiales y humanos con que ésta cuenta.

TUTORIAL

Definición.

El Tutorial es la estrategia de capacitación en la cual el participante en la interacción con la computadora y con su conjunto de materiales didácticos como: disco con el programa de cómputo y cuadernillo de prácticas libres, tiene la posibilidad de fomentar, coordinar y propiciar un aprendizaje teórico - práctico en algún tema específico. La estrategia garantiza que los conocimientos requeridos por los trabajadores se adquieran en forma amena, gradual, significativa y personalizada, esta estrategia permite que a través de tiempos, lugares y equipos distintos, se propicie un aprendizaje en función de las habilidades e interés particulares de cada participante.

Objetivo.

Esta estrategia tiene como objetivo capacitar al trabajador en materias como: Informática, Clasificación Arancelaria, Procedimientos de recepción de Cámaras o Procedimientos de módulos de recepción de SEPOMEX., a través de un proceso de enseñanza - aprendizaje teórico - práctico donde el principio de aprender haciendo es la base fundamental para fomentar el autoaprendizaje.

Descripción del proceso.

Una vez que el Agente de Capacitación llamado tutor ha verificado que el programa esté correctamente instalado en la computadora y ha entregado el material para el participante, se inicia el proceso del Tutorial en el cual se llevarán a cabo las siguientes actividades:

1.- La primera de ellas, una sesión introductoria donde el tutor explica a los participantes los objetivos y la estructura de la estrategia así como también especifica la mecánica a seguir en el estudio del tutorial.

2.- Una vez cumplida la actividad anterior, el participante inicia su interacción con la computadora guiado por las instrucciones que le proporciona el programa dada una batería de preguntas, aplicación de prácticas y tiempo de estudio, para que vaya avanzando a su propio ritmo.

3.- Es recomendable que, al finalizar cada lección tema o capítulo se realicen ejercicios, prácticas que el tutorial debe proporcionar con el propósito de fomentar la interacción entre teoría y práctica para reafirmar los conocimientos adquiridos. Así mismo, para el caso de temas, o lecciones de gran extensión o de un alto grado de complejidad, también podrá contarse con resúmenes.

4.- Posteriormente, en la evaluación final se presenta una serie de ejercicios para determinar el grado de aprendizaje identificando áreas débiles. Aquí, la computadora puede facilitar un registro detallado de esta información al participante y/o tutor, ya sea registros de calificaciones del participante, tiempo y fechas de estudio, número de sesiones realizadas, impacto del tutorial o de la evaluación de reacción.

5.- Durante el desarrollo del proceso, el tutor supervisa y resuelve constantemente las dudas del participante; así la computadora lo ayudara a identificar el avance de cada integrante del grupo.

6.- Por último, como no existe un tiempo determinado para realizar el estudio del tutorial, al término del mismo, se deberá anotar en el Sistema de Información y Control de Eventos el número de horas promedio establecido previamente por INCAFI, con la finalidad de poder obtener el promedio de horas/hombre/capacitación.

Agente de Capacitación: Tutor

Tutor: Es el Agente de Capacitación encargado de guiar y supervisar el proceso de aprendizaje del participante

ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO

Definición.

El Entrenamiento en el puesto de trabajo (E.P.T), es la estrategia que permite capacitar al trabajador directamente en su puesto de trabajo, en las actividades que debe realizar cotidianamente, proporcionando de manera homogénea y sistemática los conocimientos básicos del puesto a través de tres etapas:

Instrucción.

Capacitación en Áreas débiles.

Evaluación.

Objetivo.

El Entrenamiento en el Puesto de Trabajo (E.P.T.) tiene como objetivo capacitar y evaluar la ejecución de los puestos operativos dentro de la Subsecretaría de Ingresos, además, pretende desarrollar en el trabajador habilidades y mejorar sus actitudes en la labor que realiza, permitiéndole así que aprenda a la vez que está realizando su trabajo. También sienta las bases para que el supervisor pueda evaluar la ejecución de sus operativos.

JUEGOS AUTOMATIZADOS

Olimpiada Fiscal

Definición:

Es una estrategia de capacitación que se fundamenta en la aplicación de un juego, el cual se busca propiciar el aprendizaje del personal de la Subsecretaría de Ingresos, mediante una competencia. Se aplica cuando el contenido es susceptible de llevarse a cabo en computadora, utilizando para ello un sistema computacional.

Por lo tanto el participante es un jugador que adquiere o reafirma conocimientos de una manera didáctica y amena, haciendo que el juego se transforme en aprendizaje ("aprender jugando").

Objetivo:

Promover el estudio generalizado de las disposiciones fiscales y procedimientos normativos de cada una de las Areas Sustantivas de la Subsecretaria de Ingresos, con la finalidad de motivar a los participantes y a la vez actualizar y reforzar los conocimientos que poseen cada uno.

10 TELEVISION INTERACTIVA EDUCACIONAL

Definición:

Televisión Interactiva Educativa (TIE), es la estrategia de capacitación y comunicación basada en la interacción vía satélite, que consiste fundamentalmente en el envío de un mensaje desde una aula emisora, donde se encuentra el expositor (experto en la materia) que a través de cualquiera de sus modalidades se comunica vía satélite con las aulas receptoras donde se encuentran los participantes remotos que interactúan simultáneamente con el expositor, y entre sí, mediante la utilización de fax, teléfono o computadora.

Esta emisión esta acompañada de materiales impresos que apoyan o complementan el evento en cuestión.

Esta estrategia se utiliza como una alternativa de capacitación y/o comunicación masiva, a distancia, simultánea y en vivo, dadas las posibilidades que brinda la interacción entre un emisor, a través de un canal de transmisión un medio de retroalimentación específico y un receptor.

Objetivo:

Capacitar, actualizar e informar de manera oportuna, homogénea y simultánea a todo el personal de la Subsecretaría de Ingresos, a través de la comunicación vía satélite, destacando la interacción simultánea entre el expositor y los participantes a larga distancia.

Descripción del Proceso:

El procedimiento operativo de la estrategia TIE comprende las siguientes etapas:

A) Etapa de Preproducción, que a su vez se subdivide en:

- * Programación
- * Calendarización
- * Taller de elaboración del material televisivo

B) Etapa de Producción, que comprende:

- * Transmisión
- * Recepción
- * Interacción

SIMULADOR**Definición:**

El simulador es la estrategia de capacitación en la que se establece una situación de aprendizaje preconstruída, ya que reproduce objetivamente una situación laboral real que contiene todos los elementos necesarios para el óptimo desempeño de sus funciones de tal manera que el participante desarrolle habilidades y destrezas psicomotrices y cognoscitivas a través de experiencias reales que promuevan el aprendizaje significativo.

Objetivo:

Capacitar a los puestos supervisores de Unidades Administrativas de la Subsecretaría de Ingresos a través de un entronamiento Teórico - práctico de sus puestos con la finalidad de que logren un desempeño eficiente y eficaz en las funciones de los mismos.

Descripción del proceso:

El simulador consiste en mostrar al participante una actuación experta para que después, el capacitando reproduzca dicha actuación las veces que sea necesario hasta establecer la conducta deseada, lo cual se realizará dentro de un ambiente preestablecido que sea acorde al medio real de trabajo de los participantes.

Entrenamiento en el Puesto de Trabajo

En esta etapa, como ya se mencionó anteriormente, se efectúa el desdoblamiento de conocimientos, los cuales se imparten en el lugar de trabajo

VIDEO INFORMATIVO.**Definición.**

El vídeo informativo, es un medio de comunicación, que permite transmitir hechos importantes de manera sencilla y clara en avances o cambios que ocurran en la S.H.C.P. Teniendo como función primordial mantener actualizado e informado al personal de la Subsecretaría de Ingresos. En lo que respecta principalmente a los cambios en normatividad, estructura, funciones o ley que pudieran surgir en la propia Subsecretaria o que afecten su actuación.

Objetivo.

Difundir, al mayor número de personas la información que surja en las áreas sustantivas de la Subsecretaría de Ingresos, con la finalidad de actualizar o mantener informado al personal de las áreas que lo requieran, de manera masiva y homogénea, en lo que respecta a cambios dentro de la Subsecretaria.

Características del vídeo.

Los mensajes informativos, están reforzados por imágenes, gráficas, animaciones y letreros.

La duración debe ser de 15 minutos mínimo a 20 minutos máximo, debido a que este es el tiempo de atención límite de un espectador ante el medio.

El contenido que se maneja debe ser breve, conciso y dinámico.

4.4. APLICACIÓN DEL PROGRAMA

Una vez conformado el Programa Integral de Capacitación para 1996, y de acuerdo a la metodología propuesta por el mismo, éste se puso en marcha en los tres ámbitos, Central, Regional y Local.

Así pues la ejecución del modelo, el desarrollo del programa, el buen funcionamiento y el profesionalismo del personal de la Subsecretaría de Ingresos, se encontraba y se encuentra hoy en día, en manos de las áreas de capacitación.

Para ello el área de capacitación debería apegarse al programa correspondiente, así pues para lograr que un curso, se impartiera en las mejores condiciones y se diera un proceso de enseñanza – aprendizaje, de mejor calidad, y el participante pudiera obtener el mejor provecho de dicho proceso, era indispensable que toda área de capacitación, contara con una cartera de instructores, internos o externos, expertos en la materia.

Así mismo el área tenía que estar al pendiente de cada detalle que se presentara en torno al curso, tales como: establecer comunicación con el instructor, concertar el aula donde se impartirá el curso dentro de la institución, en el caso de que no se cuente con el aula de capacitación, contratar una instalación fuera. (normalmente se contrataban aulas de capacitación de los hoteles).

Ya sea que el evento se realice en instalaciones de la institución o en una externa, se deberá tomar en cuenta, las dimensiones, el color, iluminación, tipo de lámparas, pisos, paredes, ventilación, tipo de sillas y mesas, que se cuente con ceniceros, botes de basura, jarras de agua, cuidar que la puerta de acceso no este cerca del instructor, si no a espaldas o al lado del capacitando. Debe tener pizarrón, pintarrón y rotafolio, los apoyos didácticos básicos. Había que cuidar el tipo de montaje en el aula.

Con respecto a los participantes, se les comunicaba por medio de un oficio, especificando el nombre del curso, fecha de inicio y término, así como el horario del mismo.

Estas actividades se realizan en el caso de que el curso se imparta por medio de la estrategia de curso directo. En el caso, de que la estrategia a emplear sea Manual de Auto – estudio o Vídeo Curso, se deberá elaborar el oficio correspondiente solicitando el manual y el vídeo correspondiente, al Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (INCAFI), para poder llevar a cabo el evento de capacitación. Cuando se imparte un curso por medio de la Televisión Interactiva Educativa (TIE), ya sea Vídeo conferencia, Vídeo Informativo, se le informara al participante el lugar y la fecha, en que será transmitida.

En forma genérica el área de capacitación, era responsable de: planear, organizar, ejecutar y evaluar los cursos de capacitación, que se desarrollarían durante cada mes, conforme al Programa Integral de Capacitación.

Como se puede observar el proceso administrativo de la capacitación se llevaba a cabo en cada una de las áreas de capacitación en los tres ámbitos: central, regional y local. Pero todo proyecto necesita ser evaluado y darle un seguimiento.

Con respecto a la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, está se realizada después de concluir cada uno de los eventos de capacitación. Aplicando a los participantes el cuestionario de medición de reacción, correspondiente para cada una de las estrategias, por ejemplo:

ASPECTOS A MEDIR	ESTRATEGIAS O MEDIOS				
	CURSO	MANUAL DE AUTOESTUDIO	PAQUETE VIDEO ENSEÑANZA	TUTORIAL	TELEVISIÓN INTERACTIVA EDUCATIVA
Agente de Entrenamiento			X		
Beneficios	X	X	X	X	X
Consultor		X			
Coordinador Remoto					X
Desarrollo de Contenido	X	X	X	X	X
Instructor	X				
Instructor a Cuadro o Expositor			X		X
Organización del Evento	X	X	X	X	X

Sin embargo, no se contaba con mecanismos para medir el impacto de la capacitación tanto en el desempeño del servidor público como en el nivel de eficiencia de las áreas. Por otro lado no existía un seguimiento al personal después de haber tomado un curso, es decir, no había forma de comprobar si el conocimiento adquirido, en el curso, estaba siendo aplicado en el campo de trabajo.

Hasta aquí hemos tocado el terreno de la micro - evaluación.

La macro - evaluación, o evaluación de la función de capacitación, es decir, la función sobre los recursos humanos, materiales y tecnológicos que integran un sistema de capacitación, así pues, la validación del sistema implica la validación de los esquemas, estructura, procedimientos, instrumentos, recursos utilizados para realizar la capacitación, desde el punto de vista técnico.

Con respecto a macro - evaluación la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación no contaba con ningún instrumento que pudiese medir el peso específico de la función de la capacitación.

Se podría pensar que ésta se reducía al seguimiento estadístico de la misma función, ya que lo único que se realizaba era lo siguiente:

Hasta antes de 1996, existía un control de los eventos de capacitación, el cual fue implementado por el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, denominado Subsistema de Información y Control de Eventos (SICE), este buscaba establecer un sistema de seguimiento y evaluación de los programas de capacitación de la SSI, que reatualimentará a las áreas. Sin embargo este sistema se restringió al control estadístico, del cual se desprendían reportes periódicos (mensuales).

Por tal razón, se implementó un formato de control y seguimiento de la capacitación, (FCAP- 01) este informe se realizó mes con mes durante 1996, realizando un seguimiento de la evaluación de los resultados de capacitación. Estos resultados se concentraban en el formato correspondiente (FCAP- 01), el cual contenía: el nombre del área que reportaba, el número de personal capacitado (mando medio y nivel operativo), número de eventos, y la estrategia o medio de capacitación empleado, este informe lo reportaban cada uno de los administradores regionales, centrales y de las direcciones generales durante 1996, posteriormente se concentra en el formato correspondiente, para ser procesada y con ello determinar que medio de capacitación se empleo con mayor frecuencia, por cada área, el número de personal capacitado a nivel mando medio y operativo, así como el tipo de materia impartida.

Así mismo la información se presentaba en gráficas comparativas con cada uno de los medios de capacitación, el personal y tipos de materias.

El concentrado de los resultados se reportaba al administrador de desarrollo y capacitación, el cual posteriormente tenía juntas periódicas con los administradores centrales y responsables de las Direcciones Generales para dar a conocer los resultados reportados. En estas reuniones se realizaba una evaluación de lo programado contra lo establecido en

cada una de las áreas de capacitación, y con ello poder visualizar cuales han sido los puntos positivos y los puntos negativos durante el periodo evaluado.

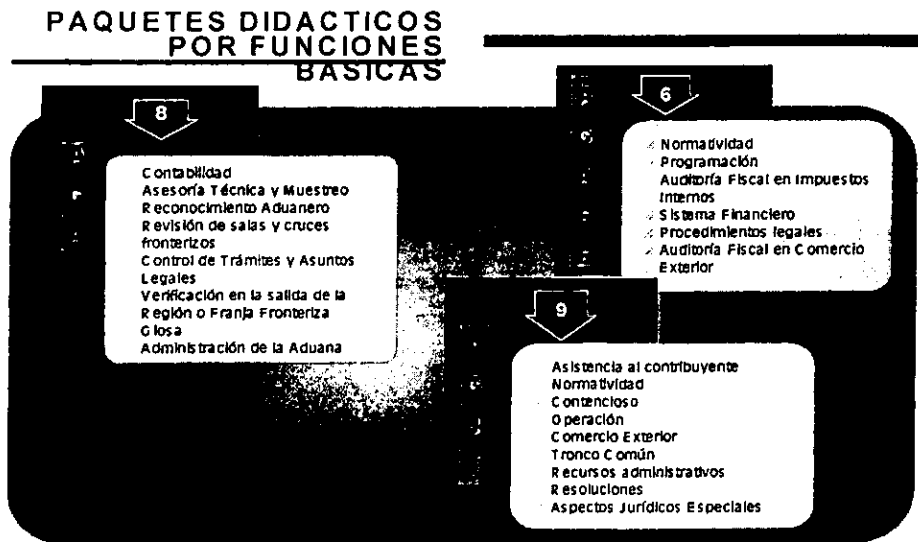
Estos resultados permitieron realizar las modificaciones pertinentes al programa y seguir avanzando en el perfeccionamiento del mismo en 1997.

Por otro lado, anualmente se realiza la reunión nacional de capacitación para evaluar el funcionamiento de la misma: en mi experiencia esta reunión se ha centrado en presentar informes de tipo cuantitativos de la capacitación en la que se compara lo programado contra lo realizado durante el año de 1996.

4.5 EVOLUCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

Considerando los resultados de las reuniones periódicas, y de la reunión nacional de capacitación se implementaron los cambios pertinentes para el año de 1997, respetando el método de paquetes didácticos, que inició en 1996, para las áreas funcionales, y considerando el proceso de transición de la Subsecretaría de Ingresos (el Servicio de Administración Tributaria entró en vigor el 1 de julio de 1997) el método se dirigió durante 1997 a las funciones básicas.

Ejemplo:



El Servicio de Administración Tributaria (SAT). Fue creado el día 1 de julio de 1997, publicado En el diario oficial, teniendo entre sus funciones la de simplificar y hacer más eficiente la recaudación de los impuestos.

Antes de entrar en marcha el (SAT) se llevó a cabo un programa de sensibilización al cambio en todas y cada una de las administraciones de la Subsecretaría de Ingresos, en el ámbito nacional.

Esta sensibilización consistió en dar a conocer al personal hacendario, la visión y misión, y los valores que el servicio de Administración Tributaria persigue.

A continuación se mencionan la Misión y Visión del nuevo organismo.

Misión

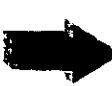
SAT Recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales necesarias para financiar el gasto público, garantizando la correcta y equitativa aplicación de la legislación fiscal y propiciando su cumplimiento voluntario y oportuno.

Visión

SAT Constituirse en una administración tributaria moderna, profesional, honesta y con vocación de servicio, que acredite un alto grado de confianza en la sociedad.

SAT VALORES

Servicio
de
calidad:



Brindar a los contribuyentes un servicio de excelencia, estableciendo relaciones de confianza y cooperación mutua que faciliten el cumplimiento de trámites y gestión ante el SAT.

Honestidad:



Evitando discrecionalidad en la toma de decisiones y la generación de conductas irregulares.

Confianza:



Respetando los derechos, obligaciones, oportunidades y el debido proceso de los actos de la autoridad.

Productividad:



Trabajar con el equivalente al mejor costo y calidad, evitando el uso de recursos innecesarios, el desperdicio, la ineficiencia, la inactividad, el beneficio, la corrupción y la reducción del servicio y la calidad.

Compromiso:



Alinarse consistentemente con los principios de nuestra misión y valores para alcanzar los resultados con los más altos estándares de excelencia.

Considerando la misión y visión del Servicio de Administración Tributaria (SAT), y considerando la próxima implantación del Servicio Fiscal de Carrera, la capacitación toma una nueva forma de operación.

El nuevo modelo de capacitación a desarrollar durante 1998, debería de cubrir las demandas que en materia de capacitación planteaba el SAT, algunas de estas demandas se presentan a continuación.

- Proporcionar al personal del SAT el acceso a los conocimientos necesarios para cubrir la curricula requerida, para convertirse en Servidor Fiscal de Carrera dentro del Servicio de Administración Tributaria.
- Proporcionar al personal, la capacitación para el desarrollo de conocimientos técnicos, profesionales y de habilidades requeridas para poder aspirar a promocionarse conforme al Plan de Carrera que se tenga establecido.
- Proporcionar al personal la preparación de alta especialización, que requiera para mantenerse a la vanguardia, en el conocimiento de la Administración Tributaria, la cual le permita ser competitivo a nivel internacional.
- Que el personal de nuevo ingreso sea capaz de adaptar y cumplir con sus funciones en el menor tiempo posible.
- Propiciar el incremento de productividad del personal por medio de la capacitación.

Para satisfacer dichas demandas se diseñó un plan curricular en el cual se está trabajando desde 1998. Ejemplo.

*P*lan Curricular

Conjunto de materias y temas agrupados y organizados de forma tal que conforman la estructura del conocimiento de la Administración Tributaria, desde el nivel básico hasta la especialización.

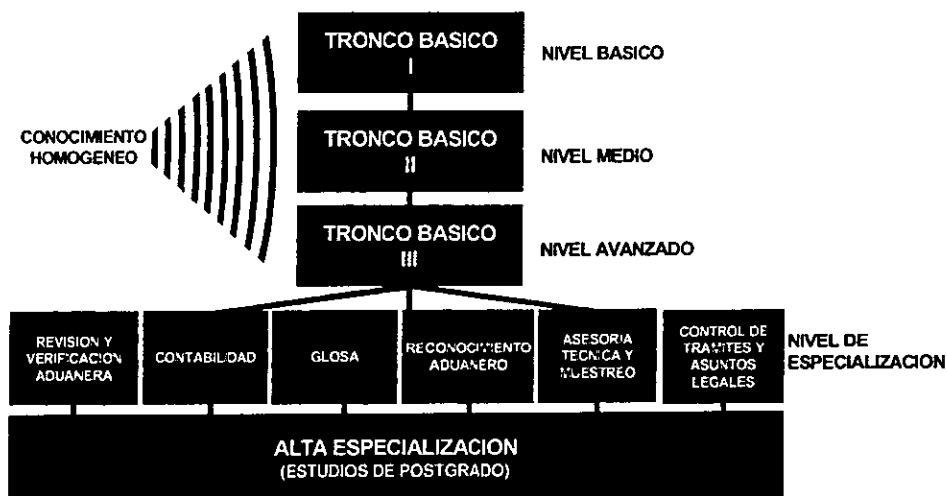
Objetivo

Establecer una plataforma de conocimientos ordenados secuencialmente, que sirva de base para la planeación y desarrollo de las acciones de formación de los servidores públicos del SUT, que les permita avanzar paulatinamente hasta convertirse en personal altamente calificado.

A continuación se presenta a el esquema del plan curricular para el área de la Administración General de Aduanas.

Plan Curricular

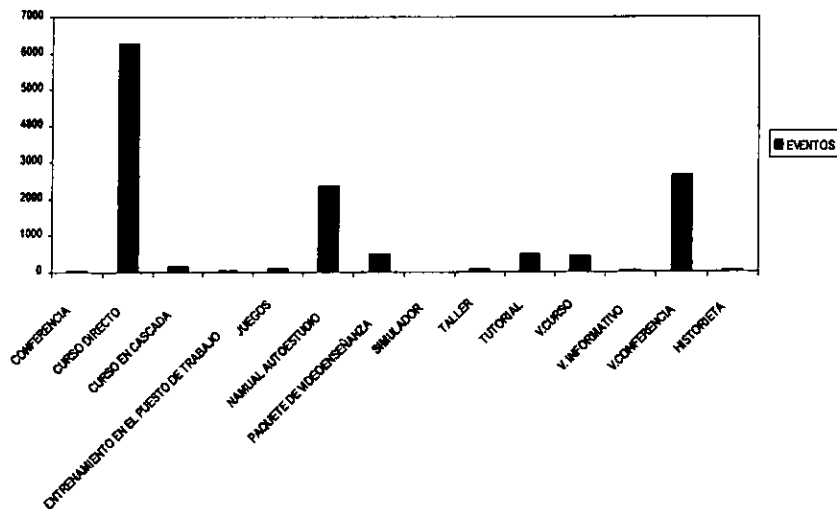
Estructura del Conocimiento en Aduanas



4.6 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

A continuación se muestra la gráfica N°1 que hace referencia a todos los eventos que se realizaron durante 1996, utilizándose las diferentes estrategias de capacitación.

NUMERO DE EVENTOS DE CAPACITACION REALIZADOS DURANTE 1996



Como se observa en la gráfica 1, durante 1996, se realizaron 13,370 eventos de capacitación a través de los diferentes medios existentes en la Subsecretaría de Ingresos: siendo la estrategia de Curso Directo, la más utilizada con 6,278 eventos que equivalen al 49.43%, en segundo lugar Video Conferencia con 2,670 equivalentes al 19.97% y por último, el Manual de Autoestudios con 2,368 representando el 17.71 % del total de los eventos realizados durante 1996. Estas tres estrategias juntas, representan el 84.61% del total de eventos realizados durante 1996. El 15.39% restante está distribuido en otras estrategias.

Consideramos que la estrategia de curso directo fue mas utilizada, ya que permite al participante, contar con un experto de la materia, en el cual puede apoyarse para disipar sus dudas, inquietudes y exteriorizar sus experiencias, las cuales, comparte con un grupo heterogéneo, y de igual forma el grupo comparte sus experiencias con cada uno de los participantes lo que enriquece sus conocimientos y aumenta su capital cultural. Por otro lado tomando en cuenta que la población que se capacitó, estaba distribuida en tres ámbitos: central, regional y local, las estrategias de Video Conferencia y Manual de Autoestudio, permitieron la capacitación masiva del personal, ésta última, buscaba la disciplina y el auto-aprendizaje de forma independiente permitiendo al personal avanzar a su propio ritmo.

Los medios de capacitación menos empleados durante 1996 fueron: Simulador con 0.02%, Entrenamiento en el Puesto de Trabajo con un 0.36%, e Historieta con 0.39%. Se considera que estos medios no tuvieron gran aplicación debido al costo que representaba para la institución, la población que se abarcaba no era significativa, y por otra parte, no hubo la aceptación mínima requerida por parte del personal hacia dichas estrategias, por lo que se optó por suprimirlas.

A partir del año de 1998, por las características antes mencionadas estas estrategias dejaron de formar parte del conjunto de medios de capacitación empleados en la Subsecretaría de Ingresos.

Con relación al universo a capacitar para 1996 era de 132,542 personas distribuidos de la siguiente manera: 32,765 mandos medios y 99,777 operativos. Cifra que fue superada, al

finalizar el año se capacitaron 41,529 personas de nivel mando medio y 119, 610 del nivel operativo sumando un total de 161,139 personas capacitadas durante este año, superando con ello la meta establecida en un 21.57 %.

Cabe mencionar que los datos de la gráfica N°-1 fueron tomados del cuadro N.º- 1 que se encuentra al final de este apartado.

Por último se mencionara las acciones derivadas del Programa Integral de Capacitación de 1996:

Durante este año se logró constituir una metodología en todas las áreas, lo que permitió homogeneizar las actividades de planeación del Programa Integral de Capacitación.

El Programa Integral de Capacitación se formuló conjuntamente con la participación de las áreas sustantivas al estructurar materias y temas dentro de paquetes didácticos para áreas funcionales.

Por ultimo se estructuró la capacitación del personal con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desarrollo de sus funciones.

Las acciones de capacitación se fundamentaron, con las tareas de las unidades Administrativas de las Administraciones y de las Direcciones Generales. De la Subsecretaría de Ingresos.

ADMINISTRACION GENERAL DE INFORMACION DESARROLLO Y EVALUACION

INFORMACION ACUMULADA DE ENERO A DICIEMBRE

DE 1996

MEDIOS	AGJI			AGA			AGR			AGAFF			CGEF			DGPIAFI			AGIDE			CGA			GRAN TOTAL					
	1er. SEM	2do. SEM	TOTAL	1er. SEM	2do. SEM	TOTAL	1er. SEM	2do. SEM	TOTAL	1er. SEM	2do. SEM	TOTAL	1er. SEM	2do. SEM	TOTAL	1er. SEM	2do. SEM	TOTAL	1er. SEM	2do. SEM	TOTAL	1er. SEM	2do. SEM	TOTAL	1er. SEM	2do. SEM	TOTAL			
CONFERENCIA				22	4	26										32	2	34										54	6	60
CURSO DIRECTO	544	429	973	336	664	1,000	1,063	1,248	2,311	994	868	1,860	3	33	36	12	30	42	9	29	38	1	13	14	2,962	3,312	6,274			
CURSO EN CASCADA		0	0	29	0	29	131	1	132		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	180	1	181			
EPT		0	0	9	8	17	13	18	31		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	22	26	48			
JUEGOS		95	95	1	0	1		28	28		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	1	123	124			
MAE	451	441	892	218	251	469	445	291	736	126	117	243	3	3	6	7	7	14	2	11	13	2	2	4	1,245	1,123	2,368			
PVE	74	31	105	48	87	135	78	51	129	118	20	138	1	0	1		0	0		1	1		0	0	317	190	507			
SIMULADOR		0	0	1	0	1		2	2		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	1	2	3			
TALLER		0	0	3	13	16	26	30	56		0	0		0	0		0	0		3	3		0	0	29	46	75			
TUTORIAL	31	21	52	38	17	55	84	73	157	11	227	238	1	0	1		1	1	1	3	4		0	0	168	342	510			
VIDEO CURSO		91	91	4	109	113	18	93	111	35	27	62	8	1	9		1	1	57	21	78		0	0	120	343	463			
VIDEO INFORMATIVO		0	0	3	15	18	9	0	9	28	0	28		0	0		0	0		0	0	1	1	2	41	16	57			
VIDEO CONFERENCIA	30	1,768	1,798	84	492	576	49	55	104	7	78	85	17	7	24		42	42		2	2	37	2	39	224	2,446	2,670			
HISTORIETA			0				37	15	52			0			0			0			0			0	0	0	0			
SUBTOTAL	1,130	2,878	4,008	796	1,669	2,465	1,953	1,905	3,858	1,317	1,335	2,652	31	44	75	44	83	127	88	79	167	39	18	57	5,379	7,991	13,370			

PERSONAL CAPACITADO	AGJI			AGA			AGR			AGAFF			CGEF			DGPIAFI			AGIDE			CGA			TOTAL		
	1er. SEM	2do. SEM	TOTAL	1er. SEM	2do. SEM	TOTAL	1er. SEM	2do. SEM	TOTAL	1er. SEM	2do. SEM	TOTAL	1er. SEM	2do. SEM	TOTAL	1er. SEM	2do. SEM	TOTAL	1er. SEM	2do. SEM	TOTAL	1er. SEM	2do. SEM	TOTAL	1er. SEM	2do. SEM	TOTAL
MANDOS MEDIOS	6	4,278	4,284	1,965	2,583	4,548	2,493	2,887	5,380	11,470	10,912	22,382	14	22	36	221	464	685	480	198	678	55	374	429	16,704	21,718	38,422
OPERATIVOS	14,116	10,078	24,194	7,860	10,328	18,188	19,404	13,420	32,824	21,301	20,270	41,571	124	188	312	167	551	718	356	271	627	125	1,051	1,176	63,453	56,157	119,610
TOTAL	17,229	14,356	31,585	9,825	12,911	22,736	21,897	16,307	38,204	32,771	31,182	63,953	138	210	348	388	1,015	1,403	836	469	1,305	180	1,425	1,605	83,264	77,875	161,139

CONCLUSIONES :

El acelerado progreso que se vive día con día en nuestro país y el relevante papel que juega la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dentro de nuestra sociedad, exige que la institución cuente con personal eficientemente calificado, capaz de brindar un mejor servicio a la sociedad, con un máximo de eficiencia y profesionalismo.

La capacitación como proceso de enseñanza – aprendizaje, para mejorar las actitudes y aptitudes de los trabajadores, se enfoca hacia la formación y el desarrollo del personal de la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación, jugando un papel trascendente dentro de este procedimiento. Por ello el personal encargado de dicha actividad, deberá: analizar previamente cuales son las dolencias de la institución, realizar los programas, planearlos adecuadamente, buscar los medios, entre otros, que le permitan consumir su objetivo. Pero podríamos resaltar entre estas actividades, el poder seleccionar al personal idóneo, para llevar a cabo la actividad de la capacitación dentro de la misma. Ya que contar con personal que tiene vocación de servicio dentro del área de capacitación, permitirá realzar esta noble y limpia labor, e impulsar al crecimiento del personal y coadyuvar al desarrollo de la misma organización.

Es aquí donde cobra importancia la función del profesional de la psicología con orientación al campo laboral de la capacitación:

A partir de lo visto durante el trabajo, podemos concluir que el profesionista del comportamiento humano, juega un rol muy importante dentro de la institución.

En el área de selección de personal, somos nosotros, quienes a través de realizar entrevistas, de aplicar pruebas psicométricos y técnicas, éstas nos permiten tener una radiografía laboral y personal del candidato que aspira ocupar un puesto dentro de la Institución. Cabe mencionar, que laborar en dicho departamento requiere de ser una persona discreta, ética, responsable, cuidadosa, observadora, meticulosa, detallista entre otras, ya que nuestro trabajo esta enfocado exclusivamente al ser humano, no es una máquina con la

que podamos jugar o que sus expedientes anden en manos de todos, o algo peor, que caigan en manos de alguna secretaria que se vuelva una interprete de dichos exámenes.

Por otro lado, en esta selección debemos de tener presente los valores de la institución, ya que contratar, a una persona que sus valores sean diferentes a los que se presentan en ella sería contraproducente. Esto traería como consecuencia que un buen candidato pudiese salir en poco tiempo de la institución.

El psicólogo como estudioso del comportamiento humano juega un papel activo en la selección del personal, siendo el proveedor del recurso humano idóneo para el puesto correspondiente, así como: en la inducción del personal, desarrollando programas que permitan al recién ingresado adaptarse con mayor prontitud a las políticas, a las costumbres, valores experiencias y tradiciones de la organización (cultura organizacional).

La experiencia adquirida en el área de selección de personal, dentro de la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación, me llevó a una reflexión sobre la materia de reclutamiento y selección técnica de personal que se imparte en la facultad de psicología. Encontrando en esta materia cierta carencia, ya que en ella, no se tiene contemplado el estudio de las pruebas psicométricas, esta situación, deja en cierta desventaja al recién egresado de la facultad cuando se incorpora al campo de trabajo, por tal razón sería de suma importancia que dentro del temario de esta materia se contemple el estudio de las pruebas psicométricas con mayor profundidad o en su defecto que se implemente una materia dedicada exclusivamente a este estudio.

Dentro del ámbito de capacitación, mi experiencia, me indica que todo egresado de la facultad de psicología de cualesquier área, que se desempeñe dentro del ámbito laboral y específicamente en capacitación deberá de poseer: un alto grado de responsabilidad, honestidad, sinceridad, ser perseverante, diplomático, sociable, ser creativo, con capacidad de brindar una buena atención al público (entendiéndose a éste, como el personal interno de la institución), capacidad para organizar y planear, así como mantener buenas relaciones interpersonales y saber interactuar con otros profesionistas.

Asimismo, el capital cultural, con el que cuenta el egresado de la facultad de psicología, le permitirá contribuir, a la realización de algún instrumento o procedimiento, así como a la aplicación de los mismo. que permita detectar las necesidades de capacitación que la Institución está requiriendo en esos momentos y planear las que pudieran generarse en un futuro, ya que de esta se desprende las carencias reales de cada área, permitiendo con ello una mejor organización, planeación y ejecución del programa que se establezca.

Como resultado de mi experiencia, como instructor obtenida durante estos años, impartiendo cursos del área humanística o de desarrollo humano tales como: Calidad en el Servicio, Atención y Trato al Público, Comunicación y Relaciones Interpersonales, se puede manifestar al respecto que el egresado de la facultad, no debe caer en considerar que los elementos que la misma universidad le proporciona, son los suficientes para pararse al frente de un grupo. Es recomendable tomar un curso que lo forme meramente como instructor ya sea en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o en cualesquier otra institución que pueda proveer de estos conocimientos, paralelo al curso de capacitación que se imparte en la Universidad o cuando ya se egresó de la misma, así como en la elaboración de manuales.

A partir de lo expuesto en el presente trabajo, de mi experiencia como instructor y como participación en diversos cursos impartidos por la misma Institución como se puede observar, una gran mayoría de los trabajadores que tienen contrato de base, manifiestan un patrón de conducta ante la capacitación un tanto cuanto apática y escéptica, ya que durante años no ha obtenido ningún desarrollo laboral. Por tal razón, es conveniente trabajar y ganarse la confianza del trabajador. Una posible solución sería estimular al participante a tomar cursos de especialización relacionados con su área de trabajo, para que con ello pudiera ascender o por lo menos poder competir para ocupar una plaza superior a la que en ese momento ocupa en la institución.

Por otro lado, la conducta manifestada por los trabajadores (apatía, conformismo, agresión, falta de atención y compromiso entre otras), no es más que un simple reflejo de la cultura organizacional que se ha venido sembrando durante largos años, situación que a la fecha, mantiene o tiene señalado a cualquier trabajador de dicha institución como un

burócrata. Con respecto a dicha situación podemos concluir, que la situación que vive un trabajador es apremiante, ya que cuando uno se desliga de estos vínculos laborales, como cualesquier otra persona, se ve obligado a buscar un nuevo escenario de trabajo, pero dichas puertas de inmediato se nos cierran por el simple hecho de tener una experiencia o antecedente laboral de una institución gubernamental.

Por otro lado, en el área operativa el psicólogo puede ser el encargado del seguimiento de la capacitación, efectuando estudios estadísticos periódicos en cuanto al comportamiento del avance del programa, estos estudios le permiten valorar la situación actual y poder proponer los cambios pertinentes para mejorar la actividad de la capacitación.

Con respecto al contrato de instructores el psicólogo juega un rol importante, ya que la experiencia que posee en entrevista, su conocimiento de la conducta del hombre y aunado a la formación de instructor. Todos estos elementos al amalgamarse le permitirá realizar una contratación o dar una sugerencia a su jefe inmediato, del instructor idóneo para impartir (X) curso.

El psicólogo egresado del área industrial deberá poseer conocimientos de informática, inglés, nomina, ISR, IMMS, INFONAVIT, (de estos tres últimos podemos mencionar que se ven someramente durante el ciclo universitario), Por ello, se sugiere, que en un futuro no muy lejano, formen parte del Plan Curricular del área de psicología industrial, para que las futuras generaciones puedan contar con un capital cultural más amplio. El cual les permitirá extender su campo de trabajo hacia otras áreas y con ello poder ocupar puestos que en teoría están destinados, para ser ocupados por los profesionistas egresados de las licenciaturas en Administración de Empresas, Contaduría, Ingeniero Industrial y Relaciones Laborales.

LIMITACIONES

Limitaciones que se presentaron dentro del trabajo realizado en: La Administración General de Información Desarrollo y Evaluación:

La carencia de un programa de evaluación del mismo modelo. La evaluación que se realizaba estaba encaminada a medir los eventos de capacitación tanto en su planeación, organización, contenido, desempeño del instructor. Pero nunca se verificaba que el conocimiento adquirido se llevase al campo de trabajo. Ejemplo: la materia de atención y trato al público, es una de las que más se ha impartido pero no se ha medido si en realidad se está poniendo en práctica el nuevo conocimiento y con ello empezar a cambiar la imagen de la misma institución.

El personal capacitado pudo incrementarse. Pero, la resistencia, la negación, la incredulidad y cierto favoritismo, impidieron que la población capacitada fuera mayor.

La falta de mejores condiciones laborales y económicas, ha producido cierta incredulidad por parte de los participantes, viéndose reflejado en la poca asistencia a ciertos cursos, en algunas áreas.

Si la capacitación tiene como objetivo el desarrollo del personal de la institución: ésta no debe estar determinada, ni marcada, ni delimitada, para ciertos niveles jerárquicos.

BIBLIOGRAFIA

1. Báez, B. P. (1981). La Evaluación de la Capacitación (un caso practico). Tesis no publicada. Licenciatura en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. México, D. F.
2. Baz, I. M. E. (1995). Desarrollo Humano. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA. México.
3. Bravo, M. J. L. (1994). Evaluación de Seguimiento de la Capacitación en la UNAM del Personal Administrativo de Confianza de 1991 a 1992). Tesis no publicada. Licenciatura en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F.
4. Calzada H.C. (1996). Evaluación de la Efectividad de un Programa de Capacitación a Vendedores. Tesis no publicada. Licenciatura en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F.
5. Cerda V. Sergio Y Nuñez Eva (1993). Elaboración de un Programa de Capacitación en una Empresa Paraestatal: Experiencia Práctica. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala. México. D.F.
6. Domínguez. M. P. (1997). LA IMPORTANCIA DEL PEDAGOGO COMO ASESOR EN LA IMPLANTACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN. Tesina no publicada. Licenciatura en pedagogía, Universidad Nacional Pedagógica. México, D.F. México., D.F.
7. EXPRESATE. (1998, Julio agosto). 1er. Aniversario SAT Nuestra Filosofía. p.- 4
8. Gallegos, M.J.R. (1993). Comunicación y Relaciones Humanas. México.
9. Grados, Jaime A. (1999). Capacitación y Desarrollo de Personal. México. Trillas
10. Chiavenato, I. (1993): Iniciación a la Administración de Recursos. México: Macgraw-hill
11. Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, (1999). Inducción al Servicio de Administración Tributaria. México.
12. Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, (1995). Principios Educativos en la Capacitación. México.

13. Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, (1996). Inducción a la Subsecretaría de Ingresos. México.
14. Trueba, U. A. Y Trueba, B. J. (1969). Ley Federal del Trabajo. México: Porrúa.
15. Marvin, D. D. Y Waynek, K. (1994). Psicología Industrial. México: Trillas.
16. Pinto, V. R. (1990). Proceso de Capacitación, México: Diana.
17. Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-200. (1996). SECRETARIA DE CONTRALORIA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO.
18. Reyes, P. A. (1979). Administración por Objetivos, México: Limusa.
19. Siliceo, A. A. (1995). Capacitación y Desarrollo de Personal México: 2ª. Edición Limusa.
20. Administración General de Información Desarrollo y Evaluación. (1996) Programa de Capacitación. México, D.F.
21. Servicio de Administración Tributaria. (1997). Documento ejecutivo. México, D.F.
22. Valencia, A.J.A. (1982). Evaluación de la Capacitación revisión bibliográfica S.T.P.S. INET. Tesis no publicada. Licenciatura en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F.