

44



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

## CAMPUS ARAGÓN

**“ANÁLISIS DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN  
1997 DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN,  
ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO DE LA SECRETARÍA  
DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES”**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA  
P R E S E N T A :  
CRISTINA RAMOS HERNÁNDEZ

**ASESOR:  
MTRO. JOSÉ LUIS ROMERO HERNÁNDEZ**



MÉXICO.

200093

2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

---

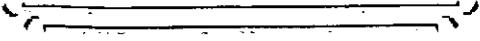
## DEDICATORIA



**D**edico este trabajo de Tesis a ti, mi más querido hermano. **Ricardo Ramos Hernández**, porque hoy y siempre vivirás en nuestro corazón y pensamiento de cada uno de nosotros, quienes en tu memoria seguiremos tu ejemplo de honestidad, de nobleza y rectitud ante la vida.

*Doy gracias a Dios por haberme dado la fortuna de tener un hermano como Tú Ricardo, tan responsable y entusiasta. agradezco profundamente tus consejos y el apoyo incondicional que en todos los aspectos me brindaste siempre.*

---



*A mis Padres*

*Con la mayor gratitud por los esfuerzos realizados para que yo lograra terminar mi carrera profesional, siendo para mi la mejor herencia, por estar conmigo en los momentos difíciles, por ser mis mejores críticos y consejeros por su gran apoyo moral y comprensión.*

*Gracias!*



---

*A mis Hermanos*

**L**es doy las gracias por estar unidos en los momentos difíciles. ya que con su ejemplo, estímulo, consejos y ayuda he logrado una de mis metas deseadas.

- ☞ *Isabel*
  - ☞ *Alejandro*
  - ☞ *Oscar*
  - ☞ *Ma. Elena*
  - ☞ *Norma Angélica*
  - ☞ *Javier*
  - ☞ *Ricardo*
  - ☞ *Miguel Angel*
-



*A Juan Ramón*

*Mi más profundo reconocimiento y gratitud, por apoyarme en la realización de esta investigación, quien con su amor y comprensión nutrió cada línea del presente trabajo.*



---

*L*a presente tesis no representa el esfuerzo de uno solo, por ello, quiero expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas de quienes recibí desinteresadamente la ayuda que fue necesaria para haber llegado al final del camino.

*E*n primer término, especial agradecimiento al Prof. José Luis Romero Hernández, maestro, asesor y amigo, con quien compartí el proyecto y quien aportó sugestivas ideas participando directamente conmigo en la creación y realización del mismo. Mi agradecimiento a los profesores; Lic. Patricia Leal, Lic. Ma. Elena Jiménez Z., Lic. Hilda del Carmen Patraca, Lic. Ma. De la Paz Jiménez y Lic. Jesús Escamilla, sinodales y jefe de la Carrera de Pedagogía, quienes además de tomar a su cargo la revisión y autorización respectivamente, se convirtieron en una eficaz ayuda al final de toda la tarea.

*M*il gracias a las sritas. E. Gabriela Casas Ibarra y Argelia Jiménez Guerrero, compañeras de trabajo, quienes ofrecieron su tiempo y experiencia en la versión de captura de datos. Respecto a la investigación realizada, mi agradecimiento es igual para todos, quiero sin embargo, expresar mi gratitud a los señores; Lic. Mariano Muñoz Rivero y Medina, Eugenio Sosa Torres, Lic. Ma. De los Angeles Gómez Gallardo Pozas y Lic. Gabriel Arámbula Martínez entre otros.

*A* futuros lectores agradezco el tiempo que habrán de dedicar a este trabajo. Aquedando segura de que su actitud abierta y positiva, así como sus conocimientos al tema tratado, enriquecerán los contenidos y las intenciones que lo inspiraron.

---

## INTRODUCCION

<b>I</b>	<b>ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION</b> -----	<b>1</b>
	1.1 Historia de la Capacitación .....	2
	1.2 Origen y Desarrollo de la Capacitación en México.....	5
	1.3 La Capacitación como Modalidad Educativa .....	9
	1.4 Marco Legal en Materia de Capacitación .....	13
<b>II</b>	<b>LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO</b> -----	<b>23</b>
	2.1 El Sistema de Administración y Desarrollo de Personal en la Administración Pública Federal.....	24
	2.2 El Subsistema de Capacitación y Desarrollo de Personal en la Administración Pública Federal.....	28
	2.3 Políticas Gubernamentales en Materia de Capacitación del Personal al Servicio del Estado.....	32
	2.4 Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público.....	38
<b>III</b>	<b>LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES COMO ORGANO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL</b> -----	<b>44</b>
	3.1 Origen, Función y Estructura Organizacional.....	46
	3.2 Estructura Organizacional y Funciones de la Dirección de Programación, Organización y Presupuesto.....	53
	3.3 Areas Responsables de la Capacitación.....	65
	3.4 El Ejercicio de la Capacitación en la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.....	67
<b>IV</b>	<b>DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACION EN EL PROGRAMA DE CAPACITACION EN LA DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO</b> -----	<b>125</b>
	4.1 Análisis del Programa de Capacitación.....	127
	4.2 Alternativas de Operación que coadyuven el Proceso de Capacitación desde el punto de vista pedagógico.....	145
	<b>CONCLUSIONES</b> -----	<b>161</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> -----	<b>168</b>
	<b>ANEXOS</b> -----	<b>171</b>

## INTRODUCCION

Nuestro país requiere de asegurar continuidad, congruencia y visión de largo plazo en el proceso de cambio que ha iniciado. Para ello se deben poner en marcha planes de solución y satisfacción de los problemas y necesidades que de otro modo pondrían en riesgo este vital proceso.

Para lograr el desarrollo que requiere México como país y que le permita aumentar su competitividad en el ámbito internacional, se hace necesario crear y desarrollar mejores y más eficientes instituciones públicas y privadas; en este contexto y dentro de la administración de recursos humanos, la capacitación representa un papel de vital importancia ya que prepara mejores servidores, tanto públicos como privados, quienes deben optimizar el uso y la conjugación eficaz de los recursos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos, con los que cuentan las instituciones. Para este fin surge la necesidad de dar un gran impulso al desarrollo del factor humano mediante la capacitación integral, a fin de fomentar en este una actitud sensible de calidad y productividad con énfasis en la ética.

Esta productividad, que es a la vez calidad, excelencia, servicio y rentabilidad, será lograda solo a partir de una nueva filosofía directiva en la que la vitalidad organizacional y el liderazgo se constituyan en factores esenciales para la formación de ese espíritu productivo.

Los últimos años han dado elocuentes ejemplos de la cada vez mayor importancia que tiene la capacitación del personal, y en general los modelos educativos, que forman, educan, entrenan, adiestran y preparan al hombre respecto de su trabajo. Estos modelos educativos están siendo señalados como la mejor opción para que la institución logre su consolidación y desarrollo.

Los modelos educativos, es decir, la capacitación y el desarrollo humano, así como las estrategias de cambio y una enriquecida función de recursos humanos, serán la base para la productividad de nuestras organizaciones tanto del sector público como del privado. En síntesis, se debe atender frontal y compartidamente el problema educativo, que es sin duda alguna, el verdadero fondo de nuestro subdesarrollo y que ha sido soslayado históricamente por los sectores público y privado, los cuales han buscado mejorar los bajos niveles de productividad atacando sus síntomas y no su causa.

En un mundo que evidencia un acelerado acercamiento entre el fenómeno de la productividad y el potencial humano, el éxito organizacional está sustentado primordialmente en el hecho de que los dirigentes reconozcan la importancia vital de la labor humana para el logro auténtico y sistemático de las metas requeridas.

Como nación, nos encontramos inmersos en un contexto económico en franco proceso de apertura y desarrollo, que plantea como un imperativo el que las organizaciones dispongan del equipo humano comprometido y capacitado, integrado y dirigido por líderes eficaces convencidos de que el crecimiento de su organización será el reflejo del desarrollo de cada uno de sus integrantes.

Por todo lo anterior y tomando en cuenta las expectativas y lineamientos del modelo de capacitación adoptado en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes que emanan del Plan Nacional de Desarrollo, del Programa de Modernización de la Administración Pública, del Programa de Modernización del Sector Comunicaciones y Transportes y del Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales, todos ellos correspondientes al periodo 1995-2000, y tomando en consideración la normatividad que en materia de capacitación dicta la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Legislación Laboral vigente, surge este trabajo de tesis, donde se plantea la prioridad de efectuar un análisis al Programa Anual de Capacitación 1997, de la Dirección General de Programación, Organización y

Presupuesto, sustentado en las necesidades reales de capacitación de cada área administrativa, que permita desarrollar, en su caso, mejores programas de capacitación y adiestramiento que contribuyan a lograr el cumplimiento eficaz y eficiente de las atribuciones que el Ejecutivo Federal ha designado a esta Dirección.

Con el mejor ánimo de contribuir en un plan de cambio y desarrollo, se ha incorporado en el presente trabajo el aprendizaje, la búsqueda y la experiencia adquirida en los presentes años, lo cual ha permitido concluir la factibilidad de los principios y modelos que se plantean. A lo largo de los capítulos se desarrolla, por un lado, una nueva filosofía de la capacitación y, por otro, los principios de un modelo educativo que plantea a toda organización y en particular al Sector Público una retadora opción de cambio.

Los primeros capítulos de Antecedentes de la Capacitación y la Capacitación en el Sector Público, presentan modelos que favorecen el cambio evolutivo de una organización a partir de una concepción dinámica de la capacitación, entendida esta, fundamentalmente, como un fenómeno humano.

El capítulo tercero se refiere a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, como Órgano de la Administración Pública Federal; en este se ha tomado en cuenta la realidad de la función efectiva de la dependencia y obviando teorías y modelos rígidos, se ha preferido señalar el perfil del comportamiento exitoso, cuyo objetivo final, es crear un "espíritu productivo" en sus trabajadores, generando y manteniendo un trabajo de equipo unido y productivo. Particularmente la contribución y experiencia con jefes y directivos de todos los niveles, responsables del proceso de capacitación, ha propiciado el contenido del presente capítulo.

En el capítulo referente al Desarrollo del Proceso de Investigación en el Programa de Capacitación en la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, se hace mención a los modelos educativos y al nuevo horizonte para

las funciones de los recursos humanos, se analizan, cuestionan y definen nuevos principios para una filosofía y práctica de la capacitación, que no sólo rescate el potencial humano de las organizaciones como fundamento de la productividad, sino que contribuya al desarrollo integral de quienes debemos crear hoy una nueva sociedad más productiva, más sana, más justa; asegurando así nuestro destino.

La misión de este trabajo es la aportación de instrumentos, reflexiones, alternativas y conceptos a través de los cuales se amplíe la visión y la conciencia respecto de la capacitación, el adiestramiento y la productividad que necesitamos en México.

## CAPTULO I

### ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

Ante circunstancias como las que vive el mundo de hoy, nuestro comportamiento se modifica y nos enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo.

La empresa, como la sociedad mexicana por lo tanto, se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno.

La Capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso efectivo, continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido del individuo y de la empresa.

Para reforzar esta perspectiva, el proceso organizacional de capacitación debe enfocarse a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total, a partir de la cual el personal se comprometa a modificar evolutivamente su forma de pensar y actuar en términos de la calidad y productividad en su vida personal y laboral.

Promover el conocimiento es –indudablemente- uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos.

Revisemos y analicemos cuidadosamente en que consisten estas responsabilidades.

### **1.1. Historia de la Capacitación**

En la civilización primitiva, la vida del hombre transcurría sin grandes cambios, el trabajo del hijo era por lo general igual o similar al del padre, y éste aprendía de él a través de la observación, la imitación e iniciativa personal. El método de instrucción para el trabajo consistía en que una persona con experiencia en determinado evento o actividad instruía a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de transmitirle conocimientos, habilidades y destrezas, por lo tanto, aunque debe considerarse a este sistema de aprendizaje como elemental, puede afirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a su actividad productiva.

Con el transcurso del tiempo, en la edad media, encontramos al maestro enseñando el oficio a sus aprendices, surgiendo así los gremios en los que, quien quería aprender un oficio tenía que escalar a través de su aprendizaje los pasos de aprendiz, compañero y maestro.

"El crecimiento de la industria a fines del siglo pasado e inicios del presente, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar la mano de obra se formalizara." <sup>1</sup>. Debido a que empezaba a existir fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaban la tecnología y la expansión de las empresas. La revolución industrial trajo consigo la aparición de la industria de transformación y cambios en las relaciones laborales, el avance tecnológico dio otro sentido al trabajo, exigió mano de obra más preparada; propiciando lo anterior la evolución de las técnicas didácticas en la enseñanza, a fin de formar hombres mejor

---

<sup>1</sup> Medellín Tapia Roberta. "La problemática actual del sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento" Tesis U.N.A.M. México. 1989. P. 4.

calificados, no solo para manejar las máquinas sino también para mantenerlas y complementarlas.

El avance de la ciencia propicio esa nueva tecnología que requirió de la teoría para ser aplicada, ya que era necesaria una especialización más sofisticada que garantizara la calidad de un producto, esto ocasionó, que la capacitación y adiestramiento se hicieran necesarios, para satisfacer las demandas que se presentaban, debido a la expansión y aumento del número de empresas.

Importante es decir, que la habilidad se consideró como un aspecto ligado íntimamente a la capacitación, por lo que se presenta como un factor determinante, para un mayor desarrollo de las diferentes técnicas; es decir, lo más importante era que el sujeto manejara eficientemente sus instrumentos de trabajo para lograr así mayor producción.

“A través del tiempo la capacitación y el adiestramiento entendidos como un proceso de enseñanza-aprendizaje, han estado en constante evolución, ya que han sido objeto de la aplicación de nuevas técnicas pedagógicas y didácticas.”<sup>2</sup> En la actualidad son y representan, un gran reto a conformar y tomar pues brindan garantía a los trabajadores, así como beneficio a las empresas, por ello se considera que es necesario la participación de todos los que tienen que ver con el proceso productivo.

Por lo tanto, si se requiere de mayor productividad, mejor calidad en un producto, mano de obra calificada y avances en los ámbitos social, económico, político y cultural para así lograr un desarrollo integral, la capacitación y el adiestramiento son los elementos que pueden provocar el cambio.

---

<sup>2</sup> Ibid. p. 35

Crear la atmósfera para que este fenómeno psicolaboral pueda darse, constituye no un gran reto, sino el reto para los líderes y directivos de todo tipo de organización.

Ciertamente, un clima de trabajo que permita la actividad productiva no se da por la generación espontánea; implica una cultura organizacional que debe ser construida poco a poco. Para ello se requiere de un proceso educativo a partir del cual se genere un cambio que vaya capacitando, enriqueciendo, moldeando y desarrollando las actitudes, habilidades y conocimientos en el personal de una organización.

Es en este contexto en el que la capacitación del personal tiene su único y pleno sentido, constituyendo un sistema fundamental para los resultados eficaces en la empresa, organismo estatal o cualquier otra. La preparación y desarrollo del potencial humano no es la tarea a la cual habrá de dedicarse enorme tiempo y atención en el futuro.

La educación es decir, la preparación y formación humana y técnica, que es la fuente de las actitudes y conductas creativas y constructivas, es la clave fundamental para el auténtico desarrollo.

Así también una capacitación que forme y encause las energías y motivaciones del individuo en el trabajo, dándole conciencia de su libertad y orientándolo hacia un comportamiento solidario para la reconstrucción de México a través de la modernización, el cambio y el desarrollo integral.

Esto último puede ser la base y el objetivo de los apartados que a continuación abarcaremos.

## 1.2. Origen y Desarrollo de la Capacitación en México

El capacitar y adiestrar a los trabajadores en México no es una actividad nueva existen referencias históricas que datan de la época de la colonia en donde ya se registran actividades en esta materia. En esta época los conocimientos y habilidades se transmitían de manera directa por parte de las personas con mayor experiencia, siguiendo el método de la observación y la práctica.

Es a mediados del siglo XIX que surge en el viejo continente un movimiento social, llamado y conocido como revolución industrial que se caracteriza por lograr un avance acelerado en todas las ciencias, hecho que los lleva a un crecimiento constante y marcado. Por esos mismos años y en contraparte, en nuestro país, se fundamentaba una corriente llamada positivismo, adaptada a los intereses de la clase dominante, que por un lado fomentaba la inversión extranjera, pero por otro, a los campesinos que eran la base de la economía se les explotaba y relegaba a lo peor en sus condiciones de vida, misma situación que sufrieron los obreros, que cumplían largas jornadas de trabajo, salarios bajos y ninguna protección del marco jurídico.

El devenir y despertar de la industria al culminar la primera mitad del siglo XX, provoca un cambio sensible que se hace patente en la sociedad mexicana. Una nueva fisonomía comenzaba a adquirir un país tradicionalmente rural, que poco a poco se ve transformado en industrial y con una población asentada cada vez más en núcleos urbanos en franca expansión. Una nación que empezaba a dar una mayor significación a conceptos como educación, capacitación y adiestramiento, que dio otro enfoque al desarrollo de los recursos humanos y a las aspiraciones personales y sociales, debido principalmente a satisfacer los requerimientos que originaban el aparato productivo la tecnología y la ciencia.

Por ello, aparecieron diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar el fenómeno; en 1931 la Ley Federal del Trabajo destinó su título tercero al contrato de aprendizaje, con la nueva Ley Federal del Trabajo (1970), se suprime el contrato de aprendizaje y se establece, a través de la fracción XV del artículo 132, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.

En la década de los 70's, se inicia una etapa de desarrollo con relación a esta materia, ya que el concepto de educación, los nuevos enfoques para el desarrollo de los recursos humanos así como las aspiraciones personales y sociales adquieren gran significación al comenzar y detectarse deficiencias en el aparato productivo nacional, debido a la gran cantidad de mano de obra no calificada.

A principios de 1977, se había manifestado como necesidad prioritaria, lograr mayores índices de productividad y el sector obrero organizado luchaba por mejorar los niveles de vida de los trabajadores.

Reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo de abril de 1978, se crea el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, a partir de su reglamentación, da inicio lo que es conocido como el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, siendo el único que se fundamenta en una garantía constitucional a diferencia de lo estipulado en otros países. Sistema creado por el Gobierno Federal, con el propósito de normar, promover, apoyar y supervisar la capacitación y el adiestramiento de la mano de obra con que se cuenta en los distintos centros de trabajo, de la planta productiva de bienes y servicios.

Dicho sistema se estableció como un conjunto de reglas entrelazadas y de órganos interactuantes, con el objeto de contribuir a hacer efectivo el derecho de los trabajadores de recibir capacitación y adiestramiento con cargo a su respectivo patrón y de esta manera contar con trabajadores más aptos para el desempeño de sus actividades.

El planteamiento técnico del sistema nacional de capacitación y adiestramiento contempla como elementos integrantes del mismo, al sector público, como coordinador, promotor y vigilante de todo el proceso; los patrones, como obligados de su instrumentación; los trabajadores, como receptores de las acciones y los instructores como facilitadores del proceso.

“La estructura del sistema la conforman cinco niveles jerárquicos que son los siguientes:

1. Comisiones de Capacitación y Adiestramiento (Mixtas)
2. Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento
3. Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento
4. Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento
5. Dirección General de Capacitación y Productividad.”<sup>3</sup>

De los primeros cuatro, detallaremos información más adelante, en el apartado 1.4. de este mismo capítulo y que refiere al marco legal en materia de capacitación. Del último debemos decir que es el organismo al que en materia de capacitación y adiestramiento, otorga los ordenamientos legales, asigna facultades para normar, organizar, promover y supervisar las actividades correspondientes.

Finalmente llegamos al Programa Nacional de Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales, en sus diferentes apariciones y posturas en lo que a materia de capacitación nos confiere, nos abocaremos al más reciente 1995-2000, el que procura integrar el conjunto de elementos que consideran indispensables para la realización de un esfuerzo efectivo en la formación de los recursos humanos, para su incorporación a la actividad en las empresas y en la economía en general del país, que contribuyen a superar la posición competitiva de México.

---

<sup>3</sup> Dirección General de Capacitación y Productividad. “Manual de Extensionismo Industrial.” Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Subsecretaría B. México. 1992. p. 13.

Al resaltar el papel de los recursos humanos en la productividad, el programa asigna particular relevancia a la capacitación, misma que se entiende como un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permiten al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos de que dispone.

Se concibe no sólo como un medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, sino también como una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país.

De esta manera la capacitación y la productividad se manifiestan como retos que no se pueden atribuir en exclusiva a la empresa, sino que se requiere de una participación activa, consciente tanto de las instituciones como de los sujetos directamente involucrados, por ello, el programa se plantea como una tarea eminentemente participativa, en la que el Estado desempeña una función catalizadora.

La capacitación es concebida de acuerdo con el Movimiento Nacional de Calidad y Productividad como: "Una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como ser social."<sup>4</sup> En esta sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo del recurso humano para formar cuadros calificados suficientes y responder a los requerimientos del avance tecnológico para elevar su productividad en todas sus áreas.

Esto se hace digno de análisis, en el apartado que a continuación precede.

---

<sup>4</sup> *Ibid.* p. 19

### **1. 3. La Capacitación como Modalidad Educativa**

Las tendencias productivas a nivel mundial y las nuevas formas de organización del trabajo asignan cada vez una mayor importancia a la capacidad intelectual de la fuerza de trabajo, para participar de manera activa en el mejoramiento continuo de los procesos productivos. Se requiere de un nuevo perfil de la fuerza de trabajo, en el que serán indispensables cada vez más en adición a habilidades específicas, una mayor comprensión de la actividad productiva en su conjunto y del entorno en que ésta se realiza, más allá del puesto de trabajo.

Se requiere del desarrollo de programas para incrementar la calidad de retención en la educación básica y propiciar el desarrollo de una base de conocimientos más sólida en la que puedan fincarse los procesos permanentes de capacitación, adiestramiento y formación profesional.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual como en la grupal, tiene como causa fundamental a la educación.

El grado de calidad con que a un niño, joven, aprendiz, técnico y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se conviertan en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad.

La educación es, por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y de la sociedad, entendidas, desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones.

A la educación se le define como "El proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano (individuos o grupos) los valores y conocimientos de una

sociedad dada.”<sup>5</sup> También se puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad.

En cualquiera de los dos conceptos anteriores, se entiende al fenómeno educativo como un formador cualitativo de la cultura, que basada en los valores humano-sociales vigentes regula la vida del hombre en sociedad.

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, debe considerarse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción de mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorealización.

“Los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc.”<sup>6</sup> Para ello estamos involucrados todos: Padres, empleados, obreros, directivos, educadores, empresarios, todos debemos participar en los modelos de educación que generen y consoliden una cultura y filosofía del trabajo hacia el logro del valor de productividad.

Reiteradas declaraciones de nuestro gobierno han insistido en la modernización educativa como el mejor medio para enfrentar con visión estratégica los problemas de México.

---

<sup>5</sup> Síliceo Aguilar Alfonso. “Liderazgo para la Productividad en Mexico.”. Edit. Limusa. México 1991. p. 170.

<sup>6</sup> Ibid. p. 171

Recientemente el Presidente Zedillo manifestó que modernizar la educación es hacer un México fuerte que nos permita salir del rezago y la dependencia y se enfatizó que en la calidad de la educación está la batalla decisiva de México.

Las declaraciones desde luego no se refieren únicamente a aspectos formales y a la modernización tecnológica de la educación sino que contemplan los elementos de fondo, filosóficos y de contenido de los planes de estudio desde los niveles primarios, medios, universitarios, de posgrado y especialización.

La educación en su sentido más sano y profundo es la formación del espíritu, es la base de la cultura de un pueblo y esta formación se inicia desde las secciones de párvulos, la primaria y fundamentalmente en la educación que brinda la familia.

Los conceptos de calidad y productividad en beneficio personal, familiar, empresarial y nacional, deben ser desempeñados desde estos primeros años de estudio, de manera tal que las nuevas generaciones aprendan, tomen conciencia y responsabilidad ante estos importantes conceptos de la vida y el trabajo.

Si bien, se han hecho algunos esfuerzos por mejorar los niveles de capacitación en nuestro país, elevándola a un rango constitucional y estructurando las obligaciones patronales respectivas, estas tentativas no han podido responder a las graves necesidades y deficiencias que en este trascendente renglón enfrentan las organizaciones en México.

En congruencia con lo anterior, se debe dar ya el paso decisivo hacia una concepción y práctica diaria del binomio Educación-Productividad que responda real y firmemente a los serios requerimientos que en materia de resultados, servicios, calidad, rentabilidad y competitividad estamos enfrentando.

Este binomio es sin duda la clave del desarrollo en nuestro presente y futuro. Existe una capacitación para "hacer", es la más común, la que se puede concebir como el adiestramiento ya que persigue la transformación de la materia, permite la operación y el manejo de herramientas e instrumentos; pero existe otra capacitación, la más importante, la capacitación para "ser y llegar a ser", ésta finca y proyecta el desarrollo del hombre, forma su espíritu de crecimiento, de solidaridad, integra su personalidad dándole su identidad y libertad para optar por los valores y caminos de reto y responsabilidad frente a sí mismo, su familia, su empresa, su comunidad y su país.

Entendemos entonces que la capacitación es una condición indispensable para la productividad, y que el auténtico líder tiene dentro de su perfil ser un educador comprometido con la preparación y crecimiento de sus colaboradores.

Debe crearse una cultura, un espíritu de capacitación. Todo el aspecto formal, estructural y legal respecto a la capacitación es necesario, es bueno, pero no es la base de la función educativa eficaz. Lo que hace que en una organización exista la capacitación, es que el empresario o directivo, ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones, todos ellos deben ser el modelo para crear una cultura de capacitación que se adecúe al mando legal y constitucional. No por decreto se va a dar la capacitación, ni por su carácter de obligación constitucional; se va a impartir en tanto que haya quien interprete adecuadamente este mandato, se comprometa con él y lo haga realidad.

En general, hablaremos de cultura de capacitación institucionalizada, cuando la organización viva día a día con una clara mentalidad educativa, es decir, cuando existan los valores, los conceptos, la convicción, y los modelos para que la empresa responda a este compromiso de crecimiento, evolución y trascendencia.

Hoy por hoy las metas de calidad, excelencia y el mismo de capacitación y adiestramiento, al que tanto estamos aludiendo, independientemente de ser conceptos, herramientas, políticas o prácticas, son valores, la capacitación es un valor y los valores generalmente los hemos entendido como algo teórico, como algo medio abstracto, y esto no es cierto, un valor es un principio de acción, en la conducta se realiza todo valor, no tanto en conceptos o teorías. En este punto hay que distinguir entre el valor real que es la práctica diaria, el principio de acción y el valor teórico que es aquello en lo que pienso. En materia de capacitación sucede algo semejante, muchos empresarios hablan de la capacitación, la mencionan en discursos, la ponen en memoranda, etc., pero muy pocos realmente la practican, la hacen una acción diaria, la convierten en un valor que debe vivirse cotidianamente para tener un modelo de capacitación ejemplar sostenido; que justifique su instrumentación y su legislación por medio de un marco legal que reglamente la obligación de capacitar y adiestrar, mediante el derecho del trabajo y a través del Artículo 123 de la Constitución, que para nuestro interés constituye una importante novedad la Reforma Constitucional del mismo, en su Fracción XIII, en la que consigna como tal lo antes descrito. Por su importancia transcribimos dicha Fracción, así como de otros Artículos que regulan la Capacitación y el Adiestramiento.

#### **1. 4. Marco Legal en Materia de Capacitación**

"En nuestro país la teoría integral del derecho del trabajo y de la previsión social está fundada en el artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el derecho del trabajo con el derecho social."<sup>7</sup>

El presente Marco Legal reúne la normatividad jurídica que en materia de capacitación, existe de acuerdo a las disposiciones jurídico nacionales, con el fin de regular este servicio en México.

---

<sup>7</sup> Ibid p 230

Dentro del Marco Legal de la Capacitación y Adiestramiento, la regulación de la práctica educativa en la empresa es necesaria y obligatoria, en este ámbito sólo se establece la normatividad a la cual han de ajustarse las empresas, organizaciones y/o industrias. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, particularmente la Dirección de Capacitación y Productividad, tiene como función principal: Dar cumplimiento legal de los términos en que ha de funcionar la capacitación laboral; por otra parte debemos retomar la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en donde se establecen específicamente las cuestiones normativas que son de nuestro interés. Ante ello debemos especificar que el Marco Normativo esta constituido de un Marco Regulatorio y un Marco Operativo.

El Marco Regulatorio, se compone a su vez por el Artículo 3º del cual se desprende la Ley General de Educación en donde se especifica la Educación de Adultos, la Educación no Formal y la Educación para el Trabajo. Por otra parte, dentro de este marco regulatorio encontramos el Artículo 26 Constitucional, del cual se desprende la Ley de Planeación y a su vez el Plan Nacional de Desarrollo y de éste el Programa Sectorial.

El Marco Operativo, dentro de éste se destaca el Artículo 90º Constitucional del cual se origina la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la cual establece las bases de la organización de la Administración Pública Federal Centralizada y Paraestatal. Dentro de esta Ley esta inmerso, en el capítulo segundo, la designación de las Dependencias, donde se desprende la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de esta Secretaría se crea la Dirección General de Capacitación y Productividad.

Dentro de este organismo se expiden los formatos reguladores de los criterios en materia de capacitación y adiestramiento (Disposiciones Legales, Sistemas Generales, Formulación y Presentación de Planes y Programas; Criterios

para la Presentación y Registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, etc.).

El segundo artículo Constitucional que se desprende del Marco Operativo, es el artículo 123 que en su fracción XIII, consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por su importancia transcribimos dicha fracción.

#### Artículo 123 Constitucional.

Fracción XIII, "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de Abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

#### El Artículo 3º de la Ley Federal del Trabajo.

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

Es muy interesante y por demás importante que nuestra Ley Federal del Trabajo conciba a la capacitación, en tanto fenómeno educativo, como de interés social.

Este es un gran acierto de nuestra legislación laboral, pues la enseñanza y capacitación del mexicano debe trascender a los intereses de la empresa y beneficiar

tanto a la persona como a la sociedad en general, su detrimento, desde luego, del beneficio directo que dicha capacitación tiene para la empresa que la imparte

A continuación presentamos los artículos de la Ley Federal del Trabajo que regulan la capacitación y adiestramiento.

### **Ley Federal de Trabajo.**

#### **Capítulo III Bis. De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.**

##### **Artículo 153 A**

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

##### **Artículo 153 B**

"Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior le corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores de que la capacitación se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas y organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo".

##### **Artículo 153 C**

"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social".

#### Artículo 153 D

"Los cursos y programas de capacitación de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada".

#### Artículo 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 supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo".

#### Artículo 153 F

"La capacitación deberá tener por objeto:

- I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionar 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, incrementar la productividad.
- IV.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador"

#### Artículo 153 G

"Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiere 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 lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos".

#### Artículo 153 H

“Los trabajadores a quienes se imparte capacitación están obligados a

- I.- Asistir puntualmente a los cursos.
- II.- Atender a las personas que imparten la capacitación.
- III.- Presentar los exámenes de evaluación.”

#### Artículo 153 I

“En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación 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 imparten para mejorar la capacitación de los trabajadores, y sugerirán las medidas pendientes a perfeccionarlos.”

#### Artículo 153 J

“Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación se integren y funcionen oportuna y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.”

Los artículos 153 K; 153 L; 153 M; 153 N y 153 O; hablan desde la constitución de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, la designación de los miembros de la misma, los contratos colectivos de trabajo, el tiempo de celebración así como las prorrogas de los mismos, los planes y programas de capacitación y adiestramiento a falta de contrato colectivo de trabajo.

Los artículos 153 P; 153 Q; 153 R; 153 S; 153 T; 153 U; 153 V; 153 W y 153 X; expresan o refieren a lo siguiente. El registro que se otorga a personas y/o instituciones que menciona el artículo 153 C, los requisitos que deben cumplir los planes y programas de los apartados anteriores, la aprobación o en su defecto las modificaciones que se estimen pertinentes, las sanciones a los patrones por incumplimiento a la obligación de presentar los planes de programas de capacitación.

De la expedición de constancia a los trabajadores que hayan aprobado los exámenes de capacitación, de la constancia de habilidades para aquellos que se considera, tienen los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto. De los certificados, diplomas y títulos, que expidan el Estado, sus organismos, o particulares con conocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal.

Finalmente, el argumento más contundente en relación a los beneficios que la empresa puede derivar a la capacitación bien entendida, es que ésta incrementará la productividad y consecuentemente reducirá sus costos. En este renglón un mecanismo propuesto por los creadores de esta legislación para asegurar las bondades de la capacitación es el simple pero importante requisito de otorgar ascensos y llenar vacantes con quienes demuestren ser aptos y tengan congruencia con el modelo de vitalidad organizacional.

Obviamente un principio que habrá de tener significativas repercusiones sobre la productividad.

De hecho, en respuesta a las preguntas que puedan surgir, tras el desarrollo de este primer capítulo, se puede afirmar que la capacitación correctamente implementada puede ser la piedra de toque, el punto de apoyo para un impulso decisivo al desarrollo económico y social del país. Sin embargo, por tratarse de una inversión, la capacitación no aumentará la productividad sino a mediano plazo y siempre que esté bien impartida y corresponda a las necesidades específicas del puesto. Es evidente que la instrumentación de un acabado sistema de capacitación habrá de impulsar nuevas y mejores relaciones de trabajo, ya que generará en el capacitado una legítima aspiración con mayores ingresos y mejores altitudes.

Aunque contamos con definiciones universalmente aceptadas, sí existe acuerdo en que:

Adiestrar implica el desarrollo de habilidades de tipo motriz de facilidades manuales que permiten llevar a cabo operaciones mecánicas. Se adiestra a alguien que ya tiene conocimientos de su trabajo, pero carece de habilidades incorporadas que le permitan hacerlos bien.

Capacitar implica el proporcionar conocimientos, desarrollar actitudes, habilidades y destrezas que permitan al trabajador desarrollar su labor y resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Se capacita a alguien cuando se le proporciona datos que le permitan conocer a fondo lo que se hace y su interrelación con otras actividades conexas, tanto horizontales como verticales.

Esto nos conduce a la siguiente pregunta ¿Cuál es la capacitación que produce resultados?.

La capacitación que produce resultados es aquella que perfecciona el desempeño de las funciones básicas de un puesto y atiende sólo marginalmente a las funciones secundarias.

Para llegar a este discernimiento entre unas y otras, después de un buen diagnóstico debe hacerse una minuciosa jerarquización de los diversos aspectos del desempeño de un puesto y a partir de ahí confrontar lo real con lo ideal y establecer las prioridades de capacitación.

La capacitación en México pasa todavía por una etapa de inmadurez. Es desde luego parte de su proceso y lo importante es que a partir de entender a esta función como fundamental para el futuro del país todos participemos en el esfuerzo por mejorar sus objetivos, sistemas, métodos y servicios. Sin duda, el compromiso de los patrones en este aspecto resulta ser el de mayor importancia.

Sin embargo, es importante recordar que la lista de obligaciones patronales en este renglón abarca mucho más que la mera responsabilidad de capacitar. Por lo tanto, hay que enfatizar que no basta con proporcionar capacitación, es necesario seguir y bien interpretar la totalidad de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.

La Constitución señala que "Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo". Al mismo tiempo, el artículo 153 A contiene un enunciado todavía más general: Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo.

De aquí se deduce que la Ley no hace distinción de las clases sociales, puesto, nivel jerárquico o actividad económica, sino que el derecho a la capacitación se aplica a todos.

Ahora bien, no necesariamente han de ser capacitados todos a la vez, ya que esto sería inconcebible. El proceso de elaboración de planes y programas deberá incluir el método utilizado para establecer el orden de prioridades en que habrá de capacitarse tanto por niveles como por puestos específicos, teniendo en mente que resulta conveniente dar prioridad a los trabajadores con mayor antigüedad.

Pero como sucede en otros casos, nuestra Legislación en materia de capacitación y adiestramiento es tardía.

No obstante, al presente, todo parece indicar que la estructura orgánica desconcentrada que se ha creado para supervisar el cumplimiento de las reglas no será un simple adorno, ni tan sólo un pretexto para engordar la nómina burocrática. Por el contrario, se advierte un interés oficial por promover los niveles de

capacitación y adiestramiento de la fuerza del trabajo, y por encargarse de que esta vez la Ley no pase desapercibida.

Y que mejor postura, que pregonar con el ejemplo. Si bien las empresas en México tienen varias opciones para cumplir con sus responsabilidades de capacitación y adiestramiento, en el sector público, esta tarea día a día se ve igualada e inclusive superada con la única finalidad de mejorar actitudes del trabajador, entendiendo por éstas todo el fenómeno humano-laboral relativo a la moral, motivación, compromiso, sentido de logro, integración al sector, etc., como aspectos fundamentales en la tarea productiva y de servicio, los cuales a través de la capacitación pueden generarse, mantenerse y enriquecerse.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes, como órgano del sector público enmarca que su proceso institucional de capacitación se desarrolla en cumplimiento de un determinado conjunto de normas jurídicas y reglamentarias a nivel constitucional, de la Administración Pública Federal y de la propia Dependencia. Asimismo, se realiza de acuerdo con la filosofía en la que se sustenta la capacitación de los servidores públicos de la institución. Por tanto, los elementos normativos y filosóficos que integran este componente constituyen el fundamento de la estructura del modelo ya que norman y reglamentan la concepción y el desarrollo del proceso institucional de capacitación en todas sus fases.

En los capítulos posteriores se habrán de retomar con un amplio desarrollo, la importancia de los puntos y aspectos anteriores, tratando de lograr con ello una mejor descripción y análisis del presente trabajo.

## CAPITULO II

### LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece que la capacitación es un derecho de los trabajadores y una obligación de las instituciones el proporcionarla. En cumplimiento de ello, el titular del Ejecutivo Federal ha puesto especial interés para que en el contexto del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal del Gobierno Federal y de las Políticas Nacionales en materia de capacitación de los trabajadores al servicio del estado, se capacite y se propicie el desarrollo de personal de los servidores públicos en todas las Dependencias, Entidades y Organismos como una respuesta a los retos que plantea el presente y futuro del país, el cual exige una Administración Pública eficaz, eficiente y productiva.

En relación con lo anterior, en el presente capítulo se presenta de manera simplificada y articulada el Sistema de Administración y Desarrollo de Personal, las normas, procesos, políticas, estrategias, lineamientos y las variables más significativas que intervienen en el proceso institucional de capacitación en el Sector Público.

La finalidad del ello, se expresa en que por conducto de dicho capítulo se documente y se de un panorama general de la experiencia que se vive cotidianamente al desarrollar un elemento de especial importancia para la administración de personal en el Sector Público como lo es el de capacitación.

## **2.1 El Sistema de Administración y Desarrollo de Personal en la Administración Pública Federal**

El marco de referencia en el que se ubica la Capacitación y Desarrollo de Personal, está constituido por el Sistema de Administración y Desarrollo de Personal que rige a la Administración Pública Federal, el cual surge del Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal que se realizó durante la administración del Ejecutivo Federal correspondiente al período 1976 – 1982, (Anexo 1). Dicho programa "Se concibió como un proceso permanente y programado de modernización administrativa en todos los ámbitos con el fin de contar con los instrumentos idóneos para la realización de las tareas que tiene encomendada el Estado Mexicano"<sup>8</sup>.

Como resultado de las actividades de diagnóstico que sirvieron de fundamento para elaborar el programa de referencia, se estableció la necesidad de formular como objetivo general para la administración de personal en el Sector Público: "Establecer un Sistema de Administración y Desarrollo de Personal que al mismo tiempo que garantice los derechos de los trabajadores, propicie el ejercicio honesto y eficiente de sus funciones para contribuir a la consecución de los objetivos y metas del Gobierno Federal".<sup>9</sup>

Para el adecuado funcionamiento de dicho sistema, se convirtieron, los siguientes objetivos globales:

- ◆ Contar con una administración de personal ágil y moderna, eficiente y eficaz, racional y sistemática, que garantice la satisfacción de los intereses de los servidores públicos y que, simultáneamente, coadyuve al

---

<sup>8</sup> Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos. Guías Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo. Núm. 2 México, 1982. p.15

<sup>9</sup> Ibid. p. 3

cumplimiento de los propósitos que la sociedad le ha fijado a la Administración Pública Federal.

- ◆ Establecer y procurar el cumplimiento de una política congruente que abarque desde la entrada de un trabajador al servicio público, hasta su superación o jubilación, dando unidad a la actitud del Estado frente a sus servidores.
- ◆ Corregir la dispersión de esfuerzos, la incoherencia de mecanismos y prácticas e impedir la persistencia de irregularidades mediante la formulación de lineamientos generales a escala global, sectorial e institucional que conduzca al desarrollo de una política congruente de personal para las Dependencias y Entidades.
- ◆ Además de lo anterior, se formularon objetivos específicos y políticas relativas a la Administración de Personal. Entre los primeros conviene citar a los que se encuentran relacionados con el proceso de capacitación.
- ◆ Establecer un sistema de planeación y organización para el funcionamiento de las unidades de Administración y Desarrollo de Personal de las Dependencias y Entidades, así como normas y disposiciones generales para propiciar el desarrollo integral de los servidores del Estado y lograr una mayor eficiencia en el funcionamiento de la Administración Pública Federal.
- ◆ Establecer un sistema escalafonario funcional e intercomunicado que promueva el eficiente desempeño para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad, creando incentivos promocionales que redunden en una mayor productividad y un adecuado servicio público.

- ◆ Establecer un Subsistema de capacitación, y Desarrollo de Personal estrechamente vinculado con las necesidades programáticas y con el sistema escalafonario de las Dependencias y Entidades, que propicie la superación individual y colectiva del personal, mejore la prestación de los servicios públicos y coadyuve a la identificación de los servidores con los fines de las instituciones.
- ◆ Establecer criterios uniformes, mecanismos y procedimientos institucionales adecuados que garanticen un régimen laboral justo, que tenga por finalidad racionalizar y hacer más armónica la relación del Estado con sus trabajadores, generando entre los servidores públicos la auténtica vocación de servicio y la seguridad y estabilidad en su empleo, cuando se desempeñen honesta y eficientemente.
- ◆ Establecer normas generales, procedimientos y actividades para la generación y fortalecimiento de actitudes y comportamientos que conduzcan al logro de los objetivos institucionales, así como a la satisfacción de las expectativas e intereses legítimos de los trabajadores del Estado.
- ◆ Establecer normas generales y procedimientos para la capacitación, sistematización y difusión de información sobre las características de la fuerza de trabajo al servicio del Estado.

Por lo que se refiere a las políticas del Sistema, vinculadas al que hacer de capacitación, se pueden citar las siguientes:

- ◆ Establecer el tratamiento integral de la función de administración y desarrollo de personal, de tal modo que permita aprovechar la experiencia

adquirida y la formulación de programas que propicien resultados más congruentes y eficientes.

- ◆ Crear marcos de referencia para la administración y desarrollo de personal, sin la pretensión de imponer esquemas rígidos a las Dependencias y Entidades, los que no resultarían viables ante las distintas características de cada una de ellas.
- ◆ Considerar los conocimientos, la aptitud, la eficiencia y antigüedad como factores determinantes de ascenso y promociones.
- ◆ Respetar y proteger los derechos adquiridos por los servidores públicos; esto con el fin de alcanzar un efectivo desarrollo de actitudes y aptitudes, y de garantizar la satisfacción de sus aspiraciones individuales y de grupo.
- ◆ Asignar efectivamente los reconocimientos públicos que haga el Estado a sus servidores distinguidos por su conducta, actos, u obras; imponer las sanciones correspondientes a los funcionarios y empleados que incurran en conductas deshonestas.
- ◆ Promover la asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de programas de capacitación, vinculados con las necesidades programáticas de la institución y los requerimientos escalaforarios.

Para hacer posible el cumplimiento de los objetivos y las políticas antes señaladas, se propuso un Programa General de Administración y Desarrollo de Personal, en el que se precisaron los Subprogramas y los Subsistemas que debían integrar el Sistema General, en la forma que se indica a continuación:

	<b>SUBPROGRAMAS BASICOS</b>	<b>SUBSISTEMAS</b>
I	Sistema Escalafonario	- Empleo - Remuneraciones
II	Capacitación	- Capacitación y Desarrollo - Motivación
III	Relaciones jurídico - laborales	- Relaciones jurídico - laborales - Prestaciones y Servicios
IV	Planeación y Organización	- Planeación y Organización - Información - Evaluación

En este sentido, el proceso de la capacitación contribuye a que el personal desarrolla al máximo posible sus conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan desempeñar con la mayor productividad posible sus actividades laborales y, al mismo tiempo que propicie su desarrollo y superación personal.

El logro de esta finalidad, sin embargo, es complejo por naturaleza. Requiere la participación comprometida de todos, el cumplimiento del marco constitucional, normativo y reglamentario inherente a la capacitación; la disposición de recursos humanos, organizacionales, tecnológicos, financieros y materiales, así como el Desarrollo de un Sistema General de Capacitación<sup>2</sup> de Personal al Servicio del Estado. El cual trataremos en el siguiente apartado.

## **2.2 El Subsistema de Capacitación y Desarrollo de Personal en la Administración Pública Federal**

En el diagnóstico que se hizo para fundamentar el Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal en lo que se refiere al que hacer de capacitación en beneficio del personal al servicio del Ejecutivo Federal, se estableció que: "La capacitación que se venía impartiendo a los servidores públicos no correspondía a

las necesidades que planteaba la realidad. Provocaba frustraciones y desaliento porque a los esfuerzos por capacitarse no correspondía el reconocimiento o estímulo esperado. En síntesis y profundizando en lo antes abordado, es claro que la capacitación era elitista y discriminatoria; esporádica, aislada, improvisada y poco participativa”<sup>10</sup>.

En este contexto, se propuso para corregir y superar las deficiencias detectadas, que el Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal se integrara en un Sistema General de Capacitación de Personal al servicio del Ejecutivo Federal, que tuviera como objetivo fundamental: “Vincularse estrechamente con las necesidades programáticas y con el Sistema Escalafonario de las Dependencias, además de propiciar la superación individual y colectiva de los servidores públicos, coadyuvar a una mayor identificación de éstos con los fines de las instituciones y mejorar la atención y los servicios que se proporcionan a la colectividad”<sup>11</sup>.

De manera convencional, se estableció que el Sistema General de Capacitación de Personal tuviera los siguientes subsistemas:

- ◆ Tecnología: Deberá entenderse como la búsqueda y adecuación de las técnicas y métodos de enseñanza - aprendizaje, y de comunicación más idónea para el desarrollo de los programas y la consecución de los objetivos que se pretenden alcanzar.
- ◆ Ejecución: Consiste en la realización de los programas de capacitación en su aspecto de enseñanzas – aprendizaje, con base en las técnicas, métodos, lineamientos y criterios que se hayan determinado previamente.

---

<sup>10</sup> Ibid p. 169

<sup>11</sup> Ibid. p. 182

- ◆ **Divulgación:** Es la difusión de los objetivos y metas, planes y programas de gobierno federal, con objeto de establecer un canal permanente de comunicación entre todos los niveles de la Administración Pública Federal; y de esta manera, coadyuvar al logro de los grandes desempeños nacionales.

Para lograr el objetivo antes señalado, se propuso una filosofía política de la Capacitación del Personal Público, agrupado en dos grandes vertientes, cuyos enunciados principales se presentan a continuación, la capacitación como medio para alcanzar los objetivos nacionales:

- ◆ Hacer de la capacitación un instrumento de apoyo al Programa de reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal.
- ◆ Hacer que la capacitación sea un mecanismo para aprovechar mejor tanto las posibilidades y capacidades de los propios servidores públicos, como los recursos de que dispone el Gobierno federal.
- ◆ Hacer de la capacitación un instrumento para incrementar la eficiencia y la productividad de la Administración Pública Federal.
- ◆ Hacer que la capacitación sea un elemento básico para fortalecer la capacidad ejecutiva en el Gobierno Federal.
- ◆ Hacer que la capacitación sea un elemento vinculador de los trabajadores con los objetivos, políticas y programas del Gobierno Federal; y la capacitación para garantizar a los trabajadores un derecho social.
- ◆ Hacer de la capacitación un derecho de todos los trabajadores al servicio del Estado.

- ◆ Hacer de la capacitación un compromiso compartido y coparticipativo entre trabajadores y autoridades.
- ◆ Hacer de la capacitación un medio para apoyar las expectativas promocionales del personal.
- ◆ Hacer que los beneficios de la capacitación tengan una aplicación real en el trabajo.

Conviene señalar que dadas las dimensiones de la Administración Pública actual en lo que se refiere a su personal, se plantean como elementos de estrategia para democratizar y hacer posible la capacitación en el sector público, los siguientes:

- ◆ La capacitación con efecto multiplicador, mediante la formación de una plantilla de instructores.
- ◆ La capacitación como responsabilidad compartida, a través de la constitución de los Comités Mixtos de capacitación y
- ◆ La instauración de un canal permanente de comunicación.

En este orden de ideas, para el Programa de Capacitación a desarrollar en las Dependencias del Ejecutivo Federal para el período 1995 – 2000, se toman como base las Políticas Gubernamentales de capacitación del personal al servicio del estado, que tienen su origen y función en los cuatro instrumentos de orden y singular importancia como son: El Plan Nacional de Desarrollo, El Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales, El Convenio para el Mejoramiento de la Productividad y Calidad y El Programa de Modernización de la Administración Pública. Los que serán expuestos y analizados basándose en sus contenidos y estrategias con referencia a la capacitación:

## **2.3 Políticas Gubernamental en materia de Capacitación del personal al servicio del Estado**

El interés y la voluntad que ha puesto la actual Administración del Ejecutivo Federal, para que los beneficios de la capacitación que se realiza en sus Dependencias y Entidades llegue a todos sus servidores públicos, se expresa en las políticas que el Estado Mexicano ha establecido en cuatro instrumentos.

### **A. Plan Nacional de Desarrollo 1995 – 2000**

En este contexto, la política que se estableció para el Sector Comunicaciones y Transportes esta expresada en el siguiente término: "Contar con una infraestructura adecuada, moderna y suficiente es un requisito fundamental para el crecimiento económico. La infraestructura condiciona la productividad y la competitividad de la economía y es factor determinante de la integración de mercados y del desarrollo nacional. Las condiciones de la infraestructura hacen imperativo un enorme esfuerzo para canalizar los recursos crecientes hacia la parte de inversión pública del gasto gubernamental, siendo seguro que estos recursos no serán suficientes, por lo que resulta imprescindible promover un gasto mucho mayor en infraestructura básica."<sup>12</sup>

Para alcanzar el crecimiento económico que demanda el desarrollo nacional, es necesario asegurar el uso amplio y eficiente de los recursos humanos y materiales de que dispone el país. Se requiere crear las condiciones que favorezcan el empleo intensivo de mano de obra. Además, es preciso elevar sostenidamente la productividad de la fuerza laboral para lograr no sólo más empleo, sino mejores ingresos.

---

<sup>12</sup> Plan Nacional de Desarrollo. 1995 – 2000, México. 1995.p. 162

En los objetivos y estrategias que se establecen en este documento, en materia de capacitación, se señala lo siguiente: "La mejoría en las condiciones de vida de los Mexicanos solamente será posible con un crecimiento económico generador de empleos productivos y promotor de la recuperación de los salarios reales. Para alcanzar dicho crecimiento hay que vencer un doble reto. Primero, promover las condiciones que alienten la máxima demanda posible de fuerza de trabajo para la operación eficiente del aparato productivo. Segundo, coadyuvar a la elevación sostenida de la productividad laboral. Afrontar exitosamente el primer reto supone revisar diversos aspectos de orden institucional que hoy provocan rigideces en el funcionamiento de los mercados laborales e impiden una mayor absorción de mano de obra y mejores oportunidades de ingreso para los trabajadores. El segundo reto reclama, sobre todo, un esfuerzo extraordinario en materia de capacitación laboral, tendiente a elevar progresivamente la productividad del factor trabajo."<sup>13</sup>

Elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo constituye un objetivo de la mayor importancia para alcanzar el crecimiento sostenido de la producción, la productividad y los salarios. Con este fin, resulta estratégico impulsar las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores del país.

#### B. Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales

Incorpora los objetivos y las estrategias generales de acción que establece el Plan Nacional de Desarrollo, los cuales orientarán sus acciones, dentro de su ámbito de competencia.

---

<sup>13</sup> Ibidem. p. 151

En tal sentido, la política laboral tendrá como objetivo fundamental contribuir al desarrollo de un entorno que facilite el crecimiento económico, la elevación de la productividad del trabajo y el incremento de las remuneraciones, al tiempo que propicie armonía y confianza en las relaciones de trabajo. Ello requiere mejorar la capacidad, el desempeño y la adaptabilidad de empresarios y trabajadores para hacer frente a la dinámica de las actividades productivas, así como realizar acciones para coadyuvar al desarrollo de un mejor ambiente laboral.

En este instrumento formulado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, destaca la importancia que tiene la capacitación en general para la actividad productiva del país, por lo que se afirma: "Al resaltar el papel de los recursos humanos en la productividad, el Programa asigna particular relevancia a la capacitación entendida como un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición. En este sentido, se concibe a la capacitación no sólo como un medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, sino como una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país."<sup>14</sup>

Por lo que respecta específicamente al proceso de capacitación que se realiza en el sector público, se reitera que la capacitación para el trabajo constituye, igualmente, un elemento de particular importancia para mejorar la calidad de los servicios y a ella debe estar orientada de manera primordial. Por una parte, el mejoramiento de las destrezas y las habilidades del servidor público para el desempeño de sus funciones, así como la preparación para el desarrollo de nuevas tareas, le permitirán no

---

<sup>14</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales. México. 1995 p. 63

sólo resolver con eficacia las responsabilidades a su cargo, sino encontrar perspectivas de desarrollo personal y profesional que estimularán su desempeño. Por otra, el reconocimiento a su participación responsable como parte de una organización eficiente orientada a la satisfacción de las más diversas necesidades de la población hará posible que su contribución al esfuerzo del servicio público se acreciente.

Promover el desarrollo y arraigo de una cultura de la capacitación como un proceso integral y permanente que abarque toda la vida productiva del trabajador es uno de los objetivos de este programa, el cual, busca también adaptar los sistemas de capacitación a las nuevas estructuras de la producción y del trabajo para que eleven su calidad, amplíen su cobertura, mejoren su pertinencia y capacidad de respuesta a las necesidades de la planta productiva.

#### C. Convenio para el Mejoramiento de la Productividad y Calidad de la Administración Pública

Una de las líneas de acción que se deben impulsar para lograr el incremento de la productividad y calidad, es el énfasis en los recursos humanos en el que la administración y desarrollo de personal así como la capacitación permanente ocupa un lugar de especial importancia.

En virtud de ello, el 7 de marzo de 1994, la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil y la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, suscribieron el Convenio para el Mejoramiento de la Productividad y Calidad de la Administración Pública Federal promoviendo para ello la productividad y la calidad en el cumplimiento de las funciones y atribuciones que la ley le confiere, e igualmente para

contribuir al mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores al servicio del Estado.

Para alcanzar dicho propósito, propone que las Dependencias, Entidades y Organismos del Ejecutivo Federal ejecuten programas de trabajo destinados a:

- La modernización de los esquemas y procedimientos de operación de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal
- Lograr la superación y el desarrollo de la función Administrativa
- La atención prioritaria de la Administración y Desarrollo de los recursos humanos

Dentro de esta última categoría de programas, se señala de manera explícita impulsar permanentemente la capacitación para contribuir al mejoramiento en el desempeño laboral y facilitar a los trabajadores su incorporación a nuevas oportunidades y responsabilidades en el trabajo, incluyendo a los mandos medios. Sin embargo, en los programas correspondientes a las otras dos categorías, también se pone de manifiesto la importancia que posee el proceso de capacitación para lograr el propósito de este Convenio.

#### D. Programa de Modernización de la Administración Pública Federal

En consideración a la importancia del recurso humano dentro del proceso de mejoramiento administrativo, y con base en lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 1995 – 2000, es necesario impulsar una cultura de servicio que tenga como principio la superación y el reconocimiento del individuo, a partir de la cual el servidor público encuentre que su capacidad, honestidad, dedicación y eficiencia es la forma de alcanzar su propia realización. En estas condiciones se instrumentaran los procesos

y mecanismos que capaciten y profesionalicen los recursos humanos en toda la estructura administrativa. Para ello, es indispensable renovar la forma en la que se organizan y administran los servicios personales, de manera que se establezcan incentivos claros para la permanencia en el trabajo, al igual que estímulos para productividad del buen desempeño.

El propósito mencionado del actual programa, requerirá de un conjunto de condiciones, entre las cuales, al menos deberá cumplirse con las siguientes: "Una más rigurosa selección del personal con base en su capacidad y probidad; el fortalecimiento de la capacitación como una inversión prioritaria para el desarrollo de aptitudes, habilidades y actitudes de todos los servidores públicos; el establecimiento de opciones para el desarrollo de una carrera en el ámbito de la administración pública, calidad en el ambiente de trabajo y fortalecimiento de los valores éticos del servicio público; el incentivo al desempeño honesto, eficiente y responsable, así como la seguridad de un retiro digno."<sup>15</sup>

El servidor público que requiere el país, debe ser un trabajador comprometido, capaz y activo en la transformación y modernización de la administración pública, con elevada vocación del deber, de servicio a la comunidad y de cumplimiento con su labor. Este programa busca fundamentalmente impulsar a través del campo de la capacitación acciones que incidan en el desarrollo de los recursos humanos mediante su mejoramiento y bienestar. En esto reside el mayor potencial para promover el cambio y el sentido del mismo, ya que en el desarrollo administrativo del sector público, el objetivo central de la transformación son los propios recursos humanos.

---

<sup>15</sup> Programa de Modernización de la Administración Pública. México. 1995 p. 55

## **2.4 Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público**

La modernización de la Administración Pública Federal requiere un mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta, para dar cumplimiento a las tareas que la Ley le ha encomendado.

En virtud de lo anterior, se han realizado estudios en materia de capacitación a fin de promover acciones en este sentido, que hagan posible incrementar la eficiencia del Sector Público, por lo que con fundamento en los Artículos 31 Fracción XXIV de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, y 63 Fracción VII del reglamento interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se emiten los siguientes:

**PRIMERO.-** Los presentes lineamientos serán de aplicación general en el ámbito interno de esa Dependencia de la Administración Pública Federal.

**SEGUNDO.-** Los lineamientos mencionados en el numeral anterior, tienen por objeto uniformar, sistematizar y dar permanencia a las acciones de capacitación de la Administración Pública Federal, así como lograr la adecuada congruencia programática – presupuestal de dichas acciones y la correcta integración de los recursos utilizados.

**TERCERO.-** Las acciones de capacitación que lleve a cabo esa Dependencia, deberán orientarse bajo las siguientes vertientes de actuación.

**INSTITUCIONAL:** Es aquella que vincula las acciones de capacitación, con las atribuciones de la Dependencia y con las prioridades, objetivos y metas de la planeación nacional del desarrollo.

**OPERATIVA:** Es aquella que vincula las acciones de capacitación con el ascenso y movilidad de los servidores públicos, tomando en consideración la estructura escalonaria y los tipos de capacitación que en la misma se requieran, los cuales son los siguientes:

- a) **Inducción al Puesto.** Es el que se proporciona a todo servidor público de nuevo ingreso, a fin de que conozca los objetivos, estructura y funciones de la Dependencia.
- b) **En el Puesto.** Es el que propicia un mejor desempeño de las labores encomendadas al servidor público, y se dará por cambios tecnológicos o de otra naturaleza que impliquen su actualización.
- c) **Para el Puesto.** Es el que se dirige a proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades y aptitudes del servidor público, que hagan posible su movilidad.
- d) **Para el Puesto de diferente Rama al mismo Nivel.-** A través de éste, se propiciará la movilidad del servidor público a otra rama laboral, en aquellos casos que por necesidades del servicio de la Dependencia o de desarrollo del propio trabajador se requieran y
- e) **Para el Puesto de Diferente Rama a Nivel Superior.-** Este promoverá la superación del servidor público para responder a los requerimientos de la Administración Pública Federal.

Para la puesta en marcha de esta vertiente se promoverá la instalación de una Comisión Mixta de Capacitación o instancia equivalente.

**DE RESPONSABILIDAD:** Es aquella que vincula las acciones de capacitación a los diversos niveles de responsabilidad de los servidores públicos, con especial énfasis en las habilidades básicas y la educación superior. Para este efecto, se promoverá en cada Dependencia la designación de una instancia responsable de instrumentar dichas acciones.

CUARTO.- La dependencia llevará a cabo su proceso de capacitación, el cual comprenderá las etapas de:

- **Detección de Necesidades.** Es la primera etapa del proceso de capacitación y consiste en la obtención de un diagnóstico de necesidades vinculado a las vertientes mencionadas en el numeral anterior;
- **Programación de Acciones.** En esta etapa se elaborará el programa de capacitación de la Dependencia, señalando sus objetivos, metas y acciones en forma calendarizada y anual;
- **Ejecución.** Comprende la integración de los recursos humanos, físicos y financieros para llevar a cabo las acciones de capacitación, y
- **Seguimiento y Evaluación.** Esta es la última etapa del proceso. En ella se llevará a cabo un seguimiento de las acciones realizadas, así como el presupuesto erogado; y la evaluación consistirá en el análisis periódico de los indicadores predeterminados por la Dependencia.

QUINTO.- La Dependencia elaborará un programa permanente de capacitación, así como de formación de instructores y promoverá su difusión. La propia Dependencia enviará dicho programa a la Dirección General del Servicio Civil.

SEXTO.- La Dependencia realizará el inventario de los recursos materiales para la ejecución de las acciones en materia de capacitación y remitirá a la Dirección General de Servicio Civil la relación de los mismos.

SEPTIMO.- La Dependencia remitirá a la Dirección General de Servicio Civil las previsiones del monto de las partidas respectivas, así como de las metas correspondientes, a través de los formatos que como anexos forman parte de estos lineamientos.

OCTAVO.- La Dependencia remitirá a la Dirección General de Servicio Civil, por conducto del Sistema Integral de Información de los Ingresos y Gasto Público, dentro de los diez días naturales posteriores a la terminación de cada trimestre, la información relativa sobre el seguimiento y evaluación de su respectivo programa de capacitación.

NOVENO.- La Dependencia procurará que las acciones de capacitación que lleva a cabo, se impartan por servidores públicos de la propia Dependencia y remitirá a la Dirección General de Servicio Civil la relación de los mismos.

DECIMO.- La Dependencia, en su carácter de coordinadora de sector en los términos de la legislación aplicable, promoverá ante los órganos de gobierno de las entidades paraestatales bajo su coordinación la aplicación de estos lineamientos, de conformidad con las características particulares de cada una de ellas.

DECIMO PRIMERO.- La Dirección General de Servicio Civil de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público resolverá las consultas que al respecto se generen sobre los presentes lineamientos y emitirá las guías técnico – normativas que resulten necesarias.

DECIMO SEGUNDO.- Corresponderá al área o unidad administrativa facultada en esa Dependencia conforme a su Reglamento Interior, aplicar los presentes Lineamientos, informando de ello a la Dirección General de Servicio Civil dentro de los diez días siguientes a la recepción de los mismos.

DECIMO TERCERO.- En el ámbito de su competencia, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo vigilará el cumplimiento de los presentes lineamientos.

DECIMO CUARTO.- Los presentes Lineamientos entrarán en vigor el día siguiente al de su recepción en esa Dependencia.

Finalmente, es importante señalar que de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcance, estos lineamientos pueden considerarse como punto de partida para la formulación de Guías Técnicas para la elaboración de los Programas Institucionales de Capacitación en cada dependencia y entidad, susceptible de ser adecuado según las características y necesidades específicas de cada institución.

En este sentido y a efecto de fortalecer el marco conceptual de la capacitación en el sector público, las instituciones del Gobierno Federal reguladas por el Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional, deberán concebir al Programa Institucional de Capacitación, como el instrumento mediante el cual se traduce en hechos la política del Ejecutivo Federal determina para la capacitación de los trabajadores al servicio del Estado; a través de establecer en forma ordenada y coherente prioridades, objetivos, metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en espacio y tiempo, esto es, la planeación de su proceso de enseñanza – aprendizaje; así como los instrumentos y las acciones necesarias que les permitan alcanzar los fines deseados; considerando para ello, los recursos humanos, materiales y financieros con que cuentan, vinculándolo con la programación global de la institución.

Debido a esto el Proceso Institucional de Capacitación en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes es uno de los medios de que dispone la Dependencia para lograr tres grandes finalidades: Fortalecer la vocación hacia el servicio público, contribuir a elevar la productividad laboral y propiciar el desarrollo personal de quienes, a todos los niveles, participan en la función pública que cumple la institución así como las Entidades y Organismos que coordina sectorialmente. Dicho proceso constituye un elemento para apoyar y promover la modernización de los esquemas y

procedimientos de operación institucional y sectorial así como el desarrollo y superación de la función administrativa.

En el ámbito institucional como en el sectorial, el proceso de capacitación se realiza con una estructura organizacional determinada, disponiendo de los recursos humanos, financieros y materiales que sean los adecuados, y cumpliendo con una serie de actividades inherentes vinculadas, a su vez, con los objetivos, y otros procesos y productos del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal que se aplica en la Dependencia y en las Entidades y Organismos del Sector. Esto permite que mediante la capacitación el personal adquiera o desarrolle aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que le sean de utilidad tanto para el cumplimiento eficaz, eficiente, productivo y de calidad de sus responsabilidades laborales o, bien para su desarrollo y superación profesional. Por ello, las acciones de capacitación que se ejecutan se encuentran vinculadas a los programas de trabajo y a todos los niveles de puestos que desempeñan los servidores públicos.

## **CAPITULO III**

### **LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES COMO ORGANO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL**

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes ha llevado a la práctica diversas acciones de modernización en todos los ámbitos de su actividad, a través de la aplicación de medidas de desregulación, de simplificación, de desconcentración y descentralización, de capacitación de su personal y fortalecimiento de la autonomía de gestión en las paraestatales del propio sector.

Asimismo ha inducido la participación en los sectores social y privado en la construcción de infraestructura y en la explotación de los servicios del ramo.

Como resultado del proceso de transformación aplicado se redefine el funcionamiento de esta secretaría, adoptando una nueva forma de organización, en la cual las oficinas centrales atienden preponderantemente los aspectos normativos, el ejercicio de la autoridad, la planeación y el control, mientras que la operación, la prestación de los servicios y la construcción de las obras relativas son atendidas directamente por los órganos desconcentrados y las entidades paraestatales que conforman el sector, así como por los particulares, mediante concesión.

En este contexto y derivado de la dinámica experimentada por la propia organización de la Secretaría y la correspondiente a las Unidades Administrativas que la integran, ha sido imprescindible recurrir a los instrumentos administrativos que contienen información relevante acerca de sus características actuales de la organización y funcionamiento.

Motivo por el cual, en el presente capítulo, se pretende dar una visión general de la Secretaría, en cuanto a su origen, estructura y funciones. La cuál, como parte de la Administración Pública Federal, ha evolucionado en función de las atribuciones propias de cada momento histórico.

Si en un principio atendió la necesidad de contar con toda una infraestructura, tanto en el transporte, como en la vías de comunicación, con la creación de puentes, carreteras, vías férreas, transportación de pasajeros y carga, tanto marítimas como aéreas. Posteriormente y dadas las nuevas condiciones, el sector experimenta todo un proceso de cambio estructural de las comunicaciones y transportes.

Frente al nuevo papel regulador y promotor del sector, la función administrativa esta encaminada a la instrumentación de políticas y normas que permitan un aprovechamiento óptimo de los recursos financieros, materiales y humanos.

En consideración a la importancia de éste último dentro del proceso administrativo, se hace necesario impulsar una cultura de servicio que tenga como principio la superación y el reconocimiento del propio servidor público, con la finalidad de dar cumplimiento a las tareas que para ello haya sido encomendado.

Por lo anterior se presentarán los aspectos generales que dan origen a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, como una de las principales dependencias de la Secretaría, su estructura, origen y función así como el ejercicio de la capacitación y las áreas responsables de la misma, con la finalidad de proyectar de una manera simplificada las vertientes de mayor significación que actúan y regulan las funciones, actividades propósitos y objetivos que se dan en un ambiente institucional.

### **3.1 Origen, Función y Estructura Organizacional**

Una vez iniciada la vida independiente, México se organiza en varias secretarías que incluía la Secretaría de Estado y del Despacho de Relaciones Exteriores e Interiores, establecida el 8 de noviembre de 1821, que entre otras funciones encomendadas tenía las referentes al ramo de Comunicaciones y Transportes.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes evolucionó de acuerdo a los requerimientos que hacía indispensable administrar.

- ◆ “El 13 de mayo de 1891 la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas aparece por primera vez con ese rango.
- ◆ El 30 de octubre de 1935 se establece la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- ◆ El 30 de octubre de 1939 gira su denominación por la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas.
- ◆ En 1958, en la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, se establecen las atribuciones de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (y de la Secretaría de Obras Públicas).
- ◆ El 29 de diciembre de 1976, en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal se establecen las actuales funciones de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y se acentúa la función de coordinación de las entidades paraestatales del sector, que surge como una forma de crear organismos con personalidad jurídica a la Administración Pública Centralizada; o sea, fue preciso crear organismos descentralizados que

por las necesidades de especialización de sus funciones, la propia estructura central no podría llevar a cabo; así como los recientemente creados órganos desconcentrados, que implica que el ente central, en base a una ley, ha transferido en forma permanente parte de su competencia a órganos que forman parte del mismo ente. La desconcentración es un procedimiento a los efectos de agilizar la actividad de la administración central."<sup>16</sup>

Cabe señalar que en cuanto a su legislación la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, a parte de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, cuenta con tratados y convenios que con otros países ha establecido para someterse a todo un régimen de carácter internacional en cuanto a diversas cuestiones como son los servicios de navegación y comunicación en tierra, mar y aire; cuenta con protocolos, para los casos de contaminación de aguas.

Cuenta con leyes y reglamentos (Anexo No. 2); decretos que establecen, por un lado, autorizaciones, permisos y concesiones de servicios telegráfico, télex, televisión, telecomunicaciones, portuarios, y por otro lado determina, reforma, adiciona o aprueba artículos de leyes ya expedidas.

Y por último, están los acuerdos que establecen conceden, autorizan, declaran modifican, diversas disposiciones que afectan la estructura del sector comunicaciones y transportes.

Dentro de los objetivos generales de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, se mencionan los siguientes:

---

<sup>16</sup> Presidencia de la República. Manual de Administración del Gobierno Federal, México. 1982. P. 503

- ◆ “Conducir sus actividades con base a las políticas que establezca el Ejecutivo Federal y su sujeción a las estrategias y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo para el logro de las metas de los programas a su cargo, así como los programas de las entidades del sector paraestatal coordinado por ella.
  
- ◆ Conducir la administración de los servicios federales de comunicaciones eléctricas y electrónicas y su enlace con los servicios similares públicos concesionados a los servicios privados de telefonía.
  
- ◆ El otorgamiento de concesiones y permisos, previa opinión de la Secretaría de Gobernación, para establecer y explotar sistemas de servicios telefónicos, de comunicación inalámbrica por telecomunicaciones y satélites de servicio público de procesamiento remoto de datos, estaciones de radio y de radiodifusión comercial y cultural; así como vigilar el aspecto técnico del funcionamiento de tales sistemas.
  
- ◆ Concesiones y permisos para establecer y operar servicios aéreos en el territorio nacional, así como negociar convenios para la prestación de servicios aéreos internacionales, así como establecer las normas técnicas del funcionamiento y operación de los servicios públicos de comunicaciones y transportes y las tarifas para el cobro de los mismos, así como otorgar concesiones y permisos y fijar las tarifas y reglas de aplicación de todas las maniobras y servicios marítimos, portuarios, auxiliares y conexos relacionados con los transportes o las comunicaciones.

- ◆ Construir aeropuertos federales y cooperar con los gobiernos de los Estados y las autoridades municipales, en la construcción y conservación de obras de ese género.”<sup>17</sup>

La organización y estructura de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, durante las últimas décadas, fue acorde con las funciones encomendadas. Pero frente al nuevo papel regulador y promotor del Sector, la función administrativa esta siendo objeto de un cambio estructural “Que convierta a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en una dependencia moderna, normativa y promotora de inversión.”<sup>18</sup>

Actualmente cuenta con varias Unidades Centrales (Anexo No. 3), que se listan como sigue:

Tres Direcciones Generales que dependen directamente del Secretario. (Contraloría Interna, Dirección General de Asuntos Jurídicos y Dirección General de Comunicación Social).

Tres subsecretarías: la Subsecretaría de Infraestructura, la Subsecretaría de Transporte y la Subsecretaría de Comunicaciones y Desarrollo.

Dos Coordinaciones, la Coordinación General de Planeación y Centros S.C.T., y la Coordinación General de Puertos y Marina Mercante.

Una Oficialía Mayor que esta conformada por las siguientes direcciones: Dirección General de Recursos Materiales, Dirección General de Recursos Humanos y la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, la cual será objeto de análisis del apartado siguiente.

---

<sup>17</sup> Información Dinámica de Consulta, Manual Dinámico de Gestiones Empresariales. México, 1996, p. 49

<sup>18</sup> Poder Ejecutivo Federal, Programa de Desarrollo del Sector Secretaría de Comunicaciones y Transportes. México, 1995, p 22

Cuenta con 31 Centros S.C.T., ubicados en cada uno de los Estados que conforman la República Mexicana (Anexo No. 4).

Y como órganos desconcentrados están: el Instituto Mexicano de Transporte, el Instituto Mexicano de Comunicaciones, Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano y la Comisión Federal de Telecomunicaciones (Anexo No. 4).

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes, como cabeza de sector, no fue ajena al proceso de privatización, de que fue objeto la Administración Pública Central en su conjunto.

Es así que podemos hablar del sector comunicaciones y transportes, y de acuerdo al Diario Oficial de la Federación del 21 de junio de 1995, agrupaba a 42 entidades, de las cuales 12 estaban en proceso de liquidación (Anexo No. 5).

Grandes empresas como Teléfonos de México, S.A. de C.V., Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V., Ferrocarril de Chihuahua al Pacífico, S.A. de C.V., entre otros, dejaron de pertenecer al sector.

Más recientemente tenemos el caso de la desincorporación uso y aprovechamiento por parte de los particulares de un bien o servicio de dominio público de los Satélites Mexicanos; las concesiones para la instalación y distribución de los equipos de televisión restringida, de telefonía pública, de la red pública de telecomunicaciones, consolidación de la operación de servicio de larga distancia por empresas de comunicaciones como Teléfonos de México, Alestra, Avantel y AT&T; la subasta de frecuencias para operar el servicio de telefonía local.

Y también está por llevarse a cabo la privatización el cambio a manos no gubernamentales de la producción de un bien o prestación de servicio público de 30 de las 35 terminales aéreas que habrán de desincorporarse.

Todo ello responde al cambio estructural del sector, que se profundizó con la reforma al Artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en 1995, "Con el fin de eliminar la exclusividad del Estado en el establecimiento, operación y explotación de los sistemas ferroviarios, y de la comunicación vía satélite."<sup>19</sup>

De acuerdo al Reglamento Interior de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, ésta conducirá sus actividades con base en las políticas que establezca el Presidente de la República y con sujeción a los objetivos, estrategias y prioridades de la planeación nacional de desarrollo para el logro de las metas de los programas de las entidades del sector paraestatal coordinado por ella.

Asimismo destaca dentro de éste reglamento las facultades indelegables del Secretario, como serían las de fijar la política de la Secretaría y de las Entidades del Sector, aprobar el anteproyecto de presupuesto de egresos de la Secretaría, dar cuenta al congreso del Estado que guarda el Sector, entre otras.

Sobre las facultades de los Subsecretarios y Coordinadores Generales están las de conducir la planeación de las unidades administrativas que se les adscriban, dirigir la formulación de los anteproyectos de programas y presupuestos de las unidades administrativas de su adscripción, entre otras.

De las facultades del Oficial Mayor destaca el definir las políticas, normas, sistemas y procedimientos para la administración de los recursos humanos financieros y materiales; establecer e informar a las unidades administrativas las

---

<sup>19</sup> Ibid, p. 22

normas para el proceso interno de programación, evaluación e información presupuestal, entre otras.

En cuanto a las atribuciones de las unidades administrativas, éstas tendrán al frente de cada Dirección General un Director General, que se auxiliará de servidores públicos que estén en los manuales de organización y que figuren en el presupuesto.

Es así que, en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y de acuerdo a su Reglamento Interior, la unidad administrativa que se encarga de coordinar, revisar, formular y tramitar el anteproyecto del presupuesto de egresos es la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto. Quien establece las normas para el proceso interno de programación, evaluación e información presupuestal, y de presentar al Secretario el anteproyecto del programa de presupuesto es la Oficialía Mayor. Y es en el Secretario en quien recae la responsabilidad de aprobar dicho anteproyecto de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Cabe señalar que a ésta Dirección se enfoca y orienta el título de este trabajo de tesis, no sin antes formular el nivel de organización y estructura que tiene la propia Dirección, sus objetivos y funciones; así como sus estimaciones de crecimiento y prioridad institucionales, que posteriormente serán detalladas.

Finalmente, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes ha sido y es dentro del marco nacional una Dependencia con una gran tradición histórica en el desarrollo tecnológico; en la planeación y construcción de infraestructura y en el fortalecimiento de las comunicaciones; en suma es eje del desarrollo nacional, procurando satisfacer las necesidades más sentidas de la población en esta materia, acercando y disminuyendo los límites regionales para fortalecer la unidad y el Progreso Nacional.

### **3.2 Origen Función y Estructura Organizacional de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto**

La Dirección General de Recursos Financieros tiene su origen con la creación de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas en el año de 1891, la cual contaba con un Departamento Administrativo, encargado de realizar las funciones relativas a la contabilidad general; administración del personal; almacenes e inventarios; así como la prestación de los servicios de información, biblioteca y archivo. Dicho Departamento cambió su nivel organizacional en 1955, quedando como Dirección General de Administración.

Como resultado de la separación de las funciones de comunicaciones y obras públicas, se crea en 1959 la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. A partir de ese año y hasta 1972 la Dirección General de Administración no sufre modificación trascendental, sino hasta el período 1973 – 1975, que en atención al Programa de Reforma Administrativa, se establece la Subdirección Técnica con el Departamento de Control del Presupuesto.

En 1977 se creó el Departamento de Ejercicio Presupuestal de Inversiones y, en 1979 se instrumentan como órganos de apoyo la Asesoría Técnica y la Unidad de Sistemas y Procesamiento de datos. Esta última incorporó a su estructura al departamento de Servicios Administrativos, mismo que se integró con la Subjefatura de Recursos Humanos y Recursos Materiales; una ayudantía y las unidades, de Contabilidad y la de Compras vigentes y Regulación de Gastos.

De conformidad con el Acuerdo Secretarial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de agosto de 1982, la Dirección General de Administración cambia su denominación por Dirección General de Recursos Financieros y con lo que fortalece su estructura a fin de mejorar los procedimientos administrativos inherentes

a la administración y control de los recursos financieros, así como la atención del Programa de Modernización Administrativa.

En 1995, como resultado de la reorganización que lleva a cabo la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la Dirección General de Recursos Financieros cambia por Reglamento, su denominación a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, a fin de atender las funciones con un enfoque global y fundamentalmente para llevar a cabo los programas de modernización y desarrollo administrativo, en congruencia con las reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicada en el Diario Oficial del la Federación el 29 de diciembre de 1994.

En este contexto, se incorpora a su ámbito de competencia el objetivo, las funciones y recursos correspondientes a la Dirección. Asimismo con el propósito de observar lo dispuesto por la normatividad vigente y lograr un aprovechamiento óptimo de las mismas se describen de manera detallada y simplificada las funciones que resultan más acordes encomendadas a la propia Dirección.

- ◆ **Objetivo:** Optimizar la administración de los recursos presupuestales con apego en los principios de racionalidad del gasto público, mediante el desarrollo e instrumentación de los sistemas de programación, presupuestación, evaluación y control para consolidar la información financiera y contable del Sector y proponer medidas organizacionales y de modernización que permitan alcanzar los objetivos establecidos.
  
- ◆ **Funciones:** Coordinar, integrar y tramitar el anteproyecto del Presupuesto de Egresos de la Secretaría así como intervenir en la formulación de los anteproyectos de inversión y realizar las modificaciones que procedan, en coordinación con las unidades administrativas de la Secretaría.

Analizar, controlar, dar seguimiento y asesorar a las unidades administrativas en el ejercicio del presupuesto autorizado e informar de sus avances, así como tramitar el pago de los documentos derivados de los compromisos adquiridos.

Llevar el control presupuestal de los contratos y convenios en materia de obras y servicios que suscriba o en los que participe la Secretaría.

Aplicar el sistema de contabilidad de la Secretaría, asesorar a las unidades administrativas y entidades coordinadas sobre su operación; verificar los registros contables, así como formular los estudios financieros y demás información contable de la Secretaría y proporcionarla a las autoridades respectivas para la elaboración de la Cuenta Pública.

Apoyar y controlar, de acuerdo con las unidades administrativas, la gestión y operación de créditos sectoriales.

Coordinar la ejecución de las acciones de modernización y simplificación administrativa para desarrollar con eficiencia los programas encomendados, así como integrar el Manual de Organización General de la Secretaría; definir, aplicar lineamientos y criterios técnicos para la elaboración y actualización de manuales de organización específicos, de procedimientos y de servicios al público y llevar a cabo su registro.

Coordinar y controlar el proceso de programación – presupuestación de conformidad con los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo y la normatividad aplicable al Programa Operativo Anual; vigilar la correcta operación del Sistema de Información, en cuanto a la autorización, adecuación y modificación del programa de inversiones de la Secretaría, así como evaluar el seguimiento del ejercicio de los créditos nacionales e internacionales.

Coordinar, supervisar y controlar la elaboración del presupuesto anual de ingresos de la Secretaría y el registro de la captación de los mismos a nivel nacional; establecer y mantener normas y procedimientos que garantice un óptimo nivel de captación; regular las líneas de crédito del Sistema de Información de los ingresos generados por la Secretaría; definir la normatividad en materia de ingresos para órganos desconcentrados y entidades del sector y controlar la recuperación de adeudos a favor de la Secretaría.

Adicionalmente, la Dirección General realiza modificaciones en su esquema organizacional mismo que queda conformado con 62 plazas: 1 Director General; 5 Direcciones de Área; 19 Subdirecciones de Área y 37 jefes de Departamento, (Anexo No. 6). Mismas que serán mencionadas de acuerdo al estado jerárquico que guardan dentro de la estructura orgánica de la propia Dirección.

En primera instancia esta la Dirección de Presupuesto y Contabilidad, conformada por 5 Subdirectores y 14 Jefaturas de Departamento estructurados y relacionados de la siguiente manera; la Subdirección de Evaluación y Seguimiento con los Departamentos de Informes Presupuestales, y de Análisis y Seguimiento Presupuestal; la Subdirección de Control del Presupuesto a cargo de los Departamentos de Gasto Corriente, de Gasto de Inversión, de Registro y Control de Presupuesto, y de Evaluación del Presupuesto Sectorial; la Subdirección de Operación del Presupuesto, controlando los Departamentos de Trámites de Pagos, de Operaciones Bancarias, y de Contratos de Obra; la Subdirección de Administración Foránea zona Sur, zona Norte y zona Centro; por último la Subdirección de Contabilidad y los Departamentos de Contabilidad Central, y de Contabilidad Foránea.

De igual forma que la Dirección General, haremos hincapié en las funciones que ejerce la Dirección ya descrita así como las subsecuentes, y que se emiten a los siguientes particulares.

- ◆ Participar en la formulación e integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Secretaría en lo relativo al apartado de información presupuestal y financiera.
- ◆ Coordinar la formulación e integración de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal en lo relativo al cierre presupuestal del ejercicio fiscal correspondiente.
- ◆ Coordinar el proceso de registro en el Sistema Integral de Administración (SIA), en los aspectos relativos al registro del presupuesto derivado de los movimientos presupuestales, líneas de obras (AICOS), registro contable y demás aspectos presupuestales y contables.
- ◆ Supervisar la debida aplicación de la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas y su reglamento, en lo relativo al ejercicio presupuestal de contratos de obra y estudios de preinversión.
- ◆ Autorizar las solicitudes de pago tanto de gasto corriente como de inversión de conformidad con los importes autorizados.
- ◆ Coordinar la ejecución de los programas de supervisión contable que realicen periódicamente en las unidades administrativas de la Secretaría.
- ◆ Sancionar y controlar la consolidación periódica y anual de los estados financieros y demás informes contables del ramo que se presenten a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como orientar la instrumentación y aplicación de los mecanismos de evaluación contable.
- ◆ Planear, organizar, dirigir y controlar el registro contable realizado por las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría.

- ◆ Dictar las normas relativas a la actualización del Manual de Operación de Contabilidad de la Secretaría y vigilar su observancia.
- ◆ Dirigir la aplicación de políticas derivadas de la Ley de Presupuesto Contabilidad y Gasto Público Federal y su reglamento, en materia de recursos financieros, así como el manejo y control de fondos revolventes que autoriza la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Oficialía Mayor a las unidades administrativas.
- ◆ Autorizar la gestión de los diversos documentos de solicitud de apoyo financiero de las unidades administrativas y órganos desconcentrados.
- ◆ Las demás funciones que le encomiende su jefe inmediato superior y que sean del ámbito de su competencia

En segundo término se presenta la Dirección de Programación y Operaciones Crediticias al mando de las Subdirecciones de Sistemas Informáticos, de Análisis de Programas de Inversión y Presupuesto, y de Programación, ésta como directriz de los departamentos de Programación de los Subsectores Comunicaciones y Transportes, y de Programación del Subsector marítimo y Portuario; así como la Subdirección de Operaciones Crediticias que tiene a su cargo los Departamentos de Gestión de Créditos, y de Operaciones Crediticias; la Subdirección de Integración de Información constituida por los Departamentos de Seguimiento del Sistema Integral de Información, y de Análisis e Integración de Informes.

Funciones:

- ◆ Dirigir la elaboración del programa de trabajo para la definición de alcance y estrategias del presupuesto anual de la Secretaría.

- ◆ Vigilar que el proceso de programación – presupuestación se formule e integre de conformidad con los objetivos y estrategias establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo y con apego a la normatividad correspondiente al Programa Operativo Anual y al proyecto de presupuesto sectorial.
- ◆ Coordinar y supervisar la compatibilidad entre el programa operativo anual y el de mediano plazo, así como el anteproyecto del presupuesto en su primera y segunda etapa.
- ◆ Coordinar la correcta operación del sistema de información referente a la autorización, adecuación y modificación de los programas de inversiones de la Secretaría.
- ◆ Coordinar el seguimiento del ejercicio de los créditos, tanto nacionales como internacionales en congruencia con los programas autorizados.
- ◆ Coordinar la comunicación oficial de la asignación presupuestal original autorizada a las unidades administrativas de la Secretaría e integrar la apertura para el seguimiento físico – financiero, su calendarización presupuestal, así como controlar los documentos presupuestales para la ministración de los recursos.
- ◆ Coordinar la integración de la documentación relativa al Sistema Integral de Información remitida por las unidades administrativas de la Secretaría.
- ◆ Revisar que el ejercicio del presupuesto cumpla con las asignaciones autorizadas por capítulo de gasto y de acuerdo con las metas programadas.

- ◆ Emitir y difundir reportes sobre la situación el gasto de inversión autorizado a los Gobiernos de los Estados, a través del Programa de Desarrollo Regional y demás programas especiales que incidan en los de la Secretaría.
- ◆ Coordinar la adecuación del programa de inversiones de las unidades administrativas adscritas a la Secretaría, derivado de los oficios de inversión conforme a la estructura programática.
- ◆ Tramitar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las solicitudes de modificación del presupuesto original, supervisar la validación de la asignación modificada autorizada y coordinar su notificación a las áreas involucradas.
- ◆ Revisar por trimestre con las dependencias globalizadoras las acciones relativas a los compromisos de gasto y elaborar notas evaluatorias de los avances y desviaciones que se presentan para conocimiento y toma de decisiones de las autoridades superiores.
- ◆ Coordinar los requerimientos de la información presupuestal, programática económica y financiera del cierre del ejercicio para integrar la Cuenta de la Hacienda Pública Federal.
- ◆ Supervisar el análisis, integración y envío de la información relativa a la Cuenta Pública del ejercicio anterior y solventar las observaciones realizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y en su caso. efectuar las correcciones pertinentes.
- ◆ Dirigir la Comunicación oficial del presupuesto y de oficios de inversión de las Unidades y Centros S.C.T.

- ◆ Conformar las adquisiciones de la Secretaría.
- ◆ Las demás funciones que le encomiende su jefe inmediato superior y que sean del ámbito de su competencia.

Continuamos con la Dirección de Ingresos y Control Sectorial, integrada por la Subdirección de Integración del Sector Paraestatal y su Departamento de Integración de Informes y Consolidación del Sector Paraestatal; la Subdirección de Control Aéreo y Ferroviario y Comunicaciones, Sus Departamentos de Control Aéreo y Ferroviario, y de Control de Comunicaciones; la Subdirección de Ingresos y sus Departamentos de Tesorería, de Control de Cobranzas, de Normatividad, y de Evaluación; y la Subdirección de Integración de Ingresos y su Departamento de Integración de Informes y Consolidación.

#### Funciones:

- ◆ Coordinar la captación por concepto de derechos, productos y aprovechamiento de los bienes y servicios que administra la Secretaría, así como de los traspasos diarios de la institución bancaria correspondiente a la cuenta de la Tesorería de la Federación que maneja el Banco de México, además de los rendimientos por otros conceptos.
- ◆ Coordinar la formulación e integración del proceso de programación – presupuestación de las entidades coordinadas del Sector, de conformidad con los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo y la Normatividad referente al Programa Operativo Anual y al Proyecto de Presupuesto Sectorial.
- ◆ Establecer los mecanismos necesarios para dar a conocer la asignación presupuestal original autorizada a las entidades coordinadas de los

subsectores e integrar la apertura para el seguimiento físico – financiero, su calendarización presupuestal, así como controlar los documentos presupuestales para la administración de recursos.

- ◆ Conciliar trimestralmente con las entidades involucradas y las Dependencias globalizadoras, (SHCP, SECODAM), los compromisos del déficit – superávit financiero y participar en su cumplimiento, elaborando notas evaluatorias de los avances y desviaciones que se presenten, para conocimiento de las autoridades superiores.
  
- ◆ Las demás funciones que le encomiende su jefe inmediato superior y que sean del ámbito de su competencia.

Proseguimos con la Dirección de Organización y Sistemas Administrativos instituida por la Subdirección de Sistemas Administrativos y su Departamento de Organización y Procedimientos; la Subdirección de Estudios Normativos, Organizacionales y Salariales, su Departamento de Estudios Técnicos; y la Subdirección de Organización y Política Salarial y su Departamento de Política Salarial y Organizacional.

Funciones:

- ◆ Supervisar con las unidades administrativas y entidades coordinadas de la Secretaría la instrumentación de las acciones de modernización simplificación y desconcentración administrativa, así como las relativas al desarrollo administrativo e integrar los programas correspondientes.
  
- ◆ Supervisar la elaboración y edición de los manuales de organización, de procedimientos, de servicios al público, así como de guías técnicas, instructivos, y demás herramientas administrativas de apoyo relacionadas

con la organización y funcionamiento de la Secretaría y las entidades del Sector.

- ◆ Dirigir el análisis y evaluar la procedencia de las propuestas de modificación salarial y de prestaciones solicitadas por las entidades paraestatales del Sector, así como de los planteamientos para realizar adecuaciones a los tabuladores y catálogos de puestos.
- ◆ Supervisar y controlar la actualización de los tabuladores de los servidores públicos superiores y mandos medios y del personal operativo de las entidades paraestatales del Sector, así como gestionar su registro ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- ◆ Las demás funciones que le encomiende su jefe inmediato superior y que sean del ámbito de su competencia.

Finalmente la Dirección de Administración y Servicios, estructurada por una Subdirección de Administración que esta a cargo de los siguiente Departamento; Departamento de Recursos Financieros, de Recursos Materiales y Servicios Generales, y de Recursos Humanos y de Capacitación.

Funciones:

- ◆ Coordinar y supervisar la aplicación de políticas y normas referentes a la administración de recursos humanos, manejo y control del fondo revolvente que emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y las autoridades superiores de esta Secretaría.
- ◆ Coordinar la elaboración del programa anual de adquisiciones de bienes con base a las necesidades de las diferentes áreas que conforman la

dirección general, así como controlar su ejercicio conforme al presupuesto autorizado.

- ◆ Integrar y formular, en coordinación con la Dirección de Presupuesto y Contabilidad los estados financieros y demás información contable, correspondiente a la Dirección General.
- ◆ Elaborar el programa anual de actividades de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto en materia de protección civil así como coordinar los eventos que establezca la unidad interna de protección civil de la Secretaría.
- ◆ Dirigir, la planeación, programación e implantación de los cursos de capacitación para el desarrollo del personal que integra la Dirección General.
- ◆ Verificar que el analítico de plazas – puesto autorizado, a cargo de la Dirección General de Recursos Humanos, sea congruente con los registros internos de plazas puesto así como las modificaciones presupuestales referentes al ejercicio del gasto de partidas de servicios personales, para la ministración de los recursos solicitados.
- ◆ Llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación, en coordinación con las áreas que integran la Dirección General, así como implementar los cursos correspondientes, en las vertientes técnicas, informática o administrativa con el propósito de optimizar los niveles de productividad.
- ◆ Las demás funciones que le encomiende su jefe inmediato superior y que sean del ámbito de su competencia.

A través de todo lo anterior, debemos considerar que la última Dirección mencionada, tiene a su cargo al Departamento de Recursos Humanos y Capacitación, mediador del Programa Anual de Capacitación que se llevo a cabo en la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto en el ejercicio de 1997, el cual es objeto de análisis en nuestro trabajo.

Para lograr entender el proceso de capacitación de dicha Dirección, así como sus alcances y limitaciones, debemos recurrir de nueva instancia a la estructura orgánica de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y atender a las áreas responsables de la capacitación (Anexo No. 7).

### **3.3 Areas Responsables de la Capacitación**

Como ya se hizo mención en el anterior apartado, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, se conforma de 32 Unidades Administrativas Centrales y 31 Centros S.C.T.; en cada Unidad Administrativa ya sea Central o Foránea existe un responsable de capacitación quien es el encargado de administrar el proceso de capacitación y adiestramiento

Por ello, la Dirección General de Recursos Humanos a través de la Dirección General de Capacitación y Desarrollo de Personal es la encargada de normar esta actividad, así como integrar los planes y programas correspondientes, controlar y dar seguimiento a los mismos y reportar los resultados a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Asimismo, de conformidad con sus atribuciones, realiza las guías, que tienen como propósito apoyar el desarrollo del proceso de capacitación en cada una de las unidades administrativas centrales y foráneas, a través de la unificación de criterios, para lo cual se ha definido la estructura y contenido de los programas específicos de

capacitación, así como las disposiciones que regulan el registro y seguimiento de dicho programa.

Es importante mencionar que el objetivo de estas guías es, proporcionar a las Unidades Administrativas Centrales y Centros S.C.T. los criterios básicos generales para elaborar sus programas específicos de capacitación, y de esta forma, mejorar la programación de acciones, aprovechar más racionalmente los recursos y homogeneizar el proceso de capacitación de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

En este sentido y a efecto de fortalecer el marco conceptual y operativo de la capacitación de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la Oficialía Mayor mediante acuerdo de fecha 25 de junio de 1998, delegó a la Dirección General de Recursos Humanos la planeación, programación, ejecución y control de capacitación a un nivel general en la Secretaría.

Por lo anterior la Dirección General de Recursos Humanos concibe el Programa Institucional de Capacitación como la integración de los programas específicos de la Unidades Administrativas Centrales y Centros S.C.T., en los que deberá establecer en forma sistemática, ordenada y coherente las prioridades, objetivos, metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas, esto es, la planeación de su proceso de capacitación. De igual manera se considera en la fase de planeación la definición de los instrumentos y las acciones necesarias que les permitan alcanzar los fines deseados, considerando para ello, los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta, vinculándolos con la programación global establecida para los ejercicios fiscales correspondientes.

La Dirección General de Recursos Humanos a través de la Dirección de Capacitación y desarrollo de Personal es responsable de todas las actividades relacionadas con la operación de los programas genéricos de capacitación,

incluyendo la integración de los grupos de capacitandos de las diferentes áreas de trabajo. Así como de establecer el Sistema de Información y Seguimiento del Programa Institucional de Capacitación.

Por otra parte, las Direcciones Generales o equivalente y Centros S.C.T., serán responsables de observar y dar cabal cumplimiento a esta normatividad para la ejecución del programa, que será remitido a éstas para su ejecución, por conducto de la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal.

Es así como la relación se da entre esta última, y el Departamento de Recursos Humanos y Capacitación, dependiente de la Dirección de Administración y Servicios; de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, la cual programará y coordinará la ejecución, seguimiento y evaluación de acciones de capacitación de interés general para el personal de la propia Dirección, en función del diagnóstico de necesidades inherentes, a las prioridades que, al respecto, establezca la misma Dirección y de los Recursos Presupuestales autorizados para el ejercicio. Acción que se analiza en el apartado que a continuación nos abocaremos.

### **3.4 El Ejercicio de la Capacitación en la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto**

El Programa anual de capacitación que se operó en la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto en el periodo de 1997, se elaboró con el fin de cumplir con las funciones encomendadas a dicha dirección, debido a la necesidad que se tiene de formar y actualizar anualmente a los funcionarios y servidores públicos que se desempeñan en las distintas áreas que conforman la Dirección General, proporcionándoles capacitación sobre inducción, capacitación básica en el y para el trabajo; con la finalidad de dar cabal cumplimiento a las cuatro fases del proceso capacitador, en la fase de detección de necesidades de

capacitación, se diseñó y aplicó una cédula que sistematizó y facilitó esta función; el objetivo de ésta fue la de obtener información veraz y confiable sobre los requerimientos de capacitación de las cinco direcciones de área que conforman a la Dirección General.

A partir de los resultados obtenidos, tras la aplicación de este instrumento, se determinaron las estrategias para la elaboración del programa de capacitación cuyo objetivo era proporcionar a la Dirección, los criterios básicos y generales para mejorar la programación de las acciones, aprovechar más racionalmente los recursos y homogeneizar el proceso de capacitación.

En tal virtud, procedimos a desarrollar el ejercicio de la capacitación en la Dirección General, tomando en consideración los aspectos más significativos, como son, su concepto y enfoque, sus principales componentes básicos y el propio programa de capacitación, el cual será objeto de análisis en el apartado 4.1, de nuestro cuarto capítulo, el que atenderemos más adelante.

En este orden de ideas, el ejercicio de capacitar a los servidores públicos de la Dirección, tiene como características principales:

1. "Ser congruente con el Sistema de Administración y Desarrollo de Personal al Servicio del Estado y con el que, en lo particular, se desarrolla en la Secretaría vinculando el proceso institucional de capacitación a otros procesos y subsistemas.
2. Responder vigorosamente, con eficiencia, eficacia y calidad a las políticas del Gobierno Federal en materia de capacitación de sus servidores públicos, establecidas en el:
  - Plan Nacional de Desarrollo 1995 – 2000

- Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995 – 2000
  - Programa de Modernización de la Administración Pública Federal 1995 – 2000
  - Convenio para el Mejoramiento de la Productividad y Calidad de la Administración Pública Federal
3. Cumplir puntual y escrupulosamente con el marco jurídico normativo en materia de capacitación, por lo que hace, en especial
- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
  - Los Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público
  - Reglamento Interior de la Dependencia
  - Condiciones Generales de Trabajo
4. Desarrollar el ejercicio de capacitación atendiendo a las tres vertientes que al respecto establecen los Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público:
- Institucional
  - Operativa y de
  - Responsabilidad
5. Desarrollar el ejercicio de capacitación conforme a las etapas establecidas por los lineamientos citados:
- Detección de Necesidades
  - Programación de Acciones
  - Ejecución
  - Seguimiento y Evaluación

6. Satisfacer las necesidades de capacitación y desarrollo personal de los servidores públicos de:
  - Base
  - Confianza
  - Mandos medios y superiores
  
7. Atender los requerimientos de los servidores públicos en materia de capacitación:
  - Administrativa
  - En Informática
  - De Instructores Internos
  - Para la Simplificación Administrativa
  - Para la Productividad y Calidad Total
  
8. Vincular el ejercicio de Capacitación con:
  - Los Programas de Capacitación
  - Las Acciones de Capacitación que impartan otras Instituciones
  - Sistemas de Evaluación del Personal
  - Sistemas de Escalafón
  - Sistemas de Enseñanza Abierta
  - Programas de apoyo a la Titulación
  - Y fortalecer el ejercicio de la capacitación mediante la celebración de convenios de colaboración con diferentes instituciones educativas, organismos especializados y casas de estudio”<sup>20</sup>

Por otra parte, los resultados que la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, espera obtener del ejercicio de capacitación, se enmarca a lo siguiente:

---

<sup>20</sup> Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos. Opcit. pp. 221-223

El fortalecimiento de la vocación hacia el servicio público, es una de las cualidades principales que deben tener todos los servidores, firmemente establecidas hacia el cumplimiento de la función pública. Por ello, en cada acción de capacitación que se efectúa se fortifica esta cualidad propiciando que el personal se identifique, en el mayor grado posible, con la importancia de las responsabilidades de trabajo.

Un mejoramiento de las aptitudes y actitudes de los servidores públicos de todos los niveles para el desempeño de sus responsabilidades laborales, mediante el proceso de modernización que se lleva a cabo en la administración pública federal y la necesidad de que en esta área se mejore la productividad y la calidad laboral que exige que sus trabajadores se encuentren en el nivel más óptimo para ello.

La actualización de los conocimientos y habilidades de los servidores públicos relacionados ya sea con su actividad laboral o con su desarrollo personal, viene a ser, una de las tareas fundamentales del ejercicio de capacitación, la cual, consiste en propiciar que los empleados se actualicen de manera permanente en aquello que se contribuya a un mejor desempeño laboral o que propicie su desarrollo personal. En este rubro, destacan las actividades que se encuentran relacionadas con el desempeño de un puesto de trabajo o la adquisición de ciertos conocimientos que sean de interés particular.

Una elevación de calidad y productividad laboral en todos los frentes de trabajo de la Dirección, donde el ejercicio de capacitación es un factor que conjuntamente con otros recursos organizacionales, contribuye de manera significativa a elevar la productividad y calidad en las actividades laborales que desempeñan los servidores públicos. Por conducto de ciertas acciones

de capacitación se propicia que el personal adquiriera conocimientos relativos a la filosofía, métodos, técnicas y procedimientos inherentes a los sistemas de productividad y calidad que sean susceptibles de aplicarse en la administración pública federal.

La vinculación del ejercicio de capacitación al sistema de administración y desarrollo de personal de la Dirección y los procesos específicos que son propios de la tarea de capacitar a los servidores públicos se encuentran en interrelación e interacción con otros procesos del sistema de administración y desarrollo de personal que se aplica en la Dirección. La capacitación se encuentra vinculada a los subsistemas de empleo, remuneraciones, relaciones laborales, motivación, relaciones jurídico laborales, prestaciones y servicios, planeación y organización, información y evaluación.

Finalmente el mejoramiento del nivel de preparación profesional y de la escolaridad de los servidores públicos. Y que para tal efecto, se pone a disposición de ellos, diferentes medios y mecanismos por conducto de los cuales puedan adquirir preparación profesional o escolar.

Por otra parte, los componentes básicos en función de los cuales se estructuran y articulan las funciones, actividades, procesos, niveles de responsabilidad, normas de comportamiento laboral y niveles de participación de las diferentes instancias que intervienen en el ejercicio de capacitación y que permiten conformar el desarrollo del personal adscrito a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, son los siguientes:

El componente normativo del ejercicio de capacitación se desarrolla en cumplimiento de un determinado conjunto de normas jurídicas y reglamentarias a nivel constitucional, de la administración pública federal y de la propia dependencia. Por tanto, los elementos normativos y filosóficos

que integran este componente constituyen el fundamento de la estructura del ejercicio de capacitación ya que norman y regulan la concepción y el desarrollo del mismo en todas sus faces.

Mientras tanto, el componente funcional se encuentra integrado por el conjunto de actividades afines y coordinadas para alcanzar los objetivos del ejercicio de capacitación y de cuyo cumplimiento es responsable la propia Dirección así como sus Direcciones de área a partir de las disposiciones normativas vigentes.

Sobre el componente estructural, en función de las atribuciones reglamentarias establecidas para la Dirección en materia de capacitación, se deriva la organización y división del trabajo que se requiere para desarrollar el ejercicio de la misma, en las que se precisan las facultades, responsabilidades, niveles jerárquicos y líneas de comunicación entre las instancias, unidades y órganos que intervienen en la realización de dicho proceso así como el establecimiento de los ámbitos y mecanismos de coordinación inherentes a ellos.

Respecto al componente teleológico los elementos que integran este componente, representan las prioridades, el orden y la idoneidad del ejercicio de capacitación, en relación con su texto legal, normativo y reglamentario y en función de las necesidades que de manera global y particular presenta al respecto la Dirección.

De acuerdo con este planteamiento, las categorías en las que se clasifican las prioridades de capacitación de la Dirección así como sus objetivos generales, son los siguientes:

Primeramente la inducción a lo que es la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, se basa en proporcionar al personal de nuevo ingreso o al que así lo requiera, los conocimientos necesarios sobre la administración pública, en el Sector Comunicaciones y Transportes, la propia Secretaría y la unidad administrativa de su adscripción para fortalecer su vocación hacia el servicio público y propiciar la mayor conciencia posible acerca de la responsabilidad que tiene ante la sociedad el cumplimiento de sus actividades labores y de las atribuciones de la dependencia y el Sector.

La capacitación en el puesto, estima, proporcionar a los servidores públicos los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para un cumplimiento eficaz, eficiente, productivo y de calidad de las actividades, funciones y responsabilidades inherentes a los puestos que ocupan.

En tercer orden tenemos la capacitación para el puesto, donde proporcionar a los servidores públicos los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el desempeño de un puesto o actividades de trabajo diferentes o de mayor complejidad y responsabilidad al que actualmente ocupan, resulta de vital importancia.

En la actualización profesional es importante proporcionar a los empleados públicos los conocimientos, habilidades actualizados en determinadas áreas de conocimiento o especialización que se encuentran relacionadas de manera directa o indirecta con sus responsabilidades laborales o con su desarrollo personal o profesional.

La capacitación para el desarrollo personal, busca proporcionar a los servidores públicos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que en función de sus necesidades e intereses particulares requieran para contribuir

a su desarrollo personal en términos de adquirir una mejor preparación profesional, laboral o individual.

Por otra parte, para lograr los objetivos inherentes a estas categorías, el proceso y el ejercicio de capacitación se realiza atendiendo a:

a) Los Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público, por lo que respecta a:

- Las etapas en las que se debe realizar dicho proceso: Diagnóstico de Necesidades, Programación de Acciones, Ejecución y Seguimiento y Evaluación
- Las vertientes de actuación conforme a los cuales deberán orientarse las acciones de capacitación: Institucional, Operativa y de Responsabilidad
- El carácter permanente que debe tener la Dirección en el programa de capacitación y su difusión
- La realización de un inventario de los recursos materiales de los que dispone la Dirección para la ejecución de sus acciones de capacitación

b) Los subprogramas de capacitación en el que se integra el programa institucional de capacitación de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, y de sus unidades administrativas y los cuales responden a las necesidades de capacitación que presentan los servidores públicos que laboran en las áreas de dicha Dirección. A continuación se presenta la descripción de dichos subprogramas, precisando, al mismo tiempo, el objetivo general de cada uno de ellos.

- **Capacitación Administrativa:** un segmento muy importante de los empleados de la Dirección, cumple responsabilidades laborales que de manera genérica se encuentran relacionadas con la administración de los recursos humanos, materiales y financieros. Por ello, existe la necesidad de capacitarlos para que adquieran o desarrollen conocimientos actualizados en dicha materia así como lo que corresponde en general a las ciencias administrativas y, en lo particular, con la administración pública. La esencia de esta finalidad es contribuir a que las labores de apoyo a las actividades de carácter técnico se cumplan con la mayor eficiencia y eficacia posible.
- **Capacitación en Informática:** Uno de los elementos de mayor importancia para la modernización tecnológica de la Dirección está representado por la incorporación de la informática y de la computación para el cumplimiento de actividades tanto técnicas como administrativas. Por ello, existe una amplia necesidad de capacitar al personal para que adquiera o, en su caso, desarrolle conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con la informática, en sus vertientes de diseño, programación, control, supervisión de sistemas de información, y con la computación por lo que se refiere al manejo y utilización de paquetería diversa.
- **Capacitación de Instructores Internos:** En atención a los lineamientos generales para la capacitación en el sector público y con la finalidad de brindar la oportunidad a quien corresponda por sus características particulares, la Dirección realiza acciones de capacitación destinadas a formar servidores públicos que, en función de su preparación personal y docente, se puedan desempeñar como instructores internos para diseñar y conducir acciones que formen parte del programa institucional de capacitación.

- **Capacitación para la Simplificación Administrativa:** Una de las políticas permanentes para la modernización de la administración pública federal, consiste en la simplificación administrativa tanto de funciones de actividades. Por ello, es prioritario atender la necesidad de capacitar al personal que elabora, opera y supervisa trámites y medidas administrativas simplificadas, concertadas con la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, a efecto de contribuir a que se implanten de manera adecuada.
- **Capacitación para la Productividad y Calidad Total:** En todos los frentes de trabajo de la administración pública federal se requiere elevar la productividad laboral y la calidad inherente a ello. En tal virtud es necesario capacitar a todo el personal en el conocimiento de la filosofía, métodos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se puedan implantar sistemas de productividad y calidad total que sean apropiados a la función pública.

Por lo que, la filosofía que fundamenta y orienta la realización en todas sus fases del ejercicio de la capacitación de la Dirección General se expresa en los principios que resaltan que la capacitación, es un derecho de todos los trabajadores al servicio del estado. Que es un compromiso que comparten de manera coparticipativa y corresponsable los trabajadores y las autoridades, que estimula y desarrolla la vocación hacia el servicio público, que tiene una aplicación real tanto a las actividades laborales que desempeñan los servicios públicos que son capacitados como a su desarrollo personal, y por último que es un componente del sistema integral de administración y desarrollo de personal del Gobierno Federal cuyo objetivo general es propiciar la superación individual y colectiva del personal para mejorar la prestación de los servicios.

Un componente más es el Estratégico, mediante este la Dirección participa activa y responsablemente en el diagnóstico de necesidades de capacitación así como en la programación, coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones de capacitación que se realicen en beneficio de sus trabajadores, asimismo, elabora su Programa Operativo Anual de Capacitación como instrumento fundamental para desarrollar el proceso de planeación – programación – presupuestación, concerniente a esta tarea y en el que se precisan; las necesidades de capacitación y desarrollo de personal de sus servidores públicos, las metas de capacitación a lograr, las acciones de capacitación a desarrollar en materia de inducción, capacitación en el puesto, actualización profesional y para el desarrollo personal, así como los recursos financieros que se requiere para la ejecución de sus acciones. Mismas que se efectúan en cada unidad administrativa y que son impartidas por instructores internos o externos, ya sean éstos personas físicas o morales o provenientes de instituciones educativas, casas de estudio u organismos especializados, con los cuales se celebran convenios de colaboración.

De modo que es de vital importancia para la Dirección operar un sistema de información precisa y actualizada acerca de los servidores públicos que han sido capacitados con la finalidad de; vincular dichos datos con el sistema de escalafón institucional así como con el programa de estímulos y recompensas que anualmente se realiza. Generar reportes diversos e información estadística sobre el desarrollo del proceso de capacitación en relación con las metas comprometidas para cada ejercicio, tras un control puntual de los recursos presupuestales destinados al proceso de capacitación.

El último componente es el relativo al factor humano, en éste, el proceso de capacitación que se realiza en la Dirección está dirigido a todos los empleados ya sea que ocupen puestos de base, de confianza o de mandos medios y superiores. Para ello se diseña, realiza y evalúa el programa operativo anual, en su conjunto así como en lo particular para cada una de las direcciones de área. Como anteriormente

se mencionó, la finalidad genérica del proceso en cuestión presenta dos grandes vertientes: mejorar la aptitud profesional y laboral de los servidores públicos, y contribuir a su desarrollo y superación profesional.

Por lo que respecta a la primera de ellas se pretende capacitar a los empleados públicos para que, desempeñen con productividad y calidad crecientes el puesto que ocupan o las actividades laborales que en función de las necesidades de servicio les han sido asignadas; o prepararlos para ocupar un puesto de mayor o diferente responsabilidad.

Por lo que se refiere al desarrollo personal, se capacita al personal para que adquiera conocimientos, habilidades y actitudes que favorezcan su superación escolar, profesional o laboral.

Cabe destacar que en el desarrollo del ejercicio de capacitación, y todas sus fases, interviene como elemento importante del componente relativo al factor humano, un grupo de servidores públicos de todos los niveles adscritos a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, que hace posible el cumplimiento de esta importante tarea.

Asegurar que permanentemente la capacitación esté referida al crecimiento en productividad, en calidad, en mejor desempeño laboral y paralelamente al mejoramiento sistemático de la calidad de vida, es donde esta realmente la esencia de la función del proceso y/o ejercicio institucional de capacitación de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Complementando con lo antes expuesto, se presenta en forma general las acciones de capacitación programadas para el ejercicio de 1997, las cuales están dirigidas a cumplir los objetivos de la Dirección, procurando el desarrollo integral de

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

los recursos humanos, y tratando de lograr de esta manera agilizar y optimar su desempeño laboral, incrementado así los niveles de productividad.

El programa se basa fundamentalmente en la detección de necesidades, esta investigación se inicio mediante el conocimiento de la existencia de problemas a fin de asegurar que las actividades de capacitación obedecieran a necesidades reales, determinando en su caso si las deficiencias correspondían a los conocimientos, habilidades o actitudes del personal.

La detección se efectuó por puestos y funciones, se consideraron las necesidades manifiestas, de tal suerte que se abarcaron dentro de la misma y mediante un cuadro, (cinco tipos de cuadros auxiliares complementarios y correlacionados entre sí los cuales a continuación se mencionan).

El primero es la descripción del área, este esta conformado por la unidad administrativa responsable, el nombre del área el total de personal adscrito, la función genérica y las actividades prioritarias del área.

En los requerimientos del área, encontramos los puestos o funciones que se desempeñan, los requerimientos del propio puesto y las razones que justifican tales requerimientos.

En el personal a capacitar se agrupan nuevamente, los requerimientos del puesto, junto con el número de personal existente, así como el número de personal a capacitar y complementando con la prioridad y la profundidad que requiere el evento. Los dos últimos establecen los tiempos de la propia instrucción, así como la capacitación especializada.

Con lo anterior se obtuvo, el número de empleados que requerían de capacitación, las características de éstos y la descripción de las actividades,

con las cuales se pretendía alcanzar el máximo aprovechamiento del elemento humano involucrado, así como una adecuada organización de todos los recursos humanos, económicos y materiales que permitieran el adecuado desarrollo de los eventos de capacitación. Estas acciones se instrumentaron y junto con el cuadro de detección de necesidades, conformaron el programa de capacitación.

El mismo que anexamos íntegramente, con la finalidad de conjuntar, desarrollar y dar un más amplio contenido del ejercicio de la capacitación que se dio en la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto. Y el cuál se trata de analizar, en un apartado del capítulo siguiente, con la objetividad de determinar el impacto que tuvo en la productividad, calidad, desarrollo y crecimiento de los servidores públicos de esta Dirección.

# **PROGRAMA DE CAPACITACION**

~~PROGRAMA DE  
CAPACITACION~~ **1997**



## SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

### DESCRIPCION GENERICA Y ORGANIZACIONAL

UNIDAD ADMINISTRATIVA O CENTRO S.C.T. RESPONSABLE: DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION,  
ORGANIZACION Y PRESUPUESTO

TOTAL DE PERSONAL ADSCRITO: 385

#### OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA:

CONOCER, ESTUDIAR Y DEFINIR LOS LINEAMIENTOS Y ACCIONES PARA LA INTEGRACION, VALIDACION DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA SECRETARIA; CON BASE A LA NORMATIVIDAD Y DISPOSICIONES EN LA MATERIA QUE EMITA LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO Y DEMAS ENTIDADES NORMATIVAS.

#### FUNCION GENERICA:

DISEÑAR, DESARROLLAR, NORMATR Y EVALUAR EL ANTEPROYECTO DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA SECRETARIA ASI COMO PROCURAR LA MODERNIZACION INSTITUCIONAL Y SECTORIAL.

#### ATRIBUCIONES (FUNCIONES ESPECIFICAS):

- 1 COORDINAR, REVISAR, FORMULAR Y TRAMITAR EL ANTEPROYECTO DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA SECRETARIA.
- 2 INTERVENIR EN LA FORMULACION DE LOS ANTEPROYECTOS DEL PTO. DE INVERSION Y REALIZAR LAS MODIFICACIONES QUE PROCEDAN EN COORDINACION CON LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA SECRETARIA
- 3 PARTICIPAR EN LA GESTION DEL PROGRAMA ANUAL DE INVERSIONES E INTERVENIR EN LAS ADECUACIONES PROGRAMATICAS QUE MODIFIQUE LAS INVERSIONES ANUALES AUTORIZADAS DE LA SECRETARIA.
- 4 LLEVAR EL ANALISIS, CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO AUTORIZADO, ASI COMO INFORMAR A LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS RESPECTO DE SU AVANCE
- 5 DIFUNDIR Y ASESORAR A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA SECRETARIA EN EL EJERCICIO, CONTROL, ANALISIS Y EVALUACION DE LOS PRESUPUESTOS ASIGNADOS, DE CONFORMIDAD CON LAS NORMAS Y LINEAMIENTOS APLICABLES.
- 6 CAPTAR, VIGILAR CONTROLAR Y EFECTUAR EL ENTERO OPORTUNO DE LOS INGRESOS GENERADOS POR LOS BIENES Y SERVICIOS QUE ADMINISTRA LA SECRETARIA, ASI COMO PROPONER AL OFICIAL MAYOR POLITICAS Y LINEAMIENTOS EN LA MATERIA Y ACTUAR COMO UNIDAD CONCERTADORA DE LOS INGRESOS.
- 7 LLEVAR EL REGISTRO DE LOS INGRESOS PROVENIENTES DE LOS SERVICIOS QUE PRESTEN LAS DIFERENTES UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA SECRETARIA Y EFECTUAR SU REPORTE A LAS AUTORIDADES COMPETENTES.



## SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

### DESCRIPCION GENERICA Y ORGANIZACIONAL

UNIDAD ADMINISTRATIVA O CENTRO S.C.T. RESPONSABLE: DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION,  
ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO

TOTAL DE PERSONAL ADSCRITO: 385

- 8 LLEVAR EL CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS CONTRATOS Y CONVENIOS EN MATERIA DE OBRAS, ADQUISICIONES Y SERVICIOS, QUE SUSCRIBA O EN QUE PARTICIPE LA SECRETARIA.
- 9 APOYAR Y CONTROLAR DE ACUERDO CON LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, LA GESTION Y OPERACIÓN DE CREDITOS SECTORIALES
- 10 TRAMITAR EL PAGO DE LOS DOCUMENTOS DERIVADOS DE LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS POR LA SECRETARIA.
- 11 ESTRUCTURAR E INSTRUMENTAR EL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE LA SECRETARIA DE CONFORMIDAD CON LAS NORMAS VIGENTES EN LA MATERIA, Y VIGILAR SU OBSERVANCIA
- 12 DIFUNDIR LAS NORMAS CONTABLES Y ADECUAR SU APLICACION, ASI COMO ASESORAR A LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA SECRETARIA Y ENTIDADES DEL SECTOR, EN SU IMPLANTACION Y OPERACION.
- 13 VERIFICAR LOS REGISTROS CONTABLES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA SECRETARIA, SOBRE OPERACIONES FINANCIERAS Y PRESUPUESTALES
- 14 FORMULAR LOS ESTADOS FINANCIEROS Y DEMAS INFORMACION CONTABLE DE LA SECRETARIA.
- 15 GLOSAR LA CONTABILIDAD DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA SECRETARIA, ASI COMO ELABORAR LAS OBSERVACIONES CORRESPONDIENTES E INFORMAR A LA UNIDAD COMPETENTE CUANDO PUEDAN EXISTIR IRREGULARIDADES.
- 16 COLABORAR CON LAS AUTORIDADES COMPETENTES EN EL DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL.
- 17 SOMETER ALA CONSIDERACION DEL OFICIAL MAYOR LAS PROPUESTAS DE ORGANIZACION DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, DE ACTUALIZACION DEL REGLAMENTO INTERIOR Y LOS MANUALES CORRESPONDIENTES



## SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

### DESCRIPCION GENERICA Y ORGANIZACIONAL

UNIDAD ADMINISTRATIVA O CENTRO S.C.T. RESPONSABLE: DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION,  
ORGANIZACION Y PRESUPUESTO  
TOTAL DE PERSONAL ADSCRITO: 385

#### OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN LOGRAR A TRAVES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION:

- 1 ACTUALIZAR LOS CONOCIMIENTOS DE LOS SERVIDORES PUBLICOS QUE SE ENCUENTRAN ADSCRITOS A CADA UNA DE LAS AREAS QUE INTEGRAN ESTA DIRECCION GENERAL.
- 2 EN CUANTO A LA CAPACITACION TECNICA ASISTIRA EL PERSONAL ADECUADO A LOS PUESTOS QUE DESEMPEÑAN OPERATIVAMENTE.
- 3 CON RESPECTO A LA CAPACITACION ADMINISTRATIVA SE ESPERA REAFIRMAR LOS DIFERENTES PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CON EL FIN DE OBTENER UN MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS, DISCIPLINAS ADMINISTRATIVAS Y LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO PARA ELEVAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD
- 4 ESTABLECER UNA CULTURA DE CONTROL PREVENTIVO DE ACUERDO A LOS ESQUEMAS DE OPERACION PROPIOS DE LA DIRECCION, EN CUYOS PUESTO Y ACTIVIDADES ESTEN ESTRECHAMENTE RELACIONADOS
- 5 CAPACITAR Y ACTUALIZAR AL PERSONAL QUE CUYA LABOR SE RELACIONE DIRECTAMENTE CON LAS DIFERENTES RAMAS DE LA INFORMATICA, PARA ASI OBTENER MAYOR PRODUCTIVIDAD LABORAL, EFICIENCIA Y CALIDAD
- 6 CONVERTIR LA CAPACITACION EN UN MEDIO PARA PROPORCIONAR ACCIONES DE MEJORA EN LOS PROCESOS Y CONTRIBUIR AL DESARROLLO INTEGRAL DEL SERVIDOR PUBLICO DE LA DIRECCION

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

- 1 DIRECCION GENERAL
- 2 DIRECCION DE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD
- 3 DIRECCION DE PROGRAMACION Y OPERACIONES CREDITICIAS
- 4 DIRECCION DE INGRESOS Y CONTROL SECTORIAL
- 5 DIRECCION DE ORGANIZACION Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS
- 6 DIRECCION DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS



OFICINA MAYOR  
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

### CUADRO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

I	DESCRIPCION DEL AREA
(1)	UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE: DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO
(2)	NOMBRE DEL AREA: DIRECCION DE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD
(3)	TOTAL DE PERSONAL ADSCRITO: 140

(4)

#### FUNCION GENERICA:

PLANEAR, ORGANIZAR Y DIRIGIR EL EJERCICIO CONTABLE REALIZADO POR LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y ORGANOS DESCENTRALIZADOS DE LA SECRETARIA.

(5)

#### ACTIVIDADES PRIORITARIAS DEL AREA:

- CONTROL Y OPERACION DEL PRESUPUESTO CENTRAL Y REGIONAL
- ADMINISTRACION PRESUPUESTAL FORANEJA
- ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS DE LA S.C.T. DE LA CUENTA PUBLICA FEDERAL

II REQUERIMIENTOS DEL AREA

Num.	Puestos Sustantivos	Nombre del puesto o la función que desempeña (6)	Requerimientos del puesto - función conocimientos / habilidades / actitudes (7)	Razones que justifiquen los requerimientos (8)
1	Analista del puesto		Contabilidad Básica Contabilidad Gubernamental	Conocer y aplicar los instrumentos contables Identificar los procedimientos y técnicas de la contabilidad gubernamental
2	Analista de estados financieros		Evaluación de proyectos de inversión Matemáticas financieras	Obtener los conocimientos necesarios para planear un proyecto administrativo y financiero Conocer y aplicar las técnicas e instrumentos financieros actuales
3	Analista y capturía de datos		Integración de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal	Dar al participante un nivel de especialización que le permita el conocimiento y aplicación de las técnicas e instrumentos financieros
5			Introducción a la PC's	Proporcionar los elementos necesarios para el manejo correcto de una PC
4	Secretaria		Excel	Capacitar al personal en el manejo de paquetería que agilice y optimice su trabajo
5	Directores, Subdirectores y Jefes de Departamento		Mecanografía	Actualizar al personal para el mejor desempeño de su trabajo
			Finanzas Públicas	Brindar mayor nivel académico para mejorar sus funciones

III PERSONAL A CAPACITAR:

Núm	Requerimientos del puesto - función conocimientos / habilidades / actitudes (9)	Num de Personal (10)	Personal a Capacitar (11)	Prioridad (12)	Profundidad (13)
1	Contabilidad Básica	17	12	2	2
	Contabilidad Gubernamental	17	12	1	2
2	Evaluación de proyectos de inversión	16	12	2	2
	Matemáticas financieras	11	10	2	3
	Integración de la Cuenta de la Hacienda Pública Federat	8	8	2	3
3	Introducción a la PC's	15	15	2	2
	Excell	20	15	1	
4	Mecanografía	17	10	1	2
5	Finanzas Públicas	19	17	1	3
	<b>T o t a l :</b>	<b>140</b>	<b>111</b>		

IV TIEMPOS DE INSTRUCCIÓN

(14)

**PREFERENCIA EN CUANTO A:**

MES: FEBRERO A NOVIEMBRE  
DÍAS: LUNES A VIERNES  
HORARIO: 8:00 A 11:00

**OBSERVACIONES:**

SE REQUIEREN CURSOS DE INFORMÁTICA PARA AGILIZAR LAS FUNCIONES Y ATRIBUCIONES ESPECÍFICAS DE ESTA UNIDAD ADMINISTRATIVA

V CAPACITACION ESPECIALIZADA

(15)



OFICIA MAJOR  
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

## CUADRO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

I	DESCRIPCION DEL AREA
(1)	UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE: DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO
(2)	NOMBRE DEL AREA: DIRECCION DE PROGRAMACION Y OPERACIONES CREDITICIAS
(3)	TOTAL DE PERSONAL ADSCRITO: 64

(4)

### FUNCION GENERICA:

DIRIGIR, VIGILAR, REVISAR Y COORDINAR QUE EL PROCESO DE PROGRAMACION - PRESUPUESTACION SE FORMULE E INTEGRE DE CONFORMIDAD CON LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS ESTABLECIDOS EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y CON APEGO A LA NORMATIVIDAD CORRESPONDIENTE AL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL Y AL PROYECTO DE PRESUPUESTO SECTORIAL

(5)

### ACTIVIDADES PRIORITARIAS DEL AREA:

- COORDINAR Y SUPERVISAR LA COMPATIBILIDAD ENTRE EL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL Y EL DE MEDIANO PLAZO, ASI COMO EL ANTEPROYECTO DEL PRESUPUESTO EN SU PRIMERA Y SEGUNDA ETAPA
- REVISAR QUE EL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO CUMPLA CON LAS ASIGNACIONES AUTORIZADAS POR CAPITULO DE GASTO Y DE ACUERDO CON LAS METAS PROGRAMADAS

II REQUERIMIENTOS DEL AREA

Núm.	Puestos Sustantivos	Nombre del puesto o la función que desempeña (6)	Requerimientos del puesto - función conocimientos / habilidades / actitudes (7)	Razones que justifiquen los requerimientos (8)
1	Analista del puesto		Elaboración de proyectos Administración de Bienes Nacionales	Revisar los procedimientos fundamentales en la elaboración de un proyecto Identificar los procedimientos para el registro, clasificación y resumen de operaciones cont
2	Analista de estados financieros		Integración de la Cuenta Anual de la Hacienda Pública Federal Evaluación de Proyectos de Inversión	Obtener los conocimientos necesarios para planear un proyecto administrativo y financiero Revisar los procedimientos fundamentales aplicados al uso racional de los recursos de inversión
3	Analista y captura de datos		Introducción al MS/DOS Introducción a la PC's Lotus 1-2-3	Proporcionar los elementos necesarios para el manejo correcto de una PC Proporcionar los elementos necesarios para utilizar de manera correcta una PC Capacitar al personal en el manejo de paquetería que agilice y optimice su trabajo
4	Secretaria		Mecanografía Ortografía	Actualizar al personal para el mejor desempeño de su trabajo Identificar y aplicar las reglas de ortografía
5	Directores, Subdirectores y Jefes de Departamento		Programación - presupuestación	Brindar mayor nivel académico para mejorar sus funciones

III PERSONAL A CAPACITAR:

Núm	Requerimientos del puesto - función conocimientos / habilidades / actitudes (9)	Núm de Personal (10)	Personal a Capacitar (11)	Prioridad (12)	Profundidad (13)
1	Elaboración de proyectos	6	6	2	2
	Administración de Bienes Nacionales	6	6	1	2
2	Integración de la Cuenta Anual de la Hacienda Pública Federal	6	6	1	3
	Evaluación de Proyectos de Inversión	3	3	2	2
3	Introducción al MS/DOS	5	5	2	2
	Introducción a la PC's	4	4	2	2
	Lotus 1-2-3	5	5	2	3
4	Mecanografía	7	5	1	2
	Ortografía	5	5	.	.
5	Programación - presupuestación	17	12	2	2
	<b>Total:</b>	<b>64</b>	<b>57</b>		

**IV TIEMPOS DE INSTRUCCIÓN**

(14)

**PREFERENCIA EN CUANTO A:**

MES: FEBRERO A NOVIEMBRE  
DIAS: LUNES A VIERNES  
HORARIO: 8:00 A 11:00

**OBSERVACIONES:**

SE REQUIEREN CURSOS DE INFORMATICA PARA AGILIZAR LAS FUNCIONES Y ATRIBUCIONES ESPECIFICAS DE ESTA UNIDAD ADMINISTRATIVA

**V CAPACITACION ESPECIALIZADA**

(15)



OFICIALIA MAYOR  
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

## CUADRO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

I DESCRIPCION DEL AREA  
(1) UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE: DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO  
(2) NOMBRE DEL AREA: DIRECCION DE INGRESOS Y CONTROL SECTORIAL  
(3) TOTAL DE PERSONAL ADSCRITO: 73

(4)

### FUNCION GENERICA:

COORDINAR LA CAPTACION POR CONCEPTO DE DERECHOS, PRODUCTOS Y APROVECHAMIENTOS DE LOS BIENES Y SERVICIOS QUE ADMINISTRAR LA SECRETARIA, ASI COMO LOS TRASPASOS DIARIOS DE LA INSTITUCION BANCARIA CORRESPONDIENTE A LA CUENTA DE LA TESORERIA DE LA FEDERACION, QUE MANEJA EL BANCO DE MEXICO, ADEMAS DE LOS RENDIMIENTOS GENERADOS POR OTROS CONCEPTOS

(5)

### ACTIVIDADES PRIORITARIAS DEL AREA:

- COORDINAR LA ELABORACION DE INFORMES MENSUALES, ANUALES Y ESPECIALES PARA LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y CENTROS S.C.T. CORRESPONDIENTES A LA CAPTACION DE DERECHOS, PRODUCTOS Y APROVECHAMIENTOS
- COORDINAR LOS REQUERIMIENTOS DE LA INFORMACION PRESUPUESTAL, PROGRAMATICA, ECONOMICA Y FINANCIERA DEL EJERCICIO DE LAS ENTIDADES COORDINADAS, A EFECTO DE INTEGRAR LA CUENTA DE LA HACIENDA PUBLICA FEDERAL CORRESPONDIENTE AL APARTADO DE ENTIDADES PARAESTATALES

II REQUERIMIENTOS DEL AREA

Núm.	Puestos Sustantivos	Nombre del puesto o la función que desempeña	Requerimientos del puesto - función conocimientos / habilidades / actitudes	Razones que justifiquen los requerimientos
(6)			(7)	(8)
1	Analista del puesto		Elaboración de Proyectos Atención al Público	Revisar los procedimientos fundamentales en la elaboración de un proyecto Sencilizar y concientizar al personal que tiene trato directo con el público
2	Analista de estados financieros		Simplificación Administrativa	Conocer y aplicar las técnicas empleadas en el trámite de la documentación, para optimizar los recursos y brindar un mejor servicio
3	Analista y captuista de datos		Excell	Proporcionar las herramientas necesarias para la automatización del desarrollo de modelos mediante el diseño de gráficas, reportes y macros
			Virus Informático	Proporcionar los elementos necesarios para el manejo correcto de una PC
			Power Point	Proporcionar las herramientas necesarias para el diseño y elaboración de portadas de alta calidad
5	Directores, Subdirectores y Jefes de Departamento		Ingeniería de Sistemas	Brindar mayor nivel académico para mejorar sus funciones

III PERSONAL A CAPACITAR:

Núm	Requerimientos del puesto - función conocimientos / habilidades / actitudes (9)	Núm de Personal (10)	Personal a Capacitar (11)	Prioridad (12)	Profundidad (13)
1	Elaboración de Proyectos	10	7	2	2
	Atención al Público	15	8	1	2
2	Simplificación Administrativa	12	8	1	3
3	Excell	5	5	2	2
	Power Point	9	6	2	3
4	Actualización Secretarial	4	4		
	Mecanografía	6	6	1	2
5	Ingeniería de Sistemas	12	12	2	2
	<b>Total:</b>	<b>73</b>	<b>56</b>		

IV TIEMPOS DE INSTRUCCIÓN

(14)

**PREFERENCIA EN CUANTO A:**

MES: FEBRERO A NOVIEMBRE  
DIAS: LUNES A VIERNES  
HORARIO: 8.00 A 11.00

**OBSERVACIONES:**

SE REQUIEREN CURSOS DE INFORMATICA PARA AGILIZAR LAS FUNCIONES Y ATRIBUCIONES ESPECIFICAS DE ESTA UNIDAD ADMINISTRATIVA

V CAPACITACION ESPECIALIZADA

(15)



OFICIALIA MAYOR  
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

## CUADRO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

I DESCRIPCION DEL AREA  
(1) UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE: DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO  
(2) NOMBRE DEL AREA: DIRECCION DE ORGANIZACIÓN  
(3) TOTAL DE PERSONAL ADSCRITO: 22

(4)

### FUNCION GENERICA:

COORDINAR EL REGISTRO, ACTUALIZACION Y MODIFICACION DE LAS ESTRUCTURAS ORGANICAS Y SALARIALES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, ORGANOS DESCENTRALIZADOS Y ENTIDADES DE LA S.C.T. ASI COMO LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS

(5)

### ACTIVIDADES PRIORITARIAS DEL AREA:

- MANTENER ACTUALIZADO EL REGISTRO DE LAS ESTRUCTURAS SALARIALES DE LAS ENTIDADES COORDINADAS POR LA S.C.T. ANTE LA S.H.C.P. DE ACUERDO A LOS INCREMENTOS AUTORIZADOS POR ESA DEPENDENCIA
- INTEGRAR Y ANALIZAR LAS PROPUESAS DE REESTRUCTURACION ORGANICA DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, ORGANOS DESCENTRALIZADOS Y ENTIDADES DE LA S.C.T. PARA SU REGISTRO ANTE LA S.H.C.P.
- MANTENER ACTUALIZADOS LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, ORGANOS DESCENTRALIZADOS Y ENTIDADES DE LA S.C.T.

II REQUERIMIENTOS DEL AREA

Núm.	Puestos Sustantivos	Nombre del puesto o la función que desempeña (6)	Requerimientos del puesto - función conocimientos / habilidades / actitudes (7)	Razones que justifiquen los requerimientos (8)
1	Analista de estructuras salariales		Actualización de tabuladores de sueldos	Conocer y aplicar las herramientas necesarias para aplicar correctamente los incrementos salariales autorizados para las entidades
2	Analista de estructuras Organizacionales		Diciámen y elaboración de estructuras organicas	Conocer y aplicar la normatividad para la elaboración de estructuras orgánicas a efecto de manejar un mejor análisis de los planteamientos presentados en esta Dirección General
3	Analista de Manuales de Organización y Procedimientos		Elaboración de manuales de organización y procedimientos	Proporcionar las herramientas necesarias para el diseño y elaboración de manuales
4	Analista y capturiista de datos		Word para Windows Base de datos Dbase IV Excell	Crear, modificar formatear y dar mantenimiento a documentos en una PC Incrementar y mejorar el diseño de base de datos mediante técnicas más modernas Proporcional las herramientas necesarias par la automatización del desarrollo de modelos mediante el diseño de gráficas, reportes, etc
5	Directores, Subdirectores y Jefes de Departamento		Desarrollo Organizacional	Brindar mayor nivel académico para mejorar sus funciones

III PERSONAL A CAPACITAR:

Num	Requerimientos del puesto - función conocimientos / habilidades / actitudes (9)	Núm de Personal (10)	Personal a Capacitar (11)	Prioridad (12)	Profundidad (13)
1	Actualización de tabuladores de sueldos	3	3	1	2
2	Dictámen y elaboración de estructuras orgánicas	2	2	1	3
3	Elaboración de manuales de organización y procedimientos	6	6	1	2
4	Word para Windows	2	2	1	2
	Excel	3	3	1	2
	Mecanografía	2	2	1	2
5	Desarrollo Organizacional	4	4	1	3
	<b>T o t a l :</b>	<b>22</b>	<b>22</b>		

IV TIEMPOS DE INSTRUCCIÓN

(14)

**PREFERENCIA EN CUANTO A:**

MES: FEBRERO A NOVIEMBRE  
DÍAS: LUNES A VIERNES  
HORARIO: 8:00 A 11:00

**OBSERVACIONES:**

SE REQUIEREN CURSOS DE INFORMATICA PARA AGILIZAR LAS FUNCIONES Y ATRIBUCIONES ESPECIFICAS DE ESTA UNIDAD ADMINISTRATIVA

V CAPACITACION ESPECIALIZADA

(15)



OFICIALIA MAYOR  
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

## CUADRO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

I	DESCRIPCION DEL AREA	
(1)	UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE:	DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO
(2)	NOMBRE DEL AREA:	DIRECCION DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS
(3)	TOTAL DE PERSONAL ADSCRITO:	86

(4)

### FUNCION GENERICA:

COORDINAR, SUPERVISAR Y CONTROLAR EL ADECUADO CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS Y NORMAS DE LOS RECURSOS FINANCIEROS, HUMANOS Y MATERIALES DE ACUERDO A LAS POLITICAS, NORMAS Y LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS POR LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES

(5)

### ACTIVIDADES PRIORITARIAS DEL AREA:

- CONSOLIDAR LA FORMULACION E INTEGRACION DEL PRESUPUESTO ANUAL DE ESTA UNIDAD ADMINISTRATIVA
- SUPERVISAR LA ADQUISICION, RECEPCION, GUARDA, CONTROL Y SUMINISTRO DE LOS RECURSOS REQUERIDOS POR LAS DIFERENTES AREAS DE LA DIRECCION GENERAL
- COORDINAR LA CONTRATACION, REGISTRO, CONTROL DE LOS MOVIMIENTOS E INCIDENCIAS Y CAPACITACION DEL PERSONAL DE CONFORMIDAD A LAS POLITICAS EN LA MATERIA

II REQUERIMIENTOS DEL AREA

Num.	Puestos Sustantivos	Nombre del puesto o la función que desempeña	Requerimientos del puesto - función conocimientos / habilidades / actitudes	Razones que justifiquen los requerimientos
		(6)	(7)	(8)
1	Analista de recursos financieros		<p>Matemáticas financieras</p> <p>Manejo e interpretación de afectaciones presupuestales</p>	<p>Dar al participante un nivel de especialización que le permita el conocimiento y aplicación de las técnicas e instrumentos financieros</p> <p>Identificar los procedimientos para el registro, control e interpretación de las afectaciones presupuestales</p>
2	Analista de recursos humanos		Administración de recursos humanos	<p>Proporcionar las herramientas necesarias para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.</p>
3	Analista de recursos materiales		Contabilidad Gubernamental	<p>Diferenciar la contabilidad gubernamental de las contabilidad comercial</p>
4	Analista de recursos materiales		<p>Manejo de almacenes</p> <p>Administración de documentos activos e inactivos</p>	<p>Analizar la importancia de la función de almacenamiento dentro del sector público</p> <p>Conocer y manejar las técnicas actuales en el archivo y control de las correspondencia del sector</p>
4	Analista y capturia de datos		<p>Word 6 0</p> <p>Introducción a las PC's</p> <p>Introducción al manejo de redes</p> <p>Excel</p>	<p>Crear, modificar, formatear y dar mantenimiento a documentos en una PC</p> <p>Proporcionar los elementos necesarios para el manejo correcto de una PC</p> <p>Conocer los conceptos básicos en el uso de redes</p> <p>Proporcionar las herramientas necesarias para la automatización del desarrollo de modelos mediante el diseño de gráficas, reportes, etc</p>
	Jefes de Departamento			sus funciones

III PERSONAL A CAPACITAR:

Núm	Requerimientos del puesto - función conocimientos / habilidades / actitudes (9)	Núm de Personal (10)	Personal a Capacitar (11)	Prioridad (12)	Profundidad (13)
1	Matemáticas financieras	11	10	1	2
	Manejo e interpretación de afectaciones presupuestales	5	5	1	2
2	Administración de recursos humanos	7	6	1	3
	Contabilidad Gubernamental	6	5	1	3
3	Manejo de almacenes	7	8	2	1
	Administración de documentos activos e inactivos	5	3	2	2
4	Word 5.0	12	10	1	3
	Introducción a las PC's	6	6	1	2
	Introducción al manejo de redes	1	1	2	2
	Excell	12	12	1	2
5	Ley de adquisiciones y obra pública	2	2	1	3
	<b>TOTAL:</b>	<b>74</b>	<b>68</b>		

IV TIEMPOS DE INSTRUCCIÓN

(14)

**PREFERENCIA EN CUANTO A:**

MES: FEBRERO A NOVIEMBRE  
DÍAS: LUNES A VIERNES  
HORARIO: 8:00 A 11:00

**OBSERVACIONES:**

SE REQUIEREN CURSOS DE INFORMATICA PARA AGILIZAR LAS FUNCIONES Y ATRIBUCIONES ESPECIFICAS DE ESTA UNIDAD ADMINISTRATIVA

V CAPACITACION ESPECIALIZADA

(15)



# PROGRAMA DE ACCIONES

Curso o Evento	Objetivo	Temario	Núm. De Acciones	Núm. De Personas a Capacitar	Fecha Inicio	Fecha Término	Duración	Total Horas
01 EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION	REVISAR LOS PROCEDIMIENTOS FUNDAMENTALES APLICADOS AL USO RACIONAL DE LOS RECURSOS DE INVERSION	1 METODOLOGIA DE LA EVALUACION DE PROYECTOS 2 DETERMINACION DE LA LOCALICACION Y DE MERCADO 3 ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO 4 ELABORACION DE CASO PRACTICO	1	15	03/11/1997	14/11/1997	14/11/1997	40
02 INTEGRACION DE LA CUANTA ANUAL DE LA HACIENDA PUBLICA FEDERAL	DAR AL PARTICIPANTE UN NIVEL DE ESPECIALIZACION QUE LE PERMITA EL CONOCIMIENTO Y APLICACION DE LA TECNICAS E INSTRUMENTOS FINANCIEROS.	1 GENERALIDADES DE LA CUENTA ANUAL DE LA HACIENDA PUBLICA 2 ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTARIOS Y ECONOMICOS DE LA CUENTA DE LA HACIENDA PUBLICA	1	14	03/11/1997	14/11/1997	14/11/1997	40
03 ELABORACION DE PROYECTOS	OBTENER LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA PLANEAR UN PROYECTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	1 ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA 2 LA ADMINISTRACION DE CAPITAL DEL TRABAJO 3 COSTO DE CAPITAL 4 CASO PRACTICO	1	13	03/11/1997	14/11/1997	14/11/1997	20
04 CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	DIFERENCIAR LA CONTABILIDAD COMERCIAL Y LA CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	1 LA CONTABILIDAD COMERCIAL Y CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL 2 LOS PRESUPUESTOS PUBLICOS 3 SISTEMA INTEGRAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL 4 MARCO JURIDICO 5 CATALOGO DE CUENTAS	1	17	07/04/1997	18/04/1997	18/04/1997	20

ELABORO

FORMATO 1



## PROGRAMA DE ACCIONES

Lugar de Impartición	Instructor	Constancia o Diploma	Vertientes			Tipos de Capacitación				Acciones Específicas		
			Inst.	Oper.	Resp.	Inducción	en el Puesto	para el puesto de diferente rama al mismo nivel	para el puesto de diferente rama a nivel superior	Formación de Instructores	Apoyo a la carrera del Serv. Público	Actualización Conocimientos Básicos
Insurgentes Sur No. 825 (cerrado)	E	S	X					X				
Insurgentes Sur No. 825 (cerrado)	E	S	X					X				
Insurgentes Sur No. 825 (cerrado)	E	S	X					X				
Insurgentes Sur No. 825 (cerrado)	E	S	X					X				

Observaciones



# PROGRAMA DE ACCIONES

Curso o Evento	Objetivo	Temario	Núm. De Acciones	Núm. De Personas a Capacitar	Fecha Inicio	Fecha Término	Duración	Total Horas
05 ADMINISTRACION DE BIENES NACIONALES	IDENTIFICAR PROCEDIMIENTOS PARA EL REGISTRO, CLASIFICACION Y RESUMEN DE LAS OPERACIONES CONTABLES.	1 PRINCIPALES HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL SECTOR PUBLICO 2 INSTRUMENTOS PARA EL REGISTRO CONTABLE EN LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES 3 ESTRUCTURA DEL SISTEMA INTEGRAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL 4 PRINCIPALES OPERACIONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	1	12	07/07/1997	18/08/1997	20	
06 MATEMATICAS FINANCIERAS	DAR AL PARTICIPANTE UN NIVEL DE ESPECIALIZACION QUE LE PERMITA EL CONOCIMIENTO Y APLICACION DE LAS TECNICAS, E INSTRUMENTOS FINANCIEROS	1 TASA DE INTERES 2 INTERES SIMPLE 3 DESCUENTO SIMPLE Y VALOR PRESENTE Y VALOR FUTURO 4 INDICADORES MACROECONOMICOS (INFLACION, PARTIDA, ETC.) 5 CASO PRACTICO	1	12	19/05/1997	30/05/1997	20	
07 MANEJO DE ALMACENES	ANALIZAR LA IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE ALMACENAMIENTO DENTRO DEL SECTOR PUBLICO	1 FUNCIONES DE LOS ALMACENES 2 TIPOS DE ALMACEN 3 ORGANIZACION Y CONTROL DE CALIDAD (INFLACION, PARTIDA, ETC.) 4 CASO PRACTICO	1	6	10/11/1997	21/11/1997	20	

ELABORO

FORMATO 1



# PROGRAMA DE ACCIONES

Lugar de Impartición	Instructor	Constancia o Diploma	Vertientes		Inducción	en el Puesto	Tipos de Capacitación		Acciones Específicas			
			Inst.	Oper.			Resp.	para el Puesto	para el puesto de diferente rama al mismo nivel	para el puesto de diferente rama a nivel superior	Formación de Instructores	Apoyo a la carrera del Serv. Público
Cuerpo A. P.B. (cerrado)	E	S	X			X						
Cuerpo A. P.B. (cerrado)	E	S	X			X						
Cuerpo A. P.B. (cerrado)	E	S	X			X						

Observaciones



# PROGRAMA DE ACCIONES

Curso o Evento	Objetivo	Temario	Núm. De Acciones	Núm. De Personas a Capacitar	Fecha Inicio	Fecha Término	Duración	Total Horas
08 CONTABILIDAD BASICA	DAR AL PARTICIPANTE UN NIVEL DE ESPECIALIZACION QUE LE PERMITA EL CONOCIMIENTO Y APLICACION EFICIENTE DE LAS TECNICAS E INSTRUMENTOS FINANCIEROS	1 TEORIA DE LA PARTIDA DOBLE 2 CLASIFICACION DE LAS CUENTAS: ACTIVA, PASIVO Y CAPITAL 3 SISTEMAS DE REGISTRO Y CONTROL DE OPERACIONES CONTABLES 4 HOJA DE TRABAJO 5 ESTADOS FINANCIEROS 6 ASPECTOS LEGALES 7 PRACTICA INTEGRAL	1	12	14/03/1997	28/03/1997	20	
09 SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA	CONOCER Y ANALIZAR LAS TECNICAS Y SUBSISTEMAS QUE TRAMITE DE DOCUMENTACION, PARA OPTIMIZAR RECURSOS Y BRINDAR UN MEJOR SERVICIO	1 LA FILOSOFIA DE LA CALIDAD 2 ¿QUE ES SIMPLIFICACION? 3 PLANES DE TRABAJO 4 REQUISITOS PARA TRAMITE 5 TECNICAS DE DOCUMENTACION	1	10	18/08/1997	29/08/1997	20	
10 ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS	ANALIZAR Y ESTRUCTURAR LOS SISTEMAS Y SUBSISTEMAS QUE CONFORMAN SU AMBITO DE RESPONSABILIDAD FINANCIEROS.	1 ENFOQUE SISTEMATICO DE LAS ORGANIZACIONES 2 DIAGNOSTICO DE AREA 3 REDISEÑO DE PROCEDIMIENTOS 4 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 5 DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS	1	5	03/03/1997	14/03/1997	20	

ELABORO

FORMATO 1



# PROGRAMA DE ACCIONES

Lugar de Impartición	Instructor	Constancia o Diploma	Vertientes		Inducción	en el Puesto	Tipos de Capacitación			Acciones Específicas		
			Inst.	Oper. Resp.			para el Puesto	para el puesto de diferente rama al mismo nivel	para el puesto de diferente rama a nivel superior	Formación de Instructores	Apoyo a la carrera del Serv. Público	Actualización Conocimientos Básicos
Cuerpo A, P.B. (cerrado)	E	S	X			X						
Cuerpo A, P.B. (cerrado)	E	S	X			X						
Cuerpo A, P.B. (cerrado)	E	S	X			X						

Observaciones



# PROGRAMA DE ACCIONES

Curso o Evento	Objetivo	Tema	Núm. De Acciones	Núm. De Personas a Capacitar	Fecha Inicio	Fecha Término	Total Horas
11 ATENCION AL PUBLICO	SENSIBILIZAR Y CONCIENTIZAR AL PERSONAL QUE TIENE TRATO DIRECTO CON EL PUBLICO SOBRE LA IMAGEN Y DISPOSICION EN LA ATENCION AL PUBLICO USUARIO.	1 INTRODUCCION 2 CONDUCTA HUMANA 3 LAS ACTITUDES EN LA ATENCION AL PUBLICO Y EL SERVICIO 4 LAS COMUNICACIONES 5 LAS RELACIONES HUMANAS 6 LAS RELACIONES PUBLICAS Y EL SERVICIO 7 EL USUARIO 8 EL CICLO DEL SERVICIO 9 LA ATENCION TELEFONICA	1	15	07/04/1997	17/04/1997	20
12 FINANZAS PUBLICAS	BRINDAR MAYOR NIVEL ACADEMICO QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS TAREAS ENCOMENDADAS	DIPLOMADO IMPARTIDO POR EL INAP	1	MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES	SUJETO AL CALENDARIO DEL INAP		
13 LEY DE ADQUISICIONES Y OBRA PUBLICA	BRINDAR MAYOR NIVEL ACADEMICO QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS TAREAS ENCOMENDADAS	DIPLOMADO IMPARTIDO POR EL INAP	1	MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES	SUJETO AL CALENDARIO DEL INAP		
14 INGENIERIA DE SISTEMAS	BRINDAR MAYOR NIVEL ACADEMICO QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS TAREAS ENCOMENDADAS	DIPLOMADO IMPARTIDO POR EL INAP	1	MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES	SUJETO AL CALENDARIO DEL INAP		

ELABORO

FORMATO 1





# PROGRAMA DE ACCIONES

Curso o Evento	Objetivo	Temario	Núm. De Acciones	Núm. De Personas a Capacitar	Fecha Inicio	Fecha Término	Duración	Total Horas
15 PROGRAMACION - PRESUPUESTACION	BRINDAR MAYOR NIVEL ACADEMICO QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS TAREAS ENCOMENDADAS	DIPLOMADO IMPARTIDO POR EL INAP	1	MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES	SUJETO AL CALENDARIO DEL INAP			
16 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	BRINDAR MAYOR NIVEL ACADEMICO QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS TAREAS ENCOMENDADAS	DIPLOMADO IMPARTIDO POR EL INAP	1	MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES	SUJETO AL CALENDARIO DEL INAP			
17 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	PROPORCIONAR HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL MEJOR APROVECHAMIENTO DEL RECURSO HUMANO		1	6	20/10/1997	31/10/1997		20
18 ACTUALIZACION DE TABULADORES DE SUELDOS	CONOCER Y APLICAR LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA APLICAR CORRECTAMENTE LOS INCREMENTOS SALARIALES AUTORIZADOS PARA LAS ENTIDADES		1	3	02/06/1997	13/06/1997		20
19 DICTAMEN Y ELABORACION DE ESTRUCTURAS ORGANICAS	CONOCER Y APLICAR LAS NORMATIVIDAD PARA LA ELABORACION DE ESTRUCTURAS ORGANICAS A EFECTO DE MANEJAR UN MEJOR ANALISIS DE LOS PLANTEAMIENTOS PRESENTADOS EN ESTA DIRECCION GENERAL		1	2	03/03/1997	14/03/1997		20

ELABORO

FORMATO 1



# PROGRAMA DE ACCIONES

Lugar de Impartición	Instructor	Constancia o Diploma	Vertientes		Tipos de Capacitación			Acciones Específicas		
			Inst.	Oper. Resp.	Inducción	en el Puesto	para el puesto de diferente rama al mismo nivel	para el puesto de diferente rama a nivel superior	Formación de Instructores	Apoyo a la carrera del Serv. Público
INAP										
INAP										
Cuerpo A, P. B. (abierto)										
Cuerpo A, P. B. (abierto)										
Cuerpo A, P. B. (abierto)										
Observaciones										



## PROGRAMA DE ACCIONES

Curso o Evento	Objetivo	Temario	Núm. De Acciones	Núm. De Personas a Capacitar	Duración		Total Horas
					Fecha Inicio	Fecha Término	
20 MANEJO E INTERPRETACION DE AFECTACIONES PRESUPUESTALES	PROPORCIONAR LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA EL MEJORAMIENTO E INTERPRETACION DE LAS AFECTACIONES PRESUPUESTALES	1 CONCEPTO 2 OBJETIVOS 3 CLASIFICACION 4 FORMA DE LLENADO 5 CASO PRACTICO	3	35	02/06/1997	13/06/1997	20
21 INTRODUCCION A LAS COMPUTADORAS PERSONALES	PROPORCIONAR ELEMENTOS NECESARIOS PARA UTILIZAR DE MANERA CORRECTA UNA PC	1 INTRODUCCION 2 CONCEPTOS BASICOS 3 DESCRIPCION DE COMANDOS BASICOS 4 CASO PRACTICO	3	35	02/06/1997	13/06/1997	
22 INTRODUCCION AL SISTEMA OPERATIVO MS/DOS	CONOCER Y MANEJAR EL MS/DOS CON EL FIN DE OPTIMIZAR EL USO DE LOS RECURSOS DE UNA PC	1 INTRODUCCION 2 CONCEPTOS BASICOS 3 MANEJO DE MS/DOS 4 COMANDOS DE MS/DOS 5 UNO AVANZADO DE MS/DOS 6 CONCLUSIONES	2	10	10/03/1997	21/03/1997	20
23 WORD 6.0	CREAR, MODIFICAR, FORMATEAR Y DAR MANTENIMIENTO A DOCUMENTOS EN UNA COMPUTADORA PC	1 USO DE VENTANAS 2 BUSQUEDA Y REEMPLAZOS 3 EL GLOSARIO 4 CREACION 5 ORDENAMIENTO DE TEXTO 6 CORRECCION ORTOGRAFICA 7 DOCUMENTO-MODELO	2	10	05/05/1997	16/05/1997	20

ELABORO

FORMATO 1



## PROGRAMA DE ACCIONES

Lugar de Impartición	Instructor	Constancia o Diploma	Verdientes		Inducción	en el Puesto	Tipos de Capacitación		Acciones Específicas			
			Inst.	Oper.			para el Puesto	para el puesto de diferente rama al mismo nivel	para el puesto de diferente rama a nivel superior	Formación de Instructores	Apoyo a la carrera del Serv. Público	Actualización Conocimientos Básicos
Cuerpo A. P. B. (cerrado)	E	S	X			X						
Cuerpo A. P. B. (abierto)	E	S	X			X						
Cuerpo A. P. B. (abierto)	E	S	X			X						
Cuerpo A. P. B. (abierto)	E	S	X			X						

Observaciones :



# PROGRAMA DE ACCIONES

Curso o Evento	Objetivo	Temario	Núm. De Acciones	Núm. De Personas a Capacitar	Fecha Inicio	Fecha Término	Duración	Total Horas
24 LOTUS 1-2-3	PROPORCIONAR HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA LA AUTOMATIZACION DEL DESARROLLO DEL MODELO MEDIANTE EL DISEÑO DE GRAFICAS, REPORTES Y MACROS	1 LA HOJA DE CALCULO 2 MODELOS 3 VERIFICACION DE LOS MODELOS 4 GRAFICAS 5 MACROS	1	5	05/05/1997	06/05/1997	20	
25 EXCEL 5.0	PROPORCIONAR HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA LA AUTOMATIZACION DEL DESARROLLO DEL MODELO MEDIANTE EL DISEÑO DE GRAFICAS, REPORTES Y MACROS	1 LA HOJA DE CALCULO 2 MODELOS 3 VERIFICACION DE LOS MODELOS 4 GRAFICAS 5 MACROS	1	30	02/06/1997 13/10/1997	13/06/1997 24/10/1997	20	
26 WORD PARA WINDOWS	PROPORCIONAR HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE DOCUMENTOS ELABORADOS Y DE ALTA CALIDAD	1 FUNCIONES ESPECIALES 2 ESTILO 3 CLASIFICACION 4 GRAFICAS 5 MATEMATICAS 6 MACROS	2	26	14/07/1997 10/11/1997	25/07/1997 2/11/1997	20	
27 POWER POINT	PROPORCIONAR HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL DISEÑO Y ELABORACION DE PORTADAS DE ALTA CALIDAD	1 FUNCIONES ESPECIALES 2 ESTILO 3 CLASIFICACION	1	6	04/08/1997	15/08/1997	20	

ELABORO

FORMATO 1



## PROGRAMA DE ACCIONES

Lugar de Impartición	Instructor	Constancia o Diploma	Vertientes		Tipos de Capacitación			Acciones Específicas			
			Inst.	Oper.	Resp.	Inducción	en el Puesto	para el puesto de diferente rama al mismo nivel	para el puesto de diferente rama a nivel superior	Formación de Instructores	Apoyo a la carrera del Serv. Público
Cuerpo A, P.B. (abierto)	E	S	X					X			
Cuerpo A, P.B. (abierto)	E	S	X					X			
Cuerpo A, P.B. (abierto)	E	S	X					X			
Cuerpo A, P.B. (abierto)	E	S	X					X			

Observaciones



# PROGRAMA DE ACCIONES

Curso o Evento	Objetivo	Temario	Núm. De Acciones	Núm. De Personas a Capacitar	Fecha Inicio	Fecha Término	Duración Total Horas
28 BASE DE DATOS DBASE IV	INCREMENTAR Y MEJORAR EL DISEÑO DE BASES DE DATOS, MEDIANTE TÉCNICAS MAS MODERNAS	1 COMANDOS PRINCIPALES 2 VARIABLES Y CONSTANTES 3 ESTRUCTURAS DE CONTROL 4 FUNCIONES MISCELANEAS 5 COMANDOS DE CALCULO 6 EL EDITOR DE PROGRAMAS 7 DISEÑO DE UNA APLICACION	1	7	04/08/1997	15/08/1997	20
29 INTRODUCCION AL MANEJO DE REDES	CONOCER LOS CONCEPTOS BASICOS EN EL USO DE REDES	1 INTRODUCCION 2 METODOS DE TRANSMISION 3 MODEMS 4 EQUIPOS UTILIZADOS EN REDES DE DATOS 5 EQUIPOS TERMINADOS 6 INTEGRACION DE REDES	1	2	03/11/1997	14/11/1997	20
30 MECANOGRAFIA	CONOCER Y APLICAR LAS TÉCNICAS MODERNAS DE LA MECANOGRAFIA ACTUAL	1 EL TECLADO EN LAS MAQUINAS MECANICAS 2 EL TECLADO EN LAS MAQUINAS ELECTRONICAS 3 EJERCICIOS DE VELOCIDAD	1	18	07/08/1997	18/02/1997	20
31 TAQUIGRAFIA	TOMAR DICTADOS A UNA VELOCIDAD MAYOR	1 EJERCICIOS DE VELOCIDAD 2 EJERCICIOS DE PRECISION 3 TRANSCRIPCION	2	20	07/04/1997	18/04/1997	20

ELABORO

FORMATO 1



## PROGRAMA DE ACCIONES

Lugar de Impartición	Instructor	Constancia o Diploma	Verdientes		Inducción	en el Puesto	Tipos de Capacitación		Acciones Específicas			
			Inst.	Oper. Resp.			para el Puesto	para el puesto de diferente rama al mismo nivel	para el puesto de diferente rama a nivel superior	Formación de Instructores	Apoyo a la carrera del Serv. Público	Actualización Conocimientos Básicos
Cuerpo A, P.B. (abierto)	E	S	X					X				
Cuerpo A, P.B. (abierto)	E	S	X					X				
Cuerpo A, P.B. (abierto)	E	S	X					X				
Cuerpo A, P.B. (abierto)	E	S	X					X				

Observaciones



# PROGRAMA DE ACCIONES

Curso o Evento	Objetivo	Temario	Núm. De Acciones	Núm. De Personas a Capacitar	Fecha Inicio	Fecha Término	Duración	Total Horas
32 ORTOGRAFIA	IDENTIFICAR Y APLICAR LAS REGLAS DE ORTOGRAFIA	1 IMPORTANCIA DE LA ORTOGRAFIA 2 EL USO Y ABUSO DE LAS MAYUSCULAS 3 ACENTUACION 4 PUNTUACION 5 PALABRAS AGUDAS, GRAVES Y ESDRUJULAS	1	10	11/05-09-97	26/09/1997		20
33 MANEJO DE ESTRES	ADQUIRIR Y APLICAR LOS CONCEPTOS Y LAS TECNICAS QUE LE PERMITAN MANEJAR Y MINIMIZAR EL ESTRES	1 DEFINICION Y CONCEPTOS 2 CAUSAS DEL ESTRES EN GENERAL 3 CAUSAS DEL ESTRES EN EL TRABAJO 4 PSICOLOGIA DE LA AUTOIMAGEN 5 FRUSTRACION 6 PALABRAS AGUDAS, GRAVES Y ESDRUJULAS	1	20	18/08/1997	29/08/1997		20

ELABORO

FORMATO 1



# PROGRAMA DE ACCIONES

Lugar de Impartición	Instructor	Constancia o Diploma	Verientes			Tipos de Capacitación			Acciones Específicas			
			Inst.	Oper.	Resp.	Inducción	en el Puesto	para el puesto de Puesto	para el puesto de diferente rama al mismo nivel	para el puesto de diferente rama a nivel superior	Formación de Instructores	Apoyo a la carrera del Serv. Público
Cuerpo A, P.B. (abierto)	E	S	X									
Cuerpo A, P.B. (abierto)	E	S	X					X				

Observaciones :





## CAPITULO IV

### DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACION EN EL PROGRAMA DE CAPACITACION DE LA DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO

Buscar la productividad mediante el trabajo del hombre, no es solamente hacerlo más productivo, sino a través de él, lograr mejoras en el equipo, en la operación y rendimiento de las máquinas, en los procesos y métodos de trabajo, en la optimización de la capacidad de las plantas, en el aprovechamiento de las materias primas y en general en todos los recursos que el hombre maneja y controla.

Los servicios de capacitación para el trabajo y de educación tecnológica deben adecuarse de manera que la formación profesional no sea un hecho que ocurre sólo durante un período en la vida de las personas, sino que pueda extenderse y adaptarse todo el tiempo, de conformidad con las necesidades, siempre en cambio, de cada individuo.

Para hacer frente a estos desafíos, el gobierno federal "recientemente creó el Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), mediante el cual busca vincular más estrechamente el sistema educativo y la capacitación para el trabajo con las necesidades y requerimientos del sector productivo y los servicios, a fin de apoyar el desarrollo económico del país, producir bienes y servicios de elecvada calidad y desarrollar una motivación para que los individuos busquen capacitarse más"<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Programa de Desarrollo Educativo SEP. México. 1995. p.101

Lograr el compromiso profundo de que el personal haga las cosas bien desde el principio, es una de las metas fundamentales de las estrategias educativas en la organización. La capacitación en su concepto más amplio tiene una influencia decisiva en el ambiente, integración y actitud de los individuos y de los grupos en el trabajo. La empresa tiene el compromiso socio-laboral de dar valor agregado a los recursos que maneja, esto es, al capital, a la materia, a la tecnología y a los hombres que la integran.

La capacitación y el desarrollo del personal son responsabilidad de la empresa a través de cada directivo; la función de relaciones industriales tiene como fin promover una cultura de capacitación asesorando y proporcionando la ayuda técnica especializada que se requiere para la planeación, desarrollo, ejecución y evaluación de los programas. El directivo de cada área es el responsable de asegurar que se lleven a cabo dichos programas y se obtengan los resultados esperados.

Por otro lado la productividad y calidad son una exigencia que la organización moderna hace a sus trabajadores como único camino para alcanzar la sobrevivencia en la crisis actual, es muy importante que cada uno de nosotros consideremos a la productividad y calidad como un valor muy personal, ellas son las respuestas a necesidades muy nuestras: no solo de subsistencia económica y seguridad en el trabajo; no solo como formas a través de las cuales lograremos que nuestros recursos personales y familiares, cada vez más escasos, nos alcancen para todo lo que necesitamos; sino también como maneras de satisfacer necesidades de nivel superior que llevamos muy dentro de nosotros mismos, como son las de reconocimiento de quienes nos rodean, las de conseguir la estima de los demás y más importante, la estima y satisfacción de nosotros mismos cuando hemos utilizado los recursos de manera óptima para hacer algo de calidad, en base a estos principios surge y es elaborado el programa de capacitación para el ejercicio de 1997 de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, de la Secretaría

de Comunicaciones y Transportes. En el cual, a continuación se habrán de analizar las necesidades técnicas, humanas y administrativas de capacitación a la luz de los planes operativos y estratégicos y asignar prioridad a aquellos que requieran mayor atención. Observando si el proceso de adiestramiento, capacitación y desarrollo, cumplió o satisfizo las siguientes etapas: Planeación, detección de necesidades, definición de objetivos, programación, ejecución, evaluación y seguimiento. De donde cada departamento, subdirección y dirección debió formular su propia política y definir su filosofía, compromisos y tareas, actividades que debió generarse en la alta dirección.

#### **4.1. Análisis del Programa de Capacitación.**

Las organizaciones dependiendo de su giro y tamaño, deben entender la realización de la capacitación con un carácter mixto, es decir, combinando esfuerzos internos (instructores y programas internos) con acciones y participación externa. A este tenor creemos que los extremos no son benéficos pues por una parte resulta limitativo el que una empresa sólo maneje actividades internas y por la otra se encarece innecesariamente cuando el cumplimiento de los programas educativos depende al 100% de servicios externos, amén de que la organización no crece en términos de autonomía respecto del manejo de esta responsabilidad. Por esto es importante mencionar que las empresas van a administrar diferentes tipos de programas de capacitación, derivados de sus necesidades específicas y en lo que a un diagnóstico de capacitación manifiesta deberá agruparse en tres grandes dimensiones educativas.

Una eminentemente técnica que responde a las necesidades del puesto y se enfoca a mejorar el desempeño de su titular, otra administrativa que proporciona a la persona una concepción de lo que es el negocio, del funcionamiento de una empresa y de la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro productivo de

resultados. Que el personal sepa en qué lugar esta dentro de la empresa y teniendo una visión de conjunto ubique su papel dentro de ese universo.

La dimensión humana que le permita conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación, integración, motivación y manejo de conflictos, todo ello dentro de una línea de crecimiento personal, familiar y profesional.

Lo importante de estas tres dimensiones, es que cada una en su peso específico resulta igualmente necesaria para el desempeño productivo de la organización. A veces el directivo cree que nada más la técnica está orientada al mejor desempeño, pero se olvida de la humana y la administrativa, sin considerar que muy frecuentemente el no haber creado una atmósfera y actitud de apertura al aprendizaje, provoca graves fracasos de los programas de capacitación técnica. Tampoco se va a educar en una empresa sólo en la temática de relaciones humanas porque entonces el puesto no crece, por ello debe hacerse una mezcla o suma acumulada de las tres áreas que darán como resultado integral un mejor desempeño, un trabajo más productivo, un quehacer más satisfactorio y un más sólido crecimiento del personal.

Por ello, y con fines prácticos para nuestro análisis, se ha dividido a la capacitación en tres grandes campos.

- ♦ **Capacitación para el Trabajo:** Esta va dirigida al trabajador que va a desempeñar una función; ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar. Y se conforma de tres tipos:

- **Capacitación de Preingreso:** Este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.
  - **Inducción:** Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre los antecedentes y estructuras de la organización, con la finalidad de acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización misma.
  - **Capacitación Promocional:** Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.
- ◆ **Capacitación en el Trabajo:** La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución.
- En este marco, la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.
- ◆ **Desarrollo:** Este comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a que grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que por su carácter globalizador, esta última incluye a la capacitación y al adiestramiento.

- En el desarrollo de las acciones de capacitación es fundamental contar con un sistema de administración en el proceso de capacitación de personal, con la finalidad, de garantizar el éxito de la formación de los recursos humanos dentro de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto. Por ello la capacitación, bajo un enfoque de sistemas se clasificó como un conjunto de elementos debidamente estructurados y dinámicos que estén sujetos a una interacción constante entre sus elementos, a fin de que adopten un carácter evolutivo, que debe actuar según los cambios que se generen en la Dirección.

Por lo que para dar respuesta objetiva al análisis del Programa Anual de Capacitación 1997 de la Dirección anterior, este sistema se ha dividido en varias fases a fin de lograr un real alcance de los hechos.

### **Fase I.- Planeación**

La planeación en la dirección estuvo orientada a vincular los planes y programas de capacitación con los objetivos particulares de cada dirección adjunta, así como con los objetivos institucionales, se determinaron los objetivos de la capacitación que se deseaba proporcionar al personal, es decir, formulando el que y el para que de la capacitación, permitiendo controlar los recursos financieros, humanos y materiales necesarios e indispensables para la consecución de los objetivos.

Observó como marco de referencia el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, El Programa de Modernización de la Administración Pública Federal, el Programa de Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales y el Convenio para el Mejoramiento de la Productividad y Calidad de la Administración Pública Federal. Los rangos de planeación se expresaron a corto, mediano y largo plazo,

estableciendo los mecanismos que facilitaran su continuidad y el respaldo documental, las fuentes de recursos y los apoyos de las entidades del Sector. Atendiendo a los objetivos de la dirección y de los trabajadores a la situación de necesidades en cuanto al tipo de tecnología, sistema de organización y recursos.

Esta fase responde al “que hacer” y tiene que ver con la redacción de los objetivos instruccionales y la organización de contenidos en unidades temáticas.

Los insumos para la realización de estas tareas se identifican a través de los objetivos de la dirección y de los objetivos particulares del programa de capacitación al que el curso pertenece.

Los objetivos terminales se redactan teniendo en cuenta los fines que persigue la dirección, la ocupación del personal y el nivel al cual se dirige el curso. El diseño de este tipo de objetivos es primordial, porque constituyen la base para identificar el cambio de conducta que se pretende lograr al finalizar el proceso.

Cabe señalar que este tipo de objetivos es mediato, se requiere además elaborar objetivos específicos de carácter inmediato que se cumplan al finalizar cada unidad de aprendizaje. En este sentido en la planeación del proceso instruccional, el objetivo específico sirve para seleccionar las técnicas adecuadas, utilizar eficazmente los recursos disponibles, establecer un control adecuado y continuar el proceso instruccional.

Es recomendable para su formulación complementar acciones expresadas de tal manera, que la descripción del desempeño del participante sea comprensible e indicar el nivel de profundidad con el que se ha de ser tratado el contenido de acuerdo con los datos arrojados por la determinación de necesidades de capacitación, tema que prosigue a continuación.

## **Fase II.- Detección de Necesidades**

La detección de necesidades de capacitación, es una etapa obligada metodológicamente para poder emprender eventos de capacitación y adiestramiento, tales como: cursos, conferencias, instrucción programada, etc., y constituye además, la etapa previa para la elaboración de planes y programas de capacitación.

El presente escrito analiza el porque de realizar este paso dentro de la función de adiestramiento y capacitación. Define los términos en los que se basa y determina las variables que pueden ocasionar necesidades de adiestramiento y capacitación al personal.

El procedimiento de detección de necesidades que aquí se presenta se basa fundamentalmente en el análisis de los objetivos de puestos y se auxilian en determinadas circunstancias de los objetivos generales a nivel organización. El procedimiento para determinar necesidades, prácticas múltiples, variables y condiciones que pueden determinar pasos adicionales a realizar por la dirección, previos a la investigación, dependiendo de las características e informaciones que posea ese determinado escenario laboral.

En base a los lineamientos establecidos por la planeación, se realizó la detección de necesidades de capacitación como un análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño laboral.

Antes de iniciar con la detección de necesidades de capacitación, fue conveniente realizar un diagnóstico de la dirección, el cual se considero como la investigación que permitía analizar los problemas, carencias o limitaciones que existan en la organización a fin de determinar las estrategias que lo habían de subsanar. El diagnóstico de la dirección, reveló información de la situación real que existía en ella, permitiendo con ello identificar si las necesidades eran de

capacitación o no. Una vez identificadas las necesidades referidas al ámbito de la capacitación, fue necesario realizar un diagnóstico de la misma.

Esto se refiere a una investigación que se realizó en toda la dirección general con el propósito de identificar las carencias y deficiencias existentes en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores.

Identificadas las áreas ocupacionales prioritarias que debían ser atendidas, el siguiente paso fue la realización de una detección de necesidades de capacitación. La cual es un estudio específico que se realizó en cada puesto de trabajo para establecer la diferencia entre los niveles preestablecidos de ejecución y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia fuera de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, siendo necesario tomar en cuenta que existen diferentes tipos de necesidades según sea la índole y profundidad de las mismas, pudiendo estar determinadas ya sea por su origen, por su circunstancia o por la forma en que se presentan.

Por lo que respecta a las necesidades de capacitación clasificadas por su origen, las departamentales se presentaron con mayor incidencia, pues en esta se comprenden las deficiencias manifestadas por los trabajadores que desempeñan un puesto en un área ocupacional de la dirección, siguiéndole precisamente las ocupaciones, las que nos remiten a las deficiencias particulares que presentan los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo.

En cuanto a su circunstancia las necesidades de capacitación se ubicaron en las necesidades presentes, ya que estas se generan a partir de la interrelación de los elementos que intervienen en la dirección general y los individuos que la componen.

Por su parte a la forma en que se presentan las necesidades de capacitación, las manifiestas se identificaron fácilmente a través de la observación y

del sentido común, determinando las causas que las estaban generando, las cuales se presentan mediante las necesidades que eran el reflejo de una carencia o deficiente inducción al puesto de los trabajadores de nuevo ingreso, una inadecuada complementación de las tareas de un puesto de trabajo en razón a los constantes cambios tecnológicos y a la falta de definición de una estrategia adecuada para proporcionar al trabajador información de la dirección respecto, a los cambios de administración, políticas, organización, etc.

Algunos indicadores para ubicar este tipo de necesidades fueron; constantes cambios en los métodos y procedimientos de trabajo, personal de nuevo ingreso, personal transferido a otras áreas o puestos de trabajo y la compra de equipo o herramienta nueva.

Asimismo, las necesidades encubiertas que se refieren a necesidades de capacitación no evidentes, se realizaron mediante un trabajo minucioso y complejo que requirió de la aplicación de métodos y técnicas de investigación para identificar los problemas.

Generalmente las necesidades de capacitación no se presentaron de manera exclusiva y aislada, debido a que una necesidad podía presentarse en una serie de combinaciones, es decir, se involucraba tanto su origen como circunstancia y la forma como se presentaba.

El llevar a cabo una detección de necesidades no fue, ni es tarea fácil, aún cuando se esté familiarizado con este tipo de actividad en el ámbito de capacitación, sino que por el contrario supone la consecución de ciertos pasos para que organizadamente conlleve al logro de los objetivos deseados por parte de los encargados de la capacitación dentro de la propia dirección, por ello, se diseñó una metodología que oriente y agilice las acciones que en este rubro se tengan que realizar.

La metodología propuesta para la determinación de necesidades de capacitación encubiertas contempló; el establecimiento de la situación ideal, el establecimiento de la situación real, el análisis comparativo de ambas y un informe de resultados.

El establecimiento de la situación ideal permitió determinar lo que se debe realizar en cada uno de los puestos de trabajo, atendiendo el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos de que se dispone.

Por su parte la situación real, implicó una investigación de lo que es y se hace en la dirección general actualmente.

El análisis comparativo de la situación ideal y real, se llevó a cabo relacionando cada uno de los elementos que integran el perfil del puesto (situación ideal) con el perfil de los trabajadores que lo ocupan (situación real). Estableciéndose con esto las diferencias entre ambos y la delimitación del tipo de carencias, deficiencias y/o necesidades del trabajador.

Finalmente, el informe de resultados como etapa de conclusión del proceso de detección de necesidades de capacitación, permitió determinar si las discrepancias encontradas se refieren a la dirección, al trabajador o bien a ambos. Al describir en el informe la situación investigada, la dirección estuvo en posibilidad de diseñar el plan y programa de capacitación que guíe las acciones de capacitación necesaria.

En cuanto a técnicas se refiere, se auxiliaron en tormentas de ideas, inventario de habilidades, observación y análisis de tareas, el cuestionario y el autoanálisis, dirigidos a todo el personal que integra la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.

De esta manera, el diagnóstico y/o detección de necesidades de capacitación permitió identificar la problemática de la dirección y definir si los problemas detectados correspondían a las necesidades de los trabajadores o de la propia dirección; por otro lado, facilitó el establecimiento de las acciones de capacitación a realizar, para determinar las prioridades a ser atendidas y precisó la selección y formación de los grupos a capacitar, las áreas, niveles y los tiempos con que se debía contar para efectuar las acciones de capacitación.

El proceso de detección de necesidades de capacitación contó con un sistema confiable y dinámico en cuanto a implementación, pero ante todo flexible para adecuarse a las características propias de cada área y a los del personal que la integran.

En consecuencia, independientemente del sistema de investigación que se utilice, en el apartado 4.2 a continuación, se presentarán los instrumentos que pueden utilizarse como modelo para cualquier proceso de capacitación.

### **Fase III.- Definición de Objetivos**

De los objetivos estratégicos y operativos de la dirección general se desprendieron los objetivos de cada una de las áreas que integran esta entidad laboral. De esta manera todas están vinculadas a un fin común.

En todos los casos la capacitación estuvo y estará dirigida a dar apoyo sólido y consistente a los objetivos organizacionales y sus objetivos en términos de la contribución que representa para cada una de las metas globales y departamentales de la dirección.

La fijación de metas y objetivos del programa se basó en el diagnóstico y en la identificación de indicadores y escenarios de éxito de la organización.

Desarticular la capacitación de los propósitos de la organización equivale a tirar a la basura los recursos destinados a esta fundamental actividad.

Es conveniente que al definir los objetivos de los programas de capacitación se busque establecer la relación costo-beneficio, como sucede en cualquier otra de las tareas de la dirección.

En esta etapa se diseñaron también los instrumentos de evaluación y detección permanente, para su aplicación y análisis a lo largo del programa en base a las metas y objetivos fijados.

#### **Fase IV.- Programación**

El programa específico de capacitación será anual y se acometerá en función de las políticas de planeación establecidas.

La dirección general será responsable de presentar a la Unidad de Capacitación su programa operativo anual de capacitación, mismo que estará sustentado en las políticas de planeación, en la detección puntual de necesidades, siendo evaluable mediante indicadores específicos.

El programa esta fundamentado en un modelo desarrollado específicamente para el sector público sustentado por varios años de experiencia, se fundamenta en el cuadrante de la capacitación, que aborda la función de manera integral y relaciona todas sus partes y elementos dentro de un proceso sistemático. El contenido de cada unidad toma una estructura general que proporciona los elementos básicos para administrar una área de capacitación.

Esta etapa requirió de la toma de decisiones para seleccionar de entre las necesidades de capacitación aquellas que se vinculaban a los objetivos

institucionales, eliminando aquellas acciones que no satisfacían las necesidades reales de capacitación, por corresponder a otras razones de muy variable índole.

Durante el desarrollo de esta etapa se precisaron los objetivos de los cursos, se desarrollaron los temarios por tipo de capacitación y se establecieron prioridades para la etapa de ejecución, teniendo como base los requerimientos mediatos e inmediatos de la dirección y del propio personal.

La elaboración del programa de capacitación se estructuró, partiendo de los datos obtenidos por la detección de necesidades de capacitación. Pretendiendo con esto, dar respuesta inmediata a los problemas de formación más urgentes. El programa de capacitación contempló los siguientes aspectos: la relación existente entre los cursos que constituyen al propio programa, el planteamiento de objetivos acordes con lo que se quería lograr al término del programa, el puesto al que estaba dirigido así como el tiempo en que se desarrollaría, el número de personas a las que se capacitaría y el instructor que impartiría el curso ya fuese interno, externo o de una institución capacitadora.

Así, en esta fase se definieron estratégicamente todos los elementos que constituyen el programa específico, determinando prioridades, presupuestos por curso y subprograma, contenidos temáticos, instructores, recursos humanos y materiales, programa de contratación de servicios, en fin todos los elementos necesarios para la realización del programa.

Para su desarrollo se describió el nombre de las acciones a realizar, objetivo de cada una, el número de personas a capacitar, temas que la conforman, duración en horas, fechas de inicio y de término, lugar en el que se impartirá el curso o evento y el tipo de instructores.

Por otra parte se describieron detalladamente los cursos o eventos que se programaron especificando vertientes (institucional, operativa y de responsabilidad), así como los tipos de capacitación (inducción al puesto, en el puesto, para el puesto, para el puesto de diferente rama al mismo nivel y para el puesto de diferente rama a nivel superior) en que se agruparon.

Finalmente a través de la programación de acciones en lo que a los objetivos institucionales se refiere, la presente administración y en atención al propósito inserto en lineamientos y nuevo modelo de capacitación del Gobierno Federal, la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, mediante el programa específico de capacitación 1997, se planteó como acciones fundamentales las siguientes:

Establecer preferentemente cursos de carácter externo, contactando con instituciones especializadas que aportarán al servidor público los elementos de conocimiento que le permitieran por una parte desempeñar eficientemente el puesto asignado y por otra, estar en condiciones de poder aspirar a puestos superiores que se llegaran a generar, lo cual propiciaría que esta dirección contara con el personal preparado para llevar a cabo los programas y metas que tiene asignados.

Apoyar y orientar las distintas etapas del proceso de integración del personal a la estructura de esta unidad administrativa tales como; reclutamiento, selección, nombramiento y capacitación dentro de un sistema integral de administración y desarrollo de personal. Establecer congruencia con el sistema de análisis de puestos y la capacitación para el puesto a fin de obtener óptimos resultados, principalmente en el proceso capacitador.

Contemplar fundamentalmente el avance hacia la sistematización de resultados que permitieran hablar de la permanencia, continuidad y desarrollo de la función capacitadora.

Implementar cursos de inducción para el puesto y en el puesto a fin de que el personal de nuevo ingreso, reubicados y transferidos logren con ello el desarrollo de un sentimiento de identificación con la institución.

Por último, determinar el impacto que la función de capacitación tuvo en la productividad de los servidores públicos mediante el establecimiento de indicadores de productividad, los que se verán en la fase de evaluación y seguimiento.

Para elaborar y presentar el programa de capacitación se diseñaron criterios y formatos oficiales para su presentación ante la Dirección General de Recursos Humanos y por ende ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

#### **Fase V.- Ejecución**

Es la fase del proceso de capacitación donde la unidad administrativa llevó a cabo su proceso de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo a la programación de acciones de capacitación, tratando de realizar un óptimo aprovechamiento de sus recursos humanos, materiales y financieros.

En esta fase se pretendió llevar a total efecto el programa de capacitación, la calidad de la ejecución dependió fundamentalmente de la precisión con la que se desarrollaron las fases anteriores y que dio inicio a la implantación del programa mismo.

De acuerdo a la fase sobre diagnóstico de necesidades de capacitación el programa debió ejecutarse por; puestos, niveles y áreas. Dentro de la ejecución de las acciones de capacitación y una vez determinadas las alternativas de ésta, el paso siguiente fue elegir la modalidad a través de la cual se impartiría la capacitación, dicha modalidad se refiere a la de curso o evento que es una acción de capacitación formal, que esta orientada a la adquisición o desarrollo de conocimientos, habilidades

o actitudes que puede combinar la práctica con la teoría; la duración fue variable dependiendo del tiempo disponible y del contenido a desarrollar.

Una vez contemplado lo anterior fue necesario visualizar la importancia de planear las actividades que se iban a realizar dentro de la modalidad antes mencionada. Para ello fue necesario considerar algunas actividades convenientemente estructuradas y distribuidas que debieran desarrollarse en un determinado tiempo y que respondieran a objetivos previamente establecidos, tales como; la revisión del programa de capacitación que implica la comprensión total del objetivo general al que se debe conducir a los participantes, así como de todos los objetivos particulares y específicos; el análisis del contenido temático que se refería a la revisión previa de temas mediante los cuales se determinaría el manejo, orientación y manera de transmitir el contenido, así como el tiempo por tema y duración total en horas señaladas en el programa, y una selección y ordenamiento de actividades y técnicas de instrucción, que se llevarían a cabo para alcanzar los objetivos previamente fijados.

Otro de los elementos a considerar para la ejecución, fue el referente a los agentes capacitadores, elemento esencial en el proceso de la capacitación y que en el programa recae permanentemente en el de instructor externo así como en el de institución capacitadora.

Todo esto quedando contenido en el calendario anual de las acciones de capacitación a realizar por la unidad administrativa.

#### **Fase VI.- Evaluación y Seguimiento**

Es la sexta fase del proceso de enseñanza-aprendizaje, en donde la unidad administrativa, realizaría un seguimiento de las acciones de capacitación, así como la

evaluación del impacto de ésta en el mejoramiento de las funciones de los servidores públicos e incremento de la productividad de la dirección.

Todos los cursos o eventos de capacitación serían evaluados en cuanto al nivel de aprendizaje logrado, la calidad del programa, la calidad de la instrucción, y la calidad de los apoyos administrativos y de acuerdo a los objetivos del programa, a fin de conocer el grado de avance de aprendizaje, que permitiera observar, apreciar y analizar los cambios de conducta de los participantes como resultado de la capacitación impartida ayudando a conocer; la eficacia del programa de capacitación, las características correspondientes que ayudarán a superarlo constantemente, la eficacia de los participantes, con el objeto de determinar su capacidad en el desarrollo de su trabajo y de esta manera detectar las deficiencias del programa para corregirlas y el interés de los participantes por el aprendizaje.

Por otra parte, con el propósito de medir los resultados del curso y seguir el cambio o trayectoria personal de un trabajador, en lo que se refiere a conocimientos, creatividad, ánimo, etc., se estableció un sistema de intercomunicación con los servidores públicos de esta dirección general, con el objeto de investigar si se habían presentado cambios en la personalidad del participante, para tal efecto se utilizarían diferentes técnicas para llevar a cabo este seguimiento, del cual se obtendrían datos confiables para hacer la comparación, detectando el éxito o fracaso del curso en relación al participante.

Así, la evaluación consistía en verificar la calidad intrínseca de las partes de un evento, así como los resultados producidos durante su desarrollo. La evaluación nos hablaría de que tan bien se realizaron las acciones respecto de las acciones programadas.

Mientras tanto el seguimiento se haría con fines de corrección y ajuste de los programas por impartir valiéndose de los instrumentos necesarios (entrevistas,

escalas estimativas, y otros instrumentos más objetivos) que mostrarán avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de problemas.

El seguimiento se haría en todos los casos, con el propósito de conocer los obstáculos que se presentarían para lograr los cambios de conducta esperados después de los cursos impartidos y se tomarán medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo.

Finalmente, dentro de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto la capacitación presenta una situación problemática que radica principalmente tanto en su concepción, como en su conceptualización siendo las de mayor relevancia, las que a continuación se mencionan:

- ◆ La planeación no contempla una difusión que se haga en forma oportuna y extensiva.
- ◆ En la detección de necesidades la problemática que se destaca es la no correspondencia que existe entre la denominación del puesto y las actividades que efectivamente se realizan.
- ◆ En la programación de acciones existen recursos presupuestales limitados que no permiten el desarrollo adecuado de las mismas, se carecen de convenios interinstitucionales de alta calidad y por ende de instructores internos de capacidad.
- ◆ La ejecución no se da en su totalidad mediante el desinterés del personal por asistir a cursos por una falta de apoyo de los propios jefes inmediatos.
- ◆ En el seguimiento y evaluación, el mejoramiento de la capacitación debería encontrar una buena oportunidad, ya que la retroalimentación de la evaluación con la programación debe dar nuevas acciones sobre su realización permitiendo mejorarlo al adecuar los objetivos y medios de aprendizaje.

Así en lo que respecta al programa anual de capacitación 1997 de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, las dificultades que aquejaron el quehacer del adiestramiento en beneficio del personal al Servicio del Ejecutivo Federal, se resume en los siguientes indicadores.

La capacitación impartida no cumplió con las necesidades que presentó la realidad, motivando con ello desaliento y falta de interés, debido a que los resultados de capacitarse jamás correspondieron a los reconocimientos y estímulos esperados, se provocaron fisuras entre el sistema de capacitación y las propias acciones a ejercer, originando cambios en cursos o eventos, se presentó continuamente un desinterés por tratar de coordinar los esfuerzos que a la larga impedirían llevar a cabo satisfactoriamente las acciones formativas y por ende estructurar mecanismos de seguimiento y evaluación.

Otro nivel de indicador el que se refiere al impacto que la función de capacitación tuviera en la productividad de los servidores públicos y que de acuerdo con la Dirección General de Capacitación, en esta materia, un indicador de productividad se definiría como "el coeficiente que determine la dependencia o entidad para elevar el crecimiento de la productividad de los servidores públicos".

Este planteamiento se fundamenta en que la capacitación, no obstante la importancia que se le atribuye, no es el único factor para elevar la productividad, existe el factor organizacional, constituido por insumos, estructuras, funciones, etc., que desempeñan un papel importante en el incremento de la productividad.

En síntesis y profundizando con lo antes abordado es claro que la capacitación en ciertas acciones se hizo improvisada y poco participativa. Con lo que en este contexto se propone para corregir y superar las deficiencias detectadas que los programas de capacitación, tengan como objetivo fundamental, vincularse estrechamente con las necesidades programáticas y con el sistema escalafonario,

además de proporcionar la superación individual y colectiva de los servidores públicos, coadyuvar a una mayor identificación de éstos con los fines de las instituciones y mejorar la atención y los servicios que se proporcionan a la colectividad.

Como resultado del análisis del programa anual de capacitación 1997 de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, a continuación se presentan una serie de consideraciones que en su conjunto conforman una propuesta de trabajo desde el punto de vista pedagógico, con la finalidad de coadyuvar a elevar la calidad de los servicios de capacitación, dentro de la Dirección General, sus Direcciones de Área, Jefaturas y Departamentos y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Dicha propuesta tiene por objetivo; que las acciones de capacitación programadas, estén dirigidas a cumplir los objetivos de la Dirección General, en términos del desarrollo integral de los recursos humanos, logrando de esta manera, agilizar y optimizar su desempeño laboral, incrementando así los niveles de calidad y productividad. Y se encuentra estructurada en una serie de etapas, fases y procesos sucesivos, con el objeto de propiciar cambios que permitan mejorar los servicios de capacitación para los servidores públicos que integran esta dirección.

#### **4.2. Alternativas de Operación que coadyuven el Proceso de Capacitación desde el punto de vista Pedagógico.**

La dinámica de cambio que impone el mundo contemporáneo ha forzado a las instituciones a evaluar su papel y su rol presente y futuro. La competitividad, la modernización, los cambios tecnológicos, los nuevos procesos de gestión han redescubierto la importancia que merece dentro de la organización el factor humano y el valor estratégico que representa el recurso humano calificado.

Las organizaciones modernas son cada vez más sencillas para formar cuadros de especialistas con alto potencial. Contar con recursos humanos calificados, capaces, eficientes, aptos y dispuestos a realizar su trabajo con protagonismo, liderazgo y calidad es un requisito para el cambio.

Dotar de estos atributos, garantizar la idoneidad entre el empleado y su puesto de trabajo, son los retos que dan sustento a la nueva misión de las áreas de capacitación, que cumplen con una función clave dentro de los planes de desarrollo de las organizaciones.

El presente contexto más que una guía, pretende ser un documento que destaca un conjunto de aspectos, metodología y operativos a considerar, con alternativas de operación que ayuden en el proceso de capacitación.

Su finalidad es motivar el análisis y destacar a la capacitación institucional como un proceso integral y estratégico que se superpone a todos los procesos organizacionales para coadyuvar con ellos a la mejora institucional.

Cuando se habla de procesos es común pensar en la relación entre fines y medios. Los procesos hacen referencia a los objetivos, productos o metas que se quiere lograr mediante una metodología, un procedimiento o bien una estrategia.

Los procesos abarcan un campo muy amplio y comprenden toda evolución de la realidad biológica, psíquica, social y educativa. En las organizaciones los procesos se identifican en los requerimientos productivos de la sociedad y con los medios a través de los cuales se obtienen estos satisfactores, de ahí la importancia que adquieren los procesos que intervienen en la producción de bienes y servicios.

Uno de los procesos que dentro del ámbito de las organizaciones ha adquirido mayor importancia en los últimos años, es el de la capacitación de los

recursos humanos por su repercusión en la productividad del trabajo, en el incremento de la calidad de los productos y en el alcance de nuevos parámetros de competitividad.

El proceso de la capacitación orientado a misión debe contribuir a la efectividad de las organizaciones, interactúa sistemáticamente con la estructura de la empresa, los subsistemas de recursos humanos, administrativos, tecnológicos, de recompensa y de liderazgo.

Es esta relación orgánica la que permite a la capacitación establecer diagnósticos de la empresa, definir objetivos, diseñar estrategias de intervención y formas de evaluación.

Así reconoce en los valores, la misión, los propósitos, los objetivos y metas de la organización para orientar el proceso de capacitación hacia la consecución de los mismos.

En la estructura ubica, el número de personas por nivel, área, puesto, funciones, procedimientos, mecanismos y relaciones, de tal manera que esto le permita establecer el desempeño deseado del personal.

Con recursos humanos se evalúa el potencial en cuanto a conocimientos, capacidades, habilidades y niveles de desempeño del personal, para detectar a quienes, en que, cuanto y cuando se va a capacitar.

En el subsistema tecnológico, determina las necesidades de capacitación por adecuación, actualización e innovación de tecnología.

En el subsistema administrativo le señala planes estratégicos de crecimiento para el diseño de los programas de capacitación a futuro.

Por ello, el Programa de Capacitación de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, podría sustentarse en una investigación exhaustiva de las necesidades o carencias que se presenten en cada área.

En síntesis, el objetivo de investigar las necesidades de capacitación es determinar quienes necesitan capacitación, en que actividades y cuando deben de ser capacitados.

A partir de este análisis de la información obtenida podría formularse el diagnóstico correspondiente y éste presentarse en el programa de capacitación.

Las prioridades, se identificarían tomando en cuenta que un alto porcentaje del personal que integra esta Unidad Administrativa, no asiste regularmente a cursos de capacitación, observándose una incidencia general de la opinión de los trabajadores y directivos en factores motivacionales, relaciones interpersonales, estimulación del desarrollo, etc.

Por lo anterior, los cursos programados, podrían ser instrumentados pensando en el desarrollo del trabajador y como un medio para relacionar en forma positiva la mejoría en el desempeño.

El diseño de planes y programas se efectúa a partir de diversos métodos y enfoques, según sean los propósitos que se persigan, el grado de desarrollo del sistema de capacitación, la tecnología de la institución y la importancia que se le otorgue a la función de entrenamiento.

Algunas instituciones elaboran sus planes y programas con datos ficticios que momentáneamente sirven para el llenado y registro de los formatos oficiales con la pretensión de cumplir con los requerimientos normativos y funcionales de la organización.

Algunas otras, adaptan modelos muy sofisticados que no se adecuan a las necesidades y características tanto de la organización como de la tecnología del trabajo, porque han sido diseñados para aplicarse en realidades económicas y sociales, distintas, diferentes de tal suerte que los resultados obtenidos son poco realistas.

Por otro lado, están las organizaciones que diseñan sus planes integralmente, orientados hacia la identificación de problemas que resultan de deficiencias o carencias de capacitación y que persiguen con sus resultados la validación del costo-beneficio que debe justificar un buen sistema de entrenamiento.

Dirigir la capacitación al logro de efectos directos en la productividad y efectividad organizacional, es una tarea que demanda el empleo de metodologías que brinden la posibilidad de adecuarse a las características y necesidades de las instituciones y que requieren de un apoyo total por parte de los niveles directivos.

En este sentido el método para elaborar un plan de capacitación se fundamenta en una metodología participativa basada en el análisis de los requerimientos de los puestos en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores que lo ocupan y que involucran a todos los niveles de mando, para generar un compromiso de apoyo durante el proceso para su elaboración, desde la detección de necesidades hasta la ejecución del mismo.

Una razón importante, quizás sea, que la alta dirección este convencida de los beneficios de la capacitación, y de que esta debe ser diagnosticada con la participación e involucramiento de los mandos medios, directivos y personal clave, quienes son los que más conocen las necesidades y problemas de la organización.

En este apartado se describirán las etapas que podrían constituir a la mejora de este método, así como sus fases y sus pasos, los cuales deberán ser adaptados en cada caso particular antes de iniciar todo proceso.

El método para mejorar el plan de capacitación comprende una serie de etapas sucesivas en las que se combina el trabajo de gabinete con la aplicación de técnicas participativas para llegar a través del trabajo grupal con los jefes involucrados al mejor diseño del plan, procurando garantizar el éxito del mismo al promover el compromiso de todos los participantes ya que ellos mismos determinan la orientación, el alcance, objetivos y contenidos en función de las necesidades específicas de cada área de trabajo y de los recursos disponibles tanto materiales como humanos.

En la estrategia de planeación, el programa de capacitación dirigido a los servidores públicos que integran la dirección general, se sustentará en una investigación exhaustiva de las necesidades de capacitación teniendo como inicio el conocimiento de la existencia de problemas a fin de asegurar que las actividades de capacitación obedezcan a necesidades reales, determinando en su caso, si las deficiencias corresponden a los conocimientos, habilidades o actitudes del personal.

Esta investigación se efectuará por puestos y se considerarán las necesidades que manifiesten los servidores públicos de mandos medios y operativos en forma individual.

De tal manera que, se precisan abarcar dentro de la detección de necesidades los tres tipos de trabajadores ya establecidos, y que a continuación se relacionan:

- ◆ Trabajadores de nuevo ingreso
- ◆ Trabajadores ascendidos o transferidos
- ◆ Trabajadores con más de seis meses de antigüedad

Con lo anterior, se pretende obtener:

- ◆ Número de empleados que requieren capacitación
- ◆ Características de los empleados que requieren capacitación
- ◆ Descripción de actividades que requieren capacitación

En tal virtud, la detección de necesidades de capacitación, se llevaría a cabo en tres fases como a continuación se describe:

#### 1ª Fase: Entrevistas a nivel directivo

Se efectuarían entrevistas con Directores de Área, Subdirectores y Jefes de Departamento, mediante una guía de entrevista (Anexo 8), a fin de detectar necesidades de capacitación en cada área, estableciendo prioridades que en esta materia se susciten.

#### 2ª Fase: Cuestionario Niveles Operativos

Esta fase consistiría en el levantamiento de información entre los servidores públicos de apoyo, de esta dirección general, que permita detectar las necesidades manifiestas y encubiertas de aprendizaje para el óptimo desempeño del puesto.

El instrumento que sería utilizado para tal efecto sería el cuestionario, en virtud de que resulta el instrumento idóneo para recabar la información de una manera ágil y confiable, optimizándose así los recursos humanos y materiales disponibles.

De este modo se obtendrían los programas terminales de capacitación para cada puesto en esta dirección. (Anexo 9)

#### 3ª Fase: Matriz de cursos por puesto

Para determinar las necesidades individuales, cada jefe de departamento se entrevistaría con el personal a su cargo para detectar las carencias de cada

trabajador según su desempeño, teniendo como parámetro el programa terminal del puesto que ocupa cada empleado.

La suma de los programas individuales de capacitación proporcionará el calendario de cursos y eventos que se incluiría en el Plan Integral de Capacitación.

A partir de los resultados de la detección de necesidades se estructurarán los objetivos de aprendizaje que permitan definir el tipo de evento o curso y habilitar los materiales didácticos para el mismo.

Al hablar de necesidades de capacitación nos interesan las personas cuyas actividades serán objetivo para las acciones de capacitación. Por lo tanto, estrictamente hablando, una detección de necesidades de capacitación debe arrojar como resultados mínimos los siguientes:

1. La descripción de las actividades en que se requiere la capacitación, y
2. El orden en que las personas requieren la capacitación.

Por lo que una buena detección de necesidades de capacitación deberá dar el orden en que las personas de una organización recibirán acciones de capacitación.

A fin de integrar el programa de capacitación en forma confiable y oportuna, con la información que nos proporcione el uso de los instrumentos antes mencionados en cada subdirección y jefatura de departamento de la unidad administrativa, se integrará el proceso de detección de necesidades de capacitación para el desarrollo del programa.

El plan para la detección de necesidades de capacitación será una guía que permita ejecutar las acciones pertinentes de una manera organizada y en forma secuencial para llegar a los resultados previstos.

Así, la detección de necesidades deberá transformarse en una actividad regular y no solo en un ejercicio único que no habrá de repetirse, por el contrario, como cualquier otra actividad requerirá de habilidades por parte del personal que la llevan a cabo, de ahí la necesidad de capacitarlos antes de cualquier acción. Por lo que resulta importante evaluar la detección de necesidades de capacitación realizada, con el propósito de mejorar en aplicaciones posteriores.

Pues no debe olvidarse, que nos estamos refiriendo a la fase del proceso, de cuya calidad y precisión dependerán en un alto porcentaje los resultados que se obtengan. Es decir, que una acertada detección de necesidades no sólo es un prerequisite técnico indispensable e ineludible para elaborar un programa efectivo de capacitación sino que constituye su único y más sólido fundamento y justificación.

La detección de necesidades de capacitación, será entonces la actividad que deba de ser previa a cualquier acción de capacitación, y la cual deba de considerar todos y cada uno de los apartados señalados, los cuales permitirán obtener los resultados requeridos para poder habilitar los subsiguientes pasos del sistema.

En la elaboración y coordinación de programas, se refiere al plan de trabajo final, su organización, logística, recursos, programación, etc., que se seguirá para realizar los cursos o eventos de trabajo. Aquí es necesario no solamente la estructuración de los grupos óptimos de trabajo y la logística de organización, sino también el diseño metodológico para conducir las sesiones de trabajo (guía didáctica) y los materiales e información de apoyo para enriquecer la generación de ideas en el intercambio y manejo de ideas.

Comprenderá la información respecto a la metodología y procedimientos empleados en el estudio de detección de necesidades de capacitación, el diseño de objetivos y la elaboración del programa de acciones.

Esta etapa que constituye el paso de la detección de necesidades a la solución del problema descrito, requerirá de un alto grado de creatividad, experiencia, conocimientos y perspicacia para lograr las metas y soluciones deseadas.

Cuando el programa logre ser conducido en forma compartida por especialistas internos y consultores externos, será preciso entender que ni los sistemas de valores ni la divergencia entre la intuición y racionalidad de enfoques son opuestos o excluyentes, sino que representan un área de oportunidad y de enriquecimiento, compatibilidad y complementariedad en beneficio de la meta final: El éxito del programa de capacitación, adecuadamente subordinado a las metas y objetivos de la dirección.

Esta etapa de planeación implica:

- ◆ La involucración de los diferentes niveles de mando
- ◆ La clasificación de necesidades detectadas con base en los siguientes criterios:
  - a) Niveles Organizacionales:
    - Directivo
    - Mandos Intermedios
    - Técnicos
    - Operativos
  - b) Tipos de necesidad:
    - Técnicas
    - Humanas
    - Administrativas
- ◆ Identificación y evaluación de diversas alternativas de solución, tanto en contenido como en metodología, que respondan satisfactoriamente al problema planeado y detectado en la fase inicial del proceso.

- ◆ Definición de contenidos, sistemas de trabajo y prioridades que faciliten el logro de las metas y objetivos fijados.

El programa abarcará todo el proceso administrativo de la capacitación, el diseño de cursos, el estudio de técnicas de instrucción y la conducción del aprendizaje. Se apoyará con esquemas validados en experiencias anteriores, esto es, responderá a la necesidad de indagar sobre los antecedentes en la institución sobre las acciones desarrolladas anteriormente por el área de capacitación, conocerá la imagen que tienen los funcionarios y el personal en general sobre las gestiones anteriores y sobre el éxito y fracaso de estas intervenciones.

La madurez del sistema y el grado de sensibilización de los usuarios servirá para estar alertas y corregir defectos, o bien para mantener e incrementar la imagen ganada.

En otro rubro, encaminar la acción hacia el logro de la armonía en los esfuerzos colectivos e individuales es una actividad esencial, y la ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación, e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado tanto interno como externo, en la realización de los eventos, así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar "que lo que se está haciendo, se haga según lo planeado".

Los aspectos que deben coordinarse en la fase de ejecución del proceso de capacitación son los siguientes:

Materiales y apoyos de instrucción, manuales y guías de instrucción, equipos e instalaciones.

Estos deben programarse con oportunidad y proporcionarse en el momento adecuado, ya que de no ser así, se afectarán los resultados esperados.

Pues ningún plan tiene sentido ni justificación si no es llevado a la acción. Así esta fase del proceso consistirá en la instrumentación de todos y cada uno de los componentes del programa, asegurando los pequeños detalles a cada momento y manteniendo una estrecha y constante comunicación entre los involucrados directa e indirectamente en la realización y éxito del programa.

Como quedó establecido en el análisis de la fase de definición de objetivos, existirá en beneficio del programa un mecanismo de detección permanente, que debe constituirse en punto de atención de los responsables del plan, pues sólo esto le permitirá proponer y/o efectuar ajustes de actualización al programa, que garanticen que en todo momento serán capacitadas sólo las personas que lo requieran y justamente en las áreas que necesitan.

El resultado de cualquier evento de capacitación se empieza a sentir desde su organización. Poner en marcha los preparativos con suficiente anticipación, asegurar la asistencia del instructor, la participación de los interesados, la disponibilidad del lugar, del equipo, etc., y todos los elementos necesarios, proporciona al menos un buen porcentaje de éxito del evento aún antes de que este se inicie.

Por lo que, durante la ejecución será importante desarrollar mecanismos de control que permitan verificar que las acciones se den conforme al programa. El control o puntos de control en un evento de capacitación garantizará el cumplimiento de las expectativas tanto organizacionales como didácticas.

Conocer los resultados de cada paso del programa nos permitirá hacer correcciones y ajustes inmediatos que beneficien al resto del plan. Aplicando

instrumentos de evaluación diseñados oportunamente se conocerá el impacto logrado por cada evento y sus resultados. Los que se analizarán y servirán de base para aplicar ajustes, modificaciones y adiciones a las fases futuras del plan.

Por esto la evaluación de la capacitación será el proceso que sirva para obtener información útil, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente a la capacitación en función de sus resultados.

Cabe señalar, que si bien la edición es un momento básico de la evaluación, esta última no puede limitarse solamente a la obtención de información cuantitativa de aquellas variables fácilmente mesurables. Se requiere además del diseño de estrategias para sistematizar información sobre aquellas variables que aunque difíciles de evaluar influyen en la eficiencia y eficacia del sistema de capacitación de tal manera que los resultados de la evaluación fundamenten la toma de decisiones en lo referente a la planificación e implementación de innovaciones al sistema de capacitación.

En este sentido la evaluación deberá ser ubicada como la fase de la capacitación que compara las necesidades detectadas con los objetivos alcanzados, su propósito será no solamente mediar la eficiencia y eficacia del sistema de capacitación, sino ubicar las causas que afectan su desarrollo en cada uno de los subsistemas.

Así, en la evaluación de la capacitación se identificará, el alcance que tiene dentro del proceso, que está en relación directa a los alcances que se le imprima al propio sistema de acuerdo al grado de tecnología de la institución y a la vinculación que ésta tenga, en relación con el grado de especialización requerido en los servidores.

De acuerdo a esto, interesará aquella información que dé cuenta de la existencia de procedimientos e instrumentos para evaluar el sistema de capacitación, el proceso instruccional, realizar el seguimiento y los resultados alcanzados.

La elaboración del cuestionario (Anexo 10). como instrumento de investigación se hizo tomando en consideración los aspectos antes descritos y la ponderación de cada reactivo se realizó con base en el grado de madurez del sistema a evaluar.

La ponderación de los reactivos del cuestionario se realizaron con el propósito de contar con datos cuantitativos y cualitativos para analizarlos y así sea posible conocer la situación que guarda la función de capacitación en la dirección auditada y determinar en que aspectos hay que imprimir fuerza o corregir desviaciones.

Para evaluar la capacitación se requiere de rigor técnico ya que las decisiones que se tomen en relación con ésta incidirá directamente sobre los beneficios que aporte a la organización, mismos que permitirán retroalimentar futuras acciones de capacitación y obtener un seguimiento de estas para conocer el impacto de la capacitación en las áreas de trabajo.

Concluyendo, la capacitación generalmente esta enfocada al cambio tanto individual como organizacional, por lo que debe involucrar en todas sus acciones a todos los niveles que comprenda la organización.

La capacitación debe ser deseada de acuerdo a las características de la institución, estar enfocada a la solución de problemas o satisfacción de necesidades a nivel organizacional, funcional e individual, evaluar sus resultados en función de los beneficios que brinda a la institución, ya que solo de este modo, su función tendrá el nivel que le corresponde y obtendrá el respeto de los miembros de la organización.

Si bien, en la actualidad la capacitación se considera como un mal necesario, debido a que sus funciones no se realizan con el nivel de calidad requerido e inclusive el proceso de capacitación no se realiza en su totalidad, también es justo decir, que esto se debe en algunos casos, a que los responsables de esta función no cuentan con el apoyo debido por parte de la dirección o bien, carecen de experiencia y conocimientos en cuanto a como desarrollar la función.

Sin embargo la misión de la capacitación será apoyar a través de acciones debidamente planeadas, organizadas, y controladas a la consecución de los objetivos organizacionales, logrando un nivel de eficiencia considerable en sus acciones, propiciando con ello el mejoramiento de la calidad de sus productos, servicios, etc., auxiliando a los empleados y trabajadores a realizar mejor sus funciones, otorgándoles las bases para desarrollar su trabajo con eficiencia y eficacia; además generando actitudes positivas hacia el trabajo.

El objetivo general de la función de capacitación será mejorar la relación individuo-puesto en los aspectos de conocimientos, habilidades y actitudes, de tal manera que se obtenga un cambio en la persona para que pueda afrontar eficazmente las exigencias de su trabajo.

Un esquema que se deba instrumentar para enfrentar la modernización, la apertura, y el incremento en los índices de productividad requerirá que la importante función educativa tome en cuenta seria y profesionalmente los siguientes principios y objetivos:

- ◆ A partir de las necesidades reales detectadas, establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo plan rector de desarrollo humano y profesional, que logre una mayor integración del personal a la dirección y un incremento en la productividad organizacional.

- ◆ La creación de un ambiente en el que la capacitación y el desarrollo humano del personal signifiquen un reto, un interés y compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional.
- ◆ Convertir a la capacitación más bien en una filosofía y estilo de trabajo con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril y burocrática.
- ◆ Definir y buscar el compromiso de toda la dirección frente a las tareas educativas de cualquier nivel, creando sistemas propios de capacitación y desarrollo que respondan táctica y estratégicamente a sus necesidades, y que conviertan el trabajo en tareas significativas y trascendentes, es decir, en logros productivos.
- ◆ La creación de un programa de integración humana a través del trabajo en equipo que fomente la creatividad y el diagnóstico de problemas para una mejor toma de decisiones y busque sistemáticamente una forma de trabajo más productiva a través de la cual la calidad sea un valor que se manifieste en todas las conductas y actividades laborales.
- ◆ El establecimiento de un programa estratégico que contemple actividades inmediatas y de mediano y largo plazo que de manera sistemática y acumulativa formen, enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la productividad.
- ◆ Involucrar a directivos, jefes, técnicos y personal en general, en las tareas educativas de capacitación y desarrollo, como instructores y promotores de aquellos aspectos en donde su participación sea necesaria.

Finalmente, no se debe olvidar que la capacitación debe entrelazarse en la misma estructura de la organización y no ser un parche arbitrario o un apéndice de alguna función personal, colocado precipitadamente para responder a las necesidades del momento.

## CONCLUSIONES

Como corolario de este análisis del Programa Anual de Capacitación 1997 de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes se proponen reflexiones que puedan y logren contribuir al logro de mejores resultados, cimentando sus necesidades de sobrevivencia y crecimiento.

De cara al siglo XXI, la administración profundiza en conceptos de cambio, productividad, excelencia, calidad, competitividad y efectividad, descubriendo que todos ellos pueden ser desarrollados exclusivamente a partir del potencial humano y de la actuación directiva basada en valores humano-sociales, y en particular en los valores del trabajo.

De este modo, la función de recursos humanos en México enfrenta la inaplazable necesidad de transformar su perfil y enfoque hacia un liderazgo de influencia tal, que además de su quehacer administrativo y de control, pueda constituirse en área estratégica promotora de cambios y procesos humanos y asesora directa de la alta dirección de toda empresa en el establecimiento, actualización y manejo de una sana y productiva cultura organizacional. Los niveles de motivación, trabajo en equipo, satisfacción laboral y la conciencia de la productividad en todas las actividades y tareas, deben ser la preocupación permanente del área de recursos humanos en toda organización de manera real y definitiva la administración de recursos humanos habrá de ser descentralizada hacia el personal de niveles de mando, quienes deben estar permanentemente y eficazmente capacitados para ello. Su misión será la de lograr el desarrollo de la organización por el único medio que puede ser alcanzado: "El crecimiento y autorrealización de sus integrantes" y "La formación de un espíritu productivo" como parte fundamental de la cultura organizacional.

La actividad promotora del conocimiento es indudablemente uno de los vehículos más efectivos y perdurables para modificar y/o consolidar la cultura dentro de la organización. El “saber” tiene efectos importantes en el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y valores en el trabajo.

La educación constituye también un eficaz agente de promoción, crítica y desarrollo cultural dentro de cualquier organización.

En el entorno actual, caracterizado por una demanda unánime de productividad ante el cambio y el desarrollo tecnológico acelerados, fomentar y dar prioridad a los modelos educativos constituye no sólo una herramienta estratégica de superación y competitividad, sino un catalizador imprescindible para el desarrollo y la supervivencia.

Esto presenta, sin duda, un trascendente reto para las organizaciones que desean consolidarse y crecer. Deberán darle a la capacitación, desarrollo y entrenamiento un lugar prioritario que logre crear y fomentar una cultura de capacitación en la que la función educativa sea no sólo una práctica encomendada al departamento de capacitación, sino una permanente filosofía de trabajo en toda la institución.

El desafío que el tiempo actual plantea a sindicatos, empresas e instituciones es trascender su dicotomía e integrarse comprometidamente y productivamente al desarrollo de nuestro país, eliminando competencias y conquistas estériles, además de buscar objetivos de equidad y alta productividad generando procesos rentables y satisfactorios a partir de un diálogo honesto y comprometido.

La necesidad de cambio de enfoque en las relaciones laborales plantea como premisa básica la educación y nuevos valores. El esfuerzo debe basarse en la realización de programas de desarrollo humano y capacitación que logren formar

nuevas actitudes y crear nuevas conductas y actividades productivas como forma de vida. Resulta indispensable tomar conciencia de que históricamente se ha buscado mejorar los bajos niveles de productividad, atacando sus síntomas y no sus causas.

El reto de los dirigentes se encuentra en la creación de un clima laboral productivo a través del establecimiento de valores comunes y compartidos y de un proceso educativo concertador y generador de cambios, que a su vez enriquece, conforme y da vida a dichos valores. La toma de conciencia, las actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para que los trabajadores, empleados, líderes y directivos enfrenten con éxito los retos que hoy les plantea el entorno nacional, obliga a una nueva filosofía del trabajo en México.

Los programas de desarrollo humano y desarrollo ejecutivo, en este sentido, toman una dimensión relevante e inaplazable para las necesidades de México, pues habrán de formarse individuos con alto sentido de autocrítica, capacidad de cambio personal y compromiso ante el desarrollo evolutivo del ser humano, de las organizaciones en general y de nuestro país.

Las alternativas tienen como propósito fundamental integrar en forma ordenada, sistemática y secuencial las acciones operativas que habrán de proporcionar capacitación a todos y cada uno de los servidores públicos, así como todos los procedimientos administrativos.

Con ello se pretende alcanzar el máximo aprovechamiento del elemento humano involucrado, así como una adecuada organización de todos los recursos mediante la coordinación de los recursos humanos, económicos y materiales que permitan el adecuado desarrollo de los eventos de capacitación. Estas acciones se instrumentarán mediante las siguientes actividades.

- ◆ Detección de necesidades de capacitación
- ◆ Elaboración de planes y programas de capacitación

- ◆ Coordinación de eventos o cursos
- ◆ Evaluación y seguimiento de planes y programas
- ◆ Y primordialmente, que todos los cursos programados se apegarán a las funciones de cada puesto, procurando dar un mayor fortalecimiento al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte entre los beneficios que proporciona, se encuentran los siguientes:

- ◆ Asegura la permanencia de los cambios
- ◆ Reduce el ausentismo
- ◆ Incrementa la productividad personal y laboral
- ◆ Mejora la calidad de desempeño
- ◆ Incrementa el aprendizaje

Respecto a este punto, han de explicarse las alternativas hacia las cuales debe encaminarse la estrategia de la capacitación, dependiendo del enfoque que más se ajuste a las necesidades y prioridades de la institución, ya sea por medio del enfoque a la reducción de problemas, al mejoramiento del desempeño o a los requerimientos del puesto.

Como aportes, tras la elaboración de este trabajo, es importante resaltar la importancia de una capacitación integral que genere el desarrollo, y no una capacitación meramente técnica, una adecuada capacitación que pueda planear mejor el que una empresa no resienta reemplazos bruscos, mediando un adecuado plan de vida y carrera.

La importancia de la función de capacitación y desarrollo para la productividad debe ser elevada, porque son los creadores de los planes y los programas. Sin embargo, para que tengan éxito, deben ser conceptualizados a niveles más altos, por su valor estratégico y multidisciplinario. La Dirección General

y su equipo directivo deben generar entusiasmo y sentido de involucración y compromiso a todos los niveles. Si no se cuenta con esto, el alcance de los planes y la potencia de sus resultados finales puede ser esporádica, de corta duración y extinguido.

Su importancia es determinante. Por un lado, en la función de desarrollo debe determinarse al potencial verdadero de cada trabajador y, por el otro, la capacitación es el medio para lograr la conversión en hechos concretos de ese potencial.

La productividad y competitividad sólo se consiguen mediante la educación sistemática orientada precisamente a desarrollar en los miembros de la institución de todos los niveles una cultura específica al respecto.

Sobre todo en nuestro país que vive un rezago educativo apabullante, la capacitación y el desarrollo deben ser una función prioritaria en todas las empresas e instituciones, deben ser una capacitación y desarrollo integrales; si nos quedamos en la mera capacitación técnica el resultado final siempre estará en riesgo.

Por lo que, la capacitación y desarrollo de personal aparece como una de las prerrogativas de la modernización administrativa emprendida por el Gobierno Federal. En este sentido, una de las actividades más importantes que el egresado de la Licenciatura en Pedagogía puede realizar de acuerdo a la formación profesional con que este cuenta, es sin duda la capacitación, accediendo con diversas formas y metodologías, con el objeto de traspasar los conocimientos del área de didáctica a otras áreas como recursos humanos, planeación, métodos o áreas muy específicas como el análisis y diseño de programas de capacitación, con la finalidad de estar en condiciones de identificar y resaltar los principios técnico administrativos y técnico pedagógicos que apoyen la función de capacitar proponiendo alternativas y sugerencias que coadyuven a mejorar o perfeccionar este campo.

En relación a lo anterior, es de reconocer que la práctica educativa y de aprendizaje es el objeto de estudio de la pedagogía y que la educación es el elemento articulador y multiplicador de todo lo social. La Licenciatura en Pedagogía pretende que el egresado sea aquel profesionalista que logre la incorporación de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes necesarias, en el análisis filosófico, científico y técnico de los problemas relacionados con el fenómeno educativo. Que formule nuevas estrategias en el terreno de la educación, que sus actividades estén relacionadas con las diferentes etapas de ésta; formal, no formal y la capacitación, pudiendo participar dentro de ellas en la elaboración y desarrollo de sus programas.

Debido a esto, la relación que existe entre el programa de capacitación de la Dirección General, con las etapas antes mencionadas, radica en el análisis y capacidad del Pedagogo, para observar y objetar, la administración, supervisión, elaboración, ejecución y evaluación del que fue objeto; del alcance y limitación de su formulación como proyecto de desarrollo comunitario, de la planeación como programa de formación, de capacitación laboral y personal, así como de la creación o no creación de instructores para la formación de mejores recursos humanos.

Cuando se establece o implementa un programa de capacitación para empleados, se hace con la intención de que la experiencia adquirida durante la situación de capacitación produzca un cambio de comportamiento en su tarea normal. Como hemos indicado, este cambio, es el resultado del proceso conocido como aprendizaje. Si nuestro programa de capacitación se dirige a un empleado federal, a una secretaria, a un jefe de oficina, a un analista, o a un subdirector, el programa debe tender a cambiar el comportamiento de la persona de que se trate, de manera que pueda desempeñar su tarea más adecuadamente.

La habilidad, conocimiento y actitud que se requieran para desempeñar un empleo tienen que ser aprendidos por los que lo realizan; hay empleados que han

adquirido esas cualidades a base de experiencia laboral. Otros han adquirido fuera de su trabajo las bases que luego pueden complementarse en el ejercicio de este.

La calidad y superación continua son principalmente, una actitud mental que se da en función de los valores y de conductas que se aprenden, que se contagian y comparten en los grupos humanos. Una de las herramientas principales para inculcar esas actitudes y conductas es la capacitación. Es una función educativa, las empresas sobresalientes hoy día, consideran esta función prioritaria a todos los niveles. Las empresas que quieran sobrevivir y sobresalir en un mundo tan dinámico y competitivo darán prioridad a la educación organizacional hacia la productividad y calidad, así como a la actualización permanente tanto técnica como humana.

**BIBLIOGRAFIA  
(FUENTE PRIMARIA)**

- Arias Galicia Fernando  
*Administración de Recursos Humanos*  
Ed. Trillas. México. 1994
- Chiavennato. I.  
*Administración de Recursos Humanos*  
Ed. Mc. Graw Hill. México. 1989
- Claude S. George, J.R.  
*Historia del Pensamiento Administrativo*  
Ed. Hispanoamericana, S.A. México. 1987
- Fernández Arena José Antonio  
*El Proceso Administrativo*  
Ed. Diana. México. 1991
- Gary Dessler  
*Organización y Administración*  
Ed. Hispanoamericana, S.A. México. 1979
- Gómez C. Guillermo  
*Planeación y Organización de Empresas*  
Ed. Edicol. México. 1989
- Hernández R. Sergio  
*Fundamento de la Administración*  
Ed. Nva. Editorial. F.C.A. UNAM. México. 1980
- Koontz. Harold.  
*Curso de Administración Moderna*  
Ed. Mc. Graw Hill. México. 1989
- Mc. Gehee, William  
*Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional.*  
Ed. Limusa. México. 1992
- Mendoza, N.A.  
*Manual para Determinar Necesidades de Capacitación*  
Ed. Trillas. México. 1986
- Pinto, V.R.  
*El Proceso de Capacitación*  
Ed. Diana. México. 1992
- Reyes Ponce Agustín  
*Administración de Empresas*  
Ed. Limusa. México. 1979
- Rodríguez, E.M.  
*Administración de la Capacitación*  
Ed. Mc. Graw Hill. México. 1991

Sánchez G. Francisco  
*Introducción al Estudio de la Administración*  
Ed. Limusa. México. 1976

Secretaría de Comunicaciones y Transportes  
*Las Comunicaciones y los Transportes en México*  
Ed. Delta. México. 1989

Silicio Alfonso  
*Capacitación y Desarrollo de Personal*  
Ed. Limusa. México. 1982

Silicio Alfonso  
*Liderazgo para la Productividad en México*  
Ed. Limusa. México. 1991

#### (FUENTE SECUNDARIA)

*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*  
Ed. Porrúa. México. 1997

*Disposiciones Legales Referentes a la Capacitación y el Adiestramiento*  
S.T.P.S. Diario Oficial de la Federación, México 10 de agosto de 1984

*Guías Técnicas Sobre Normatividad Jurídico – Administrativa en Materia de Capacitación*  
Dirección General de Recursos Humanos, S.C.T. México. 1995

*Información Dinámica de Consulta, Manual Dinámico de Gestiones Empresariales*  
México. 1996

*Ley Federal del Trabajo*  
Ediciones Delma. México. 1998

*Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado*  
México. 1990

*Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*  
Ed. Porrúa. México. 1998

*Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público*  
S.H.C.P. México. 1995

*Manual de Extensionismo Industrial*  
Subsecretaría B. S.T.P.S. México. 1992

*Manual de Organización de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto*  
S.C.T. México. 1997

*Manual de Organización de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Diario Oficial de la Federación*  
México 12 de octubre de 1998

*Manual de Organización de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Diario Oficial de la Federación*

México 8 de mayo de 1991

Medellin Tapia Roberta

*La Problemática Actual del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento*

Tesis, UNAM. México. 1989

*Plan Nacional de Desarrollo, 1995 - 2000*

México. 1995

*Presidencia de la República. "Coordinación General de Estudios Administrativos", Guías Reunidas del Sistema Administrativo y Desarrollo de Personal*

México. 1982

*Presidencia de la República, "Manual de Administración del Gobierno Federal"*

México. 1982

*Programa de Desarrollo del Sector Comunicaciones y Transportes 1995 2000*

S.C.T. México. 1995

*Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 SEP. México 1995*

*Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales, 1995 - 2000.*

S.T.P.S. México. 1995

*Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 - 2000*

SECODAM. México. 1995.

*Programa Institucional de Capacitación*

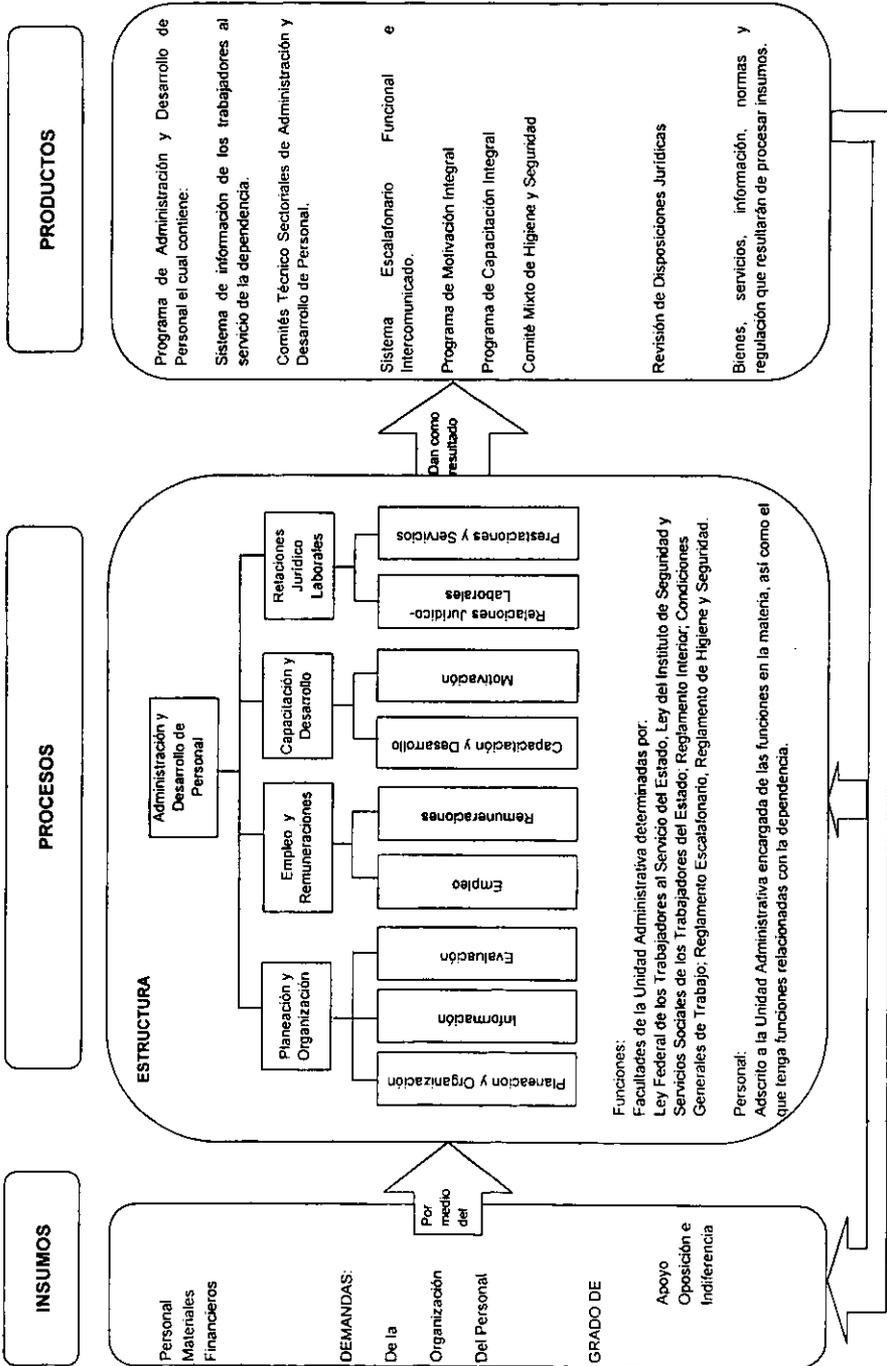
Oficio Circular. S.C.T. México. 1997

*Reglamento Interior de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes*

Diario Oficial de la Federación. México a 21 de junio de 1995

# **ANEXOS**

(Anexo 1)  
**SISTEMA DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL**



FUENTE: Guías Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal Núm. 2 México, 1982

## ANEXO 2

### LEGISLACION BASICA DE LA SCT\*

- ◆ Ley de Vías Generales de Comunicación
- ◆ Ley de Navegación
- ◆ Ley de Navegación y Comercio Marítimo
- ◆ Ley Reglamentaria del Servicio Ferroviario
- ◆ Ley de Aviación Civil
- ◆ Ley Federal de Telecomunicaciones
- ◆ Reglamento del Registro Público Marítimo Nacional
- ◆ Ley Federal de Radio y Televisión
- ◆ Reglamento para el Servicio Público del Autotransporte Federal de Pasajeros
- ◆ Reglamento de las Estaciones Radiodifusoras Comerciales, Culturales, de Experimentación Científica y de Aficionados
- ◆ Reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión y de la Ley de la Industria Cinematográfica, relativo a Contenido de las Transmisiones de Radio y Televisión
- ◆ Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal
- ◆ Reglamento para el Aprovechamiento del Derecho de Vía de las Carreteras Federales y Zonas Aledañas
- ◆ Reglamento del Capítulo de "Explotaciones de Caminos" de la Ley de Vías Generales de Comunicación
- ◆ Reglamento para Terminales Interiores de Carga
- ◆ Reglamento de Tránsito en Carreteras Federales
- ◆ Reglamento del Artículo 127 de la Ley de Vías Generales de Comunicación del Seguro del Viajero
- ◆ Reglamento General para el Sistema de Organización y Control del Tráfico Marítimo Nacional
- ◆ Reglamento de Autotransporte Federal y de Servicios Auxiliares
- ◆ Reglamento Interior de la S.C.T.

---

\* FUENTE: INFORMACION DINAMICA DE CONSULTA (IDC), ORGANO DE CONSULTORIA LEGAL DEL GRUPO EDITORIAL EXPANSION. MEXICO. 1996



## ANEXO 4

### RELACION DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS 1997\*

#### UNIDADES CENTRALES 1997

CLAVE	DENOMINACION
100	Secretario
100	Coordinación de Asesores
102	U. de Apoyo al Cambio Estructural
110	D.G. de Asunto Jurídicos
111	D.G. de Comunicación Social
112	Contraloría Interna
200	Subsecretaría de Infraestructura
210	D.G. de Carreteras Federales
211	D.G. de Conservación de Carreteras
212	D.G. de Servicios Técnicos
213	U. de Autopistas de Cuota
300	Subsecretaría del Transporte
310	D.G. de Aeronáutica Civil
311	D.G. de Tarifas, Trans. Ferróv/multi.
312	D.G. de Autotransporte Federal
313	D.G. de Protec. y Medic. Preventiva
314	D.G. de Policía Federal de Caminos
400	Subsecretaría de Comunicaciones
410	D.G. de Sistemas de Radio y TV
411	D.G. de Política de Telecom.
414	Red Privada del Gobierno Federal
500	Coord. G. De Puertos y Marina M.
510	D.G. de Puertos
511	D.G. de Marina Mercante
512	D.G. de Capitanías
600	Coord. G. De Plan. y Centros S.C.T.
610	D.G. de Planeación
611	D.G. de Evaluación
700	Oficialía Mayor
710	D.G. de Prog. Org. y Pto.
711	D.G. de Recursos Humanos
712	D.G. de Recursos Materiales
713	Unidad de Informática

#### CENTROS S.C.T.

CLAVE	DENOMINACION
630	Centro S.C.T. Aguascalientes
631	Centro S.C.T. Baja California
632	Centro S.C.T. Baja California Sur
633	Centro S.C.T. Campeche
634	Centro S.C.T. Coahuila
635	Centro S.C.T. Colima
636	Centro S.C.T. Chiapas
637	Centro S.C.T. Chihuahua
638	Centro S.C.T. Durango
639	Centro S.C.T. Guanajuato
640	Centro S.C.T. Guerrero
641	Centro S.C.T. Hidalgo
642	Centro S.C.T. Jalisco
643	Centro S.C.T. México
644	Centro S.C.T. Michoacán
645	Centro S.C.T. Morelos
646	Centro S.C.T. Nayarit
647	Centro S.C.T. Nuevo León
648	Centro S.C.T. Oaxaca
649	Centro S.C.T. Puebla
650	Centro S.C.T. Querétaro
651	Centro S.C.T. Quintana Roo
652	Centro S.C.T. San Luis Potosí
653	Centro S.C.T. Sinaloa
654	Centro S.C.T. Sonora
655	Centro S.C.T. Tabasco
656	Centro S.C.T. Tamaulipas
657	Centro S.C.T. Tlaxcala
658	Centro S.C.T. Veracruz
659	Centro S.C.T. Yucatán
660	Centro S.C.T. Zacatecas

#### ORGANOS DESCONCENTRADOS

CLAVE	DENOMINACION
AOO	Instituto Mexicano del Transporte
BOO	Instituto Mexicano de Comunicaciones
COO	Servs. a la Naveg./Espacio Aéreo
DOO	Comisión Federal de Telecom

\* FUENTE: DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO. SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.

**ANEXO 5**

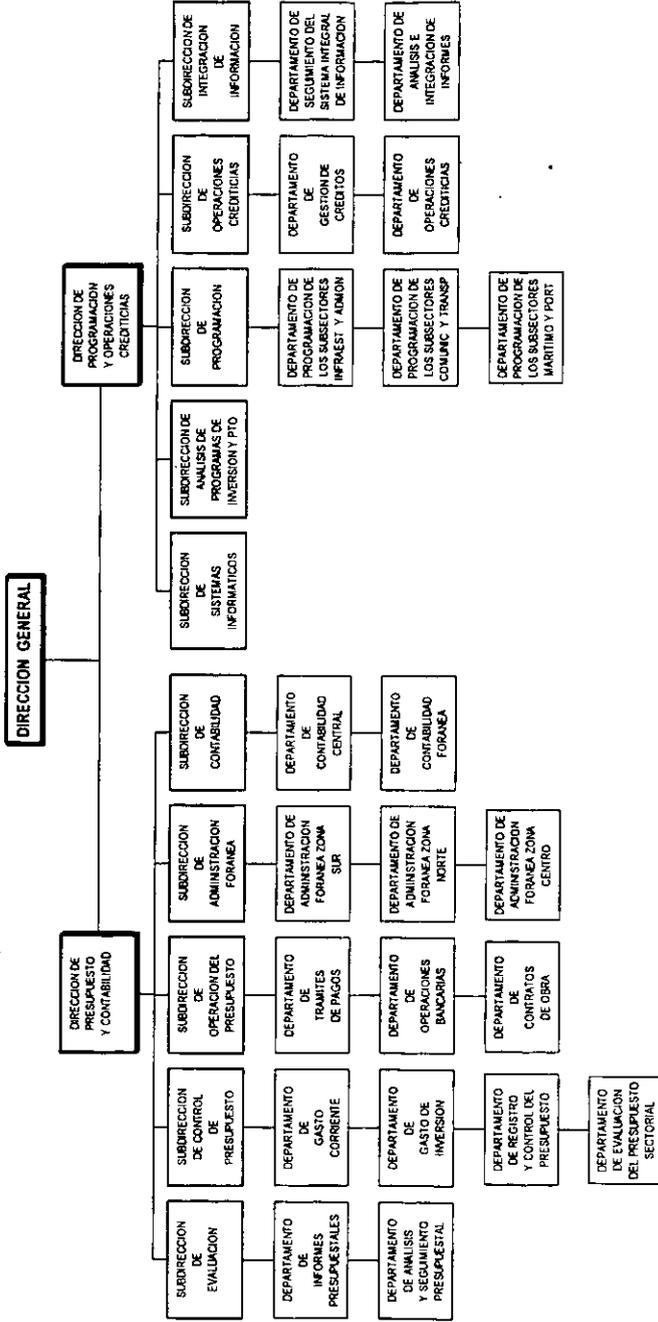
**SECTOR: COMUNICACIONES Y TRANSPORTES**

**(D.O.F. 21-JUNIO-1995)**

<b>CLAVE</b>	<b>DESCRIPCION</b>
JYH	Aeronave de México, S.A. (en Proceso de Liquidación)
JZL	Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA)
JZX	Astilleros Unidos, S.A. de C.V. (en proceso de liquidación)
JZZ	Astilleros Unidos de Guaymas, S.A. de C.V. (en proceso de liquidación)
JOU	Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos
J2N	Empresa Mexicana de Transporte Multimodal S.A. de C.V.
J2O	Administración Portuaria Integral de Acapulco, S.A. de C.V.
J2P	Administración Portuaria Integral de Cabo San Lucas, S.A. de C.V.
J2Q	Administración Portuaria Integral de Dos Bocas, S.A. de C.V.
J2R	Administración Portuaria Integral de Ensenada, S.A. de C.V.
J2T	Administración Portuaria Integral de Frontera, S.A. de C.V.
J2U	Administración Portuaria Integral de Mazatlán, S.A. de C.V.
J2V	Administración Portuaria Integral de Progreso, S.A. de C.V.
J2W	Administración Portuaria Integral de Topolobampo, S.A. de C.V.
J2X	Administración Portuaria Integral de Tuxpan, S.A. de C.V.
J2Y	Administración Portuaria Integral de Altamira, S.A. de C.V.
J2Z	Administración Portuaria Integral de Guaymas, S.A. de C.V.
J3A	Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas, S.A. de C.V.
J3B	Administración Portuaria Integral de Manzanillo, S.A. de C.V.
J3C	Administración Portuaria Integral de Puerto Madero, S.A. de C.V.
J3D	Administración Portuaria Integral de Tampico, S.A. de C.V.
J3E	Administración Portuaria Integral de Veracruz, S.A. de C.V.
J3F	Administración Portuaria Integral de Coatzacoalcos, S.A. de C.V.
J3G	Administración Portuaria Integral de Salina Cruz, S.A. de C.V.
J3R	Ferrocarriles Nacionales de México
J4V	Fideicomiso de Formación y Capacitación para el Personal de la Marina Mercante Nacional
J5M	Fondo Nacional para los Desarrollos Portuarios (FONDEPORT)
J6V	Mitel de México, S.A. de C.V.
J7D	Naviera Multimodal del Caribe
J7M	Fideicomiso para la Comisión Nacional de Caminos Alimentadores y Aeropistas (CONACAL)
J9E	Servicio Postal Mexicano, S.A. de C.V.
J9Q	Servicios Portuarios de Acapulco, S.A. de C.V. (en proceso de liquidación)
KAA	Servicios Portuarios de Guaymas, S.A. de C.V. (en proceso de liquidación)
KAF	Servicios Portuarios de Lázaro Cárdenas, S.A. de C.V. (en proceso de liquidación)
KAK	Servicios Portuarios de Manzanillo, S.A. de C.V. (en proceso de liquidación)
KAP	Servicios Portuarios de Mazatlán, S.A. de C.V. (en proceso de liquidación)
KAU	Servicios Portuarios de Progreso Yukalpetén, S.A. de C.V. (en proceso de liquidación)
KAX	Servicios Portuarios de Veracruz, S.A. de C.V. (en proceso de liquidación)
KBE	Servicios Portuarios del Istmo de Tehuantepec, S.A. de C.V. (en proceso de liquidación)
KBJ	Servicios Portuarios y Marítimos de Ensenada, S.A. de C.V. (en proceso de liquidación)
KBL	Servicios Portuarios y Marítimos de Quintana Roo, S.A. de C.V. (en proceso de liquidación)
KCZ	Telecomunicaciones de México (TELECOMM)

ANEXO No. 6

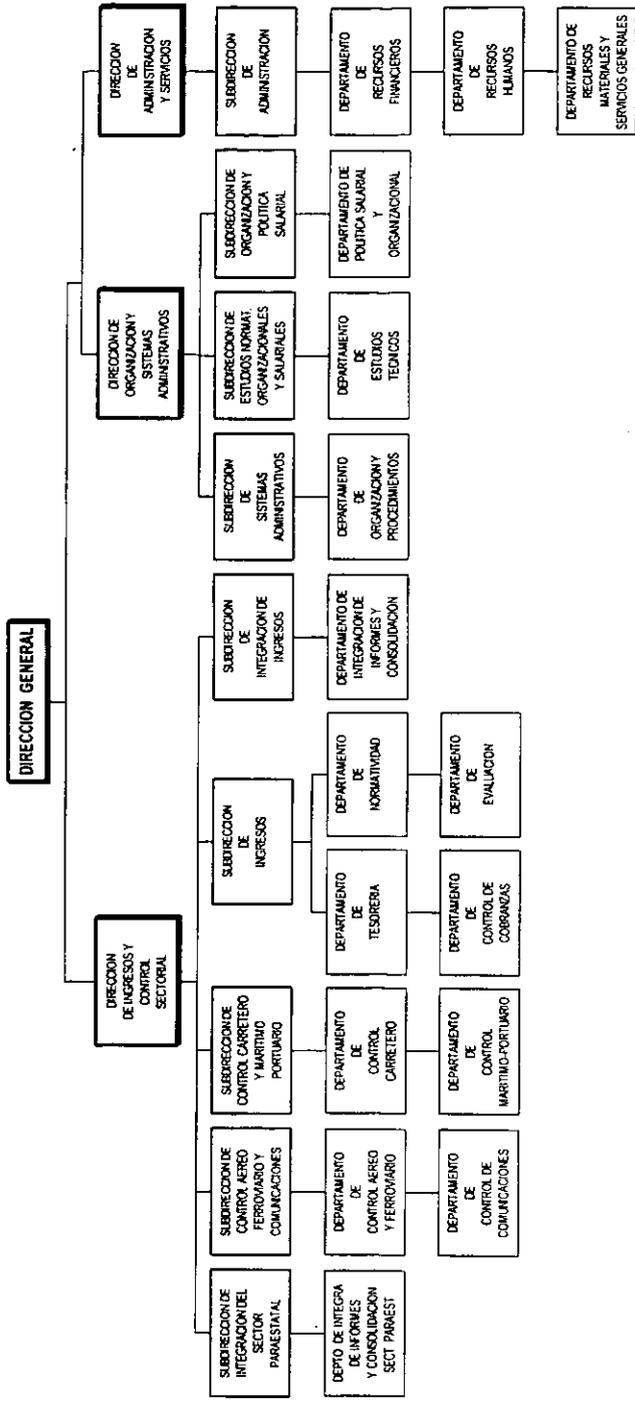
DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO



Fuente: Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto. Sector Comunicaciones y Transportes. Manual de Organización.

ANEXO No. 6

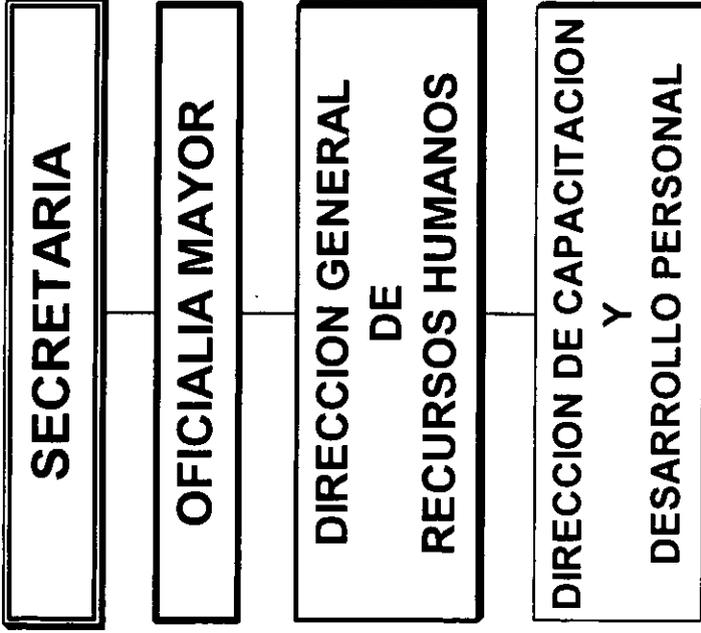
DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y PRESUPUESTO



Fuente: Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto. Sector Comunicaciones y Transportes. Manual de Organización.

**ANEXO No. 7**

**AREAS RESPONSABLES DE LA CAPACITACION**



**Fuente:** Dirección General de Recursos Humanos  
Guías Técnicas sobre Normatividad Jurídico-Administrativa  
En materia de Capacitación.

ANEXO 8

GUIA DE ENTREVISTA PARA DETECTAR NECESIDADES DE  
CAPACITACION,  
DIRIGIDA A SERVIDORES PUBLICOS DE  
MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES

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

DIRECCION DE AREA: \_\_\_\_\_

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

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

1. EN SU OPINION, ¿QUÉ SIGNIFICADO PRESENTA LA CAPACITACION PARA EL PERSONAL QUE INTEGRA ES DIRECCION GENERAL?

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

2. ¿QUE SIGNIFICADO TIENE LA CAPACITACION DENTRO DE SU AREA?

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

3. ¿QUE IMPACTO HA TENIDO LA CAPACITACION EN ESTA DIRECCION GENERAL?

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

4. EN BASE A LA PREGUNTA ANTERIOR, DE QUE MANERA CONSIDERA USTED SÉ PODRIA MEJORAR LA CAPACITACION

---

---

---

5. ¿CUÁLES SON LAS NECESIDADES PRIORITARIAS QUE EN MATERIA DE CAPACITACION SE ORIGINAN EN SU AREA DE TRABAJO?

---

---

---

6. BASÁNDOSE EN LA PREGUNTA ANTERIOR, ¿PODRIA ESPECIFICAR EL AREA DE REQUERIMIENTO DE LA CAPACITACION?

CONOCIMIENTOS: \_\_\_\_\_

ACTITUDES: \_\_\_\_\_

APTITUDES: \_\_\_\_\_

OTROS (ESPECIFIQUE) \_\_\_\_\_

7. ¿DE QUE MANERA CONSIDERA USTED QUE DEBAN SER CUBIERTAS TODAS LAS CARENCIAS ANTERIORMENTE SEÑALADAS?

---

---

---

8. CONCRETAMENTE ¿CUÁLES SERIAN LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE USTED PROPONDRIA PARA DAR SOLUCION A DICHA PROBLEMÁTICA?

---

---

---

9. TOMANDO EN CUENTA LA NATURALEZA DEL TRABAJO DESEMPEÑADO, INDIQUE QUE AREA ESPECIFICA DEMANDA CAPACITACION INMEDIATA.

---

---

10. ¿QUE TIPO DE CURSOS Y/O SEMINARIOS REQUIEREN LOS JEFES DE OFICINA QUE INTEGRAN SU AREA?

---

---

---

11. ¿QUÉ TIPO DE CURSOS CONSIDERA USTED NECESARIOS PARA PERSONAL OPERATIVO?

---

---

---

12. ¿PODRIA USTED INDICAR CUALES SON LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS EN EL TRABAJO DESEMPEÑADO POR LAS SECRETARIAS?

---

---

---

13. ¿DESEA USTED PRESENTAR ALGUN COMENTARIO ADICIONAL A ESTA ENTREVISTA?

---

---

---

**ANEXO 9**

**CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE  
CAPACITACION  
NIVELES OPERATIVOS**

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: \_\_\_\_\_

OFICINA A LA QUE PERTENECE: \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_

GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS: \_\_\_\_\_

1. MENCIONE LOS ULTIMOS CINCO CURSOS DE CAPACITACION A LOS  
CUALES HA ASISTIDO

CURSO: \_\_\_\_\_

LUGAR: \_\_\_\_\_

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

2. ¿CONSIDERAS QUE LOS CURSOS A LOS CUALES HAS ASISTIDO HAN SERVIDO PARA REALIZAR CON MAYOR EFICIENCIA TU TRABAJO? SI / NO Y PORQUE

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

3. ANALIZA TU TRABAJO DESEMPEÑADO Y ASIGNATE COMO BASE DE EFECTIVIDAD MAXIMA 100%; ¿QUE CALIFICACION TE ASIGNARIAS Y PORQUE?

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

4. EN CASO DE NO CUBRIR EL 100% SEÑALA ¿QUE TIPO DE FACTORES O CIRCUNSTANCIAS TE HAN IMPEDIDO CONSEGUIRLO?

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

5. ¿CUÁLES SON LAS TAREAS O ACTIVIDADES ESPECIFICAS QUE REALIZAS CON DIFICULTAD O REQUIERE DE ASESORIA PARA LA EJECUCION DE TU TRABAJO?

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

6. ¿QUÉ REQUERIMIENTO O CONOCIMIENTO ESPECIFICO TE RESULTA NECESARIO PARA MEJORAR TU DESEMPEÑO Y REALIZAR CON MAYOR EFICIENCIA TU TRABAJO?

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

7. ¿CONSIDERAS QUE LA CAPACITACION PUEDE AYUDARTE A MEJORAR EL DESEMPEÑO DE TU TRABAJO?

	SI ( )	NO ( )
EN QUE PORCENTAJE		¿POR QUÉ?
( ) 100%	_____	
( ) 75%	_____	
( ) 50%	_____	
( ) MENOS DEL 50%	_____	

8. ¿QUE OTROS FACTORES CONSIDERAS QUE PODRIAN AYUDARTE A MEJORAR EL DESEMPEÑO DE TU TRABAJO?

MOTIVACION:	( ) 100%	( ) 75%	( ) 50%	( ) MENOS DE 50%
COMUNICACIÓN:	( ) 100%	( ) 75%	( ) 50%	( ) MENOS DE 50%
MEJORAR LAS RELACIONES				
INTERPERSONALES:	( ) 100%	( ) 75%	( ) 50%	( ) MENOS DE 50%
MAYOR COLABORACION:	( ) 100%	( ) 75%	( ) 50%	( ) MENOS DE 50%

9. ¿QUÉ TEMAS CONSIDERAS NECESARIOS CONOCER PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE TUS FUNCIONES? JERARQUÍZALOS

---

---

---

---

10. APARTE DE LA CAPACITACION, ¿QUÉ OTRAS MEDIDAS SE PODRIAN APLICAR PARA LOGRAR MAYOR EFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO DE TU TRABAJO?

---

---

---

11. ¿CONSIDERAS QUE EXISTEN SITUACIONES QUE DEBEN SER MEJORADAS DE INMEDIATO EN EL TRABAJO; SI / NO Y CUALES?

---

---

---

12. EN TU OPINION. ¿CUÁLES SON LAS AREAS DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON TU TRABAJO EN LAS QUE TE GUSTARIA CAPACITARTE?. ENUMÉRALAS POR ORDEN DE IMPORTANCIA:

---

---

---

13. CONCRETAMENTE ¿CUÁLES SON LOS CURSOS O SEMINARIOS A LOS QUE TE GUSTARIA ASISTIR?

---

---

---

**ANEXO 10**

**DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION  
Y PRESUPUESTO  
DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**CUESTIONARIO DE EVALUACION**

NOMBRE DEL CURSO AL QUE ASISTIO: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1. ENUMERA LOS OBJETIVOS QUE SE PROPUSIERON AL INICIO DEL CURSO.

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

2. ENUMERA LOS OBJETIVOS QUE SE ALCANZARON AL TERMINO DEL CURSO.

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

3. INDICA LA RELACION QUE EXISTIO ENTRE LOS TEMAS TRATADOS Y LOS  
OBJETIVOS PROPUESTOS.

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

4. TU PARTICIPACION EN ESTE CURSO TE PERMITIO:

OBTENER CONOCIMIENTOS ADICIONALES: \_\_\_\_\_ ( )

REFORZAR CONOCIMIENTOS ACTUALES: \_\_\_\_\_ ( )

NO PRESENTO AVANCE ALGUNO: \_\_\_\_\_ ( )

OTROS: \_\_\_\_\_ ( )

5. ¿ESTOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS PUEDEN SER APLICADOS A TU TRABAJO?

TOTALMENTE \_\_\_\_\_ ( )

PARCIALMENTE \_\_\_\_\_ ( )

NO GUARDA RELACION ALGUNA \_\_\_\_\_ ( )

OTROS: \_\_\_\_\_ ( )

6. ¿CONSIDERAS QUE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS TE PERMITIRAN REALIZAR EN FORMA MAS EFICIENTE TU TRABAJO? ¿EN QUE GRADO Y PORQUE?

---

---

---

7. ¿CONSIDERAS NECESARIO RECIBIR UN CURSO ADICIONAL QUE REFUERCE O COMPLEMENTE ESTE SI / NO Y PORQUE?

---

---

---

8. TU INTERES EN EL DESARROLLO DE ESTE CURSO FUE:

ASCENDENTE \_\_\_\_\_ ( )

DECRECIENTE \_\_\_\_\_ ( )

INDIFERENTE \_\_\_\_\_ ( )

OTROS: \_\_\_\_\_ ( )

9. ¿RECOMENDARIAS ESTE CURSO PARA TUS COMPAÑEROS QUE EN ESTA OCASIÓN NO PARTICIPARON; SI / NO Y PORQUE?

---

---

---

10. A CONTINUACION SE ENUMERAN UN SERIE DE FACTORES DESCRIPTIVOS QUE TIENEN POR OBJETO EVALUAR AL INSTRUCTOR EN RELACION AL CURSO IMPARTIDO. POR LO CUAL TE REQUERIMOS LEAS DETENIDAMENTE CADA FACTOR Y DES TU OPINION AL RESPECTO. MARCA CON UNA "x" EN CASO DE QUE TU RESPUESTA SEA POSITIVA

**PROGRAMACION DEL CURSO:**

1. AL INICIO DEL CURSO ENTREGA A LOS PARTICIPANTES UN PROGRAMA \_\_\_\_\_ ( )
2. LAS SESIONES CUMPLIERON CON EL ORDEN ESTABLECIDO \_\_\_\_ ( )
3. ¿UTILIZO ALGUNA DINAMICA DE INTEGRACION, PARA QUE SE CONOCIERAN LOS PARTICIPANTES EN EL CURSO? \_\_\_\_\_ ( )
4. SE CUMPLIO CON TODOS LOS TEMAS DEL CURSO PROGRAMADO \_\_\_\_\_ ( )

**ORGANIZACIÓN DEL CURSO:**

A) SEÑALE LOS MATERIALES UTILIZADOS PARA LA EXPOSICION DEL CURSO

REVISTAS: \_\_\_\_\_ ( )

FOLLETOS: \_\_\_\_\_ ( )

PELICULAS: \_\_\_\_\_ ( )

ACETATOS: \_\_\_\_\_ ( )

OTROS (CUALES): \_\_\_\_\_ ( )

\_\_\_\_\_

B) ESTABLECE LOS OBJETIVOS A ALCANZAR CON CADA TEMA O CON EL DESARROLLO DEL CURSO; SI / NO Y PORQUE

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

C) EVALUA CON LOS PARTICIPANTES EL GRADO DE CUMPLIMIENTOS DE DICHOS OJBETIVOS. SI / NO Y PORQUE

---

---

---

D) ORGANIZA LAS ACTIVIDADES A REALIZAR EN CADA SESION

TOTALMENTE: \_\_\_\_\_ ( )

PARCIALMENTE: \_\_\_\_\_ ( )

IMPROVISA EL DESARROLLO DEL TEMA: \_\_\_\_\_ ( )

E) EL DESARROLLO DEL CURSO LO EFECTUA:

EN FORMA CLARA Y PRECISA: \_\_\_\_\_ ( )

EN OCASIONES TIENE TUTUBEOS O IMPRESIONES \_\_\_\_\_ ( )

CAE CONTINUAMENTE EN CONTRADICCIONES \_\_\_\_\_ ( )

F) REALIZA UNA EVALUACION A LOS PARTICIPANTES AL FINALIZAR EL CURSO; SI / NO PORQUE

---

---

---

**DOMINIO DEL TEMA:**

EL DOMINIO DEL INSTRUCTOR RESPECTO AL TEMA:

REBASA CLARAMENTE LO ESTIPULADO EN EL PROGRAMA \_\_\_\_\_ ( )

ES LIMITADO AL DESARROLLO DEL CURSO \_\_\_\_\_ ( )

ES INSUFICIENTE DE ACUERDO A LAS EXPECTATIVAS

PLANTEADAS \_\_\_\_\_ ( )

**DINAMISMO EN CLASE:**

PROPICIA LA PARTICIPACION AL GRUPO: \_\_\_\_\_ ( )

ASIGNA TRABAJOS DE INVESTIGACION: \_\_\_\_\_ ( )

LOGRA QUE LOS PARTICIPANTES DESEEN SABER

MAS DE LOS TEMAS TRATADOS: \_\_\_\_\_ ( )

**ENFOQUE AL TRABAJO:**

EJEMPLIFICA LOS TEMAS A TRATAR Y SU RELACION O APLICACIÓN,

DIRECTA AL TRABAJO: \_\_\_\_\_ ( )

REALIZA EJERCICIOS CON LOS ALUMNOS, APLICADOS

A ASPECTOS ESPECIFICOS Y REALES DEL TRABAJO \_\_\_\_\_ ( )

11. ¿CUÁL ES SU OPINION RESPECTO A LA PARTICIPACION DE LA COORDINACION EN ESTE EVENTO?

---

---

---