

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGÍA



38

ANÁLISIS DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO  
DE PERSONAL EN LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA,  
GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL (SAGAR)

INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

BERTHA EUGENIA NICOLÁS TRUJILLO

ASESORA: LIC. PATRICIA ZURITA GUTIÉRREZ

CIUDAD DE MÉXICO

2000.

7-8-6799



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# CONTENIDO

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO 1

#### CONTEXTUALIZACIÓN

1.1 . Antecedentes de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.....	1
1.2 La Institución (SAGAR) y la capacitación.....	4

### CAPÍTULO 2

#### MARCO TEÓRICO

2.1. Marco legal de la capacitación.....	6
2.2. Objetivos de la capacitación.....	8
2.3 Capacitación para el trabajo.....	9
2.4. Etapas del proceso de capacitación.....	11

### CAPÍTULO 3

#### DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 Antecedentes ..	14
3.2 Estructura del proyecto Sistema de Capacitación y Desarrollo.....	16
3.3 Detección de Necesidades.....	17
3.4 Catálogo de Puestos vinculado a la capacitación.....	21

3.5 Catálogo de Cursos.....	27
3.6 Evaluación del Desempeño.....	30
3.7 Evaluación de la Capacitación.....	32
3.8 Formación de Instructores Internos.....	35
3.9 Paquetes de Apoyo Didáctico.....	39
3.10 Programa Emergente de Capacitación.....	41

## **CAPÍTULO 4**

### **ALCANCES Y TENTATIVAS DE LA ACTIVIDAD PEDAGÓGICA**

4.1 La experiencia del pedagogo durante el desarrollo del proyecto.....	45
4.1 Evaluación de la actividad profesional del pedagogo.....	48

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>50</b>
--------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>52</b>
--------------------------	-----------

## **ANEXOS**

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito dar a conocer un programa integral de capacitación dirigido al personal administrativo de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), elaborado en la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, por el titular, con el propósito de mejorar la capacitación a nivel administrativo.

El proyecto fue diseñado a mediados de 1996 e instrumentado a principios de 1997. Sus objetivos se centran en la especialización y actualización del personal, así como el desarrollo de conocimientos y habilidades que le permitan un mejor desempeño laboral.

Este informe se divide en cuatro apartados. En primer lugar se describen los antecedentes de la Institución, en donde se incluye una breve descripción de la historia de la agricultura en México, desde sus inicios hacia el año 1000 a. C., pasando por el periodo colonial, hasta nuestros días. Así mismo, se exponen las condiciones de la creación de la Secretaría y su evolución hasta la reciente institución de la SAGAR.

El segundo apartado, Marco Teórico, está dividido a su vez en tres subtemas: **1. Marco legal.** En el que se presenta la base jurídica sobre la cual está sustentada la obligatoriedad y el derecho a la capacitación. En él se enumeran las leyes que rigen la capacitación a nivel federal y específicamente dentro de la SAGAR. **2. Capacitación para el trabajo.** Este mismo apartado plantea una disertación sobre la importancia de las características y objetivos principales de la capacitación en el medio laboral.

**3. Etapas del Proceso de Capacitación.** En esta parte del trabajo se detallan los pasos que se deben seguir, para llevar a cabo la capacitación, desde la detección de necesidades hasta la programación y la instrumentación de las actividades.

En el tercer capítulo se aborda el desarrollo de la estructura del proyecto mismo, desde el planteamiento de la detección de necesidades, hasta otros apartados estrechamente vinculados con los resultados que se esperan de la capacitación, como son: tener el catálogo de puestos vinculado a la capacitación, un catálogo de cursos relacionado con las tareas administrativas de la Institución, la evaluación que es el final del proceso y otros programas especiales que resultan de una eficiente aplicación de lo anterior (Instructores Internos y Paquetes de Apoyo Didáctico).

Por último, en el capítulo cuatro, denominado: **“Alcances y Tentativas de la Actividad Pedagógica”**, se externa el rol que juega el profesional dentro de la Institución y sus actividades básicas. También se aborda la evaluación de dicha actividad y la reflexión sobre las metas, los logros y las experiencias obtenidas durante la labor realizada.

El proyecto “Sistema de Capacitación y Desarrollo”, contempla para su efectividad y éxito, la participación profesional del pedagogo, ya que generalmente esta actividad laboral es la que confronta nuestra formación profesional.

# CAPÍTULO 1

## CONTEXTUALIZACIÓN

### 1.1 Antecedentes de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural

Dos factores fueron determinantes para la supervivencia y evolución del hombre primitivo: el agua y el alimento. Es claro que la historia de cada cultura, en sus más variados aspectos, se relaciona de manera íntima con éstos. Al descubrir la posibilidad de sembrar teozintle (maíz primitivo), la población indígena de Mesoamérica organizó la vida en sociedad. Hay numerosos indicios de que hacia el año 1200 a. C., en la mitad del sur de México y en el norte de Centroamérica la población se establecía claramente en sociedades agrícolas y sedentarias de carácter tribal.

En esos años surgieron las primeras grandes civilizaciones, que basaron su organización en la diversificación ocupacional. Así entre los olmecas primero, y más tarde entre los teotihuacanos, mayas, toltecas y mexicas, hubo comerciantes que abastecieron de alimentos y fibras naturales a la población, técnicos que mejoraron los cultivos y construyeron pequeñas obras de irrigación y jefes religiosos que rindieron culto a los dioses, como Tláloc, quien aseguraba las buenas cosechas. Así el origen de Tláloc se remonta al surgimiento de la agricultura y la hidráulica mesoamericanas.

Con el paso de los años las actividades agropecuarias e hidráulicas se desarrollaron de manera conjunta, como en la Colonia, cuando los agricultores españoles no sólo propiciaron la aplicación

de nuevas técnicas de cultivo sino también la construcción de pequeñas obras hidráulicas para asegurar cosechas y evitar inundaciones. Años después de la Independencia, se creó, el 22 de abril de 1853, el antecedente más remoto de la actual Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural: el Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio, que tenía entre sus funciones las del fomento agropecuario e irrigación.

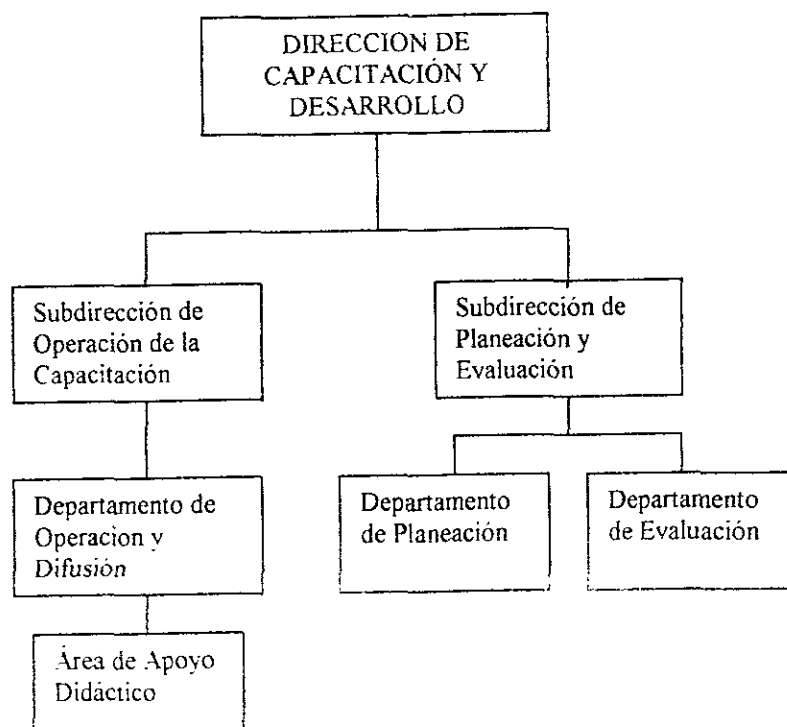
Con el transcurso del tiempo, esta dependencia tuvo diversas transformaciones. Una de especial importancia se dio en 1917, cuando mediante la nueva Ley de Secretarías de Estado, decretada por Carranza, la Secretaría de Agricultura y Fomento adquirió un amplio registro de atribuciones, entre las que se encontraban el fomento agrícola, ganadero y pecuario; el control de aguas federales; las obras de irrigación; la conservación y explotación de la riqueza forestal y la creación de centros de docencia y experimentación en materia agropecuaria y forestal. En 1926 se expidió la Ley Sobre Irrigación con Aguas Federales. Con base en su artículo tercero, se creó ese mismo año, la Comisión Nacional de Irrigación, como dependencia de la Secretaría de Agricultura y Fomento.

En 1947 se instauró la Secretaría de Recursos Hidráulicos y las atribuciones acerca de la agricultura y el fomento se adscribieron a la Secretaría de Agricultura y Ganadería. Posteriormente en 1957, a través del Artículo 27 Constitucional, que señala que son propiedades de la nación las tierras y aguas comprendidas dentro de los límites del territorio nacional, se fusionaron las anteriores en una sola secretaria que hasta 1995 llevó el nombre de Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Sin embargo, a partir de esta fecha, estos últimos pasaron a depender de la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), en tanto que se transforma la actual Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR).



Dentro de dicha Secretaría, como parte de la Oficialía Mayor existe la Dirección General de Administración de Personal, de la cual depende la Dirección de Capacitación y Desarrollo (CAPYDE), que tiene entre sus funciones principales, la de coordinar todo lo relacionado con la capacitación del personal de las oficinas administrativas de la Oficialía Mayor.

CAPYDE se encuentra dividida de la siguiente manera:



## 1.2 La Institución (SAGAR) y la capacitación.

En la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural se han sistematizado las actividades de capacitación a través de una organización modular que ha sido diseñada de tal manera que los módulos llevan una secuencia progresiva y que contienen una serie de conocimientos y herramientas básicas, medias y avanzadas, con lo cual se están creando las condiciones necesarias para desarrollar en forma progresiva e integral a los empleados del sector.

La capacitación modular se divide en tres vertientes, de acuerdo a los Lineamientos Generales para la Capacitación del Sector Público emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- Vertiente de Capacitación Modular Institucional (CMI). Es aquella que vincula las acciones de capacitación con las atribuciones de esta Secretaría eminentemente técnica y con las prioridades, objetivos y metas de la planeación nacional del desarrollo. Dichos objetivos son otorgar los elementos necesarios para especializar y actualizar los conocimientos técnicos para la operación de los programas sustantivos de la Secretaría.
- Vertiente de Capacitación Modular Operativa (CMO). Es aquella que vincula las acciones de capacitación con el ascenso y movilidad de los servidores públicos, tomando en consideración la estructura escalafonaria y los tipos de capacitación que en la misma se requieran. Los objetivos de esta vertiente son desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias para que el trabajador desempeñe sus labores eficaz y productivamente.

- Vertiente de Capacitación de Responsabilidades (CR). 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 de la educación superior, los cuales son atendidos por el Sistema de Educación Abierta y el Programa Nacional de Becas, respectivamente. En esta vertiente los objetivos se refieren a brindar la atención necesaria a los trabajadores para posibilitarles la adquisición de un mínimo de conocimientos. A la vez, proporciona ayuda suficiente a todos aquellos que quieran profundizar en su área de conocimiento profesional cuando ésta sea relevante para el desempeño de sus funciones.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **2.1 Marco legal de la capacitación.**

Desde el punto de vista legal, el proceso de enseñanza-aprendizaje denominado capacitación, está orientado a propiciar que una persona adquiera conocimientos, desarrolle habilidades y adecúe sus actitudes para desempeñar eficientemente las funciones del puesto que ocupa, ya que de acuerdo al artículo 123 de la Constitución, el Diario Oficial del día miércoles 19 de junio de 1991, menciona el decreto en el cual se establece una mayor y mejor educación, una mayor y mejor capacitación de la fuerza de trabajo, un uso adecuado y eficiente de tecnologías propias y externas de acuerdo con su responsabilidad y conveniencia; en suma, mayor productividad y más competitividad.

Por su parte, La Ley Federal del Trabajo, en el artículo 153 “A”, establece que la capacitación permitirá elevar el nivel de vida y productividad del trabajador. El conocimiento que se brinde al capacitando debe favorecer a los individuos y a la Institución. Por último, enuncia que el aprendizaje se debe dar mediante la interacción de los miembros de un grupo, en donde cada participante puede ser factor de cambio para otros.

A continuación se enumera el conjunto de leyes que rigen la capacitación en SAGAR y sustentan los párrafos anteriores:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123 Apartado B.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B del Artículo 123 Constitucional.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Ley de Fomento Agropecuario.
- Ley General de Educación.- Artículo 2º Transitorio, artículos 43 y 44.- 29 de julio de 1993.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, 12 de abril de 1996.
- Reglamento de la Ley de Fomento Agropecuario.
- Programa Agropecuario y de Desarrollo Rural 1995-2000 (Decreto) 11 de julio de 1997.
- Acuerdo Nacional de Capacitación y Productividad, Diario Oficial, junio 19, 1991.
- Acuerdo por el que se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil de Carrera.
- Programa de Modernización de la Administración Pública.
- Subprograma Nacional de Capacitación y Productividad del Sector Público.
- Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, 1994-97
- Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público, Secretaría de Hacienda y Crédito Público. 1994.
- Acta de Instalación del Comité Nacional Mixto de Capacitación y Productividad de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, 27 de marzo de 1998.

## 2.2 Objetivos de la capacitación

De acuerdo al artículo 153-F de la Ley General del Trabajo, en materia de Capacitación y Adiestramiento, se establece que las Instituciones deben: "Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología". Es decir, proporcionar a los trabajadores alternativas de actualización laboral, acordes a las necesidades de mejora y cambio personales e institucionales..

La capacitación se encuentra incluida dentro del proceso de educación permanente y es un conjunto sistematizado de acciones de enseñanza-aprendizaje, pero cuyo propósito se enfoca a habilitar al individuo para el desempeño de tareas y procedimientos específicos para los cuales no posee los conocimientos, habilidades y actitudes, sea porque es nuevo en el puesto; bien porque nuevos programas o normas institucionales así lo requieren, o para prepararlo en la realización de nuevas funciones y tareas que implican un grado mayor de complejidad y responsabilidad, así como asumir un nivel de mayor jerarquía. En resumen, la capacitación busca:

- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos.
- Incrementar la productividad
- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

## 2.3 Capacitación para el trabajo.

Bajo esta denominación se considera el cúmulo de conocimientos que se reciben antes de laborar formalmente en alguna actividad, oficio o puesto. Se imparte en las escuelas, universidades, colegios e instituciones que en general se dedican a la enseñanza y se enfoca principalmente a los niveles cognitivos y psicomotrices. Los contenidos se encuentran perfectamente divididos de acuerdo a las profesiones y actividades requeridas por una institución, un país o una sociedad en general. Su objetivo es brindar las herramientas mínimas necesarias para que una persona pueda tener acceso a una actividad en particular, considerándole un candidato para desempeñar una actividad laboral determinada.

La capacitación es un aspecto particular de la formación de recursos humanos. Ésta a su vez, puede ser uno de los múltiples factores a través de los cuales se incorpora el conocimiento científico y tecnológico a los procesos de transformación de la sociedad. La capacitación entrega a quien la recibe, una posición de punta en segmentos específicos del conocimiento tecnológico, lo cual conlleva a la integración del individuo capacitado a una vida de trabajo acorde a la época. Entre otras cosas, ello puede redundar en la generación de sentimientos de pertenencia a un todo social actuante y dinámico, sin menoscabo de la individualidad y de la autoestima.

La capacitación, considerada como un proceso de habilitación en el trabajo permite crear en el entorno laboral un clima de convivencia que propicie la preeminencia de los más caros valores del ser humano, la solidaridad y el espíritu cívico; mediante la capacitación es posible crear una ética del trabajo en la que predomine la responsabilidad, la eficacia y el entusiasmo por lo que se hace.

Entraña un propósito de transformación en quien la recibe y en el entorno inmediato. Se busca cambiar el desempeño laboral del trabajador con una orientación definida para, posteriormente, incidir en la mejoría del medio. Los resultados están ligados a la receptabilidad del medio, por lo que se debe responder a las demandas que generen los acontecimientos cotidianos, usar las herramientas que ese mismo entorno exige complementarse con otros elementos.

En el caso de los trabajadores del sector público es esencial, para que el servicio que ofrecen las dependencias responda a las expectativas de la ciudadanía, ya que, como se ha dicho, la capacitación es un instrumento por medio del cual el servidor público puede mejorar sus aptitudes para desempeñar correcta y eficazmente su trabajo.

Por lo demás, al recalificar la fuerza de trabajo, ésta se convierte en un mecanismo para incrementar la productividad e incidir en las condiciones del crecimiento económico, por lo que es, en consecuencia, un mecanismo redistributivo del ingreso nacional. La capacitación en sí misma es insuficiente para generar una cultura del trabajo renovada. Es necesario integrarla a una estrategia más amplia en la que confluyan otros factores que puedan crear un contexto laboral diferente. Los medios de trabajo, de organización, el estatus laboral, los servicios y las remuneraciones, cuentan de manera importante entre los factores que actuando como un todo conforman un determinado tipo de trabajador. Es decir, el grado de efectividad de la capacitación dependerá en buena medida del grado de receptabilidad del entorno del trabajo, que es una función de elementos diferentes a la capacitación. Por lo mismo, ya sea que la capacitación sea considerada como un agente de adaptabilidad o de transformación del medio, la eficacia de la capacitación siempre dependerá de la flexibilidad del medio para absorberla.



## 2.4 Etapas del proceso de capacitación

La capacitación es una de las actividades de mayor relieve para fomentar el desarrollo integral de los trabajadores en las áreas institucional, operativa y de responsabilidades, lo cual redundará en beneficio del sector. Dicha capacitación se realiza a través de las etapas de Detección de necesidades, Programación, Ejecución y Evaluación. En el caso específico de la SAGAR, estas etapas consisten en:

- **Detección de Necesidades**

Es la primera fase del proceso de capacitación e implica la detección de las limitaciones del trabajador y determinar que habilidades debe tener para mejorar su trabajo. En este sentido, el responsable de ejercer esta acción es la Dirección General de Administración de Personal, quien a través de la Dirección de Capacitación y Desarrollo (CAPYDE) aplica la detección de necesidades.

Para tal fin, CAPYDE envía anualmente a todas las unidades administrativas, las cédulas de detección de necesidades, así como formatos para la elaboración del programa de capacitación.

A nivel central todas las unidades administrativas (Dirección General de Admón. de Personal, Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, Coordinación General de Comunicación Social y Difusión, Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales y la Contraloría Interna), aplican y recopilan la información relativa a las necesidades de capacitación que los trabajadores tengan en cada una de ellas.

Las áreas deben requisitar en formatos denominados ("Detección de Necesidades y Programación de Acciones de Capacitación del Gobierno Federal", D-20 y D-21), toda la información recopilada en las cédulas de detección de necesidades de capacitación para integrar el Programa Anual de Capacitación, versión preliminar.

La capacitación debe responder a las necesidades que tiene el sector, por lo que todos los módulos atenderán los requerimientos del mismo.

- **Programación**

En esta segunda fase se estructuran y ordenan las acciones requeridas para llevar a cabo la capacitación. Como primer paso las unidades administrativas deben enviar sus programas de capacitación a la Dirección de Capacitación y Desarrollo, a más tardar el último día hábil del mes de junio del año anterior al ejercicio.

CAPYDE recibe los programas anuales de capacitación de todas las unidades administrativas, para conformar el programa de capacitación general en su versión preliminar y la envía a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Para la elaboración del Programa Institucional de Capacitación en su versión definitiva CAPYDE solicita a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto de la SAGAR, la información relativa al presupuesto de los cursos asignados para el ejercicio del siguiente año. CAPYDE solicita a cada unidad administrativa, que ajuste su Programa de Capacitación con base en los recursos que se les hayan asignado.

Posteriormente, CAPYDE enviará a cada unidad administrativa la "Guía para la Elaboración de Programas Institucionales de Capacitación", la cual contendrá los formatos y las indicaciones correspondientes para ser requisitados con la información del Programa Definitivo de Capacitación. Todas las Unidades Administrativas deben enviar el Programa de Capacitación versión definitiva a más tardar el último día hábil del mes de enero del año en curso.

CAPYDE recibe el Programa de Capacitación de todas las Unidades Administrativas, para conformar el Programa Institucional de Capacitación de la SAGAR, en su versión definitiva y lo envía a la SHCP

- **Ejecución:**

Ya aprobado el Programa Institucional, CAPYDE manda a cada área su requisición de cursos respectivos; conforme se solicitan instructores y se forman los grupos, se va llevando a cabo la capacitación.

- **Evaluación:**

Por último, la evaluación de los participantes y del curso, se realiza a través de cédulas aplicadas directamente por personal administrativo de CAPYDE al final de cada curso: si se da el caso de que el instructor sea externo, se aplica también la cédula de evaluación de la Institución a la que pertenece. Las evaluaciones internas se archivan posteriormente.

## **CAPÍTULO 3**

### **DESARROLLO DEL PROYECTO**

#### **3.1 Antecedentes:**

Ingresé a la Secretaría en abril de 1994 y como pasante de Pedagogía me integré a la plantilla de personal de la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal (CAPYDE). Durante 1996, en el cambio de Administración, el Director entrante me solicita apoyo para realizar funciones de Coordinadora de Apoyo Didáctico y Difusión, y así integrarme a trabajar directamente con él, y frente a la tarea de plantear un programa de capacitación eficaz, que tuviera como finalidad mejorar las condiciones y habilidades del trabajador, planteó la elaboración de un proyecto capaz de incluir una gran diversidad de temas y, que al mismo tiempo, tomara en cuenta los diferentes intereses y niveles de formación de los capacitandos.

De este modo, luego de revisar los programas de capacitación vigentes, planteé una serie de modificaciones al proyecto anterior con el fin de lograr una mejor planeación, programación y supervisión del mismo, así como proponer opciones y alternativas de acción para la facilitación de la operación del programa, y por último, la organización de las tareas para la difusión de este proyecto y su seguimiento.

Si bien dicho programa planteaba en sus contenidos cierta efectividad, carecía, por otro lado, de una programación y trazado de objetivos que le permitiera incrementar su efectividad. Así, se hicieron planteamientos al anterior programa de capacitación, que indujeron y permitieron una

planeación más clara con objetivos precisos, con lo que a mi juicio, el programa se vio favorecido ya que la falta de estos elementos no le permitían prever sus alcances y metas.

Adicionalmente a estos problemas observados en dicho programa dirigido a los trabajadores, otras dificultades se presentaron al momento de aplicar el proyecto. Por un lado, fue necesario adaptar mis planteamientos iniciales sobre la planeación y juicios evaluativos en el proceso, a los tiempos y calendarios de la SAGAR. Por otro lado, me encontré con ciertas reticencias a aceptar algunos de los cambios planteados, pues éstos se fundamentan sobre una base de trabajo que ofrece resultados efectivos pero no inmediatos, sino a mediano plazo. Dichas restricciones son generalmente pretextos de quienes operan la capacitación, para evadir el esfuerzo que representa conducirla y observar detalladamente todo lo que va inmerso en un proceso más que en resultados inmediatos.

Otro problema no menos importante fue que la Institución no ha logrado que el personal calificado para estas actividades con que ya cuenta, (psicólogo, contador, trabajador social, pedagogos, entre otros) conforme en grupos de trabajo capaces de aprovechar las distintas aportaciones que vengan desde cada una de las perspectivas profesionales de su formación. Esta interrelacion sería sin duda un factor muy relevante para el mejor desempeño en las actividades inherentes del pedagogo. Frente a este panorama propuse la realización de juntas interdisciplinarias con el fin de reunir a todo el personal cuya formación le permitiera aportar nuevas propuestas, así como ofrecer con su participación una perspectiva diferente.

### **3.2 Estructura del proyecto Sistema de Capacitación y Desarrollo**

En 1996, el Ing. Carlos Calderón Viedas, entonces Director de Capacitación, crea el Sistema de Capacitación y Desarrollo (SCD), que recoge la necesidad de modificar los esquemas de capacitación y desarrollo para adecuarlo a los objetivos de superación del personal que impulsa SAGAR. Dicha propuesta está estructurada a través de un vector de valorización con antecedente inmediato en el catálogo de puestos y cuyo último eslabón es el subsistema de remuneraciones. La estrategia obedece al objetivo de vincular conceptual y operativamente las distintas fases del proceso de capacitación, de tal manera que ésta y el desempeño de los trabajadores estén cada vez más articulados en beneficio de la productividad y de los trabajadores.

Dicho Sistema se sustenta en criterios de equidad social, democracia y desempeño competitivo, con la finalidad de fortalecer en el individuo la autoestima, los valores morales y la responsabilidad hacia su trabajo y busca elevar la productividad, a través de la formación de recursos humanos.

Asimismo, se capacita para contribuir a la formación de una cultura cívica en la que predominen los valores democráticos y la solidaridad social; busca dotar al servidor público de los conocimientos técnicos más avanzados en su campo de trabajo, que le permitan desempeñar con mayor eficacia sus actividades laborales.

### **3.3 Detección de Necesidades (DNC)**

#### **Justificación:**

La detección de necesidades de capacitación en SAGAR constituye el punto de partida en el proceso de capacitación. Las acciones de capacitación serán eficaces en la medida en que se fundamenten en el catálogo de puestos donde se fincan las necesidades, dando como resultado el adecuado desenvolvimiento de los programas de la Institución y el desarrollo de los trabajadores.

Mediante el análisis de los puestos se identifica al personal que requiere realizar actividades de capacitación. La DNC es un paso crucial en el proceso de capacitación, debe ser precisa para reducir la posibilidad de errores en las etapas siguientes de planeación, organización y operación de la capacitación.

#### **Objetivo:**

Determinar las necesidades de Capacitación que requiere la Institución acordes al mejor desempeño de los trabajadores según las descripciones contenidas en el Catálogo de Puestos, y crear mecanismos para promover la superación del trabajador.

#### **Acciones:**

La DNC se hizo de la siguiente manera, como primer paso se llevó a cabo una recopilación de Información Básica:

Análisis de personal.- Se realizó con base en sus aptitudes, haciendo un análisis comparativo entre los conocimientos, habilidades y actitudes actuales del trabajador que ocupa un puesto determinado y los conocimientos, habilidades y actitudes que debe desarrollar para desempeñarlo satisfactoriamente (perfil del puesto).

Para ello se llevó a cabo la selección, diseño y aplicación de técnicas e instrumentos de medición.

#### 1.- Cédulas de detección:

Actitudes	<ul style="list-style-type: none"><li>- Disposición hacia el trabajo</li><li>- Eficiencia en el trabajo</li><li>- Responsabilidad en el cumplimiento del trabajo</li><li>- Iniciativa</li><li>- Óptimo aprovechamiento de los insumos</li><li>- Relaciones interpersonales</li></ul>
-----------	--

#### a) En el puesto

Conocimiento y Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conocimiento del trabajo</li><li>- Cumplimiento de metas y objetivos</li><li>- Capacidad de análisis para resolver problemas</li><li>- Capacidad de planeación y organización</li><li>- Escolaridad y capacitación recibida</li><li>- Calidad en el trabajo realizado</li></ul>
--------------------------	---

#### b) Para el puesto

Grupos de puestos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Grupos de Servicios</li><li>- Grupos Administrativo</li><li>- Grupos Profesional</li><li>- Grupos Técnico</li><li>- Grupos Educación</li><li>- Grupos de Comunicación</li><li>- Grupos de Confianza</li></ul>
-------------------	---

Los grupos de puestos se dividieron de acuerdo a la normatividad de la SHCP, respetando el catálogo de puestos de la SAGAR. Cada cédula llevó en la parte anversa la descripción del puesto



que se evaluó, ésta se hizo por categorías de puestos. Tanto el inciso a) como el b) se evaluaron por el jefe inmediato superior.

c) Desarrollo del trabajador	Alternativas de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Todos los niveles del SEA</li><li>- Oportunidad de becas</li><li>- Ayuda para titulación</li><li>- Conferencias, Congresos y Seminarios</li><li>- Cursos relacionados con su especialidad</li><li>- Idiomas</li><li>- Mejorar el sistema escalafonario</li></ul>
------------------------------	----------------------------	--

El levantamiento de la información se hace mediante una cédula con preguntas abiertas directamente al trabajador. en la cual éste manifiesta sus inquietudes de desarrollo personal, relacionadas con el oficio o profesión, y que pretende apoyarlos en forma económica o de tiempo para llevar a cabo alguna de las actividades arriba mencionadas.

2.- Contacto directo con el trabajador a través de una entrevista para obtener información complementaria.

A continuación se enlistan las fuentes que se utilizaron como herramientas de trabajo, para lograr el objetivo de crear un instrumento que sistematice la DNC.

- Revisión de objetivos y políticas de la Institución para conocer los lineamientos generales con base en su estructura.
- Análisis del Catálogo de Puestos
- Revisar la Plantilla de Personal de cada área
- Conocer las funciones reales de cada trabajador

El levantamiento de necesidades de acuerdo con lo expuesto, requirió del empleo de sistemas de cómputo para el control actualizado de la información y la obtención de los distintos parámetros. Con base en ello se elaboraron cédulas en las que se “encuesta” al trabajador para conocer el puesto que tiene y las funciones que realiza.

### **3.4 Catálogo de puestos vinculado a la capacitación.**

#### **Justificación:**

Dado que la capacitación crea expectativas en quien la recibe y en el sistema anterior no existía un vínculo entre la capacitación y las remuneraciones, solía producirse en muchos casos, desánimo y actitudes equivocadas sobre la capacitación como un instrumento de promoción y desarrollo. El esquema de administración de los recursos humanos no permitía determinar cuales son los efectos de la capacitación en el desarrollo de aptitudes y habilidades de los servidores públicos. Era por lo tanto necesario diseñar e implementar un sistema más operativo y equitativo, ya que con su funcionamiento es posible estimular el espíritu de superación en el trabajo, así como buscar el progreso personal a través de incentivos tanto económicos, como de otro tipo (reconocimientos, promociones, etc.).

Por lo tanto se buscó, no sólo cuantificar sino también vincular con las remuneraciones del servidor público de la SAGAR, tanto su desempeño laboral como el aprovechamiento y logros de la capacitación recibida. El catálogo de puestos de la SAGAR contiene algunos datos que no obedecen a la estructura actual de puestos; y no reúne, suficientemente, los parámetros o requerimientos cuantificables que permitan decidir a partir de qué porcentaje de la habilidad es necesaria la capacitación. El enfoque se simplifica considerando la definición de puestos como el conjunto de tareas asignadas a un trabajador; es esencial que éstas estén relacionadas unas con otras y asignadas a un individuo, constituyendo así un conjunto ordenado y lógico del puesto. En consecuencia, cada puesto requiere una descripción normativa e individual.

## **Objetivo General de vincular el Catálogo de Puestos a la capacitación**

Diseñar, proponer y operar los mecanismos administrativos equitativos y transparentes que reflejen dentro del subsistema de remuneraciones los efectos del desarrollo producidos por la capacitación en los servidores públicos. Promover, además, un mejor Catálogo de Puestos para que sirva como marco de referencia al Sistema de Capacitación y Desarrollo, en particular en relación con la Detección de Necesidades<sup>1</sup>.

### **Objetivos**

- Reformular, actualizar e integrar el catálogo de puestos, con datos actuales, definidos y sistemáticos para determinar sus características y valor relativo, así como la base y norma para asignar niveles salariales en correspondencia a los perfiles laborales.

- Tener un instrumento ordenado y sistematizado que reduzca los errores y desigualdades entre perfiles laborales y niveles, determinando los factores de escolaridad, conocimiento y aptitudes, responsabilidades, esfuerzo, condiciones, estructura escalafonaria y cadena de mando. La calificación de los puestos se hará con base en las aptitudes, habilidades y destrezas medibles y cuantificables hasta donde sea posible para contar con cuantificaciones específicas y confiables.

---

<sup>1</sup> Apartado 3.2

## **Acciones:**

Se definieron algunos procedimientos que permitieran retribuir al trabajador con remuneraciones adicionales a sus salarios ya sean premios, estímulos, recompensas, compensaciones o bien testimonios y otros elementos que sirvan para tal fin, en función de la capacitación recibida, su desarrollo y desempeño, acompañados de una revisión del proceso escalafonario para quitarle rigidez en el desarrollo de los trabajadores.

Se buscaron mecanismos que hicieron posible que el sueldo de los trabajadores tuviera un componente dinámico más allá del tabulador, en función de la capacitación, el desarrollo y el desempeño. Considerando la currícula de escolaridad (no de puestos ocupados), y capacitación, midiendo el grado de habilidad y aptitud aplicados en su trabajo, como criterio para producir efectos en remuneraciones, estímulos y recompensas para los trabajadores; diseñando procedimientos no monetarios que satisficieran las expectativas del trabajador capacitado, con becas, cursos, seminarios o diplomados.

Se reviso el conjunto de premios que la SAGAR entrega a los trabajadores para adecuarlos en el contexto de este proyecto: Sistema de Incentivos a la Productividad, Antigüedad, Evaluación al Desempeño y Puntualidad, Esfuerzo y Dedicación. Se crearon mecanismos para convertir lo que hoy todavía se conoce como "Disposición de Personal", que ha adquirido una connotación residual y peyorativa, en un banco de recursos humanos aptos y disponibles.

Otros de los objetivos fueron:

- 1) Conocer las estadísticas completas de la distribución de puestos en el universo de empleados de SAGAR.
- 2) Obtener los datos relativos a los trabajos que ordinariamente realizan los servidores públicos
- 3) Organizar los datos preliminares para la reducción de una descripción de puestos.
- 4) Conversión de la información obtenida sobre los puestos en un documento, ordenado y sistematizado, el cual se basa prácticamente en la siguiente información

#### **Descripción del puesto:**

- a) Contiene la información relativa a los aspectos esenciales de la plaza: claves, sueldos, escolaridad, perfil psicológico, etc...
- b) Proporciona una base equitativa para la evaluación del mismo y la aplicación de salarios.
- c) Propone a los trabajadores y a la administración, la información suficiente para crear confianza en las relaciones de trabajo

El catalogo se integró por cédulas individuales de valuación, las cuales son breves, concisas y completas, adecuadas para organizarse como información estructurada, que puede introducirse en una base de datos. Los campos son significativos y adecuados para la identificación precisa y rápida

## Estructura del Catálogo:

La estructura está estrechamente relacionada con el puesto del trabajador y las funciones reales que realiza, ésta se conforma de la siguiente manera:

- Identificación del Puesto
- Resumen del Puesto
- Extensión de las Actividades
- Detalles del Puesto
- Condiciones del trabajo

En el primer punto debe incluirse:

1. Título que clasifica el puesto
2. Título descriptivo del puesto (puesto alterno común)
3. Fecha del análisis (debiendo considerar que los puestos continuamente cambian en dificultad y contenido)

En el segundo punto se hace un análisis del puesto y la información obtenida se condensa en un resumen cuyas características más importantes para identificar son:

„Que es lo que hace el trabajador?”

„Cómo y con qué lo hace?”

„Por que lo hace?”

En el resumen del puesto, no se contemplan dos descripciones iguales del mismo. Cada uno tiene su propio patrón característico de factores y cualidades. Puede considerarse un patrón de características con:

- Requisitos de conocimientos especializados
- Requisitos de esfuerzo físico
- Naturaleza poco usual de las funciones asignadas
- Responsabilidades poco comunes
- Condiciones de trabajos anormales

En el resumen del puesto, el enfoque es considerar que los puestos existen dentro de un área funcional y fueron creadas para cubrir objetivos específicos en un tiempo determinado. En el caso de puestos asociados entre sí, donde se requiere el esfuerzo conjunto de cierto número de trabajadores, el puesto debe determinarse según el lugar que ocupen en la secuencia. Todo esto sitúa en el análisis la ponderación e importancia del puesto para su evaluación.

En la extensión de operación se tiene una descripción de puestos de oficina donde se incluye una descripción de las funciones:

- '¿Qué operaciones realiza'
- Los trabajos requieren conocimientos. ¿de qué grado de preparación y con qué profundidad?
- Los requisitos del puesto, al requerir habilidades, debe especificarse la eficiencia.



### 3.5 Catálogo de cursos

#### **Justificación:**

El catálogo anterior no se adecuaba a la nueva conceptualización de capacitación integral, por lo que fue necesario elaborar otro con las nuevas atribuciones y las necesidades de trabajo que se requería en ese momento. En este sentido, si la satisfacción de necesidades de capacitación se logra mediante la operación de eventos de capacitación, éstos debían tener una correspondencia con los perfiles de desempeño establecidos en el catálogo de puestos.

Es por esto que la nueva estructura del catálogo debía cumplir requisitos indispensables que demostraran la utilidad y beneficio de los mismos a la satisfacción de necesidades. De igual manera, el catálogo debía tener la flexibilidad de ofrecer cursos en y para el trabajo que permitiera el desarrollo personal de los trabajadores.

#### **Objetivo:**

Establecer la estructura y elaboración de un nuevo catálogo de cursos que permitan vincular éstos con las necesidades reales de la SAGAR acorde con los perfiles de puestos.

#### **Acciones:**

Con la información arrojada por el catálogo de puestos, en cuanto a perfiles y funciones de cada uno de éstos, se realizó un análisis curricular que daría como resultado la adecuación de los

contenidos temáticos, objetivos y técnicas didácticas. Con esto se intentó una mejor vinculación de los cursos directamente con las funciones y actividades que desempeña el trabajador.

La reestructuración del catálogo implicaba realizar un análisis del contenido temático de los cursos, por lo que era indispensable la asistencia técnica de profesionistas en las diferentes disciplinas para la adecuación de éstos a las necesidades de los capacitandos, de esta forma los cursos quedarían adecuados a los perfiles requeridos y la oferta de capacitación sería más objetiva y direccionada.

El nuevo catálogo buscó integrar los elementos necesarios para una capacitación y desarrollo del personal considerando los siguientes aspectos:

- Capacitación en el trabajo
- Capacitación para el trabajo
- Capacitación complementaria (como un sistema de educación que apoyara el desarrollo del personal)

En la reestructuración del catálogo se buscó que el mayor peso de la capacitación recayera en la capacitación en el trabajo, dado que se pretendía proporcionar al trabajador las herramientas para su mejor desempeño y desarrollo personal.

El catálogo contendría al finalizar un conjunto de cursos inductivos a la Secretaría, a la vida ciudadana y a la vida social, que serían obligatorios para todos los trabajadores. Permitiría también establecer bloques de conocimientos con la finalidad de formar al personal en funciones específicas.

Igualmente establecería módulos que permitieran que el personal se integre al proceso de capacitación con la finalidad de certificar estudios que avalen la promoción a puestos más altos. Tal certificación deberá ser un proceso externo a SAGAR.

### **3.6 Evaluación del desempeño**

#### **Justificación:**

Los procedimientos para evaluar el desempeño de los trabajadores eran bastante subjetivos e irregulares y estaban poco relacionados con los procesos de capacitación y de desarrollo de los trabajadores. A esta situación se añade una actitud distorsionadora del Sindicato de la SAGAR ya que sistemáticamente altera en la práctica los criterios de evaluación del desempeño más estrechamente vinculados a la productividad como efecto de la capacitación. El desempeño así evaluado resultaba deficiente para medir sus causas y efectos reales en el vector de valorización del proyecto.

#### **Objetivos:**

Definir, al interior de la SAGAR, normas claras, sencillas y precisas que regularan el reconocimiento que el Gobierno Federal debe hacer a los servidores públicos que por su trabajo, comportamiento, actos y obras mereciera un estímulo o una recompensa dentro de la Dependencia.

El establecimiento en la Secretaría de una metodología ágil, lógica y transparente que permita a las instancias correspondientes, realizar en forma eficiente el proceso de identificación de personal que por su desempeño laboral y de otra índole que le sean positivas a la SAGAR, mereciera un estímulo o recompensa. La vinculación de estos mecanismos al proceso de valorización, de tal suerte que las expectativas que la capacitación y el desarrollo generaron en el

sujeto no se vieran frustradas. Relación estrecha de la evaluación al desempeño con la identificación de necesidad de capacitación y de las lagunas de capacitación en los trabajadores, que sin estar directamente vinculados a la capacitación para y en el trabajo, condicionan los efectos de éstas.

### **Estrategia:**

Modificación de los anteriores procedimientos de evaluación del desempeño para:

- Uniformar los criterios de evaluación de la capacitación con la evaluación del desempeño.
- Darle mayor precisión a las medidas de evaluación para dar seguimiento en el trabajo a quienes fueron capacitados.
- Identificar necesidades de mayor capacitación de quienes han sido capacitados.
- Redefinir las instancias evaluadoras para alcanzar la mayor objetividad en los procedimientos.
- Dar mayor significado en la evaluación a los parámetros de desempeño de cada puesto.
- Identificar otros parámetros ajenos al puesto que afectan los resultados de la capacitación.
- Diseñar mecanismos que permitan conocer el impacto de la capacitación en la productividad.
- Medir o evaluar la incidencia del medio en el desempeño del trabajador capacitado.

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño en los términos descritos, fue necesario contar con un banco de datos con registros de capacitación y laborales de diversos tipos de todos los trabajadores

### 3.7 Evaluación de la capacitación

#### **Justificación:**

La evaluación de la capacitación debería ser un proceso que permita programar, modificar e implementar las acciones pertinentes para satisfacer las necesidades de la Institución y de los trabajadores. La evaluación es parte integral de la capacitación y debe ser coherente con ella; por lo tanto debe ser válida y objetiva.

Los instrumentos que se utilizaban para evaluar el proceso de capacitación carecían de congruencia interna, y los datos que así se obtenían hacían difícil su interpretación y la consecuente toma de decisiones. A la capacitación le son inherentes los elementos organizativos y materiales sin los cuales su realización sería inimaginable, pero el aspecto nodal lo constituye, para efectos de evaluación, el proceso enseñanza-aprendizaje en sí y el impacto de éste en el ámbito laboral.

Los instrumentos utilizados por CAPYDE para evaluar eran cédulas que ponderaban los diferentes elementos de la capacitación con indicadores que reciben puntajes representativos de la opinión de quien los asigna, mismos que recibían el tratamiento de datos en escalas intervalares cuando en realidad representaban únicamente rangos o categorías únicas; esto se debía a que la evaluación era tan flexible que utilizaba como indicadores definiciones o conceptos que a la postre podían interpretarse de muy diversas maneras.

**Objetivo:**

Obtener información sobre el aprovechamiento de los capacitandos y el desarrollo de los cursos, que permita la retroalimentación de los procesos de planeación, organización y operación de la capacitación.

Implementar programas de capacitación, compensación, reclutamiento o evaluación, teniendo como punto de partida la descripción de lo que cada uno de los empleados hace dentro de la Institución según el puesto que ocupa. La evaluación de los efectos de la capacitación no debe ser ajena a las mediciones anterior y posterior (a la acción de la capacitación), de la forma en que una persona realiza su trabajo.

**Acciones:**

Se hizo indispensable la reconceptualización de los elementos que componen este proceso y la reelaboración de los instrumentos de medición, mismos que debían contener los indicadores esenciales que resulten deseables para cada rubro.

Mantener una suficiente congruencia entre el catálogo de puestos con la evaluación, que facilite la actualización del catálogo de cursos con base en el consecuente análisis de puestos. Dicho análisis permitió determinar qué tipo de programa se adapta más a las necesidades detectadas así como ponderar las características que han de evaluarse, además de elaborar formatos de concentración de datos y escalas de evaluación por niveles jerárquicos.

Con el propósito de implementar un proceso de evaluación conforme a los criterios expuestos, buscamos modificar las cédulas de evaluación del evento y de aprovechamiento de la siguiente manera:

La cédula de evaluación del evento ocupa cuatro factores (actuación del instructor, contenido del curso, organización del evento e instalaciones) con indicadores perceptibles que se califican con un "sí" o un "no" expresando su existencia o inexistencia, y que reciben un tratamiento estadístico no paramétrico. La cédula de aprovechamiento del contenido del curso fue sustituido por la evaluación inicial y final que realizan los instructores de los diferentes cursos, la cual debe hacerse según los objetivos planteados y con el mismo instrumento, y que tiene carácter ineludible.

La cédula de evaluación del desempeño usada por los jefes para la evaluación de sus empleados sigue utilizando los indicadores de trabajo en equipo, aprovechamiento de materiales, seguridad e higiene, relaciones interpersonales, puntualidad, criterio, iniciativa, colaboración; según se encuentran definidos al carácter integral de la capacitación obtenida en el evento y aquella que es asignada por su jefe inmediato por su desempeño, proporcionando elementos que permiten juzgar la efectividad de la capacitación

La implementación de los instrumentos propuestos requirió de una fase de exploración, en la que los encargados de capacitación de las diferentes unidades recibieron los formatos, con el propósito de que se analizaran y se hicieran las observaciones pertinentes al respecto



### **3.8 Formación de Instructores Internos**

#### **Justificación:**

En la SAGAR predominaban los servicios externos de capacitación administrativa, que poco se ajustaban a las necesidades de capacitación del personal, de las áreas y de la Institución.

Además de estar descontextualizados estos servicios resultan caros y poco adecuados para las actividades internas de la Dependencia.

Ante la necesidad de un aprovechamiento más racional y funcional de los servicios personales de los recursos humanos de la SAGAR, la capacitación de instructores internos tiene la cualidad de ser el instrumento idóneo para lograrlo, siempre y cuando responda al esquema de capacitación integral.

#### **Objetivo:**

La implementación de un programa permanente de formación y actualización de instructores para movilizar los recursos humanos más calificados de la Secretaría, en favor del personal que requiere incrementar su capacidad laboral, para elevar de nivel los servicios que ofrece la SAGAR a los trabajadores.

Formar el recurso humano que requiere el Sistema de Capacitación de la Dirección de Capacitación y Desarrollo (CAPYDE).

## **Estrategia:**

Levantamiento, mediante encuesta, de un patrón de instructores que identificará y localizará en las áreas de la Secretaría, a nivel central y estatal, los recursos humanos que potencialmente pueden formar parte del cuerpo de instructores, su formación profesional, cambio de dominio o de preferencia, su experiencia, interés y disposición. Ubicar a los candidatos a instructores en los dos niveles principales: Instructores y formadores de instructores.

Establecimiento de un perfil de instructor para cada perfil de puesto en la Secretaría, de modo que los instructores formados fueran asignados idóneamente a los cursos que lo requieran.

Formulación de programas de capacitación para ambos niveles y los paquetes didácticos correspondientes. Los eventos de capacitación en que participa, se derivan de la detección de necesidades de capacitación, obtenida de los análisis de perfiles de cada puesto y del catálogo de cursos que de ello surja.

Se requiere a instructores externos para las primeras fases de capacitación de los instructores internos. Para los mandos medios y para aquellos casos muy especializados de capacitación, los servicios suelen ser más recurrentes. Se programa la capacitación de ambos niveles de instructores en sus distintas modalidades: directa e indirecta, intensiva o regular, general o especializada, en grupo e individual, formal o a distancia.

Se capacita para actuar en los perfiles de los puestos de mayor frecuencia en la Secretaría en una primera etapa, posteriormente se abarcarán los casos de menor frecuencia y más especializados.

La formación de instructores internos atiende, de inicio, prioritariamente la capacitación para el trabajo, para atender lo urgente y substituir los servicios de instructores externos, en campos donde su acción es limitada por desconocimiento de las funciones específicas del personal y de la actividad de las áreas a que están adscritos.

Se busca conformar una planta permanente de instructores en sus dos niveles: Instructores y Formadores de Instructores. Los instructores se desempeñan localmente en sus áreas de trabajo y los formadores de instructores tienen ámbitos más amplios: las oficinas centrales y las oficinas en las delegaciones. Dicha plantilla se podrá identificar en un catálogo de instructores asociado al catálogo de cursos de acuerdo con su ubicación institucional y geográfica.

Actualmente, se están preparando instructores internos en cada área administrativa, para satisfacer las necesidades de grupos de trabajo y de educación abierta. Las actividades de capacitación en el trabajo y para el trabajo, se desarrollan en las instalaciones de CAPYDE , en las CECADES y en las áreas que tengan un lugar destinado para capacitación, dado que se puede concentrar personal de varias áreas. Se establecerá, además un servicio permanente de formación, actualización, asesoría, consulta de información y suministro de materiales de apoyo.

Por último se está buscando la manera de organizar cursos intensivos regulares tendientes a formar capacitadores de instructores en las delegaciones, ya sea que los cursos se impartan en CAPYDE o en las propias delegaciones.

Hasta el momento existe un servicio de capacitación continua para reforzar y actualizar constantemente la capacitación recibida, y que además se pretende que se convierta en canal de suministro para nuevas opciones de capacitación y formulación de material didáctico que se vincule a éstas. Funcionará también como suministro de lecturas y material didáctico nuevo.

Existen todavía algunos proyectos para complemento de esta nueva modalidad dentro de la Secretaría, que por motivos de bajo presupuesto no se han puesto en marcha, como por ejemplo:

- Diseño de otros implementos de capacitación a distancia, tendientes a obviar la dispersión geográfica de los candidatos a instructores, para casos de emergencia, de sustitución de instructores.
- Favorecer selectivamente el uso de modernos instrumentos para la capacitación a distancia, tales como la teleconferencia y la instrucción programada.

La formación de capacitadores se hace exclusivamente en CAPYDE. La de los instructores internos se hace tanto en CAPYDE como en áreas centrales o estatales, cuando ello es necesario.

Se diseñan mecanismos para estimular tanto la labor del instructor en forma colectiva, como los logros obtenidos individualmente por el trabajador.

### 3.9 Paquetes de apoyo didáctico

#### **Justificación:**

En el proceso de capacitación debe contemplarse el uso de documentos que apoyen y reafirmen los conocimientos adquiridos. Los materiales y equipos son la aplicación de una tecnología que combina su empleo en función del escenario pedagógico donde se desenvuelven las acciones de enseñanza-aprendizaje.

Los paquetes de apoyo didáctico están considerados como el medio idóneo para que el participante adquiera los elementos al servicio de su aprendizaje. Este apoyo fomenta los procesos relacionados con el conocimiento y debe funcionar como un eficaz auxiliar entre el participante y lo que va a aprender.

Se dividen en tres tipos básicos:

1. Audibles
2. Visuales directos
3. Audiovisuales proyectados

Es importante que la elección de un tipo determinado de apoyo radique en la potencialidad que tenga para sistematizar la transmisión del conocimiento, en lograr las mejores opciones, así como en sustentar y asegurar una interacción entre el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Objetivo:**

Se diseñarán y utilizarán paquetes de apoyo didáctico que permitan reafirmar los conocimientos y aporten elementos de consulta, y que coadyuven al proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Estrategia:**

La metodología para el uso de los paquetes empezó con la clasificación de objetivos y la estimación previa del tipo de apoyo que se necesitará. Éstos se implementaron a partir del momento en que el proyecto entró en funciones.

En la elaboración de cada paquete se está tomando en cuenta el contenido de los cursos, poniendo especial atención al tipo de aptitudes y actitudes, así como al nivel de formación de cada grupo, para que los participantes e instructores, respectivamente, obtengan beneficios tangibles. La elección de los paquetes seguirá dependiendo del mejor aprovechamiento que se haga de los recursos, pero también de los resultados que deseamos se obtengan de la capacitación.

Se requiere realizar permanentemente

- Revisión de los contenidos de los cursos
- Selección de los cursos que reciben apoyo
- Definir los paquetes más idóneos
- Producir, reproducir y actualizar

### **3.10 Programa Emergente de Capacitación**

#### **Justificación:**

Como parte complementaria, actualmente se está trabajando en otro proyecto que será integrado al Programa de Capacitación en su versión definitiva, el cual será llevado a cabo durante el año 2000, tanto en oficinas centrales como en delegaciones estatales.

Este surgirá como resultado de una nueva detección de necesidades más completa y mejor diseñada que a nuestro juicio asegurará, con base en un catálogo de puestos y otro de cursos previamente actualizados, la satisfacción de las necesidades que existen en la Secretaría.

#### **Objetivo General:**

Establecer un programa de capacitación , que surja como resultado de la aplicación de una detección de necesidades de capacitación de acuerdo al nuevo sistema.

#### **Acciones:**

El procedimiento seleccionado para llevar a cabo la integración del Programa de Capacitación tendrá como base el instrumento que para la detección de necesidades de capacitación se instrumente, en función de los siguientes aspectos. Recopilación de información básica y selección, diseño y aplicación de técnicas e instrumentos.

Una vez elegido el instrumento, éste deberá ser aplicado tanto en oficinas centrales como en delegaciones, contando para ello con el apoyo de los respectivos responsables de capacitación, para que cada uno elabore e integre, en su momento la propuesta de capacitación correspondiente a su área.

Todas las propuestas serán turnadas a la Dirección de Capacitación y Desarrollo (CAPYDE) para su oportuno análisis y posterior integración a un solo programa de la materia. Para ello es necesario:

- Imprimir el instrumento seleccionado para la determinación de necesidades de capacitación (DNC).
- Entrenar a los responsables de capacitación en la correcta aplicación del instrumento diseñado para la detección de necesidades.
- Hacer indicaciones pertinentes al personal responsable de la capacitación, al menos en los dos siguientes aspectos:
  - a) Cuando el instrumento sea aplicado por los jefes inmediatos del personal para determinar las necesidades de capacitación en el puesto
  - b) Cuando el instrumento sea aplicado directamente al personal para determinar sus necesidades específicas de desarrollo.



- Informar sobre el uso del nuevo catálogo de cursos así como de los formatos que se emplearán para integrar el programa de capacitación correspondientes a cada una de las áreas.
- Delimitar los pasos inherentes al proceso de Programación-Presupuestación correspondiente a cada uno de los programas.

Una vez aprobado el nuevo modelo de instrumento para la DNC en relación con el nuevo Catálogo de Puestos y el Catálogo de Cursos los siguientes pasos a seguir son:

- Entrenamiento en la aplicación del instrumento de DNC, el cual se llevará a cabo con los responsables de la capacitación tanto de oficinas centrales como en delegaciones en una reunión en las instalaciones de CAPYDE.
- Cada responsable de capacitación después de haber recibido el entrenamiento respectivo y contar con el nuevo instrumento de DNC, deberá aplicarlo en sus áreas de trabajo tanto en oficinas centrales como en delegaciones.
- Aplicada la cédula de DNC, el siguiente paso será codificar la información para ir conformando el Programa de Capacitación.
- Una vez terminado de elaborar cada programa, en cada una de las áreas administrativas de la Secretaría deberá ser avalado por las autoridades correspondientes.

La propuesta del nuevo Sistema de Capacitación y Desarrollo y, desde luego, la puesta en marcha del programa emergente de capacitación arriba descritos requieren de instrumentos ejecutivos, administrativos y de concertación específicos. Se esperaría que todo este andamiaje tenga su consecuencia en un texto normativo que condense todos los cambios habidos.

Un aspecto central del nuevo proceso de capacitación es el área técnica del esquema, esto es CAPYDE. En este sentido, se propone reestructurarlo de tal manera que incorpore sustantivamente funciones pedagógicas de formación de instructores, de diseño, producción de material didáctico y autoenseñanza, más la modalidad de capacitación continua para todo tipo de cursos en los términos ya expresados.

La transformación sustantiva de CAPYDE en el contexto de la federalización requiere igualmente de un cambio en los esquemas de operación. Por lo cual se considera en el proyecto de SCD redefinir las vinculaciones y los ámbitos de responsabilidad de CAPYDE con las delegaciones y aún con el personal transferido a los gobiernos locales. De acuerdo con lo anterior, se hace imprescindible incorporar una reconversión tecnológica en los procedimientos mencionados que permitan aprovechar las tecnologías de punta en materia de capacitación.

## **CAPÍTULO 4**

### **ALCANCES Y TENTATIVAS DE LA ACTIVIDAD PEDAGÓGICA**

#### **4.1 La experiencia profesional del pedagogo durante el desarrollo del proyecto**

La obligación de lograr los objetivos de capacitación, ha exigido que la misma se apegue a las necesidades reales de la Institución, y especialmente al área a la cual pertenece cada uno de los trabajadores, a sus actividades particulares y a las metas de cada área de trabajo, además de responder a criterios permanentes de productividad y eficacia.

Es decir, que para que este proyecto entrara en función, fue necesario implementar los procesos de capacitación y anticiparnos a la planeación de la misma. La capacitación para el trabajo, desde la perspectiva de este proyecto, ha tenido como origen las necesidades y demandas de la SAGAR, y las demandas que ejercen los trabajadores desde sus propios intereses personales, misma que puede operar a partir de una demanda general en cuanto a temas y número de aspirantes, así como a las políticas de formación de recursos humanos en la misma.

La capacitación, en el caso de los trabajadores del sector público, es esencial para que el servicio que ofrece la dependencia responda a las expectativas de la ciudadanía, ya que la capacitación es el instrumento por el cual el servidor público puede mejorar aptitudes para desempeñar correcta y eficazmente su trabajo. La experiencia indica que hasta el profesionista más preparado, más experimentado, requiere de actualización y en otros casos de renovación total de las técnicas para desarrollar planes y programas. Solamente una persona que conoce las aplicaciones de la

capacitación, además de su importancia, sabe que la misma es un campo especializado de la enseñanza, que atiende principalmente a los adultos que tienen interés, motivación y actitudes diferentes a las que se presentan en el ambiente de la educación formal.

La experiencia obtenida durante la elaboración de este Proyecto de Capacitación, ha permitido una mejora constante de los objetivos planteados para la capacitación en el área administrativa de la SAGAR, una búsqueda más concreta de las metas a alcanzar y resultados que han rebasado las expectativas propuestas al comienzo del trabajo. Este proyecto aún tiene que pulirse más, hasta el momento los logros han sido satisfactorios y el personal ha comenzado a aplicar lo aprendido y a dar resultados positivos en sus áreas.

El éxito de este Proyecto está ligado también al interés que cada trabajador tenga por superarse y a la calidad del aprendizaje que se promueva por parte de los que dirigen la capacitación. El presente trabajo se realizó con el propósito fundamental de que sirva de guía a quienes desarrollen y asuman este interés por el mejor desempeño de los trabajadores del gobierno, dedicados a labores administrativas dentro de la Institución.

Algunas recomendaciones que podrían implementarse en CAPYDE son:

- Estructurar y fortalecer materias de estudio (capacitación para el mismo pedagogo dentro de la Institución), que aborden temas concernientes a la capacitación de personal, complementar la formación en el uso de la tecnología y abordar cuestiones prácticas relacionadas con el desarrollo, administración y evaluación de procesos cognitivos.

- Crear espacios destinados a polemizar en temas de enseñanza-aprendizaje, promoviendo estos temas como una oportunidad de trabajo para los interesados en participar de esta actividad.
- Recopilar la información necesaria de los programas de capacitación, particulares de otras empresas y empleados federales, para promover el estudio e investigación en esta área del conocimiento desde una perspectiva tanto teórica como empírica.
- Establecer informes periódicos para detectar si efectivamente se están logrando los objetivos de capacitación, así como verificar directamente con los trabajadores que éstos la reciban adecuadamente.
- Este me parece uno de los puntos primordiales, lograr un seguimiento estricto en cada cambio de directivos en el ámbito de la capacitación, es decir que el programa implementado continúe en desarrollo, independientemente de quien lo retome o dirija.
- Por último, que la capacitación también trascienda a los mismos jefes, para que ellos comprendan la importancia que tiene estar actualizado en las diferentes opciones para realizar su trabajo.

## 4.2 Evaluación de la actividad profesional del pedagogo

A fin de estar en condiciones de determinar el grado de cumplimiento de las metas encomendadas al pedagogo involucrado en el ámbito de la capacitación dentro de la SAGAR, se deslinda el siguiente referente:

La formación académica recibida en la Universidad, brindó los elementos teóricos necesarios para emprender actividades tales como: Comunicación Interna, Reclutamiento y Selección de Personal, Inducción del Personal a la Institución y todas aquellas labores que requieren coordinación de esfuerzos, planeación y organización de tareas. También es preciso señalar que existió la necesidad de trabajar en los siguientes campos:

- 1) Conjunto de actividades inherentes al puesto y ligadas más estrechamente al campo de formación del psicólogo, tales como aplicación e interpretación de pruebas psicométricas, conocimiento de los procesos del individuo dentro del ambiente de trabajo y otras relacionadas con la motivación laboral. Es decir, elementos que permitieran una mejor comprensión de los fenómenos de grupo y especialmente elaboración de estrategias, cambios estructurales, etc.
- 2) Uso y conocimiento de la informática como herramienta de trabajo.
- 3) Necesidad de profundizar en el área precisa de la capacitación, profundizar el conocimiento sobre aspectos particulares de estos procesos de enseñanza-aprendizaje técnicas necesarias

## **ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA**

para desarrollar programas de capacitación en áreas operativas y asegurar una adecuada transmisión de conocimiento hacia los capacitandos en este tipo de actividades.

Por otra parte, he recibido información de cómo cumplir con los requisitos legales, cómo formar capacitadores, y sobre algunas de las modalidades de vanguardia desarrolladas durante los últimos años en este terreno.

Sin embargo es notable que dicha formación esté perfectamente diferenciada de los procesos de enseñanza-aprendizaje dirigidos a los niños o adolescentes, ya que en el ámbito de la capacitación de personal, no se trata sólo de transmitir conocimientos, sino de transmitir capacidades operacionales, para ello ha sido necesario contar con una metodología de la formación de adultos en donde los métodos adoptados realmente faciliten la adquisición del conocimiento y la evolución de actitudes en empleados que casi de inmediato aplicarán lo que les fue enseñado.

Aún así, por la formación profesional del pedagogo que está instruido para definir objetivos de aprendizaje, preparar contenidos y evaluar resultados de la enseñanza, es decir, procesos de enseñanza-aprendizaje, he logrado prácticamente, obtener resultados sobresalientes para mi experiencia profesional, desde el momento en que he realizado un Proyecto de Capacitación en el cual he aplicado todos mis conocimientos y experiencia, hasta la satisfacción de la aplicación del mismo

## CONCLUSIONES

La realización del proyecto me permitió darme cuenta del atraso en el nivel de capacitación que existe en una Institución de Gobierno, aún contando con todos los medios para implementar verdaderos programas que permitan lograr un avance en esta materia, y que el personal pueda aprovechar este medio tan importante para superarse en aspectos básicos como son los laborales y personales. Además de conocer el gran campo de trabajo que tiene la Pedagogía en el ámbito laboral.

Durante mi estancia en esta Dirección, pude constatar del índice de indisciplina tan grande que existe, para hacer uso adecuado de los recursos e institucionalizar este programa y llevarlo a cabo en un cien por ciento. Además de grandes obstáculos por parte del personal que se tiene que capacitar para aceptar la modalidad del nuevo programa. Aún así, creo que mi labor contribuyó a abrir un camino nuevo hacia la mejora de la calidad del trabajo del personal, y a darle un auge más serio y propio de la Institución.

Por otro lado, la experiencia en la elaboración de este trabajo ha permitido ampliar mi campo de referencia en lo que respecta a la conducta tomada entre quienes tenemos los conocimientos y quienes tienen en su poder la aplicación del proceso de enseñanza-aprendizaje. Debería cerrarse esta brecha y dejar los obstáculos a un lado. la capacitación es importante en todos sentidos, tanto en la teoría como en la práctica



Para concluir, este trabajo me ha permitido valorar la importancia de la capacitación en cualquier área. en donde existan personas con interés de elevar y aprovechar aquéllas aptitudes que le permitan elevar la calidad de su trabajo y mejorar su desempeño en todas las actividades que realice, no solamente en su área de trabajo, también en su vida diaria.

Espero que este trabajo les sirva de referencia a las nuevas generaciones, para consulta y punto de referencia para algún proyecto posterior.

## BIBLIOGRAFÍA

ARIAS GALICIA, FERNANDO: Administración de Recursos Humanos. México, Trillas, 1990.

GARCÍA, ANGELA: Desarrollo Humano. Informe. Colombia, De Tercer Mundo, 1990.

NASSIF, RICARDO: Pedagogía General. México, Kapelusz, 1991.


PINTO, ROBERTO: Proceso de Capacitación. México, Diana, 1990.

SILICEO, ALFONSO: Capacitación y Desarrollo de Personal. México, Limusa-Noriega, 1997.


SKINNER, B. F.: Tecnología de la Enseñanza. España, Nueva Colección Labor, 1973.

ALVAREZ MANILLA, SANTACRUZ VARELA Y DUARTE NAVARRETE: Manual de Educación Permanente. México, SSA, 1989.

FORMATO 20 DEL SECTOR DE NECESIDADES Y PROGRAMACION DE ACCIONES DE CAPACITACION DEL GOBIERNO FEDERAL



**SAGAR**



**copyes**

DEPENDENCIA \_\_\_\_\_ EJERCICIO \_\_\_\_\_

CLAVE \_\_\_\_\_ PERIODO \_\_\_\_\_

DETECCION DE NECESIDADES		PROGRAMACION DE ACCIONES PROGRAMACION DE PRESUPUESTACION				
ATRIBUCIONES Y/O FUNCIONES DE LAS QUE DEPENDE LA CAPACITACION	OBJETIVOS	P	SP	METAS CLAVE DESCRIPCION	GASTO PRESUPUESTAL (MILLONES DE PESOS) INVERSION TOTAL AUTORIZADO	TOT EJER AN

ELABORADO \_\_\_\_\_

REVISADO \_\_\_\_\_



PROCEDENCIA  
CLAVE

FORMATO D-21 PROGRAMACION DE ACCIONES DEL GOBIERNO FEDERAL



EJERCICIO:  
PERIODO:

PROGRAMACION DE ACCIONES  
PROGRAMA INSTITUCIONAL

DESCRIPCION DE ACCIONES DE CAPACITACION

CLAVE DE META

NUMERO DE ACCIONES

PERIODO DE EJECUCION

ELABORO:  
TELEFONO: