

41



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

CENTRO DE CALIDAD DE LA SECRETARIA DE GOBERNACION

EL NUEVO PAPEL DE LA CAPACITACION EN LA MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA MEXICANA, EN EL PERIODO 1995-2000.

T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA (ESPECIALIDAD ADMINISTRACION PUBLICA)

P R E S E N T A N : GONZALEZ LEON MIRIAM ALEJANDRA JUAREZ AGUILAR PAOLA

294457

DIRECTOR DE TESIS. LIC GABRIEL CAMPUZANO PANIAGUA



CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.

2001



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.

**EN AGRADECIMIENTO ESPECIAL:**

**AL LIC. GABRIEL CAMPUZANO PANIAGUA**

*Por su experiencia profesional brindada, por su tiempo dedicado para la elaboración y terminación de este trabajo, por su infinito apoyo incondicional.*

**A TODOS NUESTROS PROFESORES:**

*Quienes de una forma u otra contribuyeron en la realización de este trabajo y a quienes les estaremos infinitamente agradecidas por sus experiencias y conocimientos que nos proporcionaron dentro de las aulas.*

**CON ADMIRACION Y RESPETO  
MIRIAM Y PAOLA**

## ÍNDICE

¿Para qué y/o Por que escribo esta Tesis?	1
---	---

### Capítulo I.

1. Importancia de la Capacitación en el mundo.	1
1.1. Conceptos de Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento, Formación y Desarrollo.	5
1.2. Antecedentes de la Capacitación en México.	9
1.3. Marco Jurídico de la Capacitación.	16
1.3.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	17
1.3.2. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.	18
1.3.3. Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado	19
1.3.4. Capacitación en el Sector Público 1990-1994, avances y perspectivas	19
1.3.5. Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público	20
1.4. Situación de la Capacitación en el Sector Público	25

### Capítulo II.

2. El impacto de la Globalización en la Modernización de la Administración Pública Mexicana	29
2.1. La Modernización y sus líneas	31
2.2. Modernización de la Administración Pública Federal	36
2.3. Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1995-2000.	37
2.4. Condiciones Externas e Internas para la Modernización.	41
2.5. Contenido del Programa de Modernización de la Administración Publica. (PROMAP) 1995-2000.	45
2.5.1. Antecedentes.	46

2.5.2. Acciones Relevantes en el Plano de la Administración Pública.	48
2.5.3. Principales Programas de Modernización Desarrollados en el Periodo.	50
2.5.4. Diagnostico General.	51
2.5.5. Objetivos y Líneas de Acción.	54

### Capitulo III.

3. Antecedente de los Centros de Capacitación en Calidad. (CECCAL).	60
3.1. Unidad de Desarrollo Administrativo.	64
3.2. Modelo de Implementación de los Centros de Capacitación en Calidad.	69
3.2.1. Esquema de Integración.	70
3.2.2. Características del Centro de Capacitación en Calidad.	71
3.2.3. Proyecto para la Instalación del CECCAL.	78
3.2.4. Desglose Estructurado de Trabajo.	79
3.2.5. Manual de Operaciones.	80
3.3. Sistema Integral de Formación y Capacitación (SIFOC).	83
3.3.1. Diagnostico Institucional.	84
3.3.2. Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC).	86
3.3.3. Procedimiento para Identificar Necesidades de Capacitación.	87
3.3.4. Programación.	90
3.3.5. Plan General de Capacitación.	90
3.3.6. Programas de Capacitación.	91
3.3.7. Plantilla de Instructores.	91
3.3.8. Material Didáctico.	92
3.3.9. Ejecución.	92
3.3.10. Evaluación y Seguimiento.	94
3.4. Programa de Modernización y Calidad en el Gobierno Del Estado de Nuevo León	97

## Capítulo IV.

Antecedentes del Centro de Calidad de la Secretaría de Gobernación (CECAL-SEGOB).	106
4.1. Marco Jurídico Administrativo de la Capacitación en la SEGOB.	111
4.2. Características del Centro de Calidad (CECAL).	116
4.2.1. Políticas del CECAL.	119
4.2.2. Misión y Visión del CECAL.	120
4.3. Fases de integración para el equipo de promotores del cambio del CECAL.	122
4.4. Personal Encargado de la Administración de la Capacitación.	126
4.5. Fases para Determinar la Capacitación en el CECAL.	128
4.5.1. Cuestionario para la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).	130
4.5.2. Programación de Acciones de Capacitación.	133
4.5.3. Ejecución.	134
4.5.4. Evaluación y Seguimiento.	135
4.6. Proyectos para el fin de Sexenio.	137
4.7. Presupuesto destinado a la Capacitación de la SEGOB.	147
4.8. Resultados de la UDA sobre el CECAL-SEGOB.	148
4.9. Cuadro Comparativo de las Acciones Realizadas para la Modernización y la Calidad en la Administración Pública Mexicana.	151

## CONSIDERACIONES GENERALES

Conclusiones.	153
Propuesta para Mejorar el Funcionamiento del Centro de Capacitación en Calidad.	176
Anexos	210
Fuentes	245

## ¿PARA QUÉ Y/O POR QUÉ ESCRIBO ESTA TESIS?

Ante un marco de cambio en la Administración Pública que señala el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, las circunstancias históricas exigen de la administración pública una notable elevación de la calidad en el desarrollo de sus funciones: por un lado se encuentran los nuevos retos originados por la interrelación con países mucho más desarrollados y por otro, las crecientes demandas planteadas por la sociedad al aparato burocrático.

En particular, en el caso mexicano y de los demás miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se establece una serie de compromisos hacia una mayor eficiencia, racionalidad y capacidad de respuesta del aparato gubernamental, como una medida conducente a la reducción del déficit público, y a lograr una influencia benéfica sobre los sectores productivos en general.

El Nuevo Papel de la Capacitación en la Modernización de la Administración Pública Mexicana, en el período 1995-2000, como caso de estudio: el Centro de Calidad de la Secretaría de Gobernación, como tema de tesis, pretende coadyuvar a la modernización de la administración pública federal, ya que consideramos que la capacitación juega un papel imprescindible para lograr los cambios planteados en el gobierno, sobre todo lograr un mejor desarrollo de los servidores públicos y la modernización de las instituciones.

Actualmente las condiciones externas del país están haciendo que el gobierno busque nuevas estrategias para mejorar, al igual que la sociedad, que se encuentra más informada, participante, crítica y demanda mayor transparencia y honestidad en las acciones de gobierno y en el uso de los recursos públicos.

Hoy, para nadie es desconocido el hecho de que en los últimos años exista un deseo proveniente de diversas voces de la sociedad, en cuanto que los servidores públicos actúen con honestidad y con una arraigada cultura de servicio, así como la eficiencia, eficacia y calidad de sus acciones se vean constantemente reflejados en los servicios que demanda la sociedad.

Por lo que hoy en día, temas como el de la calidad están adquiriendo mayor auge dentro de la administración pública. Pues si bien no es nuevo, ya que recientemente ha sido revigorizado y se entiende más que como el atributo de un proceso o característica de un producto, como una actitud, una forma de actuar y comportarse en todo lo que se hace y que compete particular y directamente a la cultura de las personas.

En el desarrollo administrativo de México con miras a mejorar una eficiencia socialmente necesaria y una calidad que la ciudadanía merece, es imprescindible contar con servidores públicos capaces, responsables, honestos y eficientes que puedan satisfacer con diligencia y oportunidad las necesidades que la población reclama a su gobierno

Hoy lo estamos viviendo con la globalización, se necesita ser más competitivos para poder exportar y comercializar, es necesario avanzar tecnológicamente e intelectualmente. Para ello, es importante contar con un gobierno competitivo que refuerce el esfuerzo de la sociedad mexicana. Ya que la eficiencia y la eficacia de la administración pública, tiene un gran impacto en el desarrollo económico del país. Contar con servidores públicos preparados, honestos, responsables, diligentes, eficaces, sensibles y atentos a las necesidades sociales es un requerimiento para la modernización.

Por la importancia que tiene la administración pública en el desarrollo del país, se hace necesario modernizar las instituciones públicas, con la finalidad de que respondan realmente a las necesidades y expectativas de la sociedad, y así mismo fortalecer su capacidad de adaptación a las transformaciones que se



gestan a nivel Internacional, dónde se aprecia un permanente proceso de evolución y mejoramiento de los mecanismos para administrar y promover el desarrollo de diversos países, mediante la utilización de sus aparatos administrativos públicos, como instrumento estratégico para otorgar mayor competitividad a sus respectivas economías, impulsar sus sectores productivos y promover la participación social en las decisiones y en la evaluación de la gestión gubernamental.

La importancia de la modernización de la administración pública radica en el mejoramiento de los servicios públicos, en dónde el servidor público juega un papel esencial dentro del nuevo contexto de la calidad, de ahí nuestro interés en enfocarnos en la capacitación de los servidores públicos y en esta nueva filosofía de la calidad dentro de los organismos que integran la administración pública.

Actualmente hay un gran déficit en los servicios y en las actividades que se realizan dentro del sector público, habitualmente nos encontramos con prácticas de corrupción, gente con poca iniciativa al realizar sus actividades, lentitud en los servicios, prepotencia, servidores públicos que deliberan y no se responsabilizan, así como la falta de información hacia los usuarios y no menos, la falta de capacitación de los servidores públicos. Ya que no hay una constante capacitación de acuerdo a las necesidades cambiantes que se le demandan a la administración pública. A pesar del marco jurídico que respalda la capacitación poco, se ha hecho y orientado este importante rubro en el sector público. La capacitación que se ha venido dando no contribuye a mejorar el desempeño del servidor público en su área de trabajo y por ende no contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la Institución.

Partiendo del razonamiento de que los cometidos de la administración pública no tiene por objetivo obtener beneficios, se justifica la mala calidad en la gestión y en la atención al cliente, Por esta razón, nosotras consideramos que todos los conceptos de calidad pueden y deben aplicarse a la administración pública.

Primero porque la calidad es cosa de todos y se debe impregnar una conciencia nacional, si queremos tener un país competitivo. Segundo, porque se puede reducir el déficit y obtener beneficios enfocando la gestión de gobierno bajo la filosofía y técnicas de Calidad Total.

El enfoque hacia la calidad en el servicio es parte fundamental de la orientación general de las reformas en administración del sector público que a nivel internacional países como miembros de la OCDE están implementando para mejorar la capacidad de respuesta y sensibilizar a sus instituciones gubernamentales, en dónde México forma parte.

Ante esta organización y los nuevos retos de la administración pública en México se busca crear e infundir una nueva cultura de servicio, que este basada en el profundo convencimiento de esta función, por parte de administradores y servidores públicos. Pues para que las cosas cambien, se debe participar, tomar responsabilidades, opinar y sugerir cambios, esto debe ser común, tanto para mandos como para los colaboradores. Se necesita un nuevo espíritu de equipo, manejar la coordinación y cooperación, dando un sentido al trabajo.

La introducción del nuevo enfoque de calidad requiere una renovación total de la mentalidad de las personas y por tanto una nueva cultura de gestión, lo que hace necesario contar con una dirección ó centro que asuma el control de esa calidad y proporcione la educación sobre este sistema de gestión a todos los empleados de la organización de acuerdo a sus propias necesidades.

Queremos resaltar con esta investigación que el cambio logrado en otros países y estados estuvo fundamentado en la creación de un centro impulsor del proceso de cambio. Experiencia que hoy se plantea en la Administración Pública Federal, a través de la creación de los Centros de Capacitación en Calidad en cada dependencia y entidad, propuesta planteada y coordinada por la Unidad de Desarrollo Administrativo de la SECODAM.

La importancia de esta propuesta para la administración pública, radica en mejorar el papel que viene desempeñando el servidor público dentro de las Instituciones con el fin de contar con una administración pública eficaz, eficiente y de calidad que responda a las constantes demandas de la sociedad y a los retos que se gestan a nivel internacional.

Por lo que consideramos importante analizar el planteamiento de los centros como una estrategia que pueda ayudar al cambio de aptitudes y actitudes que se le demandan a los servidores públicos y a la creación de una nueva cultura de gobierno enfocada en la calidad en los servicios.

## CAPITULO I

### 1. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN EL MUNDO.

El siglo XXI empezó antes de tiempo. Si bien desde los años 80's ya había indicios claros que el inicio de este siglo estaría marcado por un fuerte énfasis, el desmembramiento de la Unión Soviética (que en buen medida, también fue un acontecimiento ocasionado por razones económicas), el fin de la guerra fría, el triunfo de capitalismo y la expansión de la economía global, aceleraron aún más estas tendencias.

Para muestra de lo que ya estamos viviendo y seguiremos viviendo durante los principios del próximo siglo, basta un botón. Consideremos por ejemplo, las reuniones anuales del World Economic Forum que se llevan a cabo en Davos, Suiza. A estas reuniones asisten un buen número de jefes de Estado, ministros de economía o de comercio, secretarios de relaciones exteriores, etc. Así como la crema y nata del empresario mundial. Hasta hace no muchos años, una reunión así, había sido aprovechada por los empresarios para tratar de causar una buena impresión en los funcionarios públicos, a fin de obtener ciertas preferencias o ciertas concesiones para el capital que representa. Hoy en día, los papeles se han invertido y son los mandatarios los que tratan de causar esa buena impresión, para atraer inversiones del exterior, a sus respectivos países.

Vivimos en penumbra de una era marcada por la microtecnología; un impresionante dominio y avance de las telecomunicaciones; el perfeccionamiento de los sistemas de información; avances en la robótica; problemas ambientales extremos; el arrebato de las economías globales; modelos de producción en los que está, en entre dicho el papel del hombre y una exigencia de cambio, sustitución o transformación de las materias primas. Evidenciando que los tiempos actuales giran sobre la búsqueda de nuevas estrategias y mecanismos políticos,

administrativos, económicos, sociales y jurídicos para asegurar las libertades y la ampliación de la justicia social.

La introducción de dichas tecnologías y sistemas para administrar en forma más efectiva, así como la creciente utilización de las herramientas informáticas e innovaciones tecnológicas, hace necesario que se estructuren programas adecuados de capacitación como estrategia fundamental para lograr la adopción de las capacidades al entorno laboral de fin de siglo

Técnicas como la reingeniería de procesos, la calidad y el mejoramiento continuó, además de la informática, están cambiando los métodos y procedimientos de trabajo aún ritmo acelerado, día a día se incorporan a las organizaciones gubernamentales, las cuales se ven cada vez más pobladas por equipos de computo, paquetes y sistemas informáticos que de manera muy rápida, consiguen elevar la productividad, la eficiencia y los resultados. Al mismo tiempo, producen ahorros en la atención de trámites, reducen el esfuerzo del personal y lo hacen más productivo.

El mundo moderno cada vez se vuelve más complejo, difícil de estructura, bajando los indicios de predictibilidad. De igual forma la crisis nos pone ante la necesidad de buscar un nuevo paradigma de racionalidad que parte de la necesidad de eficientizar y maximizar recursos, así mismo, gestar los cambios (institucionales) con la finalidad de reducir la incertidumbre, tomando en cuenta la complejidad de las instituciones.

No obstante, las actuales circunstancias históricas, exigen a los gobiernos una notable elevación de la calidad en el desarrollo de sus funciones: por un lado se encuentran los nuevos retos originados por la interrelación con países muchos más desarrollados y por otro, las crecientes demandas planteadas por las sociedades a los aparatos burocráticos.

La necesidad de capacitarse constituye un papel importante para poder incidir en la transformación; la competitividad ya no se reduce a la abundancia de mano de obra barata sino al incremento de la productividad y la calidad. Por ello, quienes representen al Estado deberán hacerlo con el máximo nivel de conocimientos técnicos y científicos, habilidades y sensibilidad, que sólo podrán alcanzar a través de la capacitación.

Así pues, quienes permanezcan en el servicio público deberán participar en un proceso de capacitación permanente, que les permita mejorar sus aptitudes y modificar sus actitudes, hacia la búsqueda de mayores niveles de competitividad y eficiencia.

“Los investigadores de todo el mundo han señalado enfáticamente y en forma reiterada la importancia de la capacitación del servidor público... Sobre la preocupación actual basta citar las siguientes informaciones de Naciones Unidas <Un personal competente es la condición sine qua non de un servicio público eficaz... La capacitación de personal es de importancia fundamental para todos los servicios públicos... La formación profesional merece figurar, pues con prioridad preferente en los programas de desarrollo>.

Ese mismo organismo internacional, hace notar que existen tres factores que hacen singularmente urgente la formación de personal para el servicio del estado en los países que se hayan en vías de desarrollo, ha saber:

- a) La necesidad de innovación en la administración para hacer frente a las transformaciones de los sistemas económicos y sociales;
- b) la rápida expansión de las funciones que el gobierno está llamado a realizar; y
- c) la escasez de personas preparadas profesionalmente que es, por lo general características de sus países”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Duhaít Krauss, Miguél. “La Administración de Personal en el Sector Público” INAP, México, 1986 p 70

Hoy, es importante que los servidores públicos cuenten con una formación académica, y que su actualización sea constante, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de su país, para enfrentar los retos que día a día se insertan en la administración pública.

Muestra de ello, esta en la experiencia del condado de Los Ángeles, donde se inicio un proyecto de productividad y calidad, considerando algunos aspectos importantes; como que el gobierno ciudadano se adaptara a los crecientes cambios en el mundo. "La realidad es que las necesidades de la población aumentaba pero el presupuesto para cubrir esas necesidades no. Había que crear procesos de renovación que hicieran rendir más el dinero. Había además que crear una nueva cultura con enfoque a la administración eficiente, pero también a la satisfacción ciudadana. Fue así como el condado de Los Ángeles decidió establecer una comisión para la productividad y calidad integrada por representantes del sector privado, quienes interactuaron con los servidores públicos. La comisión para la productividad y calidad quedó integrada en el mes de julio de 1982 y la formaron miembros representantes de la industria; sindicatos y académicos, cuyo objetivo principal era asesorar a la Junta de Gobierno en materia de calidad y productividad, a través de programas de capacitación y proyectos de mejora continua.

La comisión se organizó de tal manera que generó un programa de capacitación hacia la calidad y hacia la mejora de la productividad. El municipio de Los Ángeles promovió el programa de calidad más allá de sus fronteras llevando su capacidad operativa a municipios vecinos conurbanos para extender el proyecto y de esta manera trabajar en equipo con otras autoridades municipales para extender los servicios. Hasta 1995 el programa de productividad y calidad de la ciudad de Los Ángeles había implementado 1700 proyectos y más de 100 diferentes modelos de calidad".<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Cruz, José. "Reinventando el Gobierno en México" ED: Orión. México, 1988,p.114

Y es ahí, dónde la capacitación cobró especial importancia, por constituirse como mecanismo que sustentó el proceso de cambio, ya que a través de la capacitación se sensibilizó, se actualizó, y se desarrollaron las habilidades y actitudes necesarias para insertarse en el nuevo cambio planteado, logrando incrementar el potencial del trabajo. De esta manera, la capacitación adquiere una connotación significativamente importante, se convierte en una estratégica organizacional y en una necesidad real y sentida de los servicios públicos por contribuir a su propio crecimiento

### **1.1.CONCEPTOS DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO, ENTRENAMIENTO, FORMACIÓN Y DESARROLLO.**

Es importante citar algunos conceptos de capacitación, ya que este concepto genérica y tradicionalmente engloba el adiestramiento, el entrenamiento, la formación y el desarrollo, pero para efecto de análisis distinguiremos cada uno brevemente.

Para algunos autores la capacitación se define como: "la actividad de enseñanza/aprendizaje que tienen como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización ha adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales esa organización lleva acabo sus objetivos".<sup>3</sup>

A través de la capacitación, se fomentan cambios de comportamiento, se imparten conocimientos y se desarrolla destrezas, acordes con las funciones y objetivos a cumplirse en las organizaciones.

---

<sup>3</sup> Diccionario de Política y Administración Pública Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública Vol 1. México, p. 213



En el glosario de términos administrativos, la definen como “la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desarrollar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo”.<sup>4</sup>

Entendemos que la capacitación, tiene como propósito fundamental, elevar la potencialidad de los servidores públicos, mejorando su nivel de conocimiento y su disposición hacia sus funciones. Lo que permite deducir, que la capacitación está orientada a quienes desempeñan funciones no sólo de destreza manual, sino al personal de niveles o posiciones de mayor responsabilidad.

Al mencionar destreza manual, nos referimos al adiestramiento, Adriana Hernández, lo define: “el adiestramiento en su acepción más simple significa hacer diestro a alguien o enseñarle a manejar su mano derecha, por ser la que normalmente se utiliza en el desempeño de labores manuales. Dicho concepto ha evolucionado y en la actualidad conforma la etapa inicial del proceso de capacitación laboral, pero se le sigue relacionando con el perfeccionamiento de habilidades físicas y mecánicas”.<sup>5</sup>

Asimismo, Wilburg Jiménez, en relación específica con la administración pública, afirma que: “los esfuerzos de adiestramiento administrativo tienden a concentrarse a nivel operativo”.<sup>6</sup>

Pero para evitar las discusiones terminológicas y concluir con el concepto y contenido del adiestramiento, se puede decir que está actividad es necesaria cuando se pretende mejorar aquellos procedimientos rutinarios o repetitivos que existen en algunos procesos laborales, observados con más frecuencia en los

---

<sup>4</sup> Glosario de Términos Administrativo. Presidencia de la República, Coordinación de Estudios Administrativos Serie Organización y Métodos, p.42

<sup>5</sup> Hernández Puente, Adriana. “Administración y Desarrollo de Personal Público”. INAP México, 1994 p.323

<sup>6</sup> Jiménez Castro, Wilburg. “Administración Pública para el Desarrollo Integral”. Fondo de Cultura Económica, México, 1971 p. 192

niveles inferiores, así como en actividades eminentemente operativas y, en menor proporción, en las relacionadas con funciones administrativas o de servicio.

Otro concepto más que se resalta en relación con la capacitación, es el entrenamiento, Agustín Reyes, lo define como: "toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio.

Así mismo hace mención que dentro del entrenamiento, se comprenden tres aspectos distintos y complementarios:

Primero: la capacitación, de carácter más bien teórico de amplitud mayor y para trabajos calificados.

Segundo el adiestramiento, de carácter más práctico y para un puesto más concreto; es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, aún suponiendo una capacitación previa.

La palabra adiestramiento, es muy exacta pues significa adquirir destreza. Indica que, así como la mano derecha puede realizar cosas que no hace la izquierda debido a la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado, de manera semejante se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo por medio de una enseñanza práctica de carácter sistemático.

Tercero: además de la capacitación teórica y del adiestramiento práctico que proporcionan, respectivamente ideas y hábitos -v.gr.: manuales-, es necesaria la "formación" que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo, etc. que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento, y que sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno ordenado y decidido.

Las tres funciones que comprenden el entrenamiento se requieren para todos los puestos; pero es evidente que, si bien en los niveles inferiores no calificados, predomina el mero adiestramiento, conforme se asciende en los niveles jerárquicos tienen mayor importancia la capacitación y la formación".<sup>7</sup>

Un cuarto concepto se resalta, la formación, "que no se diluye dentro de los otros dos, pues, ni se trata de enseñanza de ideas teóricas, como en la capacitación, ni de la mera adquisición de destreza, como en el adiestramiento, sino de crear en el entrenado, un conjunto de hábitos morales y sociales, sin los que todo lo antes explicado, pueda resultar inútil"<sup>8</sup>

Como es obvio, las instituciones necesitan lograr concientizar a los jefes y empleados sobre los objetivos y las metas a alcanzar, así como adquirir hábitos de cooperación, de veracidad, de lealtad, y principalmente de honestidad.

Otro concepto que se relaciona, pero más, con el último mencionado, es el desarrollo, el cual se entiende "como el progreso integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen la más alta jerarquía en la organización de las empresas".<sup>9</sup>

Después de definir estos conceptos entendemos que la capacitación es la actualización y especialización en conocimientos, enfocada en el personal de niveles o posiciones de mayor responsabilidad; el adiestramiento, como la enseñanza práctica, que se enfoca a los niveles operativos, el entrenamiento como aquel que se da para adquirir las capacidades que se requieren en un oficio o profesión específica; la formación como una enseñanza de hábitos y conductas

---

<sup>7</sup> Reyes Ponce, Agustín "Administración de Personal". Primera parte, Relaciones Humanas. ED. Limusa, Mexico, 1973. p.104

<sup>8</sup> Ibidem . p 112

<sup>9</sup> Guzmán Valdivia, Isaac "Problemas de Administración". ED: Limusa Wiley Mexico, 1966. p.69

necesarias en la institución, y el desarrollo implica la formación de personal adecuado a los cambios, capacitado profesionalmente para elevar su rendimiento bajo nuevas condiciones de producción e intercambio y, como elemento sustantivo, capacitado intelectualmente para readaptarse a las transformaciones futuras, en un proceso permanente de actualización científica y crecimiento individual.

Cabe mencionar que todos estos conceptos relacionados entre sí, tienden a un mismo fin, apoyar el desempeño y desarrollo de los trabajadores. Es importante tener bien definidos el papel que cada uno de ellos juega dentro del sector público.

Pero, la investigación que realizamos se enfoca específicamente, en la capacitación del sector público, y la formación de los servidores públicos. Ya que consideramos que este rubro juega un papel importante, en la modernización de la administración pública mexicana, que hoy se demanda.

Hoy más que nunca, la constante capacitación y formación de los servidores públicos será fundamental, ya que se hace necesario contar con servidores públicos eficientes, eficaces y honestos, para enfrentar los nuevos retos que se gestan a nivel nacional e internacional.

Para ello es necesario revisar los antecedentes de la capacitación, su marco jurídico, y la situación que guarda, con efecto de entender las perspectivas que tiene.

## **1.2. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MÉXICO.**

En México, un antecedente preciso con relación al adiestramiento se encuentra en el Código civil de 1884 el cual estipulaba, dentro del capítulo dedicado a regular a los trabajadores, que el aprendiz que prestaba sus servicios no tenía derecho al pago de un salario, puesto que este se compensaba con la enseñanza recibida.

Esta situación cambia con el artículo 123 constitucional y posteriormente con la promulgación de la Ley federal del trabajo en 1931. La Revolución Mexicana de 1910, convirtió en realidades las aspiraciones de la clase trabajadora nacional, la que al igual que la de muchos países, no tenía garantías como tal y estaba sujeta a la explotación.

Con el propósito de garantizar un mejor nivel de vida a quienes viven de su fuerza de trabajo, y con la firme pretensión por parte del Estado, de construir un país que fuera productivo, el Constituyente de 1916-1917, incluyó en nuestra Carta Magna el artículo 123, en el que se refleja la preocupación del Estado, por captar y dar respuesta a las expectativas de la sociedad.

Asimismo se dio rango constitucional a las garantías en el trabajo, con el propósito de armonizar las relaciones entre los factores de la producción. La gran mayoría de la fuerza laboral se encontraba en los talleres, en el comercio y en el campo.

Los trabajadores al servicio del Estado eran pocos y tuvieron que regularse por un marco legal poco adecuado para el tipo de responsabilidades que tenían que cumplir.

En 1917 lo importante era proteger a los trabajadores del sector privado, ya que constituían la mayoría, posteriormente, el Estado habría de crear un Régimen Jurídico propio para quienes, por servir a la Nación, no quedaban comprendidos dentro de las clásicas relaciones obrero-patronales que se contemplaban en el artículo 123

La Ley Federal del Trabajo de 1931, que reglamentó el artículo 123 Constitucional, excluyó a los servidores públicos, sin embargo, era necesario llenar este vacío jurídico-político; fue por eso que el 9 de abril de 1931, se expidió un acuerdo presidencial para establecer el Servicio Civil por un periodo determinado, que sería del 12 de Marzo al 30 de Noviembre del mismo año.

Cumplido el período de vigencia que instituyó el Servicio Civil, los servidores públicos volvieron a padecer las carencias de una regulación, por lo que el General Lázaro Cárdenas, aún con las condiciones adversas propiciadas por la reivindicación de la Soberanía Nacional que recrudecieron en su ejercicio gubernamental.

Comprendiendo los planteamientos de las organizaciones sindicales apoyó el proyecto que culminó con la expedición del Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión, publicado el 5 de Diciembre de 1938. Y en ese mismo año se constituye la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado.

El 5 de Diciembre de 1960, se adicionó el apartado B al artículo 123 de la Constitución Política; así los derechos de los trabajadores al Servicio del Estado, como tales se elevaron a rango Constitucional.

Para reglamentar el apartado B del Artículo 123 se expidió, el 28 de Diciembre de 1963, La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, disposición por lo que se ampliaron los derechos laborales en número y responsabilidades ante la sociedad.

Alrededor de 1915, "el adiestramiento adquirió una connotación distinta al dejar de ser considerada exclusivamente un entrenamiento escolarizado para los jóvenes que ingresaban al sector industrial y concebirse como una actividad complementaria al trabajo de los obreros a quienes se les impartiría en el lugar donde se desempeñaban sus labores. En ese momento, el adiestramiento comenzó a ser identificado con el actual concepto de capacitación".<sup>10</sup>

En México, "los esfuerzos iniciales no se centraron en la capacitación de los obreros para el desempeño de su trabajo, sino en el proceso educativo en su

---

<sup>10</sup> Op. cit. Hernández, Adriana "Administración y Desarrollo." p 324

conjunto, debido fundamentalmente a que algunas industrias se establecieron en lugares alejados del centro de población y a la necesidad de que tanto el trabajador como su familia asistieran a recibir educación básica. Así esta obligación para los patrones apareció consignada en la Constitución de 1917".<sup>11</sup>

Entre el período de 1953 a 1965, el gobierno federal promovió la creación del Centro Industrial de Productividad para fomentar mediante la capacitación el aumento de la productividad laboral. Posteriormente surgió el Centro Nacional de Productividad, el cual desarrolló dos programas, uno dedicado al análisis de la productividad industrial y el otro denominado Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO), constituido después como fideicomiso del Gobierno Federal y denominado Servicio Nacional, se le hizo depender de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, hasta que desapareció y sus funciones fueron absorbidas directamente por la propia Secretaría.

El 26 de junio de 1971, se establece que las dependencias del Ejecutivo Federal y los organismos públicos incorporados al régimen del ISSSTE, procurarán la mejor capacitación administrativa de su personal, para lo cual coordinarán con el mismo instituto la acción que en esta materia.

El 28 de diciembre de 1972, se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, a la cual se le atribuye, sistemas de organización para reestructurar la capacitación y desarrollo del personal al servicio del Estado. Elaborar un programa general y permanente de formación y capacitación de personal, por niveles funcionales, dependencias y sectores administrativos y establecer los lineamientos de las unidades de capacitación entre otros.

El 5 de abril de 1973, se reitera lo dispuesto en el acuerdo del 26 de junio de 1971 antes citado, instrumentando la coordinación de las dependencias del Ejecutivo

---

<sup>11</sup> Ibidem., p. 326

Federal y el ISSSTE para el personal de base, así como con la Secretaría de la Presidencia para la capacitación del personal de confianza.

El 31 de enero de 1977, se modifica la estructura de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal y se revalida sus atribuciones en materia de capacitación. Se establecen sistemas de trabajo en las entidades de la administración pública, que permitan realizar coordinadamente sus actividades durante la semana laboral de 5 días entre las 7:00 y las 19.00 horas.

El 9 de Enero de 1978, fecha en que es publicado el decreto presidencial que reforma la fracción XIII del artículo 123 constitucional y establece para los patrones la obligación de proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo.

En 1978 surgió, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) para desempeñar las siguientes funciones:

- “La aceptación y registro de planes y programas de capacitación y adiestramiento que se pretendían implantar en empresas e instituciones.
- La aceptación y registro de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento
- La validación de las constancias de habilidades laborales que se extendían a los trabajadores al término del curso.
- La aceptación y registro de los agentes capacitadores



- La supervisión de la observancia de los ordenamientos legales en materia de capacitación y adiestramiento”.<sup>12</sup>

En 1979 se da inicio al programa para mejorar la administración de personal al servicio del Estado, concebido como la quinta etapa del programa de reforma administrativa del gobierno federal. Además el 24 de septiembre de 1979, se modifica la estructura de la Comisión de Recursos Humanos, ratificándose su función de organismo rector de la capacitación burocrática

En 1980, se modifica la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles para ampliar y sistematizar estos incentivos. Asimismo, se expide la Ley de Responsabilidades de Funcionarios y Empleados de la Federación del Distrito Federal y de los altos Funcionarios de los Estados. También en ese año se instalan los comités mixtos de capacitación y desarrollo de las dependencias y entidades entre autoridades y sindicatos.

El 27 de junio de 1983, se creó la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil como instrumento de coordinación y asesoría del Ejecutivo Federal para la instauración del Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública Federal. Dicha comisión se integró con los Secretarios de Gobernación, de Programación y Presupuesto (como presidente), de la Contraloría General de la Federación, de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, con el Secretario General de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado y con la posible asistencia de los demás secretarios y titulares de las entidades de la administración pública federal.

De sus objetivos destacan los señalados en las Fracciones II, III y VII del punto tercero de su acuerdo de creación que indican.

---

<sup>12</sup> Hernandez, María de Lourdes "La Capacitación y Desarrollo del Personal al Servicio del Estado dentro del Marco de la Quinta Reforma Administrativo 1976-1982". Tesis. 1883 p 27

Fracción II. Promover mecanismos de coordinación entre las dependencias y entidades para uniformar y sistematizar los métodos de administración y desarrollo de personal, encaminados a instrumentar el servicio civil de carrera.

Fracción III. Determinar y proponer los elementos que permitan la adecuación e integración del marco jurídico y administrativo que requiera la instauración del servicio civil de carrera.

Fracción VII. Evaluar periódicamente los resultados de las acciones orientadas hacia la instrumentación del Servicio Civil.

“A pesar de la creación de la comisión Intersecretarial de Servicio Civil luego Dirección General, aún se está muy lejos de afirmarse que han cumplido su cometido a la fecha el servicio civil de carrera como tal no se ha implantado, o sus avances han sido mínimos”.<sup>13</sup>

Para que pueda existir verdaderamente un sistema de servicio civil, es necesario que satisfaga determinados requisitos mínimos. Los especialistas han intentado precisar cuál debe ser el contenido de un servicio civil, para poderle dar esta denominación y para que satisfaga los requerimientos de una administración pública moderna

“No obstante, en lo que se refiere específicamente a capacitación, debe señalarse que diversas instancias del Ejecutivo participan de algún modo en dichas actividades: la SHCP, en aspectos normativos; la SECOGEF, en la coordinación de los programas, capacitar para capacitar y capacitar para prevenir; la SEP, mediante sistemas abiertos de enseñanza; la StyPS con el Programa Nacional de Capacitación y Productividad; y la SG, mediante el Programa Nacional de Protección Civil”.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Op cit , Hernandez Puente, Adriana. “Administración y Desarrollo...” p. 337

<sup>14</sup> Orozco Gutierrez, Emilio. “Diplomado en Administración y Desarrollo de Personal”. Material Didáctico. INAP, México p 77

La inquietud por parte del Estado respecto a la existencia de programas se hace manifiesta en el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, cuyo contenido es sobre la modernización, lograr contar con un sector público más eficiente para atender los requerimientos de la infraestructura económica y social del desarrollo; una mayor competitividad del aparato productivo nacional frente al exterior; un sistema de regulaciones económicas que en vez de atrofiar, aliente la actividad económica eficiente de los particulares, elimine inseguridades, permita y fomente la concurrencia de todas las actividades productivas; una mayor y mejor capacitación de la fuerza de trabajo. Este programa fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de junio de 1991, es de carácter intersecretarial y tiene por objeto mejorar los niveles de vida de los trabajadores e incrementar la correlación trabajo-rendimiento-eficiencia-eficacia

### **1.3. MARCO JURIDICO DE LA CAPACITACION.**

En nuestro país toda actividad lícita de personas, sean físicas o morales, encuentran su fundamento en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En materia de capacitación y desarrollo de personal, las disposiciones constitucionales que específicamente deben acatarse son las relativas al trabajo y a la previsión social.

Es la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado la que regula los derechos y obligaciones entre el Estado y sus trabajadores, así como las sanciones que pueden derivar de las irregularidades que se presenten en dicha relación

En planeación de la administración y desarrollo de personal, sustancialmente en las dependencias y entidades del gobierno federal, debe considerarse como marco jurídico general el apartado B, del artículo 123 constitucional y la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio.

### 1.3.1. CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

La fracción VII, del apartado B, del Artículo 123 constitucional, establece la obligación del Estado de mejorar los conocimientos y actitudes de su personal

La Constitución Política remite la regulación de la capacitación a una ley reglamentaria, la Ley Federal del Trabajo, en la que el 28 de abril de 1978 aparece un importante enunciado en su Art. tercero que reconoce como interés social el promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Posteriormente, se consigna la obligación de los patrones de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, actividades que se regulan en un capítulo de la mencionada Ley, que establece:

- Que se formulen planes y programas de capacitación de común acuerdo entre patrones y trabajadores.
- Que se proporcione dentro de la misma empresa o fuera de ella, con personal propio o contratado, o inscribiéndose en los sistemas que establece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Que se imparta durante las horas de la jornada ordinaria, a excepción de que sea una actividad distinta a la del trabajo desempeñado.
- Que se tenga por objeto: actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades; proporcionar información sobre nuevas tecnologías; preparar al trabajador para cubrir vacantes, prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad; y mejorar las aptitudes del trabajador.
- Que los trabajadores asistan obligatoriamente a los cursos, atiendan las indicaciones de los instructores y presenten los exámenes de evaluación correspondientes.
- Que se establezcan Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento para vigilar el cumplimiento patronal de la obligación.
- Que existan Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

- Que se registren ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación para su aprobación, cubriendo los siguientes requisitos, referirse a períodos no mayores de cuatro años, comprender todos los puestos, precisar etapas de impartición, señalar el procedimiento de selección y el orden, y precisar las instituciones que la impartirán, en su caso
- Que así mismo, las instituciones que pretendan proporcionar capacitación y adiestramiento se registren ante la mencionada Secretaría.
- Que se apliquen sanciones a quienes no presenten sus programas o no los cumplan.
- Que los trabajadores obtengan constancias de habilidades laborales, susceptibles de registro ante dicha Secretaría y con plena validez para fines de ascenso.

Para garantizar la realización de esta actividad y darle una mayor seguridad jurídica, le atribuye a los tribunales federales competencia para conocer y resolver los conflictos que se presenten respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores.

### **1.3.2. LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO REGLAMENTARIA DEL APARTADO B, DEL ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL.**

En relación con el sector público centralizado y para las entidades reguladas por el apartado B del artículo 123 constitucional, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado indica como obligación de los titulares el "Establecimiento de escuelas de administración pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional" (Art. 43, fracción VI, inciso F).

Por otra parte, el artículo 44 fracción VIII, señala la obligación de los trabajadores de asistir a los cursos de capacitación, a fin de mejorar su preparación y eficiencia

### **1.3.3. LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.**

De conformidad con el artículo 141, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado debe proporcionar capacitación a los trabajadores al servicio del estado.

### **1.3.4 CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO 1990-1994, AVANCES Y PERSPECTIVAS.**

Con fecha 20 de Febrero de 1992, la Dirección General de Servicio Civil emitió el documento Capacitación en el Sector Público 1990-1994, Avances y Perspectivas; en el marco del nuevo reglamento interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuyo artículo 80 establece las disposiciones en materia de capacitación.

En el documento mencionado se plantearon como objetivos la uniformidad de criterios y la sistematización de acciones de capacitación, considerando los tiempos en que las dependencias de la administración pública pudieran asimilarlas. Con base en un análisis detallado se descubrió que, a pesar de la obligatoriedad de la capacitación señalada por las Leyes Reglamentarias del Art. 123 Constitucional, existían vacíos normativos a nivel global y sectorial que impedían la homogeneidad de las acciones, por lo que se elaboró una normatividad general en la que se definieron líneas y metas específicas de acción:

- Para 1990-91, la formulación de criterios y lineamientos uniformes.
- Para 1992, la complementación del marco normativo, la integración de los recursos humanos, materiales y financieros y el inicio de la capacitación por sectores.

- Para 1993, la elaboración de instrumentos y mecanismos de evaluación, a fin de conocer el impacto de la capacitación en la productividad del sector público.
- Para 1994, la consolidación de la normatividad emitida, la capacitación sectorial, aprovechamiento racional de los recursos y los criterios de evaluación

### **1.3.5. LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO.**

De esta forma, en Octubre de 1990, la Dirección General de Servicio Civil emitió los lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público, entre los que destacan como vertientes de actuación orientadas a diversas necesidades de capacitación, las siguientes:

- a) Institucional. Vincula las acciones de capacitación con las prioridades, metas y objetivos de la planeación nacional del desarrollo y con las propias atribuciones de la dependencia.
- b) Operativa. Vincula las acciones de capacitación al ascenso y movilidad de los servidores públicos, considerando la estructura escalafonaria y los siguientes tipos de capacitación requeridos:
  - Inducción al puesto. Se proporciona a todo servidor público de nuevo ingreso, a fin de que conozca los objetivos, estructura y funciones de la dependencia.
  - En el puesto. Se da por cambios tecnológicos o de cualquier otra naturaleza que implique un mejor desempeño del servidor público.
  - Para el puesto. Se dirige a proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades y aptitudes del servidor público que posibiliten su movilidad.
  - Para el puesto de diferente rama al mismo nivel. Propicia el cambio del servidor público a otra rama laboral, por necesidades de la dependencia o de su propio desarrollo

- Para el puesto de diferente rama a nivel superior. Promueve la superación del servidor público para responder a los requerimientos de la administración pública federal.

Para lo anterior, se promoverá la instalación de una Comisión Mixta de Capacitación o una instancia equivalente.

- c) De responsabilidad Vincula las acciones de capacitación a los distintos niveles de responsabilidad de los servidores públicos, enfatizando 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.

En el mismo documento se señala que el proceso de capacitación debe comprender las siguientes etapas.

- “Detección de Necesidades: consiste en la obtención de un diagnóstico vinculado a las vertientes anteriormente numeradas.
- Programación de Acciones: en el que se elabora 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: en ella se efectúa el seguimiento de las acciones realizadas, así como del presupuesto erogado; y la evaluación consistirá en el análisis periódico de los indicadores predeterminados por la dependencia”.<sup>15</sup>

Entre los lineamientos generales para la capacitación en el sector público se encuentra también toda una serie de disposiciones que las dependencias deben cumplir, como son: el hecho de que cada una elabore y difunda su programa de

---

<sup>15</sup> Ibidem., p. 342



capacitación, prevea presupuestariamente la manera de cubrirlo, informen trimestralmente sobre sus avances y resultados, procuren que los propios servidores públicos sean los instructores y por último que cada dependencia como coordinadora de sector promueva ante los órganos de gobierno de las entidades paraestatales bajo su coordinación la aplicación de los lineamientos de conformidad con las características particulares de cada una de ellas

Debe señalarse que “entre los lineamientos anteriores no se incluyó la capacitación para el desarrollo, la cual se ha venido realizando parcialmente, ya que en algunos casos implica elevados gastos y no de interés primordial para las instituciones. Sin embargo, la capacitación para el desarrollo representa un fuerte estímulo para el personal público”.<sup>16</sup>

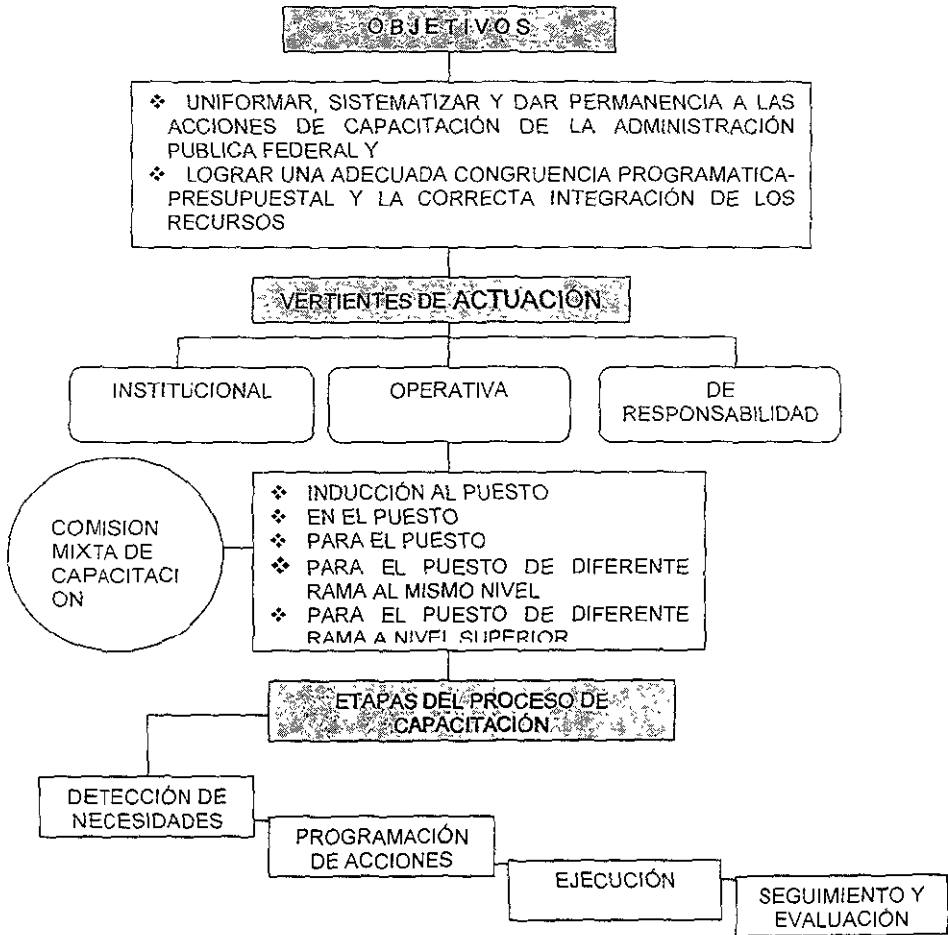
A continuación presentamos, un esquema de los lineamientos generales para la capacitación, tomado del libro de administración y desarrollo de personal.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Ibidem., p 343

<sup>17</sup> Op cit. Hernández, Adriana “Administración y Desarrollo...” p. 343

# LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO.



En general, a pesar del amplio marco legal protector de la capacitación, aún no se ha dado a ésta la atención que precisa y salvo algunas excepciones, "no existen planes y programas de capacitación efectivos, sobre todo en el sector público, debido probablemente a la ausencia del Servicio Civil de Carrera en la burocracia mexicana" <sup>18</sup>

<sup>18</sup> Ibidem., p. 134

Es necesario hacer una revisión a fondo del marco normativo tanto en el ámbito laboral como administrativo, para poder establecer bases sólidas sobre las cuales pueda asentar el servicio civil de carrera en la administración pública federal

Hasta la fecha, todas las dependencias y entidades de la administración pública federal, realizan su capacitación bajo los lineamientos emitidos por la Dirección General de Servicio Civil, pero aún, existen deficiencias en la elaboración de la detección de necesidades de capacitación, pues los encargados de la misma sólo llenan los formatos requeridos por la SHCyP, sin consultar realmente las necesidades e inquietudes que tienen los servidores públicos, respecto a su área laboral

La capacitación que se proporciona esta basada en un catalogo de cursos y en algunos casos en el dominio del tema del instructor interno de la institución, y no sólo eso, sino que se imparten los cursos con diferente gente, que no tienen el mismo nivel de formación, ni pertenecen a la misma área. lo que ocasiona, que los participantes se aburran y vean a la capacitación, como pérdida de tiempo ó para salir del área de trabajo, teniendo como resultado que la capacitación para los servidores públicos, pase hacer una actividad adicional y no complementaria de los trabajadores.

Pero esto, no es culpa de los servidores públicos, sino de la gente que tiene a su carga de la capacitación, pues no se trata de programar cursos con temas nuevos, o con inquietudes de unos pocos, sino se trata, de hacer un diagnostico institucional, en dónde quede claro cual es la misión de la institución y la de cada una de sus unidades administrativas, identificando las áreas de oportunidad para capacitar y las inquietudes o carencias que se tienen en cada área, de una forma integral.

#### 1.4. SITUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO.

Si bien, "hoy en día, México cuenta con una importante infraestructura de capacitación y programas que han tenido éxito, es preciso reconocer que en relación con las necesidades del país los logros son aún limitados"<sup>19</sup>

La capacitación carece de metas y objetivos priorizados no hay una coherencia entre los diferentes programas y las necesidades institucionales, y por ende, la pertinencia de los programas ofrecidos deben ser revisados. Al no existir tampoco una evaluación del impacto de la capacitación brindada hasta el momento, no se garantiza una retroalimentación del sistema, en lo que se refiere a la programación de nuevos cursos

En el diagnóstico que sustenta el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995-2000, se asume que aún persisten factores que influyen negativamente en las condiciones en que laboran los servidores públicos, tales como la falta de mecanismos efectivos de reconocimiento e incentivos al buen desempeño, a la honestidad, lealtad, esfuerzo y creatividad.

Actualmente los cursos de capacitación ofrecidos en las dependencias, "no consideran las necesidades reales que existen en las unidades administrativas, debido a que la planeación de la capacitación, es realizada centralmente dentro de las dependencias sin consultar a las unidades administrativas las necesidades de su personal, programando cursos que realmente no están agregando ningún valor para el desarrollo de las actividades que tiene el servidor público ó de sus necesidades de capacitación para poder desempeñar mejor su puesto, ya sea como parte de la especialización o de actualización en tecnologías".<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000". México, 1995. p 152

<sup>20</sup> Torres Vega, Juan Luis. "La Profesionalización del Servidor Público en México. Revista Prospectiva No. 8, Noviembre, 1997. México, D.F., p. 113.

La capacitación más que ser una fuerza para el servidor público ha venido siendo una debilidad, ya que si está fuera adecuada y suficiente contribuiría al desarrollo del servidor público y al de la institución, sin embargo es insuficiente e inapropiada. Si bien se ha dado y se tiene claro la función de la capacitación. a pasado todo el tiempo a ser una actividad excepcional o adicional del servidor público y no una actividad permanente, dónde se busque constantemente desarrollar el potencial del personal de la institución, a través de la corresponsabilidad con cada una de las áreas de la misma, para planear, implementar, operar, evaluar y dar seguimiento a proyectos, planes y programas de formación, actualización y especialización, con el fin de mejorar continuamente la calidad de los servicios que se brindan.

El Lic. Santiago Roel Rodríguez, titular de la Unidad de Desarrollo Administrativo de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo en 1994, menciona: "la capacitación que ha imperado en el gobierno federal hasta la fecha es obsoleta, por una parte diplomados y maestrías para unos cuantos, esa capacitación es costosa, elitista, de larga duración, muy académica y sin impacto en la estrategia de calidad. Por otro lado, cursos tradicionales como mecanografía, taquigrafía e idiomas, es algo que hay que revisar pues son pocos los recursos que están destinados para que no estén alineados a la modernización. El servidor público ya no quiere cuestiones académicas, ya está harto de los predicadores del cambio o de la calidad lo que requiere son herramientas para lograr el cambio".<sup>21</sup>

En este punto concordamos con el Lic. Santiago Roel, pues si bien se han hecho grandes planteamientos para proporcionar una mejor capacitación, y no sólo eso sino como una obligación, está no cumple con los fines de la institución y mucho menos con la de los trabajadores, puesto que no cuenta con un adecuado programa de capacitación, que este enfocado en los perfiles de los trabajadores y necesidades del área de trabajo.

---

<sup>21</sup> Añorve, Cesar. En una Entrevista con el Lic. Santiago Roel. "El Programa de Modernización de la Administración Pública Federal 1995-2000" Rev. Prospectiva. Mexico, D.F., Noviembre, 1997. p. 5

No cuenta con espacio para proporcionarla a todos los integrantes de la organización ó el lugar se encuentra lejos del área de trabajo. Así como también no cuentan con los recursos necesarios para proporcionarla. Las instituciones sólo se han preocupado por cumplir con los requerimientos, presentar sus programas, y cubrirlos, pero no se enfocan en hacer una detección real de necesidades de capacitación, y de lograr que la capacitación sea benéfica para los trabajadores no sólo en cuestión de especialización y productividad para la dependencia, si no también como una forma en el que el trabajador tenga opciones de escalar, a través de constancias que tengan peso y lo avalen, así como también del reconocimiento y el apoyo moral de sus jefes ó superiores.

Como lo menciona el Lic. Jaime Luis Padilla, ex- titular de la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en 1989 "La filosofía de calidad total no surge de la empresa privada, sino de la necesidad de que toda organización sea eficiente, aproveche sus recursos y haga su esfuerzo más inteligente para mejorar sus productos o servicios".<sup>22</sup>

No sólo se trata de elaborar programas y de hablar o dar cursos de calidad se trata de empezar hacer la calidad en las instituciones, de elaborar realmente programas que ayuden a los trabajadores a desempeñarse eficientemente, y que se enfoquen a realidades y necesidades actuales que demanda la sociedad, y las transformaciones que se gestan a nivel internacional.

La situación actual que en materia de capacitación prevalece en las instituciones, de acuerdo a un diagnostico elaborado por la unidad de desarrollo administrativo, se caracteriza por lo siguiente:

- "La capacitación no contribuye a mejorar el desempeño del servidor público en su área de trabajo y por ende no contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la institución.

---

<sup>22</sup> Secretaría de Trabajo y Previsión Social. "Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000. México, 1992. p.31

- La capacitación no es sistemática, es decir, se realizan acciones aisladas de formación de recursos humanos.
- Se carece de lineamientos y guías para detectar necesidades de capacitación.
- Las acciones de capacitación que se realizan se derivan de un catálogo de cursos.
- ↪ Ausencia de mecanismos de evaluación del impacto de la capacitación”<sup>23</sup>

Son varios los factores que influyen en el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos, pero el principal factor sería la capacitación, pues si bien no es el único camino que garantiza el cumplimiento de objetivos institucionales, si es la herramienta a través de la cual se forma, actualiza y desarrolla el capital humano como elemento sustantivo que impulsa la productividad de la institución

Por lo que, la constante preparación y capacitación que tenga el servidor público serán la base, para lograr los cambios que se plantean en el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995-2000. El cual tiene por objetivos generales “avanzar en el perfeccionamiento del aparato público y transformarlo en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer las legítimas necesidades de la sociedad. Así como combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas”.<sup>24</sup>

De ahí que la Unidad de Desarrollo Administrativo de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, determinó que una estrategia para lograr el cambio planteado en el PROMAP, era la creación de los Centros de Capacitación en Calidad en cada dependencia y entidad, para contribuir en la modernización de la administración pública federal.

---

<sup>23</sup> Guía Técnica “Sistema Integral de Formación y Capacitación”. UDA. Noviembre 17, 1998. SFCODAM. p. 2

<sup>24</sup> “Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, secretaria de Contraloría y Desarrollo Administrativo. Mayo de 1996. p. 44

## CAPITULO II

### 2. EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA.

Como sabemos la vida pública moderna es esencialmente un sistema de participación dónde cohabitan derechos y obligaciones. Por ello el tema del mejoramiento de la administración pública ha adquirido relevancia en los planos nacional e internacional. Esto podemos apreciarlo en los foros internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), de la Organización de Estados Americanos (OEA), de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y también en la agenda nacional de todos los países afiliados. Se está cuestionando severamente la función pública por su burocratismo, lentitud, indiferencia ante los problemas de la ciudadanía, así como el autoritarismo que la ha caracterizado en los últimos años.

Esta reflexión tienen su origen en, los cambios que se han experimentado a nivel internacional en las últimas décadas, en dónde la competencia económica, la difusión de nuevos modelos de desarrollo y avances tecnológicos han permitido que las empresas y los gobiernos enfrenten mayores retos ante los problemas que sus ciudadanos demandan.

En particular, nos centraremos en algunos aspectos internacionales, veamos: en los países de la OCDE, los esfuerzos realizados en los últimos años demuestran que el viejo paradigma está rebasado. Nos referimos a la crítica dirigida a las organizaciones públicas en el sentido de que no podían ser competitivas, eficientes y efectivas en la resolución de problemas; estamos viendo cómo las organizaciones públicas pueden y deben demostrar actitudes comparables a las del sector privado en el desempeño de sus funciones; un buen ejemplo son los importantes cambios ocurridos en países como Nueva Zelanda, Australia, Inglaterra, Canadá, Francia, Italia, España, Estados Unidos, México y otros países



de Latinoamérica, en dónde se han dividido de manera más eficiente las funciones de gobierno.

Es importante mencionar la presión que ejerce la globalización, sobre los sectores públicos. En particular, el caso de México y de los demás miembros de la OCDE, dónde se establece una serie de compromisos hacia una mayor eficiencia, racionalidad y capacidad de respuesta del aparato gubernamental, como medida conducente a la reducción del déficit público y a lograr una influencia más benéfica sobre los sectores productivos en general.

Pero ¿Qué es la Globalización?

Beck, lo define como: "los procesos en virtud de los cuales los Estados nacionales soberanos se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios".<sup>25</sup>

La globalización nos recuerda el hecho de que, a partir de ahora, nada de cuanto ocurra en nuestro planeta podrá ser un suceso localmente limitado, sino que todos los descubrimientos, victorias y catástrofes afectaran a todo el mundo y que todos debemos reorientar y reorganizar nuestras vidas y quehaceres, así como nuestras organizaciones e instituciones.

El concepto de globalización se puede describir como un "proceso que crea vínculos y espacios sociales transnacionales, revaloriza culturas locales y trae a un primer plano terceras culturas <un poco de esto, otro poco de eso. tal es la manera como las novedades llegan al mundo> (Salman Rushdie)".<sup>26</sup>

No hay ningún país ni grupo que pueda vivir al margen de los demás, es decir, que las distintas formas económicas, políticas y culturales no dejen de entremezclarse.

---

<sup>25</sup> Beck, Ulrich "¿Qué es la Globalización?" Falacias de globalismo, espuestas a la globalización ED. Paidós, tra. Edición, Barcelona, 1998. p. 29

<sup>26</sup> Idem.

De ahí, que planteamientos como el de la modernización de la administración pública se hagan cada vez más, una necesidad constante.

## **2.1. LA MODERNIZACION Y SUS LINEAS.**

Es necesario analizar que es la modernización y sus líneas, para entender lo que hoy, se plantea como modernización dentro de la administración pública federal.

Entendemos por modernización: "el conjunto de cambios en la esfera política, económica y social que han caracterizado los últimos dos siglos. Prácticamente, como fecha del comienzo del proceso de modernización podía mencionarse la revolución francesa de 1789 y la casi contemporánea revolución industrial en Inglaterra que iniciaron una serie de cambios de gran amplitud, respectivamente en la esfera política y en la esfera económica, cambios estrechamente interrelacionados

Estos procesos de transformaciones profundas y frecuentemente aceleradas tuvieron inmediatas repercusiones en el sistema internacional y fueron exportadas un poco a todas partes por los europeos aunque próspera solo en forma lenta y parcial. Esto explica porque el proceso global haya sido designado cada vez con el nombre de europeización, occidentalización y, finalmente, con término más comprensivo y menos etnocéntrico de modernización

La modernización no es simplemente el proceso de difusión de las instituciones, valores y técnicas europeas sino que es un proceso abierto y continuo de interacción entre las numerosas instituciones, las numerosas culturas y las numerosas técnicas. Este proceso interesa a todas las esferas del sistema social frecuentemente de manera conjunta, se desarrolla según modelos alternativos que presentan caracteres similares junto con el peculiaridades, pero modelos que permiten individualizar en el arco histórico sistemas políticos, económicos y sociales más o menos modernos que otros en base a categorías comparadas

El estudio de modernización intenta dar una respuesta a las preguntas que atañen a los factores que originan la extraordinaria variedad de formas políticas, sociales y económicas, y se propone elaborar los instrumentos que permitan incidir sobre el proceso de modernización en acto y guiar su curso hacia los fines deseados".<sup>27</sup>

Como podemos darnos cuenta, el significado de modernización es muy amplio, ya que se entienden generalmente las condiciones históricas o patrones de conducta sociales, e ideas características que prevalecen en nuestra era y no prevalecían en el pasado.

"Hay concepciones que aducen que la modernización es un proceso global que atañen a todas las necesidades contemporáneas y que encierran ciertos aspectos específicos, tales como la modernización social, la modernización económica y la modernización política"<sup>28</sup>

Para James Coleman. "la modernización política es parte de la modernización en general. La modernización política se refiere al conjunto de los cambios estructurales y culturales en los sistemas políticos de las sociedades modernas. Entendiendo este a los "sistemas políticos" como todas aquellas actividades, procesos, instituciones y creencias que están relacionadas con la elaboración y ejecución de la política autorizada, y la persecución y consecución de las metas colectivas.

La modernización tienen relación con la estructura política y la cultura política, la primera definida como los patrones e interrelaciones de los procesos y papeles políticos, la segunda concebida como el complejo de actitudes, creencias y valores prevalecientes que se relacionan con la política".<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Bobbio, Norberto, Mateucci, Nicola "Diccionario de Ciencia Política" ED Siglo XXI 1994 p. 1038

<sup>28</sup> Guerrero, Omar. "El Estado en la Era de la Modernización" ED Plaza y Valdez Mexico p. 12

<sup>29</sup> James, Coleman "Political Modernization", International Encyclopedia of the Social Science- Vol. 12 the Mc. Millan Co. And The Free Press. 1968. p. 395

Entendemos que la modernización política permitir enfocar las características de la modernidad respecto a los ciudadanos y al sistema político, en cuanto a la igualdad, la capacidad y la diferenciación.

La modernización económica, se define como "el proceso a través del cual la organización de la esfera económica de un determinado sistema se hace más racional y más eficiente. La racionalidad se mide en base a la correspondencia de los medios usados respecto de los fines que se intenta alcanzar. La eficiencia se mide en base a tres índices: el producto nacional bruto, el rédito percápita y el índice de crecimiento de la producción percápita. Mientras los dos primero índices fotografían la situación de una economía en un término determinado y son por lo tanto estáticos, el tercer índice filma la situación y permite observar el proceso mismo de desarrollo y de crecimiento de la economía, comparar varias economías y prever sus posibilidades de desarrollo posterior".<sup>30</sup> Para obtener la calificación de moderna una economía debe pasar a través de distintas fases.

Según Rostow (1962) "este proceso se desarrolla partiendo de la sociedad tradicional con una economía de subsistencia, a través de la creación de los requisitos para el despegue el más importante de los cuales es la acumulación primitiva, hasta el despegue que representan un verdadero cambio, un salto cualitativo centrado sobre la industrialización realizada. Luego se efectúa el pasaje a la madurez que es el estadio en el que se consolidan los cambios estructurales aportados por la industrialización y se eliminan los desequilibrios sectoriales y, finalmente, el consumo de masas en el que el sector económico primeramente orientado sólo hacia la expansión del sector productivo, con particular atención a los bienes instrumentales, es adaptado a la producción cada vez mayor de los bienes de consumo".<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Idem

<sup>31</sup> ibidem . p. 396

La modernización económica, por lo tanto, conduce a la sociedad altamente industrializada, pero el procedimiento que la misma indica y las mutaciones que induce son mucho más bastos que los provocados por la industrialización.<sup>32</sup>

Ligada a la modernización económica se encuentra la modernización social, ya que "junto a las transformaciones que se originan en la esfera económica influida por está, o a esta vinculas, se verifican profundas transformaciones incluso en la esfera social. La modernización económica que tiende a una mejor organización de las capacidades y de las potenciales productivas de una sociedad, implica sobre todo un éxodo más o menos consistente de mano de obra sobrante de los campos, mano de obra en parte expulsada por la mecanización del sector agrícola y en parte atraída por las nacientes industria urbanas. De este modo se crean grandes conglomerados urbano. La exigencia de manejo de máquinas complicadas y de la provisión a la administración de grandes empresas hacen necesario un aumento de la alfabetización que permita una adquisición más rápida, segura y difundida de los conocimiento exigidos."<sup>33</sup>

Otro línea que resalta es la modernización administrativa como el "proceso de cambio a través del cual los organismos públicos incorporan nuevas formas de organización tecnologías físicas y sociales, y comportamiento que le permitan alcanzar nuevos objetivos de una manera más adecuada.

En este sentido, señala Gildardo Campero, "la modernización administrativa comprende parámetros y objetivos diferentes a los de la reforma en su acepción tradicional. Esta se interesaba en promover mayor eficiencia en la consecución de los fines, su orientación predominante "procesalista". Por el contrario, al trascender los propósitos y el ámbito de la reforma, la modernización administrativa busca la innovación y persigue la eficacia, su orientación dominante es teleológica" <sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Op cit., Bobbio, Norberto. "Diccionario de Ciencia Política.." pp. 1044-1045

<sup>33</sup> Ibidem., p 1046

<sup>34</sup> Ibidem., p 1047

De esta forma, la modernización tiene como imperativo la redefinición de los propios fines, o sea los objetivos del desarrollo las metas deseadas y las bases en que se apoya. Es una función de ello entonces, que se organiza la administración transformando ó creando instituciones.

La modernización administrativa "forma parte del proceso total de cambio experimentado por un país en desarrollo y, por lo tanto, no puede ser considerada aisladamente de los factores políticos, sociales, económicos y culturales que este proceso conlleva"<sup>35</sup>

Después de entender que es la modernización y sus líneas, es necesario mencionar que el planteamiento que se hace dentro del programa de modernización de la administración pública 1995-2000, se relaciona con la modernización administrativa. Ya que se plantea un cambio enfocado en las actividades que se realizan dentro de las instituciones, nos referimos principalmente a las actitudes de los servidores públicos, a crear una nueva cultura, a contar con una mejor organización y preparación de los servidores públicos. A contar con instituciones mas eficaces, eficientes que brinden servicios de calidad.

Sin duda, una administración pública accesible, moderna y eficiente es una demanda constante de la población, un imperativo para coadyuvar al incremento de la productividad global de la economía y una exigencia del proceso democrático que vive el país. Hoy nos ha tocado vivir un nuevo cambio, que no sólo es de estructura, sino también de actitudes y de crear una nueva mentalidad en los servidores públicos al realizar su trabajo, así como lograr la profesionalización de los mismos.

---

<sup>35</sup> "Diccionario de Política y administración Pública. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública. Vol. 1 Mexico, pp. 637-638

## 2.2. MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

Es necesario romper con los paradigmas que se han venido dando a lo largo de los años en el gobierno, tomar lo bueno de lo viejo y crear nuevos modelos, que respondan a las necesidades crecientes de la sociedad y a las transformaciones que se gestan a nivel internacional.

Paradigmas Actuales	Paradigmas Nuevos
➤ Gobierno paternalista	➤ Gobierno promotor y facilitador
➤ Centralismo	➤ Descentralización /desconcentración
➤ Estructuras rígidas	➤ Estructuras flexibles
➤ Orientación a funciones	➤ Orientación a servicios
➤ Orientación a la institución	➤ Procesos sencillos
➤ Procesos complejos	➤ Largo plazo
➤ Corto plazo	➤ Mejoramiento continuo
➤ Mejoramiento esporádico (por crisis)	

En este contexto, el anterior jefe del Ejecutivo Federal, el Doctor Ernesto Zedillo Ponce de León desde el inicio de su administración, impulsó modificaciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, a efecto de reconfigurar su estructura administrativa hacia el mejoramiento de los servicios públicos y el aprovechamiento óptimo de los recursos.

Entre las reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1994, destacan las que se refieren al artículo 37, a través del cual se le confiere a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), entre otras, la siguiente atribución:

“Organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral de las dependencias y entidades de la administración pública federal, a fin de que los recursos humanos

patrimoniales y los procedimientos técnicos de la misma, sean aprovechados y aplicados con criterios de eficiencia, buscando en todo momento la eficacia, descentralización, desconcentración y simplificación administrativa. Para ello, podrá realizar o encomendar las investigaciones, estudios y análisis necesarios sobre estas materias, y dictar las disposiciones administrativas que sean necesarias al efecto, tanto para las dependencias como para las entidades de la administración pública federal...". Con el fin de apoyar, al mejor desempeño y desarrollo de las instituciones.

En el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1995-2000, se plantea una administración pública orientada al servicio y cercana a las necesidades e intereses de la ciudadanía, una administración que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales que vive y demanda el país, y que fomente la dignidad y profesionalización de la función pública y provea al servidor público de los medios e instrumentos necesarios para aprovechar su capacidad productiva y creativa en el servicio a la sociedad, a grandes rasgos el plan nacional de desarrollo ha planteado para el periodo 1995-2000 lo siguiente:

### **2.3. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PND) 1995-2000.**

En el apartado referido al Desarrollo Democrático, se plantean diversas líneas de acción tendientes a afirmar y desplegar la democracia en todas las esferas de la vida de la República, entre las que destaca la relativa a la reforma de gobierno y modernización de la administración pública

Dicha línea de estrategia tiene como propósito "...Avanzar en la reforma del gobierno a fin de que la función pública sea ejercida con absoluta transparencia; con trato imparcial para todos los grupos sociales y ciudadanos, rindiendo cuentas puntualmente sobre la observancia de la normatividad y el uso honesto y eficiente de los recursos públicos..".<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Op.cit "Plan Nacional. ", p. 48



En el documento, se hace referencia a la necesidad de contar con una administración pública “.orientada al servicio y cercana a las necesidades e intereses de la ciudadanía, que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales que vive y demanda el país, que promueva el uso eficiente de los recursos públicos y cumpla puntualmente con programas precisos y claros de rendición de cuentas ..”.<sup>37</sup>

Así también, se señala la necesidad de “. avanzar con rapidez y eficiencia hacia la prestación de servicios integrados al público que eviten trámites, ahorren tiempo y gastos e inhiban discrecionalidad y corrupción...”.<sup>38</sup>

Y se hace énfasis en el sentido de “fomentar la dignidad y profesionalización de la función pública y proveer al servidor público de los medios e instrumentos necesarios para aprovechar su capacidad productiva y creativa en el servicio a la sociedad ..”.<sup>39</sup>

Para dar cumplimiento a lo anterior, se establecen seis líneas prioritarias de acción:

- 1) Promoción de la descentralización administrativa
- 2) Profesionalización de los servidores públicos
- 3) Sistemas de control y rendición de cuentas
- 4) Modernización de la gestión pública
- 5) Simplificación y adecuación del marco normativo
- 6) Responsabilidades de servidores públicos

En la línea de acción promoción de la descentralización administrativa, se orienta al “. análisis, la revisión, adecuación y congruencia permanentes entre funciones, facultades y estructuras, con el fin de favorecer la descentralización y acercar la administración a la ciudadanía...” En el plan se señala que el gobierno federal

---

<sup>37</sup> Op cit., “Programa de Modernización ..” p. 35

<sup>38</sup> Op cit., “Plan Nacional...”, p. 63

<sup>39</sup> Op cit., “Programa de Modernización ..”, p. 35

promoverá la descentralización para fortalecer el federalismo y para ello "...será necesario evaluar las funciones que actualmente realiza la federación y determinar cuáles podrían desempeñarse de manera más eficiente, menos costosa y con mayor pertinencia por los gobiernos estatales y municipales o con su participación...". Así también se establece que mediante esta línea se procurará que "... se reduzcan las cadenas burocráticas que alejan las decisiones operativas de las demandas de la población .." y "...destinar el ahorro generado por la racionalización de estructuras y procesos, a mayores y mejores servicios para la población..."<sup>40</sup>

En la línea de profesionalización de los servidores públicos, el plan destaca que "es necesario avanzar en la conformación de un servicio profesional de carrera que garantice que en la transición por el relevo en la titularidad de los poderes aprovechará la experiencia y los conocimientos del personal y que no interrumpirá el funcionamiento administrativo..."<sup>41</sup>

En este mismo sentido, se establece que un servicio de carrera "...debe facilitar la capacitación indispensable para el mejor desarrollo de cada función, la adaptación a los cambios estructurados y tecnológicos, y el desenvolvimiento de la iniciativa y creatividad que contribuya a un mejor servicio para la sociedad..."<sup>42</sup>

En la línea de acción sistemas de control y rendición de cuentas, el plan establece que "entre las dependencias y entidades de la administración pública federal, se dará mayor fortaleza y autonomía a los órganos internos de contraloría, a fin de que puedan desempeñar su labor de control preventivo y correctivo con la libertad e imparcialidad que su función requiere.

Su labor no deberá limitarse a detectar y castigar a los eventuales infractores, si no que deberá coadyuvar a una administración honesta y eficiente de los recursos

---

<sup>40</sup> Op.cit., "Plan Nacional .", p.63

<sup>41</sup> Ibidem., p.64

<sup>42</sup> Idem.

públicos, mediante la detección oportuna de fallas en los sistemas, en los procedimientos o en la normatividad, así como a través de la formulación de propuestas para solucionarlas

Se perfeccionarán y ampliarán los procedimientos de contraloría social para extender los mecanismos de supervisión y vigilancia que ejerce la comunidad en el desarrollo de programas y proyectos de obra pública, financiados con recursos federales. En este sentido, será importante aprender de los aciertos, subsanar deficiencias y aprovechar la capacidad administrativa desarrollada por los grupos de contraloría social del gasto federal en los estados y municipios ..”<sup>43</sup>

En la línea de acción modernización de la gestión pública, el plan hace alusión a que “el sector público requiere una renovación que revitalice sus esquemas de trabajo, reoriente sus incentivos, simplifique sus procedimientos y modernice sus métodos de gestión...” y propone para ello “...desarrollar criterios nuevos y más pertinentes para la medición del desempeño, con objeto de contar con elementos que evalúen la calidad del servicio, la opinión razonada de la población y la capacidad de respuesta de cada dependencia para atender satisfactoriamente los requerimientos de la ciudadanía...”.<sup>44</sup>

En la línea de acción simplificación y adecuación del marco normativo, el plan considera necesario “...actualizar la normatividad de las funciones presupuestales globales y propiciar la revisión y actualización de los reglamentos y disposiciones que rigen los procesos administrativos en las dependencias y entidades del sector público, con objeto de reducir costos, incrementar la oportunidad y transparencia de las operaciones y favorecer la iniciativa de los servidores públicos para mejorar la calidad y atención a la ciudadanía ..”.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Ibidem., p. 65

<sup>44</sup> Idem.

<sup>45</sup> Ibidem , p.66

En la línea de acción responsabilidades de servidores públicos, el plan, propone “..modernizar la legislación en materia de responsabilidades de los servidores públicos y fortalecer su observancia mediante programas de orientación, capacitación y consultoría, así como la aplicación de sanciones en caso de incumplimiento ..”. Así, el Plan Nacional de Desarrollo, plantea para el periodo 1995-2000 transformar a la administración pública federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad<sup>46</sup>.

Con el fin de contar con una mejor atención en los servicios a la ciudadanía, el PND decidió incluir el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995-2000, el cual señala los puntos críticos, hace planteamientos propositivos para orientar el sentido y las directrices principales del cambio a fin de acelerar las transformaciones que demanda la modernización y el desarrollo permanente de la administración pública federal.

#### **2.4. CONDICIONES EXTERNAS E INTERNAS PARA LA MODERNIZACION.**

El Programa de Modernización de la Administración pública 1995-2000 parte del reconocimiento de que el cambio en la administración pública se encuentra condicionado por variables externas e internas.

Entre las externas, menciona la presión que sobre la eficiencia de los sectores públicos ejerce la globalización. En particular, en el caso mexicano y de los demás miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) establece una serie de compromisos hacia una mayor eficiencia, racionalidad y capacidad de respuesta del aparato gubernamental, como una medida conducente a la reducción del déficit público, y a lograr una influencia benéfica sobre los sectores productivos en general.

---

<sup>46</sup> Idem.

Es importante mencionar que el fenómeno de la globalización económica ha repercutido en la lucha por los mercados, la cual ha resultado cada vez más fuerte; esto provoca que las empresas u organismos que brindan productos o servicios den mejor calidad. La propia competencia en los mercados ha forzado que las empresas privadas tengan que innovar técnicas para el perfeccionamiento de los procedimientos con los que generan sus productos o servicios. Así como la constante preparación y motivación que dan a sus trabajadores para que puedan ofrecer el mejor servicio (atención, rapidez, amabilidad y agilidad para dar solución a cualquier imprevisto) calidad en el producto y en el servicio, todo conjugado para obtener la máxima satisfacción en el cliente y el beneficio para la empresa y los que laboran dentro de ella.

Sin embargo estamos convencidos de que "las dependencias y entidades de la administración pública así como las esferas estatales y municipales no están ajenas a esta dinámica, por el contrario la administración pública con todo su aparato requiere estar a la altura de este dinamismo; está obligado a ofrecer y brindar también productos y servicios de calidad; y por supuesto a cumplir con las demandas y expectativas de la sociedad de ahí la importancia de su Modernización".<sup>47</sup>

Pues la eficiencia y la eficacia de la administración pública tiene un gran impacto en el desempeño económico de las empresas y por lo tanto en el desarrollo de nuestro país.

Por la diversidad e importancia de las funciones y responsabilidades que le competen, como: proveer de servicios básicos a la población, administrar de insumos energéticos e industriales a la planta productiva, intervenir en el diseño, la construcción, la operación y el mantenimiento de infraestructura regular y promover numerosas actividades económicas realizadas por los particulares, así

---

<sup>47</sup> Martínez Puón, Rafael. "Los Retos de la Nueva Gestión Pública". Rev. Prospectiva, No. 8, Mexico, D.F., Noviembre 1997, p. 49.

como ejercer actos de autoridad (otorgamiento de permisos, autorizaciones, cobro de contribuciones, aplicación de sanciones, etc.).

Por la importancia que juega la administración pública en el desarrollo de nuestro país, es necesario modernizar nuestras instituciones públicas con la finalidad de que respondan realmente a las necesidades y expectativas de la sociedad, y así mismo fortalecer su capacidad de adaptación a las transformaciones que se gestan a nivel internacional, dónde se aprecia un permanente proceso de evolución y mejoramiento de los mecanismos para administrar y promover el desarrollo de diversos países, mediante la utilización de sus aparatos administrativos públicos como instrumento estratégico para otorgar mayor competitividad a sus respectivas economías, impulsar sus sectores productivos y promover la participación social en las decisiones y en la evaluación de la gestión gubernamental.

En nuestro país se han llevado a cabo diversas iniciativas de cambio profundo en los distintos niveles de gobierno, algunos de los más significativos han ocurrido en los años recientes como el horario de atención de a los ciudadanos, reducción en trámites administrativos, etc.. Es posible apreciar en varios casos, que los procesos de cambio iniciaron con esfuerzos graduales y continuos, que en algún momento se sustituyeron con esfuerzos de mayor velocidad y medidas drásticas. La mayor parte de estos casos están dirigidos a la prestación de servicios directos a la población, de impacto masivo y que pueden apreciarse fácilmente.

Vale la pena destacar que son iniciativas que surgen en tiempos distintos, y que no han respondido a estrategias generalizadas y de largo plazo, y sus efectos han sido parciales. A diferencia de países como el Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, Malasia, Chile y Estados Unidos, dónde llevan a cabo procesos de cambio constante y reinención de sus gobiernos, con el fin de servir mejor a su país

No sólo la globalización esta haciendo que tomemos conciencia de un cambio, sino principalmente los ciudadanos, como lo menciona en el ámbito interno el PROMAP

“Se cuenta con una sociedad más informada, más participante y crítica, que reclama con vehemencia la mejora permanente de los servicios gubernamentales, mayor transparencia y honestidad en las acciones de gobierno y en el uso de los recursos públicos, y un proceso de rendición de cuentas completo, desagregado y con amplia difusión”( )

“La situación económica y financiera demanda por su parte, mayor racionalidad tanto en la asignación como en el ejercicio presupuestario, atención permanente a las dimensiones y al costo de las estructuras administrativas, y una administración de recursos públicos con mayor énfasis en la satisfacción de las necesidades de la población”<sup>48</sup>

“Las necesidades crecientes, el aumento en las demandas, la escasez de recursos materiales obliga a los gobiernos a hacerse mejores administradores, a fomentar el ahorro y combatir el desperdicio, a exigir la simplificación de burocracia, a crear niveles elevados de desempeño personal, a mejorar las actitudes, a provocar un cambio de actitud, enfocarse a identificar el valor del servicio, a consultar al cliente y encuestarlo, a mejorar los estándares, a crear una cultura de medición”<sup>49</sup>

Los escenarios proyectales del futuro demandan “una administración pública basada en modelos totalmente diferentes a los tradicionales, cuya flexibilidad y perspectiva organizacional les permita anticiparse y adaptarse de inmediato a un contexto profundamente cambiante y complejo”.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Op.cit., “Programa de Modernización.”, p. 2

<sup>49</sup> Cruz, José. “Reinvertido el Gobierno en México”, ED Orion México, 1998 p. 16

<sup>50</sup> Op.cit., Hernández, Adriana “Administración y Desarrollo.” p 21

Es necesario mejorar los servicios que presta el gobierno a hacer buen uso de los recursos, y para lograrlo tenemos que enfocarnos en la gente que trabaja dentro de las instituciones y esa gente son los servidores públicos, pues son el principal motor que conduce al logro de los objetivos organizacionales. Y ese es el punto más grande que se necesita mejorar, pues hay un gran déficit en los servicios y en las actividades que se realizan dentro del sector público, habitualmente nos encontramos con prácticas de corrupción, gente con poca iniciativa al realizar sus actividades, lentitud en los servicios, prepotencia, servidores públicos que deliberan y no se responsabilizan, falta de información y de preparación de los servidores públicos.

Y para lograr en la administración pública las transformaciones que demanda la sociedad, es indispensable que los servidores públicos participen, y hagan un intenso esfuerzo, por desarrollar sus capacidades y adecuar positivamente sus actitudes, con la finalidad de que estén en condiciones de responder a los requerimientos del moderno mundo del trabajo.

Esta mayor preocupación ciudadana, sumada a la necesidad del entorno internacional, han determinado la necesidad de modificar las estructuras, el funcionamiento y principalmente la actitud de los servidores públicos hacia mejorar el servicio en el gobierno. Por lo que es importante conocer lo que se plantea en el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000.

## **2.5. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA (PROMAP ) 1995-2000.**

El Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, se encuentra compuesto por cuatro subprogramas, que pretenden resumir la problemática de la administración pública, y su solución

Estos subprogramas son:



- 1.Participación y Atención Ciudadana
- 2.Descentralización y/o Desconcentración Administrativa
- 3 Medición y Evaluación de la Gestión Pública
- 4.Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público

### **2.5.1. ANTECEDENTES.**

El Programa de Modernización de la Administración Pública (1995-2000) mantiene como marco histórico las acciones emprendidas a este efecto por las administraciones pasadas del periodo 1952-1994.

Así en el periodo 1952-1958 se busca incrementar la productividad nacional, con ese fin se elabora el Programa Nacional de Inversiones, en el que se utilizan por primera vez las cuentas nacionales para fijar metas precisas de crecimiento, sujetándose la inversión pública a un programa de desarrollo.

Durante el periodo 1958-1964, se establece la Comisión Intersecretarial para la Planeación Económica y Social, la cual formuló el Plan de Acción Inmediata, cuyo objetivo era la regulación económica y la mejora de la distribución del ingreso.

En el periodo 1964-1970, el modelo de desarrollo enfrenta signos de agotamiento lo cual genera diversos problemas. A fin de renovar la estructura pública y hacerla congruente con esas demandas funcionales, se constituye la Comisión de Administración Pública la cual realiza estudios y proyectos para el mejoramiento de los sistemas administrativos.

El Periodo 1970-1976, surgen las “Bases del Programa de Reforma Administrativa del Ejecutivo Federal” el cual tiene como finalidad transformar el sector público en un instrumento más adecuado para la conducción del desarrollo económico y social.

Cabe destacar el periodo 1976–1982 cuando la Reforma Administrativa toma mayor auge y se da el primer intento por emprender la simplificación, regularización, racionalización y equilibrio de las funciones públicas.

En el periodo 1982-1988 Instigadas por las grandes crisis petroleras y de la deuda, la austeridad, la reforma administrativa y la renovación moral como los grandes objetivos a lograr constituyeron los tres grandes ejes de la gestión pública, para la transformación estructural del Estado.

“En este periodo se produjo una pronunciada contracción en el gasto gubernamental con la consecuente reducción de las estructuras administrativas y se replantearon las funciones esenciales del aparato gubernamental, más orientadas a la regulación y control, retirándose drásticamente y de manera sustancial de las actividades industriales y comerciales a través de un importante proceso de privatización de las empresas públicas(...) La privatización contribuyó al mejoramiento de las finanzas públicas, mermadas por la carga onerosa de la deuda y por la imposibilidad de continuar recurriendo al crédito externo en montos importantes”.<sup>51</sup>

Durante ese periodo se elaboró el Programa para la Modernización de la Empresa Pública, donde se planteó la obligación de adoptar esquemas de calidad total en indicadores de rendimiento

De frente al siglo XXI la presente administración reconoce los cambios rápidos y avances en los ámbitos tanto sociales, tecnológicos como comerciales, teniendo como resultante una acelerada Globalización.

---

<sup>51</sup> Op.cit., “Programa de Modernización ”, pp.11-12

## 2.5.2. ACCIONES RELEVANTES EN EL PLANO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Las reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que entraron en vigor el 1 de enero de 1983, como se precisa en la exposición de motivos de su iniciativa, sienta las bases para un proceso de reestructuración, cuyas vertientes a fortalecer e impulsar, consistieron en:

- a) integrar y eficientar el sistema de control de las dependencias y entidades(.. ),
- b) establecer un servicio público de carrera(...),
- c) dar transparencia al ejercicio de la función pública a cargo de los funcionarios y empleados,
- d) reforzar el esquema sectorial, como criterio integrador de la organización de la administración pública, entre otros.

A fines de 1982, se crea la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF). Entre las atribuciones sobresalientes que asumió, predominaban las normativas en materia de control e inspección del ejercicio del gasto público federal su congruencia presupuestal, así como las de control de los servidores públicos en cuanto al cumplimiento de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, promulgada en ese mismo año. y del registro de sus declaraciones de bienes patrimoniales.

La actividad de esta última Secretaría se concentró, tanto en la racionalización de la actividad del sector público como en la simplificación de la gestión gubernamental, ya que estas funciones adquirieron gran importancia, tanto desde la perspectiva del funcionamiento de la administración pública, como en el

referente a la depuración de las instancias que la conformaban, sobre todo en el ámbito paraestatal”<sup>52</sup>

En 1985, se puso en marcha el Programa de Simplificación de la Administración Pública Federal, cuyo objetivo era reducir, simplificar, agilizar y dar transparencia a los trámites y procedimientos del gobierno para responder con oportunidad y suficiencia a la creciente demanda de mejores servicios públicos y de otorgar una adecuada atención a la población.

Se reorganizan los instrumentos encargados de implantar las políticas de recursos humanos, de los cuales destacan la Unidad de Modernización de la Administración Pública Federal, dependiente del titular de la Secretaría de Programación y Presupuesto, la Dirección General del Servicio Civil, y la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil (no se reportan resultados del trabajo de dicha comisión).

En el periodo 1988-1994, se inicia un conjunto de transformaciones en el orden económico y social. En un contexto mundial sujeto a cambios vertiginosos y con un orden social cada vez más plural, se establecieron compromisos y objetivos para responder con mayor equidad a los retos y exigencias del cambio

“En este periodo se empieza a abrir espacios a la participación de la sociedad organizada en decisiones antaño reservadas exclusivamente al Estado. En consecuencia no solo empiezan a cobrar mayor relevancia las organizaciones no gubernamentales, sino que también empiezan a cambiar los interlocutores y las formas de interacción. Así surgen programas con amplia participación ciudadana y organismos autónomos a los poderes”.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Op.cit., “Programa de Modernización...”, pp.12-14

<sup>53</sup> Ibidem., p 15

### 2.5.3. PRINCIPALES PROGRAMAS DE MODERNIZACIÓN DESARROLLADOS EN EL PERIODO.

- Programa de Contraloría Social.
- Autonomía del Banco de México respecto del Poder Ejecutivo
- Creación del Instituto Federal Electoral y del Tribunal Federal Electoral.
- Se creó la Comisión Nacional de Derechos Humanos
- Se crearon la Procuraduría Agraria y el Tribunal Superior Agrario.

La Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos se reformó a fin de “perfeccionar y fortalecer el régimen disciplinario de la función pública, y dar mayor claridad respecto a las obligaciones de los servidores públicos, definir con precisión el monto de las sanciones económicas aplicables, así como mejorar los procedimientos administrativos y medios de impugnación”.<sup>54</sup>

Se elaboró, el Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública 1990-1994, con el propósito de ratificar la autonomía de gestión de las entidades paraestatales y lograr una mayor eficiencia en sus acciones. En este programa se propuso el establecimiento de índices de medición para evaluar los resultados de las empresas públicas, y la suscripción de convenios de desempeño con la participación de cada entidad, la dependencia coordinadora del sector correspondiente y las globalizadoras, también se planteó la obligación de adoptar esquemas de calidad total en los distintos procesos y servicios a cargo de dichas empresas.

Los alcances de este programa fueron limitados debido fundamentalmente a la concurrencia de otros ordenamientos, principalmente presupuestarios, que impidieron la real autonomía y profesionalización de los órganos de gobierno de las entidades, y la suscripción de los convenios de desempeño.

---

<sup>54</sup> Ibidem , p 16

La importancia concedida al gasto "financiamiento de corto plazo, impidió que los indicadores de desempeño fungieran como instrumentos útiles para la planeación y que las empresas públicas adoptaran la calidad total como mecanismo institucional de administración" <sup>55</sup>

#### 2.5.4. DIAGNOSTICO GENERAL.

Previo a la definición del PROMAP, "la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo llevó a cabo un proceso de diagnóstico, que arrojó como resultado la definición de cuatro grandes problemas que enfrenta la administración pública.

- 1 Limitada capacidad de infraestructura a las demandas crecientes del ciudadano frente a la gestión gubernamental.
2. Centralismo
- 3 Deficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño en el gobierno.
4. Carencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos".<sup>56</sup>

Las implicaciones del impacto que esta problemática representaba sobre la ciudadanía son diversas y complejas.

Por un lado "la ausencia de límites de la autoridad en su trato con los particulares ha generado, entre otras cuestiones, costos sociales que no se cuantifican, molestia, desconfianza y un deterioro de la imagen de las instituciones públicas y más aún de los empleados que trabajan en ellas".<sup>57</sup>

Por otra parte "la compleja integración de atribuciones en las dependencias y la concentración de actividades económicas en algunas entidades ha propiciado en

---

<sup>55</sup> Ibidem., p. 17

<sup>56</sup> Ibidem , p.19

<sup>57</sup> Ibidem ,p.20

las primeras, lentitud en sus procedimientos y una restringida capacidad de respuesta frente a la sociedad, y en las segundas, un acaparamiento del mercado de diversos bienes o servicios poco eficiente, en detrimento de los consumidores".<sup>58</sup>

Igualmente, la ausencia o complejidad administrativa de conductos y procedimientos para la presentación de quejas y demandas. Ha provocado que la ciudadanía se encuentre virtualmente indefensa ante los abusos, la discrecionalidad y la corrupción

A pesar de los esfuerzos, que a través de los años han venido realizándose, "es necesario ir más allá de un cambio cuantitativo y avanzar hacia transformaciones cualitativas de fondo, ya que persisten una fuerte concentración de actividades y un centralismo muy acentuado en la toma de decisiones".<sup>59</sup>

Otro de los problemas señalados en el diagnóstico es el centralismo que tiene efectos negativos en términos de concentración de decisiones y responsabilidades, de duplicidad de funciones, resulta un obstáculo contra la competitividad de la empresa pública, atenta contra la soberanía estatal y, bajo "este esquema de funcionamiento orientado preferentemente al control presupuestario y de coordinación sectorial. Alarga los procesos de resolución, restringe la capacidad de gestión y deteriora la capacidad de respuesta de las instituciones ante las demandas de los usuarios de sus servicios"<sup>60</sup>

Respecto precisamente del control presupuestario, el diagnóstico realizado por la SECODAM, señala como otra gran deficiencia de la administración pública, la falta de esquemas de control enfocados a la obtención de resultados en vez de sobre niveles de gasto autorizados y su estricta aplicación.

---

<sup>58</sup> Idem.

<sup>59</sup> Ibidem., p. 23

<sup>60</sup> Ibidem., p. 25

En este sentido la fiscalización realizada en cada momento por la SHCP, la SECODAM "por lo general (...) ha omitido medir la contribución del gasto público al logro de los objetivos a que este se destina. Lo anterior se debe a que el planteamiento programático presupuestal vigente ha tenido como prioridad la disciplina fiscal, sin incorporar criterios de eficiencia y efectividad para cumplir las expectativas de la población a la que se pretende servir"<sup>61</sup>

A todo lo anterior hay que añadir el hecho de que el cálculo presupuestal que se realiza previo al año fiscal que se asigna, no incorpora ninguna forma de evaluación al logro de las metas planteadas, sino que tiene como base el presupuesto ejercido en el año anterior. Esto ha derivado en la práctica de ejercer todo el presupuesto, aun sin fines productivos, son riesgos de percibir una asignación menor, en caso de llegar al cierre del ejercicio con excedentes de recursos

Finalmente, la fuerza de trabajo en el sector público enfrenta una serie de importantes obstáculos que cohiben, dificultan o impiden su desarrollo profesional, frustra cualquier ambición de mejora e incitan a la corrupción y al abuso

A falta de un servicio civil de carrera los empleados de gobierno se han dividido en dos grandes ramas, con problemas particulares los trabajadores sindicalizados o de base y los de confianza.

Por lo que les toca a los primeros, realizan un trueque de seguridad a cambio de expectativas de crecimiento, así obtener una plaza, son virtualmente irremovibles, porque el hacer el procedimiento administrativo tan arduo y complejo, que difícilmente alguien, salvo por causa grave, se decide a iniciarlo pero a cambio se someten al lento proceso de la retabulación para ir logrando ascensos en su carrera, misma que se encuentra su límite superior lejos de los mandos medios y superiores

---

<sup>61</sup> Idem.



Estos trabajadores se encuentran, en consecuencia, sin motivación alguna a incrementar su productividad o a tener iniciativas de mejora, a este nivel, el servicio público se vuelve una especie de limbo burocrático sin mayores acontecimientos o expectativas.

Por otra parte, los trabajadores de confianza, si bien poseen niveles de ingreso superiores a los de base y mejores expectativas, carecen de seguridad en el puesto, por lo que ven ligadas sus esperanzas no necesariamente al buen desempeño, como al éxito político de su jefe.

Esto ha evolucionado con dos características halagüeñas:

- a) genera la tentación, ante perspectivas negativas de aprovechar el puesto, mientras este dure, es decir, a incurrir en prácticas de corrupción buscando asegurar una posición económica a futuro (que de acuerdo con el diagnóstico del PROMAP, se pretende en la minoría de los casos) y
- b) dado que tradicionalmente las reglas del sistema tienden a recompensar mejor la tranquilidad que la espectacularidad, genera entre los funcionarios una natural aversión al riesgo, pues saben que normalmente, basta con no cometer errores para mantener su carrera por buen camino

Así el servidor público no encuentra estímulos a mejorar la calidad del servicio que brinda. Al no existir una real rendición de cuentas a la ciudadanía. Las reglas del sistema siguen imperando, con la consecuente dificultad que ello implica a la instrumentación del programa

#### **2.5.5. OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN.**

El programa de modernización de la administración pública establece como objetivos generales avanzar en el perfeccionamiento del aparato público y

“transformarlo en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer las legítimas necesidades de la sociedad”. . Así como “combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas”<sup>62</sup>

Para ello reconoce como una prioridad esencial contar con un servicio profesional de carrera en la administración pública, que garantice la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno para los servidores públicos, ya que no puede concebirse el desarrollo administrativo sin el desarrollo, a su vez, de quienes lo llevan a cabo.

Y referente a este punto se hace mayor énfasis en el último subprograma, que tiene que ver principalmente con el impulso al desarrollo de los servidores públicos a través de una mejor capacitación y actualización de sus conocimientos, del establecimiento de un servicio civil de carrera y del fortalecimiento de los valores cívicos y éticos en el servicio público.

En este subprograma Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público, establece en sus líneas de acción, que a partir de 1996, “las dependencias y entidades deberán emprender acciones de capacitación destinadas, entre otros aspectos, a proveer a los servidores públicos de las habilidades administrativas y técnicas que requieren los diversos puestos, a dotarlos de las capacidades y actitudes que demanda el nuevo enfoque de calidad en la atención a la población y la mejora en los estándares de servicio, y a promover en ellos la utilización de nuevas tecnologías”.<sup>63</sup>

---

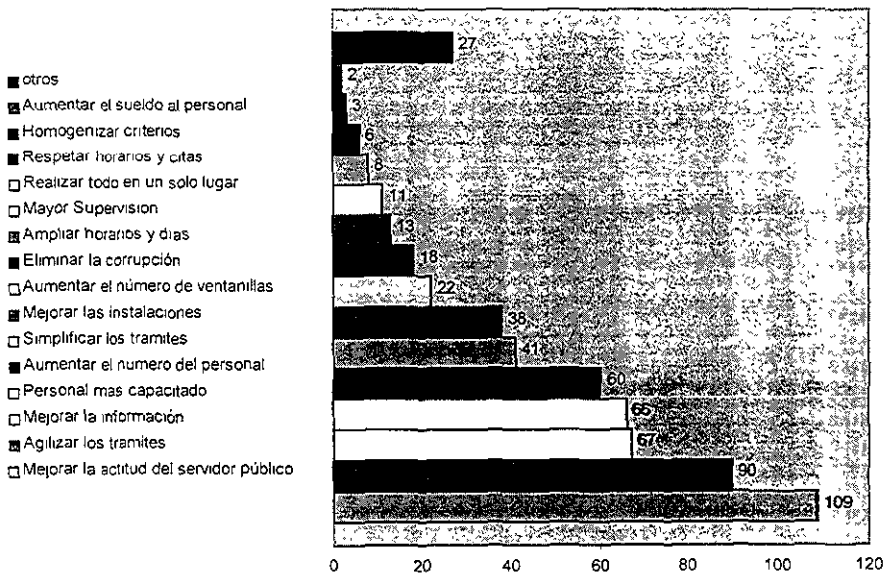
<sup>62</sup> Ibidem., p 44

<sup>63</sup> Ibidem.,p 57

Todo ello mediante la introducción de nuevas formas de trabajo que alienten el cambio de actitudes y aptitudes de los servidores públicos, que reafirme su pertenencia a la institución a la que sirven y a la creación de una nueva cultura de Gobierno que dé confianza y credibilidad a la ciudadanía y estimule el incremento en el ahorro y la productividad del gasto público.

Al final del PROMAP, se presenta un avance de acciones realizadas, "la SECODAM aplicó encuestas y sondeos de opinión en el área metropolitana de la Ciudad de México, a más de 2,500 usuarios y servidores en diversas oficinas del sector público, sobre algunos de los trámites y servicios que presentan mayor demanda y una creciente cantidad de quejas y denuncias. Como se observa en la siguiente gráfica".<sup>64</sup>

#### Recomendaciones de la ciudadanía para mejorar los servicios públicos



<sup>64</sup> Ibidem., p.64

El resultado de esta encuesta, indica que el servidor público requiere de asumir el compromiso de rescatar o fortalecer una imagen positiva de su trabajo ante la opinión pública nacional, proveyendo en tiempo, calidad y suficiencia los bienes y servicios públicos requeridos por la ciudadanía.

Para ello requiere nuevas formas en el manejo y dirección de personal, en la asignación de funciones, en la fijación de metas y en la selección de estrategias para su consecución.

Actualmente las circunstancias históricas exigen del Estado una notable elevación de la calidad en el desarrollo de sus funciones: por un lado se encuentran los nuevos retos originados por la interrelación con países mucho más desarrollados y por otro, las crecientes demandas planteadas por la sociedad al aparato burocrático. Así pues, quienes permanezcan en el servicio público deberán participar en un proceso de capacitación permanente, que les permita mejorar sus aptitudes y modificar sus actitudes, hacia la búsqueda de mayores niveles de competitividad y eficiencia.

Como lo menciona Adriana Hernández Puente: "El grado de respuesta de la Administración Pública mexicana deberá estar acorde con los de sus nuevos futuros interlocutores en el ámbito internacional. La competitividad ya no se reduce a la abundancia de mano de obra barata, sino al incremento de la productividad y la calidad. Por ello, quienes representen al Estado deberán hacerlo con el máximo nivel de conocimientos técnicos y científicos, habilidades y sensibilidad, que sólo podrán alcanzar a través de la capacitación".<sup>65</sup>

Así el PROMAP, se constituye como el instrumento fundamental que promueve que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal atiendan con mayor calidad y oportunidad las demandas de la población, con el fin de propiciar una mayor eficiencia y productividad en las instituciones públicas y en los

---

<sup>65</sup> Op.cit. "Administración y Desarrollo " p 46

servidores que la integran, por lo que gran parte del programa se dirige a la promoción de la calidad en actividades que desarrollan diversas organizaciones que componen a la administración pública. Estas actividades son coordinadas por la Unidad de Desarrollo Administrativo.

Hoy, es una gran demanda contar con un gobierno eficaz eficiente y de calidad, y el papel del servidor público juega un papel importante. Pues "la eficiencia y eficacia de las acciones que la administración pública lleva a cabo en beneficio de la ciudadanía a la cual sirve, en un ambiente caracterizado por fenómenos tales como la globalización y el avance tecnológico en el manejo de la información, está en manos y depende de seres humanos denominados servidores públicos"<sup>66</sup>

El desarrollo y la actualización permanentes de los servidores públicos, así como el mejoramiento de sus actitudes, son condiciones esenciales del cambio. Y hoy, para nadie es desconocido el hecho de que en los últimos años, exista un deseo proveniente de diversas voces de la sociedad en cuanto que los servidores públicos actúen con honestidad y con una arraigada cultura de servicio, así como la eficiencia, eficacia y calidad de sus acciones se vean constantemente reflejados en los servicios que demanda la sociedad

De acuerdo con las disposiciones que establecen el PND y el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, la Secretaría de Contraloría y desarrollo Administrativo (SECODAM) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), en el ámbito de sus respectivas competencias, a partir de 1997, desarrollarán con la participación de las dependencias, a través de sus áreas de recursos humanos. Propiciar el desarrollo del servidor público dentro de las instituciones, fortaleciendo su compromiso con estas, a través de la capacitación, la educación formal y un sistema de promoción que este fundamentado en el mérito. Para ello se destacaría la creación de los Centros de Capacitación en Calidad; de los cuales, posteriormente analizaremos su función, y

---

<sup>66</sup> "Como Servir Mejor a los Ciudadanos" INAP. Primera Edición- México, 1999, p. 12

las expectativas que se tienen de estos centros, referente a lograr una nueva cultura de gobierno, enfocada en la calidad de los servicios y en el mejor desarrollo y desempeño de los servidores públicos.

Hoy no sólo es necesario un cambio en la estructura de la administración pública, sino también en los miembros que la componen. Contar con servidores públicos preparados, honestos, responsables, diligentes, eficaces, sensibles y atentos a las necesidades sociales es un requerimiento para la modernización.

**El gobierno forma la administración pública, pero la administración pública sostiene al gobierno.**

**Alejandro Oliván.**

## CAPITULO III

### 3. ANTECEDENTE DE LOS CENTROS DE CAPACITACIÓN EN CALIDAD.

El antecedente de la creación de estos centros viene del gobierno de Nuevo León, que en 1992, se vio inmerso dentro de un programa de calidad total que no tenía precedentes en el gobierno en México, inspirados en los programas de calidad total del gobierno de los Estados Unidos que por aquellos tiempos pasaban impresionando al mundo, cuyo que en ese año se realizó el gran balance que la contraloría de los Estados Unidos público, como informe GAO

El gobierno de Nuevo León, "decidió establecer contactos sobre todo con gobiernos estatales que habían planteado programas de calidad total, que sirvieron a Nuevo León como base de comparación y benchmarking que le permitieron acceder a valiosa información, de programas de calidad implantados con éxito en los Estados Unidos, algunos con más de 5 y 6 años de antigüedad".<sup>67</sup>

Como fue el programa de productividad y calidad de la ciudad de los Ángeles donde el condado de los Ángeles decidió establecer una comisión para la productividad y calidad integrada por representantes del sector privado, quienes interactuaron con los servidores públicos. La comisión se organizó de tal manera que generó un programa de capacitación hacia la calidad y hacia la mejora de la productividad.

Este programa de capacitación consistió en una estructura o centro de capacitación que tenía como fundamento 3 etapas de acción:

1. "Crear un grupo de capacitadores y un centro de calidad.
2. Implementar un programa de sensibilización de calidad y un programa de implementación.

---

<sup>67</sup> Op cit , Cruz , Jose. "Reinventado el ."p. 181

### 3. Implementar y medir los resultados”.<sup>68</sup>

El fundamento del programa de implementación, tuvo como fuente los siete criterios del premio Malcom Baldrige de enfoque al cliente; liderazgo, planeación estratégica, medición, formación y análisis, desarrollo de recursos humanos, administración de procesos de calidad y resultados de calidad, sirvieron como fundamento para promocionar una gestión de calidad hacia el interior de las organizaciones.

De 1985-1995, el programa ha medido su éxito desde muchos puntos de vista, “se ha fomentado una nueva cultura fundamentada en el respeto, la capacitación y el enfoque a la calidad. Se han ahorrado cientos de miles de dólares y en algunas ocasiones millones. El programa hasta 1995 había costado 12 millones 500 mil dólares, mas sin embargo, se considera que al incrementar la eficiencia el programa aportó una cantidad 10 veces mayor de beneficios”<sup>69</sup>

Este programa, es similar al que se pretende plantear en las dependencias de la administración pública federal. Pues los centros de capacitación en calidad ó simplemente centros de capacitación tienen como objetivo sensibilizar, formar y formar de manera continua y constante a todos los niveles, con métodos actuales, con una pedagogía avanzada, humanista, que ayude a las personas a tener un desarrollo personal y sobre todo un mejor desempeño laboral, que se vea reflejado en los servicios a la ciudadanía.

Todo este acopio de datos fue muy valioso para la implantación de los programas de calidad en las dependencias de Nuevo León. Antes que concluyera 1992, el gobierno del estado había considerado como una estrategia fundamental para el desarrollo de Nuevo León y de la calidad total, la creación de un centro de calidad que llego a ser denominado CECCAL y que vendría a convertirse en el centro

---

<sup>68</sup> Ibidem., p. 115

<sup>69</sup> Ibidem., p. 116



neurálgico que impulsaría el movimiento estatal de calidad total. La creación del CECCAL obedeció a las propias necesidades de la modernización gubernamental. La palabra CECCAL significa Centro de Capacitación en Calidad

La misión del CECCAL se definió desde su creación en la siguiente forma: "proveer los servicios de capacitación en calidad que permitan a los servidores públicos la comprensión de los conceptos y filosofías de calidad total y el desarrollo de habilidades y actitudes para servir con calidad creciente a la comunidad llevando la mejora continua a sus servicios"<sup>70</sup>

El CECCAL definió su filosofía del trabajo de la siguiente manera; estamos orientados hacia la satisfacción de nuestros clientes, servidores públicos, por lo que queremos:

- ❖ Ofrecer alta calidad en los eventos organizados por el CECCAL
- ❖ Mantenerlos abiertos a escuchar sugerencias, la voz del cliente.
- ❖ Hacer del aprendizaje una experiencia agradable.
- ❖ Promover la integración y el trabajo en equipo del personal de las diferentes dependencias.

Las políticas y funcionamiento del CECCAL fueron:

- ❖ "Horario del curso de 8:30 a 18 hrs.
- ❖ Incluir comida para los asistentes.
- ❖ Otorgar diplomas a quienes asistan al 100 % de las sesiones de cada curso.
- ❖ Si no se cumpliera el 100% de asistencia en un curso el participante deberá tomar el curso nuevamente.
- ❖ El cupo máximo de cada curso será de 25 participantes".<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Ibidem . p 181

<sup>71</sup> Idem

La creación del CECCAL "significó un gran avance para los programas de calidad total del gobierno neoleonés, ya que esta organización tuvo un papel decisivo en el desarrollo de la estrategia de modernización y calidad gracias al empuje que trajo debido a que de ahí saldría no solamente la capacitación y los programas de aplicación sino también los servicios especializados en consultoría que todas las dependencias requerirían con el proceso de implementación de los programas"<sup>72</sup>

*La nueva formación de los directivos, managers y trabajadores que ayude a la toma de conciencia sobre la necesidad de la mejora constante de la calidad como camino de la subsistencia es el punto de partida del progreso de la persona, la empresa y el país. (J. M. JURAN)*

Es importante mencionar, que en el año 1995, el gobierno del Estado de Nuevo León fue el anfitrión del primer encuentro nacional de desarrollo administrativo y calidad, que tuvo lugar en la ciudad de Monterrey y en las instalaciones del CECCAL, en el mes de mayo. En dicho encuentro participaron delegados y representantes de gobiernos estatales, federales y municipales. El encuentro tuvo como objetivo, el lograr el intercambio benchmarking y conocimiento amplio sobre los diferentes programas de calidad total y mejora administrativa que se realizaban hasta 1995 en el gobierno a nivel general. Fue organizado por el gobierno del estado de Nuevo León y la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo creada a partir del mandato de la administración del presidente Ernesto Zedillo Ponce de León y en aquel entonces la titular de la SECODAM Federal, Sra. Norma Samaniego Villarreal.

Así pues, la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) con base en las experiencias obtenidas en el estado de Nuevo León. Es creado el Centro de Capacitación en Calidad de la SECODAM, el 23 de septiembre de 1996, dirigido por Rubén Quiroga Peña, como estrategia para alcanzar los objetivos planteados en el programa de modernización de la administración pública 1995-2000.

---

<sup>72</sup> Ibidem., p. 188

Es necesario mencionar que este planteamiento de la creación de centros de capacitación fue propuesto para todas las dependencias de la administración pública federal. "La Unidad de Desarrollo Administrativo (UDA) presentó el Modelo de Implementación de Centros de Capacitación en Calidad, documento básico para entender la dinámica del centro, describe el desarrollo de este modelo de capacitación basado en el Standard internacional del sistema integral de administración de recursos humanos que fija un servidor público debe recibir por lo menos 80 horas de capacitación al año."<sup>73</sup>

Este documento, con fecha de Noviembre de 1997, fue promovido por los facilitadores de la UDA, quienes tienen asignados a dependencias y entidades de la administración pública federal, con el objeto de promover, facilitar y evaluar el proceso de cambio en la administración pública

Es necesario conocer la función de la Unidad de Desarrollo Administrativo, así como los objetivos y las acciones que plantea, para alcanzar lo planteado en el Programa de Modernización de la Administración Pública.

### **3.1. UNIDAD DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO (UDA).**

La modernización de la administración pública se inscribe como una de las prioridades nacionales de la actual administración; por esta razón se modificó el perfil de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación a efecto de adicionarle esta función, lo que dio origen a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. En el mes de abril de 1995, con la publicación del reglamento interior respectivo, se constituyó la Unidad de Desarrollo Administrativo (UDA)

La Unidad de Desarrollo Administrativo se constituye para promover, facilitar y evaluar el proceso de cambio en la administración pública, a través de

---

<sup>73</sup> Op.Cit. Adorve, Cesar "Programa de Modernización...",p.6

metodología, asesoría y capacitación en calidad para el logro de los objetivos del PROMAP 1995-2000, su visión es lograr un liderazgo comprometido con el cambio hacia la modernización de la administración pública, y ser el apoyo del mismo.

Los objetivos de la UDA son

- Brindar servicios de calidad a sus clientes.
- Ser promotor de las acciones del PROMAP.
- Convertirse en agentes de cambio para toda la administración pública.
- Lograr la transformación del sistema hacia una administración de calidad

Para garantizar el cumplimiento de estos objetivos, la UDA ha desarrollado un programa en las siguientes ocho etapas:

#### “Etapa 1 Bases de Coordinación

Cada dependencia de la administración pública establece compromisos de corto y mediano plazo con SHCP y SECODAM para concretar en tiempo y forma acciones específicas de modernización, derivadas de los cuatro subprogramas del programa de modernización de la administración pública (1995-2000).

#### Etapa 2: Definición de Estándares e Indicadores de Servicio.

Tiene por objetivo el proporcionar una metodología para identificar y estandarizar servicios internos (otras dependencias) y externos (ciudadanía), desde la perspectiva de quien los genera.

#### Etapa 3: Difusión de Estándares de Servicio

Buscar establecer un compromiso con los clientes sobre la calidad del servicio, dándoles a conocer, las características de cómo, cuándo y dónde deben recibir el servicio solicitado.

#### Etapa 4: Redefinición de Estándares Incorporando la Voz del Cliente.

Dar a conocer la metodología para enriquecer los estándares de servicio de la administración pública mediante la opinión del cliente interno (otras dependencias) y externo (ciudadanía).

#### Etapa 5ª: Planeación Estratégica, Nivel Directivo

Consiste en: clarificar rumbo y estrategias de la dependencia o entidad de acuerdo con su programa sectorial y el PROMAP, revisar y actualizar la misión, visión, factores de éxito, objetivos generales, estrategias clave, proyectos, indicadores y metas estratégicas de la dependencia o entidad y detallar proyectos a nivel dirección general o equivalente que impulsen la mejora de los servicios y/o productos existentes, para ser incluidos en el programa estratégico conforme a la visión estratégica y las sugerencias de mejora del nivel operativo.

#### Etapa 5º: Acciones de Mejora, Nivel Operativo.

Pretender generar acciones de mejora de los servicios a la ciudadanía derivadas del proceso de estandarización y medición de los servicios para enriquecer los proyectos estratégicos.

#### Etapa 6: Programa Estratégico.

Integrar el programa estratégico con visión y acciones derivadas del programa sectorial, el PROMAP, el taller de planeación Estratégica y los talleres de Estandarización de los servicios.

#### Etapa 7: Medición

Monitoreo del desempeño de los estándares de los servicios internos y externos. Monitoreo de los indicadores estratégicos de las actividades y proyectos de cada unidad responsable. Evaluar el avance del PROMAP en todas las dependencias y entidades de la APF a través de los Órganos Internos de control. Retroalimentarse de las necesidades y expectativas del cliente a través de encuestas periódicas (servicios internos y externos).

## Etapa 8 Mejora Continua

Establecer acciones de seguimiento y mejora continua de los servicios internos y externos de la administración pública federal".<sup>74</sup>

Todas estas acciones enfocadas en la modernización de la administración pública y en el mejoramiento del desempeño de los servidores públicos, con el fin de brindar mejores servicios a la ciudadanía.

La UDA, determinó que uno de los principales factores para el cambio planteado en el PROMAP, está en la capacitación, por lo que, era necesario promoverla de manera constante, y enfocarla a las nuevas necesidades y requerimientos de la sociedad.

Para ello, "la unidad de desarrollo administrativo sugiere la creación de centros de capacitación en cada dependencia logrando promover la capacitación masiva, permanente y práctica".<sup>75</sup> Para lograr facilitar el proceso de cambio hacia actitudes, conceptos, sistemas y procesos más efectivos que logren hacer más eficientes al servidor público.

La UDA proporciona la asesoría técnica en la implementación de los Centros de Capacitación en Calidad (CECCAL) en las dependencias de la administración pública federal, como una estrategia para lograr alcanzar el cambio planteado en el PROMAP, dando asesoría en selección de instructores y sobre infraestructura física del CECCAL, capacitando a instructores y al personal administrativo en los procesos de servicio, proporcionando guías técnicas para la realización de la capacitación

La propuesta de la creación del centro se basa en:

- Pocos esfuerzos sistemáticos de capacitación en calidad y con poca cobertura.

---

<sup>74</sup> Ibidem , p. 5

<sup>75</sup> "Modelo de Implementación de los Centros de Capacitación en Calidad". SIECODAM. UDA. Mexico. Noviembre, 1997 p 17

- No hay cultura de desarrollo de personal en los jefes.
- Falta de instalaciones adecuadas para cubrir la capacitación de todos los servidores públicos.
- Se requiere habilitar al personal para lograr una mejora en la calidad de los servicios, e impulsar el PROMAP.

Se plantea que los cursos del centro tengan como objetivo concientizar a los servidores públicos respecto a la necesidad de cambio, tratando de embutirlos en una nueva filosofía de trabajo dirigida a la obtención de la calidad.

Los beneficios esperados con la instalación de este centro son:

- “Contar con una plataforma educativa para la implementación del Programa de Modernización de la Administración Pública. (PROMAP)
- Contar con un medio de apoyo para concientizar y sensibilizar a su personal hacia el cambio propuesto por el PROMAP.
- Lograr la cobertura total de los servidores públicos en los programas de capacitación en calidad para impulsar el PROMAP”.<sup>76</sup>

Como podemos observar, no sólo la propuesta de la creación de estos centros viene del PROMAP, como ya lo hemos mencionado, viene de la experiencia que otros países y estados de la República Mexicana han tenido, dónde ya se ha empezado a trabajar con estos centros como una forma de alcanzar la calidad total en sus administraciones.

Es necesario hacer énfasis, que la creación de los centros estuvo fundamentada en el modelo de implementación de los centros de capacitación en calidad el cual consideramos importante mencionar, por que contiene desde como instalar el centro hasta los instrumentos de medición del mismo.

---

<sup>76</sup> Idem.

### 3.2 MODELO DE IMPLEMENTACION DE LOS CENTROS DE CAPACITACION EN CALIDAD.

El documento del Modelo de Implementación de los Centros de Capacitación en Calidad, menciona "que el proyecto CECAL para la administración pública ha sido diseñado-conforme los siguientes principios.

- El gobierno debe contar con sus propios centros de capacitación en calidad.
- La capacitación debe ser una actividad permanente y fundamental del trabajo del servidor público, y no una actividad excepcional o adicional.
- Ningún gobierno puede alcanzar la calidad, si no cuenta con personas de calidad, por lo que es importante que los servidores aprendan nuevos valores, conceptos y herramientas para enfrentar y resolver problemas.
- Es indispensable sensibilizar con capacitación en calidad a todos los servidores públicos en todos los niveles, tanto directivos como operativos.
- Todo proceso de calidad empieza y termina con la educación
- Promover y respetar la capacitación, especialmente en calidad, es darle mayor valor e importancia a la persona y a su trabajo.

Asimismo menciona que el objetivo de la capacitación en calidad es:

- "Sensibilizar sobre la necesidad del cambio
- Comprometer al cambio.
- Apoyar el proceso de cambio.
- Facilitar el cambio de cultura.
- Apoyar la profesionalización de los servidores públicos. Servicio Civil de Carrera.
- Lograr que la cultura jale el proceso, en lugar de que el líder tenga que empujarlo constantemente".<sup>77</sup>

---

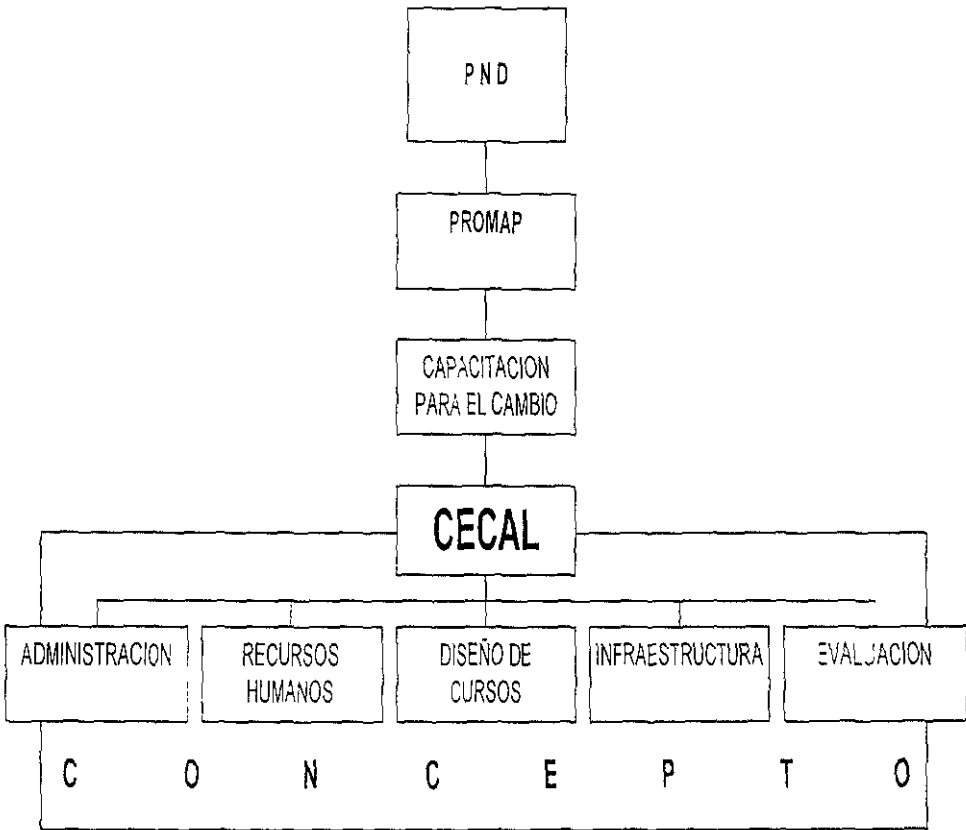
<sup>77</sup> Ibidem., p.6



La Unidad de Desarrollo Administrativo, detecta que una necesidad para lograr el cambio planteado en el PROMAP, es la capacitación y una forma de apoyar este cambio, es la capacitación en calidad. Por lo que la propuesta de la instalación del centro, se integra de la siguiente forma <sup>78</sup>

### 3.2.1 ESQUEMA DE INTEGRACIÓN.

ESQUEMA DE INTEGRACION



<sup>78</sup> Ibidem , p 7

### 3.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN EN CALIDAD.

Se menciona que las características con las que debe contar el centro son las siguientes:

La administración debe ser:

- “Centrada al cliente
- Orientación a servicios de capacitación con calidad (cursos y talleres).
- Respeto a la capacitación; específicamente en calidad.
- Ver a la capacitación como piedra angular del cambio
- Cursos en horarios de trabajo
- Horario de los cursos de 9:00 a 15 00 hrs.
- Se entregará un diploma a la asistencia completa
- Se entregará material de apoyo completo y adecuado.
- Mucho énfasis en la puntualidad.
- Alto enfoque a cuidar los detalles finos (ingeniería del detalle).
- Nexos con centro de educación superior o universidades
- Proporcionar servicios de valor agregado.
- Desarrollar la mística del servicio.
- Instructores profesionales y con experiencia práctica.

Los Recursos Humanos con los que debe contar

- Nivel licenciatura, con maestría, no indispensable.
- Excelente presentación.
- Dos años de experiencia práctica en el área de capacitación.
- Dos años de experiencia práctica en el área de calidad total.
- Dos de experiencia en la administración pública, no indispensable.
- Actitud mental positiva en la Administración pública, no indispensable.

- Actitud mental positiva y de carácter agradable.
- Gusto por las relaciones humanas.
- El instructor deberá ser una persona con actitud de cambio, convincente, con iniciativa, seguridad en sí mismo, claridad en sus metas.
- Habilidad para establecer relaciones interpersonales”<sup>79</sup>

#### Metodología y Contenido.

##### Diseño de Cursos:

- Cursos y talleres con duración máxima de dos días.
- Cursos y talleres versátiles.
- Material de apoyo adecuado y completo.
- Programa de apoyo adecuado y completo.
- Programa integral de capacitación en calidad .
- Cursos en horarios de trabajo.
- Programa de capacitación dirigido a todos los niveles.
- Cursos y talleres generadores de productos (resultados).
- Programa de capacitación en calidad orientado a la estrategia.

El objetivo que se menciona en el diseño de cursos: es brindar una metodología de capacitación diferente a lo tradicional, con un enfoque sencillo, útil y práctico, para que sea auxiliar en la generación de resultados tangibles y medibles en la organización, primordialmente en las áreas de atención al público.

Por ello, se plantea diseñar cursos bajo un esquema de talleres, donde los participantes apliquen los conocimientos, habilidades y herramientas vistas en casos prácticos y así salir de cada evento con un producto o resultado.

---

<sup>79</sup> Ibidem . . p.10

Aunado a esto, se busca que los cursos tengan un máximo de duración de 2 días (12 horas de capacitación), con el fin de que no sean desgastantes para los participantes. Es importante, que los cursos se impartan dentro de los horarios de trabajo, y no al terminar la jornada, en fines de semana o días de descanso obligatorio, por las siguientes razones.

a) Calidad en el trabajo, es parte de la calidad de vida del participante, respetar las horas para la recreación y descanso familiar es respetar al individuo y mostrarle con esta acción que somos congruentes con lo que decimos y hacemos.

b) La capacitación, debe verse como un beneficio y hasta como una oportunidad de vivir una experiencia agradable, no como una molestia o castigo.

Para fomentar la comunicación y la convivencia de los participantes, así como para compartir experiencias con los demás, el CECAL ofrece sus cursos sin distinción de niveles o jerarquías. Los cursos de calidad son para todos.

"La metodología es integral porque se pretende cubrir los aspectos más importantes de la filosofía de calidad: en el servicio, liderazgo, reingeniería, administración de proyectos, etc., y además está orientada a la estrategia organizacional de las dependencias y entidades públicas que es mejorar el servicio hacia la comunidad".<sup>80</sup>

A continuación se presenta una matriz de capacitación por segmento que se presenta en el modelo de implementación de los centros de capacitación en calidad.<sup>81</sup> La cual es muy importante, para entender que tipo de capacitación se plantea llevar a cabo en estos centros.

---

<sup>80</sup> Ibidem , p 37

<sup>81</sup> Ibidem , p.41

## MATRIZ DE CAPACITACION POR SEGMENTOS

Cursos	Niveles								
	1	2			3			Secretarias	Personal de servicio
		A	B	C	A	B	C		
1. PROMAP	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Conceptos Básicos de Calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3. Calidad en el Servicio		X	X	X	X	X	X	X	X
4. Administración de Proyectos	X	X	X	X	X	X	X		
5. Pensamiento Estadístico (operativos)					X	X	X		X
6. Pensamiento Estadístico (directivos)	X	X	X						
7. Técnicas de Atención al Cliente				X			X		
8. Liderazgo	X	X	X		X	X			
9. Indicadores	X	X	X		X	X			
10. Rediseño de Procesos	X	X	X		X	X			
11. Pensamiento Estratégico	X	X	X						
12. Estándares: Elaboración y Difusión	X	X	X		X	X			
13. Redefinición Estándares	X	X	X		X	X			
14. Evaluación del PROMAP	X	X	X						
15. Técnicas de Servicio Secretarial								X	
16. Técnicas de Servicio al Cliente Interno									X
17. Trabajo en Equipo por Niveles	X	X	X	X	X	X	X	X	X

### DESCRIPCIÓN

Nivel:

1- Subsecretarios, Directores Generales y Directores Generales Adjuntos

2A- Directores de Área y Subdirectores con Personal a su cargo

2B- Directores de Área y Subdirectores sin Personal a su cargo

2C- Directores de Área y Subdirectores con Personal que atiende al público

3A- Jefe de Departamento y Analistas con Personal a su cargo

3B- Jefe de Departamento y Analistas sin Personal a su cargo

3C- Jefe de Departamento y Analistas con Personal que atiende al público

Secretarias - Personal que presta servicio secretarial

Personal de Servicio Interno - Personal que desarrolla funciones operativas (cocineros, meseros, chóferes y servicio de mantenimiento al edificio)

Como podemos observar, esta matriz contempla a todos los niveles jerárquicos de una institución, plantea que los cursos de calidad sean para todos, lo cual consideramos que es importante, ya que es necesario, que todos tengan una conciencia de que es la calidad y como aplicarla, y estar sensibilizados a darnos cuenta de el alcance que puede tener la falta de calidad en todas las actividades en donde nos realizamos. Es necesario que todos estemos concientes de cuál es la naturaleza y el papel de la institución en su entorno social, y si sus servicios realmente satisfacen las necesidades de los ciudadanos.

Al igual que los cursos de calidad, el curso del PROMAP es para todos, lo cual consideramos que es necesario, pues la gente debe conocer las principales líneas de este programa así como sus objetivos. Pero consideramos, que es primordial que se programe un curso referente a ¿Que es la administración pública? y ¿Cual es su base jurídica?, pues muchos de los que laboran dentro del sector público, no conocen ó no entienden que es la administración pública, con el fin de poder entender, lo que se plantea en el PROMAP.

Los cursos de administración de proyectos, pensamiento estadístico, liderazgo, rediseño de procesos, pensamiento estratégico, estándares y redefinición de estándares; están orientados hacia los mandos superiores y medios, estos cursos son muy interesantes e importantes para los cambios que se plantean llevar a cabo dentro de las instituciones ya que están orientados a lograr mejorar, el servicio hacia la comunidad.

En lo referente al curso de liderazgo queremos mencionar que hoy, se necesita contar con líderes que se atrevan a salir de lo convencional y busquen nuevas formas de hacer las cosas, que inspiren confianza. que motiven y logren jalar a sus colaboradores al cambio planteado en el PROMAP.

Otros de los cursos programados, son el de trabajo en equipo por niveles, el cuál consideramos, que tiene relevancia dentro de las instituciones, en el aspecto de

que se orienta a la consecución de una tarea común. Ya que es importante que dentro de la institución haya compañerismo, cooperación e identificación, por los objetivos a alcanzar.

Y por último, el curso de técnicas de servicio al cliente interno, programado para el personal que desarrolla funciones operativas, comprendiendo a los cocineros, meseros, chóferes y servicio de mantenimiento al edificio. Consideramos que es importante que todos conozcan estas técnicas de servicio, no sólo ellos, sino también los subsecretarios, directores, subdirectores, jefes, analistas y secretarías. Ya que todos somos clientes de todos dentro de la Institución y todos nos necesitamos.

En cuanto a infraestructura el centro de capacitación en calidad debe contar con:

- Salas de capacitación
- Oficina de los instructores
- Recepción / información
- Baños
- Áreas de servicio de café
- Áreas de descanso
- Almacén
- Área de teléfonos al público
- Estacionamiento

Características de las salas:

- Acústicas
- Térmicas
- Limpias y ordenadas
- Buena visibilidad
- Versátiles

- De uso continuo
- Ambiente sano

Características del mobiliario y equipo:

- Cómodo (silla acolchonada)
- Funcional (equipo: mesa y sillas especializadas para capacitación)
- Completo (equipo audio visual y de apoyo: TV y video, retro proyector, rotafolios y pintarrón)
- Adecuado
- Moderno
- Versátil.

Y por último, el modelo de implementación menciona que la evaluación de la operación del centro y de los cursos estará basada en los siguientes puntos:

- Monitoreo, del proceso a través de la medición de estándares de servicio, e indicadores de desempeño.
- Evaluación de la calidad de los cursos y de los servicios por los participantes.
- Generación de reportes de cobertura de participación de los servidores públicos en el proceso de Capacitación.

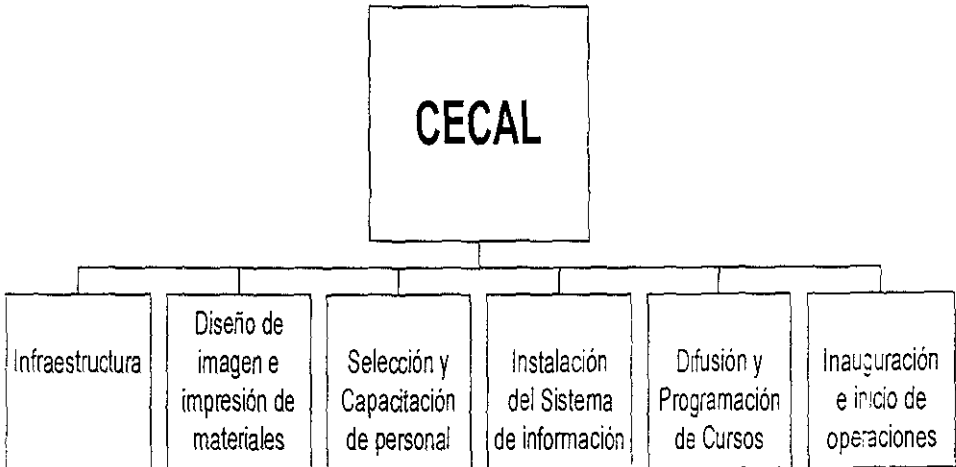
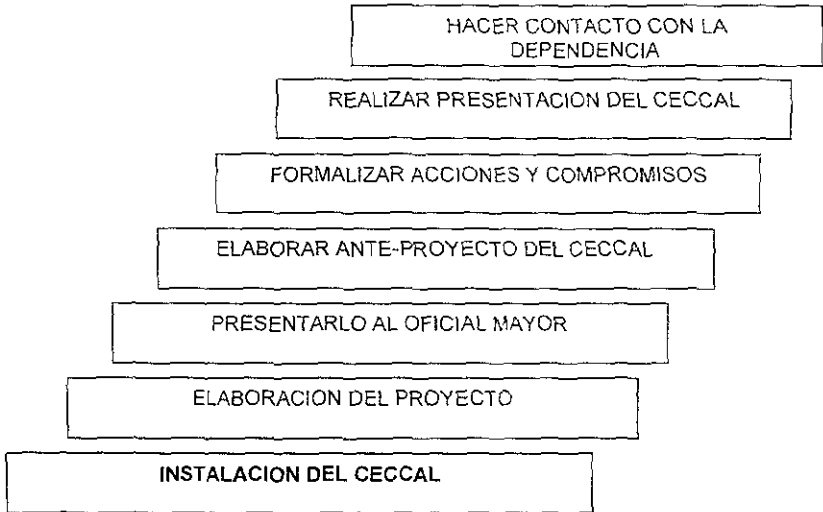
En el anexo No.1, se pueden ver los instrumentos de medición que se proponen, así como las encuestas de opinión.

Consideramos que es trascendental, conocer como se lleva a cabo el proceso de instalación del centro de capacitación en calidad, así como su desglose estructurado de trabajo. Con el fin de analizar si estos procesos se llevaron a cabo en la instalación de los centros.



### 3.2.3. PROYECTO PARA LA INSTALACIÓN DEL CECCAL.

En el modelo de implementación se menciona que el proceso de planeación para la instalación del centro de capacitación en calidad es el siguiente



### 3.2.4. DESGLOSE ESTRUCTURADO DE TRABAJO.

En el desglose estructurado de trabajo, se presentan las condiciones necesarias con los que debe de contar el centro, desde su inicio, para su buen funcionamiento.<sup>82</sup>

Nombre de Tarea	Duración	Comienzo	Fin	Noviembre						Diciembre								
				6	9	12	15	18	21	24	27	30	3	6	9	12	15	18
ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO CECAL	0d	10/11/97	10/11/97	◆														
Modelación y equipamiento	23 88d	10/11/97	11/12/97															
Diseño y Layout	5d	10/11/97	17/11/97															
Identificación de necesidades eléctricas	1d	17/11/97	18/11/97															
Modelación	15d	18/11/97	9/12/97															
Identificación de requerimientos de equipo	1d	18/11/97	19/11/97															
Instalación	1d	19/11/97	20/11/97															
Asignación de materiales	15d	20/11/97	11/12/97															
Instalación de fax y líneas telefónicas	1d	21/11/97	24/11/97															
Equipamiento del centro	2d	11/12/97	15/12/97															
DISEÑO DE IMAGEN	10.88d	10/11/97	24/11/97															
Diseño de logotipo	1d	10/11/97	11/11/97															
Diseño de trípticos	1d	11/11/97	12/11/97															
Diseño catálogo de cursos	1d	11/11/97	12/11/97															
Actualización de los cursos	1d	11/11/97	12/11/97															
Digitalizadores	1d	11/11/97	12/11/97															
Revisión de apuntes	1d	11/11/97	12/11/97															
Cartelera oficial	1d	11/11/97	12/11/97															
Formas	1d	11/11/97	12/11/97															
Asignación de materiales	8d	12/11/97	24/11/97															
SELECCIÓN Y CAPACITACION DE PERSONAL	20.88d	10/11/97	8/12/97															
Elaboración del manual de operaciones	3d	10/11/97	13/11/97															
Selección de instructores	10d	13/11/97	27/11/97															
Selección del resto del personal	5d	13/11/97	20/11/97															
Implementación del programa de capacitación	2d	13/11/97	17/11/97															
Capacitación de instructores	15d	17/11/97	8/12/97															
Capacitación del personal administrativo	6d	20/11/97	28/11/97															
INSTALACIÓN DE SISTEMA DE INFORMACION	2 88d	11/12/97	15/12/97															
Instalación del equipo y sistema	1d	11/12/97	12/12/97															
Entrenamiento al personal y uso del sistema	1d	15/12/97	16/12/97															
Instalación del banco de información	1d	12/12/97	15/12/97															
SELECCIÓN Y PROGRAMACION DE CURSOS	21.88d	10/11/97	9/12/97															
Elaboración del programa de cursos	3d	10/11/97	13/11/97															
Establecer enlaces en las áreas administrativas	5d	10/11/97	17/11/97															
Integrar programa de cursos a las áreas internas	1d	17/11/97	18/11/97															
Elaboración de inscripciones	15d	18/11/97	9/12/97															
COMIENZO DE OPERACIONES	6.88d	15/12/97	23/12/97															
Realización de la ceremonia de inauguración	1d	16/12/97	17/12/97															
Organización del evento	3d	17/12/97	22/12/97															
Envío de invitaciones	3d	17/12/97	22/12/97															
Identificación y distribución	1d	22/12/97	23/12/97															
Revisión y equipamiento del centro	1d	15/12/97	16/12/97															

<sup>82</sup> Ibidem , p.19

Como se puede observar, en el desglose estructurado de trabajo, se menciona la instalación de un sistema de información, el cuál consideramos de suma relevancia, por la diversidad de beneficios que se pueden obtener. Sobre todo, contar con un banco de información que ayude, a saber cuantos y en que se han capacitado, de que área y unidad administrativa son, así como los resultados que se obtuvieron de la capacitación

También se menciona dentro de la difusión y programación de cursos, el establecimiento de enlaces en las áreas administrativas, esta propuesta puede ayudar, a tener un control y seguimiento de la capacitación, teniendo como resultado una retroalimentación. Ya que no hay, encargados de verificar si la capacitación que se proporciono realmente ayudo al participante y si se vio reflejada en al área de trabajo.

### **3.2.5 MANUAL DE OPERACIONES.**

Por último, se menciona que cada centro debe contar con un manual de operaciones dónde se especifique la Misión: que es un enunciado corto que establece el objetivo general de la dependencia, su razón de existir, se refiere al beneficio que se pretende dar y define las fronteras de responsabilidad y el campo de especialización.

La Misión de la SECODAM, es: “desarrollar en los servidores públicos de SECODAM los valores, actitudes, habilidades, conocimientos en calidad y servicio, orientados al cumplimiento de los objetivos del PROMAP mediante un sistema de capacitación que sirva de modelo a seguir por la administración pública.

Su Visión: constituirse en un Centro de Capacitación en Calidad que sirva de modelo para consolidar una cultura de servicio en las instituciones públicas

plenamente orientadas a las necesidades del cliente, con base en los lineamientos establecidos en el PROMAP”<sup>83</sup>

Es importante que cada dependencia defina cual es su misión y visión, y que todos los servidores públicos la conozcan.

Así como la Filosofía del Trabajo:

- Escuchar la voz del cliente.
- Ofrecer alta calidad en los servicios del Centro
- Hacer del aprendizaje una experiencia agradable.
- Promover la integración y el trabajo en equipo del personal.

#### **Sus Políticas:**

- El horario de los cursos es de 9:00 a 15:00 horas
- Solo se otorgará diploma al participante que cumpla con el 100% de asistencia al curso.
- De no hacerlo tendrá que tomar de nuevo el curso completo.
- En caso de presentarse menos de 7 participantes, se buscarán varias alternativas para dar el servicio, se invitará a los participantes a otro curso que se inicie ese mismo día y en el cual no hayan participado, siempre y cuando no esté cerrado.

#### **Políticas Internas:**

Los instructores deberán presentarse en la sala de capacitación 30 minutos antes de iniciar cada curso o taller, para verificar que los estándares de logística de bienvenida para los participantes sean los correctos.

Impartirán los cursos de acuerdo a la guía de instrucción aprobada para cada uno de ellos. No podrán cambiar los contenidos.

---

<sup>83</sup> Ibidem., p. 48

Los instructores se presentarán a dar la capacitación, con pantalón de vestir, camisa y corbata, queda al gusto de cada uno si desean usar saco sport o traje.

En el manual de operaciones, también se menciona la estructura organizacional, catalogo de cursos y los instrumentos de medición con los que se evaluara la capacitación en el Centro de Capacitación en Calidad.

Así, para 1996, la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo empezó a contar con un Centro de Capacitación en Calidad, que cuenta con las características mencionadas. A través de este centro, se empezaron a capacitar a los encargados de la capacitación en cada dependencia de la administración pública federal, así como establecer contactos con aquellas dependencias que implementaran la instalación del centro.

De 1996-1998, ya algunas dependencias de la administración pública federal y estatal, contaban con centros de capacitación en calidad. (Véase anexo No. 2)

A mediados de 1998, en la unidad de desarrollo administrativo se realizaron cambios de directivos, motivo por el cual, se detuvo la creación de los centros, ya que la nueva gente que tomo este proyecto, consideró que si era importante la instalación, pero por falta de presupuesto no todas las dependencias podrían contar con un centro, por lo que proponen como una segunda estrategia, para apoyar a la modernización de la administración pública federal un Sistema Integral de Formación y Capacitación.

Así, en Noviembre de 1998, se plantea la instalación y la capacitación de este sistema, siendo proporcionado en el CECCAL-SECODAM y por los facilitadores de la UDA, a todos los encargados de la capacitación en las dependencias de la administración pública federal.

### 3.3. SISTEMA INTEGRAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN (SIFOC).

El Sistema Integral de Formación y Capacitación (SIFOC). se define como: "Conjunto organizado de actividades de formación continua e integral orientadas a dotar al servidor público de conocimientos, habilidades y actitudes para contribuir al logro de los objetivos institucionales, del área de trabajo y del propio servidor".<sup>84</sup>

Los objetivos y alcances del sistema integral de formación y capacitación son:

- Promover a los servidores públicos de las habilidades administrativas y técnicas que requieren para el desempeño de su función
- Dotar a los servidores públicos de las capacidades y actitudes que demanda la calidad en los servicios de atención a la población.
- Convertir la capacitación en un medio para propiciar acciones de mejora en los procesos, incrementar la productividad en las áreas sustantivas y mejorar el desempeño de las funciones laborales.
- Contribuir al desarrollo integral del servidor público.
- Complementar la educación formal del servidor público ante un ambiente de mayor competencia laboral.

Los componentes que integran el SIFOC son:

- Diagnostico de Necesidades de Capacitación.
- Programación.
- Ejecución.
- Evaluación y Seguimiento.

---

<sup>81</sup> Guia Técnica. "Sistema Integral de Formación y Capacitación", SECODAM. UDA. Noviembre 17 de 1998. p.4

Para la realización del Sistema Integral de Formación y Capacitación se plantea la elaboración de un Diagnóstico Institucional. Ya que este es el insumo para el desarrollo y evaluación del SIFOC.

### **3.3.1. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.**

El Diagnóstico Institucional, implica el analizar e identificar los procesos, que por su naturaleza, sustentan los resultados del quehacer institucional, con el propósito de identificar con precisión sus problemas, debilidades y en consecuencia, las áreas de oportunidad para su mejor desarrollo, a fin de promover un cambio radical en las estructuras, métodos y procedimientos de trabajo que atienda los criterios de incremento de la productividad, racionalidad de los recursos y satisfacción del usuario.

Relación entre el Diagnóstico Institucional y el SIFOC:

Para comprender la relación entre el diagnóstico Institucional y el sistema integral de formación y capacitación es necesario precisar lo siguiente:

El proyecto prioritario, es la expresión detallada del conjunto de estrategias para cumplir con los objetivos estratégicos o bien para satisfacer una necesidad asociada al cumplimiento de las políticas públicas.

El proceso prioritario, es la suma de las acciones que transforman o convierten uno o más insumos en resultados que proporcionan un valor a quien usa, aplica o requiere dichos resultados.

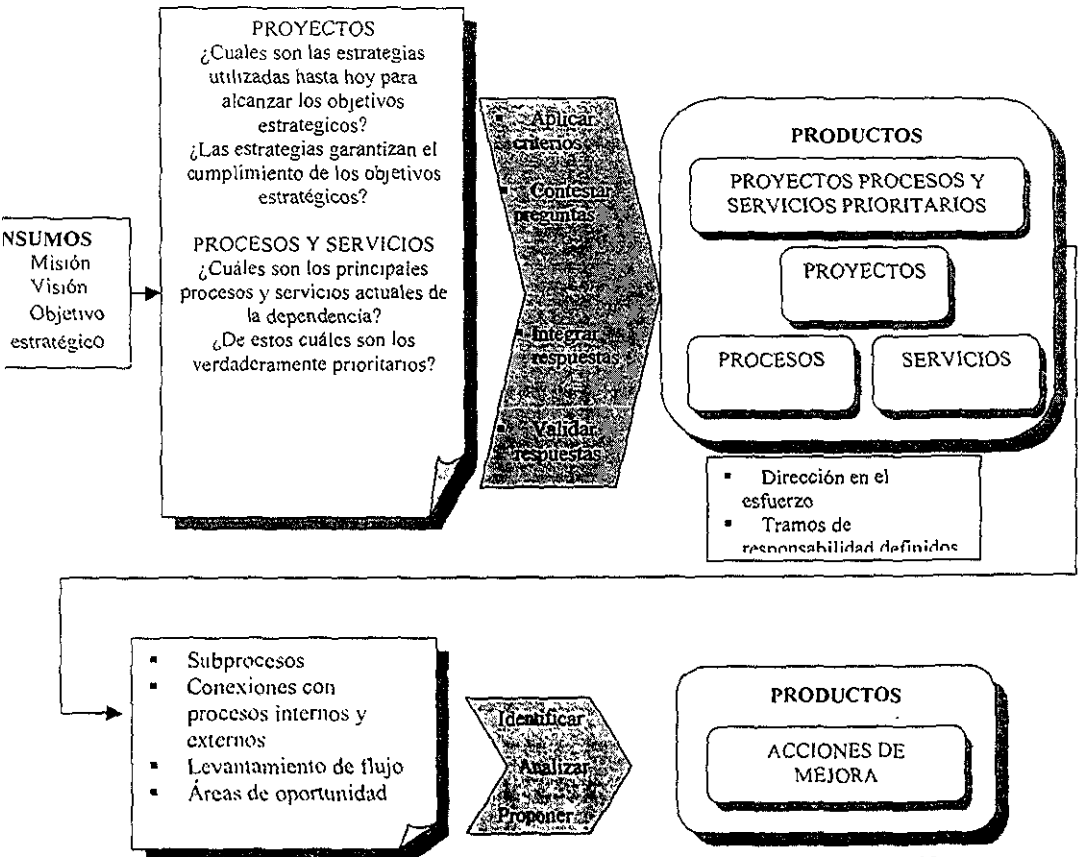
El servicio prioritario, es la expresión final de la actividad pública para dar atención a los requerimientos y necesidades de la población usuaria, de acuerdo al ámbito de competencia y facultades de la institución.

Una vez expuesto lo anterior, se debe partir de la perspectiva global de la dependencia y no tomar por preferencia inmediata el que hacer particular de cada unidad administrativa de la dependencia o entidad.

Sin embargo, es pertinente aclarar que a pesar de que todo servicio requiere de un proceso prioritario puede involucrar a más de un servicio, dado su nivel de agregación.

Los procesos o servicios prioritarios están integrados por subprocesos que por su importancia inciden significativamente en el logro de los objetivos de la institución.

En la siguiente gráfica se muestra:





Y en este esquema, vemos precisamente en el rubro "Áreas de oportunidad" dónde da inicio el primer componente del SIFOC al identificar si la causa que origina el problema detectado en esa área de oportunidad es la deficiencia o carencia de conocimientos, habilidades y actitudes".<sup>85</sup>

En caso afirmativo, la planeación, desarrollo y evaluación de las acciones de capacitación, se constituyen en una acción de mejora que atenderá el área de oportunidad detectada. Una vez teniendo identificado el área se pasa a identificar las necesidades de capacitación, como primer componente del Sistema Integral de Formación y Capacitación.

### **3.3.2. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC).**

Hablar de necesidades de capacitación, es referirse a la ausencia o carencia que en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes presentan los servidores públicos para el adecuado desempeño de sus funciones laborales.

El diagnóstico de Necesidades de Capacitación, "es la parte medular del Sistema Integral de Capacitación y es la base de una instrucción eficiente que permite satisfacer los requerimientos de capacitación del servidor público. es un estudio que permite establecer la diferencia entre los niveles requeridos de competencia y el desempeño real del servidor público, siempre y cuando tal discrepancia sea de conocimientos, habilidades y actitudes".<sup>86</sup>

El DNC proporciona la siguiente información:

- A quién capacitar.
- En qué capacitar.
- Cuánto se capacitará.
- Cuándo se capacitará.

---

<sup>84</sup> Ibidem., p.7

<sup>85</sup> Guía Técnica "Diagnostico de Necesidades de Capacitación". SECODAN. UDA. Enero 5 de 1999. p.8

El resultado a obtener de esta etapa es la identificación del personal que requiere capacitación para realizar las actividades laborales encomendadas, alcanzando los niveles preestablecidos de competencia.

La detección de necesidades de capacitación, proporciona los elementos para que la programación atienda las necesidades detectadas y a la vez establezca los elementos de referencia a considerar para la evaluación y el seguimiento.

### **3.3.3. PROCEDIMIENTO PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

El procedimiento para identificar necesidades de capacitación se forma de 5 momentos, tales como:

#### **1. Identificar Áreas de Oportunidad para Capacitación.**

Si la causa que origina el problema es la deficiencia o carencia de conocimientos habilidades y actitudes. En caso de que la raíz del problema no sea ésta deficiencia o carencia, la atención de esta área de oportunidad no será responsabilidad del equipo de capacitación, por lo que deberá turnarse al área de la institución correspondiente.

#### **2. Determinar Áreas y Personas Involucradas.**

Una vez que se determinó que es un área de oportunidad para capacitación es necesario identificar las áreas de la institución así como los servidores públicos involucrados en la ocurrencia y/o solución del problema.

Los servidores públicos involucrados son el elemento fundamental en el diagnóstico de necesidades, ya que en ellos se identificarán las deficiencias o carencias de habilidades y actitudes que obstaculizan el cumplimiento de las actividades laborales que tienen encomendadas.

### 3. Identificar el Perfil Ocupacional y los Niveles de Competencia Establecidos (situación ideal).

La situación ideal es la especificación de las funciones que debe desempeñar el servidor público, los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su desarrollo, así como los estándares establecidos para su ejecución.

La especificación del perfil ocupacional del personal involucrado en la ocurrencia y/o solución del problema se realiza considerando las mejores condiciones de funcionamiento y desarrollo de la institución en función a los recursos humanos materiales y económicos de que dispone.

La información correspondiente a esta actividad se obtiene de las siguientes fuentes:

- o Descripción de puestos.
- o Manuales de organización y de procedimientos.
- o Jefe inmediato del personal involucrado.

### 4. Evaluar el Desempeño Laboral del Servidor Público (Situación Real).

Evaluar el desempeño laboral de los servidores públicos involucrados en la ocurrencia del problema es determinar la situación real de su desempeño, lo que implica investigar lo que hace y cómo lo hace, es decir evaluar su actuación en los aspectos establecidos en la situación ideal.<sup>87</sup>

En primer lugar, es necesario evaluar si el servidor público realiza las funciones establecidas en el perfil ocupacional y alcanza los resultados esperados de acuerdo a los estándares de desempeño establecidos.

---

<sup>87</sup> Ibidem., p.15

En segundo lugar, se requiere identificar los conocimientos, habilidades y actitudes a desarrollar para cumplir con los estándares de desempeño establecidos, así como la prioridad de atención requerida.

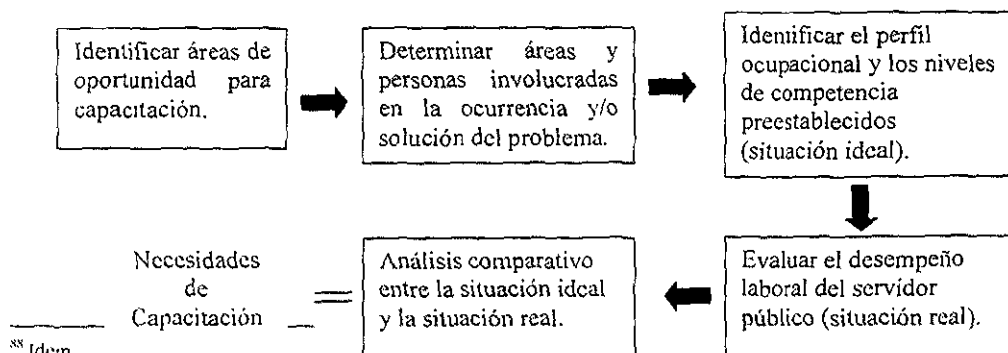
#### 5. Análisis Comparativo entre la Situación Ideal y la Situación Real.

"En el análisis comparativo se confronta la situación ideal y la real, es decir se compara lo que se debe realizar el servidor público en el puesto contra lo que realiza.

- Relacionar la información de cada uno de los elementos del perfil ocupacional con los perfiles de los servidores públicos que ocupan el puesto.
- Establecer las diferencias por cada servidor público.
- Concentrar los resultados obtenidos por nivel jerárquico y área de trabajo".<sup>88</sup>

"En función de las necesidades de capacitación identificadas es necesario definir modulares de capacitación dirigidas a su atención, lo que traerá como consecuencia la mejora del desempeño del servidor público y por ende la contribución a la mejora del proceso en la cual participa".<sup>89</sup>

En el siguiente esquema se ilustra lo expuesto.<sup>90</sup>



<sup>88</sup> Idem.

<sup>89</sup> Ibidem., p 16

<sup>90</sup> Ibidem., p.20

### **3.3.4. PROGRAMACIÓN.**

Una vez conociendo las necesidades de capacitación, se pasa a la programación que es la determinación del plan de trabajo que contiene las estrategias de acción que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los servidores públicos, de acuerdo a las áreas de oportunidad identificadas en la etapa anterior

Los objetivos de la etapa de programación son:

- Planear y sistematizar actividades de formación y capacitación.
- Integrar los materiales y recursos que se utilizarán durante el desarrollo de las acciones de capacitación.

Los resultados a obtener en esta etapa son:

### **3.3.5. PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN.**

Los programas de capacitación se derivan del Plan General de Capacitación.

El Plan General de Capacitación, es el conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso capacitador en una dependencia o entidad.

Los elementos que integran el Plan General de Capacitación son:

- Eventos de capacitación a desarrollar.
- Personal a ser formado.
- Responsables de su ejecución.
- Lugares y tiempos de ejecución previstos.

### **3.3.6. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

Para cada una de las estrategias de formación establecidas en el Plan General de Capacitación, deberá elaborarse el programa de capacitación correspondiente, que es la “descripción detallada del conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de la institución.

Los elementos que componen un programa son los siguientes:

- A. Objetivos.
- B. Contenidos.
- C. Técnicas instruccionales y grupales.
- D Recursos didácticos.
- E Mecanismo de Evaluación”.<sup>91</sup>

### **3.3.7. PLANTILLA DE INSTRUCTORES.**

Las instituciones, requieren contar con una plantilla de instructores responsables de la realización de los eventos de capacitación, que posean amplios conocimientos teóricos y prácticos tengan una experiencia laboral sólida en las técnicas y funciones a impartir y muestren habilidad e interés para conducir grupos de aprendizaje.

Formar una plantilla con instructores internos es una ventaja, pues cuentan con el aprovechamiento de su conocimiento y experiencia en la administración pública, así como el ahorro de recursos económicos asignados a capacitación.

En cuanto al contratar instructores externos, la ventaja radica en la neutralidad e imparcialidad con la dependencia o entidad, sin embargo, se corre el riesgo de no

---

<sup>91</sup> Op cit “Guía Sistema Integral...” p.12

tener experiencia en la administración pública y no centrar los contenidos en el contexto del sector público.

### **3.3.8. MATERIAL DIDÁCTICO.**

Durante el proceso instruccional, la utilización de recursos didácticos de apoyo obedece a uno de los principios del conocimiento humano, según el cual "No hay nada en la inteligencia que primero no haya pasado por los sentidos. Los materiales didácticos ilustran y refuerzan la comprensión de los contenidos.

En su selección es necesario considerar:

1. Los objetivos instruccionales.
  2. El tema y la actividad de instrucción.
  3. El tamaño, madurez y aptitud el grupo.
  4. Las características de las instalaciones donde se llevará a cabo la sesión de capacitación: acústica, iluminación, ventilación, amplitud, visibilidad, etc
  5. El balance en su utilización, es decir evitar el abuso de un solo material.
- Didáctico"<sup>92</sup>

Después de contar con la programación, se continua a la ejecución.

### **3.3.9. EJECUCIÓN.**

La ejecución, es la puesta en marcha de las acciones establecidas en el plan y los programas de capacitación que determinó llevar a cabo la institución. El éxito de ésta, dependerá de la preparación del plan y los programas de capacitación, así como del desempeño de los instructores, pues de la eficacia mostrada frente a los participantes, dependerá el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje

---

<sup>92</sup> Ibidem., p.15

El objetivo de la ejecución es impartir los eventos de formación con el propósito de cumplir los objetivos de aprendizaje establecidos para cada uno de ellos y llevar un control administrativo presupuestal de las acciones realizadas.

Para cumplir los objetivos del evento es necesario:

- “Notificar a los participantes y al instructor fecha, hora, lugar y sede del evento
- Confirmar la asistencia de los participantes y del instructor.
- Prevenir los imprevistos que pudieran surgir durante el evento, a fin de que éstos no interrumpan su desarrollo.
- Atender las necesidades del instructor en el aula.
- Verificar el desempeño del instructor
- Entregar constancia o diploma a los participantes al término del evento de formación.
- Asegurar el cumplimiento de objetivos particulares y específicos establecidos en el programa de capacitación.

Elaborar informe mensual que integre:

- No. de eventos realizados.
- No. de personal capacitado.
- Horas
- Personal capacitado por unidad administrativa y curso.
- Promedio de horas capacitación por servidor público
- Llevar un control de los recursos materiales utilizados para el desarrollo de los eventos.
- Retroalimentar el desempeño de los instructores a partir de las evaluaciones de los participantes”.<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> Ibidem., p.20



### 3.3.10. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

La evaluación y el seguimiento, es el cuarto y último componente del SIFOC. Es un proceso que consiste en obtener, describir y suministrar información para conocer los resultados del Sistema Integral de Formación y Capacitación.

La evaluación debe ser,

- **Objetiva:** sin prejuicio o tendencias que puedan distorsionarla
- **Metódica:** basada en métodos o modelos
- **Integral:** considerar la mayor parte de variables.

El fin de esta etapa, es retroalimentar el proceso de formación de los servidores públicos, con el propósito de validar y mejorar la capacitación que se impartió en función de los objetivos establecidos.

Se recomienda evaluar en cuatro niveles:

#### 1. Evaluación de conducción–reacción.

Se aplica a los participantes al término del evento de formación y proporciona información sobre el desempeño del instructor, la coordinación y logística del evento.

#### 2. Evaluación del aprendizaje.

Se aplica a los participantes al término de evento de formación y permite valorar el grado en que se cumplieron los objetivos instruccionales establecidos.

#### 3. Evaluación del servicio de capacitación

Es el análisis detallado y a fondo de cómo se realizan las diferentes actividades que nos permitan planear, ejecutar y evaluar las acciones de capacitación para detectar fortalezas y áreas de oportunidad en el sistema, es decir, se identifica la

medida en la que se realizan las actividades y cumplen los objetivos establecidos para cada etapa del proceso capacitador.

#### 4. Evaluación del impacto.

En este rubro, es necesario recopilar información de los tres protagonistas del proceso: el participante al evento de formación, el superior inmediato al cual le reporta el participante y finalmente del usuario del servicio al que se dirige el resultado de su trabajo.

Permite conocer la medida en que las acciones de capacitación contribuyeron a:

- ☞ “Propiciar acciones de mejora en los procesos.
- ☞ Incrementar la productividad de las áreas sustantivas.
- ☞ “Mejorar el desempeño de las funciones laborales de los servidores públicos”<sup>94</sup>

Así, la Unidad de Desarrollo Administrativo durante el periodo 1996-2000, desarrollo dos propuestas: la de los CECALES y la del SIFOC, ambas orientadas a mejorar el desempeño del servidor público en el nuevo contexto de la calidad en la administración pública, con el fin de coadyuvar a la modernización de la misma, a través de una nueva capacitación, enfocada en las necesidades reales de las instituciones y de los servidores públicos, con el fin de mejorar los servicios que requiere la sociedad, tratando de embutirlos en una nueva cultura de gobierno.

Estas dos propuestas, que si bien, la primera era considerada para todo el periodo 1995-2000 y por razones de cambio del titular de la UDA, no se continuo completamente, se puede decir, que la segunda propuesta fue un apoyo para continuar con el único fin, que era el tratar de instalar y promover una nueva capacitación para el sector público.

---

<sup>94</sup> Ibidem., p.25

Enfocada, sobre todo, en lograr un mejor desempeño de los servidores públicos dentro de las instituciones para poder enfrentar los requerimientos de la sociedad ante la constante demanda de la modernización de la administración pública y el entorno de la globalización.

A pesar de que la propuesta del CECCAL, fue desde un principio considerada, como una estrategia para crear una nueva cultura de gobierno, orientada a mejorar los servicios dentro de todas las dependencias y entidades de la administración pública, se detuvo, debido a los cambios de los titulares de la UDA, así como a la falta de condiciones tanto laborales, como funcionales para instrumentar sistemas y medidas de estas características, identificando la poca eficacia en la implementación de este tipo de acciones.

El siguiente titular de la UDA, consideró que la propuesta de la creación de los CECCALES, era importante, pero no todas las dependencias y entidades podían contar con un centro de capacitación, debido a la falta de presupuesto. Por lo que consideraron, que era necesario contar con un sistema que apoyara a la capacitación que se venía dando. Este sistema fue el Sistema Integral de Formación y Capacitación (SIFOC), el cual nosotros consideramos de extrema importancia, sin hacer a un lado la importancia de la capacitación en calidad. Ya que es necesario contar con un diagnóstico institucional, conocer, dónde están las deficiencias ó las carencias de conocimientos, habilidades y destrezas, y en el SIFOC se mencionan específicamente todos los procedimientos que se tienen que llevar a cabo para contar con una capacitación más integral, que se pueda ver reflejada en el mejor funcionamiento de las áreas.

Consideramos que las dos propuestas realizadas en el periodo 1995-2000, son complementarias y buscan coadyuvar a la modernización de la administración pública. Ya que a través de la instalación del Centro de Capacitación en Calidad se busca crear una nueva cultura de servicio, fomentada en el cambio de

actitudes, en la honestidad y el compromiso con la Institución, con el fin de lograr la calidad en todas las actividades que se realizan dentro del sector público.

La propuesta del Sistema Integral de Formación y Capacitación es necesaria e importante para el cambio que se busca lograr dentro de la administración pública, conocer dónde están las deficiencias, las carencias de conocimiento, y el nivel que tienen los servidores públicos, para poder planear organizar y ejecutar soluciones. Y el SIFOC, es un sistema, que está orientado a apoyar a los encargados de la capacitación, proporcionándoles una serie de pasos, como son: el realizar un diagnóstico institucional, una real detección de necesidades de capacitación, con el fin de lograr la profesionalización de los servidores públicos.

Acciones importantes se han venido dando en los gobiernos federales, estatales y municipales desde 1987, dónde se inicia a tomar conciencia de Calidad Total. Queremos mencionar en especial el caso del estado de Nuevo León, por la similitud que tiene, con las propuestas realizadas para la modernización y calidad dentro de su gobierno.

#### **3.4. PROGRAMA DE MODERNIZACION Y CALIDAD EN EL GOBIERNO DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN.**

La administración estatal a partir de 1991, da un impulso decidido al desarrollo de los sistemas de modernización y calidad. Los antecedentes más remotos en cuanto a su origen, están en los gobiernos de la presidencia municipal de la ciudad de Monterrey, los esfuerzos a nivel de gobierno de estado, ocurrieron después de la toma de posesión del gobierno estatal y tienen su desarrollo a lo largo de 1992. La estrategia de modernización y calidad, contó con el apoyo de relevantes investigadores y consultores como lo fueron el Ing. Javier Lamas, asesor del gobierno del estado de Nuevo León, y el Lic. Martínez Pino, miembro de la organización benchmarking de México. Ambos expertos fueron los asesores de

las autoridades del gobierno de Nuevo León, para la creación y autorización de los documentos de implementación de la estrategia de modernización y calidad

Para dar un enfoque moderno y de calidad, la administración estatal de 1992, construyó el plan maestro de modernización y calidad (MAC). Ejercicios de diagnóstico exitoso se llevaron a cabo en muchas de las dependencias del gobierno estatal. De estos ejercicios, fue posible desarrollar el MAC; el modelo MAC, sirvió como documento estratégico para el desarrollo de todos los programas operativos con enfoque a modernización y calidad.

El MAC es congruente con las siete tesis de gobierno que el Lic Sócrates Rizo García planteó para la construcción de un Nuevo León moderno; entre estas estrategias está:

- la descentralización y desarrollo regional
- la mejora de la calidad de vida
- la modernización de las finanzas y,
- la administración pública

En lo relativo a "la modernización de las finanzas y de la administración pública se señala que esta estrategia habrá de traducirse en eficiencia en el servicio, en una reestructuración de la administración pública estatal bajo los criterios de calidad total, eficiencia y modernidad. La herramienta de la calidad total se utilizará como el elemento que permite llevar al gobierno a los nuevos estándares para entender con calidad la necesidad, los fines y la metodología del cambio.

El programa de modernización, tiene como objetivos.

1. Lograr que el gobierno del estado sea un modelo de administración pública.
2. Trabajar con calidad total.

3. Administrar en concordancia con la demanda de los tiempos presentes.
4. Aprovechar los adelantos tecnológicos.
5. Operar con eficiencia y eficacia.
6. Desarrollar integralmente y en forma continua a los servidores públicos.<sup>95</sup>

De acuerdo con esta estrategia de modernización, el proceso se apoyaba en las herramientas de calidad total para la administración pública que quedaron definidas de la siguiente manera en los documentos del MAC: hacer las cosas siempre correctas y bien a la primera vez, satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos y los servicios de los usuarios. La herramienta del MAC sería aplicada a todas las dependencias de gobierno del Estado de Nuevo León, la Secretarías y Coordinaciones de la administración central y los organismos del sector paraestatal.

Los objetivos que el gobierno del estado marcó en 1992 eran 5:

1. "Investigar las necesidades del cliente para servir con calidad creciente a la comunidad.
2. Crear estructuras de organización ágiles, sencillas y muy esbeltas.
3. Crear funcionarios y personal de alta calidad comprometidos con el cambio que se busca.
4. Operar, administrar y optimizar los recursos y sistemas de información apoyados en las tecnologías actualizadas.
5. Funcionar con normas legales y reglamentos actualizados respecto a atribuciones y responsabilidades".<sup>96</sup>

Las metas propuestas en 1992 por el programa de calidad de Nuevo León fueron cuatro:

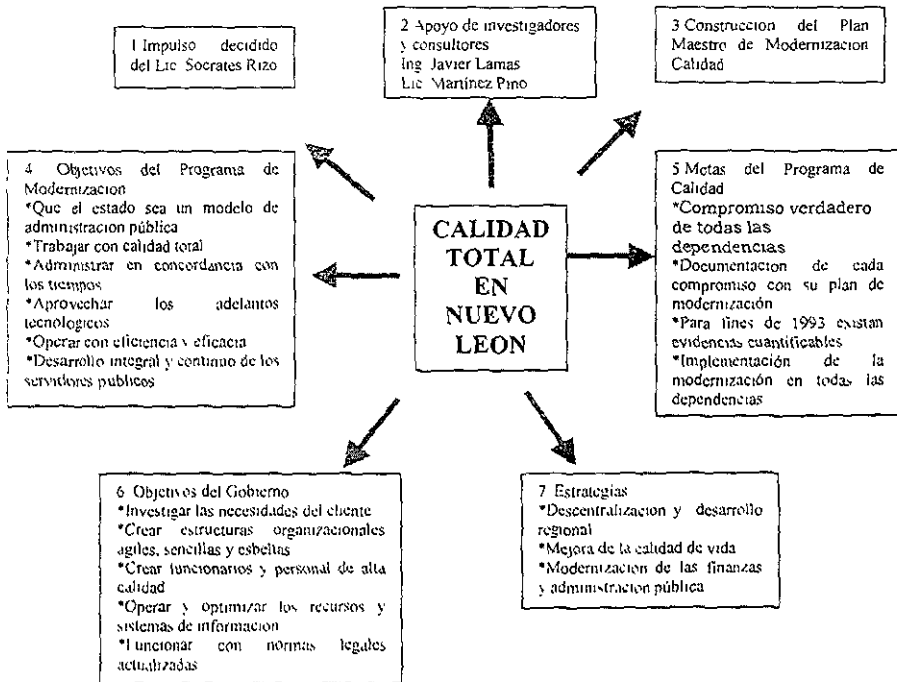
---

<sup>95</sup> Op.cit. Cruz, José. "Reinventando el Gobierno.. ." p. 182

<sup>96</sup> Ibidem , pp.183-184

1. "Que todas las dependencias se comprometan verdaderamente con la modernización de las gestiones.
2. Que todo compromiso este documentado con su propio plan de modernización
3. Que para fines de 1993 existan evidencias cuantificables de los avances significativos de los 5 objetivos planteados.
4. Que sea implementada la modernización en todas las dependencias".<sup>97</sup>

A continuación presentamos cuadros que explican, de manera grafica las acciones mencionadas en el gobierno de Nuevo León



<sup>97</sup> Ibidem p. 184

El programa de calidad total del estado de Nuevo León contempló una diversidad de metodologías. Los programas de mejora continua introducidos en las diferentes dependencias a partir del modelo MAC tuvieron diferente evolución de resultados. Para evaluar estos resultados se creó una serie de instrumentos, entre estos se instrumentaron las reuniones anuales de calidad y a mediados de 1993 se llevó a cabo la primera reunión de calidad; en ella se difundieron los logros y se enfatizó la nueva manera de administrar.

El Lic. Santiago Roel Coordinador General del CECCAL y Oficial Mayor del gobierno del estado de Nuevo León enfatizó que las posibilidades del cambio estaban ya presentes en los programas de trabajo de la mayoría de las dependencias neoleonesas, había suficiente evidencia de resultados a partir de que se creaba una conciencia de prevención y control.

Para lograr la calidad en el gobierno era necesario "contar con el liderazgo en los comités de modernización, los consejos de modernización y calidad apoyados en los principios de la ética de gobierno, la introducción de un pensamiento estadístico en donde se establecieran con claridad los objetivos a seguir a partir de las 7 herramientas estadísticas, tener una participación abierta del personal y crear un premio gubernamental de calidad total con criterios semejantes al Premio Presidencial del Gobierno de los Estados Unidos y convocar a que se inscribieran a él a todos los organismos gubernamentales".<sup>98</sup>

Consideramos que contar con un diagnóstico es importante, por lo que es necesario crear equipos de acción en calidad y relaciones armoniosas con el sindicato, así como crear grupos de enfoque y sobre todo procesos que satisfagan al cliente, amparados en buzones de quejas y sugerencias, y módulos de información, ya que se necesita crear una cultura de medición, estableciendo sistemas de auditoría, estandarización y tener una clara planeación estratégica con base en la utilización social.

---

<sup>98</sup> *Ibidem*, p. 189



El gobierno de Nuevo León, como vía de desarrollo por lograr un cambio de paradigma en su gobierno elaboró los siguientes proyectos piloto:

1. "Trámite de desarrollo urbano
2. Registro civil
3. Registro público de la propiedad y el comercio.
4. Prevención y readaptación social.
5. Seguridad Pública.
6. Agencia del ministerio público.
7. Conciliación arbitraje.
8. Ventanilla única de gestión empresarial.
9. Programa de Abastecimiento

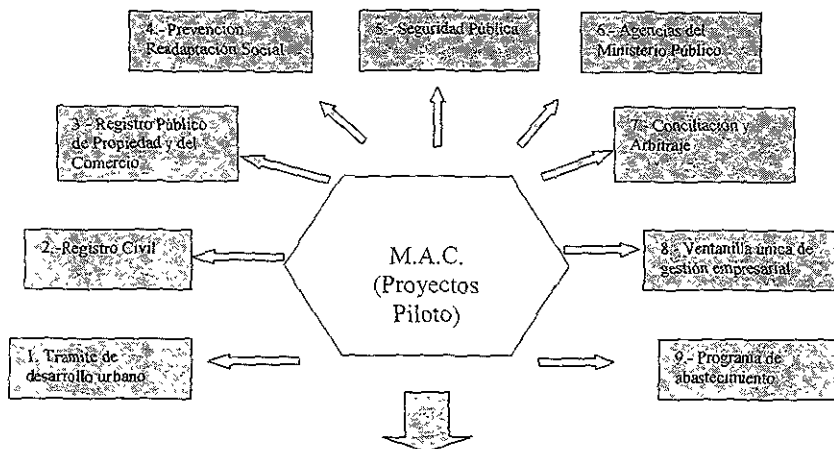
En cada uno de estos proyectos piloto se busco:

1. Determinar oportunidades de mejora
2. Definir proyectos.
3. Evaluar y priorizar con base en costo – beneficios, grado de dificultad y factibilidad.
4. Definir objetivos indicadores, metas y responsabilidades.
5. Integrar un plan de modernización.<sup>99</sup>

Esta estrategia de diagnostico, buscaba oportunidades de mejora, definir objetivos, indicadores, metas y llegar a resultados. Esta estrategia la presentamos gráficamente de la siguiente manera:

---

<sup>99</sup> Ibidem., pp.189-190



### ¿Qué se buscó?

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Determinar oportunidades de mejora</li> <li>2 Definir Proyectos</li> <li>3 Evaluar y priorizar en base a costo-beneficios, grado de dificultad y factibilidad</li> <li>4 Definir objetivos, indicadores, metas y responsabilidades</li> <li>5 Integrar un plan de modernización</li> </ol> |
|---|

Para 1994 los indicadores de éxito de los proyectos ya mencionados permitieron que se elevará los estándares de atención al cliente así como elevar la capacidad de respuesta en las gestiones, también se permitió crear una cultura de medición con indicadores visibles y comprobables logrando una cultura de calidad de mayor satisfacción para el cliente interno que se reflejaba en la actitud con calidad en el servicio. Ya logrados estos resultados se estableció una planeación estratégica que cubría de 1995-1997. En los alcances de está planeación estratégica se establecieron las siguientes metas:

- 1 "Consolidación de proceso en gobierno central de capacitación, consultoría y desarrollo de calidad total.
- 2 Incrementar la participación a más empleados.
3. Incrementar paraestatales trabajando en calidad.
4. Incrementar los benchmarking.

5. Ampliar la capacitación en calidad a la pequeña y mediana industria.
6. Aplicar un programa de calidad en 1000 escuelas.
7. Crear modelos de calidad en la comunidad.
8. Extender los procesos de calidad a los municipios.
9. Crear el premio a la calidad en el gobierno”<sup>100</sup>

A finales de 1995 se celebró una reunión de calidad en donde se logro cubrir el 85% de las metas propuestas en 1994. El Programa de Calidad Total que se aplico a las 1000 escuelas fue la aportación más importante hecha por el gobierno de Nuevo León a la comunidad Mexicana.

El introducir los fundamentos de la calidad total en las escuelas nacieron dos programas de enorme trascendencia y relevancia en el ámbito de la calidad total dirigida a la educación. “El programa de calidad total en 1000 escuelas, consistía en crear comités de calidad en por lo menos 1000 escuelas preescolares, primarias y secundarias. Estos comités de calidad, tenían como objetivo el detonar acciones a partir de la filosofía de sistemas de calidad que condujeron a los propios maestros a crear un ambiente de calidad en las escuelas y a familiarizarse con las metodologías y sistemas de calidad total. El programa propuesto desde 1993, vio la luz en 1994 y se consolido en 1995 cumpliéndose la meta de obtener 1000 escuelas que tuvieran la capacidad de trabajar con procesos de calidad total, este programa estuvo dirigido desde la Secretaría de Educación del estado de Nuevo León por el propio secretario de educación Lic. Edilberto Cervantes, quien con un quipo de 15 directores e inspectores de entre los más destacados de Nuevo León se aboco a la tarea de crear un modelo y un manual para mejorar la calidad en la educación básica del estado”.<sup>101</sup>

Cabe señalar que para 1996 se establecieron criterios para que este programa continué y se extienda a por lo menos 2000 escuelas. Otro programa muy exitoso

---

<sup>100</sup> Ibidem., p. 191

<sup>101</sup> Ibidem., p. 192

del gobierno del estado de Nuevo León dirigido a la calidad total fue la creación de una materia de calidad total impartida a los estudiantes de secundaria. La materia de nombre o denominación "Nuevoleoneses del Siglo XXI" pretendía difundir los fundamentos teóricos filosofías y sistemas de la calidad total entre el alumnado de la educación secundaria, este proyecto que entro en vigencia en 1995 tuvo positivas repercusiones pretendiendo el fomento del conocimiento de la calidad pero también el desarrollo de una educación proactiva con base en valores, una educación formativa que le permitiera al alumno comprender la importancia que tienen las actitudes y los valores en la conducta cotidiana, así como el enfoque de hacer las cosas bien a la primera y siempre, que es lo que se busca hoy en día

Dichos proyectos estratégicos son considerados como "el paradigma final del objetivo esencial de la calidad total diseñada a partir de la administración del gobierno del Lic. Sócrates Rizo".<sup>102</sup>

La importancia de este apartado radica en que al final del capítulo IV, presentaremos un cuadro comparativo, sobre las acciones que se hicieron en el gobierno de Nuevo León, con respecto a la modernización y la instalación de su Centro de Capacitación en Calidad (CECCAL), y lo que se planteó en el gobierno federal en el periodo 1995-2000, enfocándonos en nuestro caso de estudio, el Centro de Calidad de la Secretaría de Gobernación (CECAL-SEGOB).

---

<sup>102</sup> Idem

## CAPITULO IV

### 4. ANTECEDENTES DEL CENTRO DE CALIDAD (CECAL) DE LA SECRETARIA DE GOBERNACIÓN (SEGOB).

A partir del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, y lo planteado en el Programa de Modernización de la Administración Pública La Secretaría de Gobernación, instala el 22 de noviembre de 1996, el Consejo Promotor del Desarrollo Administrativo. "Como una instancia de coordinación encargada de asesorar, coordinar y evaluar en forma permanente el mejoramiento administrativo de la dependencia y de las entidades paraestatales bajo su coordinación, bajo los principios de eficacia, eficiencia, transparencia, calidad, ahorro y productividad para satisfacer plenamente las necesidades de la administración pública como de la ciudadanía a la que dirige sus servicios".<sup>103</sup>

Para la operación de este programa, la oficialía mayor y órgano de control interno de la SECODAM, se establecieron como secretariado técnico, con el fin de establecer la estrategia que mejore la calidad en el servicio La Dirección General de Personal como parte de la estructura de oficialía Mayor, entre otra de sus actividades, desarrollo las acciones de capacitación para el personal de la dependencia.

La estrategia de capacitación acordada por el Consejo Promotor, inició con la sensibilización de 600 mandos superiores y 600 mandos medios de esta Secretaria, así en su primera etapa se dieron seis conferencias con ponentes del IPADE, POLITÉCNICO y del ITESM, estas conferencias fueron:

- ❖ Liderazgo y Motivación para la Calidad
- ❖ Dirección y Desarrollo.
- ❖ Sistemas de Información en las Organizaciones.

---

<sup>103</sup> Diario Oficial de la Federación, 18 de Octubre de 1996

- ❖ Comunicación y Compromiso.
- ❖ Planeación Estratégica.
- ❖ Desarrollo Humano

Simultáneamente, se dio un taller de 22 horas para jefes de departamento denominado "Liderazgo y Motivación para la Calidad".

En su segunda etapa, la Dirección General de Personal a finales de 1997, coordinado con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey, imparte en las instalaciones de la Secretaría, el Diplomado Calidad en el Servicio, para los mandos medios de estructura, que les permitiera conocer la información básica de la calidad, mismo que se sustentó en un contrato convenio del 17 de Septiembre de 1997, dando como resultado un total de 136 horas, distribuidas en 8 módulos, impartidos cada mes y medio.

El diplomado consistió de los siguientes 8 módulos:

**Conceptos básicos de calidad.**

**Calidad en el servicio y momentos de la verdad.**

**Manejo efectivo de las 5 s.**

-clasificación, organización, limpieza, bienestar personal y disciplina.

**Herramientas administrativas de la calidad.**

-diagramas, matrices y análisis de casos

**Manejo de juntas, manejo creativo de problemas y decisiones.**

**Administración del tiempo y trabajo en equipo.**

**Indicadores de calidad.**

-qué es cliente, y como medimos el servicio.

**Rediseño de servicios.**

-nuevos recursos estratégicos, definición de procesos y diagramas de flujo".<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> "S-TRATEGIA", Publicación Mensual de Oficialía Mayor, Dirección General de Personal. Informes: Insurgentes Sur 105, Sexto piso, Col. Juárez, Delegación Cuauhtemoc, México D.F., Impreso en Talleres Graficos de Mexico p.3

Ante la demanda de modernización que se exigía, y para dar cumplimiento a lo propuesto por el PROMAP 1955-2000, se vio en la necesidad de crear dentro de la Subdirección de Capacitación y Empleo lo que ahora es el Centro de Calidad de la Secretaría de Gobernación (CECAL-SEGOB)

El Centro de Calidad tiene como objetivo "promover una nueva cultura de servicio en las personas, en su conducta y en la idea que cada uno tiene sobre la importancia de su puesto en la secretaria de gobernación, así como mejorar la calidad de los servicios en las unidades administrativas.

El 17 de noviembre de 1998, se inauguraron las instalaciones del CECAL donde se invitaron a las autoridades correspondientes y se impartió un taller denominado el "Líder del Cambio" (definición y construcción del concepto de liderazgo), taller que se dio el 18 y 19 de noviembre como conclusión del diplomado: "Calidad en el Servicio". La conclusión de este diplomado permitió a la SEGOB contar en 29 unidades administrativas con 300 profesionales informados en calidad".<sup>105</sup>

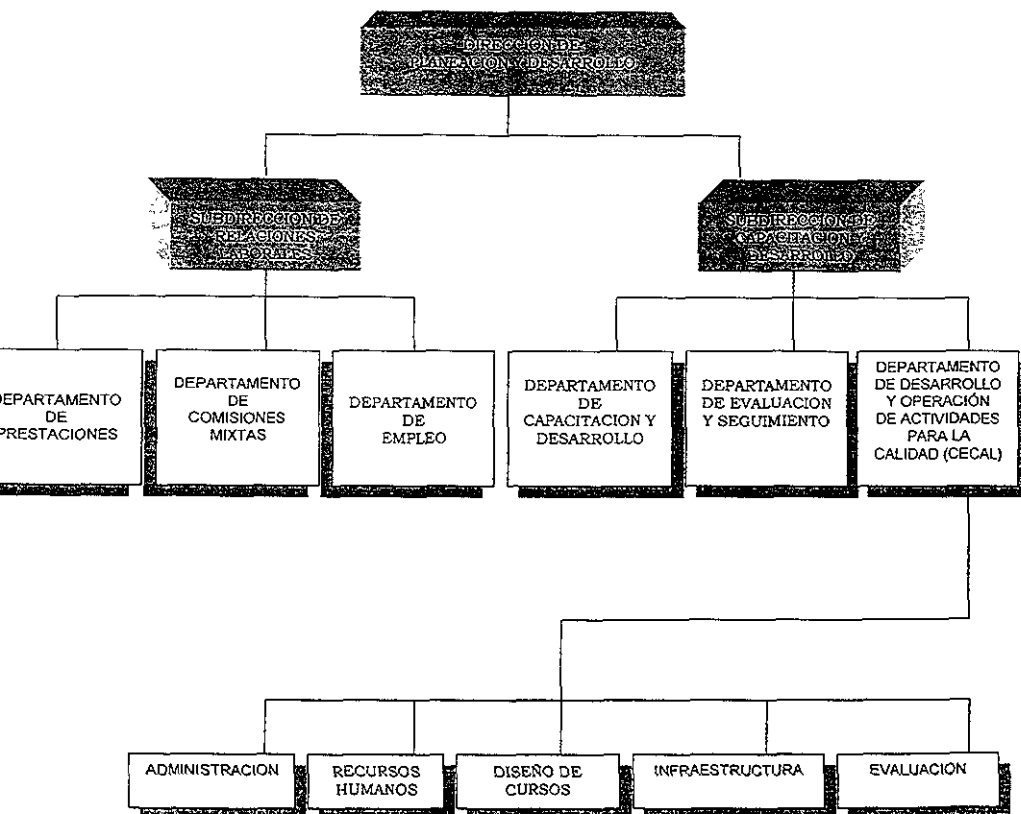
La Dirección de Planeación y Desarrollo ante esta nueva área, se vio en la necesidad de reestructurar la Subdirección de Capacitación y Empleo por lo que propuso a crear tres departamentos: Planeación y Diseño, Ejecución de Proyectos, Evaluación y Seguimiento para poder dar mayor funcionalidad a esta.

Por tanto, como podemos observar a continuación la estructura orgánica de la dirección queda conformada de la siguiente manera.

---

<sup>105</sup> Idem.

## ESTRUCTURA ORGANICA DEL CECAL-SEGOB



El departamento de Planeación y Diseño, tienen a su cargo la elaboración de la detección de necesidades, el plan general de capacitación, programación de actividades de capacitación y la realización de material didáctico.

El departamento de Ejecución, tiene como función la calendarización de las actividades de capacitación, la difusión a las unidades administrativas y la administración de las instalaciones del CECAL.



El departamento de Evaluación y Seguimiento, maneja la tramitación de becas y el informe total de los cursos impartidos en la SEGOB.

El Centro de Calidad de la Secretaría de Gobernación, se constituye en su nacimiento como agente de cambio y consultor interno en la modernización administrativa de la Secretaría de Gobernación coordinado por la Dirección General de Personal.

“La Dirección General de Personal, a través de la Dirección de Planeación y Desarrollo, busca satisfacer eficientemente las necesidades y las demandas de las unidades administrativas que conforman la Secretaría de Gobernación. Esa es una de sus funciones sustantivas, y para ello busca involucrar al personal y servidores públicos que trabajan en esta Secretaría, a todos los niveles operativos, mandos medios y superiores, con el propósito de darle forma y vigor a un verdadero programa de capacitación. El propósito es elevar la calidad de trabajo, favorecer el desarrollo personal de los trabajadores, avanzar hacia una administración eficiente y servidores públicos conscientes de los fines de la organización.

En este orden de ideas, al interior de la Secretaría de Gobernación se busca promover factores de cambio en el quehacer cotidiano que induzcan al establecimiento de una nueva cultura institucional, incorpore elementos de modernidad y calidad total y permita elevar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad en todos los actos que realiza en beneficio de su propia operación y de la población a la que presta sus servicios. Para ello, la Secretaría de Gobernación tiene por objetivo modernizar y efficientar las actividades, así como impulsar la profesionalización y ética de los servidores públicos a través de eventos de capacitación orientados bajo el esquema de calidad total”.<sup>106</sup>

---

<sup>106</sup> “Programa de Modernización y Desarrollo Administrativo 1995-2000 de la Secretaría de Gobernación, México, 1996 p.8

Así la capacitación se erige “como el instrumento detonador del programa de modernización y desarrollo administrativo de la secretaria de gobernación, ya que a través de la capacitación, se impulsará el cambio de actitudes y aptitudes en el servidor público, al incorporar cambios sustanciales en el quehacer administrativo que sólo se pueden consolidarse con su participación irrestricta”<sup>107</sup>

Es necesario conocer el marco jurídico administrativo de la capacitación en la Secretaría de Gobernación, para entender el papel que jugará el Centro de Calidad.

#### **4.1. MARCO JURÍDICO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN EN LA SEGOB.**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos  
Artículo 123 Apartado “b”.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación 1998.  
Artículo 28 Fracciones I, II, VIII y XI.
- Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Gobernación 1996-1999.  
Artículo 88 y 89.
- Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.
- Reglamento de Capacitación y Productividad 1996-1999  
Capítulo Segundo.  
Artículos 10, 12, 13, 14, 15, 16 Y 17.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal Dic. 1994.

---

<sup>107</sup> Ibidem., p. 24

Este es el marco jurídico en que se basa la capacitación de la Secretaría de Gobernación, como ya se mencionó en el capítulo I.

Mencionaremos las Condiciones Generales de Trabajo y el Reglamento Interno de Capacitación de la SEGOB, para poder entender que papel juega el Centro de Calidad.

### **Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Gobernación.**

Artículo 71 El Titular está obligado, además.

Fracción I. Otorgar bajo la coordinación y supervisión de la Dirección General de Personal, cursos de capacitación.

Artículo 72. Otros derechos de los trabajadores.

Fracción XIX. Recibir facilidades para asistir a los cursos de capacitación organizados por el titular y sindicato.

Los presentes lineamientos, tienen como finalidad establecer las normas y procedimientos que en materia de capacitación y desarrollo deberán observarse en las diversas unidades administrativas y órganos desconcentrados que conforman la Secretaría de Gobernación.

### **Reglamento de Capacitación y Productividad de la Secretaría de Gobernación.**

Artículo 15. En la Secretaría, la capacitación proporcionada a los trabajadores, será avalada mediante la constancia acreditación previamente establecidos.

### **Artículo 28. Fracción I, Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación.**

1º Las unidades administrativas y órganos desconcentrados que conforman a la SEGOB, tienen la obligación de elaborar sus programas específicos de

capacitación de acuerdo a sus propias necesidades, cursos para el puesto, en el puesto, y de ascenso los cuales se registrarán en el tiempo y forma ante la Dirección General de Personal, quien es la única facultada para integrar, elaborar, coordinar y evaluar el Programa Institucional de Capacitación.

**Artículo 28. fracción XI, Reglamento Interior de la SEGOB.**

2º Las unidades administrativas y órganos desconcentrados que integran la SEGOB y que tienen una asignación presupuestal en materia de capacitación deberán contar con la autorización de la Dirección General de Personal, para estar en condiciones de ejercerla.

3º Cada unidad administrativa debe presentar un reporte mensual a la Dirección General de Personal, en donde se especifiquen los cursos de capacitación, personal capacitado y evaluación de éstos, llevados a cabo en sus áreas laborales

**Artículo 10. Reglamento de Capacitación y Productividad.**

4º Los programas de capacitación destinados al personal deben tener como objetivo fundamental: elevar la calidad del desempeño de las funciones que tengan asignadas ajustándose a las necesidades programáticas de la SEGOB.

**CAPITULO DOCE.**

**Artículo 94. Condiciones Generales de Trabajo.**

5º Los servidores públicos que tengan personal a su cargo apoyarán a quien desee asistir a los diversos cursos de capacitación llevados a cabo en la SEGOB.

6º Los servidores públicos que asistan a los cursos de capacitación que se realizan en la SEGOB y que los acrediten recibirán de la Dirección General de Personal, una constancia en reconocimiento a su participación, ya que será un factor importante para el dictamen de ascensos escalafonario. Así como de premios, estímulos y recompensas.

Es necesario mencionar, que las constancias si se expiden, pero estas no tienen ningún valor curricular, ni mucho menos se ven beneficiados en los ascensos, así como tampoco existen premios y estímulos.

#### **Artículo 15. Reglamento de Capacitación y Productividad.**

7° Los cursos de capacitación destinados al personal de la SEGOB deberán ser impartidos dentro de las jornadas y horario de trabajo en cada unidad administrativa.

#### **Artículo 17. Reglamento de Capacitación y productividad.**

8° La elaboración del programa de capacitación en materia de informática, corresponderá a la Dirección de Informática y Estadística de acuerdo a la detección de necesidades de capacitación solicitada a cada unidad administrativa, el cual se incluirá en el Programa Institucional de Capacitación coordinado por esta Dirección General de Personal.

#### **Artículo 12. Reglamentos de Capacitación y Productividad.**

9° Para la realización de cursos y eventos de capacitación en donde se requieren servicios externos (cursos con costo) las unidades administrativas, deberán definir sus requerimientos, elaborar solicitud y esperar la respuesta de viabilidad presupuestal para cancelar o continuar su trámite. "Procedimiento para la contratación de servicios de asesoría, capacitación, estudios e investigaciones".

10° Cada unidad administrativa, contará con todos los formatos requeridos en materia de capacitación para integrarlos y entregarlos al finalizar cada curso ante la Dirección General de Personal.

#### **Artículo 167. Reglamento de Capacitación y Productividad.**

11° Las aulas o lugares en donde se lleven a cabo los cursos de capacitación en cada unidad administrativa, deberán mantenerse limpios durante todo el curso y

contar con el material didáctico adecuado y necesario para la realización del mismo.

### **Capítulo XIII. Artículo 97, Condiciones Generales de Trabajo.**

12º Cada Unidad Administrativa, impulsará a través de la capacitación el cambio de actitudes y aptitudes en el servidor público haciéndole participe en el proceso permanente y sistemático de formación, desarrollo y actualización.

“En la Secretaría de Gobernación se ha desarrollado dicho programa, donde la capacitación se presenta como el instrumento detonador que permitirá impulsar cambios de actitudes y aptitudes, así como la profesionalización de los servidores públicos. Para ello, se ha creado el Centro de Calidad de la Secretaría de Gobernación, un espacio que ha contemplado eventos en el corto y mediano plazo que consisten en conferencias, cursos, talleres, diplomados y seminarios orientados a la mejora continua a través del aprendizaje de los diversos tópicos que se encuentran para la aplicación de la calidad, el conocimiento de la informática, telecomunicaciones, desarrollo de habilidades y por supuesto del desarrollo del factor humano”.<sup>108</sup>

El Centro de Calidad tiene como objetivo “promover una nueva cultura de servicio en las personas, en su conducta y en la idea que cada uno tiene sobre la importancia de su puesto en la secretaría de gobernación: así como mejorar la calidad de los servicios en las unidades administrativas”.<sup>109</sup>

Importante será el papel que jugará el centro de calidad como agente consultor en la modernización de la dependencia. Es necesario conocer las características de este centro.

---

<sup>108</sup> “Programa Institucional de Capacitación de la Secretaría de Gobernación .999”. Oficialía Mayor. Dirección General de Personal. México. p.3

<sup>109</sup> Op.cit “S-Strategia..” p.3

## 4.2. CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO DE CALIDAD.

Mencionaremos que la administración del Centro de Calidad cuenta con las características mencionadas en el Modelo de Implementación, que los recursos humanos cuentan con un nivel de licenciatura y que pocos de ellos cuentan con una maestría. Queremos mencionar que es importante que los instructores, cuenten con experiencia dentro de la administración pública, ya que en el modelo, se menciona que no es necesario. Al igual creemos, que también, se necesita tener una actitud mental positiva en la administración pública, por que así, se puede tener un criterio de lo que puede ser viable en la administración, ó cuales son las dificultades que existen, para llevar a cabo los cambios que se plantean a través de la capacitación.

Los cursos de capacitación están diseñados y programados de la siguiente forma:

“Cursos y talleres versátiles.

- Material de apoyo adecuado y completo.
- Programa integral de capacitación en calidad.

-Cursos en Calidad:

- Introducción a conceptos de calidad.
- Calidad en el servicio.
- Herramientas administrativas.
- Planeación estratégica.
- Indicadores y estándares
- Rediseño de servicio.

-Talleres de Desarrollo Humano:

- Comunicación efectiva.
- Trabajo en equipo.
- Juego como mecanismo de acción y transformación.

- Círculos de lectura.
- Taller de creatividad.
- Taller de perspectiva de género.

-Talleres de Desarrollo de Habilidades:

- Administración del Tiempo.
- Liderazgo
- Laboratorio de Capacitación (Formación de Instructores).
- Sistema Integral de Formación y Capacitación.

-Cursos de Informática

- Básico.
- Intermedio.
- Avanzado.

Los cursos son en horarios de trabajo, el programa de capacitación esta dirigido a todos los niveles, cursos y talleres generadores de productos (resultados). Aquí se presenta una matriz de capacitación por segmento planteada para el Centro de calidad de la Secretaría de Gobernación".<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> "Manual de Políticas del Centro de Calidad de la Secretaría de Gobernación". Mayo, 1999. p 2



## MATRIZ DE CAPACITACIÓN POR SEGMENTOS

TALLER	1	2			3		
		A	B	C	A	B	C
Introducción a los conceptos de calidad		*	*	*	*	*	*
Calidad en el servicio		*	*	*	*	*	*
Administración de tiempo		*	*	*	*	*	*
Herramientas administrativas		*	*	*	*	*	*
Comunicación efectiva		*	*	*	*	*	*
Trabajo en equipo	*	*	*	*	*	*	
Planeación estratégica	*	*	*	*	*		
Estándares e indicadores	*	*	*	*	*		
Liderazgo	*	*	*	*	*		
Toma de decisiones	*	*	*	*	*		
Creatividad	*	*	*	*	*	*	*
Taller de género		*	*	*	*	*	
Laboratorio de capacitación					*		
Cursos de Sistema Integral de Formación y Capacitación					*		
Cursos de DINC					*		
Cursos programación y ejecución					*		
Curso de evaluación y seguimiento					*		
Círculos de lectura				*	*	*	
Conferencias diversas	*	*	*	*	*	*	*

### Nivel:

- Promotores del cambio.
- Egresados de diplomado de calidad.
- Jefes de capacitación.
- Multiplicadores PROMAP.
- Operativos.

### Descripción:

- ❖ 1-Subsecretarios, Directores Generales y Directores Adjuntos.
- ❖ 2A- Directores de Área y Subdirectores con personal a su cargo.
- ❖ 2B- Directores de Área y Subdirectores con personal a su cargo.
- ❖ 2C- Jefes de Departamento y Analistas con personal a su cargo.
- ❖ 3A- Jefes de Capacitación.
- ❖ 3B- Analistas y Operativos.
- ❖ 3C- Personal que atiende al público.

Los cursos de introducción a los conceptos de calidad, calidad en el servicio, administración del tiempo y conferencias son programados para todos los niveles; trabajo en equipo, planeación estratégica, liderazgo y toma de decisiones, están dirigidos a los mandos superiores y medios. Y los cursos del SIFOC, están destinados a los jefes de capacitación, queremos mencionar, que estos cursos no fueron tomados por todos los encargados de la capacitación de la institución, solo, lo tomaron el jefe de planeación, de ejecución y evaluación del Centro de Calidad. Por lo que consideramos que el objetivo del curso del SIFOC, no cumplió con sus cometidos.

Con respecto a la infraestructura, el CECAL, se encuentra bien equipado, tanto las áreas ejecutivas, como las aulas de los usuarios. (Véase anexo No 3).

Otro punto más que se resalta, en el Centro de Calidad, es el de la evaluación, el cual es llevado de acuerdo a los indicadores de medición propuestos por el modelo de implementación (Anexo No. 1).

Queremos mencionar, que llevamos a cabo el levantamiento de opinión sugerido en el modelo. Concluimos que este levantamiento de opinión esta enfocado en la operación del centro y no en conocer, cual ha sido el beneficio que se ha adquirido a través de la capacitación. Si esta enfocada en las necesidades del área y del trabajador. Así como también poniendo un breve espacio, donde los participantes puedan sugerir sus inquietudes y el tipo de capacitación que requieren para desempeñar mejor sus actividades.

#### **4.2.1. POLÍTICAS DEL CENTRO DE CALIDAD.**

##### **Sus Políticas:**

- El horario de los cursos es de 9:00 a 15:00 horas.

- Solo se otorgará diploma al participante que cumpla con el 100% de asistencia al curso. De no hacerlo tendrá que tomar de nuevo el curso completo.
- En caso de presentarse menos de 7 participantes, se buscarán varias alternativas para dar el servicio, se invitará a los participantes a otro curso que se inicie ese mismo día y en el cual no hayan participado, siempre y cuando no esté cerrado.
- Los instructores deberán presentarse en la sala de capacitación 30 minutos antes de iniciar cada curso o taller, para verificar que los estándares de logística de bienvenida para los participantes sean los correctos.

#### **Políticas Internas:**

- Impartirán los cursos de acuerdo a la guía de instrucción aprobada para cada uno de ellos. No podrán cambiar los contenidos.
- Los instructores se presentarán a dar la capacitación, con pantalón de vestir, camisa y corbata, queda al gusto de cada uno si desean usar saco sport o traje.

#### **4.2.2. MISIÓN Y VISION DEL CECAL.**

El Centro de Calidad, nos proporciono un documento con una serie de preguntas y respuestas que definen la misión y visión del Centro de Calidad, así como su objetivo, su fundamento, la estrategia y la metodología que se llevo para integrar a los promotores de cambio del centro.

### **La Misión del CECAL-SEGOB:**

**¿Quiénes somos?** El Centro de Calidad de la Secretaría de Gobernación integrado a la estructura organizacional de la Dirección General de Personal.

**¿Qué hacemos?** Diseñamos, planeamos, ejecutamos, evaluamos y damos seguimiento a la capacitación en la SEGOB.

**¿Para que lo hacemos?** Para facilitar el desarrollo del servidor público con el fin de lograr un servicio de calidad eficiente eficaz y ético.

**¿Para quién lo hacemos?** Para los servidores públicos al interior de la SEGOB.

**¿A través de que lo hacemos?** A través de cursos, talleres, seminarios, congresos, conferencias, simposiums y círculos de lectura

### **La Visión del CECAL-SEGOB:**

**¿Qué y como queremos ser?** Promotores de cambio actitudinal en la SEGOB.

**¿Qué deseamos lograr?** Promover la auto-mejora continua en el servicio público.

**¿Cómo queremos que nos describan?** Como un espacio que ofrece alternativas para el desarrollo integral del servidor público.

**¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?** El servicio, la ética y la profesionalización continua.

**¿Qué valor queremos que nos distinga?** Nuestra vocación de servicio.

**¿Hacia dónde queremos cambiar?** A conformar un Centro de Calidad capaz de desempeñarse como consultor interno para las diversas unidades administrativas.

### **Objetivo del CECAL:**

Apoyar a las áreas de oportunidad de las actividades sustantivas de las unidades administrativas.

### **Fundamento del CECAL:**

Es el Plan Nacional de Desarrollo a través del Programa de Modernización de la Administración Pública, y la Normatividad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**El rumbo a seguir:** es el desarrollo de un servicio de calidad.

**La imagen deseada:** es que nos vean como impulsores del desarrollo integral

**Que deseamos lograr:** sembrar una cultura de la capacitación y de la calidad.

**Estrategia:** A través de la capacitación, se busca multiplicar el desarrollo de habilidades, conocimientos y desarrollo del potencial humano, con la sensibilización, información y aplicación de la calidad laboral como la calidad de vida, facilitando un servicio público profesional y ético.

**Para ello se contemplaron capacitar a los:**

- Facilitadores (Promotores del Cambio).
- Egresados del Diplomado y Multiplicadores del PROMAP.
- Jefes de Capacitación de las Unidades Administrativas.
- Operativos (en actividades sustantivas involucradas con el PROMAP).

#### **4.3. FASES DE INTEGRACIÓN PARA EL EQUIPO DE PROMOTORES DEL CAMBIO DEL CECAL.**

Estos fueron los pasos que se llevaron a cabo, para conformar a los instructores o facilitadores del centro de calidad, con el fin de dar una capacitación que este enfocada bajo el esquema de la calidad total. Para lograr instalar una nueva cultura de servicio dentro de los servidores públicos, y así contribuir al desarrollo personal y laboral de los trabajadores dentro de las instituciones.

##### **1. Facilitadores (promotores del cambio).**

“El objetivo. los participantes se crearan como grupo de trabajo capaces de auto generarse como promotores del cambio y a su vez multiplicar la capacitación con relación a temas de calidad.

La estrategia a seguir fue: seleccionar a 120 facilitadores a través de un cuestionario elaborado por el ITESM, se le aplicó a los participantes del diplomado y la observación de los mismos instructores, el perfil de estos es:

- Egresados del Diplomado de Calidad en el Servicio.
- Con interés de impartir cursos.
- Jefes de Departamento.
- Edad entre 23 a 45 años.
- Diversas unidades administrativas.

El ISSSTE, impartió los cursos de formación a instructores.

Modulo I. Diagnóstico de capacidades para la instrucción

Modulo II. Precisiones conceptuales para el formador y capacitador.

Modulo III. El rol del instructor.

Modulo IV. Teoría y dinámica de los grupos de aprendizaje

Modulo V. Metodología para el trabajo grupal con técnicas de acción y juegos vivenciales

Modulo VI. Diseño y elaboración de materiales para la capacitación: manual, ejercicio estructurados, actividades diversas y juegos para la capacitación.

Modulo VII. Prácticas de capacitación (ensayos grupales).

Modulo VIII. Desarrollo de cursos de capacitación con grupos reales.

Después de esta capacitación se calendarizaron cursos para que se impartieran al interior del CECAL. Cabe mencionar que la capacitación que se otorgo fue sin ningún costo.

## **2. Egresados del Diplomado y/o Multiplicadores del PROMAP.**

Objetivo Los participantes deberán manejar los elementos básicos para la planeación estratégica.

Estrategia: Apoyo por parte del ISSSTE y la SECODAM.

Las fases llevadas:

Curso de planeación estratégica.

Curso de estándares e indicadores.

Curso de liderazgo

Curso de toma de decisiones.

Curso de calidad de vida.

Talleres de PROMAP a egresados del diplomado (apoyado de multiplicadores del PROMAP).

Cursos que fueron con costo y que se impartieron por consultores externos del ITESM.

## **3. Jefes de Capacitación.**

Objetivo: Los participantes se involucran con actividades propias con el área de capacitación y calidad.

Estrategia: Apoyo de SECODAM para la implementación y homogenización en criterios de capacitación.

Las Fases fueron:

Curso del Sistema Integral de Formación y Capacitación.

Curso de Detección de Necesidades de Capacitación.

Curso de Programación.

Curso de Evaluación.

#### **4. Operativos (con actividad sustantiva en su unidad administrativa)**

Objetivo. Los participantes conocerán los elementos elementales, así como el lenguaje básico utilizado en calidad.

Estrategia. Apoyo del ISSSTE.

Las Fases fueron:

Curso de Conceptos Básicos de Calidad.

Curso de Administración del Tiempo.

Curso de Comunicación Efectiva.

Curso de Calidad en el Servicio

Curso de Herramientas Administrativas.

Curso de Trabajo en Equipo.

El CECAL, busca el desarrollo de la más alta calidad en los servicios que ofrece la SEGOB, el aprendizaje de una experiencia renovadora, continua y enriquecedora para todos. La promoción de la formación, es integración de equipos de trabajo, el desarrollo del factor humano, fomentar la creatividad del potencial humano y lograr una actitud de servicio recreando significativamente el rol del servidor público del 2000.<sup>111</sup>

Consideramos que es importante conocer a los responsables de la capacitación de la Secretaría de Gobernación, sus puestos, cuantos instructores internos hay, y su perfil profesional. Así como conocer, a los instructores externos, con el fin de analizar, que tipo de capacitación se imparte, quienes se ven beneficiados y si esta capacitación se ha visto reflejada en el mejor funcionamiento de la Institución.

---

<sup>111</sup> Nota: la información proporcionada, esta basada en un documento elaborado por el área de planeación y diseño de la capacitación del Centro de Calidad



#### 4.4. PERSONAL ENCARGADO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

NOMBRE	PUESTO
J. MARIANO CARLON FERNANDEZ	DIRECTOR DE PLANEACION Y DESARROLLO
HERIBERTO RAMIREZ DUEÑAS	SUBDIRECTOR DE CAPACITACION Y EMPLEO
NELLY LOPEZ AZUZ	JEFE DE PLANEACION Y DISEÑO
RUTH AVILES ALATRISTE	JEFE DE EJECUCION DE CAPACITACION
HUGO GERARDO GONZALEZ JIMENEZ	JEFE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION
DIANA ELVIRA MARIN CHAVEZ *	ASISTENTE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA CAPACITACION
MA. DE LOURDES FLORES NIETO	TECNICO EN PROGRAMACION
ENRIQUE ANGELES CORONA	COORDINADOR DE INFORMATICA
MA. DE LOURDES MONTIEL OROPEZA	COORDINADORA DE BECAS
MA. DE LOURDES PINEDA LUNA	COORDINADORA DE COSTOS DE CURSOS
GLORIA GERSZO RIVERA	COORDINADORA DE CURSOS
ALFONSO RAMOS CASAS	AUXILIAR ADMON. DEPTO. EJECUCION DE CAPACITACION
ALFREDO SIDA PEREZ	AUXILIAR ADMON. DEPTO. PLANEACION Y DISEÑO
OSCAR ZAMUDIO TORRES	ASISTENTE DE EDUCACION ABIERTA
ALFREDO MENDOZA GUTIERREZ	ENCARGADO DE INVENTARIO
MA. DE LOURDES FUENTES P. *	INSTRUCTOR
ARTURO ZAMORA ESPINDOLA *	INSTRUCTOR
CECILIA QUEVEDO HERNÁNDEZ	SECRETARIA DEPTO. DE EJECUCION DE CAPACITACION
MA. LUISA VILLAVICENCIO REA *	COORDINADORA DE EDUCACION ABIERTA
ALFREDO VELAZQUEZ LARA	AUXILIAR ADMON. BANCO DE DATOS
MA. DE LOURDES RAMIREZ ROSALES	SECRETARIA SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y EMPLEO
MA. LUISA LUNA VIZCAYA	SECRETARIA DEPTO. DE EJECUCION DE CAPACITACION
JORGE CANO RAMIREZ	COORDINADOR DE BIBLIOTECA
YOLANDA HERNÁNDEZ VELAZQUEZ	AUXILIAR ADMON. DEPTO. PLANEACION Y DISEÑO
YOLANDA NAVA LOPEZ	ASISTENTE EN REDACCION
MIGUEL ANGEL MALDONADO GERONIMO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO PLANEACION Y DISEÑO
LUIS PEREZ MARTINEZ	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EDUCACION ABIERTA
JUAN LUIS PRADO QUINTANILLA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EDUCACION ABIERTA
BEATRIZ CHARCO PARRA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO BIBLIOTECA
MIGUEL ANGEL DELGADO TREJO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO

En este cuadro, podemos observar que dentro de la Secretaría de Gobernación el personal que se encarga de proporcionar la capacitación, es mínimo para abarcar toda la dependencia, ya que sólo se cuenta con cuatro instructores, de los cuales solo dos son instructores de tiempo completo, y los otros dos aparte de serlo, tienen a su cargo otro puesto. Este aspecto, es preocupante, ya que los cursos que se imparten son demasiados y desgastantes para cuatro instructores, aparte de que el perfil de uno de ellos no tienen nada que ver con la administración pública, y no es, que se le quiten méritos pero, nosotras a través de los levantamientos de opinión de sus cursos, logramos percatar, que iban destinados a los mandos operativos, y que los participantes consideraban que no era realmente importante la capacitación para su área de trabajo. (Véase Anexo No.4)

Observamos que gran parte de la capacitación programada, se enfoca principalmente en los mandos superiores y algunos mandos medios, los cuales asisten a Institutos de alto reconocimiento, obteniendo una constancia con valor curricular, lo que nos permite concluir, que esta capacitación es de gran importancia para el servidor público, pero no se ve reflejada dentro de la institución, debido a la falta de estabilidad en el trabajo. a parte de que estos al estar más preparados, cuentan con mejores ofrecimientos laborales en otras instituciones.

La otra parte de la capacitación, esta enfocada en algunos mandos medios, analistas, secretarías y operativos, está, es proporcionada, por los pocos instructores que hay dentro de la secretaria de gobernación, y también se apoya con algunos instructores externos, queremos mencionar que los cursos que proporcionan nada tienen que ver con las funciones que se realizan dentro de la secretaria, lo que hace que la capacitación que se programe no cuente con la calidad deseada para los asistentes, este es un gran problema, pues la mayoría de la gente que realiza el trabajo en las diversas áreas ó que tiene contacto con la ciudadanía, no tienen la capacitación adecuada y necesaria para los nuevos requerimiento de la sociedad.

No sólo es necesario que los mandos superiores y medios se profesionalicen, se necesita que todos los que integran la secretaría reciban la capacitación que es necesaria para un mejor desempeño laboral, y que ésta, tenga un importante valor curricular dentro de la institución, originando que los servidores públicos se vean beneficiados.

El centro de calidad cuenta con un catalogo de cursos (Véase Anexo No. 5), en este se contempla lo planteado en el Modelo de Implementación de los Centros de Capacitación en Calidad. Ya que el fin de la capacitación en calidad es lograr sensibilizar a todos los niveles de la institución a un cambio enfocado en la calidad en todas las actividades que se realizan, con el fin de lograr contar con una nueva cultura de gobierno, que este enfocada en brindar cada día un mejor servicio a la ciudadanía.

#### **4.5. FASES PARA DETERMINAR LA CAPACITACION EN EL CECAL.**

La capacitación genera procesos de cambio, los cuales se enfocan al mejoramiento de la calidad del factor humano y por lo tanto al logro de los objetivos institucionales. Los responsables de capacitación actúan como agentes de cambio, ya que al contar con los medios adecuados moldean la conducta de los trabajadores con el propósito de incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes, de esta manera se busca la excelencia de la organización.

A fin de dirigir el proceso de capacitación con eficiencia, eficacia, oportunidad y calidad, se hace imprescindible satisfacer las necesidades existentes de la dependencia que contribuyan al logro de los objetivos establecidos. Por ello, la Detección de Necesidades de Capacitación se considera la parte medular de dicho proceso. La información que brinda, constituye el antecedente indispensable para planear , elaborar y aplicar con éxito el programa correspondiente.

“La detección de necesidades de la Secretaría, constituye la etapa básica del proceso institucional de capacitación y se dirige en forma especial, a captar los requerimientos de los trabajadores y de los mandos medios en materia de inducción, información especializada, motivación y de actualización para mejorar el desempeño y la productividad laboral.

Año con año, la Dirección General de Personal, a través del personal de la Subdirección de Capacitación y Empleo, ha llevado a cabo este proceso, como resultado se ha obtenido un diagnóstico en materia de necesidades de capacitación de esta Secretaría.

Para la aplicación de la Detección de Necesidades, se consideró:

- Sensibilizar y comprometer a los mandos medios y superiores en el proyecto.
- La utilización de la técnica de cuestionario y entrevista, orientada a los mandos medios y superiores, lo que nos permitió determinar la expectativa de capacitación para cada una de las unidades administrativas.
- La conformación del cuestionario reunió las características siguientes: se les dio una serie de opciones en las que se les pedía que señalaran sus áreas de interés.

La aplicación de la entrevista y cuestionario a los mandos medios y superiores se realizó en su centro de trabajo, con la cooperación de su propio personal de capacitación y el apoyo de directores generales de las unidades administrativas”.<sup>112</sup>

El cuestionario contó con las siguientes preguntas para detectar las necesidades de capacitación (DNC).

---

<sup>112</sup> Op. cit., “Programa Institucional.” p.42

#### 4.5.1.CUESTIONARIO PARA LA DNC.

**“UNIDAD ADMINISTRATIVA:**

**DIRECCIÓN DE AREA:**

**DEPARTAMENTO:**

- 1) Número de personas que dependen de ti.
  
- 2) De las personas que dependen de ti señala nivel de estudios que tienen tus colaboradores.

----- Primaria. ----- Secundaria. -----Preparatoria. -----Licenciatura.

- 3). Si tuvieras que desarrollar un programa de capacitación para ti y tu equipo de trabajo. ¿Qué aspectos sugerirías que se trataran?

#### **BLOQUE A.**

##### **Calidad.**

- ( ) Inducción a la SEGOB.
- ( ) Introducción a la Calidad.
- ( ) Administración del Tiempo.
- ( ) Calidad en el Servicio.
- ( ) Servicio a Clientes.
- ( ) Herramientas administrativas para medir.
- ( ) Planeación Estratégica.
- ( ) Diseño de Proceso.
- ( ) Estándares de Calidad.

## **BLOQUE B.**

### **Desarrollo Humano.**

- ( ) Autoestima.
- ( ) Asertividad.
- ( ) Creatividad.
- ( ) Motivación.
- ( ) Comunicación Efectiva.
- ( ) Comunicación Corporal.
- ( ) Trabajo en equipo
- ( ) Manejo de Conflictos.

## **BLOQUE C.**

### **Desarrollo de Habilidades.**

- ( ) Saber Escuchar.
- ( ) Análisis o Síntesis
- ( ) Toma de decisiones.
- ( ) Comunicación Oral.
- ( ) Comunicación Escrita.
- ( ) Delegación de Facultades.
- ( ) Persuasión.
- ( ) Liderazgo.

## **BLOQUE D.**

### **Administración de Capacitación.**

- ( ) SIFOC.
- ( ) DNC.
- ( ) Programación y Ejecución.
- ( ) Evaluación y Seguimiento.

( ) Formación de Instructores.

## **BLOQUE E.**

### **Básicas Administrativas.**

- ( ) Condiciones generales de trabajo
- ( ) Prestaciones
- ( ) Reporte de entrega.
- ( ) Presupuesto.
- ( ) Programación.
- ( ) Nueva estructura Programática.
- ( ) Programa Operativo Anual
- ( ) Responsabilidad del Servidor Público
- ( ) Adquisición de Recursos Materiales.
- ( ) Archivo.

1. Cuales serían los factores más importantes para que tus colaboradores se desempeñen óptimamente en sus labores.

- ( ) Conocimiento de sus necesidades individuales.
- ( ) Relaciones interpersonales adecuadas
- ( ) Supervisión oportuna.
- ( ) Claridad de los objetos a alcanzar.
- ( ) Comunicación.
- ( ) Apoyo de la dirección.
- ( ) Seguimiento sobre sus trabajos.
- ( ) Cordialidad laboral
- ( ) Reconocimiento a su buen desempeño.
- ( ) Distribución equitativa de cargas de trabajo.
- ( ) Participación en la toma de decisiones.
- ( ) Conocimiento de las funciones a realizar en los puestos.

- ( ) Coordinación y planeación en el trabajo.
- ( ) Información necesaria para realizar sus labores.
- ( ) Medición del trabajo sustantivo.
- ( ) Optimización en el uso de infraestructura.
- ( ) Organización y coordinación en la agenda del día
- ( ) Otros.

¿Cuáles?" <sup>113</sup>

Consideramos importante este cuestionario, debido a que se enfoca, en conocer que nivel de estudios tienen los servidores y que tipo de capacitación requieren, tratando de contar con un diagnostico de capacitación, que se centra más, en las necesidades de los trabajadores y en mejorar los servicios que presta la Institución

El personal encargado de la aplicación de la DNC,. después de enviada a la Dirección General de Personal se recopiló, organizó esta información de las diferentes unidades administrativas. El siguiente paso fue la programación de acciones de capacitación

#### **4.5.2. PROGRAMACIÓN DE ACCIONES DE CAPACITACIÓN.**

Esta etapa es un paso sencillo pero que debe apoyarse en el análisis pertinente de la información obtenida a través de la detección de necesidades de capacitación (DNC). Por la programación, se determinan objetivos concretos, recursos y eventos de capacitación así como la periodicidad de los eventos. Con ello se busca atender las necesidades y resolver los problemas relacionados con el desempeño del puesto.

---

<sup>113</sup> Nota: Este cuestionario, fue proporcionado por el CECAL.



Es la etapa en que el área responsable de la capacitación integra y da orden a un conjunto de acciones encaminadas a atender las necesidades que se detectaron en la etapa anterior. Programar, en consecuencia, significa prever y organizar, sobre la base de objetivos y metas trazados.

Los resultados de esta etapa son el plan general de capacitación (conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso capacitador de la dependencia). Los programas de capacitación que son la descripción detallada del conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de la institución. La plantilla de instructores y el material didáctico.

#### **4.5.3. EJECUCIÓN.**

La ejecución, es la puesta en marcha de las acciones establecidas en el plan y los programas de capacitación que determinó llevar a cabo la institución.

El objetivo de la ejecución, es impartir los eventos de formación con el propósito de cumplir los objetivos de aprendizaje establecidos para cada uno de ellos y llevar un control administrativo presupuestal de las acciones realizadas.

Considerando:

- Total de eventos de formación realizados.
- No. de participantes.
- Horas/ Hombre de capacitación.

Así como también el control de la notificación a los participantes y al instructor fecha, hora, lugar y sede del evento, y la confirmación de asistencia de los mismos.

#### 4.5.4. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

Esta etapa es la última del proceso de capacitación por darle un orden por que en realidad el proceso es circular recordando al círculo Deming-permitirá conocer el impacto del programa de capacitación ante los servidores públicos, en su puesto y sus áreas de trabajo a través del análisis de los datos arrojados y con ello planear la nueva Detección de Necesidades de Capacitación que nos ayude a satisfacer lo más posible las necesidades de la organización esta búsqueda de la mejora continua.

Será aplicando distintos instrumentos que nos proporcionarán información respecto a las siguientes consideraciones:

- Identificar la congruencia del programa con las necesidades del puesto.
- Emplear la evaluación como un proceso de detección del aprendizaje y no que simplemente sea un trámite final.
- Focalizar los temas de interés general.
- Localizar los aspectos de mejora que permitan corregir y superar continuamente el programa.
- Conocer la eficiencia de los participantes para determinar su capacidad ante las actividades que realiza.
- Estimular en los participantes el interés por el aprendizaje al informarles de los resultados.
- Conocer las habilidades y destrezas, así como el desempeño general de los instructores.
- Detectar el perfil de los participantes para futuras participaciones de ellos como facilitadores.
- Evaluar el aprovechamiento del participante
- Formular juicios respecto al instructor, los métodos y medios empleados aún sobre la organización misma del curso y en su caso hacer las correcciones pertinentes.

- Observar los procesos de capacitación que son áreas de oportunidad.
- Establecer cual es el mejor medio de comunicación para enterarse de los cursos”<sup>114</sup>

A través de estas etapas, la operación del Centro de Calidad desde su inicio hasta Octubre de 1999, programó diversos cursos (Véase Anexo No. 6). Y los beneficios obtenidos hasta la fecha son los siguientes:

- **El desempeño del servidor público.**

1. Al participar el capacitando en acciones de formación con talleres de entre 10 y 20 hrs., logra facilitar sus procesos de intercambio profesional y personal hacia una nueva cultura de vida que le permite realizar su trabajo con una nueva actitud de servicio, misma que es reportada por sus superiores y compañeros.
2. Los cursos-taller cada día se solicitan con mayor frecuencia por las unidades administrativas, por tal motivo se está facilitando a la sensibilización del cambio a través de la capacitación

- **La mejora del proceso o servicio en el cual participa el capacitando.**

El capacitando, a través de su profesionalización y reflexión laboral ha ido transformando su servicio con una nueva ética y código de valor para sus usuarios, simplificando los procesos administrativos para construir un servicio en fundamento a la norma y a las necesidades que se presenten

- **El cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.**

La Secretaría de Gobernación es una dependencia de la Administración Pública Federal que impacta con su servicio a la sociedad, por tal motivo las acciones de capacitación que se han venido desempeñando en el Centro de Calidad (CECAL),

---

<sup>114</sup> *ibidem.*, p 49-52

se han llevado a cabo a través de la sensibilización, información y desarrollo de habilidades, creando una nueva cultura de servicio público.

- **Otros.**

Un conocimiento actualizado.

Integración de nuevos métodos y técnicas

Actualización de nuevas herramientas administrativas”<sup>115</sup>

Después de los cursos programados hasta octubre de 1999 y los beneficios obtenidos, el Centro de Calidad programó tres proyectos para fin de sexenio.

#### **4.6.PROYECTOS PARA EL FIN DE SEXENIO.**

Los proyectos considerados para termino de sexenio en el CECAL son:

 **FORMACION DE PROMOTORES DEL CAMBIO.**

 **CURSOS BASICOS DEL CECAL.**

 **EL DESARROLLO DE LA PERSPECTIVA DE GENERO.**

#### **1. FORMACION DE PROMOTORES DEL CAMBIO.**

En el diseño de la estrategia de capacitación para los promotores del cambio que se detectaron en el Diplomado en Calidad, se contempla su desarrollo de habilidades para multiplicar la información en calidad, para este fin, se ha diseñado este proyecto de formación de promotores, que brindará la información necesaria que les permita a estos, transmitir su experiencia al interior de la SEGOB.

El universo a capacitar son: 120 promotores del cambio.

---

<sup>115</sup> Nota: El informe fue proporcionado por el Departamento de Evaluación y Seguimiento del CECAL.

El perfil de los participantes:

- Jefes de departamento y/o personal de capacitación
- Edad entre 26-45 años
- Interés en multiplicar información.
- Egresados del diplomado en calidad.

Objetivo General.

Desarrollar habilidades para multiplicar la información básica de la calidad

Objetivos Específicos:

- Formar promotores de cambio con destrezas en comunicación grupal.
- Promover el conocimiento de la calidad a corto plazo para brindar un servicio de calidad.
- Generar una conciencia de servicio en el servidor público.
- Contribuir a elevar la calidad de los servicios de la Secretaría de Gobernación, a todos los niveles de la organización a través de la información básica de los principales conceptos que intervienen en la calidad

TEMARIO:

- 1) Diagnóstico de capacidades para la instrucción
- 2) Precisiones conceptuales para el formador y capacitador.
- 3) El rol del instructor.
- 4) Teoría y dinámica de los grupos de aprendizaje.
- 5) Metodología para el trabajo grupal con técnicas de acción y juegos vivenciales.
- 6) Diseño y elaboración de materiales para la capacitación: manual, ejercicios estructurados, actividades diversas y juegos para la capacitación.
- 7) Prácticas de capacitación (ensayos grupales)
- 8) Desarrollo de cursos de capacitación con grupos reales

## EJECUCIÓN.

Duración total del taller: 42 horas.

Horario 9 a 15 horas.

## CALENDARIO

PRIMER PERIODO	1, 2 ,3, SEPTIEMBRE 1999
SEGUNDO PERIODO	13, 14 SEPTIEMBRE 1999
TERCER PERIODO	20,21 SEPTIEMBRE 1999

## 2. CURSOS BASICOS DEL CECAL.

El universo a capacitar: 408 servidores públicos.

Perfil de los Participantes:

- Jefes de departamento que no hayan cursado el Diplomado en Calidad.
- Personal a cargo del PROMAP en su Unidad Administrativa.
- Operativos de áreas sustantivas.
- Operativos en general.
- Edad indistinta.
- Escolaridad abierta.

Para apoyar las acciones de modernización del PROMAP 1995-2000, de acuerdo a la normatividad vigente de la SHCP y SECODAM, la Dirección General de Personal a través del Centro de Calidad, para apoyar las áreas de oportunidad identificadas durante el primer semestre de 1999 en las unidades administrativas y el programa Institucional de Capacitación, considera necesaria la impartición de los siguientes talleres de información básica:

- Introducción a la Calidad
- Administración del tiempo
- Comunicación afectiva
- Trabajo en equipo

Sembrando un servicio eficaz y eficiente entre el personal que atiende directamente a los usuarios internos y externos de la SEGOB, en los mismos daremos a conocer las líneas generales de cuatro aspectos fundamentales para la inducción a los procesos de la calidad.

Objetivo General.

Aproximar al servidor público a los conceptos básicos de la calidad, desarrollando su potencial laboral y personal.

Objetivos Específicos.

- ♦ Sensibilizar a los servidores públicos en la filosofía de la calidad así como incorporarlos en la cultura de la capacitación
- ♦ Difundir entre los servidores públicos la importancia de la calidad para la administración pública y sus alcances.
- ♦ Fomentar una cultura de servicio y calidad.
- ♦ Incorporar al campo de experiencia del servidor público la calidad como un estilo de vida.

**TEMARIO:**

### **1) Introducción a la Calidad.**

#### **1.- ¿Qué es la calidad?**

- Definición.
- Esquema histórico.

- Metas del enfoque de calidad.
- Calidad en la Administración Pública.

## 2.- Proceso de Cambio

- ¿Por qué se requiere cambiar?
- Cambio de paradigmas.

## 3.- Cambio personal.

- La consolidación de modelos de pensamiento.
- Actitud.
- Valores.
- Disposición al servicio.
- Capacidad de cambio.

## **2) Administración del Tiempo.**

### 1 - Conceptualización.

- El tiempo.
- Administración.
- La administración del tiempo.
- Realidades y Mitos.

### 2.- Personalidad y administración del Tiempo.

- El uso del tiempo: reflejo de la personalidad.
- Tiempo y valores humanos.

### 3.- Programación.

- El tiempo y el proceso administrativo.
- Principios de administración del tiempo.
- Principios generales–teóricos.
- Principios prácticos–aplicados.



- Los enemigos del Tiempo

### 3) Comunicación Efectiva

- Introducción
- La comunicación
- Concepto
- ¿Qué es comunicar?
- Planeación de la comunicación
- Barreras de la comunicación
- Niveles de comunicación
- Tipos de comunicación
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Técnicas de la comunicación efectiva
- Técnica para escuchar con eficacia.

### 4) Trabajo en Equipo

- Objetivo
- Génesis de los grupos
- ¿Qué es un grupo?
- ¿Qué es un equipo?
- Proceso de desarrollo de bases de funcionamiento de los equipos.
- Estrategia para generar el trabajo en equipo.

#### 1. El tiempo del ejecutivo.

- "Ladrones del tiempo" del ejecutivo
- Mitos.
- Principios sobre el tiempo del ejecutivo.

- El equipo jefe-secretaría.
- Dos tipos de mal uso del tiempo.

## 2. Uso creativo del tiempo.

- Más allá del uso productivo.
- Principios del tiempo creativo.

## Nuevos Paradigmas:

- Enfoque al Cliente.
- Quien es el cliente.
- Satisfacción de necesidades del cliente.
- Pensamiento sistemático
- Concepto de sistema y subsistema.
- Principios de la teoría de sistemas.
- El sistema organizacional.
- Mejora continua
- Planeación.
- Ejecución.
- Medición.
- Acciones de mejora.
- Construcción de una visión compartida para la mejora continua.

## 5) Participación y trabajo en equipo.

- Condiciones para que se dé.
- Cualidades de una buena interacción grupal.
- Sinergia.

Ejecución.

Dirigido a 48 Unidades Administrativas de esta Secretaría.

Duración total por taller: 12 horas (32 cursos a impartir)

Duración total por los cuatro talleres 48 horas por servidor público.

Horario 9 a 15 horas (dos días).

### **3. EL DESARROLLO DE LA PERSPECTIVA DE GENERO.**

El universo a capacitar. 120 promotores de cambio.

Perfil de los Participantes.

- ♦ Jefes de departamento y/o personal de capacitación.
- ♦ Egresados del diplomado en calidad.
- ♦ De 26 a 45 años.
- ♦ Con interés en impartir cursos.

Con la firma de los acuerdos de la Cumbre Mundial de la Mujer en 1995, en Pekín, nuestro país se propone a través de sus políticas públicas integrar la equidad entre los géneros, incorporando para esto planes y programas institucionales que contribuyan al desarrollo de la calidad de vida. Para llegar a lo antes señalado, se creó en la Secretaría de Gobernación la Comisión Nacional de la Mujer en 1980. En el marco de este programa se diseñó una estrategia de trabajo en tres etapas sensibilización, información y multiplicación, con el apoyo del gobierno de 28 estados. Su impacto personal y social requiere de difusión al interior de la SEGOB, en vista de que su trabajo como ya se indicó tiene como objetivo la calidad de vida, objetivo semejante al del PROMAP, en donde el desarrollo del potencial humano es la meta sustantiva, de ahí que el CECAL-SEGOB ha considerado que no solo es importante que el servidor público conozca y aplique los aspectos técnicos y metodológicos de la calidad en el trabajo sino que asimile la calidad como una filosofía de vida.

Objetivos General:

Incorporar la perspectiva de género entre los promotores del cambio, para multiplicarla e incorporarla a la planeación en el trabajo, la vida cotidiana, los proyectos y servicios institucionales con una cultura de igualdad entre géneros

#### Objetivos Específicos:

- ❖ Formar la perspectiva de género para significar la democracia, la justicia y los derechos humanos, incidiendo en los ámbitos institucional, familiar, comunitario social y político.
- ❖ Iniciar la difusión de una visión que sensibilizará y adaptará formas de pensar que permitan un cambio de cultura hacia una mejor calidad de vida.
- ❖ Contar con un grupo de personas formadas que apoyen a la institución en la creación de nuevas políticas que faciliten relaciones más equitativas, además de difundir las directrices del pensamiento en la administración pública.
- ❖ Incorporar a las prácticas diarias, una calidad de vida.
- ❖ Promover el compromiso entre mujeres y hombres desarrollando a la organización en todos sus niveles.

#### Ejecución:

Duración de un año, dividido en tres fases.

I.- Sensibilización, con talleres vivenciales se buscará un primer acercamiento a los tópicos de género.

II.- Precisiones conceptuales, en esta fase los participantes empezarán a manejar terminología, relacionada con el lenguaje y los conceptos relacionados con el género.

III.- Aplicación en procesos de planeación, en esta se podrán establecer proyectos de género con planeación, ejecución y evaluación.<sup>116</sup>

La calendarización de estos cursos se especifica en el Anexo No 7, el cual fue proporcionada por el departamento de ejecución.

En este orden de ideas, la Secretaría de Gobernación se ha propuesto impulsar cambios profundos en su esquema de funcionamiento que contemplen todos y cada uno de los factores que inciden directa o indirectamente en sus procesos, propendiendo a su mejora continua a fin de elevar los niveles de ahorro, eficacia, calidad y productividad.

Por lo que la Secretaría de Gobernación, consideró que un importante rubro para lograr los objetivos planteados sería la capacitación de los servidores públicos, de ahí que se programe aproximadamente el siguiente presupuesto, contemplando a todas las unidades administrativas y al centro de calidad dónde se impartirían los cursos, talleres y diplomados.

Es necesario mencionar que es una importante suma la que se destina a la capacitación, por lo que es importante, que se haga buen uso de este rubro, para que sean beneficiado los servidores y la institución.

---

<sup>116</sup> Nota: Los tres proyectos de fin de Sexenio, fueron proporcionados por el Departamento de Planeación y Diseño del CECAL.

4.7. PRESUPUESTO DESTINADO A LA CAPACITACION DE LA SEGOB PARA EL AÑO 1999.<sup>117</sup>

GASTO CORRIENTE

PARTIDA	DENOMINACION	TOTAL
3302	PAGO A INSTRUCTORES	6,000,000.00
3302	MATERIAL DE DIFUSION	50,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>6,050,000.00</b>

GASTO DE INVERSIÓN

PARTIDA	DENOMINACION	TOTAL
2000	MATERIALES Y SUMINISTROS	950,000.00
5000	MOBILIARIO Y EQUIPO	1,000,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>1,950,000.00</b>

<b>GRAN TOTAL</b>	<b>8,000,000.00</b>
-------------------	---------------------

Para concluir con la investigación de caso del Centro de Calidad, queremos mencionar que fuimos a la Unidad de Desarrollo Administrativo, y preguntamos cuales fueron los resultados del Centro de Calidad, durante el período 1995-2000, y nos proporcionaron el siguiente cuadro.

<sup>117</sup>Op.cit "Programa Institucional..." p.55

4.8. RESULTADOS DE LA UDA SOBRE EL CECAL-SEGOB.

TEMAS PRINCIPALES	1996	1997	1998	1999	2000	TOTAL DE PERSONAS	TOTAL DE CURSOS	TOTAL DE HORAS
LIDERAZGO Y MOTIVACION PARA LA CALIDAD		3283				3283	13	39
DIRECCION Y DESARROLLO								
SISTEMAS DE INFORMACION EN LAS ORGANIZACIONES								
COMUNICACION Y COMPROMISO								
PLANEACION ESTRATEGICA								
DESARROLLO HUMANO								
TOMA DE DECISIONES Y LIDERAZGO								
FUNCION DIRECTIVA DE CONTROL								
CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO PUBLICO								
ECONOMIA GLOBALIZADA, GENERACION DE ESCENARIOS								
DIRECCION POR PROCESOS EL ESLABON PERDIDO DE LA ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES								
LOS SIETE HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA								
DIRECCION DEL PERSONAL HACIA EL SIGLO XXI								
<b>1997 SUBTOTAL</b>						<b>3283</b>	<b>13</b>	<b>39</b>
INTEGRACION PROMAP PROMYDA		140						
ANALISIS DE PROCESOS		100						
PREVENCIÓN Y SOLUCIÓN DEL PROBLEMA			100			340	18	140
DIPLOMADO EN CALIDAD TOTAL			460			460	1	140
<b>1998 SUBTOTAL</b>			<b>800</b>					
PLANEACION ESTRATEGICA				381		381	26	160
INTRODUCCION A LA CALIDAD				367		367	26	52
CALIDAD EN EL SERVICIO								
ACTITUD EN EL SERVICIO								
CALIDAD TOTAL EN EL LIDERAZGO								
HERRAMIENTAS BASICAS DE CALIDAD								
<b>1999 SUBTOTAL</b>						<b>748</b>	<b>52</b>	<b>212</b>
ANALISIS DE PROCESOS					160			
PREVENCIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS					160	320	17	102
DIPLOMADOS								
CALIDAD EN EL SERVICIO					254	254	9	380
LAS REFORMAS DEL EJO. EN EL MARCO DE LA MODERNIZACION DE LA ADMON. PUBLICA								
INTRODUCCION A LA CALIDAD				840		840	28	280
ADMINISTRACION DEL TIEMPO								
COMUNICACION EFECTIVA								
TRABAJO EN EQUIPO								
LAS CINCO Ss								
CALIDAD EN EL SERVICIO								
HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS								
<b>2000 SUBTOTAL</b>						<b>1414</b>	<b>54</b>	<b>762</b>
<b>1997-2000 TOTAL</b>						<b>6225</b>	<b>138</b>	<b>1239</b>

La Unidad de Desarrollo Administrativo como encargada de la promoción y evaluación del proceso de cambio de la administración pública, hizo un registro de los resultados de la capacitación en la Secretaría de Gobernación desde el Programa de Modernización y Desarrollo Administrativo hasta la operación del Centro de Calidad.

Así en el periodo 1995-2000, el Programa de Modernización de la Administración Pública, se constituyó en el instrumento fundamental para promover que las dependencias y entidades de la administración pública federal atendieran con mayor calidad y oportunidad las demandas de la población, para propiciar una mayor eficiencia y productividad en las instituciones públicas y en los servidores que la integran, de ahí parte, la estrategia de la Secretaría de Gobernación al instalar el Centro de Calidad como agente consultor en la modernización y en la calidad de los servicios.

El tratamiento de la cuestión de la calidad desde de la perspectiva de la administración pública no es un tema nuevo, diferentes autores sugieren que este se presenta como un importante desafío para el sector público desde principios del siglo. En los Estados Unidos, “recientemente ha cobrado relevancia al incorporarse al debate sobre las reformas de segunda generación que se introducen luego de los procesos de ajuste, apertura, desregulación y privatización que experimentan los países capitalistas a partir de los años ochenta. De hecho han sido precisamente las llamadas reformas de primera generación, las que llamaron la atención sobre la necesidad de incorporar la calidad en la gestión pública”.<sup>118</sup>

---

<sup>118</sup> Vito Tanzi. “El Papel del Estado y la Calidad del Sector Público.” Revista de la CEPAL, No. 71 Agosto, 2000.



En México, el tema de la calidad en la administración pública, ha sido una preocupación constante en el medio académico por lo menos una década, son diversos los eventos dónde el tema se ha discutido y múltiples los documentos publicados a partir de su adopción en países como Inglaterra, Francia, España, Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda y Australia.

De ahí la importancia de esta investigación, acerca de los Centros de Capacitación en Calidad, ya que la finalidad de estos centros es crear una nueva mentalidad en los servidores públicos, así como instalar la calidad como una filosofía de la vida.

En este contexto, la calidad se manifiesta como una herramienta fundamental para la optimización de los procesos, tanto productivos como de cualquier índole. La calidad busca conseguir la coherencia entre la eficacia, que se persigue en la consecución de los objetivos, y la eficiencia en la utilización de los recursos que la hacen posible. Por ello, es necesario un cambio en las formas de hacer, en el comportamiento de las personas y en la cultura de las organizaciones, ya que estas pueden acelerar o dificultar su implantación, y obliga a que el éxito deba plantearse como un resultado a mediano plazo, dependiendo de la propia dinámica de cambio que se promueva.

A continuación presentamos un cuadro comparativo de las acciones realizadas para la modernización y la calidad en la administración pública mexicana, tomando como ejemplos, el Centro de Capacitación en Calidad del Estado de Nuevo León y el Centro de Calidad de la Secretaría de Gobernación, que fueron estrategia para implantar programas de calidad total dentro de la administración pública.

#### 4.9. CUADRO COMPARATIVO DE LAS ACCIONES REALIZADAS PARA LA MODERNIZACIÓN Y LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA.

ACCIONES REALIZADAS EN EL ESTADO DE NUEVO LEÓN	ACCIONES REALIZADAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Maestro de Modernización y Calidad (MAC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP)</li> </ul>	<p>Ambos buscan la modernización de la administración pública y la calidad en los servicios</p>
<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que el estado sea un modelo de administración pública</li> <li>Trabajar con calidad total</li> <li>Administrar en concordancia con los tiempos</li> <li>Aprovechar los adelantos tecnológicos</li> <li>Operar con eficiencia y eficacia</li> <li>Desarrollo Integral y continuo de los servidores públicos</li> </ul>	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avanzar en el perfeccionamiento del aparato público y transformarlo en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer las legítimas necesidades de la sociedad</li> <li>Combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menos cabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas</li> </ul>	<p>Ambos buscan crear una nueva cultura de gobierno enfocada en la calidad, mejorar los servicios públicos, introducir tecnología, mejorar la gestión pública, ser competitivos, profesionalizar a los servidores públicos y combatir la corrupción</p>
<p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Descentralización y desarrollo regional</li> <li>Mejora de la calidad de vida</li> <li>Modernización de las finanzas y administración pública</li> </ul>	<p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participación y atención Ciudadana</li> <li>Descentralización y/o desconcentración administrativa</li> <li>Medición y evaluación de la gestión pública</li> <li>Dignificación, profesionalización y ética del servidor público</li> </ul>	<p>Ambos buscan que la administración pública sea eficaz, eficiente y de calidad y con una arraigada cultura de servicio. Así como crear mayor responsabilidad y capacidad dentro de sus dependencias para asegurar resultados</p>
<p>Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de un Centro de Capacitación en Calidad (CECCAL), centro neurálgico que impulsaría el movimiento estatal de calidad total.</li> </ul>	<p>Estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de los Centros de Calidad (CECAL) en las dependencias, como estrategia de capacitación para el cambio</li> </ul> <p>Estudio de Caso. CECAL-SEGOB</p>	<p>Ambos Centros buscan sensibilizar a los servidores públicos sobre la calidad y la necesidad de modernización en la administración pública</p>
<p>Misión del CECCAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proveer los servicios de capacitación en calidad que permitan a los servidores públicos la comprensión de los conceptos y filosofías de calidad total y el desarrollo de habilidades y actitudes para servir con calidad creciente a la comunidad llevando a la mejora continua a sus servicios</li> </ul>	<p>Misión del CECAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer una cultura de servicio de calidad eficiente, eficaz, ética y profesional a través de la capacitación</li> </ul>	<p>Ambos centros buscan crear una nueva cultura de servicio, fundamentada en el mejoramiento de actitudes de los servidores públicos así como proporcionarles la capacitación necesaria y adecuada en su ámbito laboral, para que estos respondan a las necesidades e intereses de la ciudadanía</p>
<p>Políticas del CECCAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Horario de curso 8:30 a 18:00 hrs</li> <li>Otorga Constancias al 100% de asistencia al curso, teniendo valor curricular e importancia para el trabajador en la Institución</li> <li>Cupo máximo del curso 25 participantes</li> </ul>	<p>Políticas del CECAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Horario de 9:00 a 15:00 hrs</li> <li>Otorga Constancias con el 80% de asistencia al curso, y tiene valor curricular, pero no tienen ningún efecto en la institución para alguna promoción a nivel escalafónario</li> <li>Cupo máximo 25 participantes</li> </ul>	<p>En ambos centros la duración del curso dependía del tema. Pero queremos mencionar que la máxima duración de un curso dentro de estos centros era de 3 semanas, y el mínimo de dos días</p>

ACCIONES REALIZADAS EN EL ESTADO DE NUEVO LEÓN.	ACCIONES REALIZADAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	OBSERVACIONES
<p>Funcionamiento del CECCAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El centro de capacitación en calidad funciona, no solo como centro de capacitación, sino también proporciona servicios especializados en consultoría para todas las dependencias que lo requieren con el proceso de implementación de los programas</li> </ul>	<p>Funcionamiento del CECAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El centro de calidad promueve una nueva cultura de servicio en las personas, en su conducta y en la idea que cada uno tiene sobre la importancia de su puesto en la Secretaría de Gobernación, así como mejorar la calidad de los servicios en las unidades administrativas</li> </ul>	<p>En ambos Centros, el funcionamiento es similar. Pero queremos hacer hincapié en que las acciones realizadas en cuanto a modernización y calidad en el CECCAL, han sido exitosas y con una importancia trascendental, debido al asesoramiento, seguimiento y evaluación de sus programas. Y en el CECAL, solo se dan cursos no hay seguimiento y la evaluación es solo un levantamiento de opinión de los instructores y del centro</p>
<p>Resultados del CECCAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se elevaron los estándares de atención al cliente</li> <li>Se elevó la capacidad de respuesta en las gestiones</li> <li>Se creó una cultura de medición con indicadores visibles y comprobables</li> <li>Se creó una cultura de calidad de mayor satisfacción para el cliente interno la cual se reflejaba en la actitud con calidad en el servicio</li> </ul>	<p>Resultados del CECAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se facilitaron los procesos de intercambio profesional y personal hacia una nueva cultura de vida.</li> <li>Se logró una nueva actitud en el servicio misma que fue reportada por superiores y compañeros</li> <li>Los cursos se solicitaron con mayor frecuencia por las unidades administrativas, facilitando a la sensibilización del cambio a través de la capacitación</li> <li>Los servidores a través de la capacitación han ido transformado su servicio con una nueva ética y código de valor para los usuarios, simplificando los procesos administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambos Centros lograron sensibilizar a una gran parte de servidores públicos, sobre la filosofía de la calidad en la administración pública, incluso algunos cursos o más bien maestras que fueron proporcionadas en Instituciones y Coordinadas por los Centros para los mandos medios y superiores tuvieron gran éxito por la implantación de nuevas ideas y formas de trabajo, que se vieron reflejadas en los servicios que se ofrecen y requiere la ciudadanía</li> <li>Cabe mencionar que de un 100 % de servidores mandos medios y superiores que asistieron a estos cursos, hoy se encuentran fuera de las instituciones debido al cambio de administración</li> <li>A la fecha ambos Centros siguen funcionando. La diferencia es que en el CECCAL ya está en otras fases. Y el CECAL aún continúa en la fase de sensibilización</li> </ul>

## CONSIDERACIONES GENERALES

### CONCLUSIONES.

Hacia mediados de los años 70, la economía de los países desarrollados experimentó una revolución que la llevo de vuelta hacia el camino del liberalismo económico. Aunado ha esto, en el terreno político, se empezaron ha vivir cambios profundos hacia modelos de organización que ponían mayor énfasis en valores tales como las libertades civiles y la democracia

Al igual que a principios de este siglo, cuando las estructuras rígidas verticales y jerarquizadas que caracterizaban a la búllante industria moldearon la forma de gobierno, hoy presenciamos un proceso similar, la reconversión gubernamental para asemejar a su contraparte privada. Por ello, no dudamos en afirmar que nos encontramos en un momento histórico que habrá de definir la forma del gobierno en el siglo XXI.

Sin embargo, hoy en día la tarea presenta mucho más dificultades. las sociedades son más grandes y complejas, como lo es también la labor de gobernar. La democracia ha evolucionado hacia modelos más participavos, la población posee niveles de educación e información más elevados; los sistemas financieros de alcance global, hoy en día ejercen fuertes presiones sobre lo que antes era considerado menos relevante, como pudieran ser los niveles de gasto, déficit gubernamental, etc. Y no solo eso, sino también se cuestiona, la actuación y el desempeño del servidor público.

Los empleados de la administración pública se enfrentan a una serie de importantes obstáculos que cohiben, dificultan o impiden su desarrollo profesional, frustra cualquier ambición de mejora e incitan a la corrupción y al abuso. A falta de un servicio civil de carrera los empleados de gobierno se han dividido en dos grandes ramas, con problemas particulares los trabajadores sindicalizados o de

base y los de confianza. Por lo que les toca a los primeros, realizan un trueque de seguridad a cambio de expectativas de crecimiento, así obtener una plaza, son virtualmente irremovibles, porque el hacer el procedimiento administrativo tan arduo y complejo, que difícilmente alguien, salvo por causa grave, se decide a iniciarlo pero a cambio, se someten al lento proceso de la retabulación para ir logrando ascensos en su carrera, misma que se encuentra su límite superior lejos de los mandos medios y superiores.

Estos trabajadores se encuentran, en consecuencia, sin motivación alguna a incrementar su productividad o a tener iniciativas de mejora, a este nivel, el servicio público se vuelve una especie de limbo burocrático sin mayores acontecimientos o expectativas.

Por otra parte, los trabajadores de confianza, si bien poseen niveles de ingreso superiores a los de base y mejores expectativas, carecen de seguridad en el puesto, por lo que ven ligadas sus esperanzas no necesariamente al buen desempeño, como al éxito político de su jefe.

En el periodo 1995-2000, el Plan Nacional de Desarrollo, planteó mejorar los servicios destinados a la ciudadanía, profesionalizar a los servidores públicos. En general, contar con una administración pública que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales que vive y demanda el país.

Y es así, que el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, se constituyó en el instrumento fundamental para promover que las dependencias y entidades de la administración pública federal atendieran con mayor calidad y oportunidad las demandas de la población, para propiciar una mayor eficiencia y productividad en las instituciones públicas y en los servidores que la integran.

Efectivamente, buena parte del programa esta dirigida a la promoción de la calidad en las actividades que desarrollan las diversas organizaciones que componen a la administración pública, entre ellas, los servidores públicos; considerados como el principal elemento para instrumentar los cambios que se le demandan a la administración pública ante la modernización

Por ello, la importancia del último subprograma denominado. Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público, donde se resalta el impulso al desarrollo de los servidores públicos a través de una mejor capacitación y actualización de sus conocimientos: del establecimiento de un servicio civil de carrera y del fortalecimiento de los valores cívicos y éticos en el servicio público. Para ello se destaco la creación de los Centros de Capacitación en Calidad en cada dependencia y entidad de la administración pública, actividad coordinada por la Unidad de Desarrollo Administrativo de la SECODAM.

La propuesta de la creación de los centros de capacitación en calidad, fue para introducir cambios en todas las organizaciones públicas, con el fin de sensibilizar y crear una conciencia de calidad para mejorar las actividades que se realizan dentro de las organizaciones, contar con un mejor ambiente laboral dónde se sientan satisfechos los servidores públicos, y puedan ofrecer lo mejor de su trabajo y por ende mejores servicios.

La instalación del centro ya se había dado en otros estados de la República Mexicana, específicamente en el estado de Monterrey, dónde se tuvo gran éxito con el Centro de Capacitación en Calidad (CECCAL), para lograr impulsar los programas de calidad total en su gobierno.

La experiencia que tuvo este CECCAL, sirvió de apoyo a las autoridades de la UDA de la SECODAM, para elaborar el Modelo de Implementación de los Centros de Capacitación en Calidad para cada dependencia y entidad federativa, propuesta que sólo fue una sugerencia para aquellas entidades o dependencias

que quisieran o pudieran contar con un centro como apoyo para lograr los objetivos planteados en el PROMAP.

La Unidad de Desarrollo Administrativo, contaba con un Directorio de los Facilitadores para cada dependencia y entidad de la administración pública federal. Estos Facilitadores, se encargaban de evaluar a nivel general los avances del PROMAP en cada dependencia, y en particular se encargaban de proporcionar el Modelo de Implementación, aquellas dependencias y entidades que pudieran ó quisieran contar con el centro, proporcionándoles la asesoría administrativa, la capacitación de los instructores, y la evaluación de los cursos programados.

A partir del PND y del PROMAP, la Secretaría de Gobernación había emprendido acciones basadas en el programa de modernización de la administración pública, de ahí, su Programa de Modernización y Desarrollo Administrativo (PROMYDA) 1995-2000. En donde se empezaron a emprender acciones de capacitación sensibilizando a 600 mandos superiores y 600 mandos medios con seis conferencias del IPADE y el ITESM, que contemplaban los temas de Liderazgo y Motivación para la Calidad, Dirección y Desarrollo, Desarrollo Humano, Planeación Estratégica, etc. En su segunda etapa, la Dirección General de Personal a finales de 1997, coordinada con el ITESM, impartió en las instalaciones de la Secretaría el Diplomado de "Calidad en el Servicio" para los mandos medios de estructura, dando como resultado un total de 136 horas distribuidas en 8 módulos impartidos cada mes y medio.

Ante la demanda de modernización que se exigía, y para dar cumplimiento a lo propuesto por el PROMAP, la Secretaría de Gobernación se vio en la necesidad de crear dentro de la Subdirección de Capacitación y Empleo lo que ahora es el Centro de Calidad (CECAL-SEGOB), el 17 de Noviembre de 1998, donde se impartió un taller denominado "Líder del Cambio" permitiendo a la SEGOB contar con 29 unidades administrativas con 300 profesionales informados en calidad.

Este centro se constituyó en el agente consultor y modernizador en las actividades de la SEGOB y su objetivo es, promover una nueva cultura de servicio en las personas, en su conducción y en la idea que cada uno tiene sobre la importancia de su puesto, así como mejorar la calidad de los servicios en las unidades administrativas.

La instalación del Centro de Calidad de la SEGOB, estuvo basado en el Modelo de Implementación de los Centros de Capacitación en Calidad, en la asesoría de los facilitadores de la UDA y de los contactos y experiencias del CECAL-SECODAM.

El CECAL, funcionó con la mayoría de lo mencionado y sugerido por la UDA, excepto con dos propuestas muy importantes, para el buen funcionamiento del centro, que son: instalar el sistema de información y contar con enlaces en cada área administrativa, como se menciona específicamente en el desglosé estructurado de trabajo del modelo de implementación, el cual, contaría con un banco de información que llevaría el registro de todos los enlaces de área, mismos que se encargarían de elaborar la detección de necesidades de capacitación, y registrar en la base de datos las áreas, las personas, los cursos y los resultados de sus evaluaciones, así como el registro de los beneficios que se obtuvieron de la capacitación en cada unidad administrativa para poder medir el beneficio en general para la institución, y el impacto que tiene está, ante los servicios.

Hasta marzo del 2001, el sistema de información no ha sido creado, motivo por el cual, consideramos que no se han podido medir los resultados de los cursos que se han impartido en el centro, mucho menos si se ha realizado e impartido la capacitación de acuerdo a las necesidades de cada unidad administrativa, ya que la principal expectativa de la creación de los centros es llegar a la profesionalización de los servidores públicos, así como instalar el servicio civil de carrera.

Podemos mencionar que ni el propio Centro de Capacitación en Calidad de la SECODAM, cuenta con esta base de datos, sólo una lista de asistencia, ya que



los cursos que se proporcionan son para todas las dependencias y entidades de la administración pública federal, y para los trabajadores de la SECODAM. Son muchos y diferentes los asistentes al centro, por lo que los cursos no están basados en necesidades específicas, sino que están dirigidos para todos los niveles, pues buscan multiplicar y sensibilizar, con una serie de cursos y talleres que hablen sobre el cambio y la promoción de la calidad dentro de la administración pública federal

Es importante mencionar que la evaluación que lleva la UDA de los cursos proporcionados en los CECALES, sólo es un reporte que hace el centro de manera mensual, semestral y anual, y que se manda a las autoridades correspondientes de la UDA, quienes a su vez hacen un registro global de todos los cursos que se han impartido, las dependencias y la gente que ha participado, a nivel general dentro de la administración pública federal. Este registro no se corrobora y mucho menos se investiga, si ha tenido algún efecto ó beneficio para las instituciones ó si tuvo algún impacto para la ciudadanía.

Este importante factor de la evaluación, sólo se ha manejado con un levantamiento de opinión de los participantes sobre el papel del instructor, del curso y de las instalaciones del centro, más nunca se encuestó si era útil para los servidores públicos y para su área de trabajo, si realmente se sentían satisfechos con los cursos ó si notaban alguna diferencia en su área laboral, si los cursos estaban programados de acuerdo a las necesidades de las unidades administrativas, así como si se tenía continuidad con los mismos.

No solamente eso, sino que tampoco se encuestó a los trabajadores sobre como se sentían en su ámbito laboral, que les gusta o les disgusta, dónde consideran que se encuentran las deficiencias, para mejorar. Pues consideramos que eso es empezar hacer la calidad, la comunicación y participación de todos los integrantes es fundamental, para conocer dónde está el problema, y es importante conocer que piensa el trabajador de su trabajo.

Cabe mencionar, que la propuesta de establecer enlaces en las áreas administrativas, es muy importante, ya que se hace necesario contar con una persona que se responsabilice y se comprometa a dar seguimiento a todas las actividades de capacitación, estos tendrían un registro de sus actividades para conformar un verdadero programa de capacitación integral. dónde constantemente estos enlaces, estarían informando a la base central, o sea el Centro de Calidad

Esta función no fue realizada, motivo por el cual, se continuó manejando la programación de los cursos como se venía realizando, sólo cubriendo los requisitos que en materia de capacitación, formación y desarrollo de personal rigen en la administración pública federal a través de las disposiciones y lineamientos emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Al inició, gran parte de la programación de los cursos del CECAL estuvo basada en el catalogo de cursos de calidad propuesto por la UDA, y la otra parte, por lo que se detectaba cada año en el Programa Institucional de Capacitación de la SEGOB. Principalmente el CECAL durante 1996-1998 buscó sensibilizar a una gran parte de trabajadores de la SEGOB, sobre temas de la calidad.

A finales de 1998, se integraron nuevos directores a la UDA, los cuales emitieron nuevas disposiciones a cerca de la capacitación para la modernización de la administración pública federal, y decidieron crear un Sistema Integral de Formación y Capacitación (SIFOC), el cual pudiera ser llevado a cabo en todas las dependencias de la administración pública.

El CECAL-SEGOB, continuó programando cursos de calidad, incluso el curso del SIFOC, que fue proporcionado en el Centro de Capacitación en Calidad de la SECODAM a los encargados de la capacitación en cada dependencia, fue proporcionado como curso dentro del CECAL, para todos aquellos que lo quisieran tomar, incluso algunas unidades administrativas programaron personal para este curso, y aunque les pudo ser útil, el curso no era destinado para los asistentes,

sino para los encargados de la capacitación en cada unidad administrativa, con el fin de que estos contaran con una mejor herramienta para lograr una capacitación integral.

Cabe mencionar, que la propuesta del SIFOC, fue a causa de que los nuevos integrantes de las direcciones de la UDA, acordaron que era importante la instalación del centro, pero hasta la fecha, fueron pocas las dependencias y entidades federales que contaban con estos centros, por lo que era importante seguir apoyando el proceso de modernización, facilitando un sistema que se pudiera desarrollar en todas las dependencias sin ninguna dificultad ó falta de presupuesto, ya que el SIFOC es planteado como una receta de cocina en dónde todos los ingredientes son necesarios para poder tener un buen platillo, así es la capacitación, se necesita primero contar con un diagnóstico institucional como se plantea en el SIFOC, una área de oportunidad, detectar que tipo de capacitación se necesita, la programación, la ejecución y la evaluación de está, para poder contar con una capacitación que realmente este enfocada en las necesidades del área, y del personal de la institución, en el cumplimiento de lograr mejores servicios para la ciudadanía.

El SIFOC hace la mención de una serie de pasos como ya lo mencionamos en el capítulo III, la importancia de esta propuesta radica en que no sólo se esta buscando sensibilizar a la gente sobre el cambio y la nueva filosofía de la calidad, sino que propone hacer la calidad, desde la perspectiva de apoyar a los trabajadores, dónde tienen deficiencias ó existen carencias, dotándolos de las actitudes y aptitudes necesarias para el puesto y el área. Así como también, contemplando la misión y visión en general de la institución.

En la guía propuesta por la UDA sobre el SIFOC, no se descarta la propuesta de la instalación de los Centros de Capacitación en Calidad, incluso se menciona que estos centros pueden ser utilizados como lugares dónde se pueda proporcionar, coordinar, controlar y evaluar la capacitación de manera constante.

La investigación realizada durante el periodo 1995-2000, a partir del Plan Nacional de Desarrollo y el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, nos permite presentar las dos propuestas hechas por la UDA acerca de la capacitación, desde una perspectiva que enfoca a la capacitación como un instrumento en la modernización y en la introducción de la calidad en las actividades que se realizan dentro de la administración pública. Ambas propuestas buscan sensibilizar, concientizar sobre el cambio hacia la calidad, actualizar a los servidores públicos ante los nuevos retos de la modernización y la constante demanda de la sociedad de contar con servidores públicos honestos, eficientes y eficaces.

Consideramos que la propuesta de la creación de Centros de Capacitación en Calidad y el Sistema Integral de Formación y Capacitación son y seguirán siendo instrumentos importantes en el proceso de modernización de la administración pública; pues a pesar de que estas propuestas surgieron con el fin de cumplir con el Programa de Modernización de la Administración Pública, programa que concluyo en noviembre del 2000, hoy estas propuestas pueden seguir siendo la base para alcanzar los objetivos que se plantean en este nuevo gobierno, ya que el mismo Presidente se ha comprometido a promover una imagen profesional y eficiente del servicio público, por medio de una carta dirigida a mandos medios y superiores de la administración pública federal, durante su campaña.

Además en su reciente gira por Europa, sostuvo en Madrid, que una de sus prioridades sería convertir al gobierno federal en la institución más eficaz, iniciando un proceso de reinención, reingeniería, y calidad total. Y dónde nosotras consideramos que los centros serán parte fundamental para crear conciencia y compromiso en los servidores públicos para mejorar los servicios y las actividades que se realizan dentro de las instituciones.

El reto de la calidad, implica una serie de transformaciones para consolidar una sociedad abierta, más informada y pendiente de los servicios y de los resultados

que ofrece la administración pública. Estos cambios deben contribuir a abatir la corrupción y hacer más transparente, eficaz y receptiva, la gestión para acercarla al ciudadano.

La profesionalización del servicio público, constituye otra de las bases de la calidad en la administración pública, precisamente porque su adopción se liga a innovaciones tecnológicas y racionalización de procesos administrativos, además de incidir en la honestidad, ética y responsabilidad de los funcionarios públicos.

La propuesta del CECAL tiene éxito, lo tuvo en otros países y estados de la República Mexicana, la diferencia de que no dieran el éxito como se esperaba en las dependencias federales, fue a causa de la falta de la instalación de una base de datos, y sobre todo de no considerar una real detección de necesidades de capacitación como se plantea en el SIFOC, y mucho menos los servidores públicos se vieron beneficiados, pues sólo la constancia que se les proporciono era un papel sin valor curricular, y en los otros centros, como era en el caso del Centro de Capacitación en Calidad (CECCAL) de Monterrey, la constancia que se les otorgaba quedaba registrada en la base de datos, así como sus calificaciones y notas que se hacían por parte de los jefes y compañeros sobre su buen desempeño y honestidad. Lo cual, ante la posibilidad de una promoción, se consultaba al CECCAL para conocer a los candidatos con los perfiles que se requerían, y a consideración de aquellos que contaran con un perfil curricular satisfactorio, se promovía para la nueva área, motivo que era como un estímulo para los servidores públicos.

En cambio las constancias que se proporcionan en el Centro de Calidad de la SEGOB, sólo están registradas manualmente y como control, pero no tiene ningún valor curricular, provocando en los participantes antipatía por los cursos y falta de interés, además de que poca fue la capacitación que realmente estaba enfocada en las necesidades de los servidores públicos. Cabe mencionar que uno de los principales objetivos a alcanzar con los centros de capacitación, era lograr instalar

el servicio civil de carrera, pero sin ningún registro, control, evaluación y promoción, esto no pudo ser posible.

El Centro de Calidad, tuvo buen auge, en el aspecto que la mayoría de los mandos superiores y mandos medios participaran, no específicamente en los cursos del CECAL, pero sí, en los diplomados propuestos por el mismo en otras instituciones, como son: ITESM, IBERO, ITAM, UNAM y POLITÉCNICO. La participación de los directores es importante en este proceso de cambio, ya que su liderazgo y su apoyo con sus colaboradores será la base para poder lograr un mejor trabajo en equipo, y no sólo eso, sino que sus actitudes serán diferentes ante sus operadores los cuales se sentirán mejor en sus actividades laborales, ya que los operativos también estarán sensibilizados y se sentirán comprometidos junto con sus jefes, y no como la gente que sólo obedece y tienen que entregar un trabajo, sino se sentirá como parte fundamental para la realización de un mejor desempeño laboral dónde todos se verán beneficiados.

"El cambio se produce cuando hay compromiso, participación, motivación, afán de hacer las cosas bien y orgullo profesional, pero todo esto no puede realizarse sin la formación apropiada."<sup>119</sup>

La Secretaría de Gobernación, a través de la Dirección General de Personal, para este próximo sexenio, tiene contemplado seguir trabajando con el Centro de Calidad, de manera más comprometida al mejoramiento de las actitudes y aptitudes de los servidores públicos y a lograr la profesionalización de estos así como la instalación del servicio civil de carrera.

Con el fin, de que los servidores se sientan mejor en sus áreas de trabajo y puedan tener un mejor desarrollo y desempeño laboral, para ofrecer servicios de calidad y dónde la opinión y participación de la ciudadanía será fundamental para evaluar y tener un mejor diagnóstico institucional.

---

<sup>119</sup> Cruz José. "Reinventando el Gobierno en México". ED. Orión, México, 1998.

Por ello, el nuevo gobierno federal pretende establecer una relación gobierno-sociedad, que tenga como base el servicio y la atención más adecuada y transparente a la problemática cotidiana. Uno de sus principales propósitos, es promover el proceso de cambio hacia una cultura de calidad y servicio, para lo cual y como actividad inicial, se ha organizado el curso-taller "El Ciudadano es mi Jefe" facilitado por el Oficial Mayor de la Secretaría de Gobernación el Lic. Gilberto de Jesús Lozano González, con la asistencia de mandos medios y superiores, quienes a su vez lo impartirán a sus colaboradores hasta el nivel operativo. El objetivo principal, es conocer los conceptos básicos que componen la implementación del proyecto.

Este curso que fue proporcionado el 16 y el 17 de Enero del presente año, con un horario de 10:30 a 15:000 horas, sus objetivos fueron:

1. Dar a conocer a los participantes los propósitos y programa a desarrollar el taller .
2. Presentar los lineamientos rectores para la nueva participación del servidor público.
3. Propiciar las condiciones para la recepción y aplicación del taller.
4. Integrar los conocimientos que los participantes tengan sobre el tema.
5. Identificar la importancia e interrelación que exista entre los actores de un proceso continuó de trabajo.
6. Dar a conocer la importancia del enunciado de la Misión y Visión de la Institución.
7. Conocer el Código de Ética del Servidor Público.

La importancia de la programación en este curso, nos permite asegurar que la creación de los centros, no importa el nombre, llámense centros de calidad o centros de capacitación en calidad, son necesarios para coordinar, controlar, vigilar y evaluar la capacitación en cada dependencia, y principalmente sensibilizar y comprometer a los servidores públicos al nuevo cambio en la administración

pública; proporcionando cursos que apoyen su actualización, las carencias y deficiencias que tengan en su ámbito laboral.

Una vez más, en el gobierno se habla del compromiso, de la participación de todos los servidores públicos, de su disponibilidad y honestidad para poder avanzar con una nueva cultura de gobierno, en dónde nuestro principal objetivo será cada día servir mejor a los ciudadanos. Pero esto no se logrará sino se cuenta con un mejor ambiente laboral dónde se sienta satisfechos los servidores públicos, dónde tengan todas las herramientas necesarias para trabajar así como incentivos a su buen desempeño y sobre todo honestidad y vocación de servicio.

De ahí, que en el curso-taller “el ciudadano es mi jefe” se hizo gran hincapié en algunos conceptos que se refieren al código de ética del servidor público, ya que es necesario que estos conceptos estén presentes constantemente en los servidores públicos:

### **CÓDIGO DE ÉTICA DEL SERVIDOR PÚBLICO.**

**BIEN COMÚN:** Asumir un compromiso irrenunciable con el bien común, entendiendo que el servicio público es patrimonio de todos los mexicanos y mexicanas, que solo se justifica y legitima cuando se procura por encima de los intereses particulares.

**INTEGRIDAD:** Ceñir la conducta pública y privada de modo tal que las acciones y palabras sean honestas y dignas de credibilidad, fomentando una cultura de confianza y de verdad.

**HONRADEZ:** Nunca usar el cargo público para ganancia personal, ni aceptar prestación, ni compensación de ninguna persona u organización que pueda llevar a actuar con falta de ética en las responsabilidades y obligaciones



**IMPARCIALIDAD:** Actuar siempre en forma imparcial, sin conceder preferencias o privilegios indebidos a persona alguna.

**JUSTICIA:** Ceñir los actos a la estricta observancia de la Ley, impulsando una cultura de procuración efectiva de justicia y de respeto al Estado de Derecho.

**TRANSPARENCIA:** Garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de particulares, establecidos por la Ley, así como el uso y la aplicación transparente de los recursos públicos, fomentando su manejo responsable y eliminando su indebida discrecionalidad.

**RENDICIÓN DE CUENTAS:** Proveer la eficacia y la calidad en la gestión de la administración pública, contribuyendo a su mejora continua y a su modernización, teniendo como principios fundamentales la optimización de sus recursos y la rendición de cuentas.

**ENTORNO CULTURAL Y ECOLÓGICO:** Adoptar una clara voluntad de comprensión, respeto y defensa por la preservación del contorno cultural y ecológico del país.

**GENEROSIDAD:** Actuar con generosidad especial, sensibilidad y solidaridad, particularmente frente a los chiquillos, las personas de la tercera edad, nuestras etnias y las personas con discapacidad y en especial a todas aquellas personas que menos tienen.

**IGUALDAD:** Hacer regla invariable de actos y decisiones, el procurar igualdad de oportunidades para todos los mexicanos y mexicanas, sin distinción de sexo, edad, credo, raza, religión o preferencia política.

**RESPECTO:** Respetar sin excepción alguna la dignidad de la persona humana y los derechos y libertades que le son inherentes, siempre con trato amable y tolerancia para todos y todas las mexicanas.

**LIDERAZGO:** Promover y apoyar estos compromisos con ejemplo personal, abandono a los principios morales que son base y sustento de una sociedad exitosa en una patria ordenada y generosa.

La importancia de este código fue fundamental en el curso, pero no menos fue el conocimiento y la elaboración de la Misión y Visión de la Institución que son fundamentales conocerlas, para todas las actividades que se realizan dentro de la Secretaría de Gobernación.

Cabe mencionar que en el capítulo IV mencionamos una serie de preguntas en dónde se especificaba la misión y visión del CECAL-SEGOB, pero esta información pocos la conocían, incluso el centro no contaba con una proclama dónde se especificara la misión y visión, por lo que la gente no identificaba estos conceptos. Y es así, que después de tres años de funcionamiento el CECAL coloca 2 recuadros dónde se menciona que la Misión del CECAL-SEGOB es: fortalecer una cultura de servicio de calidad, eficiente, eficaz y ética profesional a través de la capacitación.

Su Visión: ser el lugar de la Secretaría de Gobernación, dedicado a la Capacitación de sus servidores públicos, accesible a todo aquel que desee desarrollar su potencial personal en el ámbito humano y laboral, con el propósito fundamental de mejorar la calidad de los servicios otorgados por esta Institución. Con el objetivo de abatir la improvisación y la ineficiencia para convertirse en agente activo del conocimiento y el cambio social.

Pasos, como el que dio el Oficial Mayor, de proporcionar un curso y contar con la asistencia de los mandos medios y superiores, indica que se quiere plantear un

compromiso general, ya que la importancia del liderazgo de los superiores será la base para impulsar y motivar a sus colaboradores, todos en conjunto comprometidos por un mismo fin, atender las demandas de los ciudadanos.

No sólo ese importante paso se dio, en cuestión de involucrar y comprometer a la principal cabeza, sino que también se empezó a crear la base de datos, instrumento fundamental para alcanzar los objetivos del centro.

A pesar de que el CECAL-SEGOB, no empezó funcionando como debería de haber sido, este centro sigue funcionando e integrando las propuestas de la instalación del centro de información, y la de los enlaces. Pues los integrantes del CECAL están, convencidos así como sus autoridades de la Secretaría, que el principal instrumento para introducir cambios y mejorar los servicios, se encuentra en la capacitación de los servidores públicos.

Es importante estar sensibilizados y comprometidos al cambio, ya que no sólo se trata de hablar de calidad o de programar cursos y de darlos a cuanta gente quiera ó se defina mandar al curso, se trata de hacer conciencia en general a todos los niveles, responsabilizarse de que en cada unidad administrativa se cuente realmente con un diagnóstico dónde se identifique, cuales son las áreas de oportunidad, dónde esta la deficiencia ó la carencia de conocimientos, habilidades y actitudes, analizar de manera comparativa la situación ideal que es el perfil ocupacional, los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su desarrollo, así como los estándares establecidos para su ejecución, con la situación real. Eso es hacer la calidad, y por lo tanto los trabajadores al contar con las herramientas adecuadas podrán tener un mejor desempeño, que se verá reflejado en la institución. Importante apoyo serán los manuales de organización y procedimientos, la descripción de puestos, y sobre todo la participación del jefe inmediato del personal involucrado, y principalmente la disponibilidad de los capacitados, para poder contar con una capacitación integral, y no menos los reconocimiento e incentivos a los servidores.

Pues, la calidad puede entenderse más que como el atributo de un proceso o característica de un producto, como una actitud, una forma de actuar y comportarse en todo lo que se hace, que compete particularmente y directamente a la cultura de las personas. En esta dinámica cobra especial importancia la capacitación, por constituirse en uno de los mecanismos en los cuales se sustenta los procesos de cambio y mejora que requieren las instituciones y en donde el servidor público necesariamente participa en la toma de decisiones.

Cabe mencionar "que nunca se ha visto que sea posible mejorar el servicio sin antes no se mejora a las personas, el mejoramiento de las personas es el detonador cuando las personas cambian, hay calidad, la calidad se refleja en la organización y por supuesto en el servicio."<sup>120</sup>

Todo ello requiere nuevas formas en el manejo y dirección de personal, en la implementación de la calidad en los servicios. La comunicación debe ser estudiada, controlada, trabajar en equipo, tomar decisiones, resolver problemas, fijar y controlar objetivos debe formar parte del nuevo estilo de hacer las cosas, designación de funciones, en la fijación de metas y en la selección de estrategias para su consecución.

Este conjunto de conocimientos y habilidades deben ser mediante programas íntegros de capacitación en materia de personal, como parte de la necesidad de impulsar el desarrollo del trabajo humano.

Es preciso alcanzar una mayor cercanía entre los entes de capacitación y los beneficios de sus programas en aras de prestar un mejor servicio a la sociedad a la cual sirven sobre la base de una organización flexible.

---

<sup>120</sup> Ibidem., p. 97

Actualmente, las circunstancias obligan al gobierno hacerse mejores administradores, a fomentar el ahorro y combatir el desperdicio, a exigir la simplificación de burocracia y a crear niveles elevados de desempeño personal.

En nuestro país, se han llevado a cabo diversas iniciativas de cambio profundo en los distintos niveles de gobierno, algunos de los más significativos han ocurrido en los años recientes. Es posible apreciar en varios casos, que los procesos de cambio iniciaron con esfuerzos graduales y continuos, que en algún momento se sustituyeron con esfuerzos de mayor velocidad y medidas drásticas. La mayor parte de estos casos, están dirigidos a la prestación de servicios directos a la población, de impacto masivo y que pueden apreciarse fácilmente.

Vale la pena destacar, que son iniciativas que surgen en tiempos distintos, no han respondido a estrategias generalizadas y de largo plazo, y sus efectos han sido parciales. Los escenarios proyectables del futuro demandan una administración pública basada en modelos totalmente diferentes a los tradicionales, cuya flexibilidad y perspectiva organizacional les permita anticiparse y adaptarse de inmediato a un contexto profundamente cambiante y complejo.

Hoy se hace necesario desarrollar las actitudes y aptitudes de los servidores a través de la capacitación, ya que la eficiencia y eficacia de las acciones que la administración pública lleva a cabo en beneficio de la ciudadanía a la cual sirve, en un ambiente caracterizado por fenómenos tales como la globalización y el avance tecnológico en el manejo de la información, están en manos y depende de seres humanos denominados servidores públicos.

Son los servidores públicos quienes dan la cara a los ciudadanos, son quienes reflejan el servicio y la calidad de las organizaciones, pues son los primeros responsables de la calidad, las ideas para controlar los defectos son generados por el trabajador pues ellos están dentro del proceso y saben en dónde esta la deficiencia y la carencia.

Como lo menciona Selle Andrés citando a “Mercedes Lavandeira, Jefe de el Departamento de Comunicación de la Asociación Española para la Calidad en el boletín de la calidad (abril 92) dice con acierto: “el hombre actual pasa la mayor parte de su tiempo en el lugar de trabajo, si conseguimos desarrollar las aptitudes y actitudes positivas del capital humano en nuestras organizaciones, habremos de dar el paso más difícil e importante. La complicidad de todo el personal en el proyecto de mejora de la calidad pasa por su compromiso y por su identificación con este objetivo”.<sup>121</sup>

Para exigir calidad en todos los órdenes de la vida es necesario tener una conciencia de que hay que mejorar para avanzar, dónde debemos cuestionarnos, donde debemos mejorar y como mejorar, estar sensibilizados a darnos cuenta de el alcance que puede tener la falta de calidad en todas las actividades en donde nos realizamos y así empezar a formar la calidad donde trabajamos, y así como exigirla como clientes.

Es necesario aprender a pensar, actuar y trabajar de una forma diferente abandonar definitivamente la mediocridad y el conformismo, estar dispuesto al cambio y a mejorar nuestro desempeño personal y laboral.

El servidor público que requiere hoy el país, es un trabajador comprometido, capaz y activo en la transformación y modernización de la administración pública, con elevada vocación del deber y de servicio a la comunidad y que cumpla con su labor por la satisfacción misma de servir a sus conciudadanos, porque con ello le sirve al país.

“La importancia del trabajo del servidor público, para las dependencias y entidades, radica en que constituye su cerebro y fuerza motriz, es el elemento más valioso para la atención y gestión de los asuntos públicos”.<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> Selle, Andrés. “Calidad Total, una Necesidad Imperiosa”. Gestión 2000 S.A. ICFYDE. 1993 p. 32.

<sup>122</sup> “Como Servir Mejor a los Ciudadanos”. Instituto Nacional de Administración Pública A.C. Primera edición, 1999. México. p. 39.

Entonces debemos plantear primero un cambio holístico como lo menciona José Cruz en su libro Reinventando el Gobierno en México:

“Un cambio holístico, es un cambio correcto a mejorar hacia adentro, luego hacia fuera, personas conscientes de su capacidad de dar y de darse, de su capacidad de autorrealización, de su capacidad de profesionalización, de su capacidad en comprender que la calidad es una relación ganar-ganar en la que nadie pierde y todos ganan, en la que mejorar la actitudes se convierte primeramente en un beneficio personal, calidad personal, calidad de vida en el trabajo, calidad en las organizaciones y finalmente servicios de calidad”.

“El cambio debe ser visto como una esperanza radiante de luz que me va a permitir un mejor desempeño profesional y mayor comprensión en mi oficina. Ese cambio en tres dimensiones tiene que ser en mí, como mejor ser humano, como mejor persona, como mejor trabajador, en mi organización como un lugar que se disfruta y donde da gusto trabajar y vivir, como un lugar que es un buen ambiente físico y espiritual para realizarse uno mismo, para desarrollarse, para crecer en un lugar en donde uno esta a gusto”.<sup>123</sup>

Finalmente el cambio en tercera dimensión dirigido a los servicios que damos, para que nos desvivamos por ello, para que seamos capaces de satisfacerlos e interesarnos genuinamente por sus necesidades.

“Para reducir los tiempos de espera, para mejorar nuestra actitud en nuestro trato personal, para ser más amables, para tener más limpias nuestras oficinas, para ser más prácticos, para mejorar y simplificar, para evitar demoras innecesarias, ese es el cambio que todos verán como positivo, a ese cambio nadie se opondrá porque nadie sale perdiendo, todos salen ganando y especialmente los trabajadores y empleados que se van a sentir más satisfechos con lo que hacen, que ya no van a ser maltratados por sus clientes, que se quejan de las largas

---

<sup>123</sup> Op.cit. Cruz, José. “Reinventando...” p.45

esperas o de las filas, la gente tendrá la oportunidad de crecer y desarrollarse, tendrán nuevos horizontes, estarán permanentemente en cursos de capacitación, el hombre por el hombre, el cambio holístico de la Calidad Total, un modelo hacia el hombre, hacia el desarrollo personal, hacia el crecimiento, para ser mejor padre de familia, mejor madre, para ser mejor ciudadano, para ser mejor persona para vivir con mayor alegría, para tener medios y herramientas para enfrentar a la vida con éxito".<sup>124</sup>

A medida que la globalización avanza, la necesidad de ser más efectivo en la administración, en el mejoramiento de las actitudes y del manejo de los recursos, irá haciendo que los programas de excelencia sean más solicitados por los administradores públicos, más requeridos por los políticos, más extendidos en las oficinas. Reflejo de ello son las acciones que se plantearon en el PND y en el PROMAP 1995-2000.

Posteriormente, el Titular del Ejecutivo en la Ceremonia de Entrega del Premio del INAP 1996-1997 volvió a mencionar que:

..." Todos los cambios que estamos llevando a cabo para mejorar la administración pública, tiene como fundamento el desarrollo de una nueva cultura de responsabilidad de los servidores públicos".

"Servidores públicos honestos, responsables, diligentes y eficaces constituyen el mayor potencial para el cambio que demanda la población de su gobierno. El pueblo exige que se queden atrás actitudes burocráticas: la prepotencia, la improvisación, la incapacidad y sobre todo, toda forma de corrupción".

"El pueblo exige servidores públicos sensibles y atentos a las necesidades sociales. Por ello se están estableciendo criterios claros de probidad en la selección de personal, se está fortaleciendo la capacitación como una inversión

---

<sup>124</sup> Ibidem., p.48



prioritaria, se están otorgando incentivos al desempeño responsable y eficiente y se estudian opciones para la profesionalización del servicio público...

"El proceso de cambio debe manejarse con dos riendas una para promover y facilitar el cambio, hay que crear un método, hay que capacitar, la otra rienda evaluar" <sup>125</sup>

Por eso, nosotras consideramos que para realizar un cambio, necesitamos primero contar con un centro de capacitación en calidad para facilitar la cultura de calidad en lo referente a proveer a los servidores públicos de habilidades administrativas y técnicas; a dotarlos de las capacidades y actitudes que demanda el nuevo enfoque de calidad.

Puesto que todo proceso de calidad empieza y termina con la educación. Ningún gobierno puede alcanzar la calidad, si no cuenta con personas de calidad, por lo que es importante que los servidores aprendan los nuevos valores, conceptos y herramientas para enfrentar y resolver problemas.

Como lo menciona Santiago Roel:

"Es indispensable reeducar a todos los empleados desde el líder de la organización hasta el empleado de limpieza.

...El gobierno debe contar con sus propios centros de capacitación en calidad, para reeducar a su personal, la capacitación debe verse como una parte fundamental del trabajo del servidor público y no como una actividad adicional..

...Respetar a la capacitación, especialmente en calidad, es darle su valor e importancia" <sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Op.cit., "Como Servir Mejor..." p.48.

<sup>126</sup> Roel Rodríguez, Santiago. "Estrategias para un Gobierno Competitivo". ED. Castillo. 1996. p. 47

Hasta el momento, un inadecuado modelo de organización y una cultura organizativa muy vinculada a valores internos, han impedido relativamente que la administración pública se auto-considera como una organización productora y prestadora de servicios. Pero la realidad, la presión de los ciudadanos y de algunos cargos políticos y grupos de funcionarios han ido suavizando la resistencia a esta equiparación.

De todos modos las administraciones públicas de muchos estados no han optado por intentar mejorar sus diseños.

Por lo que estamos convencidas que la participación de la sociedad, juega un papel importante en la definición de las tareas de la administración pública.

Profesionalizar el servicio público tiene una prioridad esencial, ya que no se puede concebir el desarrollo administrativo sin el desarrollo, a su vez, de quienes lo llevarán a cabo.

Son muchos los beneficios que lograremos alcanzar, si logramos crear esa cultura de calidad dentro de todos aquellos que trabajan dentro del sector público, pues habría un gran desarrollo económico, político, y social.

Después de haber presentado en general los alcances y límites del Centro de Calidad de la Secretaría de Gobernación, presentamos las siguientes propuestas para mejorar el funcionamiento de los Centros de Capacitación en Calidad, para poder lograr, contar con centros que no sólo den cursos ó sensibilicen al cambio a los servidores públicos, sino que tenga una función más trascendental.

## PROPUESTA PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE CAPACITACION EN CALIDAD.

Un proceso de cambio, tiene diversos factores críticos de desarrollo, pues tiene que empezar con la creación de una estructura lógica que se da en tres partes según Cruz José:

1. "La estructura lógica del medio intelectual, es decir, el modelo conceptual de calidad.
2. La estructura lógica en el medio físico, es decir, un conjunto de personas denominadas facilitadores debidamente entrenadas.
3. La estructura lógica en el mundo material, es decir un conjunto de insumos, presupuesto, dinero e insumos materiales indispensables para el propósito de la obra, un presupuesto y una infraestructura material compuesta por máquinas, equipos, escritorios, etc.
4. Una infraestructura administrativa compuesta por alguna que otra persona manual y de apoyo".<sup>127</sup>

Con estos elementos se habla de la necesidad de contar con una oficina, un centro logístico, un centro de planeación ó algo similar que posiblemente podíamos denominarlo Centro de Calidad, este centro podría ser semejante a los que funcionan en Tamaulipas, Nuevo León, Chihuahua ó Campeche convirtiéndose en las entidades que centralizan el esfuerzo. Este proceso de cambio tiene que tener claridad en sus objetivos, etapas de planeación normativa, táctica estratégica y operativa, los objetivos en la planeación normativa serían por ejemplo:

El establecimiento de decreto de creación de los Centros de Capacitación en Calidad ó Centros de Calidad, es decir tiene que haber claridad en cuanto a sus funciones, estableciendo reglas, personalidad jurídica, ámbito del ejercicio jurídico

---

<sup>127</sup> Op.cit., Cruz José. "Reinventado, ...." p.244

de la institución o bien del pequeño departamento que se cree en cuestión, para cada dependencia y/o entidad federativa.

Partiendo de esta propuesta, planteamos los siguientes puntos teniendo como referencia el Centro de Calidad de la Secretaría de Gobernación.

## ACUERDO

**Art. 1** Se crea el Centro de Calidad de la Secretaría de Gobernación, como una instancia de coordinación encargada de asesorar, capacitar, coordinar y evaluar en forma permanente, el mejoramiento de la capacitación sobre el desempeño administrativo de las dependencias y de las actividades paraestatales bajo su coordinación, bajo los principios de eficacia, eficiencia, transparencia, calidad, ahorro y productividad para satisfacer plenamente las necesidades de la administración pública como de la ciudadanía, a la que dirige sus servicios y con el propósito de mejorar las condiciones de vida y de trabajo de los servidores públicos de la Secretaría, como otra forma de estimular un mejor cumplimiento de sus labores.

**Art. 2** El Centro de Capacitación en Calidad, tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Definir objetivos, estrategias y prioridades para fomentar la modernización y el desarrollo administrativo del sector gobernación, partiendo de un diagnóstico institucional sobre el estado que guarda los programas relacionados con la materia y con base en las políticas y lineamientos que para el efecto defina la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- II. Impulsar el mejoramiento de hábitos y conductas en los servidores públicos que propendan asentar las bases para el establecimiento de una nueva cultura administrativa y conlleve a la dignificación del servidor público.
- III. Establecer programas de capacitación integrales que propicien el mejoramiento continuo de los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo a efecto de dar

respuesta inmediata, transparente y eficiente a las necesidades de los usuarios internos y externos y permita contar con una base operativa y sólida para el mejoramiento permanente del Sector Gobernación.

- IV. Promover cursos que mejoren la atención al público, mediante el fomento a la iniciativa y creatividad de los propios servidores públicos, que propicie el establecimiento de un ambiente físico adecuado, que motive y potencializé su desempeño.
- V. Sugerir el desarrollo de estudios que conlleven a una reordenación funcional de la Secretaría, a efecto de propiciar el mejoramiento en la prestación de servicios.
- VI. Aplicar la DNC a todas las Unidades Administrativas a efecto de contar con un programa integral que ayude al servidor público a lograr un mejoramiento gradual, congruente y participativo que se arraigue en el trabajo cotidiano de los servidores públicos.
- VII. Evaluar y promover el reconocimiento de los logros alcanzados con la capacitación en las Unidades Administrativas de la Secretaría de Gobernación, a través de los mecanismos de estímulo y recompensa que defina el Centro de Calidad y apruebe la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con base en los ahorros y la productividad que se derive.
- VIII. Impulsar programas de capacitación que permitan profesionalizar gradualmente el servicio público en el Sector Gobernación, a la vez que promueva la funcionalidad administrativa.
- IX. Invitar cuando así lo estime conveniente a otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como a los sectores social y privado, para intercambiar experiencias e información.
- X. Las demás que de conformidad con las disposiciones legales aplicables sean necesarias para el cumplimiento de sus objetivos

**Art. 3** El Centro de Calidad, se integrará por el ciudadano quien lo presidirá por los Subsecretarios, el Oficial Mayor y el Contralor Interno

**Art. 4** El Centro de Calidad contará con un Secretariado Técnico, que recaerá en el Oficial Mayor y en el Contralor Interno, participando los Directores Generales de Personal, de Programación, de Organización y Presupuesto, de Recursos Materiales y Servicios Generales; funcionará de acuerdo a lo que establezca el Reglamento Interno del Centro de Calidad.

**Las área(s) responsable(s):** Oficial Mayor, la Dirección General de Personal y la Subdirección de Capacitación, dependiendo de ella tres departamentos encargados específicamente de la capacitación de la SEGOB.

Departamento de Capacitación, tiene a su cargo la elaboración de la detección de necesidades, el plan general de capacitación, programación de actividades de capacitación y la realización de material didáctico.

Departamento de Ejecución, tiene como función la calendarización de las actividades de capacitación como la difusión a las unidades administrativas, y la administración de las instalaciones del CECAL.

Departamento de Evaluación y Seguimiento, organiza y opera un proceso permanente de evaluación y control de los cursos de capacitación impartidos así como generar la retroalimentación de los mismos. Instituye y opera un proceso de expedición de constancias de los cursos y conferencias impartidas en el Instituto. Elabora y proporciona previa autorización del titular del CECAL, los informes sobre los cursos y conferencias impartidas, así como los integrantes participantes y las calificaciones por ellos obtenidas.

Resuelto este proceso de planeación normativa se tiene que pasar al proceso de la planeación táctica, se tiene que crear un programa de trabajo sobre calidad, mejoramiento continuo o excelencia definiendo características del programa y e tienen que establecer políticas, estrategias y principios de acción a los que se les denomina tácticos, por tanto un programa de calidad bien aplicado con una táctica

correcta tendría políticas para que el programa fuera voluntario y se invitara de manera no coercitiva sino amable a las personas a participar en él.

Otro punto sería la planeación estratégica, donde se tendría que ver con claridad, cuales son las etapas en el tiempo, cómo se ve el programa de calidad total o de excelencia y cómo se ve el desarrollo del centro a 6, 12, 18, 24 o 36 meses, por ejemplo: que acciones hay que dar en cada una de estas etapas, cual sería el programa de cada una de estas acciones y sus objetivos y cual sería el alcance de las acciones que se proponen en cada escala de tiempo; tendría que definirse en la planeación normativa cómo se van a cuantificar y cualificar estas medidas o estas acciones, es decir, la auditoría de calidad cómo se va a aplicar, qué hay que medir en cada una de las etapas y si se van a medir estándares, cómo se van a controlar y asegurar con claridad las acciones, cómo se van a corregir por último, la planeación operativa es a corto plazo posiblemente a seis meses o a un año, y es cómo van a aterrizar las ideas y a convertirse en programas de acciones, es decir, fechas, tiempos y movimientos que de acuerdo al control de tiempos y movimientos será absolutamente necesario para asegurar el éxito.

A continuación, hacemos mención de algunas funciones importantes y necesarias, en el centro.

#### **FUNCIONES DEL CENTRO DE CAPACITACION EN CALIDAD:**

- Establecer los criterios y directrices que orienten y guíen la formulación del programa general de capacitación de la SEGOB y someterlo a consideración del oficial Mayor.
  
- Formular con la opinión y sugerencias de todas y cada una de las áreas de la Institución, el Programa Integral Anual de capacitación, a impartir a los integrantes de la institución.

- Concertar acuerdos de intercambio de experiencias e instructores, con instituciones de docencia superior tanto en el contexto nacional como internacional, a fin de generar y fortalecer los conocimientos de los integrantes de la Institución y someterlos a autorización del Oficial Mayor.
- Establecer y desarrollar un proceso de investigación que impulse y fortalezca el acervo de los cursos y conferencias que conforman los programas de desarrollo y capacitación de la Secretaría.
- Impartir con instructores tanto internos como externos, los diversos programas de capacitación institucional de la Secretaría de Gobernación.
- Elaborar y actualizar permanentemente los esquemas y la infraestructura técnica que requiera la ejecución y evaluación de los programas de capacitación de la Institución.

La capacitación es un proceso de enseñanza y aprendizaje destinado a desarrollar las aptitudes y actitudes del trabajador, con el propósito de propiciar su profesionalización en el desarrollo de las actividades del puesto asignado a cada integrante de la Secretaría de Gobernación, así como proporcionarle los conocimientos necesarios para generar promociones y ascensos en el sistema escalafonario.

El Centro de Capacitación en Calidad, busca proporcionar la capacitación general y específica, a todos y cada uno de los integrantes de la Secretaría, a fin de garantizar la profesionalización y superación académica y personal de los mismos.

Sus objetivos específicos:



- Fortalecer la capacitación, como la fuente primaria de formación y profesionalización del personal que integra la SEGOB, para un desarrollo más eficiente y eficaz del mismo, en beneficio de ambas instancias.
- Generar la profesionalización de los integrantes de la Institución y propiciar con ello, la prestación eficiente y con oportunidad de los servicios, responsabilidad de esta institución federal.
- Disponer de un proceso de enseñanza-aprendizaje que fomente y genere la superación de la Institución e involucrarlo en el Sistema de Servicio Civil de Carrera. Instituir a la capacitación como un proceso que fundamente los sistemas escalafonarios y de promociones dentro de la estructura ocupacional de la Secretaría de Gobernación.
- Contar con programas de capacitación y formación profesional acordes con las necesidades y características de la Secretaría.

Es importante contar con un reglamento interno, así como su catálogo de puestos y su manual de organización y procedimientos. La base jurídica es de suma importancia para el buen funcionamiento del Centro, ya que a través de ello, se podrá cumplir con los objetivos planteados.

Así como proponemos la creación de los centros de capacitación en calidad, por decreto, para contar con una figura jurídica que regule el funcionamiento del mismo y por lo tanto tenga mayor peso y responsabilidad, también consideramos que es importante que se programen y se impartan los siguientes cursos como básicos, a cualquier servidor que ingrese dentro del sector público, y mucho más a los que ya se encuentran dentro:

1. ¿Que es la Administración Pública?
2. Base jurídica de la administración pública.

3. Código de ética del servidor público.
4. Conocer cual es el manual de organización y de procedimientos del área dónde trabajan.
5. Misión y Visión de la Institución y del Servidor Público
6. Derechos y prestaciones de los trabajadores en la dependencia.
7. Manejo de actitudes
8. El papel del servidor público dentro de la Institución.
9. Porque instalar la calidad en la administración pública.
10. Retos y perspectivas del servidor público.

Consideramos que es importante que el servidor público conozca estos temas, pues para todos los servidores públicos, de todos los niveles, es un deber conocer que es la administración pública y su base jurídica, para mejorar la eficiencia del aparato administrativo gubernamental, para lo cual deben esforzarse por aplicar los conceptos y herramientas asociadas a la nueva cultura de gobierno que se plantea en la modernización de la administración pública enfocada en la calidad. De otra manera es difícil que prospere y se arraigue cualquier iniciativa de este tipo.

Sugerimos, que los instructores del centro, tengan experiencia dentro de la administración pública, ya que es importante que los instructores conozcan y sepan como se rige la administración pública, para saber si realmente es factible lo que se esta proponiendo o enseñando, o cómo se debe de llevar a cabo

La eficacia de la acción del gobierno no sólo depende de que exista la voluntad de todos los involucrados para emprender e impulsar esta nueva cultura, sino que requiere del trabajo en equipo, que vincule a servidores públicos de distintas jerarquías, aún de las más modestas.

La participación de todos los servidores es fundamental para la realización de cualquier cambio:

Como se menciona en el libro “como servir mejor a los ciudadanos” del INAP, es necesario:

- “Practicar una administración participativa y corresponsable, delegando facultades y permitiendo la atención de los asuntos en los niveles jerárquicos apropiados para expeditar su resolución, en beneficio del usuario.
- Propiciar la intervención de los servidores públicos en la identificación de los problemas sustantivos que afectan al usuario y en la búsqueda e instrumentación de las mejores soluciones.
- Estimular el trabajo en equipo, a fin de potenciar los esfuerzos individuales y mejorar los resultados mediante la suma de capacidades personales.
- Dar siempre información precisa y oportuna, sin posponer la orientación requerida y canalizando al solicitante al sitio adecuado.
- Considerar al ciudadano o usuario no como el que molesta o abruma con su presencia, sino el que permite trabajar y dar inicio a los procesos internos de la administración pública.
- Explicar, difundir, orientar, aclarar, puntualizar e inducir al ciudadano sobre los procedimientos a seguir.
- Evitar el no se puede y agotar hasta el último recurso para atender e informar al ciudadano.
- En el trato, ser cortés con el ciudadano, amable, sin excesos de confianza.
- No amedrentar ni exhibir al ciudadano por su ignorancia o por su condición social de desventaja.
- Entender que el ciudadano no es encomendero, mandadero o sirviente del servidor público. El ciudadano espera todo del servidor público porque él no está dentro de la administración pública para servirse a sí mismo.
- No insinuar, requerir, sugerir o inducir al ciudadano a la dádiva o prebenda.
- No asumir compromisos fuera de su ámbito de responsabilidad.
- No relajar la disciplina y formalidad del centro del trabajo.

- La calidad es, en principio, responsabilidad del servidor público.
- No inculpar a otros de las deficiencias o malos resultados del trabajo encomendado.
- No quejarse de todos y de todo. La predisposición negativa tiende a contaminar el ánimo y a colocar al servidor público en actitudes contrarias al buen servicio.
- Si el trabajo no satisface, buscar la forma de hacerlo atractivo. Si no depende del servidor público, intentar que se solucione por quien corresponda, y si esto no mejora la situación y la insatisfacción crece, solicitar el desempeño de otra función<sup>128</sup>.

Los Centros de Capacitación en Calidad buscan formar servidores públicos profesionales, honestos, eficientes y eficaces, con una amplia sensibilización de la necesidades de los ciudadanos. Por lo que presentamos un cuadro comparativo dónde el servidor público está bajo el esquema tradicional y lo que se busca a través de los Centros, bajo el esquema de modernización.

---

<sup>128</sup> Op cit. "Como servir mejor..." p.37

## COMPORTAMIENTO DE UN SERVIDOR PUBLICO PROFESIONAL

BAJO EL ESQUEMA TRADICIONAL	BAJO EL ESQUEMA DE MODERNIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre está muy ocupado</li>   <li>• Le da vueltas al problema y no genera soluciones</li>   <li>• Se compromete sin fundamento</li>   <li>• Deja a un lado los asuntos importantes y se mete en cosas que no dan valor agregado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja eficientemente y tiene tiempo de atención</li>   <li>• Va directamente al problema, se concentra en las posibilidades y soluciones</li>   <li>• Contrae un compromiso</li>   <li>• Sabe cuando pelear duro y cuando abandonar la pelea</li> </ul>

Importante y definitivo es el papel que juega el servidor público, sus actuaciones y actitudes son la base de opinión en general del gobierno. Por lo que la corrupción y la prepotencia que han venido manejando algunos servidores públicos, son las mejores formas de ganarse el desprestigio y el rechazo social; en cambio, en la medida en que la actitud y desempeño del servidor público se superen, se experimentará un mejoramiento de su imagen.

El servidor público debe reconocer y tener el convencimiento pleno de la necesidad y factibilidad de:

- Actuar con conciencia social y conforme a una renovada cultura de servicio
- Retomar y demostrar el orgullo de servir a los ciudadanos.

- Dignificar su labor dada la trascendencia social que significa.
- Revalorar la importancia de su actuación a favor de la sociedad
- Conformar o fortalecer una imagen positiva ante la sociedad en general.
- Lograr el reconocimiento a la labor desempeñada.

Para lograrlo, es necesario seguir un procedimiento de análisis sencillo, cuyo punto de partida será la evaluación de los resultados de la gestión y la identificación de los factores que inciden en la actuación del servidor público y afectan al propósito de lograr un buen desempeño público ante la mirada del ciudadano.

La opinión del ciudadano debe ser la guía de actuación del servidor público de alto nivel, por ello es conveniente realizar estudios y encuestas permanentes que permitan verificar los niveles de satisfacción de las necesidades del usuario que se estén alcanzando, a fin de realizar los ajustes requeridos con oportunidad y eficacia.

A continuación presentamos un cuadro del libro "cómo servir mejor a los ciudadanos", que ya hemos citado, dónde se muestran los retos y las perspectivas de los servidores públicos.<sup>129</sup>

---

<sup>129</sup> Op.cit. "Como Servir Mejor. ." p. 95.

## RETOS Y PERSPECTIVAS DEL SERVIDOR PÚBLICO

SERVIDORES  
PÚBLICOS

CIUDADANOS

IMPULSAR UNA  
CULTURA DE  
SERVICIO QUE  
FAVOREZCA LOS  
VALORES ÉTICOS.

FORTALECER LA  
VOCACIÓN  
DE SERVICIO

DIGNIFICAR LA LABOR  
DEL SERVIDOR  
PÚBLICO ANTE LA  
SOCIEDAD Y ANTE SÍ  
MISMO

ADAPTARSE A LOS  
CAMBIOS  
TECNOLÓGICOS Y  
ADMINISTRATIVOS

RETOS

PERSPECTIVAS

SENSIBILIZARSE DE  
LA PROBLEMÁTICA  
ECONÓMICA Y SOCIAL  
DEL PAÍS

DESEMPEÑARSE CON  
CALIDAD Y  
PRODUCTIVIDAD

La importancia de los centros de calidad ante estos retos radica, en que pueden ser los centros que controlen la capacitación que se imparta en toda la institución teniendo un registro de los enlaces que se encargaran de hacer su detección de necesidades en cada área administrativa. Parte de esta capacitación, que se detecte el centro, puede funcionar como apoyo si no cuenta con espacio para impartirla, pero lo interesante de esto será que los encargados del departamento de capacitación del CECAL, registraran y apoyarán o sugerirán haciendo seguimiento de las actividades que realizan estos enlaces en cuanto a la capacitación, así como controlar o ver que el presupuesto que les se ha asignado para su capacitación se haya aplicado con criterios de eficacia, eficiencia y honestidad con el fin de mejorar los resultados del área, la elaboración de la capacitación sería considerando lo propuesto por el SIFOC, puesto que este es una metodología que puede ayudar a contar con una real detección de necesidades de capacitación, por ejemplo, las diferentes etapas con que cuentan la capacitación son importantes puesto que nunca se ha realizado una capacitación integral dentro de las instituciones, sólo cumpliendo los requisitos ante la SHCP, pero nunca fijándose realmente en las necesidades de los servidores públicos, motivo por el cual la mayoría de los servidores públicos, consideran que la capacitación es sólo para distraerse.

A continuación presentamos un cuadro<sup>130</sup> a manera de ejemplo, dónde se muestran las fuerzas y debilidades que con mayor frecuencia se presentan, así como las acciones que se podrían realizar para lograr la mejora institucional en beneficio del usuario y del personal.

---

<sup>130</sup> Ibidem., p.89



## FACTORES, FUERZAS Y DEBILIDADES Y POSIBLES ACCIONES

<b>FACTOR</b>	<b>FUERZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>ACCIÓN</b>
Formación escolar y Experiencia del Servidor Público.	Adecuada a la función desempeñada.	Inadecuada al puesto Y/o insuficiente.	Cambio a una función acorde con la escolaridad o compensar con capacitación específica.
Capacitación y desarrollo.	Suficiente y acorde a la función desempeñada.	Insuficiente y/o inadecuada a la función.	Complementar mediante programas individualizados de capacitación y desarrollo.
Valores en el servicio público.	Respeto a los valores, vocación de servicio.	-Tráfico de influencias -Abuso de autoridad -Deshonestidad -Parcialidad -Indisciplina -Deslealtad -Falta de institucionalidad.	Aplicación de sanciones, controles, medidas preventivas, promoción de los valores en el servicio público: creación o fortalecimiento de la cultura de servicio.
Actitud de servicio.	Actitud atenta, oportuna y eficiente.	Actitud negativa y/o deficiente.	Programación de cursos motivacionales; otorgamiento de reconocimientos al desempeño. Establecimiento del Plan de carrera en el servicio público.
Eficacia y eficiencia en los resultados de la prestación de bienes o servicios.	Productividad y calidad en niveles aceptables para el ciudadano y la administración pública.	Productividad y calidad por debajo de estándares mínimos o insatisfactoria para el usuario.	Capacitación al servidor público, simplificación de normas y procedimientos, incorporación de sistemas informáticos y/o información al usuario.
Racionalidad en el uso de los recursos.	Aplicación de los recursos indispensables.	Derroche, mal uso, o y/o deteriorados.	Programación de abastecimientos para solventar necesidades, conforme a presupuestos autorizados.

Disponibilidad de recursos materiales.	Recursos materiales adecuados en cantidad y características.	Recursos insuficientes y/o deteriorados.	Programación de abastecimientos para solventar necesidades, conforme a presupuestos autorizados.
Disponibilidad de personal (este factor es aplicable al personal con funciones de dirección o supervisión).	Suficiente, correctamente ubicado en la estructura orgánica de la unidad, en puesto, plaza y sueldo.	Falta de balance en la cantidad de personal de mandos, técnico y de apoyo administrativo. Incorrecta ubicación en las estructuras, puesto, plaza y/o sueldo.	Programar las adecuaciones necesarias a ubicación, puesto, plaza y sueldo.
Ambiente laboral.	Los sindicatos favorecen la unidad y productividad de los trabajadores de base.	La relación con los sindicatos dificultan los planes para mejorar la productividad y actitud del personal de base.	Revisar y en su caso replantear la relación entre institución y sindicato <sup>98</sup>

El fin que se pretende lograr con los Centros de Capacitación en Calidad, es llegar a lograr a capacitar a los servidores públicos en sus debilidades así como a contribuir a un mejor desarrollo administrativo y personal, crear en los servidores públicos una nueva cultura de servicio.

Se busca contar con un servidor público dignificado, pero para ello también es necesario que conozcan la misión y visión de la institución al igual que tenga clara su misión, pues una de las más altas aspiraciones de la sociedad mexicana es la de lograr el cambio de actitudes y conductas del servidor público para que éste proporcione sus servicios con calidad y honestidad, acciones que la ciudadanía requiere y desea.

Este ideal, significa que el servidor público valore al usuario como la razón de la existencia de la institución para la cual labora y se preocupe por servirlo

En este anhelo, la manera en que el servidor público de cualquier nivel jerárquico cumple con su deber es escuchando, investigando, consultando opiniones y atendiendo las demandas y expectativas de los ciudadanos.

La visión es, pues, sencilla en el decir, aunque no tan fácil en el hacer.

La sociedad aspira llegar a tener servidores públicos con una nueva y verdadera vocación y cultura de servicio, lo que significa asumir una conducta permanente ante el ciudadano y ante sí mismo de:

- Espíritu de servicio, como expresión de una actitud sustentada en la práctica constante de trato diligente, imparcial, honesto, eficiente y digno en la prestación del servicio público.
- Deseo de superación personal y profesional, que se manifiesta en su voluntad de estar permanentemente actualizado en los conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo de sus funciones, así como en el uso de las nuevas tecnologías de su especialidad y en la informática.
- Espíritu de mejora continua, de las tareas o servicios de los que sea responsable, utilizando para esto las habilidades administrativas y técnicas necesarias adquiridas a través de la capacitación y el desarrollo profesional.
- Alta autoestima, desarrollada a partir del reconocimiento y confianza en sus capacidades y desempeño, lo que será la base para que aplique con seguridad todo su talento y creatividad en la atención del ciudadano.
- Elevada capacidad de trabajo, como resultado de que se sienta energizado por la satisfacción de comprobar que su vocación del deber y sentido de responsabilidad, se convierta en servicios de calidad para sus conciudadanos.

Por otra parte, la misión de los servidores públicos es bastante simple: cada acto o interacción con el ciudadano, debe llevarse a cabo conforme a las normas establecidas, rápido, y bien, de modo amable y honesto, porque el verdadero jefe del servidor público es el ciudadano, que hace uso de los servicios gubernamentales al ejercer sus derechos y cumplir con sus obligaciones.

El servidor público debe atender al ciudadano de la misma manera que le gustaría ser atendido cuando, desde el otro lado de la ventanilla, asume el papel de usuario de un servicio gubernamental

El hombre es un ser de costumbre, en este sentido, el servidor público puede y debe, hacer del buen servicio en su trabajo, una costumbre sin límites en su vida laboral y con ello deben colaborar, sus organizaciones gremiales.

La imagen del servidor público es la que se va transmitiendo de boca en boca, de un ciudadano a otro, cuando platican de *cómo les fue en la feria*.

El servidor público, debe preguntarse diario si está dando lo mejor que puede de sí mismo y hacerlo necesario para mejorar en su trabajo; para ello debe hacer esfuerzos ilimitados, con el apoyo de la dependencia o entidad a la que pertenece, para profesionalizarse y alcanzar mayores niveles de desarrollo.

Para ello dispone de acciones muy importantes, como es: **la capacitación**.

La capacitación, es una herramienta al servicio del empleado público. pues al hacer uso de ella se está preparando para dar un mejor servicio y con ello, para estar en posibilidades de lograr los tan necesarios ascensos que le permitan mejorar gradualmente su nivel de vida y el de su familia.

La capacitación es un instrumento que permite al servidor público introducirse al proceso de mejora continua; sin embargo, la mejora continua depende de manera fundamental del conocimiento que se tenga de las necesidades del ciudadano de cómo pueden ser atendidas y de la prontitud y eficacia, con que se les de respuesta.

Por eso, la mejora continua debe estar basada en un proceso de superación tanto en lo interno, como en los servicios al ciudadano.

Esto requiere de la apertura de canales de comunicación directos, sencillos y en consecuencia eficientes, a fin de detectar de primera mano y con oportunidad las consultas, opiniones, quejas y sugerencias de los ciudadanos, en cada lugar en dónde se proporcione un servicio gubernamental.

Lograr esta transformación en la cultura de los organismos públicos, un cambio de actitud y una mística de servicio hacia el trabajo, requiere de servidores públicos profesionales y con voluntad de cambio.

Para dignificar su trabajo, el servidor público deberá fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes a través de la capacitación, de manera que está sea la base para que quiera y sepa proporcionar servicios de calidad y que se le identifique por su capacidad y disposición hacia el trabajo.

La dignificación del servidor público, tiene su punto de partida en el reconocimiento de la sociedad a la capacidad y honestidad con que se satisface las demandas de bienes o servicios gubernamentales de la ciudadanía.

El hecho de que durante décadas el servidor público haya perdido de vista que satisfacer al ciudadano es el objeto de su trabajo, ha sido el principal motivo de que no cuente con el respeto y el reconocimiento de la sociedad.

No obstante, las perspectivas para el servidor público son favorables, porque en la medida en que se impulse su preparación y competencia, se elevará su autoestima y mejorará su imagen ante la sociedad, logros que estarán condicionados a que se incorpore a está nueva cultura, en dónde la eficiencia en la prestación de sus servicios y la práctica de valores esenciales para la convivencia humana lo lleven a tener un desempeño que responda a las exigencias de la sociedad.

La administración pública tienen el deber de impulsar esa nueva de cultura de servicio que favorezca un desempeño basado en los valores de legalidad, imparcialidad, honestidad, lealtad y eficiencia en la prestación del servicio público. Es importante que se comprenda que tiene que haber un proceso de capacitación muy amplio que debe comenzar por los líderes, un programa masivo de capacitación podría tener buenos resultados si se sabe implementar en la dirección en donde la gente comprenda que la organización está haciendo un esfuerzo por mejorar, que se conozcan las bases y fundamentos de la calidad y las intenciones del programa que se invite a la gente a participar voluntariamente.

Al momento de programar un curso de capacitación es necesario considerar los siguientes factores en el servidor público:

#### **Factores del servidor público:**

- **De aptitud:**

*Formación escolar.*

*Experiencia.*

*Capacitación y desarrollo*

*Conocimiento de los valores éticos del servidor público*

- **De actitud en el servicio:**

*Respeto a los valores éticos del servidor público*

*Trato al usuario.*

*Relación con jefe, subordinados y compañeros*

*Trabajo en equipo.*

*Apego a las normas de disciplina*

*puntualidad, orden limpieza. entre otras.*

- **De desempeño:**

*Eficiencia y eficacia.*

*Racionalidad en el uso de los recursos públicos.*

Todos estos puntos, consideramos que serán importantes para alcanzar los objetivos planteados ante la modernización y la calidad dentro de la administración pública.

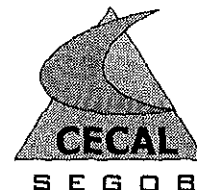
Es importante que los servidores públicos conozcan y tengan bien definido su papel dentro de la instituciones, y que los Centros de Capacitación en Calidad, sean un apoyo para las acciones de modernización de la administración pública federal.

A través de la investigación hemos concluido que los Centros de Capacitación en Calidad ó Centro de Calidad, son importantes, son un instrumento para organizar, planear, coordinar, ejecutar, evaluar y controlar la capacitación de cada dependencia, de una manera que no sólo se imparta como un requisito, sino como una instancia que busca apoyar la constante modernización y el desarrollo de la institución y de sus servidores públicos, buscando profesionalizar a los servidores públicos, e instalar el servicio civil de carrera.

A continuación presentamos, a manera de esquemas nuestra propuesta de la operación del Centro de Capacitación en Calidad (CECCAL).



# CAPACITACIÓN



Fecha de actualización \_\_\_\_\_

Validado por \_\_\_\_\_

**EMITIDO POR:**

La Dirección General de Personal de la SEGOB.

**FORMATOS UTILIZADOS EN EL PROCEDIMIENTO:**

DENOMINACIÓN	No.IDENTIFICACIÓN
◆ Diagnóstico de necesidades de capacitación	( )
◆ Formato de solicitud e inscripción a cursos de capacitación.	( )
◆ Calendario de capacitación mensual por unidad administrativa	( )
◆ Programa Global de Capacitación	( )
◆ Evaluación de participantes	( )
◆ Evaluación del instructor	( )
◆ Constancia	( )

**ALCANCE:**

Todos aquellos empleados de la Secretaría de Gobernación que participen en cursos de capacitación.

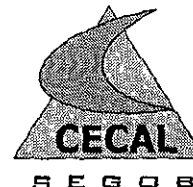
**POLÍTICAS**

- ◆ Los diversos programas, normas y lineamientos que regulen el funcionamiento y operación del Centro deberán ser autorizados por el Oficial Mayor.
- ◆ Las materias, programas académicos y cursos de capacitación a impartir al personal de la Secretaría de Gobernación, deberán estar debidamente vinculados con los objetivos, responsabilidades y estructura orgánico-funcional de la Institución.
- ◆ Los programas y cursos de capacitación deberán estar enfocados en un porcentaje considerable a las actividades que se realizan dentro de la institución.
- ◆ Cada área de la Secretaría, emitirá por escrito, sus comentarios y sugerencias respecto a la integración del programa global de capacitación, cuya integración corresponde al Centro.





# CAPACITACIÓN

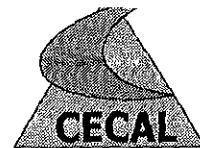


## POLÍTICAS

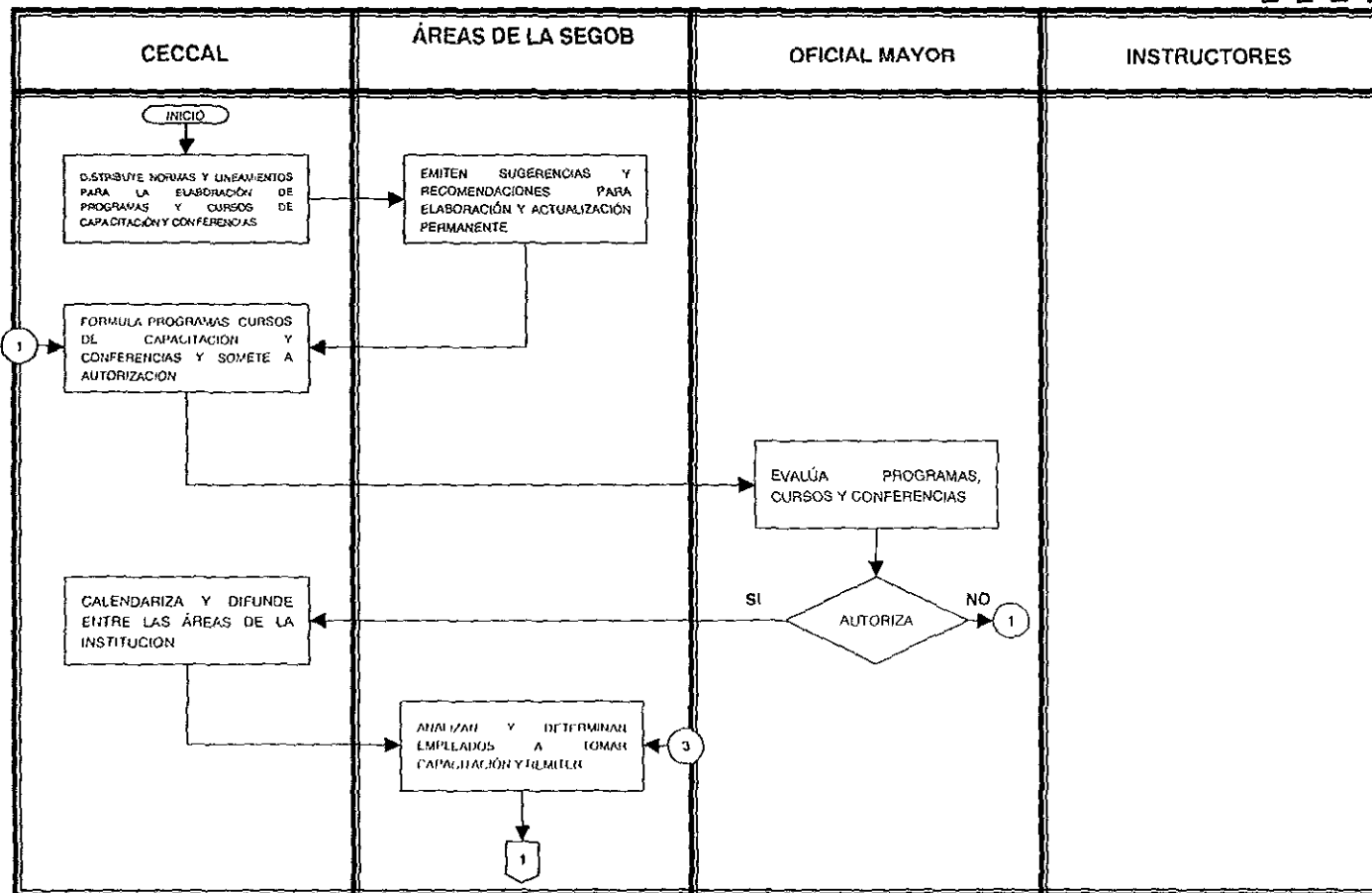
- ◆ Los convenios de intercambio de información, experiencias e instructores, necesariamente serán firmados por el Oficial Mayor
- ◆ Las investigaciones y recursos destinados a las mismas, además de la autorización para su ejecución por parte del Oficial Mayor deberán estar enfocadas primordialmente al desarrollo y superación del personal de la SEGOB.
- ◆ La impartición de materias, programas, cursos, pláticas y conferencias que conlleve la ejecución de las funciones del Centro, podrán ser impartidas por instructores tanto internos como externos, siempre y cuando estos cumplan con los requisitos preestablecidos para tal fin en el esquema normativo del propio Centro.
- ◆ Se procurará que los instructores del Centro sean personal del mismo y en su defecto que sea aquél resultante de los convenios de intercambio que se lleven a cabo con Instituciones de Educación Superior y sólo se llevará a cabo la contratación de estos en los casos de agotamiento de las dos primeras fuentes.
- ◆ Se establecerá y operará un proceso de evaluación periódica de los instructores internos y externos que participen en el desarrollo de los programas educativos y de capacitación en la SEGOB.
- ◆ En el caso de la impartición de cursos, las diferentes áreas de la Institución otorgarán las facilidades y tiempo al personal a ellas adscritas para la asistencia de los mismos a dichos eventos.
- ◆ Se llevará un registro de los cursos impartidos y tomados por el personal de la Institución y se promoverá entre las áreas de la SEGOB, la impartición y asistencia a aquellos cursos que no hayan sido tomados por el personal de dichas áreas.
- ◆ Es responsabilidad del Centro, la actualización y evaluación permanente de los programas docentes, de las conferencias, cursos y demás material que impliquen las labores de dicho Centro
- ◆ Las constancias y certificados que emita el Centro a sus egresados, serán firmados por el Oficial Mayor de la SEGOB.



# PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN

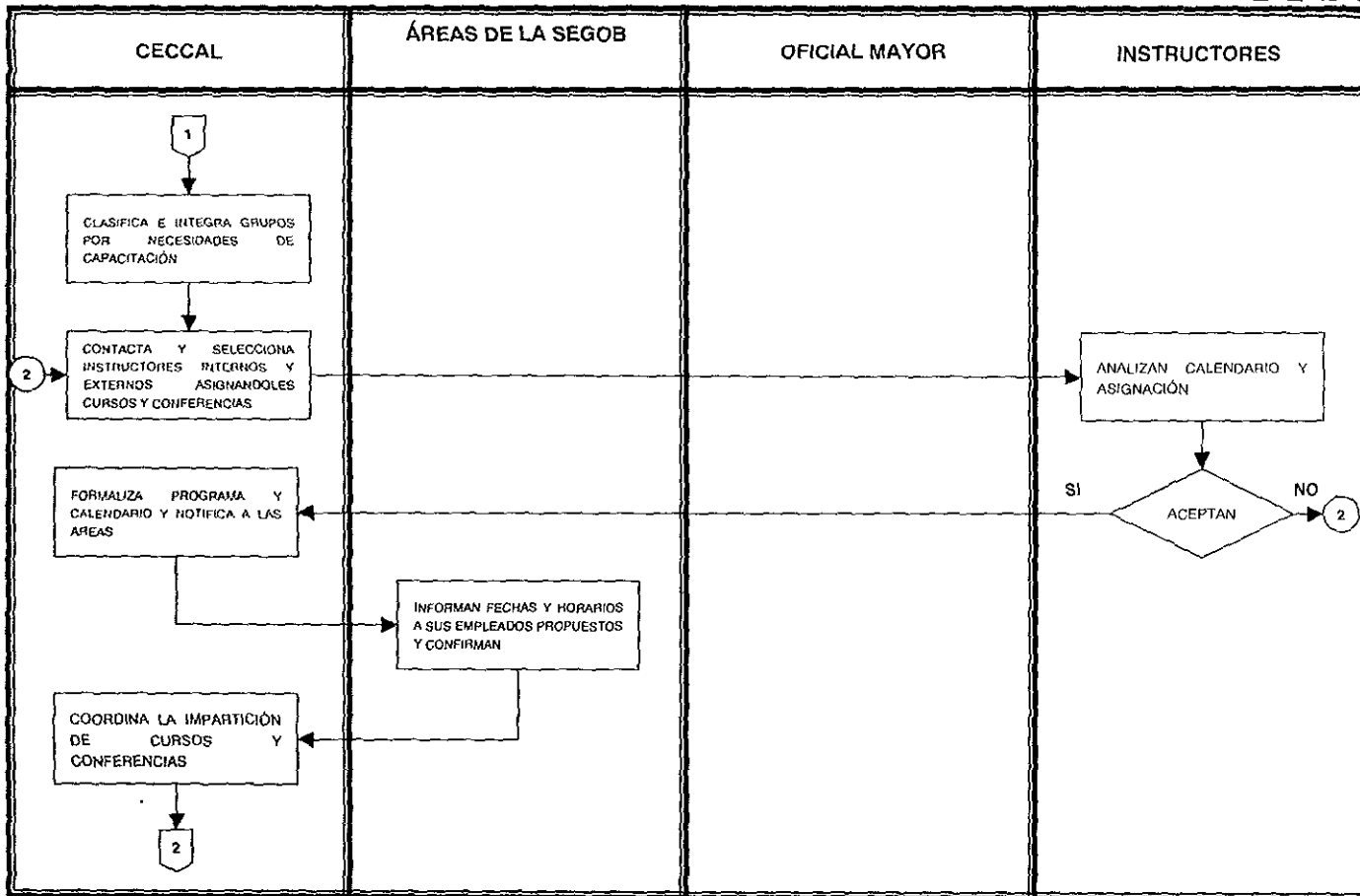
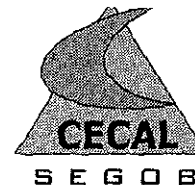


SEGOB



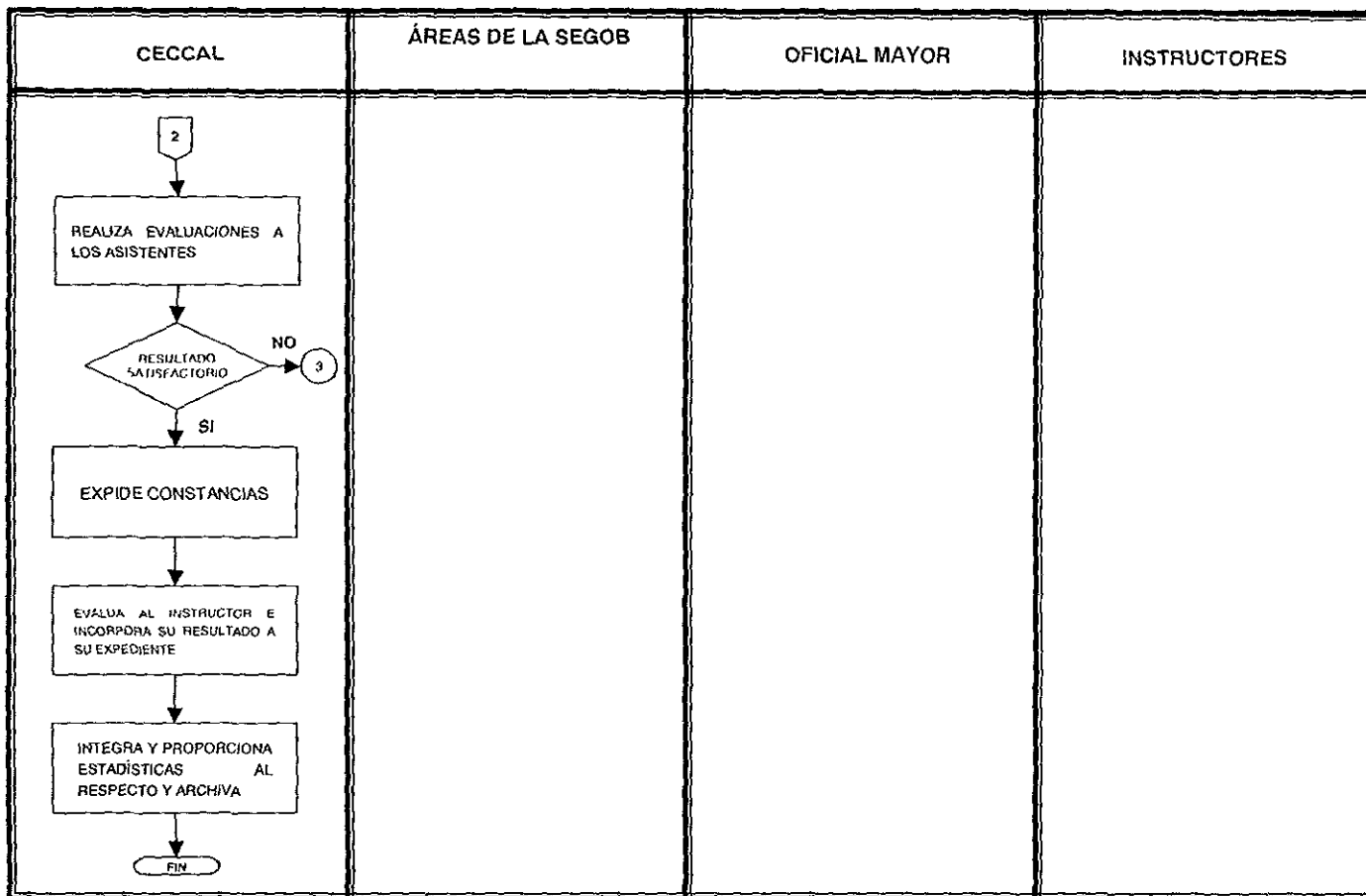
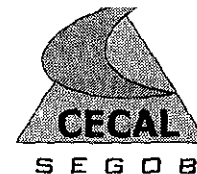


# PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN



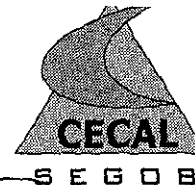


# PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN





# DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL PUESTO



Unidad Administrativa \_\_\_\_\_  
Dirección o área \_\_\_\_\_  
Departamento \_\_\_\_\_  
Nombre del Puesto \_\_\_\_\_  
Nombre de la Persona \_\_\_\_\_  
Nombre del Puesto inmediato superior \_\_\_\_\_

Precisar la capacitación o preparación que se requiere para ocupar el puesto, independientemente de que la persona que ocupa actualmente el puesto ya esté capacitada en algunos o en todos los temas.

No	Nombre del curso

Persona que ocupa el puesto  
(firma)

Jefe inmediato superior  
(firma)

Vo. Bo.  
(firma)



# FORMATO DE SOLICITUD E INSCRIPCIÓN A CURSOS DE CAPACITACIÓN



Unidad Administrativa \_\_\_\_\_

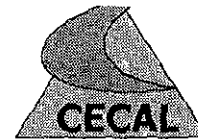
Coordinador de capacitación responsable en la unidad administrativa \_\_\_\_\_

No	NOMBRE DEL EMPLEADO	NUM DE EMPLEADO	PUESTO QUE OCUPA	CLAVE DEL CURSO	INICIO	TERMINO	HORARIO	FIRMA
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								





# PROGRAMA GLOBAL DE CAPACITACIÓN



SEGOB

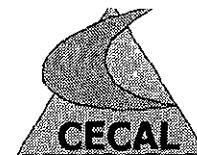
FECHA: \_\_\_\_\_

CURSO A IMPARTIR	No. DE PARTICIPANTES	PERIODICIDAD												PONENTE
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	





# EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE



SEGOR

## INSTRUCCIONES:

CALIFIQUE CADA UNO DE LOS ASPECTOS MARCANDO CON UNA "X" EN LA ESCALA DE EXCELENTE A MALO SEGÚN SU OBSERVACIÓN

DESCRIPCIÓN DE LITERALES DENTRO DE LA ESCALA ESTIMATIVA	EQUIVALENTE
E = EXCELENTE	10
MB = MUY BIEN	9
B = BIEN	8
R = REGULAR	7
M = MALO	6

ASPECTOS	E	MB	B	R	M
PUNTUALIDAD					
ASISTENCIA					
PARTICIPACIÓN EXPOSITIVA Y EN DINÁMICAS					
DISPOSICIÓN DE TRABAJAR EN EQUIPO					
COLABORACIÓN CON EL GRUPO					
TRABAJOS REALIZADOS INDIVIDUALES Y EN EQUIPO					
INVOLUCRAMIENTO EN LAS ACTIVIDADES					
PREOCUPACIÓN POR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS					
ORIGINALIDAD Y CREATIVIDAD					
MANEJO DE CONCEPTOS ANALIZADOS EN EL CURSO					



# EVALUACIÓN AL INSTRUCTOR



Nombre del Curso \_\_\_\_\_

Nombre del Expositor \_\_\_\_\_

Fecha de inicio \_\_\_\_\_ Fecha de término \_\_\_\_\_ Horario \_\_\_\_\_

## •EL DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR DURANTE EL DESARROLLO DEL CURSO FUE:

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
DOMINIO DEL TEMA				
CONTINUIDAD				
CLARIDAD EN LA EXPOSICIÓN				
ACLARACIÓN DE DUDAS				
DISPONIBILIDAD				
PRESENTACIÓN				
MATERIAL DIDÁCTICO				
TRATO				
PUNTUALIDAD				
PREPARACIÓN DEL TEMA				

•COMENTARIOS ACERCA DEL CURSO Y/O DEL INSTRUCTOR

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cuando se habla de un cambio en el gobierno, tenemos que considerar muchos factores estratégicos que son claves, primero habrá que considerarse el concepto de masa crítica que es el número total de personas que integran a una organización, cuando se pretende provocar un cambio, hay que hablar de un soporte técnico, un  $x$  número de facilitadores de acuerdo a la masa crítica, algunos expertos mundiales consideran que debe existir por lo menos un facilitador por cada 100 personas en una organización, así si hay que dar una capacitación y un proceso de soporte para 500 personas en una organización, en el área o las personas dedicadas a ser facilitadores de calidad deberán ser por lo menos 5, hay que tener clara conciencia de que el proceso de implementación se empieza por la planeación estratégica nos lleva a un diagnóstico, y a través de ese diagnóstico vamos ir teniendo un claro conocimiento de las necesidades que tienen la gente de la organización para ir poco a poco trazando un proceso de cambio.

Hay que considerar que se tienen que medir uno a uno cada uno de los avances en cada una de las etapas, si la primera etapa es de capacitación y sensibilización debe medirse con claridad persona a persona como se han establecido criterios de conocimiento, en la segunda etapa de proyectos de mejorar continua o cualquier tipo de proyectos tiene que darse una segunda capacitación dirigida concretamente a la tarea referida al cambio, los métodos y sistemas que se van a emplear para provocar este cambio, se tiene que hacer un diagnóstico. En la tercera etapa de proyecto en donde ya se realizan las acciones de ejecutar, tienen que tenerse claridad en la medición de las mejoras y es importante que haya aseguramiento de calidad, tiene que comprenderse con claridad los métodos de aseguramiento y tiene que medirse con gradualidad y con consistencia y constancia.

Solamente un diagnóstico y medición continua nos pueden llevar verdaderamente al éxito, una cultura de diagnóstico y medición es el camino correcto, habremos de medir las actitudes y las cultura básicamente y la eficiencia de los procesos,

tendremos que tener claridad en el mapeo de los procesos en los puntos de control establecidos para el aseguramiento de la calidad y del cumplimiento del control, en las tendencias estadísticas que nos llevan a un mejor control y aun mejor servicio, a una mejor actitud o a una mejor calidad, un sistema que nos indique el desempeño en cuanto a la cultura, en cuanto al crecimiento de las personas y a la mejoría de los servicios, un sistema que mida a través de la voz del cliente su grado de satisfacción, un sistema que nos diga hacia dónde debemos llevar nuestros productos y servicios para mejorarlos, qué cambios debemos provocar, y en que dirección de acuerdo a lo que el cliente nos pide, a sí como también el miembro de la institución, así el proceso de cambio lo va haciendo el propio cliente a través de los líderes.

# ANEXOS



## MEDICION DE ESTANDARES DE LOS PROCESOS CLAVE

Proceso Clave	Instrumento de Medición	Frecuencia
1- Programación de cursos Confiabilidad en la programación Satisfacción de las Unidades Administrativas	Encuesta enlaces Encuesta Directores Generales	Trimestral
2- Inscripciones Errores por factor interno Quejas	Encuesta a Enlaces Buzón de quejas Formato de errores de inspección	Trimestral Mensual
3- Preparación de sala para cursos y materiales didáctico	Evaluación del curso por participantes	Cada evento, corte mensual
4- Impartición de cursos Estandarización Calidad de los cursos Impacto de capacitación Percibida por los jefes	Auditoria Evaluación del curso por participante Evaluación	Semestral Cada evento, corte mensual Semestral
5- Información y orientación	Encuesta a Enlaces Evaluación del curso por participante	Trimestral Cada evento, corte mensual
6- Servicio de café	Evaluación por participante	Cada evento, corte mensual
7- Reporte de asistencia Oportunidad de la información Confiabilidad de la Información Inasistencia a cursos	Encuesta a Enlaces Encuesta a Enlaces Lista asistencia vs. lista programados	Trimestral Trimestral Mensual
8- Mantenimiento a instalaciones	Auditoria	Cada 15 días
9- Reporte de avances del proceso de Capacitación	Encuesta a Enlaces	Trimestral

Proceso Clave	Instrumento de Medicion	Frecuencia
10- Contacto con instructores	Encuesta	Trimestral
11- Suministro de insumos Inventarios de materiales Orden y limpieza	Auditoria Auditoria	Cada 15 días Cada 15 días
12- Inscripciones  Errores por factor interno  Quejas	Formato de errores de inspección (total de errores vs. total de inscripciones) Encuesta a Enlaces y buzón de quejas y sugerencias	Trimestral  Mensual
13- Impartición de cursos  Cancelaciones por factor interno Impacto de la capacitación  Percibida por los Directores Generales	Formatos de reporte de cursos Programados  Encuesta Directores Generales	Mensual  Semestral
14- Reporte de asistencia  Inasistencia a Cursos	Formato de aprovechamiento de capacidad instalada por curso (total de participantes vs. total de cap instalada de participantes)	Mensual
15- Mantenimiento a instalaciones Imagen del CECAL de orden y Limpieza Satisfacción del usuario	Formato de auditoria (95 %)  Encuesta post-curso participante 95%	Auditoria al Cada evento, corte mensual
16- Reporte de avances del proceso de capacitación Número de quejas en general	Encuesta a enlaces (total de quejas vs. total de encuestados)	Trimestral

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

### INDICADORES ESTRATEGICOS

INDICADOR	META
• Uso de la capacidad instalada	100%
• Impacto de la capacitación percibida por los directores generales	90%
• Satisfacción de los usuarios con los talleres de capacitación percibida por los participantes	95%
• Satisfacción de los participantes con los servicios del CECAL	95%

### INDICADORES DE GESTION

INDICADOR	META
• Cancelaciones por factores internos	0 cancelaciones
• Número de quejas	5% máximo
• Imagen del CECAL (orden y limpieza)	95% mínimo
• Disponibilidad de materiales	100%

### INDICADORES DE SERVICIOS

INDICADOR	META
• Cumplimiento de los estándares de servicio	90%



## ENCUESTA DE OPINION PARA ENLACES

1. ¿En la inscripción vía telefónica, la respuesta fue inmediata?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Se le atendió con rapidez en cuanto a dudas, programación e inscripción?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿La respuesta vía fax a sus dudas, en cuanto a programación e inscripción de participantes fue?

Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

4. Recibe usted el reporte de avances del proceso de capacitación los primeros cinco días de cada mes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. Ha encontrado errores en el reporte de avances?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6. ¿Se recibió el reporte de asistencia del personal programado por usted antes de las 11:00 AM en cada curso?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Detectó errores en el reporte de asistencia?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

## ENCUESTA DE OPINION PARA PARTICIPANTES

1. ¿En algún momento el curso se detuvo porque el instructor tuvo que salir por algún material?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Se le entregó el material completo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Manual \_\_\_ Personificador \_\_\_ Cuadernillo \_\_\_ Lápiz \_\_\_ Constancia \_\_\_

3. ¿Al llegar al CECAL el trato fue con cortesía y amabilidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Recibió la información y orientación necesaria para su instalación en el aula correspondiente?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Al asistir al área de café encontró todo lo necesario?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Vasos \_\_\_ Servilletas \_\_\_ Azúcar \_\_\_ Crema \_\_\_ Té \_\_\_ Cucharas \_\_\_  
Galletas (durante el receso) \_\_\_\_\_

6. ¿Al acudir al área de café, la encontró limpia?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Las instalaciones del CECAL le parecen ordenadas y limpias?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Cuándo asistió a los baños encontró todos los suministros?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Papel \_\_\_ Jabón \_\_\_ Toallas para manos \_\_\_\_\_





## EVALUACION DEL CURSO

Su opinión es muy valiosa para nosotros

Curso: \_\_\_\_\_  
Instructor: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Marque de acuerdo al valor que tuvo para usted este evento en cada uno de los conceptos señalados para evaluación.

	 MAL	 REGULAR	 BIEN	 MUY BIEN
CONTENIDO DEL CURSO				
1 Cumplimiento de expectativas				
2 Utilidad para el trabajo				
3 Claridad y facilidad de comprensión				
4 Metodología de la enseñanza (teórico y práctico)				
5 Material didáctico empleado				
6 Manual del curso				
INSTRUCTOR				
1 Dominio de los temas tratados				
2 involucramiento de los participantes				
3 Conducción del grupo				
4. Amabilidad en transmisión de conocimientos				
5. Cumplimiento de los objetivos				
LOGISTICA				
1 Mobiliario confortable				
2 Temperatura ambiente en la sala				
<input type="checkbox"/> Recomendaré este curso a otras personas <input type="checkbox"/> Tal vez lo recomendaré <input type="checkbox"/> No lo recomendaré				
Comentarios: _____				
_____				
_____				

NOTA: Las filas de indicadores de desempeño son anexos del modelo de implementación de los Centros de Capacitación en Calidad.

TEMAS

Conceptos básico de calidad, Calidad en el servicio, Técnicas de atención al cliente, Técnicas de servicio secretarial, Técnicas de servicio interno, Administración de proyectos, Pensamiento estadístico, Liderazgo y trabajo en equipo, Promap, Definición de estándares e indicadores de servicios, Difusión de estándares de servicios, Redefinición de estándares incorporando la voz del cliente. Formación de instructores.

30 promociones de instalación con base en documentos CECAL-Franquicia y Formación de instructores.

56 CECALES en operación

CECAL SECODAM  
224 cursos y talleres  
3456 participantes  
2170 horas de

- SAGAR CNSF
- Fifomi INCAFI
- SEP NAFIN
- Canal 11 PAHNAL
- Canal 22 SAT
- Conacyt CONSAR
- INIA AGROASEM
- EX
- INAH Bancomex
- SECTUR CFE
- SEGOB Luz y Fuerza
- SRA Profeco
- SER UNAM

- SECODAM -Nayarit
- SEMARNAP -Colima (Planta)
- Conagua -Colima (Programa)
- STyPS -Jalisco (Planta y Programa)
- ENERGIA -Quintana Roo
- Pemex Corp. -Yucatán
- PGR -Oaxaca (Planta)
- SEDESOL -Oaxaca (Programa)
- Diconsa -Veracruz
- Peninsular -Puebla
- Hidalgo -Tlalnepantla (Planta)
- Sureste -Guerrero
- Centro -Tláhuac (Planta y Programa)
- Sur -Valle de Toluca (Planta)
- Pacifico -Michoacán
- Norte SECOFI
- Oaxaca SIICP
- Bajío Banru
- Veracruz SCT
- Campeche Asa
- Tamaulipas Capuf
- Liconsa IEPSA
- Sonora Conasup
- Chihuahua Firco
- Durango Pronase
- Baja California Sur Aserca
- Zacatecas Conasag

Resumen CECAL Secodam

1996	64 cursos	1099 participantes	768 horas
1997	397 cursos	6389 participantes	4546 horas
1998	224 cursos	3456 participantes	2170 horas
<b>Total</b>	<b>685 cursos</b>	<b>10944 participantes</b>	<b>7484 horas</b>

\*2080 servidores públicos integran Secodam a diciembre de 1997.

UDA: Informe de avances y resultados de agosto 1996 a agosto de 1998.

## **ANEXO 3**

### **INFRAESTRUCTURA.**

El CECAL de la SEGOB, se ubica en el piso 14 del edificio el GRECO (Insurgentes Sur, núm 105). Cuenta con un espacio para la oficina de la subdirección de capacitación, una bodega, un baño, espacio secretarial y barra de recepción e información.

#### **La oficina del Subdirector de Capacitación:**

Se encuentra en un área privada y ubicada cerca de las salas y acceso principal, cuenta con el siguiente mobiliario:

1 escritorio con credenza

1 sillón ejecutivo

2 sillas de visita

1 archivero

1 bote para basura

1 perchero

1 recuadro del PROMAP

1 recuadro con la misión y visión del centro

Persianas verticales.

Se cuenta con una sala donde los facilitadores y/o instructores de los cursos revisarán la elaboración de sus manuales y recibirán información básica sobre los cursos o talleres.

#### **Oficina de los Instructores:**

El área de los instructores contiene:

1 módulo de trabajo por cada instructor

1 mesa de centro.

- 1 archivero
- 1 silla por cada módulo
- 1 computadora PC multimedia conectada en red
- 1 mueble para guardar material para dinámicas
- 1 sacapuntas eléctrico
- 1 charola de dos niveles por cada uno
- 1 recuadro del PROMAP
- 1 bote de basura
- 1 perchero
- 1 regulador de voltaje
- Persianas verticales.

### **Las Aulas.**

El centro de calidad cuenta con cuatro aulas para que se organicen cursos de capacitación que incidan en la modernización de las actividades de la estructura operativa de la Secretaría, cada aula cuenta con una capacidad de 25 participantes y el siguiente equipo:

Las Aulas cuentan con:

- 1 Televisor de 27 pulgadas mínimo
- 1 Videocasetera VHS
- 2 Rotafolios (para versatilidad de exposición del instructor y los equipos).
- 1 Pizarrón blanco grande
- 1 Pantalla plegadiza
- 1 Proyector de acetatos
- 1 Regulados de voltaje
- 1 Sacapuntas eléctrico
- 1 Bote de basura
- Persianas verticales
- 1 Perchero

## Extensión eléctrica y cables

### Señalización

El centro de calidad cuenta con una aula de informática que tiene como propósito capacitar a grupos organizados de 16 participantes cada uno, favoreciendo la cultura de la informática, esta integrado por.

- Impresora láser velocidad de 12 ppm, resolución de 600 x 600 dpi. Capacidad de papel hasta de 14 x 8.5, memoria ram de 8 mb, cables y software incluidos.
- Impresora de color de inyección de tinta, velocidad de 4 ppm en color, resolución mínima de 600 x 600 dpi. memoria ram 8mb cables y software incluidos.
- Scanner de cama plana con resolución de 600 x 600 o superior, capacidad de formatos de 14 x 8.5, software de reconocimiento de imágenes y textos.
- Ocho computadoras Mult. mac. dell mod. Optiplex, procesador intel Pentium III. a 233 kb write back, memoria. ram de 32 mb. Con 384 mb 4 dimms. disco duro de 5.9 GB. Tipo ultra dma, formato dvd vel. 24x CD room dvd 2x e Internet.

Cuenta también con un salón de usos múltiples el cual sirve como apoyo a la participación de los grupos que se encuentran en las aulas y de forma flexible para ceremonias, conferencias, cursos, talleres y seminarios

Cuenta con el siguiente equipo:

- 1 Pantalla grande, para proyecciones.
- 1 Un proyector de cañón el cual funciona conectado a una computadora, o a una video grabadora.
- 1 Sonido ambiental, con una mezcladora para el balance. tono y volumen de bocinas y micrófonos

Y un equipo de traducción que puede traducir todos los idiomas con un apoyo de dos traductoras, todo el equipo cuenta con 40 diademas, 2 micrófonos, 2 audífonos, 2 cargadores, 1 regulador y un receptor el cual se controla por medio de una mezcladora desde la cabina de sonido

#### **Cafetería.**

Este lugar funciona para apoyo exclusivo de los participantes en los cursos. Cuenta con una barra de servicio, cinco mesas con sus sillas y sillones modulares para el descanso.

#### **Centro de Fotocopiado.**

En este espacio se hace la reproducción de los materiales didácticos y de apoyo pedagógico necesarios para la impartición de los cursos

#### **Biblioteca.**

Esta área es sustantiva para la retroalimentación y la investigación del Centro de Calidad, cuenta con una infraestructura básica constituida por mesas, sillas y anaqueles mismos que se nutrirán con el material didáctico y apoyos pedagógicos que integrará el centro, así mismo se contratará una línea de Internet para la consulta que se requiera en los cursos.



ANEXO 4

PLANTILLA DE INSTRUCTORES INTERNOS Y EXTERNOS.

PLANTILLA DE INSTRUCTORES INTERNOS

NOMBRE DEL INSTRUCTOR	PROFESIÓN	CURSO QUE SE IMPARTE
DIANA ELVIRA MARIN CHAVEZ	LIC. EN PSICOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ASERTIVIDAD</li> <li>❖ MANEJO DEL STRESS</li> <li>❖ RELACIONES HUMANAS</li> <li>❖ SUPERACIÓN PERSONAL</li> </ul>
MA. LUISA VILLAVICENCIO REA	ODONTOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ANÁLISIS TRANSACCIONAL</li> <li>❖ TALLER DE LECTURA</li> <li>❖ NEMOTECNIA</li> <li>❖ ORATORIA</li> <li>❖ REDACCIÓN (HASTA 6 CURSOS)</li> <li>❖ RELACIONES HUMANAS</li> <li>❖ EXPRESIÓN ORAL Y ESCRITA</li> <li>❖ ORTOGRAFÍA</li> <li>❖ PERIODISMO</li> <li>❖ GUIÓN RADIOFÓNICO</li> <li>❖ TALLER LITERARIO</li> <li>❖ CREATIVIDAD</li> <li>❖ ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL</li> <li>❖ ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA</li> <li>❖ COMUNICACIÓN</li> <li>❖ DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL</li> <li>❖ MANEJO DE CONFLICTOS</li> <li>❖ ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO</li> <li>❖ DESARROLLO ORGANIZACIONAL</li> <li>❖ MOTIVACIÓN Y ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO</li> <li>❖ COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL TRABAJO</li> <li>❖ ANÁLISIS DE TEXTOS</li> </ul>

NOMBRE DEL INSTRUCTOR	PROFESIÓN	CURSO QUE SE IMPARTE
MA. DE LOURDES FUENTES PÉREZ	LIC. EN PEDAGOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ATENCIÓN AL PÚBLICO</li> <li>❖ CAPACITACIÓN POR MEDIO DE JUEGOS VIVENCIALES</li> <li>❖ COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL TRABAJO</li> <li>❖ INTEGRACIÓN DE GRUPOS EFICACES DE TRABAJO</li> <li>❖ LIDERAZGO</li> <li>❖ MANEJO DE ACTITUDES</li> <li>❖ MANEJO DE REUNIONES</li> <li>❖ MICROENSEÑANZA</li> <li>❖ ORTOGRAFÍA</li> <li>❖ REDACCIÓN I Y II</li> <li>❖ RELACIONES HUMANAS</li> <li>❖ RELACIONES PÚBLICAS</li> <li>❖ SUPERACIÓN PERSONAL</li> <li>❖ TÉCNICAS DE LECTURA</li> </ul>

NOMBRE DEL INSTRUCTOR	PROFESIÓN	CURSO QUE SE IMPARTE
ARTURO ZAMORA ESPINDOLA	LIC. EN SOCIOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</li> <li>❖ ALTA DIRECCIÓN</li> <li>❖ CALIDAD TOTAL</li> <li>❖ ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN</li> <li>❖ DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PERSONAL</li> <li>❖ ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO</li> <li>❖ LIDERAZGO</li> <li>❖ DESARROLLO HUMANO</li> <li>❖ MANEJO DE CONFLICTOS</li> <li>❖ RELACIONES HUMANAS</li> <li>❖ ANÁLISIS DE CONTENIDO</li> <li>❖ DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS</li> <li>❖ DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PROGRAMAS</li> <li>❖ MEJORA CONTINUA</li> <li>❖ MOTIVACIÓN LABORAL</li> <li>❖ TRABAJO EN EQUIPO</li> <li>❖ TOMA DE DECISIONES</li> <li>❖ DESARROLLO ORGANIZACIONES</li> <li>❖ ANÁLISIS TRANSACCIONAL</li> <li>❖ CAPACITACIÓN POR MEDIO DE JUEGOS VIVENCIAL</li> <li>❖ ASERTIVIDAD</li> <li>❖ TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN</li> <li>❖ CREATIVIDAD</li> <li>❖ EL PAPEL DEL EDO. EN LA SOCIEDAD MEXICANA DEL SIGLO XX</li> <li>❖ ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES</li> <li>❖ DINÁMICA DE GRUPO</li> <li>FORMACIÓN DE INSTRUCTORES</li> </ul>

## PLANTILLA DE INSTRUCTORES EXTERNOS

INSTRUCTOR	CURSOS
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY	CALIDAD TOTAL Y ALTA DIRECCION
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL	CALIDAD TOTAL
IPADE	CALIDAD TOTAL
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO	DIFERENTES DIPLOMADOS, MAESTRÍAS Y ESPECIALIDADES DEPENDIENTES DE LOS CENTROS DE ESTUDIOS CONTINUOS DE LAS DIFERENTES FACULTADES
INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO	MERCADOTECNIA POLÍTICA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA	TALLERES DE DESARROLLO HUMANO
INSTITUTO MEXICANO DE PREVENCIÓN DEL DELITO E INVESTIGACIÓN PENITENCIARIA A C.	TALLER DE AGRESIÓN A MENORES
INSTITUTO DE DESARROLLO TRANSPERSONAL	CURSOS DE DESARROLLO HUMANO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POLÍTICA CRIMINAL Y CIENCIAS PENALES	SEMINARIO INTERNACIONAL DE ACTUALIZACIÓN EN DERECHO PENAL
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA	TALLER DE TOMA DE DECISIONES
AMERI	REVITALIZACION DEL EQUIPO DE TRABAJO
CEDA	DERECHO PENITENCIARIO
GACI	CURSOS DE INFORMÁTICA

INSTRUCTOR	CURSOS
UNITEC	DIPLOMADO EN ÁREA DE: HUMANIDADES Y ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL	PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA
COLEGIO DE MÉXICO	DISEÑO Y MANEJO DE BANCO DE DATOS
ESCUELA MEXICANA DE PSICODRAMA Y SOCIOMETRÍA	DESARROLLO HUMANO, INTEGRACIÓN DE GRUPOS
ITAM	FACTOR HUMANO Y CALIDAD
DALMIRO BUSTOS	EL ROL DEL SERVIDOR PÚBLICO
JAIME WINKLER	PSICOTEATRO
MARÍA DEL CARMEN BELLO	TALLERES A TRAVÉS DEL CINE
RAFAEL PÉREZ	MANEJO DE CONFLICTOS
PATRICIA PEDROZA	TALLERES DE GÉNERO
RAFAEL RUIZ	APLICACIÓN DE SISTEMAS EN LA CALIDAD
ALFONSO RESENDIZ	MEDICINA NATURISTA
DR. ZHANG DAQIAN	MEDICINA ALTERNATIVA
JAMES FADIMAN PH. D	DESARROLLO PSICOCORPORAL
GUIDO ROSAS	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL
ICAME	CAPACITACIÓN A MANDOS MEDIOS
GRUPO ISO	CURSO DE AUDITOR EN CALIDAD
MONICA SILVA	COMUNICACIÓN CORPORAL
FRANCISCO GATELL	AUTOESTIMA Y ASERTIVIDAD
ANA LAURA BARRENA COSTABILE	MUSICOSOFÍA

## **ANEXO 5**

### **4.5. CATALOGO DE CURSOS.**

El Centro de Calidad de la Secretaría de Gobernación cuenta con el siguiente catalogo de cursos.

#### **1.“ Conceptos Básicos de Calidad.**

Objetivo: Concientizarse de la importancia que tienen la calidad en la modernización de la Administración Pública Federal, generando una cultura de aprendizaje y mejora continua.

Contenido.

- Calidad.
- Evolución del concepto de calidad.
- Proceso de cambio
- PROMAP/ Programa de Modernización de la administración Pública.
- Conceptos elementales de calidad:

1. Enfoque al cliente
2. Prevención.
3. Planeación.
4. Medición.
5. Pensamiento sistemático.
6. Trabajo en equipo
7. Mejora continua:

- Herramientas de calidad.
- Plan de acción.

- Conclusiones.
- Áreas de oportunidad

Dirigido a: MO, MM y MS

Duración:12 horas

## **2. Calidad en el Servicio.**

Objetivo: El participante se concientizará de la importancia de la calidad al prestar un servicio, aprenderá a identificar factores críticos y áreas débiles para tomar acciones que estén a su alcance.

Contenido

- Introducción
- Bases conceptuales
- Calidad en el ser
- Momentos de la verdad
- Estándares e indicadores de servicio
- El servidor público de excelencia

Dirigido a: MO, MM y MS

Duración : 12 horas

## **3. TECNICAS DE SERVICIO.**

Objetivo. Sensibilizar al personal de la importancia de dar un servicio de calidad proporcionándole los elementos necesarios para cumplir con las expectativas del cliente; fomentando en cada servidor público, el mantener una actitud de compromiso individual y trabajo en equipo.

Contenido.

- Introducción
- Objetivos
- Alcance
- Servicio

1. ¿Qué es un servicio de calidad y con calidez?
2. ¿Por qué servir?
3. Cliente
4. ¿Qué es un cliente?
5. ¿Qué es lo que un cliente realmente quiere?
6. El cliente no siempre tiene la razón.
7. Redescubriendo formas para mejorar el trato y la relación con los clientes
8. Atención efectiva a los clientes.
9. Palabras clave en el trato
10. Tips en el servicio.
11. Momentos de la verdad.
12. Recuperando el servicio.
13. Características de un servidor público profesional.

Dirigido a: MO, MM y MS

Duración: 12 horas

#### **4. ADMINISTRACION DE PROYECTOS.**

Objetivo. Aprender herramientas y la metodología para documentar y manejar los proyectos prioritarios de las áreas de trabajo.

Contenido.



- Introducción
- Conceptos generales
- Organización del proyecto
- Herramientas y metodología
  1. Formato de proyectos
  2. Desglose Estructurado del Proyecto
  3. Diagrama de Gantt
  4. Camino Crítico
  5. Valuación de Proyectos

Dirigido a: MO, MM y MS.

Duración : 12 horas.

## **5. LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO.**

Objetivo: Al finalizar el curso, los participantes desarrollarán las habilidades requeridas para ejercer un liderazgo de calidad, orientado al mejoramiento continuo de los servicios prestado en cada una de las áreas de la administración pública que se traduzca en la transformación de una nueva cultura laboral y en la proyección de una excelente imagen institucional .

Contenido:

- Liderazgo en el contexto de la globalización
- Perfil del líder de calidad
- Misión, visión y valores del líder de calidad
- Fundamentos para la integración de equipos de alto rendimiento

Dirigido a: MS y MM.

Duración: 12 horas.

## **6. PROMAP 1995-2000.**

Objetivo: Los participantes conocerán y comprenderán los fundamentos, objetivos, estrategias y acciones contenidos en el PROMAP que orientan el sentido del cambio que demanda la modernización y desarrollo de la administración pública.

Contenido

Presentación

Marco de referencia

- Contexto.
- Marco jurídico del PROMAP.
- Estructura orgánica de la Administración Pública.

PROMAP

- Diagnóstico
- Objetivos generales
- Subprogramas
- Líneas de acción

## **7. DIRECCIÓN DEL CAMBIO.**

- Sistema actual: enfoque interno
- Dirección del cambio: enfoque al cliente

## **8. METODOLOGIA DE MODERNIZACION.**

- Etapas.
- Despliegue de estrategia y estructura soporte.
- Obstáculos a vencer y factores de éxito.

Dirigido a MS, MM y MO.

Duración 10 horas.

## **9. TALLER DE DEFINICIONES Y DIFUSION DE ESTANDARES.**

Objetivo: Los participantes aprenderán la metodología para la definición y difusión de estándares de servicios de acuerdo a los lineamientos del PROMAP que les permita dar a conocer a los clientes las características del servicio que prestan.

Contenido:

- Presentación
  - Conceptos generales para la definición de estándares
  - Formato de estándares
  - Difusión de estándares
- 
2. Beneficios
  3. Pasos
  4. Importancia de la definición y difusión de estándares

Dirigido a: MS, MM y MO.

Duración : 6 horas.

## **10. PENSAMIENTO ESTADÍSTICO.**

Contenido:

- Bases conceptuales
- Sensibilización al pensamiento estadístico
- Métodos y técnicas estadísticas para el control y mejoramiento de la calidad

1. La importancia de la obtención de datos
2. Medidas descriptivas
- 3 Muestreo
4. Diagrama de flujo
5. Hoja de verificación o inspección
6. Diagrama de Pareto
- 7 Estratificación
8. Técnica de grupo nominal
9. Diagrama de Causa-efecto o de Ishikawa
10. Histograma
11. Gráfica de control
12. Análisis de campos de fuerzas
13. Metodología para el análisis y solución de problemas

Dirigido a: MS, MM y MO.

Duración: 12 horas.

Este es el catálogo de cursos con el que cuenta el CECAL a su inicio, ya que más adelante se consideraron otros cursos.

**CENTRO DE CAPACITACION EN CALIDAD**  
Cédula de información relevante

La presente cédula tiene como objetivo obtener información relativa a la operación del Centro de Capacitación en Calidad (CECAL) de esa institución, para lo cual se anexa el instructivo de llenado correspondiente.

**Dependencia / entidad:** Secretaría de Gobernación

**Centro de capacitación:** Centro de Calidad (CECAL)

**Fecha de instalación:** 17 de noviembre de 1998

**Responsable:** Lic. Heriberto Ramírez Dueñas

**Teléfono y Fax:** 55 11 64 86 y 55 14 72 09

**Domicilio:** Insurgentes Sur No.105 Col. Juárez C.P. 06600, D.F.

**E-mail:** \_\_\_\_\_

Curricula	Objetivo	Modalidad	Duración	Puesto al que se dirige	Área	Personal capacitado	
						1999	Anterior
<b>INFORMATICA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción a la Informática</li> <li>• Word para Windows</li> <li>• Excell para Windows</li> <li>• Power Point para Windows</li> </ul>	Aproximar a las herramientas de la informática a los servidores públicos de la Secretaría de Gobernación, para incorporarlos a la tecnología de la computación	Curso	52 Hrs	Operativo mando medio	Administrativa Jurídica Adquisiciones Seguridad Informativo Comunicación Servicios Generales Presupuesto	1213	

Currícula	Objetivo	Modalidad	Duración	Puesto al que se dirige	Área	Personal capacitado	
						1999	Anterior
Formación integral de conocimientos básicos en protección civil	Establecer la cultura de la prevención como un estilo de vida entre los servidores públicos	Curso	101 Hrs.	Operativo mando medio	Seguridad	240	
Trabajo en equipo	El participante desarrollará un proceso reflexivo y vivencial que le facilite los conocimientos y habilidades sobre los cuales inspire y genere procesos de integración de equipos encaminados al desarrollo de la institución y al incremento de sus compromisos	Curso	20 Hrs.	Operativo	Administrativa Seguridad	120	
Asertividad	Al terminar el curso los participantes manejarán adecuadamente las herramientas y conocimientos teórico prácticos que le permitan dar solución a las diversas situaciones que se les presenten para desarrollarse como personas asertivas	Curso	20 Hrs.	Operativo	Administrativa	20	

Currícula	Objetivo	Modalidad	Duración	Puesto al que se dirige	Área	Personal capacitado	
						1999	Anterior
Administración del Tiempo	Los participantes manejarán adecuadamente su tiempo usando su creatividad para enriquecerlo y optimizarlo teniendo en cuenta que es un recurso vital, escaso y no renovable	Curso	20 Hrs.	Operativo	Administrativa Seguridad	120	
Procesos Administrativos	Obtener los elementos necesarios para ubicar a los participantes en un ámbito de acción dentro de la Secretaría de Gobernación, aplicando los métodos de acuerdo a la normatividad vigente	Curso-Taller	16 Hrs.	Mando Medio	Administrativa	192	
Formación de promotores del cambio	Desarrollar habilidades para multiplicar la información básica de la calidad	Taller	42 Hrs.	Mando Medio	Administrativa	25	
Trabajo en equipo	El participante desarrollará un proceso reflexivo y vivencial que le facilite los conocimientos y habilidades sobre los cuales inspire y genere procesos de integración de equipos encaminados al desarrollo de la institución y al incremento de sus compromisos	Taller	12 Hrs	Operativo	Administrativa	150	

Currícula	Objetivo	Modalidad	Duración	Puesto al que se dirige	Área	Personal capacitado	
						1999	Anterior
Comunicación efectiva	Aplicar los principios de la comunicación al mejoramiento de las relaciones sociales y laborales. Analizar sus efectos en la Administración Pública	Taller	12 Hrs.	Operativo	Administrativa	150	
Introducción a la calidad	Proporcionar al participante el conocimiento de los conceptos fundamentales en materia de calidad, de acuerdo con el pensamiento sistemático y la mejora continua	Taller	12 Hrs	Operativo	Administrativa	150	
Administración del tiempo	Los participantes manejarán adecuadamente su tiempo usando su creatividad para enriquecerlo y optimizarlo teniendo en cuenta que es un recurso vital, escaso y no renovable	Taller	12 Hrs.	Operativo	Administrativa	168	
Comunicación efectiva	Los participantes aplicarán los principios de la comunicación al mejoramiento de las relaciones sociales y laborales	Taller	6 Hrs.	Mando Medio	Sindical	25	



Currícula	Objetivo	Modalidad	Duración	Puesto al que se dirige	Área	Personal capacitado	
						1999	Anterior
Derecho laboral I	Los participantes adquirirán el marco jurídico sustantivo y procedimental de los derechos de los trabajadores que rigen sus relaciones laborales	Taller	6 Hrs	Mando medio	Sindical	25	
Derecho laboral II	Los participantes reforzarán los conocimientos adquiridos en el Derecho Laboral I	Taller	6 Hrs.	Mando medio	Sindical	25	
Administración del tiempo	Los participantes manejarán adecuadamente su tiempo usando su creatividad para enriquecerlo y optimizarlo teniendo en cuenta que es un recurso vital, escaso y no renovable	Taller	6 Hrs	Mando medio	Sindical	25	
Trabajo en equipo	El participante desarrollará un proceso reflexivo y vivencial que le facilite los conocimientos y habilidades sobre los cuales inspire y genere procesos de integración de equipos encaminados al desarrollo de la institución y al incremento de sus compromisos	Taller	6 Hrs.	Mando medio	Sindical	25	

Currícula	Objetivo	Modalidad	Duración	Puesto al que se dirige	Área	Personal capacitado	
						1999	Anterior
Manejo de conflictos	El participante desarrollará habilidades básicas para mejorar su comunicación en situaciones de conflicto	Taller	6 Hrs.	Mando medio	Sindical	25	
Asertividad	Al terminar el curso los participantes manejarán adecuadamente las herramientas y conocimientos teórico prácticos que le permitan dar solución a las diversas situaciones que se les presenten para desarrollarse como personas asertivas	Taller	6 Hrs.	Mando medio	Sindical	25	
El juego como mecanismo de acción y transformación	Integrar en los participantes alternativas de comunicación a través de expresiones espontáneas	Taller	5 Hrs.	Mando medio	Administrativa	25	
Teatro de la expresión humana	Enriquecer la experiencia lúdica de los participantes en un marco creativo de comunicación	Taller	5 Hrs	Mando medio	Administrativa	25	
La vida desde la perspectiva de la mujer	Proporcionar a los participantes técnicas vivenciales para generar un espacio de reflexión y aproximación a los valores y paradigmas de la mujeres	Taller	5 Hrs	Mando medio	Administrativa	25	

**SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN**  
**Oficialía Mayor**  
**Dirección General de Personal**

<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>INTRODUCCION CALIDAD</b>	<b>ADMINISTRACION DEL TIEMPO</b>	<b>COMUNICACION EFECTIVA</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>
1. Dirección General de Gobierno	30-31 AGOSTO	27-28 SEPTIEMBRE	23-24 OCTUBRE	22-23 NOVIEMBRE
2. Dirección General de Asuntos Jurídicos	30-31 AGOSTO	27-28 SEPTIEMBRE	23-24 OCTUBRE	22-23 NOVIEMBRE
3. Dirección General de Apoyo a Instituciones y organizaciones Políticas, Sociales y Civiles	6-7 SEPTIEMBRE	29-30 SEPTIEMBRE	27-28 OCTUBRE	24-25 NOVIEMBRE
4. Subsecretaría de Seguridad Pública	6-7 SEPTIEMBRE	29-30 SEPTIEMBRE	27-28 OCTUBRE	24-25 NOVIEMBRE
5. Dirección General de Prevención y Readaptación Social	6-7 SEPTIEMBRE	29-30 SEPTIEMBRE	27-28 OCTUBRE	24-25 NOVIEMBRE
6. Dirección General de Normatividad y Supervisión en Seguridad	6-7 SEPTIEMBRE	29-30 SEPTIEMBRE	27-28 OCTUBRE	24-25 NOVIEMBRE

UNIDAD ADMINISTRATIVA	INTRODUCCION CALIDAD	ADMINISTRACION DEL TIEMPO	COMUNICACION EFECTIVA	TRABAJO EN EQUIPO
7. Dirección General de Prevención y Tratamiento de Menores	6-7 SEPTIEMBRE	29-30 SEPTIEMBRE	27-28 OCTUBRE	24-25 NOVIEMBRE
8. Subsecretaría de Población y de Servicios Migratorios	6-7 SEPTIEMBRE	29-30 SEPTIEMBRE	27-28 OCTUBRE	24-25 NOVIEMBRE
9. Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal	6-7 SEPTIEMBRE	29-30 SEPTIEMBRE	27-28 OCTUBRE	24-25 NOVIEMBRE
10. Subsecretaría de Desarrollo Político	8-9 SEPTIEMBRE	4-5 OCTUBRE	3-4 NOVIEMBRE	29-30 NOVIEMBRE
11. Oficialía Mayor	8-9 SEPTIEMBRE	4-5 OCTUBRE	3-4 NOVIEMBRE	29-30 NOVIEMBRE
12. Dirección General de Personal	8-9 SEPTIEMBRE	4-5 OCTUBRE	3-4 NOVIEMBRE	29-30 NOVIEMBRE
13. Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto	8-9 SEPTIEMBRE	4-5 OCTUBRE	3-4 NOVIEMBRE	29-30 NOVIEMBRE

UNIDAD ADMINISTRATIVA	INTRODUCCION CALIDAD	ADMINISTRACION DEL TIEMPO	COMUNICACION EFECTIVA	TRABAJO EN EQUIPO
14. Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales	8-9 SEPTIEMBRE	4-5 OCTUBRE	3-4 NOVIEMBRE	29-30 NOVIEMBRE
15. Centro Nacional de Desarrollo Municipal	8-9 SEPTIEMBRE	4-5 OCTUBRE	3-4 NOVIEMBRE	29-30 NOVIEMBRE
16. Archivo General de la Nación	8-9 SEPTIEMBRE	4-5 OCTUBRE	3-4 NOVIEMBRE	29-30 NOVIEMBRE
17. Instituto Nacional de Estudios Historicos de la Revolución Mexicana	8-9 SEPTIEMBRE	4-5 OCTUBRE	3-4 NOVIEMBRE	29-30 NOVIEMBRE
18. Patronato para la reincorporación social	8-9 SEPTIEMBRE	4-5 OCTUBRE	3-4 NOVIEMBRE	29-30 NOVIEMBRE
19. Subsecretaría de Asuntos Religiosos	13-14 SEPTIEMBRE	6-7 OCTUBRE	8-9 NOVIEMBRE	6-7 DICIEMBRE
20. Dirección General de Asociaciones Religiosas	13-14 SEPTIEMBRE	6-7 OCTUBRE	8-9 NOVIEMBRE	6-7 DICIEMBRE
21. Subsecretaría de Comunicación Social	13-14 SEPTIEMBRE	6-7 OCTUBRE	8-9 NOVIEMBRE	6-7 DICIEMBRE

UNIDAD ADMINISTRATIVA	INTRODUCCION CALIDAD	ADMINISTRACION DEL TIEMPO	COMUNICACION EFECTIVA	TRABAJO EN EQUIPO
22 Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía	13-14 SEPTIEMBRE	6-7 OCTUBRE	8-9 NOVIEMBRE	6-7 DICIEMBRE
23. Dirección General de Comunicación Social Gubernamental	13-14 SEPTIEMBRE	6-7 OCTUBRE	8-9 NOVIEMBRE	6-7 DICIEMBRE
24. Dirección General de Medios Impresos	13-14 SEPTIEMBRE	6-7 OCTUBRE	8-9 NOVIEMBRE	6-7 DICIEMBRE
25. Dirección General de Desarrollo Político	13-14 SEPTIEMBRE	6-7 OCTUBRE	8-9 NOVIEMBRE	6-7 DICIEMBRE
26. Dirección General de Enlace Político	13-14 SEPTIEMBRE	6-7 OCTUBRE	8-9 NOVIEMBRE	6-7 DICIEMBRE
27. Consejo de Menores	20-21 SEPTIEMBRE	13-14 OCTUBRE	10-11 NOVIEMBRE	8-9 DICIEMBRE
28. Agencia de Noticias de Notimex S.A. de C.V.	20-21 SEPTIEMBRE	13-14 OCTUBRE	10-11 NOVIEMBRE	8-9 DICIEMBRE
29. Instituto Mexicano de la Radio	20-21 SEPTIEMBRE	13-14 OCTUBRE	10-11 NOVIEMBRE	8-9 DICIEMBRE
30. Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje	20-21 SEPTIEMBRE	13-14 OCTUBRE	10-11 NOVIEMBRE	8-9 DICIEMBRE

UNIDAD ADMINISTRATIVA	INTRODUCCION CALIDAD	ADMINISTRACION DEL TIEMPO	COMUNICACION EFECTIVA	TRABAJO EN EQUIPO
31. Secretariado General del Consejo Nacional de Población	20-21 SEPTIEMBRE	13-14 OCTUBRE	10-11 NOVIEMBRE	8-9 DICIEMBRE
32 Centro Nacional de Prevención de Desastres	20-21 SEPTIEMBRE	13-14 OCTUBRE	10-11 NOVIEMBRE	8-9 DICIEMBRE
33. Centro de Investigación y Seguridad Nacional	20-21 SEPTIEMBRE	13-14 OCTUBRE	10-11 NOVIEMBRE	8-9 DICIEMBRE
34. Instituto Nacional de Migración	20-21 SEPTIEMBRE	13-14 OCTUBRE	10-11 NOVIEMBRE	8-9 DICIEMBRE
35. Talleres Gráficos de México	22-23 SEPTIEMBRE	18-19 OCTUBRE	15-16 NOVIEMBRE	13-14 DICIEMBRE
36 Secretariado Tec. de la Comisión Calif. de Publicaciones y Rev. Ilustradas	22 23 SEPTIEMBRE	18 19 OCTUBRE	15 16 NOVIEMBRE	13 14 DICIEMBRE

## FUENTES.

Aguilar Villanueva, Luis F. **Las Políticas Públicas en el Contexto Mexicano.** En revista *Prospectiva*, año 4, núm. 12, marzo de 1999.

Añorve, Cesar. **El Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000.** Rev. *Prospectiva* No. 8. Noviembre, 1997. México, D F. p 3-9.

Arellano Gault, David. **Gestión Pública en Estados Unidos: Crisis y Estado del Arte.** *Gestión y Política Pública.* CIDE, Vol. IV, núm. 1, México, Primer semestre de 1995.

Arendt, Hannah. **La Condición Humana.** España, Paidós, 1993.

Arriola Woog, Enrique. **La Administración Pública y El Público Ciudadano.** Las nuevas direcciones de la administración y políticas públicas. CIDE, XX Aniversario de la Maestría en Administración Pública, México, 1996.

Ayala, José. **Mercado, Elección Pública e Instituciones. Una revisión de las Teorías Modernas del Estado.** Miguel Ángel Porrúa, México, 1996

Bañón, Rafael. **La Nueva Administración Pública.** ED. Alianza. Textos, Madrid, España 1997.

Barajas Palomo, Jorge. **El Progreso de Auditoria con Enfoques de Calidad Total y Control Integrado.** Editorial, S.A. de C.V. 1994.

Barzelay, Michael y Armajani, Babak J. **Atravesando la Burocracia. Una Nueva Perspectiva de la Administración Pública.** México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, F. C. E ., 1998.



Bernardo Kliksberg. **Seis Tesis no Convencionales sobre Participación**. En revista *Prospectiva*, año 4 núm. 13, julio de 1999.

Biascam E., Rodolfo. **Competitividad**. Buenos Aires, Argentina. ED. Atlántida 1991

Bozeman, Barry. **La Gestión Pública. Su Situación Actual**. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, México 1998.

Brugué, Q, Amorós, M. y Goma, R. **“Administración Pública y sus Clientes: ¿Moda Organizativa u Opción Ideológica? Gestión y Análisis de Políticas Públicas**, Madrid, INAP, No 1, septiembre-diciembre 1994

Cabrero Mendoza, Enrique. **Evolución y Cambio en la Administración Pública del Administrador al Gerente Público**. INAP, Méx, 1991

Calderón Córdova, Hugo. **Manual para la Administración de Proceso de Capacitación del Personal**. Limusa. Méx., 1982.

Castelazo, José Rafael. **Técnicas y Especialidades en Administración de Personal Público en Instituto Nacional de Administración Pública**. Serie Praxis 76, sin editorial, México, Noviembre, 1995.

Craig, Roberto L. **Manual de entrenamiento y desarrollo de personal**. Diana, México, 1982.

Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. **La Nueva Administración Pública Federal**. “Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1989-1994”. ED. CNCPAP, México 1992.

- Colunga Dávila, Carlos. **La Calidad en el Servicio**. ED. Panorama. México, 1995.
- Cornejo y Rosado, Miguel Ángel **Liderazgo de Excelencia**. ED. Grad. México, 1994.
- Cottle, David. **El Servicio Centrado en el Cliente**. Editorial Díaz de Santos S.A. 1991.
- Crosby, Philip B. **Hablemos de Calidad**. Ed. Mc Graw Hill. México, 1990.
- Crosby, Philip B. **Calidad Total para el Siglo XX**. ED. Mc Graw Hill. México, 1994.
- Crozier, Michel. **La Transformación del Paradigma Burocrático a una Cultura de Gestión Pública**. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No 7. ED. CLAD Venezuela, enero, 1997. p 12
- Cruz, José. **Reinventando el Gobierno en México**". **Como aplicaron TQM los Gobiernos del Mundo que buscan la Excelencia**. ED. Orión Méx 1998.
- Edwards, Deming. **Calidad , Productividad y Competitividad**. ED. Díaz de Santos, 2º Edición, Madrid, España 1989.
- Duverger, Maurice. **Métodos de las Ciencias Sociales**. Barcelona, Ariel, doceava edición, 1981.
- Estrada Almazán, Ernesto **Calidad Total en la Administración Pública en el Estado de México (aspectos filosóficos, prospectivos y aplicativos)**. Revista de Instituto de Administración Pública No. 24 octubre –diciembre de 1994, Edo. de México 1994.

Escalante F, Sáinz, L. **Nuevas tendencias del Estado Contemporáneo**. UNAM, México 1986.

Flores Ayala, Jesús. “**Calidad en el sector público: SECOFI, una experiencia de éxito**” en Revista Prospectiva No. 13 julio de 1999. México 1999.

Garvin, David A. (1988) **Managing Quality**. Nex York: The Free Press.

Goldman, Serafín Ana Elda. **Curso de Capacitación Liderazgo y Motivación para la Calidad**. Programa de Modernización y Desarrollo Administrativo 1995-2000 en la Secretaria de Gobernación.

Gore, A (1994). **Crear una Administración Pública que Funcione Mejor y Cueste Menos**. Vitoria, INAP.

Gore, A. (1993) **The Gore Report on Reinventing Government: From Red Tape to Resultus, Creatin a Government that Works Better and Costs Less, Report of the National Perfomance Review**. New York. Times Books..

Guerrero, Omar. **Del Estado Gerencial, Estado Cívico**. México, UAEM-Miguel Ángel Porrúa, 1999.

Haro Bélchez, Guillermo. **Formación de Directivos y Calidad Total en la Administración Pública**. (notas previas) en Rev. del INAP No. 24, ED. IAPEM Estado de México.

Hernández Puente, Adriana. **Administración y Desarrollo del Personal Público**. INAP. México, 1994.

**“Investigaciones, Asesoría y Capacitación en Administración Pública”**. Serie Administración Pública y Sociedad Guatemala INAP de Guatemala diciembre, 1989.

Ishikawa, Kaoru **Que es el Control total de Calidad**. La modalidad japonesa Colombia, ED. Norma 1991.

Ishikawa, Kaoru **Practica de los Círculos de Control de Calidad**. Tecnología de Gerencia y Producción. Madrid, 1990.

Jiménez, Aburto. **Manual de Administración por Calidad**. ED. Continental, México, 1992.

Jiménez Castro, Wilburg. **Administración Pública para el Desarrollo Integral** ED Limusa México, 1987.

Klingner, Donald **Administración de los Recursos Humanos y Democratización en tres Repúblicas Centroamericanas**. Revista de Servicio Civil, 7, abril 1998.

Kliksbergs, Bernardo **Hacia un Nuevo Paradigma en Gestión Pública. En redimensionamiento y modernización de la administración pública en América Latina**. INAP. México, 1990.

Longo Martínez, Francisco. **V Congreso de la Reforma del Estado y de la Administración Pública. No. 162** Santo Domingo República Dominicana 25-27 octubre de 2000.

**Ley Orgánica De La Administración Pública Federal**. Editorial Porrúa, S.A. México, 1994.

Martínez Puón, Rafael. **Los Retos de la Nueva Gestión Pública.** Rev..  
Prospectiva No. 8 Nov, 1997 Méx. D.F p 40-42

Maya Albarrán, Sergio **El Personal en la Administración Pública Federal.**  
Situación Actual. México, 1980.

Meyer, C (1993) **Fast Cycle Time: How to Align Purpose, Strategy, and Structure  
for Speed.** Nork. The Free Press.

Ministerios de Administración Pública (MAP). **Las Transformaciones de la  
Gestión pública. Las Reformas en los Países de la OCDE.** Madrid, 1997.

Moreno Rodríguez, Rodrigo. **El Régimen Jurídico Laboral de los Trabajadores  
del Estado.** INAP. México, 1981.

Orozco Gutiérrez, Emiliano. **Diplomado en Administración y Desarrollo de  
Personal.** Material Didáctico. INAP. México

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). **Un  
Gobierno Alerta. Iniciativa de Servicios de Calidad en la administración.**  
México, D.F., 1997.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) **La Ética en  
el Servicio Público. Cuestiones y Prácticas Actuales.** Madrid, Ministerio de  
Administraciones Públicas, 1997.

Osborne, D And Gaebler, T. (1992) **Reinventing Government: How the  
Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector from Schoolhouse to  
Statehouse, City Hall to the Pentagon.** Reading, MA: Addison Wesley

Ospina Bozzi, Sonia M. **Gestión, Política Pública y Desarrollo Social: Hacia la Profesionalización de la Gestión Pública.** Gestión y Política Pública. México, CIDE, Vol. II, No. 1, enero-junio 1993

Pascale, Richard T. (1984) "Perspectives on Strategy ", **California Management Review.** 26/3, pp. 46-64

Peón Escalante, Joaquín. **Calidad Total Mitos y Realidades.** Revista Expansión, Edición especial, 18 de noviembre de 1992. México.

Richardo Pagaza, Ignacio. **Introducción a la Administración Pública de México.** Tomo I y II, INAP, 1984.

Pochard, Marcel. **Tendencias Actuales y Futuras de las Iniciativas de Calidad en el Servicio: la Situación en Francia.** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Un Gobierno Alerta. Iniciativas de Servicios de Calidad en la Administración. México, D.F., 1997.

**"Programa Euro-Latinoamericano de Formación en la Administración Pública"**. Seminario-taller el papel de las instituciones de formación de funcionarios en el fortalecimiento de la Gestión Regional y Local. Informe caso de México (Distrito Federal. Estado. Aguascalientes, San Luis Potosí y Zacatecas.) 26 de Mayo al 13 de junio de 1997.

Quiroga Leos, Gustavo. **La calidad del servicio en la administración municipal.** Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal num. 45, 46 y 47 ED: INAP, México, 1995

Ramió, C. **Teoría de la Organización y Administración Pública.** Madrid, 1999. Tecnos-UPF

Richards, Sue. **El Paradigma del Cliente en la Gestión Pública**. Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Madrid, INAP, No. 1. septiembre-diciembre 1994

Roel Rodríguez, Santiago **Estrategias Para un Gobierno Competitivo**. ED Castillo, 1996

Sánchez González, José Juan. **La Gestión Pública: una aproximación teórica y práctica**. Mimeo, 2000. (próxima publicación).

Sánchez González, José Juan **La Calidad en la Gestión Pública Contemporánea**. Revista del IAPEM, Estado de México, IAPEM No. 45, enero abril 2000.

Shand, David **La Nueva Gestión Pública: Retos y Temas de discusión en una perspectiva internacional**. Revista de Administración Pública (RAP). México. INAP, 1996, No. 91

Selle, Andrés. **Calidad Total una Necesidad Imperiosa**. ED. Gestión 2000 S.A. ICFYDE 1993.

Seminario Regional. **Los Desafíos de las Administraciones Públicas frente a la Integración Regional**. Montevideo, Marzo de 1997.

Siliceo A , Alfonso. **Capacitación y Desarrollo de Personal**. Limusa, México. 1983.

Schettino, Macario. **Para Reconstruir México**. Océano, México, 1996.

Spencer Johnson, M. D **¿Quién se ha llevado mi Queso?**. Ediciones Urano. España. 2000.

Tinoco Sánchez, Hilda. **La acción de fomento de la administración pública del Estado de México en materia de calidad y productividad como factor para elevar la competitividad de su aparato productivo.** ED. Instituto de Administración Pública del Estado de México. Estado. de México. 1993.

Torres Vega, Juan Luis **La Profesionalización del Servidor Público en México.** Rev. Prospectiva No. 8 Noviembre 1997. México., D.F p.79-83.

Turton, Genie. **Tendencias Actuales y Futuras de las Iniciativas de Calidad en el Servicio. Programa de Calidad en el Servicio: Reino Unido.** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Un gobierno alerta. Iniciativas de Servicios de Calidad en la Administración México. D.F ,1997.

Uvalle Berrones, Ricardo. **El Carácter Multifacético de la Gestión Pública Contemporánea.** Revista IAPEM. México, IAPEM, No. 37, enero-marzo 1998.

Uvalle Berrones, Ricardo. **La Formación de la Administración Pública Capitalista. Diferencias entre la Administración Pública y la Administración Privada.** México, Departamento de Administración pública Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Uvalle Berrones, Ricardo **La Calidad de la Administración Pública.** En Revista de Estudios Políticos. No. II. México, FCPyS - UNAM, 1994.

Uvalle, Ricardo. **Un testimonio de Gestión y Modernización Administrativa: El Gobierno del Estado de Sinaloa.** México , 1992.

Vázquez Nava, Ma. Elena. **La Administración Pública Contemporánea en México.** FCE. 1993



## HEMEROGRAFIA.

Olivan, A. **Idea General de la Administración.** En *Revista de Administración Pública (Homenaje al Maestro Gabino Fraga)*. Instituto Nacional de Administración Pública. México, 1982.

Pardo, María del Carmen **La Administración Pública en México: su desarrollo como disciplina.** En *Revista del Colegio de México*. Colegio de México, México 1993.

Uvalle, Ricardo. **La Calidad de la Administración Pública.** En *Revista de Estudios Políticos*. No. 11. México, FCPyS-UNAM, 1994.

## DOCUMENTOS OFICIALES:

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. **Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000**, México de 1995.

Poder Ejecutivo Federal, Secretaría de Gobernación **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.** Talleres Gráficos de la Nación, México 1990.

**Programa de Modernización de la Administración Pública Federal 1995-2000**, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Mayo de 1996.

Poder Ejecutivo Federal, **Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.** Editorial Porrúa, México 1996.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. **Acuerdo para la Elevación de la Productividad y la Calidad.** México, 1992.

Secretaría del Trabajo y Previsión social **Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994.**

Secretaría de Gobernación. **Centro de Calidad.** Insurgentes Sur No. 105, piso 14

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. **Unidad de Desarrollo Administrativo.** Insurgentes 1735, piso 8.

**XX Aniversario de la Maestría en Administración Pública del CIDE.** Memoria del evento, México 1996.