



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA

LA CAPACITACION COMO AREA DE DESARROLLO DEL
PROFESIONAL EN PEDAGOGIA, EN LA SECRETARIA DE
MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

FACULTAD DE FILOSOFIA
Y LETRAS

INFORME ACADEMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGIA

PRESENTA:

ROSALBA ACEVEDO AVILES

ASESORA: MTRA. OFELIA EUSSE ZULUAGA



MEXICO, D. F.

OCTUBRE DE 2005

m348859



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.

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Filosofía y Letras

Colegio de Pedagogía

**LA CAPACITACIÓN COMO ÁREA DE DESARROLLO
DEL PROFESIONAL EN PEDAGOGÍA, EN LA
SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS
NATURALES**

Informe Académico de Actividad Profesional

Rosalba Acevedo Avilés
No. Cta. 9122511-1

Asesora
Mtra. Ofelia Eusse Zuluaga

Presentación

1. La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales

- 1.1 Antecedentes en materia ambiental en nuestro país
- 1.2 Creación de la SEMARNAP
- 1.3 El cambio a una nueva administración
- 1.4 Estado actual de la SEMARNAT
 - 1.4.1 Visión y Misión de la SEMARNAT
 - 1.4.2 Actividades Sustantivas
 - 1.4.3 Objetivos Fundamentales
 - 1.4.4 Estructura Orgánica
 - 1.4.5 Funciones de las Áreas
- 1.5 Conclusiones

2. Área de Desarrollo de la Actividad Profesional

- 2.1 Áreas Sustantivas y Adjetivas
- 2.2 La Oficialía Mayor
- 2.3 La Dirección General de Recursos Humanos
- 2.4 La Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano
 - 2.4.1 Sistema general de funcionamiento de la DCDCH
 - 2.4.2 Vertientes de capacitación de la DCDCH
 - 2.4.3 Plan Institucional de Capacitación
- 2.5 Conclusiones

3. Actividades Desarrolladas en la Institución

- 3.1 Descripción del Puesto
- 3.2 Funciones desarrolladas
 - 3.2.1 Diseñar, elaborar, aplicar y analizar los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
 - 3.2.2 Impartir cursos de capacitación sobre diversos temas
 - 3.2.3 Diseñar, elaborar y aplicar material didáctico

- 3.2.4 Coordinar Cursos de Capacitación
- 3.2.5 Elaborar reportes e informes de avances de seguimiento
- 3.2.6 Coordinar Programas de Capacitación
- 3.2.7 Apoyar a la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano
- 3.3 Programas de capacitación coordinados
 - 3.3.1 Programa de Mejora Continua para Mandos Medios
 - 3.3.2 Programa de Sistemas de Manejo Ambiental
 - 3.3.3 Programa de Capacitación de las Delegaciones Federales
 - 3.3.4 Programa del Sep a Cómputo
 - 3.3.5 Programa de Inducción a la SEMARNAT
 - 3.3.6 Programa de Capacitación a Distancia
- 3.4 Conclusiones

4. Análisis y evaluación de la actividad desarrollada

- 4.1 Relación existente entre la formación recibida en la carrera de pedagogía y las actividades desarrolladas en la SEMARNAT
- 4.2 Evaluación del papel del pedagogo en la capacitación gubernamental
- 4.3 Conclusiones generales del Informe Académico de Actividad Profesional

Bibliografía

El presente Informe Académico de Actividad Profesional, muestra las actividades que desarrollé en la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano; área que forma parte de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, SEMARNAT. Dichas actividades comprenden el periodo de 1998 al 2002, tiempo en el que laboré en esta Institución con el puesto de Jefe de Departamento de Capacitación a Distancia.

El informe está dividido en cuatro grandes apartados, cada uno de los cuales se refiere a un tema específico; en conjunto describen las principales actividades que realicé en el área así como el entorno en el que se desarrollaron.

Los dos primeros capítulos establecen el contexto en el cual se realizaron las funciones a mi cargo y las características situacionales que determinaron su realización.

El primer capítulo está relacionado con la SEMARNAT, en éste se detallan los antecedentes que existen en nuestro país en materia ambiental, así como las causas que favorecieron la creación de la Secretaría de Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca, así como su posterior transformación a SEMARNAT y su actual estructura, misión, visión y objetivos estratégicos que definen su quehacer.

En este mismo capítulo se presenta la estructura orgánica de la Secretaría y las funciones generales que tienen cada una de las áreas que la conforman, incluyendo sus órganos desconcentrados y descentralizados.

El segundo capítulo se denomina Área de Desarrollo de la Actividad Profesional y en él se establece la diferencia que existe entre áreas sustantivas, las cuales están relacionadas directamente con la misión de la Secretaría y áreas adjetivas que son de apoyo para el cumplimiento de las funciones de la misma.

En esta parte del informe se precisan algunas características de la Oficialía Mayor, así como de la Dirección General de Recursos Humanos en la cual se encuentra la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano que es el área donde desarrolle las funciones que se describen en el informe.

El tercer capítulo se titula: Actividades Desarrolladas en la Institución. Se divide en dos partes, en la primera se describen las funciones que desarrollé en la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano y en la segunda los Programas de Capacitación que coordiné como responsable del Departamento de Capacitación a Distancia.

Las funciones que describo en el informe se relacionan con el diseño, elaboración, aplicación y análisis de los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación; la impartición de cursos de capacitación; el Diseño, elaboración y aplicación de material didáctico; la Coordinación de cursos de Capacitación; la Elaboración de reportes e informes de avances y seguimiento; la coordinación de programas de capacitación y los apoyos adicionales que otorgaba a la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano.

Algunos de los programas de capacitación que coordiné en el área y que se señalan en el informe son: Programa de Mejora Continua para Mandos Medios; Programa de Sistemas de Manejo Ambiental; Programa de Capacitación de las Delegaciones Federales; Programa de Sepa Cómputo; Programa de Inducción a la SEMARNAT y Programa de Capacitación a distancia.

El último capítulo denominado Análisis y evaluación de la Actividad Desarrollada, presenta una breve revisión sobre el papel que realicé en la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano durante el tiempo que laboré ahí, y la importancia que considero, tiene el profesional en pedagogía en estas áreas.

Lo anterior presenta de manera general el contenido de este Informe Académico de Actividad Profesional. Cabe señalar que el documento se encuentra ilustrado con diversos esquemas que realicé durante la integración del mismo, cuyo propósito es facilitar la lectura del propio documento.

Para concluir, es importante señalar que mi intención por desarrollar un informe de la experiencia que tuve en esta Institución, está enfocada a mostrar algunas de las posibilidades de desarrollo que existen en el campo del profesional en pedagogía y la importancia que tiene el continuar abriendo caminos en el ámbito profesional.

Así mismo, este Informe busca dar a conocer a otros compañeros, mi experiencia en la institución y que ésta sirva como punto de análisis sobre las habilidades y conocimientos que se requieren, de lo profesionales en la educación, que quieran enfocarse a las áreas de capacitación de las instituciones públicas.

1. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales

1.1 Antecedentes en materia ambiental en nuestro país

La legislación y el nacimiento de órganos del Estado relacionados con el aprovechamiento y conservación de los recursos naturales, tienen su origen en los años cuarenta. Su creación se vincula a la búsqueda del gobierno, por reglamentar y controlar las actividades relacionadas con dichos recursos, así se expiden leyes particulares sobre el agua, lo forestal, la pesca, el mar territorial, etcétera, **procurando más el fomento de la actividad económica que el considerar de manera especial sus efectos en el medio ambiente.**

El siguiente cuadro¹, muestra de manera sintética, las principales acciones emprendidas por el gobierno en materia ambiental, desde la década de los cuarenta hasta antes del surgimiento de la SEMARNAP.

• 1947	Se instrumentó el Proyecto de Pesca (de la Secretaría de Marina Nacional) con el cual se realizó una gran parte de la obra hidráulica actual;
• 1971	Se publicó la Ley para Prevenir y Controlar la Contaminación Ambiental, se creó la Subsecretaría de Pesca, y surgió el Programa Sectorial de Fomento Agropecuario y Forestal;
• 1973	Surge la Subsecretaría para el Mejoramiento del Medio Ambiente, adscrita a la Secretaría de Salubridad y Asistencia;
• 1975	Se publica el Plan Nacional Hidráulico;
• 1976	Se formaliza el Departamento de Pesca;
• 1977	Se publicó el Plan Nacional de Desarrollo Pesquero;
• 1982	Se crea la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), la Secretaría de Pesca, y entra en vigor la Ley Federal de Protección al Ambiente (LFPA);
• 1988	Se publicó la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección del Ambiente (LGEEPA) y se crea la Comisión Nacional del Agua (CNA);
• 1992	Se publicó la Ley de Aguas Nacionales (LAN), y se crea la Subsecretaría del Medio Ambiente, ubicada en la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL);

Cada una de estas acciones significó un antecedente importante por conformar una política ambiental en nuestro país, sin embargo las acciones posteriores por el cuidado y protección del medio ambiente se vieron impulsadas por la preocupación internacional por detener y revertir el deterioro ambiental.

En 1992, se realizó, en Río de Janeiro, la Conferencia de la Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, denominada Cumbre de la Tierra².

El objetivo de dicha reunión era: *“establecer una alianza mundial nueva y equitativa mediante la creación de nuevos niveles de cooperación entre los Estados, los sectores claves de las*

¹ Manual de Inducción a la SEMARNAP. Centro de Capacitación en Calidad. 1999

² Esta Conferencia fue el medio para reafirmar la Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, aprobada en Estocolmo el 16 de junio de 1972

*sociedades y las personas. Procurando alcanzar acuerdos internacionales en los que se respeten los intereses de todos y se proteja la integridad del sistema ambiental y de desarrollo mundial*³.

Algunos de los principios mencionados en el Informe de la Cumbre de la Tierra son:

- Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sustentable. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza (Principio 1).
- El derecho al desarrollo debe ejercerse en forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras (Principio 3).
- A fin de alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente deberá constituir parte integrante del proceso de desarrollo y no podrá considerarse en forma aislada (Principio 4).
- Los Estados deberán cooperar con espíritu de solidaridad mundial para conservar, proteger y restablecer la salud y la integridad del ecosistema de la Tierra (Principio 7).
- El mejor modo de tratar las cuestiones ambientales es con la participación de todos los ciudadanos interesados, en el nivel que corresponda. En el plano nacional, toda persona deberá tener acceso adecuado a la información sobre el medio ambiente de que dispongan las autoridades públicas, incluida la información sobre los materiales y las actividades que encierran peligro en sus comunidades, así como la oportunidad de participar en los procesos de adopción de decisiones. Los Estados deberán facilitar y fomentar la sensibilización y la participación de la población poniendo la información a disposición de todos (Principio 10).
- Los Estados deberán promulgar leyes eficaces sobre el medio ambiente. Las normas, los objetivos de ordenación y las prioridades ambientales deberían reflejar el contexto ambiental y de desarrollo al que se aplican (Principio 11).
- Los Estados deberían cooperar en la promoción de un sistema económico internacional favorable y abierto que llevará al crecimiento económico y el desarrollo sostenible de todos los países, a fin de abordar en mejor forma los problemas de la degradación ambiental (Principio 12).

Estos principios marcaron el compromiso que en materia ambiental asumieron los países miembros de las Naciones Unidas, entre ellos México.

Las acciones que siguieron en materia ambiental en nuestro país, se derivaron en gran medida de los acuerdos tomados en la Cumbre y culminaron en la creación de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, SEMARNAP.

³Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Centro de Información. Naciones Unidas. www.cinu.org.mx

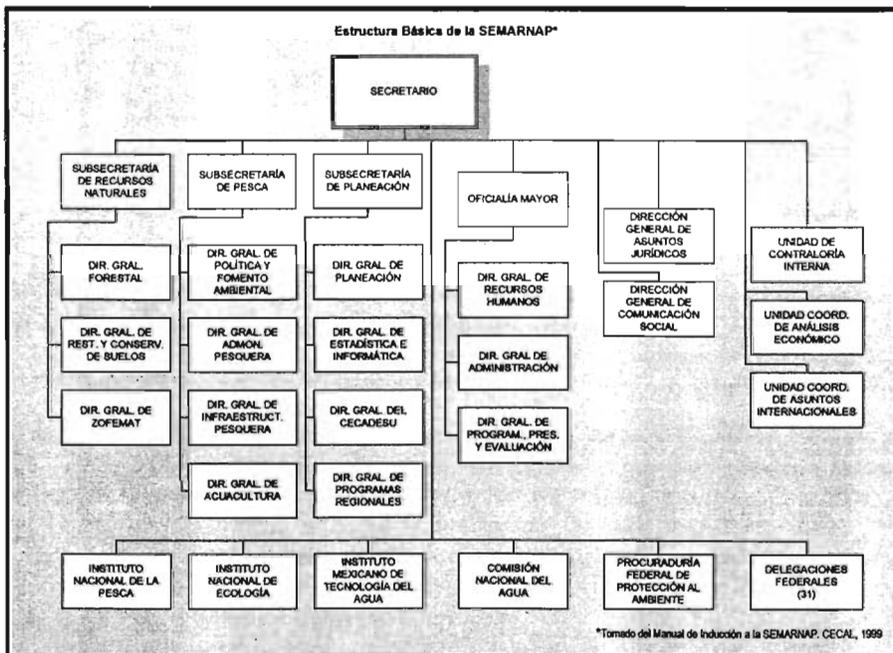
1.2 Creación de la SEMARNAP

El 28 de diciembre de 1994, el Congreso de la Unión aprobó las reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública y establece la creación de la **Secretaría de Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP)**, como una dependencia del Ejecutivo Federal cuya responsabilidad se enfoca al uso y manejo racional de los recursos naturales, con una perspectiva de sustentabilidad.

Esta Secretaría surge ante la necesidad de resolver un diseño institucional disperso y desarticulado de las políticas ambientales y ecológicas, integrando en una sola institución la responsabilidad de formular y vigilar el cumplimiento de leyes y normas en materia ambiental, así como para inducir el aprovechamiento racional de los recursos naturales renovables, no sólo para su preservación, sino para asegurar la base natural del desarrollo económico nacional y contribuir a mejorar el nivel de vida de la población, garantizando su sustentabilidad presente y futura.

La SEMARNAP se convierte en la primera institución que, a nivel federal, es responsable de diseñar e instrumentar la política ambiental para el cuidado, conservación y aprovechamiento sustentable de los Recursos Naturales de nuestro país.

Para su conformación, la SEMARNAP, integra a varios organismos públicos ya existentes y define una estructura organizacional como se presenta en el siguiente organigrama, que muestra la estructura básica de la institución⁴.



⁴ Manual de Inducción a la SEMARNAP. Centro de Capacitación en Calidad. 1999

Las áreas que provenían de otras instituciones eran:

- Subsecretaría de Pesca.- Sus funciones anteriormente estaban en la Secretaría de Pesca, SEPESCA.
- Instituto Nacional de Ecología, el cual dependía de la Secretaría de Desarrollo Social, SEDESOL.
- Instituto Nacional de la Pesca, el cual dependía de la SEPESCA.
- Instituto Mexicano de Tecnología del Agua, el cual dependía de Comisión Nacional de Agua, CONAGUA.
- Comisión Nacional del Agua, que era una institución independiente.

Durante su primera administración (que comprende, su nacimiento en 1994, hasta el término del sexenio, en el 2000), la SEMARNAP impulsó acciones y programas tendientes a crear una imagen clara del quehacer y funcionamiento de la Secretaría y haciendo énfasis en el compromiso ciudadano por el cuidado del Medio Ambiente.

Se fortaleció la incorporación del concepto y significado de desarrollo sustentable, tanto en la iniciativa privada y el sector público, como en la misma sociedad.

Todas sus acciones se establecieron y realizaron en el marco del modelo de desarrollo, impulsado por el Ejecutivo Federal, denominado Programa de Modernización de la Administración Pública, PROMAP.

El PROMAP, tenía por objetivo “transformar la administración pública en una organización eficaz, eficiente y con arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las necesidades de la sociedad y 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 correctivas⁵”.

Este objetivo se vería retomado más adelante en el Modelo Calidad Intragob, en la siguiente administración.

Los objetivos de la SEMARNAP⁶, en este periodo fueron:

- Frenar las tendencias de deterioro del medio ambiente y los recursos naturales.
- Impulsar el aprovechamiento y el manejo de la riqueza natural de la nación, considerando los límites reproductivos de los recurso renovables y reconociendo el valor social de la preservación del medio ambiente.
- Promover los cambios tecnológicos con atención a la calidad ambiental.
- Aprovechar los recursos naturales para contribuir a resolver los problemas de pobreza e inequidad.

⁵ Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000. Presidencia de la República. 1995

⁶ Manual de Inducción a la SEMARNAP. Centro de Capacitación en Calidad. 1999

1.3 El cambio a una nueva administración

Las elecciones del 2 de Julio de 2000, significaron para nuestro país, un cambio sin precedentes en materia política, al resultar electo como futuro presidente de la república el C. Vicente Fox Quezadas. Este hecho cambiaría por ende, el rumbo de la SEMARNAP.

El 30 de noviembre de 2000 aparece publicado en el Diario Oficial de la Federación los cambios a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, con los cuales trabajaría la nueva administración. En este documento se identifican a 18 Secretarías de Estado, entre las que se encuentra la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, SEMARNAT.

Este cambio significó para la secretaría pasar el subsector pesca a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

El objetivo de esta transferencia era hacer una gestión funcional que permitiera impulsar una política nacional de protección al ambiente, que diera respuesta a la creciente expectativa nacional para proteger los recursos naturales y que lograra incidir en las causas de la contaminación y de la pérdida de ecosistemas y de biodiversidad. Constituir una política de Estado de protección ambiental, que revierta las tendencias del deterioro ecológico y sienta las bases para un desarrollo sustentable en el país ⁷.

Las SEMARNAT impulsaría con sus acciones los tres ámbitos de desarrollo del país, acotados por el Ejecutivo Federal ⁸:

- Crecimiento con Calidad
- Desarrollo Social y Humano
- Orden y Respeto

Al modelo de desarrollo bajo el cual actuaría la Secretaría se le denominó Modelo de Calidad Intragob, el cual se basaba principalmente en la Innovación Gubernamental, definida como el "movimiento cultural y estructural que busca reformar la orientación, la capacidad y la velocidad de respuesta estratégica de la Administración Pública Federal⁹", cuyo propósito central es "*mejorar la capacidad de gobernar*".

Derivado del cambio de administración y con la finalidad de dar cumplimiento a lo estipulado por el Ejecutivo Federal, en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Modelo Calidad Intragob, la SEMARNAT cambia de titular¹⁰, modifica sus atribuciones y establece una nueva estructura organizacional.

Estos cambios buscaban generar una política ambiental integral, impulsada por todos: la sociedad civil, las organizaciones sociales, las empresas y el gobierno, asumiendo cada uno el peligro que representa la falta de cuidado del medio ambiente y la importancia que tiene éste para preservar y mejorar la calidad de vida de todos los mexicanos.

⁷ Manual de Inducción a la SEMARNAT. Centro de Capacitación en Calidad. 2001

⁸ Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006. Presidencia de la República. 2000

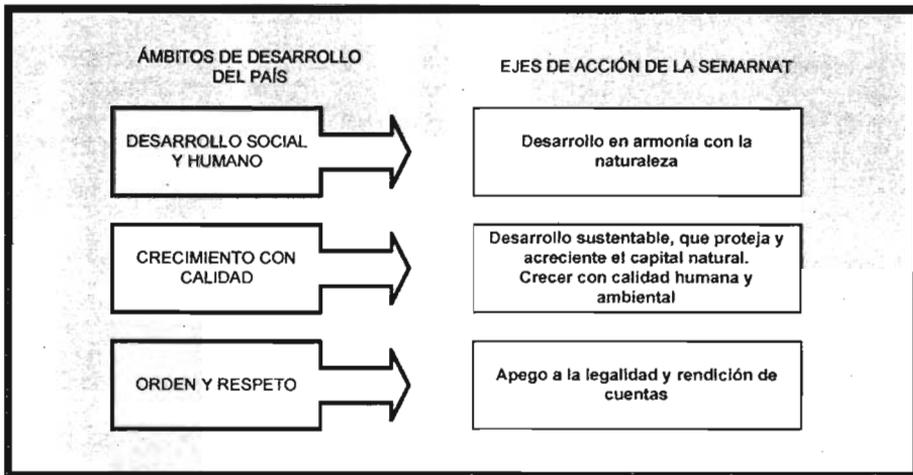
⁹ Modelo de Calidad Intragob. Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental. 2000

¹⁰ La titular de la SEMARNAP, era la Lic. Julia Carabias Lillo y de la SEMARNAT, el Lic. Victor Lichtinger (hasta el 2004).

1.4 Estado actual de la SEMARNAT

Hasta el 2002, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, SEMARNAT, era la dependencia de gobierno cuyo propósito fundamental era generar una política nacional de protección ambiental orientada a responder a la creciente expectativa de los ciudadanos por proteger los recursos naturales, e incidir en las causas que originan la contaminación, la pérdida de ecosistemas y de la biodiversidad.

Su labor se encontraba sustentada en los tres ámbitos de desarrollo del país impulsados por el Ejecutivo Federal; para cada uno de ellos estableció ejes de acción institucionales, en el siguiente cuadro se detallan dichos ámbitos y ejes:



La SEMARNAT era la encargada de planear, regular y atender las peticiones de la población en general, relacionadas con los servicios de protección ambiental, con la finalidad de garantizar el derecho constitucional que todos tenemos a un medio ambiente sano¹¹.

El impacto de sus acciones recaía en la iniciativa privada, en la sociedad y en el propio gobierno, entendiéndose todos los sectores que conforma el país; cada uno es responsable de cumplir con lo que la secretaría disponga, es decir las políticas que genere, en materia ambiental.

Organizacionalmente la secretaría contaba, hasta el 2002, con una plantilla de aproximadamente 12,000 trabajadores, de los cuales el 60% es personal sindicalizado, es decir que ocupa puestos operativos. La mayor parte del personal tiene como adscripción la Comisión Nacional del Agua (órgano desconcentrado de la SEMARNAT).

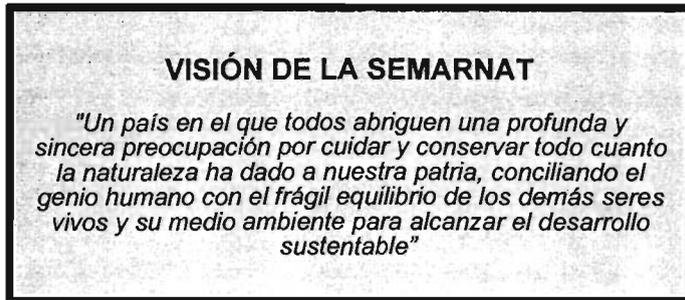
En términos generales estas son algunas de las características de la actual secretaría, a continuación conoceremos los elementos principales que conforman su plan estratégico.

¹¹ Art. 4º párrafo quinto (Adicionado, D.O. 28 de junio de 1999). Capítulo I. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

1.4.1 Visión y Misión de la SEMARNAT

La SEMARNAT plantea en su Reporte Integral 2000¹² la visión y misión de la secretaría, con la finalidad de establecer de forma amplia los fines del sector medio ambiente, así como expresar aquello que se quiere crear en esta materia.

La Visión¹³ se enfocó al largo plazo, es decir para el 2025 (fecha planteada por el Ejecutivo Federal).



La Misión¹⁴ o razón de ser de la Institución, se estableció para el mediano plazo, es decir para el 2006, fecha establecida por el Ejecutivo Federal para su administración.

Esta misión es lo que se tiene que hacer en el presente para que en el futuro se alcance la Visión planteada. La misión representa el compromiso actual para alcanzar ese sueño.



¹² En este documento se define el direccionamiento de la institución para el período 2000-2006 y es entregado a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para su contemplación en el presupuesto anual. Es elaborado por los mandos superiores de la institución.

¹³ Reporte Integral 2000. SEMARNAT

¹⁴ Idem

1.4.2 Actividades Sustantivas

Las Actividades Sustantivas¹⁵ son los enunciados que definen la acción de la Institución, su quehacer y responsabilidad. Van de la mano con los objetivos estratégicos y permiten delimitar el campo de acción de la dependencia, éstas son:

- Formular, conducir y evaluar la política nacional del medio ambiente y recursos naturales.
- Promover y fomentar el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.
- Promover y fomentar la responsabilidad ambiental de los sectores productivos.
- Vigilar el cumplimiento de la legislación ambiental y de los recursos naturales, así como promover mecanismos voluntarios para su cumplimiento.
- Desarrollar y fomentar la investigación en materia ambiental. Promover y fomentar la cultura, la educación, la capacitación y la participación social en materia de medio ambiente y recursos naturales.
- Crear mecanismos e instrumentos para informar oportunamente a la sociedad en materia ambiental y de recursos naturales.
- Detener y revertir el deterioro del medio ambiente y de los recursos naturales.
- Asegurar la integridad y operabilidad a los componentes de la política ambiental en un marco de mejora institucional.
- Administrar racionalmente los recursos asignados al sector.

1.4.3 Objetivos Fundamentales

Los principales objetivos de la SEMARNAT se reflejan en 14 grandes metas a alcanzar, las cuales se encuentran enfocados a los tres ámbitos de desarrollo que estipuló el Ejecutivo Federal en su Plan Nacional de Desarrollo que son: Desarrollo Social y Humano, Crecimiento con Calidad y Orden y Respeto.

Desarrollo Social y Humano

- Alcanzar la protección y conservación de los ecosistemas, especies y genes más amenazados del país.
- Detener y revertir la contaminación del agua, aire y suelos.
- Detener y revertir los procesos de erosión y deforestación.

¹⁵ Idem

Crecimiento con Calidad

- Asegurar la incorporación de la variable ambiental como política de Estado en las actividades de la vida nacional (gobierno, empresas, sociedad).
- Promover el uso sustentable de los recursos naturales (incluyendo la eficiencia en el uso del agua y la energía).
- Promover una gestión ambiental integral y descentralizada.
- Fomentar el desarrollo y la adopción de procesos productivos y tecnologías limpias.
- Incrementar y fortalecer la participación social y el acceso a la información en políticas y programas ambientales y de conservación.
- Desarrollar y fomentar la investigación aplicada para apoyar las actividades del Sector.
- Promover procesos de educación, capacitación y comunicación para la preservación del equilibrio ecológico, la protección del ambiente y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.
- Facilitar la conducción integral de la política ambiental y de recursos naturales para la consolidación del desarrollo sustentable.
- Administrar y preservar las aguas nacionales con la participación de la sociedad para lograr el uso sustentable del agua.

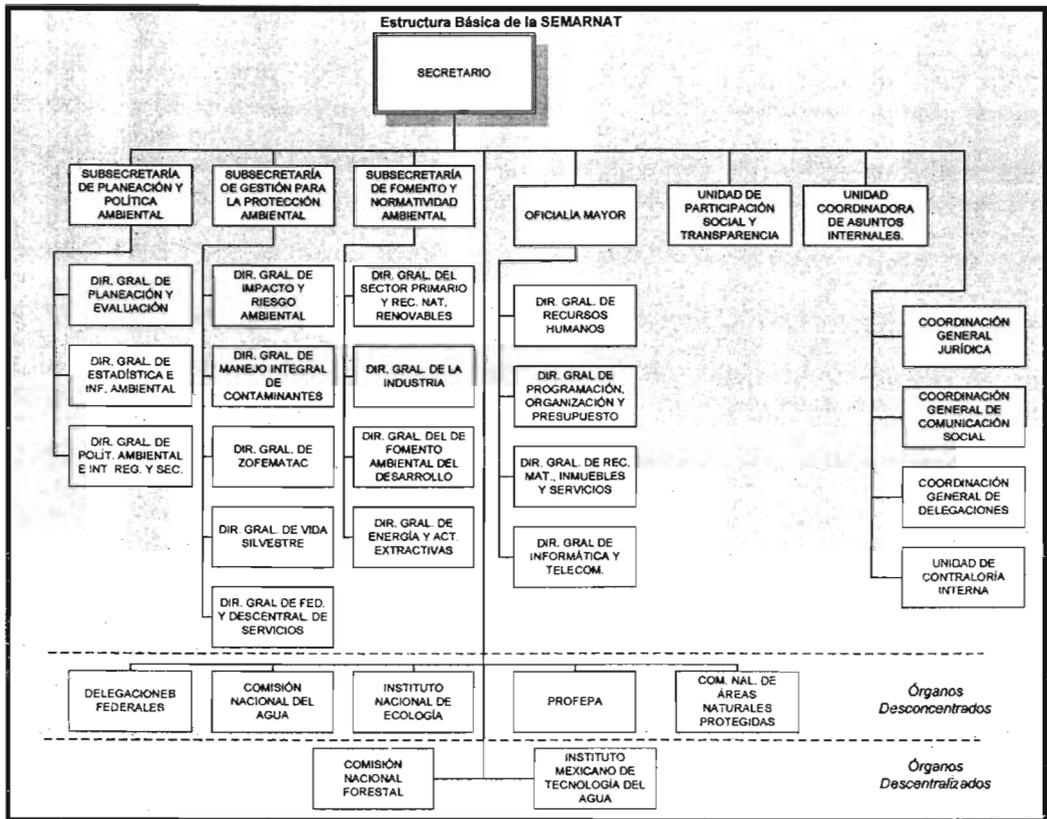
Orden y Respeto

- Garantizar el estricto cumplimiento y aplicación de la normatividad en material ambiental.
- Asegurar la rendición de cuentas a la ciudadanía, con eficacia, eficiencia y transparencia.

1.4.4 Estructura Orgánica

El Acuerdo por el que se adscriben orgánicamente las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la SEMARNAT, se publica el 27 de enero del 2003 en el Diario Oficial de la Federación. Posteriormente se realiza el reglamento interior en donde se determinan las funciones de cada una de las áreas que comprenden a la Institución.

Derivado de estos dos documentos, se presenta la siguiente estructura y funciones de la SEMARNAT:



1.4.5 Funciones de las áreas

En el Reglamento Interior de la SEMARNAT¹⁶, se establecen las atribuciones para cada uno de los órganos que la conforman; en él se enuncia el quehacer de las áreas sustantivas y administrativas de la Secretaría.

A continuación se menciona de manera general, las responsabilidades de las áreas que integran a la SEMARNAT, así como la estructura de cada una de ellas¹⁷.

Secretario del Despacho

Como representante de la dependencia, es responsable de dirigir las políticas de la Institución y de sus órganos desconcentrados, de conformidad con la legislación aplicable y con las políticas de desarrollo.

¹⁶ Reglamento Interior de la SEMARNAT. Diario Oficial de la Federación 21 de enero de 2003

¹⁷ Manual de Inducción a la SEMARNAT. Centro de Capacitación en Calidad. 2001

Subsecretaría de Planeación y Política Ambiental

Entre las tareas fundamentales que realiza la Subsecretaría, se encuentran las de:

- Diseñar y aplicar lineamientos para dar seguimiento y evaluar el desempeño de la gestión de la Secretaría.
- Promover la incorporación de los criterios ambientales en el diseño, instrumentación y evaluación de las políticas públicas.
- Formular y evaluar la política de Integración Regional vinculada a esquemas de planeación participativa, y
- Mantener vigente el derecho a la información ambiental, a través del Sistema Nacional de Información Ambiental y de Recursos Naturales.

Tres Direcciones Generales permiten a la Subsecretaría de Planeación cumplir con sus responsabilidades:

- Dirección General de Planeación y Evaluación,
- Dirección General de Estadística e Información Ambiental,
- Dirección General de Política Ambiental e Integración Regional y Sectorial.

Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental

La función de esta Subsecretaría, es la regulación y protección de la calidad ambiental y los recursos naturales.

Las acciones que realiza están orientadas a conservar la biodiversidad del país, detener y revertir el deterioro de los ecosistemas forestales, la restauración de suelos; promover el desarrollo integral costero; el manejo adecuado de los materiales y desechos peligrosos, así como mejorar la gestión para la calidad del aire.

La realización de esas tareas recae en las cinco Direcciones Generales que la integran:

- Dirección General de Impacto y Riesgo Ambiental,
- Dirección General de Manejo Integral de Contaminantes,
- Dirección General de Zona Federal Marítimo Terrestre y Ambientes Costeros,
- Dirección General de Vida Silvestre,
- Dirección General de Federalización y Descentralización de Servicios Forestales y de Suelo.

Subsecretaría de Fomento y Normatividad Ambiental

Se responsabiliza de la regulación ambiental por sectores y/o actividades productivas; promueve la ecoeficiencia y el mejoramiento continuo del desempeño ambiental de los sectores productivos.

En particular, se encarga del diseño y promoción de instrumentos de fomento y normatividad ambiental para proteger los recursos naturales y ecosistemas de la contaminación que generan las actividades de los sectores productivos y de promover su desarrollo y aprovechamiento sustentable.

Incluye cuatro Direcciones Generales, cada una de ellas guarda congruencia temática con las necesidades y problemas de los sectores regulados:

- Dirección General del Sector Primario y Recursos Naturales Renovables,
- Dirección General de la Industria,
- Dirección General de Fomento Ambiental del Desarrollo Urbano, Transporte, Servicio y Turismo,
- Dirección General de Energía y Actividades Extractivas.

Oficialía Mayor

Administra y organiza los recursos humanos, materiales y financieros de la Institución, con un enfoque de calidad en el servicio, racionalidad en el gasto y desconcentración de funciones.

A la par, promueve en el servidor público, el desarrollo de una cultura organizacional fundamentada en el aprovechamiento óptimo y transparente de los recursos y en la rendición de cuentas a la sociedad y desarrolla tecnologías de información que permitan el manejo eficiente y oportuno de los recursos. Es responsable además, de establecer las políticas de capacitación, desarrollo personal y presupuesto.

Forman parte de la Oficialía Mayor, las siguientes Direcciones Generales:

- Dirección General de Recursos Humanos,
- Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto,
- Dirección General de Recursos Materiales, Inmuebles y Servicios,
- Dirección General de Informática y Telecomunicaciones.

Unidad Coordinadora de Participación Social y Transparencia

Se ocupa de asegurar la rendición de cuentas a la ciudadanía con eficacia y transparencia; facilitar la participación social en la definición de la política ambiental y el acceso ciudadano a la información en políticas y programas ambientales y de conservación.

Unidad Coordinadora de Asuntos Internacionales

Representa a la Secretaría en los eventos de la agenda ambiental internacional y se responsabiliza del control de la gestión de las actividades internacionales de la Secretaría, asesora en materia de asuntos internacionales a las unidades administrativas de la Institución y da seguimiento a los programas que en esta materia instrumenten.

Coordinación General Jurídica

Coordina y evalúa los asuntos de la Secretaría y de sus órganos desconcentrados. Promueve la actualización del marco jurídico en materia de preservación, conservación y protección del ambiente y del desarrollo sustentable, y dictamina jurídicamente los proyectos de Normas Oficiales Mexicanas en el ámbito de competencia de la Secretaría.

Coordinación General de Comunicación Social

Actúa como vocero oficial de la Secretaría; diseña y lleva a cabo las actividades de difusión, comunicación, prensa y relaciones públicas de la Institución y de sus órganos desconcentrados. Promueve, entre los medios de comunicación, la divulgación de los planes, programas, proyectos y campañas sobre los recursos naturales y coordina el diseño de estrategias de comunicación en el extranjero.

Coordinación General de Delegaciones

Es responsable de coordinar la gestión y las acciones operativas de la Secretaría en las entidades federativas, así como el programa de desconcentración y simplificación administrativa de los servicios que prestan las Delegaciones Federales. Además, promueve la concertación institucional de las representaciones regionales con las autoridades estatales y locales.

CECADESU

El Centro de Educación y Capacitación para el Desarrollo Sustentable, cumple con la responsabilidad de promover procesos de educación y capacitación para la preservación del equilibrio ecológico, la protección del ambiente y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales. En particular, entre la comunidad escolar y académica, los agentes sociales vinculados con el sector rural y los servidores públicos de los tres niveles de gobierno. Fomenta la cultura ambiental mediante procesos de comunicación e información y fortalece la participación social.

Unidad de Contraloría Interna

Es el órgano interno que controla el uso transparente de los recursos asignados a la Secretaría y a sus órganos desconcentrados, previene y sanciona las acciones de corrupción en que incurran los servidores públicos.

Delegaciones Federales

Son las encargadas de coordinar, en el ámbito territorial de la entidad federativa o región correspondiente, la ejecución de las acciones y de los programas de la Secretaría. De igual forma, favorecen la conservación y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, a través de la promoción de acuerdos de coordinación con los gobiernos estatales y los sectores social y privado. El seguimiento a las acciones de descentralización y desconcentración del sector en el ámbito estatal o regional, es también una tarea importante en su quehacer.

Comisión Nacional del Agua

Es la encargada de administrar y custodiar las aguas nacionales; vigilar el cumplimiento de la ley y el reglamento en esta materia; proveer lo necesario para la preservación de la calidad y cantidad del agua y fomentar la capacitación de cuadros para esos fines.

Instituto Mexicano de Tecnología del Agua

Es responsable de realizar investigación, desarrollar, adaptar y transferir tecnología, prestar servicios tecnológicos y preparar recursos humanos calificados para el manejo, conservación, rehabilitación y aprovechamiento sustentable del agua.

Procuraduría Federal de Protección al Ambiente

Vigila el cumplimiento de las disposiciones legales y de la normatividad ambiental y establece mecanismos, instancias y procedimientos administrativos que faciliten el cumplimiento de los mismos.

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas

Dirige la política en materia de establecimiento, preservación, conservación, restauración, uso sustentable y financiamiento de las áreas naturales protegidas competencia de la federación y sus áreas de influencia, con la participación de los sectores público, social y privado.

Instituto Nacional de Ecología

Dedicado a la investigación y a relacionarse con el mundo de la ciencia, teniendo como programa de trabajo las necesidades científicas de SEMARNAT. Trabaja estrechamente con la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO) y con la Comisión nacional Forestal, organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios.

Esta última, está abocada a desarrollar, favorecer e impulsar las actividades productivas, de conservación y de restauración en materia forestal, así como participar en la formulación de los planes y programas y en la aplicación de la política de desarrollo forestal sustentable.

1.5 Conclusiones

- Las primeras acciones gubernamentales en materia de cuidado ambiental en nuestro país, tienen su origen en los 40's.
- Las acciones derivadas, a partir de esta década, fueron importantes antecedentes en materia ambiental, sin embargo, resultaron desarticuladas y con poco impacto.
- A partir de la Cumbre de Río, realizada en 1992, se establecen compromisos internacionales por el cuidado y la protección del medio ambiente. La Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), se crea en 1994 como respuesta del Ejecutivo Federal a dichos compromisos.
- Distintos organismos afines al sector, pasan a formar parte de la nueva Secretaría, entre ellas la Comisión Nacional del Agua y la Secretaría de Pesca.
- EL Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP), fue el modelo de desarrollo en el que se enmarcó el quehacer de la SEMARNAP.

- En el 2000, con el cambio de administración, se reestructura a la Secretaría y se transfiere el sector pesca. Se conforma la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).
- El Modelo de Calidad Intragob, sustituye al PROMAP y marca las líneas a seguir por la SEMARNAT.
- Actualmente la SEMARNAT atiende a los tres ejes de acción, estipulados por el ejecutivo Federal,: Desarrollo Social y Humano, Crecimiento con Calidad y Orden y Respeto; a través de su misión y visión, objetivos y estructura organizacional.

2. Área de Desarrollo de la Actividad Profesional

2.1 Áreas sustantivas y adjetivas

La SEMARNAT está conformada por dos tipos de áreas: las sustantivas y las adjetivas. Las primeras son aquellas áreas que realizan las funciones directamente vinculadas con la Misión de la Secretaría es decir, llevan a cabo la materia de trabajo de la dependencia, por lo que son áreas estratégicas para la institución.

Las segundas, denominadas adjetivas o administrativas, son quienes realizan las actividades que facilitan el funcionamiento óptimo de la Secretaría, gracias a éstas se cuenta con recursos económicos y materiales, así como el personal para desempeñar las funciones de la Secretaría.

En este segundo tipo de áreas se encuentra la Oficialía Mayor, en la cual se encuentra la Dirección General de Recursos Humanos, donde a su vez se ubica la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano, área donde realicé las actividades descritas en este Informe.

Sin embargo, antes de conocer estas actividades, resulta necesario identificar el funcionamiento de la Oficialía Mayor y de la Dirección General de Recursos Humanos, pues son estas áreas las que establecen las líneas a seguir por la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano.

2.2 La Oficialía Mayor

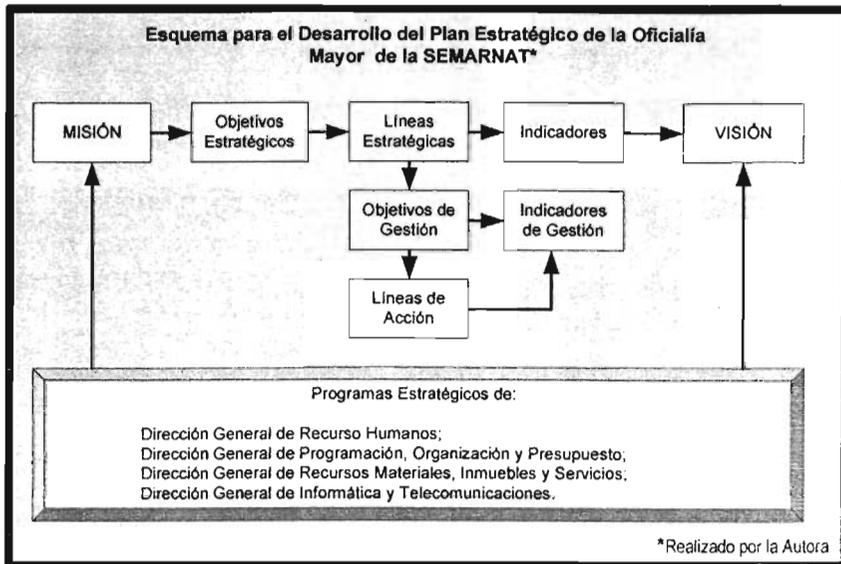
La Oficialía Mayor de la SEMARNAT es la encargada de : “establecer las normas, sistemas y procedimientos para la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, de la Secretaría”¹⁸.

Sin embargo, su tarea no se centra únicamente en la administración de los recursos de la institución; además, busca impulsar metodologías de trabajo innovadoras y de calidad, que optimicen y eficienten el desempeño de las áreas, lo que permita brindar mejores resultados a la ciudadanía.

Para este fin, la Oficialía Mayor elaboró su Plan Estratégico a principios del 2002, actividad en la que participaron los titulares de las cuatro Direcciones Generales, que la conforman; contando con la asesoría de una consultora externa (identificada por la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano, quien era la responsable de coordinar dicho proceso).

¹⁸ Reglamento Interior de la SEMARNAT. Capítulo Cuarto, Artículo 10.

La metodología que se siguió para la elaboración del Plan Estratégico, se basa en el siguiente esquema de acción¹⁹:



El Plan Estratégico parte del establecimiento de la **Misión** de la Oficialía Mayor, la cual abarca un periodo de mediano plazo, del 2000 al 2006, esta es:

“Administrar los recursos materiales, financieros y tecnológicos, así como la formación y desarrollo del capital humano en apoyo a los planes y programas de la dependencia para contribuir al cumplimiento de sus objetivos²⁰”.

De la Misión se derivan los **objetivos estratégicos** que refieren las grandes líneas de acción de la Oficialía Mayor para la misma administración, éstas son:

1. Establecer y difundir las políticas, estrategias y prioridades sectoriales en materia de capital humano, recursos financieros, materiales, tecnológicos y servicios acordes a la normatividad aplicable y que promuevan su óptimo aprovechamiento.
2. Promover el cambio en estructuras, procesos y comportamientos que contribuyan a fomentar una cultura laboral para lograr una operación con calidad y permanentemente innovadora.

¹⁹ Plan Estratégico de la Oficialía Mayor. CECAL- SEMARNAT, 2002

²⁰ Idem

A partir de los objetivos estratégicos, se plantean las **líneas estratégicas** que delimitan el campo de acción de la Oficialía Mayor éstas son:

- Atender los requerimientos de bienes y servicios necesarios para que las unidades administrativas de la Secretaría cumplan con las atribuciones y programas que tiene encomendados, con sujeción a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables;
- Generar una nueva cultura laboral mediante la profesionalización y dignificación del capital humano y diseño organizacional;
- Administrar los recursos presupuestales y financieros en apoyo a las unidades responsables del Sector;
- Promover y administrar la estructura de Telecomunicaciones y de Cómputo para proporcionar el desarrollo informático y preservar la memoria organizacional;
- Mejorar los procesos y el quehacer institucional atendiendo a los requerimientos y demandas del personal, unidades administrativas y de los usuarios.

A partir de las líneas estratégicas se definieron tres **objetivos de gestión**, los cuales se refieren a un nivel más operativo que los objetivos estratégicos, y para cada uno de ellos se definieron sus **líneas de acción** y sus **indicadores de gestión**²¹.

En los siguientes cuadros se muestran los objetivos de gestión que establecieron los directivos de la Oficialía Mayor en su Plan Estratégico.

Objetivo de Gestión: Diseñar e impulsar los programas de desarrollo del capital humano del Sector, mediante modelos de administración del conocimiento, para elevar la eficiencia y la calidad de su desempeño.													
Líneas de Acción	<p>Diseño de instrumentación de planes y programas de inducción, capacitación, actualización y desarrollo del capital humano.</p> <p>Fortalecimiento de la Intranet como medio para compartir el conocimiento y la información.</p> <p>Diseño e instrumentación de esquemas organizacionales y normativos que faciliten la gestión y la facultación de los servidores públicos.</p>												
Indicadores de Gestión	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"><u>Número real de capacitados</u></td> <td style="text-align: right;">X 100</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Número programado de capacitados</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><u>Número de procesos incorporados a Intranet</u></td> <td style="text-align: right;">X 100</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Universeo de procesos</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><u>UR'S con Manuales de Organización y Procedimientos</u></td> <td style="text-align: right;">X 100</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total de UR'S</td> <td></td> </tr> </table>	<u>Número real de capacitados</u>	X 100	Número programado de capacitados		<u>Número de procesos incorporados a Intranet</u>	X 100	Universeo de procesos		<u>UR'S con Manuales de Organización y Procedimientos</u>	X 100	Total de UR'S	
<u>Número real de capacitados</u>	X 100												
Número programado de capacitados													
<u>Número de procesos incorporados a Intranet</u>	X 100												
Universeo de procesos													
<u>UR'S con Manuales de Organización y Procedimientos</u>	X 100												
Total de UR'S													

²¹ Plan Estratégico de la Oficialía Mayor. CECAL- SEMARNAT, 2002

Objetivo de Gestión: Implantar un Modelo de Innovación, Calidad y Dignificación, para mejorar los procesos y el quehacer institucional atendiendo a los requerimientos y demandas del personal, unidades administrativas y de los usuarios en su conjunto, a través del diseño y establecimiento de las herramientas prácticas necesarias.																			
Líneas de Acción	Modelo de Dirección por Calidad. Sistema de indicadores de gestión. Mejora, simplificación y certificación de procesos. Rendición de Cuentas. Desarrollo del capital humano. Dignificación del hábitat humano. Comunicación.																		
Indicadores de Gestión	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"><u>Instalaciones Mejoradas</u></td> <td style="text-align: center;">X 100</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total de Instalaciones</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><u>Índice de Satisfacción Real</u></td> <td style="text-align: center;">X 100</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Índice de Satisfacción Óptima</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><u>Puntos Obtenidos *</u></td> <td style="text-align: center;">X 100</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Puntos Programados</td> <td></td> <td style="text-align: right;"><i>Meta 350 puntos</i></td> </tr> </table>	<u>Instalaciones Mejoradas</u>	X 100		Total de Instalaciones			<u>Índice de Satisfacción Real</u>	X 100		Índice de Satisfacción Óptima			<u>Puntos Obtenidos *</u>	X 100		Puntos Programados		<i>Meta 350 puntos</i>
<u>Instalaciones Mejoradas</u>	X 100																		
Total de Instalaciones																			
<u>Índice de Satisfacción Real</u>	X 100																		
Índice de Satisfacción Óptima																			
<u>Puntos Obtenidos *</u>	X 100																		
Puntos Programados		<i>Meta 350 puntos</i>																	

Objetivo de Gestión: Diseñar e impulsar los programas de desarrollo del capital humano del Sector, mediante modelos de administración del conocimiento, para elevar la eficiencia y la calidad de su desempeño.																			
Líneas de Acción	Diseño de instrumentación de planes y programas de inducción, capacitación, actualización y desarrollo del capital humano. Fortalecimiento de la Intranet como medio para compartir el conocimiento y la información. Diseño e instrumentación de esquemas organizacionales y normativos que faciliten la gestión y la facultación de los servidores públicos.																		
Indicadores de Gestión	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"><u>Número real de capacitados</u></td> <td style="text-align: center;">X 100</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Número programado de capacitados</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><u>Número de procesos incorporados a Intranet</u></td> <td style="text-align: center;">X 100</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Universo de procesos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><u>UR'S con Manuales de Organización y Procedimientos</u></td> <td style="text-align: center;">X 100</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total de UR'S</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<u>Número real de capacitados</u>	X 100		Número programado de capacitados			<u>Número de procesos incorporados a Intranet</u>	X 100		Universo de procesos			<u>UR'S con Manuales de Organización y Procedimientos</u>	X 100		Total de UR'S		
<u>Número real de capacitados</u>	X 100																		
Número programado de capacitados																			
<u>Número de procesos incorporados a Intranet</u>	X 100																		
Universo de procesos																			
<u>UR'S con Manuales de Organización y Procedimientos</u>	X 100																		
Total de UR'S																			

A partir de establecer el quehacer de la Oficialía Mayor a través de su misión, objetivos estratégicos y de gestión, etc., se definió en el Plan Estratégico, el enunciado que enmarca el sueño a alcanzar por la misma área para el largo plazo, es decir su **visión**²².

“Ser agente de cambio y contar con un equipo de trabajo altamente calificado y reconocido por su honestidad y capacidad en la administración de los recursos y la prestación de los servicios, así como facilitar y promover la implementación de sistemas organizacionales y gerenciales innovadores que generen una alta competitividad institucional claramente percibida como valiosa por sus trabajadores”.

Así mismo se definieron los Programas Estratégicos por cada una de las Direcciones Generales que conforman a la Oficialía Mayor, mismos que se encontraban alineados a la Misión y Visión del área.

El Plan Estratégico fue el instrumento a través del cual se determinó la dirección que la Oficialía Mayor seguiría para la actual administración. La importancia de conocerlo deriva en que todas las acciones planeadas y desarrolladas en la Dirección General de Recursos Humanos se derivaron de dicho plan.

2.3 La Dirección General de Recursos Humanos

La Dirección General de Recursos Humanos es una de las cuatro Direcciones Generales que conforman a la oficialia Mayor. Siendo, por ende, un área administrativa de la SEMARNAT.

Está conformada por las siguientes Direcciones de Área:

- Dirección de Relaciones Laborales.
- Dirección de Organización.
- Dirección de Planeación del Capital Humano y Empleo.
- Dirección de Prestaciones y Servicios al Personal.
- **Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano.**
- Dirección de Remuneraciones.

La Dirección General de Recursos Humanos planteó en su Programa Estratégico²³, **su filosofía de trabajo**, entendiendo a ésta como el principio con el que desarrolla sus actividades:

*“Las personas somos el recurso más importante con el que cuenta cualquier organización sea esta pública o privada, somos su activo más valioso. No desde el punto de vista utilitario, sino desde el enfoque de nuestra capacidad creativa e innovadora.
Somos las personas quienes hacemos las organizaciones.”*

En el mismo programa, se definió la **Misión**²⁴ de la Dirección General, la cual es:

²² Plan Estratégico de la Oficialía Mayor. CECAL- SEMARNAT, 2002

²³ Programa Estratégico de la Dirección General de Recursos Humanos 2003-2006.

²⁴ Idem

“Generar una nueva cultura laboral mediante la profesionalización y dignificación del capital humano y un diseño organizacional que contribuya a elevar la calidad de la gestión ambiental”.

Su **Visión**²⁵ es:

“Ser un equipo estratégico e innovador reconocido por la calidad, efectividad y transparencia del capital humano y organizacional que contribuya a impulsar una nueva gestión en el sector medio ambiente”.

La Dirección General de Recursos Humanos se planteó para esta administración, tres grandes retos que representan su principal motor en el desarrollo de sus actividades, éstos son:

- Dar transparencia y orden a su gestión.
- Definir una política laboral.
- Promover el cambio cultural de la organización.

Sus **Objetivos Estratégicos**²⁶ se encuentran alineados a los de la Oficialía Mayor y determinan las líneas de acción en las que sustentan su quehacer; son:

- Diseñar y establecer estructuras orgánicas y ocupacionales, mediante la ejecución de planes maestros de reingeniería organizacional y de procesos, así como programas de mejora continua, a fin de obtener una adecuada organización que permita la división del trabajo racional, objetiva y óptima.
- Desarrollar e instrumentar programas y metodologías para la planeación y profesionalización de capital humano de la SEMARNAT, a fin de posicionarlo como elemento estratégico para la consecución de la misión y objetivos de la institución.
- **Establecer y fomentar políticas y programas de capacitación y desarrollo del capital humano, orientados a la implantación de un modelo de dirección por calidad y la profesionalización del personal**²⁷.
- Administrar el presupuesto de servicios personales, con el propósito de efectuar con oportunidad y eficiencia el pago de remuneraciones y prestaciones a los trabajadores de la dependencia.
- Definir y desarrollar una política laboral integral en la institución, de conformidad con la normatividad aplicable, que permita mantener un ambiente de trabajo estable y armónico en beneficio de la calidad, eficiencia, oportunidad y transparencia en los servicios que presta la SEMARNAT.

²⁵ Programa Estratégico de la Dirección General de Recursos Humanos 2003-2006.

²⁶ Idem

²⁷ Este objetivo es el que corresponde a la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano y se retomará mas adelante.

- Contribuir a mejorar las condiciones de vida del capital humano y de sus familias, otorgando las prestaciones y servicios a los que tiene derecho, en el marco de la nueva política laboral y de acuerdo a las normas vigentes.

Con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y en consecuencia a la misión de la Dirección General, se establecen para cada una de las Direcciones de Área que la conforman, distintas **responsabilidades**²⁸.

ÁREA	RESPONSABILIDADES
DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN	Estructuras orgánicas. Manuales de organización. Manuales de procedimientos. Estudios de organización.
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y EMPLEO	Administración del sistema de selección de personal. Planeación de personal (censos, programas de transferencia, etc.). Catálogo de perfiles y valuaciones de puesto. Estudios y proyectos de profesionalización. Evaluación de la efectividad en administración del capital humano. Sistemas de información para la administración del capital humano.
DIRECCIÓN DE REMUNERACIONES	Administración y actualización del presupuesto de servicios personales, a efecto de realizar con oportunidad el pago de remuneraciones y prestaciones a los trabajadores de la Dependencia. Recibir, analizar y aplicar en la nómina los movimientos de personal. Establecer los programas necesarios para simplificar los procedimientos del ejercicio presupuestal y control del gasto. Controlar en forma adecuada la comprobación de los pagos, así como la distribución de las formas valoradas.
DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	Integrar, operar y evaluar el Plan Institucional de Capacitación de la SEMARNAT. Asesorar a las diferentes Unidades Responsables en materia de desarrollo de su capital humano y en el fortalecimiento de su gestión. Normar y emitir lineamientos en materia de capacitación. Administrar el Sistema de Becas para Trabajadores. Coordinar el Centro de Capacitación en Calidad de la SEMARNAT
DIRECCIÓN DE PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL	Entregar a los trabajadores de la Secretaría, de manera oportuna y eficiente, las prestaciones y servicios emanados de las Condiciones Generales de Trabajo, aplicables y de la Normatividad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Promoción de actividades deportivas, culturales, sociales y recreativas. Programa de Servicio Social. Programas Especiales.
DIRECCIÓN DE RELACIONES LABORALES	Coadyuvar en la definición e instrumentación de la política y la gestión laboral. Identificar y atender mediante una Agenda Laboral, los asuntos y problemas que puedan convertirse en conflictos laborales. Atender las peticiones, trámites y demandas de los trabajadores, de conformidad a los derechos que les corresponden por Condiciones Generales de Trabajo. Coordinar la integración y operación de las Comisiones Mixtas que en el marco de las relaciones laborales debe cumplir la SEMARNAT como son las de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente.

Estas responsabilidades tienen como resultado servicios dirigidos al personal interno que conforma a la SEMARNAT.

En resumen, la Dirección General de Desarrollo Humano, es una de las áreas que conforma a la Oficialía Mayor, cuyas actividades se enfocan al capital humano que integra a la SEMARNAT. A través de sus áreas se atienden las necesidades de personal de la institución, desde su reclutamiento, selección, desarrollo y salida.

2.4 La Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano

La Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital (DCDCH), es una de las seis Direcciones de Área que conforman a la Dirección General de Recursos Humanos, cuya razón de ser o **misión**²⁹ es:

“Proporcionar servicios de capacitación al personal, orientados a desarrollar valores, actitudes, concepción del trabajo y capacidades técnicas para impulsar una cultura laboral que responda a las expectativas de la sociedad”.

Tiene como **visión**³⁰ para el mediano plazo, es decir para el 2006:

“Ser un área reconocida por su contribución a la formación y el desarrollo del capital humano de la Secretaría, a través de metodologías y procesos de capacitación efectivos que incidan en un desempeño laboral de calidad, competitivo y bien posicionado en el contexto de la Administración Pública”.

Esta Dirección, es una de las encargadas, por la Oficialía Mayor, de la implantación Modelo de Calidad Intragob en la Secretaría, siendo su propósito en este sentido: *“Desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal para la implantación de un Modelo de Dirección por Calidad”.*

La plantilla³¹ de la DCDCH está conformada por los siguientes puestos de confianza:

- 1 Director de Área
- 3 Subdirectores de Área
- 9 Jefes de Departamento
- 6 Enlaces

Así mismo, cuenta con 11 plazas de Personal Operativo, los cuales están sindicalizados y realizan funciones de apoyo administrativo y secretarial.

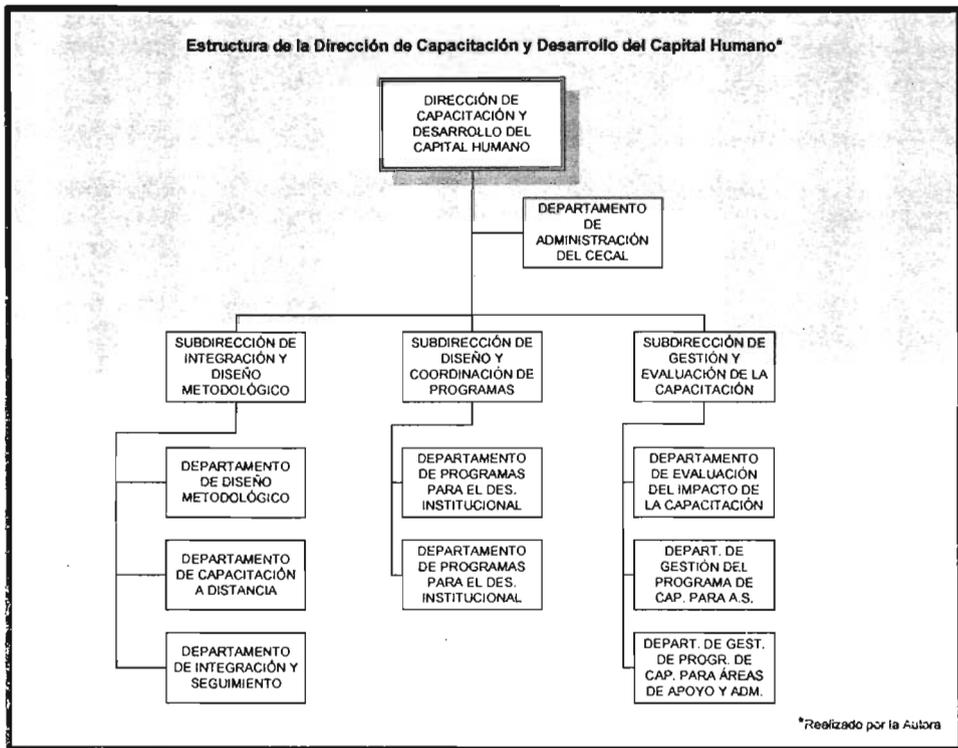
²⁸ Programa Estratégico de la Dirección General de Recursos Humanos 2003-2006.

²⁹ Plan Anual de Capacitación 2002. Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano.

³⁰ Idem

³¹ Plantilla de la Dirección de capacitación y Desarrollo del Capital Humano. Dirección de Organización 2002

Estructuralmente, la DCDCH se divide en tres subdirecciones encargadas del diseño, coordinación y evaluación de las acciones de capacitación. El siguiente organigrama muestra la estructura orgánica de la dirección.



2.4.1 Sistema General de Funcionamiento de la DCDCH

La DCDCH, realiza sus funciones de acuerdo a un Marco Institucional, el cual establece las líneas jurídicas y metodológicas que debe seguir el área.

Dicho marco, se encuentra a su vez determinado por el marco jurídico aplicable a la Administración Pública Federal³².

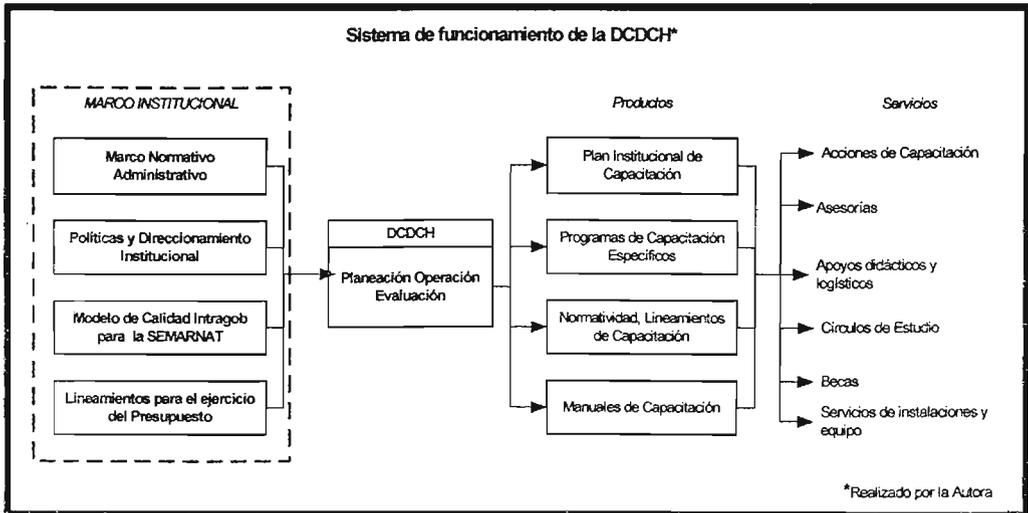
Teniendo como base esta normatividad, la DCDCH, realiza su trabajo en tres etapas: planeación, operación y evaluación, las cuales son llevadas a cabo por sus tres Subdirecciones; la de Integración y Diseño Metodológico, encargada de la planeación; la de

³² Las dos grandes leyes que delimitan el quehacer de la Administración Pública Federal son la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Orgánica de la APF.

Diseño y Coordinación de Programas, responsable de la operación, y la de Gestión y Evaluación de la Capacitación, enfocada a la evaluación.

A partir del trabajo que se realiza en la interacción de estas subdirecciones, quienes tienen como insumos los lineamientos y estatutos, se generan los productos y servicios de la Dirección.

El siguiente esquema, muestra el funcionamiento general de la DCDCH desde los insumos hasta el resultado que se obtiene del procesamiento de los mismos³³.



La particularidad de los productos y/o servicios que otorga la DCDCH se determina por el grupo a quien van dirigidas las acciones de capacitación y pueden ser:

Por área: las acciones están orientadas a mejorar la gestión de un área, de acuerdo a su función particular. Por ejemplo la capacitación que se da a la Dirección General de Informática y Telecomunicaciones está orientada a brindar conocimientos y desarrollar habilidades en esta materia.

Por Grupo Específico: Las acciones de capacitación se dirigen a un grupo, nivel o puesto para desarrollar capacidades específicas. Por ejemplo al puesto de coordinador administrativo.

Abierto: las acciones de capacitación dirigidas a todo el personal, orientadas a fortalecer sus capacidades y desarrollo personal; buscando la sinergia.

³³ Basados en la Teoría General de Sistemas. Bertalanffy, 1968.

Cada producto y servicio que ofrece la DCDCH, tiene como usuario directo el personal que conforma la SEMARNAT, sin embargo el impacto que tiene la capacitación, se ve reflejado también en las áreas en las que labora este personal, es decir en la organización de la que forma parte.

En este sentido, la DCDCH a través de la capacitación, busca incidir en distintos aspectos del personal y de la propia organización.

El siguiente esquema identifica los puntos críticos de impacto de la capacitación tanto para el personal como para la organización en su conjunto.



Cada elemento del sistema que permite el funcionamiento de la DCDCH tiene por propósito que la capacitación que reciba el personal apoye al alcance de metas institucionales que permitan, en su conjunto el cumplimiento de la misión de la SEMARNAT.

2.4.2 Vertientes de Capacitación de la DCDCH

Tomando en cuenta la misión del área y su sistema de funcionamiento, la DCDCH determinó dirigir sus esfuerzos a las prioridades³⁴ que en materia de capacitación tiene la dependencia.

³⁴ Estas prioridades son derivadas del Modelo de Calidad Intragob (Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, 2000) y del Plan Estratégico de la Oficialía Mayor (CECAL- SEMARNAT, 2002)

La DCDCH plantea seis Vertientes de capacitación, en las cuales se encuentran las acciones de capacitación prioritarias para la Secretaría y que, por lo tanto, requieren de su impulso en todas las áreas que la conforman.

Las vertientes son:

- Vertiente 1. Integración Institucional
- Vertiente 2. Direccionamiento Organizacional
- Vertiente 3. Administración de Procesos de Mejora
- Vertiente 4. Cultura y Herramientas para la Calidad
- Vertiente 5. Especialización en el puesto de Trabajo
- Vertiente 6. Desarrollo Personal

El siguiente cuadro muestra cada una de las vertientes de capacitación, con su propósito y algunos ejemplos de cursos que se orientan a cada una de las mismas.

Vertientes de Capacitación*		
VERTIENTE DE CAPACITACIÓN	PROPÓSITO	CURSOS
INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL	Generar la motivación, el compromiso y el sentido de contribución a la construcción de la nueva dependencia. <i>Motivar para el cambio</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción a la SEMARNAT • Sensibilización al cambio • Código de ética del servidor público
DIRECCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL	Direccionar el quehacer institucional hacia un mismo objetivo. <i>Focalizar esfuerzos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque estratégico • Planeación estratégica • Metodología de proyectos orientada a objetivos • Indicadores de desempeño institucional
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE MEJORA	Optimizar los procesos de trabajo <i>Optimización de recursos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo y rediseño de procesos • Reingeniería de procesos • Administración de proyectos • Estándares de calidad ISO 9000-2000
CULTURA Y HERRAMIENTAS PARA LA CALIDAD	Formar al personal en el paradigma de la calidad en el sector público <i>Calidad y calidez</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ABC de la Calidad • Atención y trato al público • Las 8 S's • Nuevos paradigmas
ESPECIALIZACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO	Apoyar la actualización y profesionalización del personal para el desempeño eficiente de sus funciones <i>Actualización técnica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación técnica • Capacitación administrativa • Capacitación informática • Programa de Idiomas
DESARROLLO PERSONAL	Fortalecer el desarrollo integral del individuo para mejorar su calidad de vida y de trabajo en la institución <i>Desarrollo humano</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Educación Abierta • Curso de Desarrollo Humano • Manejo del estrés • Autoestima

*Realizado por la Astora

2.4.3 Plan Institucional de Capacitación

El Plan Institucional de Capacitación, PIC, es el documento donde se plasman los objetivos que tiene el área y el resultado esperado de los mismos.

Tiene una periodicidad anual y es entregado a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con la finalidad de que ésta libere el presupuesto destinado a las acciones que en el PIC se programan.

El PIC se encuentra alineado a uno de los objetivos del Programa Estratégico de la Dirección General de Recursos Humanos y de éste, se establecen las líneas de acción y los resultados esperados por la DCDCH, como se muestra en el siguiente cuadro.

Líneas de Acción y Resultados Esperados por Objetivo Estratégico*		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA DE ACCIÓN	RESULTADO ESPERADO
Establecer y fomentar políticas y programas de capacitación y desarrollo del capital humano orientados a la implantación de un modelo de dirección por calidad y a la profesionalización del personal.	Establecimiento de planes y políticas de capacitación institucional.	Contar con directorios que orienten la capacitación del personal de la secretaría, hacia la implantación de un modelo de dirección por calidad.
	Formación de liderazgo directivo para la calidad.	Desarrollar prácticas directivas de administración con principios y valores de calidad.
	Desarrollo de Programas de capacitación básicos obligatorios	Desarrollar en el personal las capacidades básicas para mejorar sus procesos, productos y servicios, para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.
	Desarrollo de la capacitación a distancia	Estandarizar contenidos; acercar la capacitación a los usuarios y ampliar la cobertura de los programas.
	Impulsar programas de capacitación por unidad responsable	Tener un mayor impacto de la capacitación en la mejora de la gestión de las áreas.
	Vinculación de la capacitación a líneas de profesionalización.	Especializar al personal en las áreas de conocimiento que requiere el puesto.
	Formalización de la CONAMICIPB.	Contar con instancias formales de concertación sindical en materia de capacitación y becas.
	Formación de círculos de autodesarrollo integral.	Incorporar al personal sindicalizado en procesos de calidad y mejora de las actividades que realiza.
	Evaluación del impacto de la capacitación.	Contar con información evaluativa que permita direccionar la capacitación.
	Mejoramiento de los servicios de apoyo a la capacitación (CECAL, becas, SEA y Control Presupuestal).	Incrementar el índice de satisfacción de los usuarios.

*Realizado por la Autora

Con la finalidad de establecer indicadores que permitieran evaluar el grado de cumplimiento del objetivo estratégico, se establecieron sub-objetivos, para los cuales se definieron indicadores de medición y se les relacionó con la vertiente de capacitación con la que se relacionaban. Así mismo, se identificaron los programas de capacitación con los que se daba atención a dichos objetivos.

El siguiente cuadro muestra la relación que existía entre estos elementos.

Indicadores, vertientes y programas de capacitación por sub-objetivos*

SUB-OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	VERTIENTE DE CAPACITACIÓN	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
Desarrollar en el personal la capacidad para realizar una gestión por resultados	<ul style="list-style-type: none"> Personal Capacitado en metodologías de planeación estratégica Rediseño y mejora de procesos Sistema de evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> Integración institucional Direccionamiento organizacional Administración de Procesos de Mejora 	<ul style="list-style-type: none"> Inducción a la SEMARNAT Direccionamiento Estratégico Formación de Liderazgo Directivo para la Calidad
Proporcionar al personal, métodos y herramientas que le permitan orientar su desempeño hacia la calidad	<ul style="list-style-type: none"> Personal con conocimientos y habilidades para manejar las herramientas de calidad de acuerdo a su nivel de puesto 	<ul style="list-style-type: none"> Cultura y herramientas para la calidad Desarrollo de personal 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación para la Calidad Apoyo a la implantación del CIS ISO 9000-2000 Combate a la corrupción y transparencia CADIS
Desarrollar en el personal los conocimientos y habilidades que le permitan realizar de manera efectiva las funciones y responsabilidades que les competen de acuerdo a su nivel de puesto	<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado en sus funciones y responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> Especialización en el puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Informática Idiomas Género CADIS Capacitación de Coordinadores y Subdelegados Administrativos Sistema de Enseñanza Abierta Becas

*Tomado del Plan Institucional de Capacitación 2002, Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano, SEMARNAT.

A partir de este análisis, se dividieron los programas en básicos o específicos. Los programas de capacitación básicos eran obligatorios y buscaban desarrollar habilidades y destrezas para el desarrollo adecuado de las funciones del personal.

Los programas específicos, se enfocaban a desarrollar habilidades relacionadas con el puesto y con las funciones particulares de los mismos.

El siguiente cuadro muestra los programas básicos, los cursos que los integran y el personal a quien estaban dirigidos.

Programas de Capacitación Básicos (personal a quien van dirigidos)*					
PROGRAMA	CURSO	DIRIGIDO A:			
		MS	MM	TOC	TOB
Inducción a la SEMARNAT	• Taller de inducción a la SEMARNAT		◆	◆	◆
	• Taller de inducción para el personal de nuevo ingreso		◆	◆	◆
Direccionamiento Estratégico	• Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos		◆		
	• Diagnóstico y Mapeo de Procesos		◆	◆	
	• Definición y Difusión de Estándares de Calidad		◆	◆	◆
	• Técnicas para captar la opinión del usuario		◆	◆	◆
Formación de liderazgo directivo para la calidad	• Formulación de indicadores de desempeño		◆		
	• Introducción a la Administración Pública	◆	◆		
	• Dirección por calidad	◆	◆		
	• Pensamiento estratégico	◆	◆		
	• Liderazgo transformacional	◆	◆		
	• Toma de decisiones	◆	◆		
Combate a la corrupción y transparencia	• Evaluación de la Gestión	◆	◆		
	• Código de ética del servidor público	◆	◆	◆	◆
Capacitación para la calidad	• Responsabilidad ante el cambio		◆		
	• Introducción a la calidad		◆	◆	◆
	• Calidad en el servicio		◆	◆	◆
	• Atención y trato al público		◆	◆	

MS= Mando Superior
MM= Mando Medio
TOC= Técnico Operativo de Confianza
TOB= Técnico Operativo de Base

*Tomado del Plan Institucional de Capacitación 2002. Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano. SEMARNAT.

El siguiente cuadro muestra los programas específicos, los temas o cursos que los integran y el personal al que estaban dirigidos.

Programas de Capacitación Específicos (personal a quien van dirigidos)*		
PROGRAMA	TEMAS/ CURSO	DIRIGIDO A :
Apoyo a la implantación de los Centros Integrales de Servicios (CIS)	<ul style="list-style-type: none"> • 1a. Etapa ABC de la Calidad, Introducción a la Calidad, Calidad en el servicio, Atención y trato al público, Centro Integral de Servicios. • 2a. Etapa Mapeo de procesos, Mejora de procesos, definición y difusión de estándares, técnicas para captar la opinión del usuario. • 3a. Etapa Comunicación efectiva, integración de equipos de trabajo, formas de pensamiento, las 6's de la calidad 	Personal que atiende directamente la ventanilla del CIS. Personal que participa directamente en los procesos de trabajo de los servicios que otorga cada una de las unidades responsables
ISO 9000-2000	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la norma • Introducción a la Gestión de Calidad • ISO 9000-2000 • Documentación de sistemas de gestión • Implantación de la norma • Formación de auditores internos 	Todo el personal involucrado en los procesos a certificar
Círculo de Autodesarrollo Integral para el Personal Sindicalizado (CADIS)	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción al CADIS • Integración al cambio con creatividad • Comunicación efectiva • Equipos de alto impacto • Mejora continua de procesos • Evaluación y seguimiento de los CADIS 	Personal sindicalizado de la Secretaría
Informática	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente Windows • Word, excel, power point • Internet • Intranet 	Personal cuyas funciones requieran el empleo de equipo de cómputo
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> • Inglés: Básico: 1, 2 y 3 • Intermedio: 1, 2 y 3 • Avanzado: 1, 2, 3 y 4 • Perfeccionamiento: 1, 2 y 3 • Toefl: 1, 2 y 3 	Personal que requiera del idioma inglés para el desarrollo de sus funciones
Género	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva de Género • Formación de promotores • Sensibilización a la perspectiva de género • Taller de evaluación y reprogramación 	Enlaces de género en las unidades responsables
Sistema de Enseñanza Abierta (SEA)	<ul style="list-style-type: none"> • Básica Alfabetización y Primaria • Media Básica Secundaria • Media Superior Preparatoria y cursos para apoyar el estudio como Técnicas de Lectura y Técnicas de Aprendizaje Efectivo. 	Personal de la Secretaría y sus familiares interesados en adquirir su certificado de estudios de estos niveles educativos
Becas	<ul style="list-style-type: none"> • Económicas, tiempo o mixtas 	Todo el personal de la Secretaría que la requiera

*Tomado del Plan Institucional de Capacitación 2002. Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano. SEMARNAT.

El PIC en el que se establecieron estos programas correspondía al año 2002, sin embargo sus acciones de capacitación estaban programadas para cumplirse en el mediano plazo, es decir en el curso de la presente administración, que comprende hasta el 2006.

La medición del cumplimiento del PIC, se basaba en indicadores que se establecían en el mismo documento y que eran evaluados anualmente.

Se identificaron tres tipos de indicadores a evaluar y se definieron metas anuales para cada uno de ellos.

Indicadores de Gestión:

Acciones de capacitación programadas	500 acciones
Personal capacitado	7500 personas
Promedio de participación por acción de capacitación	15 participantes por curso

Indicadores de Innovación y Calidad

Personal de Mandos Superiores y Medios capacitados en los programas	90% personal capacitado (1,500 personas aproximadamente)
Personal operativo capacitado en los Programas	50% personal capacitado (6,000 personas aproximadamente)

Indicadores de Satisfacción

Índice de satisfacción del personal Capacitado (con base en el formato De evaluación de los cursos)	90% personal satisfecho
---	-------------------------

2.5 Conclusiones

- La oficialía Mayor es un área adjetiva de la SEMARNAT, encargada de administrar los recursos humanos, materiales y financieros de la institución.
- La Dirección General de Recursos Humanos es un área que forma parte de la Oficialía Mayor y es la encargada del reclutamiento, selección, capacitación, administración y salida del personal que integra a la SEMARNAT.
- La Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano (DCDCH), es un área que forma parte de la Dirección General de Recursos Humanos y es la encargada de la capacitación y el desarrollo del personal. Esta es el área donde realicé las actividades que presento en este Informe, de ahí la importancia de conocer su ubicación y funcionamiento.

- La DCDCH, está conformada por tres subdirecciones que dividen el quehacer del área en el diseño, coordinación y evaluación de las acciones de capacitación; esta división resume el funcionamiento del área.
- La DCDCH, establece seis vertientes de capacitación, que son las grandes líneas de atención del área, y en ellas se enmarcan los programas de capacitación.
- Los programas de capacitación se dividen, de acuerdo a su objetivo, en básicos y específicos, y para cada uno de ellos se definen acciones de capacitación, que son cursos, talleres, etc., que les dan atención.
- A partir de los programas y los cursos de capacitación a realizarse, ña DCDCH, define el personal a quien va dirigido cada uno de ellos.
- La DCDCH establece, de acuerdo a su Plan Institucional de Capacitación, los indicadores de medición anuales, éstos permiten evaluar el desempeño del área.

3. Actividades Desarrolladas en la Institución

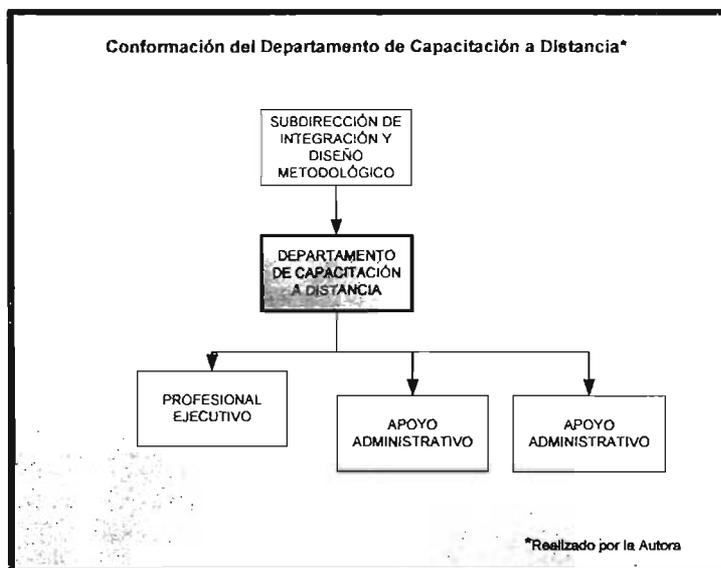
3.1 Descripción del puesto

En agosto de 1998, ingreso a la entonces Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca ocupando una plaza de Jefe de Departamento, Nivel 28 de la plantilla; la cual se encuentra catalogada como Mando Medio, dentro de la Institución.

El área donde participo es la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano, a cargo de la Lic. Ma. de los Ángeles Hernández Sánchez y, dentro de esta área, en la Subdirección de Integración y Diseño Metodológico, a cargo de la Lic. Naara Alcáuter Montero. Siendo mi jefe inmediato la Lic. Alcáuter.

El Departamento que ocupo se denomina de **Capacitación a Distancia** y cuenta con un equipo de trabajo conformado por tres colaboradores: un profesional ejecutivo, con perfil de economista y dos apoyos administrativos, con conocimientos en informática y redes. Cabe señalar que estos últimos tenían un horario de medio tiempo.

El siguiente cuadro, muestra la conformación del Departamento, así como su línea de mando.



El puesto tiene comunicación directa con cada área de la secretaría, es decir con cada **Unidad Responsable (UR)** y, dentro de ellas, con personal encargado de la gestión de la capacitación hacia adentro del área, denominados **enlaces**.

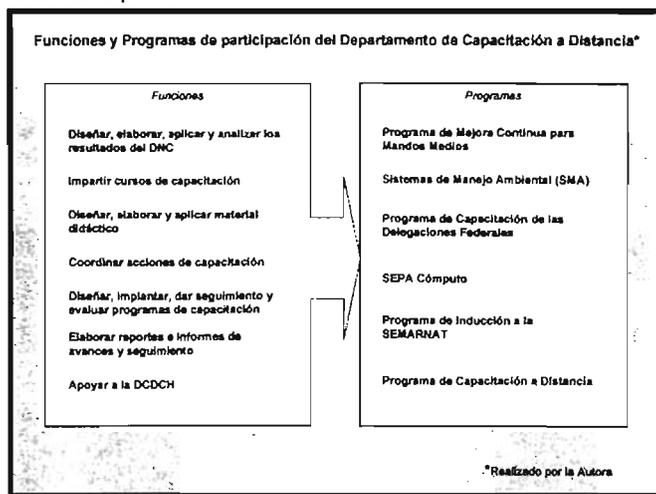
Las funciones que son responsabilidad del Departamento de Capacitación a Distancia son:

- Diseñar, elaborar, aplicar y analizar los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación,
- Impartir cursos de capacitación sobre diversos temas,
- Diseñar, elaborar y aplicar material didáctico,
- Coordinar acciones de capacitación,
- Diseñar, implantar, dar seguimiento y evaluar los programas de capacitación, de su responsabilidad,
- Elaborar los reportes e informes de avances y seguimiento a la capacitación, y
- Apoyar a la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano en las tareas adicionales que le sean encomendadas.

Estas funciones determinan el quehacer del Departamento y se encuentran relacionadas con los programas de capacitación que a continuación se señalan:

- Programa de Mejora Continua para Mandos Medios.
- Sistemas de Manejo Ambiental en la Administración Pública Federal
- Programas de Capacitación de las Delegaciones Federales de la SEMARNAT
- SEPA CÓMPUTO
- Programa de Inducción a la SEMARNAT,
- Programa de Capacitación a Distancia,

El siguiente cuadro esquematiza la relación entre las funciones y los programas en los que participé, como titular del Departamento de Capacitación a Distancia; mismos que se detallarán en el presente capítulo del informe:



3.2 Funciones desarrolladas

Una función enuncia la tarea que corresponde realizar en una institución o entidad, o a sus órganos o personas³⁵; determina las actividades a desarrollar por quien ocupa un puesto específico.

En la Administración Pública Federal, las funciones se refieren a las responsabilidades del servidor público que ocupa determinado puesto, las cuales están sujetas a la rendición de cuentas y, en caso de omisión, a sanciones administrativas o en su caso, penales³⁶.

En la SEMARNAT, la Dirección de Planeación del Capital Humano y Empleo (de la Dirección General de Recursos Humanos), es la responsable de definir las funciones para cada puesto de la Secretaría y determinar los parámetros que sirvan para evaluar el desempeño del mismo.

En este sentido, las funciones bajo mi responsabilidad, como titular del Departamento de Capacitación a Distancia, se enunciaron anteriormente, sin embargo, en este apartado del informe, es importante desarrollar cada una de ellas, con la finalidad de que se conozcan las actividades que las engloban y se precise su importancia dentro de la propia institución.

3.2.1 Diseñar, elaborar, aplicar y analizar los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso mediante el cual se identifican los requerimientos del personal y las áreas, en materia de capacitación.

A través de los resultados que se obtienen del DNC, se estructuran y desarrollan los planes y programas que permiten el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y/o actitudes en los integrantes de la Institución, a fin de que contribuyan al logro de los objetivos de la misma.

El DNC, realizado en la SEMARNAT, atraviesa por diversas etapas que culminan en la Elaboración del Plan Institucional de Capacitación del año correspondiente, en lo relativo a los programas específicos de las áreas.

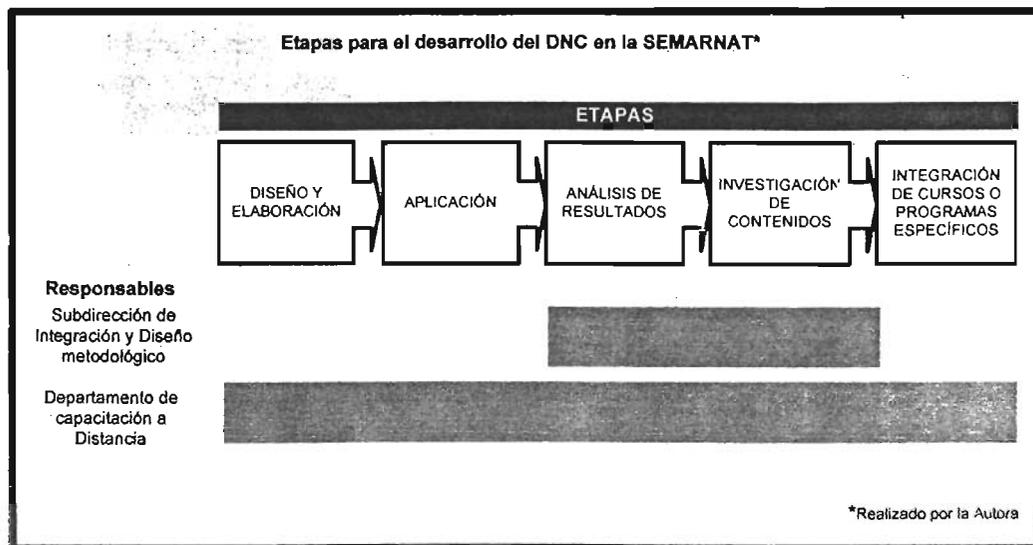
Es decir, a través de la DNC se identifican los requerimientos de capacitación específicos, que las unidades responsables o que el personal que desempeña funciones particulares, requieren.

El Departamento de Capacitación a Distancia es responsable de su diseño y elaboración y participa en su aplicación (junto con los enlaces de cada Unidad Responsable), así como en el análisis de los resultados obtenidos del mismo. Este último punto lo realiza en coordinación con la Subdirección de Integración y Diseño Metodológico.

Con la finalidad de clarificar las distintas etapas del DNC realizado en la SEMARNAT, así como los puestos que participan en éstas, se presenta el siguiente esquema.

³⁵ Real Academia de la Lengua Española. 23ª Edición

³⁶ Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. Diario Oficial de la Federación, 13 de marzo de 2002.



Diseño y Elaboración del DNC

Esta primera etapa tiene como propósito, contar con los instrumentos y la metodología adecuados, para la realización del diagnóstico, para ello, se diseñan distintos instrumentos (formatos) para la aplicación del DNC, cuya finalidad es:

- Identificar las actividades y/o procesos de trabajo de las áreas.
- Identificar qué personal participa en las diferentes actividades o procesos de trabajo.
- Reflexionar sobre cuáles de esas actividades o procesos de trabajo requieren acciones de mejora.
- Identificar cuáles pueden mejorar a través de capacitación.

Para identificar los requerimientos de capacitación del personal, a través del análisis de sus funciones y la relación de éstas con el cumplimiento de los objetivos del área, se cuenta con tres formatos para el DNC de las Oficinas Centrales y tres formatos para el DNC de las Delegaciones Federales.

Los formatos tienen un código de identificación relacionado con el título del proceso (DNC), el tipo de área al que están dirigidos (OC= oficinas centrales y DEL= Delegaciones federales), el número del cuestionario (O1, dirigido al personal operativo; O2, dirigido al enlace de capacitación en la UR y O3, dirigido a los Mandos Medios y Superiores) y el año de aplicación.

Considerando esta codificación, los formatos para el DNC son:

- DNC-OC-01-99, dirigido al personal operativo de las Oficinas Centrales,
- DNC-OC-02-99, dirigido a los enlaces de capacitación de las Oficinas Centrales,
- DNC-OC-03-99, dirigido a los mandos medios y superiores de las Oficinas Centrales,
- DNC-DEL-01-99, dirigido al personal operativo de las Delegaciones Federales,
- DNC-DEL-02-99, dirigido a los enlaces de capacitación de las Delegaciones Federales,
- DNC-DEL-03-99, dirigido a los mandos medios y superiores de las Delegaciones Federales,

El contenido de los formatos es similar entre las Delegaciones Federales y las Oficinas Centrales; las variantes existentes se relacionan con el código del formato y la redacción del mismo, ya que los puestos varían de acuerdo al tipo de área, por ejemplo en las oficinas centrales existen Directores Generales por UR y sus homólogos en las Delegaciones Federales son los Delegados.

A continuación se detalla el contenido de los formatos, tomando como referencia los formatos de las Delegaciones Federales.

FORMATO DNC-DEL-01-99: Este formato consta de cuatro preguntas, mismas que deben ser llenadas por todo el personal operativo de la Delegación.

Se estructura de la siguiente manera:

- La pregunta 1 (*Con sus propias palabras, describa ¿cuál es el objetivo de la Dirección a la que está adscrito?*), pretende que el personal reflexione sobre el objetivo de su área de trabajo.
- La pregunta 2 (*¿cuáles son las actividades que realiza en su trabajo?*) busca que el personal identifique las actividades que con mayor frecuencia realiza en su trabajo.
- Las últimas dos preguntas (3. *De las actividades mencionadas anteriormente, ¿en cuáles necesita mejorar su desempeño?* y 4. *¿En qué necesita capacitarse para realizar mejor sus actividades?*), tienen la finalidad de identificar las actividades que requieren mejorar y conocer sobre qué habría de capacitarse para mejorar su actividad.

Es importante mencionar que las preguntas 3 y 4, que están enfocadas a los requerimientos de capacitación, facilitan el llenado del Formato DNC-DEL-02-99, por lo que es necesario enfatizar su claridad en el llenado.

Este formato se entrega a todo el personal de la Delegación, excepto Subdelegados, los cuales llenarán otro formato.

Posteriormente, se recopilan los formatos llenos y se procede con el siguiente formato.

FORMATO DNC-DEL-02-99: Este formato debe ser llenado por el encargado de capacitación de la Delegación (enlace de capacitación). Su propósito es sistematizar la información obtenida del formato dirigido a todo el personal (DNC-DEL-01-99).

Está constituido por tres apartados:

- En el primero (Requerimientos de capacitación) se concentra la información de la pregunta 4 del cuestionario para el personal. Esto permitirá conocer los diferentes requerimientos de capacitación.
- En el segundo (Frecuencia) nos da información sobre el número de veces que se mencionó dicho requerimiento.
- El tercero (Total Frecuencia) es el total de veces que se mencionó dicho requerimiento de capacitación, es decir la suma de las frecuencias.

La información que se deriva de este formato, es la base para que se puedan identificar los requerimientos de capacitación de la Delegación.

Es necesario, que el encargado de capacitación de la Delegación, les haga llegar esta información a los Subdelegados para que la consideren en el llenado del formato que corresponde a su nivel, DNC-DEL-03-99.

FORMATO DNC-DEL-03-99: Este formato consta de ocho preguntas, mismas que deberán ser llenadas por los Subdelegados.

Este cuestionario está estructurado de la siguiente manera:

- Las tres primeras preguntas (*1. Mencione de 3 a 5 procesos sustantivos del área a su cargo; 2. ¿Cuáles son las áreas responsables de llevar a cabo la ejecución de dichos procesos?, 3. Mencione las 3 principales actividades que se realizan en cada uno de los procesos antes señalados?*), buscan obtener información de los procesos sustantivos de la Delegación y las actividades que se realizan en cada uno de ellos, así como las áreas encargadas de llevar a cabo dichos procesos y/o actividades.
- Las preguntas 4 y 5 (*¿Qué procesos o actividades se podrían mejorar a través de acciones de capacitación?, ¿Sobre qué habría que capacitar al personal para mejorar dichos procesos o actividades y con qué prioridad?*), están enfocadas a determinar y priorizar los procesos y/o actividades que requieren acciones de mejora a través de la capacitación.
- Las últimas tres (*6. ¿Existe personal, que no esté incorporado al trabajo sustantivo del área; 7. Si la respuesta es afirmativa, ¿en qué actividades podría incorporarse dicho personal, si se le capacita previamente? y 8. ¿sobre qué habría que capacitar al personal para mejorar dichos procesos o actividades y con qué prioridad?*), buscan conocer si existe personal que no esté incorporado a los procesos de trabajo y de qué manera se podría incorporar, si se le capacita previamente, así como conocer y priorizar sobre qué habría que capacitar a este personal.

Es importante mencionar que las preguntas 5 y 8, son el resultado del análisis de los requerimientos que mencionó el personal y los requerimientos que el Subdelegado considera son necesarios.

Posteriormente, los requerimientos de capacitación se entregan a los Subdelegados para que éstos los analicen y, tomando en cuenta las prioridades de la Subdelegación, determinen su programa de capacitación.

Para facilitar el llenado de este formato, se solicita a los enlaces que, al presentarlo a los Subdelegados, se tengan resaltados los principales requerimientos del personal, es decir los de mayor frecuencia.

Aplicación de los cuestionarios

Los formatos de DNC son aplicados anualmente, en octubre y su recepción, en el Departamento de Capacitación a Distancia, tiene como fecha límite el último día hábil del mes de noviembre, para su oportuna incorporación en el Plan Institucional de Capacitación del año siguiente .

Para la aplicación de los cuestionarios se considera una muestra representativa del personal de cada UR, la cual está determinada por el número y niveles del personal del área³⁷. El propósito es que exista en el DNC, personal representativo de los diferentes niveles.

El número de la muestra lo determina el Departamento de Capacitación a Distancia y el titular de la UR, es quien autoriza al respecto, con ello se promueve la participación tanto de los mandos medios como del personal operativo.

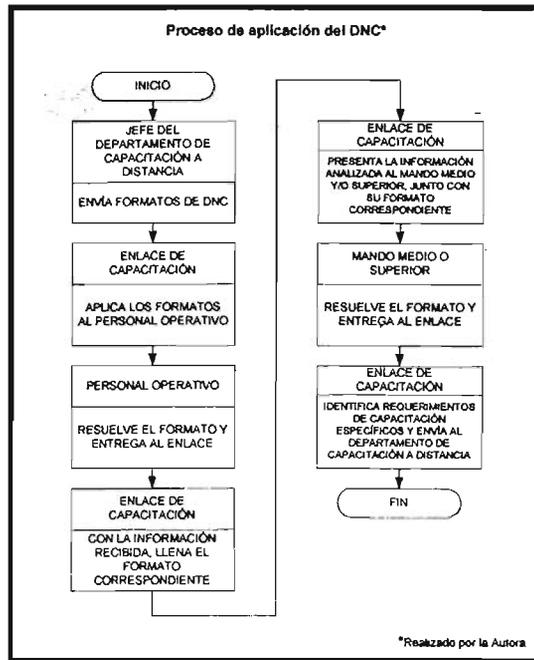
La aplicación del DNC, es responsabilidad del enlace de capacitación de la UR, a él se le envía un paquete con los formatos y un instructivo de llenado de los mismos. A partir de confirmar la llegada de la información, el enlace recibe asesoría telefónica sobre la aplicación del diagnóstico.

A partir de la llegada de los formatos, el enlace de capacitación en el área, realiza reuniones con el personal operativo seleccionado en la muestra, y les aplicaba el cuestionario correspondiente.

Con los resultados obtenidos, el enlace, llena el formato 02, mismo que entrega al titular del área junto con el formato 03, para que su llenado.

El siguiente diagrama de bloques, presenta el proceso que se sigue para la aplicación de los formatos de DNC.

³⁷ Plantilla del Personal de la SEMARNAT 1998



Análisis de resultados

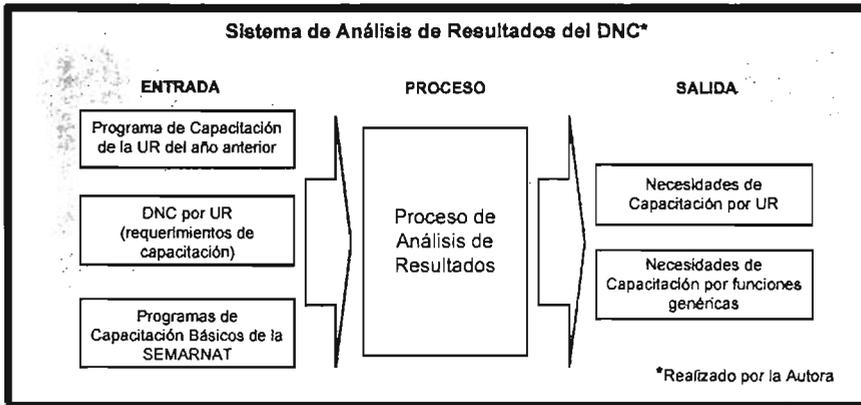
El análisis de los resultados obtenidos por el enlace de capacitación de la UR, lo realiza el Departamento de Capacitación a Distancia, esta actividad tiene como propósito identificar los requerimientos de capacitación de cada UR y los requerimientos específicos de los puestos tipo.

Para ello, se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- El Programa de Capacitación del año anterior de la UR,
- Los requerimiento identificados por la UR como prioritarios,
- Los programas de capacitación básicos de la SEMARNAT.

A partir de esta información, el Departamento de Capacitación a Distancia realiza una revisión de lo que la UR ha recibido de capacitación en el año anterior y contrasta con los nuevos requerimientos. Así mismo compara esta información con los programas de capacitación básicos de la SEMARNAT, con la finalidad de identificar aquellos requerimientos que por su importancia deben ser retomados en el programa de capacitación de la UR y por consiguiente en el Plan Institucional de Capacitación de la Secretaría.

El siguiente esquema muestra, a través de un análisis sistémico, la etapa del análisis de resultados del DNC y lo que se obtiene de ella.



Investigación de contenidos

La Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano cuenta con una base de datos que tiene los registros de las consultoras externas a la institución y los cursos o talleres que imparten; en esta misma base, se identifican también a los instructores internos y externos, así como los temas en los que son expertos.

Con esta base se identifican a los instructores y las consultoras que cuentan con los conocimientos y experiencia necesarios para cubrir los requerimientos de capacitación, así como se selecciona la modalidad de capacitación para los mismos (taller, curso, asesoría, etc.).

A partir de seleccionar a las consultoras y/o instructores, se les solicita una propuesta de contenidos y costos de acuerdo a los requerimientos previamente comunicados. En estas propuestas se definen las mejores opciones para la capacitación.

Esta última selección se realiza junto con la subdirección de Integración y Diseño Metodológico.

Integración de cursos o programas específicos

Los contenidos identificados como idóneos para cubrir las necesidades de capacitación del personal, se agrupan en temas similares y con ello se conforman los cursos o programas de capacitación específicos, así como el personal susceptible de ser capacitado en los mismos.

A partir de seleccionar al personal a capacitarse y los cursos o programas para su capacitación, se notifica al titular del área para su conocimiento y apoyo para la realización de las acciones de capacitación.

Con ello, se busca que el titular del área facilite y promueva el desarrollo de la capacitación entre su personal.

Algunos de los Programas Específicos identificados en el DNC son:

- Programa de Apoyo a la Implantación de los Centros Integrales de Servicios (CIS);
- Círculos de Autodesarrollo Integral para el Personal Sindicalizado (CADIS);
- Programa de Equidad de Género;
- Programa de Idiomas, etc.

Con esta actividad se concluye la función relacionada con el diseño, elaboración, aplicación y análisis los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

3.2.2 Impartir cursos de capacitación sobre diversos temas

La impartición de cursos de capacitación es el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a proveer de conocimiento, habilidades, actitudes y aptitudes a una persona con relación a su puesto de trabajo.

En la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano esta es una de las funciones principales que realiza la mayor parte de su personal de confianza. Para ello se conformó un equipo de instructores internos quienes impartían distintos cursos los cuales eran asignados por la Directora del Área.

La mayoría de los cursos que impartían los instructores internos formaban parte del programa básico de capacitación, es decir estaban dirigidos a todo el personal de la Secretaría.

Para realizar esta función los instructores internos atravesaban por un proceso de capacitación enfocado a brindarles las herramientas metodológicas necesarias para el buen desempeño de la misma.

Si bien en este apartado no detallaré el tipo de formación que recibíamos los instructores valga la pena señalar que los temas que conformaban la capacitación no solo tenían como objetivo que los instructores fueran competentes para desarrollar dicha función sino que también comprendieran la orientación y significado que la capacitación tenía para la institución.

Esta capacitación era uno de los elementos que se consideraban para determinar el tipo de curso que cada instructor podía impartir; otro elemento importante era la experiencia laboral con el que contaba cada uno.

Cada integrante del equipo de instructores internos podía impartir uno o varios cursos, dependiendo del número de capacitandos a quien estaba dirigido el curso y de la temporalidad del mismos. De esta forma algunos cursos dejaban de impartirse por haber

cubierto la demanda de capacitación o bien se modificaban en su contenido por los cambios en las necesidades de capacitación.

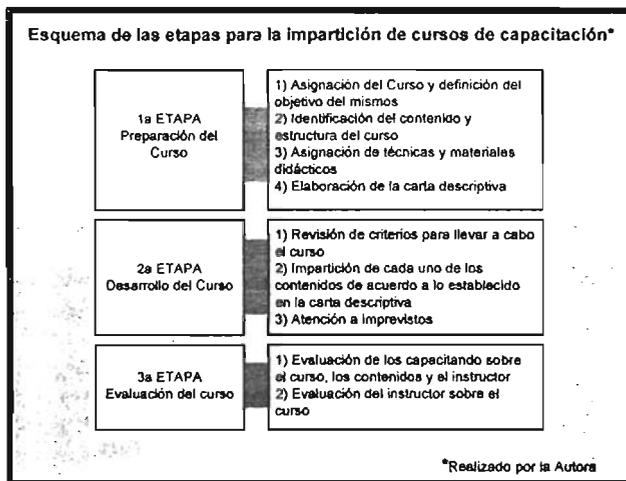
En mi caso particular, durante el tiempo que laboré en la SEMARNAT, tuve la oportunidad de impartir distintos cursos, algunos de ellos fueron:

- Inducción a la SEMARNAT
- Introducción a la Calidad
- Calidad en el servicio
- Atención y trato al Público
- Código de Ética del Servidor Público
- Sistemas de Manejo Ambiental

Los primeros cinco cursos formaban parte del programa básico de capacitación y el último estaba dirigido a un grupo específico de capacitando (coordinadores y subdelegados administrativos) y a una necesidad particular de los mismos por lo cual se consideraba un programa específico. Más adelante detallaré el objetivo y contenido de algunos de estos cursos.

Para conocer la función de Impartición de cursos de capacitación que desarrollé en la SEMARNAT, es necesario precisar las diferentes etapas y actividades de la misma.

Esta función se divide en tres etapas: la etapa de preparación del curso, la etapa de desarrollo del mismo y la etapa de evaluación. Cada una de ellas contaba con distintas actividades que eran responsabilidad del instructor. A continuación se señalan las etapas y actividades de esta función:



Primera Etapa: Preparación del curso

La Directora de Capacitación definía al instructor o instructores que impartirían el curso y se definía el nombre y objetivo del mismo, el cual se derivaba de la DNC realizada previamente.

A partir de la asignación, el instructor era responsable de desarrollar el contenido en temas del curso, así como las técnicas didácticas y materiales que se utilizarían en el mismo.

Para ello el instructor realizaba una investigación de contenidos que se relacionaran con el propósito del curso y que resultaran significativos para el personal de la SEMARNAT, considerando sus necesidades y contexto particular. Sobre este proceso, hablaré más adelante en el informe, cuando detalle cada uno de los programas de capacitación en los que participaba.

Posteriormente se elaboraba la carta descriptiva del curso en donde se definían la duración, temas, técnicas a emplearse, la descripción y el material para llevarlo a cabo.

Cada curso tenía una carta descriptiva elaborada por el instructor o instructores del mismo. A continuación se presenta un fragmento de la carta descriptiva del taller de inducción a la SEMARNAT.

Carta Descriptiva*						
NOMBRE DEL EVENTO: Taller de inducción a la SEMARNAT						
OBJETIVO: Avanzar en la integración del equipo, a partir de compartir una concepción común acerca del quehacer de la Secretaría y de la contribución que las diferentes áreas hacen al cumplimiento de sus objetivos.						
DURACIÓN: 6 horas						
TEMA	TÉCNICA	DESCRIPCIÓN	MATERIAL	TIEMPO PARCIAL	TIEMPO ACUMULADO	HORARIO
Presentación del instructor	Expositiva	La Directora de Capacitación o algún representante del área, da la bienvenida a los participantes, agradeciendo su asistencia y presenta al instructor.	Curriculum ejecutivo del instructor	5"	5"	9:00 - 9:05
Presentación de los participantes	Presentación por parejas	Los participantes se presentan por parejas tomando en cuenta lo que se pide en el acetato, asignando 2.5 minutos por participante, después presentan frente al grup a su compañero.	Acetato 1	30"	35"	9:05 - 9:40
Presentación del taller	Expositiva	El instructor enuncia los objetivos del taller y da un breve comentario sobre cada uno de los temas, delimitando su alcance.	Acetato 2	10"	45"	9:40 - 9:50

*Realizado por la Autora, tomando un fragmento de la carta descriptiva original.

Una vez que se contaba con la carta descriptiva del curso, el instructor procedía a elaborar el material didáctico requerido, con ayuda del personal de apoyo de la Dirección, es decir los enlaces y el personal de servicio social.

Cuando el instructor contaba con la carta descriptiva y el material necesario para la impartición del curso, se realizaba un curso piloto con el personal de la propia Dirección, con la finalidad de que se retroalimentara al instructor.

Posteriormente el instructor tenía un tiempo para realizar ajustes y mejoras al curso y estar en condiciones de iniciarlo.

El coordinador del programa, quien calendarizaba los cursos e informaba a las áreas de los mismos, le asignaba al instructor los grupos a los cuales les impartiría el curso.

Definidas las fechas y horarios para realizar los cursos, el instructor agendaba su participación y mantenía listo el material para los mismos, con lo cual se daba por concluida la primera etapa de esta función.

Segunda Etapa: Desarrollo del curso

En esta etapa intervenía el coordinador del curso o programa, quien era responsable de conformar los grupos a quienes se les impartiría el curso.

Una vez definido el grupo el coordinador apartaba un aula en el cecal o establecía el lugar para llevar la capacitación y daba aviso al instructor, para que éste calendarizara la fecha y hora del curso, así como el número de asistentes al mismo.

Llegado el día y hora del curso el instructor debía hacer una revisión del cumplimiento de los criterios establecidos por la Dirección de Capacitación para iniciar el curso, estos eran:

- Contar con un aula con mobiliario y equipo necesario para el desarrollo adecuado del curso.
- Contar con el 50% más uno de los capacitandos convocados al curso a más tardar 15 minutos después de la hora señalada para dar inicio al curso.
- Contar con el material didáctico necesario para el desarrollo del curso.

Para verificar el cumplimiento de estos criterios el instructor contaba con una hoja de requisición que el coordinador le entregaba en donde se precisaban cada una de las requerimientos necesarios para la impartición del curso. A continuación se muestra esta hoja requisitada para el taller de inducción a la SEMARNAT:

Hoja de requerimientos *

NOMBRE DEL EVENTO: Curso de inducción a la SEMARNAT
 FECHA Y HORA DE REALIZACIÓN:

Tipo de requerimiento	Especificaciones del requerimiento	Se cuenta	Observaciones
Aula y equipo	<u>Salón para 20 personas</u>	<input type="checkbox"/>	
	<u>Mesas acomodadas en forma de herradura</u>	<input type="checkbox"/>	
	<u>Televisión de 24"</u>	<input type="checkbox"/>	
	<u>Videocassetera conectada a la TV</u>	<input type="checkbox"/>	
Capacitandos	<u>Están inscritos 20 participantes</u>	<input type="checkbox"/>	
	<u>Su área de adscripción es el Instituto Nacional de Ecología</u>	<input type="checkbox"/>	
Material Didáctico	<u>20 Etiquetas</u>	<input type="checkbox"/>	
	<u>10 Marcadores de agua</u>	<input type="checkbox"/>	
	<u>1 Carpeta de acetatos del curso</u>	<input type="checkbox"/>	
	<u>5 cajas de la naturaleza</u>	<input type="checkbox"/>	
	<u>1 organigrama de la Secretaría</u>	<input type="checkbox"/>	

Nombre y Firma del Instructor

*Realizado por la Autora, basada en la Hoja de requerimiento de material para la impartición de cursos de capacitación del CECAL-SEMARNAT

Una vez que el instructor revisaba que se contaba con lo necesario para iniciar el curso, repartía a los asistentes una ficha de inscripción, la cual les pedía llenar y entregar en ese momento.

Esta ficha de inscripción tenía por objetivo contar con información estadística sobre el tipo de participantes que acuden a los cursos de capacitación y las áreas que más participan en estas acciones. Este análisis lo realizaba el coordinador del curso, sin embargo era tarea del instructor verificar que la ficha tuviera todos los datos debidamente requisitados y que fuera legible.

La ficha de inscripción contenía cuatro apartados en los que se señalaban los datos del evento, los datos personales, los datos laborales y la escolaridad de los capacitandos.

Cuando se tenían llenas las fichas de inscripción se iniciaba el curso y era responsabilidad del instructor impartirlo respetando los temas, el tiempo y las actividades a desarrollar en cada momento, siguiendo la carta descriptiva del mismo.

Es importante señalar que si bien la carta descriptiva era la herramienta más importante para el instructor en cuanto a que señalaba con precisión las actividades a seguir y los temas a revisar en cada momento del curso, esto no significaba que fuera rigurosa o poco flexible, más bien se pretendía que fuera una herramienta de control de los contenidos de la capacitación o mejor dicho una guía para facilitar la labor del instructor.

En este sentido el instructor tenía la plena libertad de hacer las adecuaciones que considerara convenientes durante el curso, dependiendo las particularidades del grupo o los imprevistos, no considerados en la carta descriptiva.

Esta etapa de la función de impartición de cursos de capacitación resultaba estratégica para la DCDCH no solo porque en ella se tenía un contacto directo con los usuarios del área sino porque en esta interacción, los instructores estaban en posibilidad de retroalimentar el Plan Institucional de Capacitación en cuanto a la orientación y contenido del mismo.

Tercera Etapa: Evaluación del curso

Cada curso de capacitación contaba con dos evaluaciones: la de los capacitandos y la del instructor. Estas se conjuntaban en un informe mensual que presentaba el coordinador del curso (este punto se detallará más adelante en este documento)

La evaluación del curso tenía como propósito que los participantes y el instructor determinaran el cumplimiento del objetivo del curso y las mejoras al mismo.

Para ello se llenaban dos formatos, el primero dirigido a los participantes; en él se solicitaba su opinión sobre distintos puntos.

Esta evaluación buscaba identificar el grado de satisfacción de los capacitandos y con ella se medía el cumplimiento de los estándares de calidad con relación a indicadores definidos por la DCDCH. A continuación se muestra la evaluación que se aplicaba a los participantes:

Cuestionario de Evaluación *				
NOMBRE DEL CURSO:				
FECHA Y HORA DE REALIZACIÓN:				
INSTRUCCIONES: Marque con una "X" la opción que considere más adecuada				
RESPECTO AL CURSO				
¿Qué tanto se cumplieron los objetivos del curso?	Mucho	Regular	Poco	Nada
¿Qué tan adecuados son los temas del curso para cumplir con sus objetivos?				
CON RELACIÓN AL EXPOSITOR				
Conocimientos y dominio del tema	Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal
Las dudas manifestadas por los participantes, ¿se resolvieron?				
La claridad en la exposición				
PUNTUALIDAD				
La puntualidad del expositor durante el curso	Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal
La puntualidad de los participantes durante el curso				
UTILIDAD Y OPORTUNIDAD				
¿Qué tan útil es el contenido del curso en sus actividades laborales?	Mucho	Regular	Poco	Nada
De acuerdo a sus necesidades ¿qué tan oportuno es el conocimiento adquirido en el curso?				
CON RELACIÓN AL SERVICIO				
El trato e información que proporcionó el personal de apoyo	Muy Bien	Bien	Mal	Muy Mal
Las instalaciones y el equipo				
El servicio de cafetería				

*Realizado por la Autora, basada en el Cuestionario de Evaluación de la Calidad de los Servicios de Capacitación, CECAL, SEMARNAT

En el caso de la segunda evaluación, la del instructor, ésta era llenada al término del curso y tenía como propósito que el instructor diera una opinión cualitativa del desarrollo del mismo, así como de algunos de los imprevistos ocurridos en el evento y la forma de sobrellevarlos.

En la siguiente imagen se muestra la evaluación del instructor.

Evaluación del instructor*	
NOMBRE DEL CURSO:	
FECHA Y HORA DE REALIZACIÓN:	
LUGAR:	
INSTRUCCIONES: Con relación al curso impartido, comente brevemente sobre los siguientes puntos.	
RESPECTO AL GRUPO A QUIEN SE LE IMPARTIÓ EL CURSO	
IMPREVISTOS Y FORMA DE RESOLVERLOS	
RESPECTO A LAS INSTALACIONES DONDE SE REALIZÓ EL CURSO	
RESPECTO AL EQUIPO DE APOYO	
Nombre y Firma del Instructor	
*Realizada por la Autora, basada en la Evaluación del Instructor, CECAL-SEMARNAT	

Una vez que el instructor contaba con estas evaluaciones, debidamente requisitadas, las entregaba al coordinador del curso, junto con las fichas de inscripción de los participantes, para que éste realizara el análisis correspondiente y contribuyera al informe mensual del área.

Como señalé anteriormente esta función era una de las más importantes para la DCDCH, es por ello que la titular del área ponía especial interés en su desarrollo y en los comentarios que los participantes hacían sobre los cursos tomados con el equipo de instructores internos.

Así mismo cuidaba que los coordinadores de los cursos realizaran un análisis de las evaluaciones e identificaran puntos de mejora para retroalimentar al instructor y realizar posibles modificaciones al curso.

Tanto el instructor como el coordinador tenían la importante responsabilidad de realizar un buen trabajo que promoviera la buena imagen de la Dirección pero sobre todo que sensibilizara a los participantes sobre la importancia que la capacitación tiene para el personal y la institución.

3.2.3 Diseñar, elaborar y aplicar material didáctico

Esta función tiene como propósito contar con el material didáctico necesario para las acciones de capacitación, que permita un mejor aprendizaje, que impacte en la capacitación y que resulte atractivo para los capacitandos.

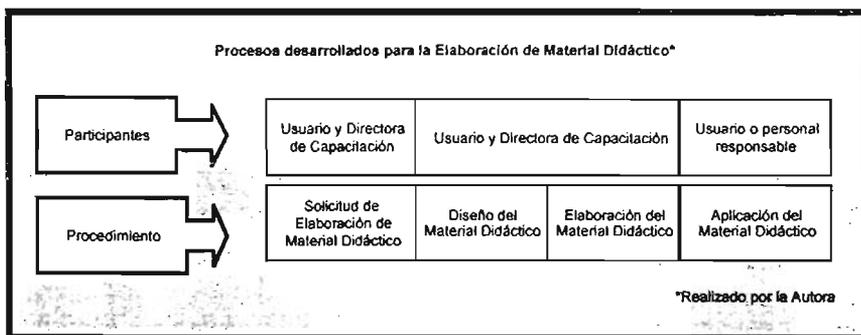
Si bien dicha función era responsabilidad de todos los instructores que conformaban al equipo interno de la Dirección, ésta era guiada por los dos pedagogos que laborábamos en el área.

Esta función estaba enfocada a los cursos de capacitación del Plan Institucional, sin embargo no se limitaba a estos eventos; también se apoyaba a todas las áreas que conformaban a la SEMARNAT, en el diseño y la elaboración de material didáctico, lo cual se realizaba bajo solicitud oficial del titular del área solicitante.

El principal usuario de este servicio era el propio personal de la Dirección de Capacitación, en este sentido mi función era determinar los elementos a considerar por el personal para el diseño, elaboración y aplicación del material didáctico.

Durante el tiempo que laboré en la institución diseñé distintos y muy variados materiales didácticos, algunos muy sencillos en su elaboración y aplicación y algunos otros mucho mas complejos, que requirieron de la participación de empresas externas a la institución para su elaboración, incluso hubo aquellos que su aplicación recayó en otras personas.

Esta función se desarrollaba mediante varios procesos en los que intervenían distintos actores y en donde cada uno tenía una actividad particular que realizar. En el siguiente esquema se presentan los distintos procesos que se seguían para el desarrollo de esta función.



Solicitud de elaboración de material didáctico

Como se mencionó anteriormente, la solicitud para elaborar el material didáctico podía provenir de un usuario externo a la DCDCH o bien interno a la misma, en ambos casos la petición se hacía a la Directora del Área de Capacitación.

Para hacer esta solicitud se realizaba una reunión entre la Directora y el usuario en donde se definían la necesidad de este último y se planteaba la opción de realizar un material que apoyara al cumplimiento de cierta meta.

En esta misma reunión se realizaba un diagnóstico para definir los requerimientos específicos que el usuario tenía, y que permitiera conocer para qué se iba a utilizar la herramienta, es decir cuál era el fin de la misma, el público a quien iba dirigida y el tiempo que se tenía para contar con ella.

Posteriormente a esta reunión, la Directora, planteaba a los pedagogos de la DCDCH, la necesidad del usuario y se acordaban los tiempos de entrega.

A partir de este momento era tarea de los pedagogos que laborábamos en el área y de nuestro equipo de trabajo crear un material didáctico que cubriera la necesidad del usuario y satisficiera sus expectativas. El diagnóstico que la Directora había realizado era el insumo para iniciar esta tarea.

Para dejar más claro este proceso, pondré como ejemplo la necesidad que surgió en el área por capacitar a los directivos de la Institución en el Taller de Inducción a la SEMARNAT, ya que su nula asistencia a este curso había provocado una observación por parte de la Contraloría Interna hacia la DCDCH. En este caso el usuario fue el Coordinador del Programa de Inducción, quien planteó a la Directora lo siguiente:

- El Taller de Inducción a la SEMARNAT comenzó a impartirse en julio del 2000 y hasta este momento (mayo de 2002) no se había contado con la participación de los directivos de las áreas (excepto en las Delegaciones Federales).
- Es importante que este personal se capacite en el taller a la brevedad posible, pues la Contraloría ha observado a la DCDCH, en cuanto a que no se ha cumplido con la meta establecida en este rubro en el Plan Institucional de Capacitación.
- Los directivos justifican su inasistencia al taller, por el exceso de trabajo que les impide tener tiempo para desplazarse al lugar del curso y recibir la capacitación.

Derivado de esta necesidad se dedujo que la estrategia de capacitación que se tenía hasta ese momento no funcionaba para este tipo de personal y se comenzó a diseñar un material que permitiera que los directivos se capacitaran sin salir de sus oficinas y sin requerir de un horario riguroso para ello.

El propósito del material era que el personal directivo contara con la información básica necesaria para conocer a la institución en la que labora y para que identificara la importancia de su participación en el cumplimiento de la Misión de la SEMARNAT.

Diseño del Material Didáctico

A partir de conocer la necesidad del usuario y de identificar los requerimientos particulares del mismo, se comenzaba el diseño del Material Didáctico.

En este proceso se realizaban las siguientes actividades:

- Análisis del tipo de necesidad identificada y del contexto de la misma.- esta actividad permitía conocer a profundidad cuál era la necesidad del usuario y la relación de ésta con el personal, el área y la propia institución.
- Investigación sobre herramientas que pudieran cubrir esta necesidad.- en este punto se identificaban herramientas o materiales que ya existieran en la Dirección o incluso que se emplearan en otras instituciones y que pudieran servir de referencia para el diseño del propio material.
- Definición de características del material didáctico.- se identificaba el tipo de material a elaborarse, es decir si sería una presentación, un documento, un manual, un video, etc.
- Identificación del tipo de material necesario para la elaboración de la herramienta y el tiempo requerido para la misma.- se definían los recursos humanos, materiales y financieros que se requerían para la elaboración del manual y los días hábiles necesarios para su realización.
- Presentación de la propuesta de material.- se hacía una presentación a la Directora de Capacitación y al usuario del material, que permitía conocer su opinión y hacer ajustes al mismo.

Siguiendo con el ejemplo del punto anterior, y enfocándolo al diseño del material didáctico, continuaré mencionando que se analizó la necesidad que el coordinador del Programa de Inducción planteaba y se investigaron posibles alternativas de material, entre ellas se consideró una de la Secretaría de Educación Pública, para la capacitación de su personal directivo, la cual se basaba en videos institucionales de distintos contenidos que le proporcionaban a este personal para que fueran vistos en su oficina.

Derivado de esta forma de capacitación, se pensó en la posibilidad de hacer algo parecido pero con tecnología más avanzada que les permitiera a los directivos, recibir esta información en sus equipos de cómputo y tener acceso a ella en cualquier momento.

Para ello se contactó a un empresa consultora y se planteó el tipo de material didáctico que se requería y el usuario a quien estaba dirigido. En conjunto, se diseñó un Disco Compacto que contenía una presentación en un programa de animación, cuyo contenido era la información del Taller de Inducción a la SEMARNAT.

Por último se realizó una cotización de los servicios de la consultora y se definió el tiempo mínimo requerido para la elaboración de 100 de estos discos compactos con la información del taller. Dicha propuesta se presentó a la Directora de Capacitación para que ésta diera la autorización y se procediera a la elaboración de este material didáctico.

Elaboración del Material Didáctico

Para la elaboración de la mayoría del material didáctico que se empleaba en los cursos de capacitación del área, se contaba con un equipo de apoyo que facilitaba la realización de esta tarea el cual estaba integrado por personal operativo y de servicio social; así mismo se contaba con distintos recursos para la elaboración del material tales como equipos de cómputo, computadoras e impresoras de alta tecnología, al igual que video grabadora y cámara digital.

En algunos casos, dependiendo del tipo de material didáctico, se solicitaba el apoyo de otras áreas, como era el caso de la Coordinación General de Comunicación Social, quien elaboraba los manuales del participante de la mayoría de los cursos de capacitación básicos.

Es importante señalar que en la DCDCH no se contaba con un procedimiento específico para la elaboración del material didáctico, sino que la forma de realizarlo dependía del material del que se tratara.

De esta manera no existía un procedimiento único para elaborar un Manual del Participante sobre un curso particular, o bien para realizar la presentación para el mismo curso; cada uno tenía una forma de elaboración específica aunque su meta fuera la misma, facilitar el aprendizaje en las acciones de capacitación.

A pesar de no existir un procedimiento establecido para la elaboración del material didáctico, una característica particular que se observaba en todos y cada uno de quienes elaborábamos este material era la capacidad creativa con que se enriquecía el procedimiento y que lo llevaba a buen término.

Ejemplos de material didáctico que elaboré durante el tiempo que laboré en la institución son:

- CD-card de inducción a la SEMARNAT, material utilizado para la capacitación del personal directivo en el Taller de Inducción a la SEMARNAT.
- Material del participante para los cursos de Inducción a la SEMARNAT, Calidad en el Servicio y Atención y Trato al Público, entre otros.
- Material para las técnicas didácticas de varios programas como son Sistemas de Manejo Ambiental, Programa de Administración Sustentable,
- Video "Nuestra Casa", para el curso de Inducción a la SEMARNAT.

Aplicación del Material Didáctico

El último procedimiento de esta función era el de aplicación del material didáctico y se refería a poner en práctica la herramienta elaborada para los fines para los que fue creada, con la finalidad de conocer su utilidad y estar en condiciones de poder hacerle ajustes o mejoras.

En este punto participaban el usuario del material y la persona que lo diseñó y elaboró, para ello se realizaba un ejercicio de análisis en donde ambos observaban y hacían observaciones sobre el desarrollo del evento y la forma en que se aplicaba el material, así como las reacciones de quienes estaban como capacitandos.

En algunos casos participaba la Directora de Capacitación, quien también hacía observaciones al material.

Posteriormente a la primera aplicación del material didáctico se reunía la Directora de Capacitación, el usuario y el Diseñador de la herramienta y hacían una retroalimentación al material.

En este procedimiento, al igual que el anterior, la forma de realizarlo dependía del tipo de material que se hubiera aplicado. Sin embargo la evaluación y retroalimentación eran una constante en todos los materiales que se diseñaban en la DCDCH.

Cada uno de los procedimientos que he señalado para esta función tenían una entrada, una serie de actividades definidas o en algunos casos abiertas y en todos ellos existía una salida o producto esperado, el siguiente esquema muestra esta relación.



3.2.4 Coordinar Cursos de Capacitación

Esta función fue una de las primeras que realicé cuando ingresé a la SEMARNAT, en ese tiempo coordiné el Programa de Mejora Continua para Mandos Medios, y las actividades que desarrollé eran principalmente solicitar el aula de capacitación para el número de participantes asignados al programa, registrar a los participantes y tomar asistencia a los mismos y vigilar el cumplimiento de los objetivos del programa.

Si bien esta coordinación fue una de las funciones que me permitió conocer la forma de trabajo de la Dirección de Capacitación, las actividades que posteriormente se realizaban para esta función variaron mucho de esta primera experiencia, de hecho se enriquecieron.

Pero antes de adentrarme más al relato de estas particularidades es necesario conocer la forma en la que se llevaba a cabo esta función en la DCDCH.

Como primer punto señalaré que en la DCDCH, esta función está muy relacionada con la Impartición de cursos de capacitación, de hecho en muchos casos el coordinador del curso es también el instructor del mismo.

El coordinador en particular, tiene tres grandes propósitos:

- Facilitar la labor del instructor a través de proveerle de los requerimientos necesarios para que se realice de la mejor manera el evento de capacitación.
- Proveer a la DCDCH de información estadística que le permita conocer los avances en la ejecución de su Plan Institucional de Capacitación y favorecer la toma de decisiones al respecto.
- Identificar áreas de oportunidad en el proceso de capacitación.

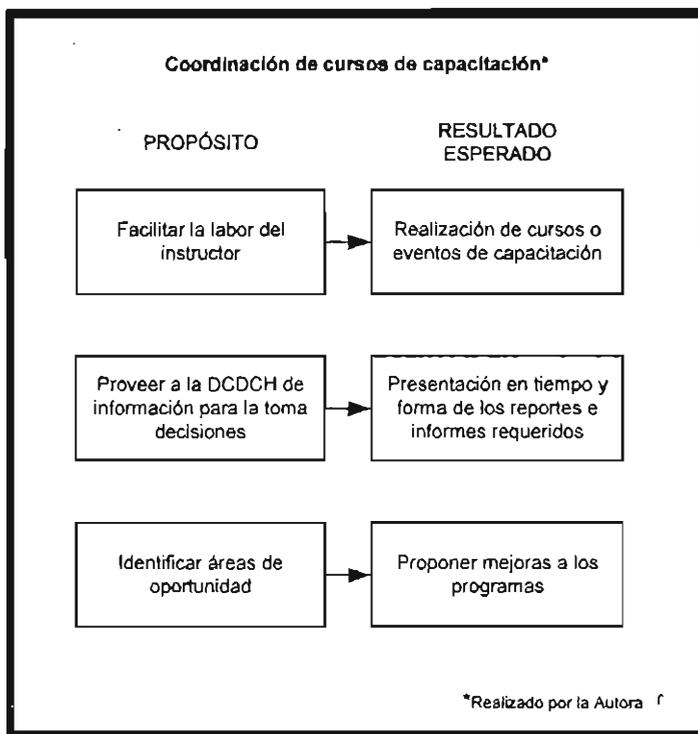
Para poder alcanzar estos propósitos el coordinador realiza diferentes actividades, algunas de las cuales requieren de la colaboración de varios integrantes de la DCDCH.

En la DCDCH se tienen varios coordinadores de programa y un coordinador del Centro de Capacitación en Calida CECAL, sobre este último no detallaré demasiado baste saber que era el responsable del cuidado y asignación de las aulas para la capacitación de la SEMARNAT.

Esta función varía en la forma de desarrollarla dependiendo del evento de capacitación de que se trate, de tal suerte que la coordinación que se realiza en un curso de capacitación de veinte capacitandos, varía de la coordinación de una teleconferencia que será transmitida a todas las delegaciones federales. En ambos casos el papel del coordinador es de suma importancia, pues es el encargado de vigilar que todo el evento se realice conforme a lo planeado.

Haciendo un análisis de la función del coordinador para la Dirección de Capacitación, podría identificar distintas actividades cada una de las cuales se desarrolla tratando de cumplir con alguno de los tres propósitos antes señalados.

En el siguiente esquema se muestran los propósitos de esta función y los resultados que el coordinador alcanza en cada uno de ellos, posteriormente detalló las actividades que realiza para cumplir con esas metas.



Primer resultado esperado: realización de los cursos de capacitación

Para cumplir con este resultado, el coordinador:

- Participa, junto con la Directora de Capacitación en la asignación de los instructores que impartirán los cursos de capacitación en los cuales será coordinador. Cabe señalar que en esta actividad también participa la Subdirectora de Integración y Diseño Metodológico.
- Ubica al personal susceptible de ser capacitado, así como su área de adscripción y elabora una lista. Esta información la obtiene de la DNC, realizada previamente en la Dirección de Capacitación.
- Se pone en contacto con el enlace de la Unidad Responsable o Unidades donde identificó al personal que se va a capacitar y proponen un calendario para la realización del curso o los cursos, dependiendo del número de capacitandos.

- Le hace saber al instructor las fechas propuestas para la realización del curso y, en caso de ser necesario, realiza ajustes que le hace saber al enlace en la Unidad Responsable.
- Solicita el aula de capacitación y los requerimientos de material y mobiliario necesarios para la realización del curso; esta información la obtiene de la carta descriptiva del curso.
- Un día antes del evento confirma con el enlace de la Unidad Responsable la participación del personal convocado al curso.
- Asiste al inicio del curso y presenta al instructor del curso haciendo énfasis en la importancia de la capacitación para el desarrollo de las funciones de los capacitandos.

Segundo resultado esperado: Presentación de informes

Para alcanzar este resultado, el coordinador:

Solicita al instructor las fichas de inscripción y de evaluación de los participantes, así como la evaluación del propio instructor.

Arma un expediente donde incluye estos documentos.

Captura esta información en la base de datos con la que cuenta la DCDCH e imprime el reporte individual de la acción de capacitación.

Con esta información realiza el informe mensual de cada una de las acciones de capacitación en los que participó como coordinador.

Tercer resultado esperado: Identificación de áreas de oportunidad

Para alcanzar este resultado, el coordinador:

Realiza una evaluación individual señalando los imprevistos que se suscitaron durante el desarrollo del evento de capacitación y la forma en que se resolvieron.

Identifica de las evaluaciones individuales de los participantes y de la evaluación del instructor los puntos que se identifican como posibles de mejorar.

Propone mejoras a las distintas etapas en las que participa desde la convocatoria hasta el cierre del evento de capacitación.

Para la DCDCH, el papel del coordinador resulta estratégico como medio para conocer la opinión de sus usuarios, así como para identificar procesos en los que se puede mejorar e incluso nuevas formas de trabajo.

A partir de que se fortaleció la función del coordinador, que antes no existía en la Dirección, se observó una mejora en las evaluaciones de los participantes con relación a los eventos de

capacitación que el área impartía, y se favoreció la buena imagen del área dentro de la Institución.

3.2.5 Elaborar reportes e informes de avances de seguimiento

Esta función era una de las que más requería tiempo para su realización. Como toda institución pública la SEMARNAT, estaba obligada a informar detalladamente las acciones que realizaba, en las cuales se reflejara un ejercicio presupuestario.

La DCDCH realizaba dos tipos de informes, los primeros dirigidos a la propia área y los segundos cuyo solicitante eran áreas externas a la Dirección y los cuales se requerían por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Función Pública y/o la Oficina de Innovación Gubernamental de la Presidencia de la República.

Reportes internos de avances, seguimiento y organización del área

A las acciones internas para presentar los avances que cada subdirección tenía se le denominaban reportes internos y para ellos no existía una fecha o contenido específico, sino que más bien se iban realizando conforme a la solicitud de la Directora.

En la Subdirección de Integración y Diseño Metodológico yo era responsable de proveer de información para la conformación de los reportes y en algunos casos de integrarlos, esto dependía del tipo de reporte que se solicitara.

La mayoría de estos reportes internos estaban relacionados con la forma de organización de la subdirección y las actividades que cada uno de los integrantes de la misma estábamos realizando; lo anterior permitía planear y organizar a la DCDCH y hacer frente a los requerimientos adicionales que se le hicieran al área.

Informes externos de avances y seguimiento al Plan Institucional de Capacitación

Estos informes estaban relacionados, en el caso particular de la DCDCH, con los resultados y avances de los programas que se habían establecido en el Plan Institucional de Capacitación.

La DCDCH como cada área que conformaba a la SEMARNAT tenía que informar mensual, trimestral y anualmente sus avances en materia de capacitación con relación a las metas comprometidas en su Plan Institucional de Capacitación.

Las fechas para la entrega de estos informes estaba preestablecida por la Oficialía Mayor y eran:

- En el caso del informe mensual éste se entregaba el último día hábil de cada mes.
- El informe trimestral se entrega durante los primeros cinco días de los meses de abril, julio, octubre y enero del año siguiente.
- El informe anual se entregaba los últimos días hábiles de diciembre.

Cada uno de estos informes eran entregados a la Subdirección de Gestión y Evaluación de la Capacitación, de la DCDCH, quien era la encargada de integrar los avances de la Dirección para ser presentados a la Dirección General de Recursos Humanos en tiempo y forma.

La mayoría de los informes que se presentaban eran básicamente cuantitativos, éstos presentaban los avances en las metas planteadas en el Plan Institucional de Capacitación y se relacionaban con indicadores que se establecían desde la Presidencia de la República a través de su oficina de Innovación Gubernamental.

Algunos de los indicadores que se señalaban en todos los informes que se presentaban eran:

- Número de capacitandos
- Horas de capacitación por participante
- Número de acciones de capacitación
- Área de la SEMARNAT que han participado en las acciones de capacitación
- Horas promedio de capacitación de los eventos realizados
- Recursos asignados por partida presupuestaria
- Recursos ejercidos por partida presupuestaria
- Tipo de capacitación que recibieron los participantes, de acuerdo a las vertientes de capacitación identificadas con anterioridad
- Perfil de los participantes (nivel, sexo, escolaridad, edad, etc.)

Sin embargo, en aquellos informes que estaban relacionado con los avances en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en el Plan Institucional de Capacitación para el periodo 2000- 2006, los cuales tenían su fundamento en los criterios y subcriterios del Modelo de Calidad Intragob, las características eran otras.

Este tipo de informes se basaban en los criterios, subcriterios y puntaje para cada uno de ellos que se establecían en el Modelo de Calidad INTRAGOB. Como se muestra en el cuadro siguiente³⁸ :

³⁸Esta imagen está tomada del Manual del Participante del Curso del Modelo de Calidad Intragob, realizado en el CECAL- SEMARNAT

Modelo de Calidad INTRAGOB

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	PUNTAJE
1.0 Satisfacción del Cliente	180
1.1 Conocimiento de necesidades y expectativas de clientes	60
1.2 Comunicación con los clientes y respuesta oportuna a sus quejas y reclamaciones	60
1.3 Sistemas para determinar el nivel de satisfacción de los clientes	60
2.0 Liderazgo	100
2.1 Principios y Valores	100
3.0 Desarrollo del Personal y del Capital Intelectual	120
3.1 Trabajo en equipo	30
3.2 Capacitación	30
3.3 Gestión del capital intelectual	10
3.4 Reconocimiento	10
3.5 Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo	30
3.6 Ambientación permanente para la calidad	10
4.0 Administración de la Información y de la Tecnología	80
4.1 Administración de la información	40
4.2 Administración de la tecnología	40
5.0 Planeación	80
5.1 Planeación estratégica	40
5.2 Planeación operativa	40
6.0 Gestión de Procesos	190
6.1 Desarrollo de servicios y procesos	60
6.2 Gestión de procesos	80
6.3 Proveedores	50
7.0 Impacto en la Sociedad	50
7.1 Promover la cultura de calidad	50
Puntaje total para procesos	800
<i>Subcriterios de madurez, incluidos en los criterios 1 al 7</i>	
Indicadores de eficiencia y efectividad	
Implantación	
Comparación	
Ciclos de Mejora Continua	
8.0 RESULTADOS	200
8.1 Valor creado para la dependencia o entidad	80
8.2 Valor creado para los clientes y la sociedad	80
8.3 Valor creado por la cultura de calidad	40
Correlación de Resultados	
PUNTAJE TOTAL	1000

La Dirección General de Recursos Humanos informaba, a través de su área de capacitación, del Criterio 3.0 Desarrollo del Personal y del Capital Intelectual.

La meta comprometida con la Oficina de Innovación de la Presidencia de la República era que para el 2002 la institución llegaría a 350 puntos realizando una evaluación objetiva a la implementación de estos criterios en la SEMARNAT.

Aunque parezca una meta poco ambiciosa, para la Secretaría representaba un enorme esfuerzo, ya que estos criterios requerían generar sistemas encaminados a la innovación de la SEMARNAT, las cuales en la mayoría de los casos, eran de nueva creación.

En este sentido los informes que la Dirección de Capacitación presentaba sobre el criterio que le correspondía, estaban relacionados con un formato que la propia Oficina de Innovación Gubernamental definía, en el cual se dividía en tres apartados:

- En el primer apartado, se planteaban algunas preguntas relacionadas con la etapa de Enfoque del Sistema, éstas eran: ¿Se tiene bien definido el propósito del sistema?, ¿Se tiene algún grado de documentación del sistema, que aclare los participantes en el mismo y sus límites?, ¿Se tienen bien definidos los insumos y productos o resultados del sistema/proceso?, ¿El sistema cuenta con características preventivas?, ¿El sistema o proceso cuenta con Indicadores que le permiten su administración y mejora? (Eficiencia – Efectividad), ¿Está integrado el sistema / proceso con otros sistemas de la Institución? ¿Con cuáles debería estar integrado?, ¿Se han efectuado ciclos de mejora a los sistemas / procesos?, Número de ciclos de mejora por año, ¿Se han efectuado comparaciones referenciales que hayan concluido en ciclos de mejora?.
- En el segundo apartado las preguntas se relacionaban con la etapa de Implantación del Sistema, éstas eran: ¿En qué áreas o procesos, clientes, personal, proveedores (dependiendo del subcriterio) se aplica? ¿Cuál es su grado de aplicación?, ¿Con qué frecuencia se aplica?, ¿Es sistemática la aplicación?, ¿Son los propietarios de los sistemas los que lo administran y mejoran?, ¿Se tiene definido que hacer con los resultados/productos del sistema/proceso?, ¿Se aplica el método de mejora continua de forma sistemática? ¿Quién(es) es(son) el(los) responsable?, ¿Se aplica el método de comparación referencial de forma sistemática? ¿Se cuenta con un metodología específica?, ¿Se documentan y dan seguimiento a las acciones derivadas de la aplicación de los métodos de mejora continua y comparación referencial?.
- En el tercer apartado se planteaban algunas preguntas relacionadas con el Criterio 8.0 del Modelo denominado Resultados del Sistema, el cual era genérico para los otros criterios, aquí las preguntas eran: ¿Cuentan con datos?, ¿Muestra tendencias de 3 años o más de sus datos?, ¿Se explican las variaciones de sus resultados? ¿Guardan relación causal con la mejora del sistema / proceso?, ¿Las tendencias y niveles muestran relación causal con la forma como opera el sistema / proceso?, es decir, ¿los resultados se utilizan para retroalimentar su desempeño?, ¿Se muestran ciclos de mejora con resultados sostenidos en el tiempo?, ¿Llevan a cabo comparaciones de resultados contra sus metas y los líderes?.

El carácter de este informe era más de tipo cualitativo y para su realización, nos reuníamos todo el equipo de trabajo de Mandos Medios de la DCDCH, y realizábamos un análisis y síntesis de la información que se incluiría en el mismo, considerando los avances que cada uno teníamos en nuestro correspondientes programas.

En resumen, esta función era desarrollada por los coordinadores de los programas de capacitación y por el personal de mandos medios que formaba parte de la DCDCH, éstos eran responsables de proveer a la propia dirección de información que le permitiera conocer los avances en sus metas y el grado de cumplimiento de las mismas.

Para ello existían reportes internos a la dirección que permitían la adecuada toma de decisiones en cuanto a la organización y distribución de cargas de trabajo.

Los informes estaban dirigidos en su mayoría a la Dirección General de Recursos Humanos y su contenido estaba relacionado con los indicadores de medición presentados en el Plan Institucional de Capacitación.

La importancia de esta función radicaba en que era el sustento del quehacer del área y representaba el punto de control y evaluación del personal que formábamos parte de la Dirección.

Con la información derivada de estos informes y reportes, la Directora de Capacitación consideraba sus requerimientos presupuestales en el proyecto de presupuesto anual de la propia Dirección.

Por ello, cada uno de los informes y reportes que se realizaban debían estar basados en la realidad y ser concretos y preciso en la información que se solicitaba.

3.2.6 Coordinar Programas de Capacitación

Un programa de capacitación abarca más de una acción o curso y tiene como propósito cubrir una necesidad identificada en la DNC y que, por su impacto en las funciones de la Secretaría, requiere de una atención especial.

Como se señaló con anterioridad existían en la Institución distintos programas de capacitación, como ejemplo podemos señalar el de Direccionamiento Estratégico y el de Combate a la Corrupción y Transparencia; todos los programas tenían a un coordinador cuyo propósito fundamental era vigilar el cumplimiento de los objetivos del propio programa.

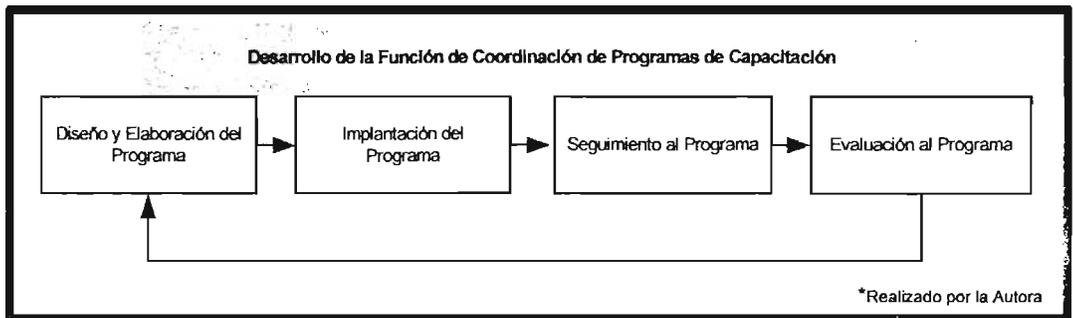
Esta función la desarrollábamos algunos de los mandos medios de la DCDCH, el requisito principal para realizarla era contar con experiencia en dicha función.

Durante el tiempo que laboré en la Institución fui responsable de distintos programas de capacitación, algunos de estos fueron:

- Programa de Mejora Continua para Mandos Medios
- Programa de Sistemas de Manejo Ambiental para la Administración Pública Federal
- Programa de Inducción a la SEMARNAT

Esta función tenía distintas etapas que eran cíclicas hasta que se alcanzaran los objetivos planteados por el programa, en este caso se daba por terminado el mismo y se presentaban los resultados finales.

En el siguiente esquema se muestran las distintas etapas que se seguían para el desarrollo de esta función:



Es importante señalar que las etapas que se seguían en la función de coordinación de programas de capacitación, eran similares a las de la función de coordinación de cursos, sin embargo los procedimientos que se realizaban en una y otra función eran distintos, derivado principalmente por el nivel de complejidad que presentaba el ser coordinador de un programa de capacitación.

A continuación señalaré las actividades principales que se realizaban en cada una de las etapas de esta función.

Diseño del Programa de Capacitación

En el procedimiento que se seguía para diseñar un programa de capacitación participaban la Directora del Área, la Subdirectora de Integración y Diseño Metodológico y la persona que éstas habían designado como Coordinador del Programa.

Esta etapa no era tan abierta como el diseño de un curso de capacitación; en esta parte la Directora daba líneas muy claras y específicas para los contenidos de las acciones de capacitación, así como el tipo de eventos que se podrían realizar para el desarrollo del mismo.

A pesar de ello, el coordinador continuaba con la responsabilidad de aterrizar estas líneas planteadas por la directora, en acciones concretas de capacitación. Para ello contaba con la asesoría de la Subdirectora de Integración y Diseño Metodológico.

A partir de definir los requerimientos de capacitación y las líneas de acción que estipulaba la Directora de Capacitación, el coordinador realizaba un proceso de investigación para ir conformando el programa de capacitación en cuanto a contenidos y acciones y recursos necesarios para su adecuada implantación.

El resultado esperado de esta etapa era contar con un Programa de Capacitación que detallara:

- El propósito del Programa
- Los usuarios a quienes estaba dirigido
- Las acciones de Capacitación que lo integraban
- Los instructores internos y externos que participarían
- Las metas del programa
- Los recursos necesarios para su realización

Cuando el coordinador contaba con esta información preparaba una presentación para la Directora del área en la que mostraba las características del programa en cuanto a los puntos antes señalados y la estrategia propuesta para la implantación del programa.

En esta reunión se retroalimentaba a la propuesta hecha por el coordinador y se establecía un periodo para que éste realizará los ajustes necesarios. En esta misma reunión se podía asignar a mas personas para que apoyara al coordinador en el Diseño del Programa, lo cual ocurría cuando la Directora lo consideraba conveniente.

Esta etapa concluía con el establecimiento del Programa de Trabajo, sus contenidos e instructores que participarían en el mismo.

Implantación de Programas de Capacitación

Para la implantación del Programa de Capacitación, el coordinador realizaba una campaña de difusión y convocatoria para hacer del conocimiento de todo el personal el programa. Esta difusión iba autorizada por la Directora de Capacitación y estaba dirigida a cuatro tipos de personal:

- Personal interno de la DCDCH, antes de difundir el programa hacía las áreas, el coordinador realizaba una o varias reuniones con el personal que formaba parte de la DCDCH para hacer de su conocimiento el tipo de programa que iba a dar inicio, la importancia que tenía y las personas que estarían directamente relacionadas con el desarrollo del mismo.
- Enlaces en las Unidades Responsables, la información que se les daba a los enlaces de capacitación en las áreas estaba relacionada con las características del programa y el tipo de capacitando al que estaba dirigido.
- Directores de las Unidades Responsables, la difusión que iba dirigida a este tipo de personal se basaba en un oficio en donde la Directora de Capacitación daba a conocer el programa e invitaba a los titulares de las áreas a permitir a su personal participar en los eventos que integraban.

- Público en general, para este tipo de personal se realizaba una difusión en carteles elaborados por el propio coordinador del programa, los cuales se difundían en los espacios de cada edificio destinados para los comunicados de la institución.

Para realizar esta difusión el Coordinador del Programa se apoyaba en su equipo de trabajo y cuando se requería solicitaba la participación del personal de apoyo de la propia Dirección de Capacitación.

Posteriormente el Coordinador del Programa empezaba a armar los grupos, con los nombres de las personas que se iban registrando ya fuera por teléfono o vía oficio.

Con esta información el coordinador elaboraba una base de datos para el seguimiento al Programa y comenzaba a archivar los documentos que se iban generando en un expediente particular para el programa.

Al igual que en la coordinación de cursos de capacitación, en esta función el coordinador del programa realizaba una serie de actividades para gestionar el uso de aulas, de cafetería e incluso de lugares de estacionamiento.

Por otra parte el coordinador verificaba el material que se entregaba a los participantes y en algunos casos lo elaboraba el mismo.

De igual forma realizaba las actividades necesarias para tramitar el pago a los instructores externos.

Todas estas actividades eran responsabilidad del coordinador, y el propósito fundamental de todas ellas era que el programa de capacitación se realizara adecuadamente teniendo el control de los diversos aspectos necesarios para su desarrollo.

Seguimiento al Programa de capacitación

El seguimiento que el coordinador realizaba al programa de capacitación tenía como propósito alcanzar los objetivos del programa y en caso necesario tomar acciones que permitieran encauzar los contenidos a las metas de capacitación institucionales.

Cada uno de los programas tenían un seguimiento particular derivado de las características propias de éstos, sin embargo existían líneas generales que establecía la DCDCH para realizarlo, estas eran:

- Cumplimiento de contenidos de cada una de las acciones de capacitación que integran el programa
- Participantes que asisten a los eventos para los que está destinado el programa.
- Calidad de los instructores, en cuanto a conocimientos y didáctica
- Calidad en los materiales que entrega el instructor a los participantes.

- Realización de las acciones de capacitación programadas

Para cada una de estas líneas, el coordinador realizaba diversas actividades que le permitían contar con información para evaluar el seguimiento que iba teniendo el programa y estar en condiciones de emprender acciones correctivas en caso de no estar cumpliendo con las metas establecidas.

Periódicamente se realizaba un informe para la Subdirectora de Integración y Diseño Metodológico que mostraba los avances en el Programa y los resultados que se iban obteniendo en el mismo.

Este informe se basaba en indicadores que previamente había definido la Directora de Capacitación y que se identificaba su cumplimiento en el análisis que se realizaba de las fichas de inscripción y de evaluación de cada uno de los eventos que conformaban el programa.

El informe era básicamente cuantitativo y mostraba en números los avances del programa en cuanto a:

- Acciones de capacitación realizadas
- Personal capacitado y nivel del mismo
- Horas de capacitación impartidas
- Presupuesto ejercido por acción de capacitación

Por otra parte el coordinador del programa era responsable de presentar los informes mensuales, trimestrales y anual del mismo, así como aquellos adicionales que le solicitara la Directora de Capacitación.

Por último es importante señalar que, el seguimiento que el coordinador del programa realizaba, permitía hacer ajustes a los contenidos de las acciones de capacitación y retroalimentar el procedimiento de diseño de nuevos programas impulsados por la Dirección.

Evaluación al Programa de Capacitación

Para concluir con la función de Coordinación de Programas de Capacitación, se realizaba una evaluación final al desarrollo del programa, al cumplimiento de las metas establecidas para el mismo y a su impacto.

Esta evaluación era realizada por el Coordinador del Programa en colaboración con los instructores, tanto internos como externos y con el personal de apoyo que había participado en el mismo.

Para realizar la evaluación se efectuaban reuniones de trabajo, no más de tres, en donde se señalaban los imprevistos ocurridos a lo largo del programa, las soluciones encontradas en el momento y se planteaban acciones preventivas para los siguientes programas de capacitación y de mejora para los procedimientos de la DCDCH.

Es importante señalar que para esta parte de evaluación del programa no existía un procedimiento definido por la Dirección, lo que provocaba en la mayoría de los casos que no se llegara a una retroalimentación para los siguientes programas.

3.2.7 Apoyar a la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano

Adicionalmente a las funciones desarrolladas en la DCDCH, que se han mencionado hasta el momento, existía una función genérica para todo el personal del área, que se realizaba cotidianamente, el apoyo a la propia dirección en solicitudes especiales que ésta asignara.

Esta función era de suma importancia para la Dirección porque gracias a ella se podían alcanzar meta en el corto plazo y cubrir compromisos emergentes o de carácter estratégico.

Algunas de las actividades que realicé en esta función fueron:

- Diseño de un folleto para la Dirección de Prestaciones y Servicio al Personal, sobre los distintos beneficios a los que tenía derecho el personal de la Secretaría.
- Registro de los asistentes a los Foros de Innovación Gubernamental, evento convocado por la Presidencia de la República.
- Elaboración de presentaciones en Power Point sobre distintos proyectos de la Dirección para el Director General de Recursos Humanos.
- Participación en foros y seminarios cuyos contenidos resultaban de importancia para la Dirección.
- Apoyo en la distribución de las aulas del CECAL para eventos con un gran número de asistentes.
- Elaboración de una base de datos para el control del personal de servicio social.

Como es evidente estas actividades eran muy diversas y requerían más que amplios conocimientos en la materia, era necesario contar con una buena disposición y un horario flexible para realizarlas.

3.3 Programas de Capacitación coordinados

La Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano impulsaba distintos programas, cada uno de los cuales tenía un objetivo y un usuario específico. Como se señaló anteriormente un Programa de Capacitación estaba integrado por diversas acciones de capacitación que por su importancia requerían de la participación de varios integrantes de la DCDCH, entre ellos de un Coordinador del Programa.

En esta parte del informe detallaré algunos de los programas de capacitación en los que participé como coordinadora y en los cuales realice la mayor parte de las funciones que se detallaron con anterioridad.

Considero importante incluir este apartado para dejar una evidencia del resultado que se obtenía en la realización de las funciones mencionadas y en la interacción de las mismas para contribuir a brindar las herramientas, los conceptos y los conocimientos necesarios para que desarrolle de mejor manera sus funciones y contribuir con ello al cumplimiento de las metas institucionales.

3.3.1 Programa de Mejora Continua para Mandos Medios

Este programa de capacitación se realizó durante los meses de agosto a noviembre de 1998 y se impartió al personal de Mandos Medios que formaba parte de la entonces Dirección General de Materiales, Residuos y Actividades Riesgosas, área adscrita al Instituto Nacional de Ecología de la SEMARNAP.

El personal de esta Dirección General había participado anteriormente en el Programa de Fortalecimiento Institucional realizado por la Dirección de Capacitación y en él se habían identificado algunas condiciones que influían negativamente en el desarrollo de su trabajo.

En esta capacitación se identificaron los siguientes desafíos del área:

- Contar con la capacidad de evaluar y corregir el desempeño
- Crear un clima laboral estimulante en una situación de escasez de recursos
- Lograr una comunicación al interior de la organización

Así mismo se plantearon algunas limitaciones de la misma área:

- Carencia de instrumentos de gestión tanto normativos como información para sustentar decisiones
- Inadecuado diseño de instrumentos regulatorios

Para enfrentar estos desafíos y limitaciones se planteó que es necesario que el área cuente con mandos medios con capacidad técnica y operativa, que orienten con claridad al personal al cumplimiento de sus objetivos, así como que generen espacios de reflexión sobre el quehacer institucional y sobre cómo éste puede contribuir a su propio desarrollo personal.

Con estos antecedentes, se diseñaron acciones de capacitación con las que se pretendía por una parte, sensibilizar al personal sobre la importancia de su papel como líderes para lograr el trabajo en equipo y por otra, se les dieran herramientas para evaluar sus procesos de trabajo y para emprender acciones de mejora en las que participe todo su personal.

Tomando en cuenta la importancia de estas acciones, se conformó el Programa de Mejora Continua para Mandos Medios.

Objetivos del Programa

Se plantearon tres objetivos para el Programa, los cuales estaban orientados hacia distintos aspectos.

- El objetivo planteado en el campo de las actitudes fue: Desarrollar actitudes positivas hacia los procesos de mejora, tanto personales como laborales, a través de un mayor conocimiento de sí mismos y de sus áreas de oportunidad, así como de la concientización de los aspectos positivos del cambio.
- En cuanto a la aplicación en el trabajo el objetivo fue: Diseñar programas específicos de mejora de su área de responsabilidad, basados en la metodología de planeación estratégica, valuados bajo diversos escenarios, con indicadores de mejoría para medir avances y cumplimiento, presentados profesionalmente para su eventual autorización.
- El tercer objetivo estaba relacionado con el campo de las habilidades, éste era: Incrementar la comprensión y destreza para dirigir las interrelaciones sinérgicas de colaboración, competencia y alianza estratégica que se generan a nivel intra e intergrupales; perfeccionar su competencia de liderazgo; así como mejorar su capacidad para la participación y manejo de juntas.

Contenido del Programa

Contenido del Programa de Mejora Continua Para Mandos Medios *	
CONTENIDO	CRITERIOS DE APTITUD
<p>MÓDULO 1 Ambientación y Sensibilización</p> <p>Cursos: 1. Visión Interior 2. Desafío al Cambio</p>	<p>1. Se percibirán modificaciones en hábitos cotidianos personales, tales como: A) socialización (amabilidad, cortesía y comunicación asertiva). B) Disponibilidad hacia nuevas formas de desarrollo (capacitarse y fomentar su creatividad).</p> <p>2. De acuerdo a sus características y capacidades personales identificará las actividades que pueda desempeñar y/o aprender.</p>
<p>MÓDULO 2 Desarrollo de Habilidades</p> <p>Cursos: 1. Integración de equipos de trabajo 2. Liderazgo 3. Manejo de Juntas</p>	<p>1. Los participantes se interesarán por buscar, establecer y alcanzar objetivos, junto con sus compañeros de trabajo.</p> <p>2. Incrementarán y/o adquirirán, según sus capacidades, habilidades de liderazgo tales como: constancia, cooperación, compromiso y creatividad.</p> <p>3. Coordinará posibles acuerdos entre los asistentes a una reunión o junta de trabajo: a) Organizando planes de sesión b) Encausando los temas hacia los objetivos de la reunión c) Concretizando ideas en compromisos a realizar</p>
<p>MÓDULO 3 Implementación de programas de mejora</p> <p>Cursos: 1. Diagnóstico y Pronóstico estratégicos de mejora 2. Áreas de oportunidad para programas de mejora 3. Evaluación de alternativas 4. Mecanismos de evaluación y seguimiento 5. Integración del programa</p>	<p>1. El participante, describirá y concretizará cualitativamente las probabilidades de éxito y desarrollo dentro de la institución, con respecto a la presentación de proyectos creativos e innovadores</p> <p>2. Evaluará las distintas alternativas e identificará las condiciones óptimas para la implementación de un programa de mejora continua.</p> <p>3. Desarrollará los indicadores para evaluar el aprovechamiento del tiempo, recursos humanos, materiales y recursos financieros, así como la forma de incrementar su mejoría</p> <p>4. Desarrollará los pasos básicos para llevar a cabo un programa de mejora continua como: a) planteamiento de objetivos b) coordinación de actividades c) calendarización y evaluaciones</p>

*Realizado por la Autora

Como se pudo observar en el cuadro anterior el programa de Mejora Continua para Mandos Medios, estaba dividido en tres módulos, cada uno de ellos buscaba alcanzar diversos criterios de aptitud de acuerdo a los objetivos generales del programa.

Los criterios de aptitud se definían como aquellos conocimientos adquiridos que se reflejan en las aptitudes de quienes los reciben.

Cada uno de los módulos tenía un objetivo específico y un contenido temático particular, a continuación detallaré esta información para cada uno de los modelos.

- **Módulo 1. Ambientación y Sensibilización**

Objetivo: Los participantes comprenderán los procesos de cambio que presenta su medio laboral y desarrollarán una actitud positiva para participar en el apoyo a los mismos.

Temario:

Visión Interior

- Conocimiento de sí mismo
- Actitud positiva
- Análisis de mis áreas de oportunidad
 - en mis habilidades actuales
 - en mi potencial de desarrollo
- Cómo vencer obstáculos
- Conductas Asertivas

Desafío al cambio

- El esfuerzo de adaptación para responder a los requerimientos del entorno
- El cambio y sus aspectos positivos
- La competitividad como esencia del cambio

- **Módulo 2. Desarrollo de Habilidades**

Objetivo del curso de Integración de equipos de trabajo: Los participantes se interesarán por la búsqueda de establecer y alcanzar objetivos comunes junto con sus compañeros de trabajo.

TEMARIO:

- Diferencia entre grupo y equipo
- Roles del Integrante, líder y facilitador
- Tipología de los integrantes
- Factores que influyen la efectividad del equipo
- Etapas de integración y desarrollo
- Dinámica inter e intragrupal
- Equipos de trabajo en procesos de mejora

Objetivo del curso de liderazgo: Al término del curso el participante diferenciará los estilos de liderazgo, aprenderá a analizar situaciones particulares de trabajo para la toma de decisiones acertadas.

Temario:

- Introducción al liderazgo
- El líder en acción
- Corrientes de liderazgo
- ¿qué clase de líder es usted?
- Liderazgo en base a situaciones
- La madurez de los seguidores
- Estilos de liderazgo
- Uso situacional del poder
- Cómo convertirse en líder efectivo

Objetivo del curso de Manejo de juntas: Los participantes coordinarán en forma concreta y sintetizada los posibles acuerdos entre los asistentes a una reunión o junta de trabajo.

Temario:

- Papel del responsable de la junta
 - La preparación de la reunión
 - La celebración de la reunión
 - Final de la reunión
 - Las actividades posteriores a la reunión
- Módulo 3. Implantación de programas de mejora

Objetivo del curso Diagnóstico y Pronóstico Estratégico: Los participantes observarán y describirán cualitativamente las probabilidades de desarrollo y éxito dentro de la institución con respecto a la presentación de proyectos creativos e innovadores.

Temario:

- Determinación de fortalezas y debilidades
- Identificación de oportunidades y amenazas
- Matriz de posicionamiento
- Estrategias generales

Objetivo del curso Áreas de Oportunidad para Programas de Mejora: Los participantes identificarán las áreas de oportunidad con respecto a los requerimientos de sus proyectos de mejora.

Temario:

- Identificación de áreas de oportunidad

- Diseño de alternativas creativas
- Especificación de requerimientos internos y externos
- Escenarios optimista, realista y pesimista

Objetivo del curso Evaluación de Alternativas: Los participantes evaluarán las distintas alternativas e identificarán las condiciones óptimas para la implementación de un programa de mejora.

Temario:

- Identificación de áreas de oportunidad
- Diseño de alternativas creativas
- Especificación de requerimientos internos y externos
- Escenarios optimista, realista y pesimista

Los cursos: Mecanismos de evaluación y seguimiento e Integración del programa se realizaron como taller, por lo que el instructor no definió un temario específico para cada uno de ellos.

3.3.2 Programa de Sistemas de Manejo Ambiental

Este programa se realizó en coordinación con la Subsecretaría de Planeación de la SEMARNAT, la Comisión Nacional para el Ahorro de Energía (CONAE) y el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (IMTA).

Los Sistemas de Manejo Ambiental surgen hace más de dos décadas en Canada y Estados Unidos para sus instituciones gubernamentales.

En México se empieza a hablar de estos sistemas en 1998 y se vuelven obligatorios para todas las dependencias de la Administración Pública Federal un año después.

Su propósito fundamental era reducir al mínimo posible el impacto negativo que la actividad propia de las oficinas gubernamentales produce en el medio ambiente. Para revertir este efecto, los Sistemas de Manejo Ambiental promueven el uso eficiente y consumo responsable del agua, la energía y los materias de oficinas.

Este programa tenía como responsable de su ejecución a la Subsecretaría de Planeación la cual solicitó apoyo a las Áreas competentes dentro de la SEMARNAP, para capacitar a todo el personal involucrado en los Sistemas de Manejo Ambiental en la Administración Pública Federal.

Las Áreas participantes en esta labor fueron en un inició, el Centro de Educación y Capacitación para el desarrollo Sustentable, el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua, la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente y la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal.

Definición de los Sistemas de Manejo Ambiental

Los Sistemas de Manejo Ambiental son la estrategia general de una institución para introducir criterios ambientales en sus procesos operativos y/o en sus mecanismos de toma de decisiones para crear una nueva cultura ambiental entre los miembros de la organización y conducirse con un mejor desempeño ambiental de la institución y promueve una mejor imagen de la misma

Los objetivos de los Sistemas de Manejo ambiental son:

- Disminuir el impacto ambiental de las actividades administrativas de la Administración Pública Federal
- Crear un cambio cultural en los servidores públicos
- Lograr un uso eficiente de los recursos de la Administración Pública Federal
- Generar un cambio en la imagen institucional. Un "gobierno limpio es un buen gobierno"

Subprogramas de los Sistemas de Manejo Ambiental

Los subprogramas que integran a los Sistemas de Manejo Ambiental en lo relativo a los materiales de oficina y consumo responsable son:

- Subprograma de Adquisición de bienes y contratación de servicios con menor impacto ambiental. Este subprograma buscaba que las instituciones realizaran "compras verdes" lo cual significaba adquirir bienes y servicios a precios competitivos y de alta calidad que generan un menor impacto ambiental. También tenía como propósito disminuir el impacto ambiental de las actividades cotidianas a través de elegir productos con características ambientales, por último buscaba aumentar la oferta de bienes y servicios con criterios ambientales.
- Subprograma de consumo responsable. Este subprograma tenía como propósito promover un uso más exhaustivo de los bienes e identificar usos alternativos de los mismos, así como utilizar los bienes y servicios de la Institución según las necesidades reales y no por consumo inercial.
- Subprograma de manejo de desperdicios. Su propósito era sensibilizar al personal en la importancia que tiene el separar o tirar los objetos que ya no vayan a utilizar con la finalidad de facilitar su reutilización, reciclaje, intercambio, donación tratamiento y/o confinamiento con la finalidad de disminuir la generación de desperdicios motivada por un consumo responsable y un manejo sustentable de los mismos en la Institución.
- Subprograma de documentación y manejo de la información. Su propósito inicial era identificar los procesos mediante los cuales se produce y transmite la información adentro y afuera de la institución; posteriormente buscaba cambiar la cultura organizacional, las estructuras administrativas y los marcos normativos en torno a la producción y transmisión de documentos e información y con ello generar procesos

más eficientes en el manejo, transmisión y producción de información y documentos que disminuyan el impacto ambiental.

- Subprograma de educación y capacitación. Este subprograma era transversal a los otros programas y se definía como el conjunto organizado de actividades de formación y difusión continua e integral que está dirigido a dotar al servidor público de conocimientos, habilidades y actitudes que contribuyan al logro de los objetivos de los SMA.

Acciones de capacitación realizadas para el Programa de Sistemas de Manejo Ambiental

Una de las estrategias más importantes que planteó la Subsecretaría de Planeación para apoyar la implantación de los Sistemas de Manejo Ambiental fue la de la capacitación, en la cual la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal esta participando.

El programa que se apoyó fue el de Materiales de Oficina y Consumo Responsable, el cual, como ya se mencionó, esta compuesto por cinco subprogramas.

En una primera etapa la estrategia de capacitación estaba enfocada a difundir lo que eran los Sistemas de Manejo Ambiental, así como los compromisos que los participantes tendrían que asumir a partir de ese momento, como representantes de sus instituciones para implantar los SMA. Para este fin se realizó el curso:

- "Curso- Taller de Capacitación para los Servidores de la Administración Pública Federal (APF) en Materia de Sistemas de Manejo Ambiental (SMA)".

Objetivos:

Aclarar aspectos que permitan comprender de qué depende un mejor desempeño ambiental de las instituciones.

Proveer información que aclare cómo puede alcanzarse un mejor desempeño ambiental dentro de las instituciones de la Administración Pública Federal.

Contenido:

1. ¿Por qué preocuparnos por el Medio Ambiente?
2. ¿Cuál es la viabilidad de llevar al cabo estos sistemas en la APF?
3. La viabilidad de los SMA, en los hechos.
4. Barreras para la instrumentación de SMA institucionales, presupuestales y financieras, de gestión, culturales y de actitud.
5. Mecanismos de apoyo.
6. Programa de Materiales de Oficina y Consumo Responsable.
7. Subprograma de Documentación y Comunicación de la Información.
8. Subprograma de Adquisiciones y Contratación de Bienes y Servicios con menor impacto ambiental.
9. Subprograma de Consumo Responsable.
10. Programa de Ahorro de Energía
11. Programa de Ahorro de Agua
12. Trabajo en equipo

Continuando con la tarea de difundir a toda la APF, la importancia de implantar los SMA, se realizó el "Congreso Internacional sobre Sistemas de Manejo Ambiental, en la ciudad de Guanajuato el 2 y 13 de agosto. En este congreso se buscaba dar una panorámica general de lo que son los SMA, así como las experiencias tanto nacionales como internacionales que se han tenido en este campo.

Nuestra participación en el congreso consistió en exponer la ponencia "**El papel de la Capacitación en los SMA**", la cual tenía como objetivo dar a conocer a los participantes los elementos que deberían tomar en cuenta, para su programa de SMA.

A continuación se detalla el objetivo y el contenido de dicho congreso:

- Congreso Internacional sobre Sistemas de Manejo Ambiental, realizado en la Ciudad de Guanajuato

Objetivo:

Dar a conocer a los servidores públicos la importancia que tienen los SMA en las instituciones gubernamentales.

Contenido:

1. Introducción a los SMA.
2. Avances generales en el sector público federal.
3. Los SMA en el ámbito de los gobiernos locales.
4. Herramientas concretas para la instrumentación de SMA en la APF.
5. Experiencias en dependencias federales y estatales tendientes a un SMA.
6. El papel de la capacitación y la motivación en los SMA.
7. Instrumentos para financiar un SMA (enfocado a los gobiernos locales).
8. Cooperación nacional e internacional para la transferencia de experiencias y modelos.
9. Conclusiones generales e identificación de pasos futuros.

En una segunda etapa se avanzó en la capacitación ahora de los subprogramas que integran al de Materiales de Oficina y Consumo Responsable.

Se acordó empezar por el Subprograma de Educación y Capacitación, considerando que éste es la parte medular del programa en su conjunto y que sin su aplicación no se obtendrían los resultados esperados.

Una vez identificado el enfoque de la capacitación, se empezó a diseñar un taller que les diera a los participantes las herramientas sobre cómo impulsar el subprograma de Educación y Capacitación en sus instituciones. El resultado fue el siguiente:

- Taller de Educación, Capacitación y Difusión de los SMA

Objetivos:

Sensibilizar sobre la importancia de fomentar una cultura de responsabilidad ambiental.

Definir estrategias de acción para el desarrollo del Subprograma de Educación y Capacitación del Sistema de Manejo Ambiental.

Contenido:

1. Sistemas de Manejo Ambiental

- Antecedentes
- Base normativa
- Definición
- Objetivos
- Importancia
- Subprogramas
- Estrategias de operación
- Indicadores

2. Introducción a la problemática ambiental

3. El subprograma de Educación y Capacitación

4. Taller para la programación de acciones de Educación y Capacitación en los SMA de cada Institución (Trabajo en equipo por institución para el análisis de la metodología)

5. Presentación de los resultados obtenidos por equipo

6. Conclusiones

La participación de la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, en los Sistemas de Manejo Ambiental, se enfocó también a apoyar en los siguientes aspectos:

- Diseño y aplicación de:
 - Programas de capacitación
 - Materiales didácticos
 - Material audiovisual
- Metodología de cursos
- Moderación en las mesas de trabajo de los talleres y el congreso
- Así mismo se realizaron las donaciones de:
- El video *Nuestro Futuro Común*, a diferentes dependencias que los solicitaban para su propio Programa de Capacitación. Las dependencias a las que se les brindó el video fueron:
 - Instituto Nacional para la Educación de los Adultos INEA
 - Secretaría de Comunicaciones y Transportes0
 - CONDUSEF
 - PEMEX Gas y Petroquímica Básica
 - Instituto Politécnico Nacional
 - Petroquímica Cosoleacaque Morelos
 - PEMEX
 - Petroquímica Camargo
 - Subsecretaría de Planeación, SEMARNAP
- "Cajas de la Naturaleza", herramienta utilizada en el desarrollo del Taller de "Educación, Capacitación y Difusión de los SMA", a las dependencias participantes en dicho taller. (75 donaciones)
- Adicionalmente se impartió la Conferencia "Introducción a los Sistemas de Manejo Ambiental", al personal del Instituto Politécnico Nacional, quienes iniciaban su

capacitación en este programa. Este apoyo se ofreció a solicitud del mismo personal del Instituto.

3.3.3 Programa de Capacitación de las Delegaciones Federales

La coordinación del Programa de Capacitación de las Delegaciones Federales estaba relacionado principalmente con la elaboración del Programa Anual de Capacitación de cada una de las Delegaciones con la finalidad de integrarlas en el Plan Institucional de Capacitación de la SEMARNAT.

Para llevar a cabo la coordinación de este programa, se contaba con un enlace en cada una de las Delegaciones Federales quien era el responsable de definir las acciones de capacitación que integrarían su correspondiente programa.

Para fines de este informe, señalaré los contenidos que el Programa de Capacitación de las Delegaciones Federales presentó para el año 2001.

Objetivos y estrategia del Programa

Desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal para mejorar su desempeño y la calidad de los servicios que ofrecen las Delegaciones Federales de la SEMARNAT.

A partir de este objetivo se establecieron propósitos de la capacitación, estos eran:

- El personal conocerá la institución en la que trabaja y se comprometerá con sus fines.
- El personal contará con una metodología de calidad e instrumentos de diagnóstico y evaluación de procesos y sistemas de trabajo de clase mundial.
- El personal comprenderá y se motivará para desempeñar sus funciones y ofrecer servicios de calidad.
- El personal definirá los programas, indicadores y estándares que le permitan dar congruencia al quehacer de la delegación con los objetivos y parámetros de la Secretaría.
- El personal conocerá los lineamientos que le permitan apearse a la normatividad en el ejercicio de sus funciones.

La estrategia para el desarrollo del programa se basaba en proporcionar al personal capacitación de dos tipos:

- Capacitación Básica: es aquella que se llevará a cabo en toda la Secretaría con la finalidad de establecer bases comunes de desempeño.
- Capacitación Específica: responde a las necesidades de capacitación de cada Delegación para cumplir con las metas que tiene encomendadas.

Acciones de capacitación para los subprogramas básico y específico

Las acciones de Capacitación del subprograma básico eran:

Subprograma Básico de Capacitación de las Delegaciones Federales de la SEMARNAT*

Acción Capacitadora	Resultado Esperado	Personal al que va dirigido	Costo
Taller de Inducción a la SEMARNAT	Que el personal se identifique y comprometa con los objetivos institucionales	Todo el personal	Impartido por personal de la Delegación, capacitado por instructores del CECAL
Código de Ética	Que el personal comparta los valores que rigen a los servidores públicos	Todo el personal	Vía Internet
Dirección por calidad	Que los participantes conozcan el Modelo de Dirección por Calidad y las técnicas para la elaboración del diagnóstico de madurez en calidad de la Delegación	Mandos Medios y Superiores	Instructores internos de la DCDC
Herramientas y Cultura de Calidad (ABC de la Calidad en el Servicio y Excelencia en Atención al Usuario)	Que el personal de la Delegación oriente sus acciones hacia una cultura de calidad	Todo el personal	Instructores internos de la DCDC
Diseño de Indicadores de Desempeño	Definir parámetros de medición para evaluar los resultados del desempeño	Mandos Medios y Superiores	Instructores internos de la DCDC
Planeación táctica operativa	Que la Delegación cuente con un Plan operativo alineado a las metas Institucionales	Mandos Medios y Superiores	Instructor Externo \$16,000.00
Herramientas para innovar los Procesos de Trabajo	Que el personal maneje las técnicas que le permitan mejorar sus procesos de trabajo	Mandos Medios y Superiores	Instructor Externo \$18,000.00
Técnicas para conocer la opinión del usuario	Mejorar la calidad de los servicios con base en la consulta del usuario	Personal que esté en contacto con los usuarios externos	Instructores internos de la DCDC
Ley de Adquisiciones y Obra Pública	Que los participantes conozcan la normatividad en materia de adquisiciones	Mandos Medios y Superiores	Instructor Externo \$18,000.00
Ley de Responsabilidades Administrativas	Que los participantes conozcan la normatividad vigente que rige a todo servidor público	Todo el personal	Instructor Externo \$15,000.00
Introducción a la Administración Pública	Que los servidores públicos conozcan el funcionamiento y normatividad que rige a la Administración Pública	Mandos Medios y Superiores	Capacitación a Distancia

*Realizado por la Autora

Tomando en cuenta que la capacitación específica es aquella que responde a las necesidades particulares de cada Delegación Federal, la programación de estas acciones se realizaba de acuerdo con su contribución a la mejora de los procesos de las áreas y del personal.

Costos del Programa de Capacitación:

El costo de este programa para cada Delegación Federal es de \$32,200 para la partida 3305 de Capacitación, mismo que era radicado a cada Estado para la capacitación definida en su programa. Es importante señalar que estos recursos iban etiquetados para capacitación por lo que no podían ser utilizados en otras acciones.

La radicación de los recursos se hacía mediante ministraciones, es decir se radicaba una parte para que la Delegación iniciara su programa de capacitación y una vez que está informaba

sobre el ejercicio del recurso en las acciones de capacitación programadas, se radicaba el resto del presupuesto programado.

En caso de que la Delegación requiriera de más recursos para capacitación, era responsabilidad del Delegado solicitarlos directamente al Director General de Recursos Humanos, para que éste autorizara la modificación al presupuesto.

Importancia del programa

El programa de Capacitación de las Delegaciones Federales representaba para la DCDCH, el 70% de la capacitación otorgada en la institución, tanto en acciones como en personal capacitado, como en recursos radicados.

En este sentido resultaba de suma importancia el buen desarrollo de cada uno de los programas de las Delegaciones, dependiendo sus necesidades particulares.

La Directora de Capacitación ponía especial interés en los resultados que se iban alcanzando en los programas y personalmente daba seguimiento a aquellas delegaciones que no presentaban avances en su programa de capacitación.

Con la finalidad de brindar una mejor atención a estas áreas, realizaba frecuentemente salidas a las Delegaciones Federales para conocer sus inquietudes y apoyar en sus procesos de capacitación.

Para concluir con este punto, señalaré que gracias al apoyo que se brindó a la delegación de Tlaxcala en su programa de capacitación, ésta alcanzó la Certificación en ISO 9000 en 15 de sus procesos.

3.3.4 Programa del SEP A CÓMPUTO

El Programa SEP A Cómputo se propuso como una alternativa de capacitación en materia de informática para el personal de la Secretaría.

SEPA Cómputo es un servicio educativo que ofrece la Universidad Nacional Autónoma de México, a través de la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico el cual está diseñado para capacitar a las personas de manera autodidacta, a través de una serie de medios tales como el vídeo, manuales, cuadernos y disquetes con ejercicios para realizar prácticas.

Con este programa se pretendía difundir la cultura informática entre el personal, con el propósito de que contara con las herramientas necesarias para realizar de mejor manera sus labores, eficientar sus procesos de trabajo y lograr su superación personal.

El programa estaba destinado principalmente al personal de las Delegaciones Federales de la SEMARNAT, para operarlo se propuso la designación de un coordinador del programa y un asesor en materia de informática. El primero para organizar la participación del personal en el programa, la logística y los controles administrativos, y el segundo para apoyar a los capacitandos en su aprendizaje en informática.

A continuación se presentan las funciones del coordinador del programa, las del asesor y la información relacionada con los cursos del programa.

– Funciones del Coordinador

Difundir el programa entre el personal de la Delegación, a través de diferentes medios: oficios, carteles, trípticos, volantes, etc.

Registrar al personal y organizar grupos para las sesiones de vídeo.

Acordar con el asesor horarios y fechas para las sesiones de vídeo.

Integrar el expediente del curso, en donde se deben incluir los acuses del material recibido por el participante, las fichas de registro, las fichas de evaluación y la relación de calificaciones.

Organizar la logística de los cursos:

Lugar donde se realizarán las sesiones de vídeo

Televisión

Videocasetera

Paquete de SEPA Cómputo (manuales, cuaderno de prácticas, disquete y tríptico)

Fichas de registro

Fichas de evaluación

Acordar con el asesor del curso fechas y horarios de las evaluaciones.

Evaluar, en coordinación con el asesor del curso, los resultados del programa y diseñar acciones de mejora

– Funciones del asesor.

Sus funciones serán básicamente de apoyo en materia de informática para los participantes, es decir:

Resolver, en la medida de lo posible, las dudas que surjan durante las sesiones de vídeo.

Auxiliar a los participantes para resolver dudas o problemas durante las prácticas.

Entregar las fichas de registro y hacer las evaluaciones correspondientes.

Conocer y manejar el material de los cursos.

– Objetivo del Programa

Difundir la cultura informática entre el personal de la Secretaría, para ayudar a eficientar y agilizar sus procesos de trabajo.

El programa estaba conformado por diversos cursos en video y materiales didácticos de apoyo. Los cursos que se impartieron fueron: "Procesadores de Palabras" (Word 97) y "Hoja Electrónica de Cálculo" (Excel 97).

Cada curso consta de un paquete de cómputo que contiene:

Cuatro videos.

Un manual de la colección de Guías y Textos.

Una guía didáctica, la cual incluye prácticas.

Un disquete de prácticas.

De estos materiales al participante se le entregaban todos, a excepción de los videos, los cuales quedaban bajo el resguardo de la Delegación para su cuidado y uso.

Los videos contenían la información básica para llevar a cabo el curso, divididos en 10 sesiones de treinta minutos, en total son 5 horas.

El manual contenía la información necesaria sobre el curso de que se trate, es un material de consulta y ayuda para la resolución de dudas.

La guía didáctica era el libro de trabajo, el cual contenía las sesiones con su explicación, ejercicios de práctica y algunos tips sobre los cursos.

El disquete de prácticas servía para realizar ejercicios específicos en la computadoras sobre las sesiones que se estaban desarrollando.

Los cursos estaban dirigidos al personal que contaba con conocimientos básicos en el uso de la computadora, que ya había tenido contacto con éstas o que las había utilizado. No se recomendaba para el personal experto ni para aquellos que desconocen por completo el manejo de la computadora.

A continuación se presentan los objetivos de los cursos que se realizaron en las delegaciones

– Curso Procesador de Palabras Word 97

Objetivo:

Conocer y aplicar las herramientas básicas del procesador de palabras Word 97, para ayudar a eficientar los procesos de trabajo.

Contenido:

Ya no más la máquina de escribir

Todos alineados

Esa letra no me gusta

En columnas se ve mejor

¿Otra vez?

¿En qué página voy?

Brinca la tablita

Las viñetas me gustan más

Con mayúsculas se ve mejor

Un gran final

- Curso Hoja Electrónica de Cálculo Excel

Objetivo

Conocer y aplicar las herramientas básicas de una hoja de cálculo electrónica Excel 97, para ayudar a eficientar los procesos de trabajo.

Contenido:

¿Dónde quedó mi calculadora?

Sin errores se ve mejor

¿Amor a primera vista?

Fórmulas por doquier

Todo cabe en una sesión

No me salen las cuentas

Todo en orden

Da vida a tus datos, ¡grafícalos!

Imprime tus ideas

Llegando a la meta

3.3.5 Programa de Inducción a la SEMARNAT

El Programa de Inducción a la SEMARNAT surge en el 2000 frente a los cambios organizacionales por los que atravesaba la anterior secretaría en los cuales se identifican nuevas necesidades de integración e identificación del personal con la misión y objetivos de la actual Secretaría.

Así mismo por parte del ejecutivo federal, se mostraban nuevas demandas para las secretarías que lo conformaban en donde se solicitaba poner mayor interés en lo que la sociedad requiere de las instituciones públicas.

Derivado del o anterior la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano diseñó y elaboró el Programa de Inducción a la SEMARNAT del cual me nombró coordinadora.

Este programa estaba dirigido a todo el personal que formaba parte de la Secretaría, incluyendo sus órganos desconcentrados.

Los objetivos del programa eran:

Impulsar en el personal la identificación y contribución con la misión y objetivos de la SEMARNAT, con el fin de responder a las necesidades de la ciudadanía en la mejora del medio ambiente.

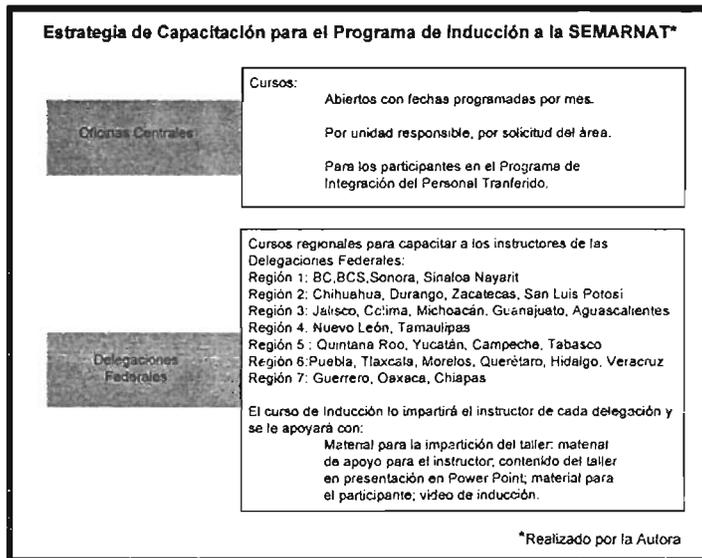
Impulsar un Código de Ética en los trabajadores de la Secretaría, que permita atender las necesidades de la ciudadanía.

Reflexionar sobre la importancia del quehacer de cada trabajador en la Secretaría como el medio de desarrollo personal y profesional.

Estrategia de implantación del Programa

La estrategia para la implantación del programa se derivó en dos grandes acciones la primera de ellas dirigida al personal ubicado en oficinas centrales y la segunda dirigida al personal de las Delegaciones Federales.

A continuación se señalan las particularidades para cada una de estas acciones:



Metas del Programa

Para el desarrollo del programa se establecieron distintas metas para el 2001, las cuales se señalan a continuación:

- 240 Talleres de Inducción a la SEMARNAT en oficinas centrales
- 4 800 participantes capacitados en oficinas centrales (considerado un promedio de 20 participantes por sesión)
- 7 Talleres Regionales de Formación de Facilitadores en Inducción a la SEMARNAT
- 124 participantes capacitados en las Delegaciones Federales para impartir el Taller de Inducción a la SEMARNAT (Considerando un promedio de 4 participantes por Delegación)

Taller de Inducción a la SEMARNAT

La principal acción que integraba al Programa de Inducción a la SEMARNAT era el Taller de Inducción el cual tenía como tres objetivos dirigidos a la sensibilización, a los conocimientos estratégicos y al compromiso individual que se debía difundir, éstos eran:

- Mostrar la nueva imagen del servidor público, a fin de que el personal se comprometiera con un nuevo papel dentro de la sociedad, apegado a un código de ética que exigen los momentos de cambio en nuestro país.
- Que el participante cuente con un marco de referencia general de la SEMARNAT, que le permita comprender y asumir los nuevos retos y contribuir en el logro de la misión de la Secretaría.
- Fortalecer el compromiso de cada trabajador hacia la Secretaría y hacia su labor, con el propósito de encontrar áreas de mejora individuales y esforzarse por superarlas.

El contenido del Taller de Inducción a la SEMARNAT estaba conformado por cuatro puntos:

- Innovación y Calidad en el Gobierno
- Direccionamiento de la SEMARNAT
- Estructura de la Secretaría
- La nueva cultura del Servidor Público

Importancia del Programa

Este programa fue uno de los primeros que impulsó la DCDCH en la nueva administración, de ahí que resultara muy importante para su permanencia y fortalecimiento en la Institución.

Para este fin se desarrollaron diversos documentos y materiales de difusión, capacitación y comunicación de sus contenidos, entre ellos se encuentran:

- CD Card de inducción a la SEMARNAT, para la capacitación de los directivos de la Secretaría
- Material de Apoyo para la impartición del Taller de Inducción a la SEMARNAT, dirigido a los instructores de las Delegaciones Federales.
- Folletos de Inducción a la SEMARNAT: "Nuestra Casa" y "Nuestra Organización", dirigidos a todos los capacitandos del Taller.
- Presentaciones sobre el Taller de Inducción a la SEMARNAT.

3.3.6 Programa de Capacitación a Distancia

El Programa de Capacitación a Distancia surge en el 2001 ante la necesidad de contar con una herramienta eficaz para favorecer una mayor cobertura, oportunidad y homogeneidad en la capacitación del personal de la Secretaría.

Una de las principales acciones de este Programa es la Telecapacitación que consiste en transmitir contenidos educativos por televisión, a través de la señal de la Red EDUSAT.

Con este fin se incorporó la infraestructura necesaria para recibir la señal EDUSAT³⁹ en la SEMARNAT adquiriendo 32 equipos “Llave en mano” con lo necesario para contar dicha señal.

Los equipos “Llave en mano”, consistían en una antena que se colocaba en la parte superior de los edificios y un decodificador que estaba conectado a la Televisión. De esta manera la antena recibía la señal y el decodificador la transformaba en los programas difundidos por el EDUSAT.

Estos equipos fueron instalados en cada una de las Delegaciones Federales y en el CECAL de la SEMARNAT; el enlace de capacitación recibió las indicaciones necesarias para el uso adecuado del decodificador.

La inversión que la Secretaría realizó para la compra de este equipo, resultó muy positiva en cuanto a que la señal EDUSAT presentaba una gran variedad de programas de tipo educativo y de capacitación, pero además permitía transmitir contenidos en todos los lugares en los que se contara con el equipo.

Para poder realizar una transmisión o teleconferencia, se estableció contacto con el Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa (ILCE), quien programaba la mayor parte del contenido del EDUSAT y quienes contaban con el equipo necesario para realizar dichas transmisiones.

A través del ILCE, la SEMARNAT logró realizar distintas acciones a distancia cuyo impacto fue muy favorable entre el personal de la Secretaría ya que se logró la participación de un gran número de asistentes a cada uno de los eventos realizados.

Así mismo el equipo sirvió como un medio de comunicación entre las Áreas Centrales y las Delegaciones Federales de la SEMARNAT, lo que afianzó a quienes han podido hacer uso de esta herramienta.

Eventos Realizados

A partir de contar con la señal EDUSAT, se realizaron distintas transmisiones cuyos contenidos estaban relacionados con la información, comunicación y capacitación sobre distintos temas.

³⁹ La Secretaría de Educación Pública denominaba EDUSAT al Sistema de Educación Satelital.

Algunas de las transmisiones más significativas que realizó la SEMARNAT por el EDUSAT, y que contribuyeron al logro de las metas establecidas en el Plan Institucional de Capacitación, se señalan a continuación.

– REINAUGURACIÓN DEL CECAL

Área coordinadora: Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano

Asistentes: 554

Duración: 3 hrs.

Presidium:

Víctor Lichtinger Waisman, Secretario de Medio Ambiente y Recursos Naturales

Alberto Baillères, Presidente de Val

Carlos García de Alba, Oficial Mayor de la SEMARNAT

Mario Alberto Fócil Ortega, Director General de Recursos Humanos

Personal Convocado: Mandos Superiores del Sector Medio Ambiente

Comentarios:

Este evento resultó de gran importancia por dos puntos esenciales:

- Mostró el resultado de varios meses de esfuerzo por transformar al CECAL en un Centro de Capacitación, moderno, ágil y con un nuevo compromiso con los trabajadores de la Secretaría, por brindarles un servicio de calidad que contribuya a la mejora de sus procesos.
Este logro se obtuvo gracias al apoyo de Don Alberto Bailleres, presidente de la empresa Val, quien en un gesto de compromiso y visión con el país, realizó una donación económica a nuestra Secretaría, con el propósito de que el Centro de Capacitación contara con las tecnologías e infraestructura necesaria para su buen desempeño.
- Por otra parte, el evento fue transmitido en vivo a las Delegaciones Federales de la SEMARNAT que contaban con el equipo necesario para su recepción, lo que significó el primer evento de esta naturaleza en la Secretaría que dio constancia de la efectividad de la Red EDUSAT y abrió la posibilidad de una forma distinta de capacitación a Distancia en esta institución.

– MÉXICO HACIA JOHANNESBURGO: LOS RETOS NACIONALES

Áreas coordinadoras: Centro de Educación y Capacitación para el Desarrollo Sustentable (CECADESU) y Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano (DCDCH).

Asistentes: 257

Duración: 2 hrs.

Ponentes:

Víctor Lichtinger Waisman, Secretario de Medio Ambiente y Recursos Naturales

Exequiel Ecurra Real de Azúa, Presidente del Instituto Nacional de Ecología

Tiahoga Ruge Sheffield, Titular del CECADESU

Personal Convocado: Personal interesado en este tema.

Comentarios:

Este evento fue coordinado conjuntamente por el CECADESU y la DCDCH, la transmisión se realizó en el Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México en una de sus aulas virtuales y participó también el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa.

El mensaje se dirigió principalmente a investigadores en materia ambiental y su contenido se centró en la, en ese momento, próxima Cumbre de Johannesburgo. El Secretario explicó la importancia de dicha cumbre y el papel de la SEMARNAT en la misma. Hubo un tiempo para preguntas y respuestas que resultó limitado frente a los comentarios de los asistentes.

– ADRIANA: UN TESTIMONIO DE VIDA

Área coordinadora: Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano

Asistentes: 894

Duración: 3 Hrs.

Presidium:

Carlos García de Alba, Oficial Mayor de la SEMARNAT

Mely Velasco de Lichtinger, Esposa del C. Secretario de la SEMARNAT

Adriana Macías, Ponente

Luciano Grobet Vallarta, Coordinador General de Delegaciones Federales

Mario Alberto Fócil, Director General de Recursos Humanos

Personal Convocado: Personal en general

Comentarios:

Este evento fue convocado por la Sra. Mérida Velasco de Lichtinger y tenía como objetivo sensibilizar al personal en la importancia que tiene el analizar lo valioso de nuestra vida y el cómo la percibimos.

Tuvo una enorme participación y numerosos comentarios favorables hacia la ponente y al evento en general. Se subrayó la necesidad de continuar abordando este tipo de temas que contribuyen al desarrollo del personal en cuanto a la motivación que generan.

– REUNIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE LA CUMBRE DE JOHANNESBURGO

Área coordinadora: Unidad Coordinadora de Participación Social y Transparencia y Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano.

Asistentes: 744

Duración: 2 hrs.

Presidium:

Victor Lichtinger Waisman, Secretario de Medio Ambiente y Recursos Naturales

Francisco Sekely, Subsecretario de Planeación y Evaluación Ambiental

Regina Barba, Titular de la Unidad Coordinadora de Participación Social y Transparencia

Personal Convocado: Mandos Superiores y Mandos Medios del Sector Medio Ambiente, ONG'S e Instituciones Educativas relacionadas con el tema.

Comentarios:

El objetivo de esta reunión fue de transmitir los resultados obtenidos en la Cumbre de Johannesburgo en la cual nuestro país participó.

Fue un evento que facilitó la comunicación entre la Secretaría y las instituciones relacionadas con el Medio Ambiente, así como permitió difundir los logros alcanzados en esta Cumbre.

– CICLO DE TELECONFERENCIAS DE INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL

Área coordinadora: Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano en Coordinación con la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Asistentes: 1974 (reportados)

DURACIÓN: 1 hora con 30 minutos cada Teleconferencia, en total 13 horas con 30 minutos

Ponentes:

1ª conferencia: Norma Alonso y Jorge Delgado

2ª conferencia: Lorenzo Quintanilla y Fernando Zepeda

3ª conferencia: Alejandro Herrera

4ª conferencia: Juan Carlos Murillo, Jorge Delgado, Julián Adame y Abraham Sotelo

5ª conferencia: Edgar Jiménez, Mauricio Merino

6ª conferencia: José Mejía Lira, Carlos Nieto Irigoyen

7ª conferencia: Hugo Gutiérrez Dávila, Alejandro Barros Sierra Nock, José Antonio Fernández Ortiz

Personal convocado: Mandos Medios del Sector Medio Ambiente

Comentarios:

Frente a la necesidad de difundir el Modelo de Innovación Gubernamental, entre los servidores públicos, las Secretarías de Educación Pública, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la Oficina de Innovación Gubernamental de la Presidencia y la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales decidieron sumar esfuerzos, compartir experiencia y recursos.

Como resultado se propuso organizar un ciclo de conferencias que retomem los temas que constituyen un marco de referencia de esta materia.

Con la finalidad de atender a un mayor número de servidores públicos se propuso la modalidad de Telecapacitación a través de la RED EDUSAT.

De esta manera, la SEP aportó la infraestructura y la experiencia en la transmisión de este tipo de eventos a través de esta señal; la SCT, la oficina de Innovación Gubernamental y la SEMARNAT contribuyen al diseño del contenido de las conferencias.

El objetivo de este Ciclo fue apoyar en la difusión del Modelo de Innovación Gubernamental entre los Mandos Superiores y Mandos Medios de la Administración Pública Federal, con la finalidad de sensibilizarlos sobre la importancia de su participación en el logro de los objetivos del modelo.

3.4 Conclusiones

- El puesto que ocupé en la SEMARNAT durante el periodo de 1998 al 2002, fue de Jefe de Departamento y me encontraba adscrita a la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano, DCDCH.
- En la DCDCH realicé el diseño, la elaboración, aplicación y análisis de los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de la SEMARNAT, todo ello estaba dirigido al personal de la Secretaría, tanto de Oficinas Centrales como de las Delegaciones Federales y el propósito era identificar los requerimientos de capacitación y estar en posibilidades de realizar Programas de Capacitación que respondieran a las necesidades reales del personal.
- Otra de las funciones que realicé fue la de impartición de cursos de capacitación sobre diversos temas, en la cual tenía como responsabilidad de la preparación, el desarrollo y la evaluación del curso. Así mismo integraba el expediente del curso con las fichas de inscripción y de evaluación, necesario para los informes de la Dirección y la toma de decisiones con relación a los cursos.
- El diseño, elaboración y aplicación de material didáctico era otra de las funciones que desarrollaba en la SEMARNAT, el propósito de ésta era crear las herramientas didácticas necesarias que permitieran el mejor aprendizaje de los capacitandos sobre los temas expuestos en cada uno de los cursos y programas de capacitación.
- Otra de las funciones era la Coordinación de Cursos de Capacitación, cuyo propósito era facilitar la función del instructor, proporcionar información estadística al área e identificar las áreas de oportunidad en los procesos de capacitación.
- Con la información que se generaba en las funciones desarrolladas se realizaban los informes y reportes necesarios para dar cuenta de los avances y el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Institucional de Capacitación de la SEMARNAT, las cuales estaban comprometidas con la Oficialía Mayor de la Institución y con la Oficina de Innovación Gubernamental de la Presidencia.
- La coordinación de Programas de Capacitación era otra de las funciones que desarrollaba en la DCDCH, bajo mi responsabilidad estaban varios programas en los cuales desarrollaba contenidos, proponía estrategias para su implantación, evaluaba sus avances y resultados y proponía acciones de mejora para los mismos.

- Una función genérica para todo el personal de la DCDCH era la de apoyar a la Dirección en las tareas adicionales o especiales que le eran encomendadas, para ello se solicitaba la participación del personal que cubriera el perfil adecuada para la tarea encomendada.
- El Programa de Mejora Continua para Mandos Medios fue uno de los programas que coordiné, el cual se desarrolló en 1998 y estaba dirigido al personal de una de las áreas que conformaba a la SEMARNAT. El propósito del Programa era brindar las herramientas metodológicas al personal de Mandos Medios del área que les permitan tomar decisiones acertadas y mejorar el clima laboral de sus áreas, para alcanzar sus metas establecidas.
- El Programa de Sistemas de Manejo Ambiental, dirigido a todas las instituciones que formaban parte de la Administración Pública Federal, tenía como propósito reducir el impacto negativo de la actividad propia de las oficinas gubernamentales, a través de un uso eficiente del agua, la energía y los materiales de oficina.
- Las 31 Delegaciones Federales de la SEMARNAT realizaban un Programa de Capacitación Anual, del cual era Coordinadora. En este sentido mi responsabilidad era programar las acciones de capacitación de las delegaciones, radicar los recursos necesarios para llevarlas a efecto y dar seguimiento al adecuado desarrollo de los programas.
- El Sep A Cómputo fue otro de los Programas que coordiné. El propósito del programa era proporcionar una capacitación en materia informática de tipo autodidacta que le permitiera al personal actualizarse en varios programas computacionales.
- El Programa de Inducción a la SEMARNAT se comenzó a impartir a finales del 2000 y surge ante la necesidad de integrar al personal a la nueva institución y darles a conocer las líneas estratégicas de acción de la actual secretaría.
- El último Programa que Coordiné en la SEMARNAT fue el de Capacitación Distancia el cual tenía por propósito desarrollar las habilidades, actitudes y aptitudes del personal que les permitieran realizar de la mejor manera sus funciones, todo ello a través de los medios tecnológicos que les permitan contar con esta información de manera más pronta y actualizada. El medio para el desarrollo de este Programa fue la Red Edusat.

4. Análisis y evaluación de la actividad desarrollada

Este último apartado del informe, tiene por objetivo hacer un análisis y evaluación del papel que desarrollé en la SEMARNAT durante el tiempo que laboré en esta institución, así como presentar las conclusiones generales del Informe Académico de Actividad Profesional señalando algunos de los retos que los pedagogos tenemos en materia de capacitación en instituciones públicas.

Este análisis y evaluación se encuentra dividido en tres partes, la primera de ellas enfocada a la relación que existe entre la formación que recibí en la carrera de pedagogía y las actividades que desarrollé en la SEMARNAT.

La segunda presenta una evaluación del papel que tiene actualmente el pedagogo en las áreas de Recursos Humanos y Capacitación en las instituciones públicas, ello con relación a la situación que pude observar en la Secretaría.

La tercera parte presenta un listado de conclusiones generales del informe, algunas de las cuales muestran las áreas de oportunidad que considero debemos tomar en cuenta los pedagogos interesados en la capacitación.

4.1 Relación existente entre la formación recibida en la carrera de pedagogía y las actividades desarrolladas en la SEMARNAT

La formación que recibí en cada una de las asignaturas que forman el plan de estudios de la carrera de pedagogía fueron sin lugar a dudas la base que me permitió desarrollar adecuadamente las actividades a mi cargo en la SEMARNAT.

Muchos de los contenidos revisados en las asignaturas encontraron salida práctica en el ámbito laboral y otros formaron parte de mi desarrollo conceptual sobre el papel que tiene la educación en el individuo y en la sociedad.

Materias como Didáctica General y Didáctica y Práctica de la Especialidad me dieron herramientas que favorecieron la forma de impartir los cursos de capacitación, así como me ayudaron en el diseño, elaboración y aplicación de material didáctico.

Iniciación a la Investigación Pedagógica, me permitió contar con una metodología clara para la realización de varios proyectos y programas, que fueron el producto de investigaciones que a pesar de tener como origen muy distintas fuentes tenían como propósito común conformar a la capacitación como un medio para la formación de los trabajadores.

Economía y planeación educativa, fueron otras asignaturas de las cuales pude percibir una relación estrecha entre sus contenidos y las actividades que las instituciones públicas desarrollan; entender el contexto en el cual se desenvuelven las instituciones en el plano nacional e internacional y los factores que se deben tomar en cuenta para el diseño de los programas de capacitación.

Estadística aplicada a la educación es una de las materias que me ayudó mucho en la evaluación de las acciones de capacitación que tenía bajo mi responsabilidad, en cuanto a la parte de las herramientas estadísticas para el control de la información, lo cual me permitió presentar informes cuantitativos de los cursos de capacitación, que favorecieron la toma de decisiones. Con relación a esta asignatura quiero señalar que considero de suma importancia los contenidos en ella revisados para la función del pedagogo, por lo cual me parece que debiera ser obligatoria para el plan de estudios de la carrera.

En el análisis sobre las asignaturas recibidas durante la carrera, puedo decir que hubo un grupo de éstas que si bien no existió una relación práctica con el ámbito laboral en el que me desarrollé, considero que sus contenidos me permitieron formar un marco conceptual mucho más sólido acerca de la importancia que tiene el proceso de enseñanza- aprendizaje en la formación constante de los individuos que se encuentran laborando en una Institución.

Por otra parte considero importante reconocer que como egresada de la carrera, también pude identificar que existen aspectos que se requieren en el ámbito laboral y que la carrera no los contempla o los presenta de manera tan general que resultan insuficientes para las necesidades prácticas, más si estamos hablando de capacitación.

En mi caso particular tuve una carencia de contenidos relacionados con la capacitación, tales como son el diseño de instrumentos de detección de necesidades, el manejo de recursos financieros para los programas y el uso de las nuevas tecnologías como herramientas de apoyo para la capacitación.

Otro aspecto importante en las actividades que desarrollé en el SEMARNAT y del cual tenía muy poca información, fue el relacionado con las leyes y normas que delimitan la capacitación en las instituciones públicas, es decir el marco normativo. Con relación a ello es importante señalar que los contenidos vistos en la carrera están enfocados principalmente a la educación formal escolarizada y no señalan lo relacionado con la educación no formal.

A pesar de lo anterior debo decir que cada uno de estos puntos que se fueron presentando como necesidades de conocimientos a lo largo de mi experiencia laboral, se cubrieron con la formación que adquirí en la universidad en cuanto a la capacidad de análisis y síntesis, de investigación, de implementación de metodologías y comunicación que me fueron brindando los profesores de las diversas asignaturas.

Con base en lo antes señalado puedo afirmar que los conocimientos adquiridos durante la carrera me permitieron desenvolverme de manera adecuada en el ámbito laboral, sin embargo considero que se requieren contenidos más específicos con relación a la capacitación para las personas que como yo, estamos interesadas en orientarnos a esta rama de la educación no formal.

Considero que falta fortalecer aspectos como el de impartir cursos de capacitación, manejo de grupos, liderazgo, etc. que nos den la seguridad de hacer frente a las necesidades que existen en las instituciones en materia de capacitación.

Así mismo, me permito señalar que el egresado en pedagogía debe tener la posibilidad de presentar programas de capacitación que atiendan las necesidades de las instituciones y que

además representen una buena inversión para las mismas, en este sentido se deben fortalecer los conocimientos en finanzas y estadística, pero sin perder de vista la parte humana de los proceso de capacitación.

Por último quiero señalar que las actividades que realicé en la SEMARNAT, relacionadas todas ellas con la capacitación, me permitieron identificar que el plan de estudios de la carrera de pedagogía puede fortalecer la parte de capacitación con la finalidad de formar mejores cuadros de profesionistas en esta materia que eliminen la improvisación y hagan patente la importancia de los pedagogos.

4.2 Evaluación del papel del pedagogo en la capacitación gubernamental

Uno de los principales hechos a los que me enfrenté durante mi trabajo en la SEMARNAT, es el identificar que en la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano, sólo se contaba con dos pedagogos para la realización de sus actividades. La mayoría de los compañeros eran economistas, administradores e incluso había antropólogos.

Pareciera que la capacitación como área de desarrollo para los profesionistas en la educación sigue considerándose como un área que no requiere una formación sino que más bien se improvisa y que puede ser realizada por cualquier persona con vocación de servicio.

Este hecho me hace reflexionar sobre el papel que tiene actualmente el pedagogo en las instituciones públicas el cual se enfrenta a dos problemáticas. La primera está relacionada con la falta de claridad que se tiene en el quehacer del pedagogo, lo que provoca la falsa idea de que los pedagogos nos dedicamos exclusivamente a la docencia en niveles preescolares y de educación básica.

El segundo problema es que en las áreas de desarrollo profesional del pedagogo, como es el caso de la capacitación, se encuentran profesionistas de distintas carreras que no necesariamente están relacionadas con el área de humanidades y más aún con la pedagogía. Esto se puede deber a que se continua con la creencia que la educación es un área que cualquiera puede atender, o que no se requieren de conocimientos específicos para realizarla.

En cualesquiera de los dos casos el resultado es el mismo, las instituciones no solicitan a pedagogos para cubrir las plazas relacionadas con estas actividades y las que existen se ven cubiertas por muy diversos perfiles profesionales.

Es importante considerar a manera de paréntesis que estas problemáticas por las que atraviesa el egresado de pedagogía no son exclusivas de esta área; el trabajar en una institución pública durante estos años me permitió darme cuenta que la situación actual del país, provoca que los profesionistas en general no encuentren áreas de desarrollo laboral acordes a su formación y que en la mayoría de los casos se tienda a tomar cualquier empleo que se presente. Sirva esta reflexión para futuros análisis al respecto.

Volviendo al punto de valorar el papel del pedagogo en la capacitación, considero que es imprescindible que sean este tipo de profesionistas quienes atiendan las actividades relacionadas con esta materia, pues son éstos quienes en su formación adquieren las

herramientas necesarias para impulsar programas que respondan verdaderamente a las necesidades de las instituciones.

Cuando inicie mi trabajo en la SEMARNAT muchas de las actividades que se realizaban en materia de capacitación no tenían un propósito claro, se llevaban a efecto de manera improvisada y sin una metodología que sustentara su quehacer.

No se realizaba una evaluación, de los resultados obtenidos con la capacitación ya que no se tenía un registro de las personas que participaban en los cursos, así como tampoco se valoraba si estas acciones eran las adecuadas para el personal y para los fines que perseguía la institución.

Mucho del trabajo inicial que realicé en la SEMARNAT se abocó como primer paso a establecer y delimitar el quehacer de la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano y posteriormente a definir un plan estratégico donde se definieran las líneas de actuación del área.

Con ello se logró definir las vertientes de capacitación, las cuales mostraban la orientación que se tendría en los programas y cursos que la dirección coordinara. Así mismo se establecieron instrumentos de evaluación tanto para el instructor, los cursos y para la propia Dirección de Capacitación.

Las evaluaciones permitieron elaborar bases de datos concentradoras de los resultados, que facilitaron el control y seguimiento a las acciones de capacitación y a los instructores. También permitieron hacer modificaciones en el contenido de los cursos cuando los resultados de las evaluaciones indicaban una calificación por debajo del estándar.

Otro de los cambios significativos que realicé en la dirección fue con relación al material didáctico que se utilizaba en los cursos de capacitación, en este punto busqué que cada material que se elaborara, mostrara en su diseño una imagen símbolo de la Dirección de Capacitación, esto con la finalidad de que los capacitandos identificaran rápidamente que los materiales que recibían provenían de esta dirección.

En un inicio los materiales para el participante se elaboraban en la Dirección de Capacitación y eran copias de un archivo de word, a través del trabajo que realicé, logré que la Dirección General de Comunicación Social utilizara su equipo profesional para la impresión de los materiales previamente revisados. Al final éstos manuales del participante se elaboraban en una empresa diseñadora, externa a la SEMARNAT, y se imprimían en papel reciclado, promoviendo la cultura ambiental.

Otra aportación de mi parte, fue el de la incorporación del equipo EDUSAT y su señal para cada una de las delegaciones federales de la SEMARNAT y para el CECAL, con ello se abrió una gama de posibilidades para la capacitación a distancia.

Considero que fueron muchas las aportaciones que hice a la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano y que haciendo esta valoración sobre el papel que desempeñé en la misma, puedo decir que el profesional en pedagogía tiene un campo muy fértil en esta

área y que se precisan de más especialistas expertos en la materia que enriquezcan la forma de hacer las cosas.

En este sentido considero que la labor del pedagogo es también abrir caminos a las áreas de capacitación, tan marginadas en las instituciones públicas tanto en presupuesto como en recursos humanos, mostrando la importancia que tienen para el adecuado desarrollo de sus funciones.

Por último quiero señalar que considero muy positiva mi participación en la SEMARNAT tanto para la institución como para mi desarrollo profesional. Gracias al trabajo realizado en esta institución me siento mucho más segura de los conocimientos y habilidades que tengo, así como de las oportunidades de aprendizaje que necesito cubrir.

4.3 Conclusiones generales del Informe Académico de Actividad Profesional

Cada una de las actividades que desarrollé en la SEMARNAT y que presenté en este informe, me permitieron ir adquiriendo conocimientos y habilidades que considero muy importantes para mi desarrollo profesional como pedagoga.

Cada una de las funciones que desarrollé en la Institución, tanto de diseño como de implantación y evaluación, permitieron darme cuenta de la importancia que tiene la investigación, el análisis y la síntesis en la generación de propuestas metodológicas valiosas para la mejora de los procesos y para la toma de decisiones más acertada.

Uno de los aprendizajes más importantes que tuve en la institución fue el darme cuenta que el capital humano que las conforma es el elemento estratégico de las mismas pues es quien define el rumbo de hacia dónde se dirige la propia institución y favorece el cumplimiento de sus objetivos.

En este sentido estoy convencida de que la suma de las partes es mayor que el todo y es por ello que a cada una de estas partes se les tiene que dar una capacitación particular que les permita realizar adecuadamente sus funciones.

Considero que la labor del pedagogo en las áreas de capacitación, permite direccionar adecuadamente las estrategias y acciones institucionales y su participación puede generar un ambiente óptimo de sinergia, entre los trabajadores que conforman a la organización.

Cada curso impartido al personal significó una experiencia muy valiosa para conocer las necesidades reales de los trabajadores, y en este sentido me motivó a realizar mis tareas con un profundo compromiso y esmero. El acercamiento con el usuario final de toda institución pública, la sociedad, fue también un estímulo para desarrollar cuidadosamente mis funciones.

Conocer las necesidades de los usuarios internos y externos de la institución, me permitió valorar la importancia que tienen los instrumentos y herramientas elaborados en la praxis, en lo real, porque de nada sirve contar con un instrumento o programa bien diseñado si éste nunca se lleva a la práctica. En este sentido nuestra labor como pedagogos es crear herramientas que respondan verdaderamente a las necesidades reales del personal y que además sean útiles y tengan un impacto positivo en las actividades.

En este punto creo que mucho de lo que falta en la administración pública es cuidar el contexto donde se realizan las funciones, porque la gran mayoría de los problemas que se generan en estas instituciones se derivan por copiar ideas o proyectos incluso metodologías, que sirvieron y fueron útiles para otro contexto particular, pero que no funcionan en estas instituciones.

Considero que la labor que realice en la SEMARNAT me permitió fomentar una habilidad importante para el pedagogo que es la creatividad ya que no limitó el tipo de propuestas que hacía y por el contrario favoreció el desarrollo de la misma.

La creatividad al final de cuentas es una habilidad que el pedagogo tiene que continuar alimentando y si existen los espacios para que se fomente hay que aprovecharlos; los pedagogos no sólo tenemos que ser creativos sino que también tenemos que hacer creativos a los demás.

En este sentido creo que durante el tiempo que laboré en la SEMARNAT me sentí muy comprometida con el objetivo de la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano lo que contribuyó a que valorara realmente el papel que los pedagogos tenemos en las instituciones.

El aprendizaje y la formación que adquirimos en la universidad es nuestra base que nos da seguridad para ingresar a las instituciones, y es en ellas donde verdaderamente adquirimos la experiencia que nos reconoce como profesionistas.

La capacitación como parte de la educación no formal presenta grandes oportunidades para los pedagogos y muchos caminos para nuestro desarrollo profesional, es por ello que no debemos dejar desaprovechar esta importante rama de la educación.

La capacitación debe representar para los pedagogos una rama importante de desarrollo y fortalecimiento profesional, que resulta estratégica para las organizaciones pues les brinda las herramientas teóricas y prácticas para adquirir, mantener, reforzar y actualizar conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias requeridas para su buen desempeño en sus ámbitos de trabajo.

Así mismo debemos dar un nuevo papel y significado a la capacitación para el trabajo enfocado no sólo a dar herramientas operativas prácticas sino también a desarrollar actitudes en las personas y generar ambientes adecuados de trabajo.

En este sentido las instituciones públicas requieren que las áreas de capacitación cuente con personal debidamente preparado y con una buena actitud para la capacitación de su personal.

Para terminar quiero señalar que la experiencia que adquirí en la SEMARNAT me permitió estar segura de la importancia de los pedagogos en el desarrollo de las actividades de las instituciones y en el compromiso que cada uno debemos adquirir con nuestra labor.

- **Antología Pedagógica de Platón**
Hernández Ruíz, SANTIAGO
Ensayos Pedagógicos,
Fernández Editores, S.A.
Tercera Edición 1963
México
- **Calidad e Innovación en el Sector Público. Herramientas y Métodos**
W. Koehler, JERRY
M. Pankowski, JOSEPH
Panorama Editorial
Primera edición en español: 2004
México
- **Modelo de Calidad INTRAGOB**
Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, 2000
- **Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006**
Presidencia de la República, 2000
- **Manual de Inducción a la SEMARNAT**
CECAL, 2001
- **Reporte Integral de la SEMARNAT**
Subsecretaría de Planeación y Política Ambiental 2000
- **Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano**
ONU, 1972
- **Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo**
ONU, 1992

- **Programa de Modernización de la Administración Pública**
Presidencia de la República, 1995
- **Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos**
Última Reforma Publicada en el Diario Oficial de la Federación: 13 de junio de 2003.
Ley publicada en la Primera Sección del Diario Oficial de la Federación el viernes 31 de diciembre de 1982.
- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**
- **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**
- **Reglamento Interior de la SEMARNAT, 2003**
- **Plan Estratégico de la Oficialía Mayor 2003-2006**
- **Programa Estratégico de la Dirección General de Recursos Humanos 2003-2006**
- **Plan Anual de Capacitación 2000**