

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

“DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN (AGIDE) DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO Y SU TRASCENDENCIA”

MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PRESENTA

MARÍA ELENA GALÁN GONZÁLEZ ANGULO

ASESORA: AMADA LÓPEZ TAMANAJA

NAUCALPAN DE JUÁREZ, ESTADO DE MÉXICO

AGOSTO DE 2006



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.

AGRADECIMIENTOS

A MI MADRE MARÍA ELENA GONZÁLEZ ANGULO VIUDA DE GALÁN

A MI ESPOSO PEDRO ALBERTO DEL PRADO GONZÁLEZ

A MIS HIJOS PEDRO ALBERTO Y ARANZA ELENA DEL PRADO GALÁN

A MI FAMILIA Y AMIGOS CON QUIENES HE CONSTRUIDO MI PASADO,
PRESENTE Y FUTURO

A LA MEMORIA DE MI PADRE WILFRIDO GALÁN GÓMEZ

MIS QUERIDAS TÍAS EMMA Y CELIA GALÁN GÓMEZ

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	1
ÍNDICE	2
INTRODUCCIÓN	4
RESUMEN	7
CAPÍTULO UNO	
1. Conceptos de adiestramiento, capacitación y desarrollo	9
2. La importancia de la capacitación	14
3. La capacitación en la administración de los recursos humanos	15
CAPÍTULO DOS	
1. La Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación en su Contexto Organizacional	19
2. Las Atribuciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público	19
3. Áreas que integran la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	21
4. La Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación (AGIDE)	23
CAPÍTULO TRES	
1. Problemática de la capacitación en la Subsecretaría de Ingresos	30
2. Antecedentes del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Modelo aplicado por el Instituto de Capacitación Fiscal	33
3. Problemas en la Administración de la capacitación de la Subsecretaría de Ingresos para 1995	36
4. Propuestas de solución para 1996	36
5. Procedimiento para el diagnóstico de necesidades de capacitación	40

CAPÍTULO CUATRO

1. Un nuevo modelo de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para la AGIDE 47
2. Objetivo General 47
3. Objetivos Específicos 47
4. Meta 48
5. Descripción de las etapas del modelo 48
6. Mecánica de los talleres 48
7. Descripción de los instrumentos 49
8. Organización de los talleres 50
9. Los recursos para el DNC 50
10. Utilización del Moss como prueba estadística en la determinación de las necesidades encubiertas 50

CAPÍTULO CINCO

1. Análisis de la población que participó en el diagnóstico de necesidades de capacitación 53
2. Análisis de los resultados del DNC para la integración de los paquetes didácticos por áreas 58
3. Análisis del PIC por tipo de materia 65
4. Análisis del PIC por estrategia 66
5. Resultados del DNC para necesidades encubiertas 68
6. Integración de resultados por materia 71

CAPÍTULO SEIS

1. Antecedentes Del Servicio De Administración Tributaria 74
2. El Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera 78
3. El Servicio Fiscal de Carrera 84

CONCLUSIONES

93

ANEXOS

ANEXO UNO: ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN

ANEXO DOS PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN 1997

ANEXO TRES EL PIC POR ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN

ANEXO CUATRO CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

96

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de relata las actividades que efectuó el Departamento de Capacitación de la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación (AGIDE), de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para diseñar y aplicar un modelo de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) que fuera el sustento en la conformación del Programa Integral de Capacitación (PIC) durante ese período.

Este modelo de Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación es el resultado de dos circunstancias muy específicas que tuvo que atender el Departamento de Capacitación para la AGIDE: por una parte, conformar un Programa Integral de Capacitación que identificara las necesidades requeridas por las áreas de la AGIDE y por otra, atender al compromiso de aplicar un modelo de (DNC), empleando las técnicas y los criterios vertidos en el Primer Taller de Desarrollo Humano que realizó el Instituto de Capacitación Fiscal (INCAFI) a instancias del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Centro Interamericano de Administración Tributaria (CIAT), dentro del Programa de Fortalecimiento de los Centros de Capacitación de las Administraciones Tributarias de los Ministerios de los Países Prestatarios Miembros del BID.

La relevancia de este proyecto reside en que el Programa Integral de Capacitación, constituye el documento rector de los esfuerzos de capacitación de la, entonces, Subsecretaría de Ingresos, contenía las necesidades de capacitación de cada área y era administrado y regulado por la Administración de Desarrollo y Capacitación que emitía la normatividad, los principios metodológicos y teóricos que deben seguir las áreas coordinadoras de la capacitación, con la finalidad de homogeneizar la actividad educativa en la Subsecretaría, así como la administración de los recursos financieros. El PIC tenía una vigencia de un año.

En cuanto al compromiso de aplicar los criterios del Primer Taller de Desarrollo Humano que realizó el Instituto de Capacitación Fiscal (INCAFI), que se efectuó bajo el patrocinio del BID y el CIAT, diremos que este evento forma parte de un ambicioso programa denominado "Fortalecimiento de los centros de capacitación de las Administraciones Tributarias de los Ministerios de los países prestatarios miembros del BID" que obedece al profundo interés en modernizar las Administraciones Tributarias Iberoamericanas de tal suerte que puedan ser lo suficientemente eficientes para encarar el proceso de globalización de la economía mundial. En el ámbito latinoamericano de los países miembros del **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)** y del **Centro Interamericano de Administración Tributaria (CIAT)**, como respuesta a esta inquietud, han manifestado en distintos foros la necesidad de ampliar la cobertura y el alcance de sus programas de capacitación y procurar la formación integral de su recurso humano; procurando mejorar la calidad de los servicios que ofrecen las instituciones tributarias que se reflejan en beneficio de la sociedad. Para tales fines se crea una entidad encargada de promover y fortalecer los programas de adiestramiento y desarrollo de personal en las

Administraciones Tributarias de los Países Latinoamericanos, se integra un grupo de trabajo en el que participan la **Escuela de la Hacienda Pública de España (EHPE)**, el Centro Interamericano de **Administración Tributaria (CIAT)** y el Instituto **Nacional de Capacitación Fiscal (INCAFI)** de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México.

El objetivo de este grupo es desarrollar el “*Proyecto de Fortalecimiento de los Centros de Capacitación de las Administraciones Tributarias de los Ministerios de los Países Prestatarios miembros del BID*”, cuyos acuerdos de operación son los siguientes:

1. Establecer acciones sistemáticas para fortalecer los centros de capacitación nacionales
2. Respetar los niveles de los programas nacionales de selección y capacitación tributaria.
3. Construir el consejo de programación y evaluación, como órgano responsable de vigilar el cumplimiento del proyecto
4. Desarrollar y ejecutar 5 subprogramas de actividades para la operación del proyecto Bidual, aportando 101 eventos de capacitación cubriendo con estos a 6,100 participantes, apoyándose en 56 instructores y 29 consultores nacionales e internacionales.
5. La operación del proyecto se efectuará en coordinación de 2 instancias: la unidad Ejecutora el Instituto de Capacitación Fiscal (INCAFI) de México, que efectuará acciones de coordinación, ejecución y seguimiento y el Consejo de Programación y Evaluación para efectos de la supervisión.

El objetivo general del proyecto es mejorar el desarrollo de los recursos humanos, a través de servicios y programas modernos de formación en técnicas tributarias, gerenciales y de personal, dirigidos a favorecer las acciones sistémicas de capacitación y a fortalecer los centros de capacitación nacionales.

Los objetivos específicos:

1. Fortalecer la capacitación en las distintas Administraciones Tributarias de América Latina, a través del impulso de programas de formación dirigidos al desarrollo de técnicas en administración tributaria, habilidades gerenciales, administración de recursos, política de personal y nuevas tecnologías de información.
2. Brindar asistencia técnica en los programas nacionales de selección y capacitación de acuerdo con los niveles de desarrollo de los países y a la detección de sus necesidades, mediante la acción de expertos en estrategias de capacitación, el intercambio de instructores y la potencialidad de uso de nuevas técnicas pedagógicas para la capacitación masiva.

3. Establecer estrategias y asistir en la implantación de las mismas, a fin de permitir el fortalecimiento de los Centros de Capacitación Nacionales del área de la administración tributaria en los países latinoamericanos.
4. Efectuar la difusión de los programas y otras acciones inherentes al proyecto, así como establecer los mecanismos de seguimiento y retroalimentación de los avances de los subprogramas.

En este contexto, en octubre de 1996, se llevó a cabo el **Primer Taller de Desarrollo Humano**, celebrado en la Ciudad de Querétaro; fue organizado de manera conjunta por el Instituto de Capacitación Fiscal (INCAFI) de México, el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) y la Escuela de la Hacienda Pública de España (EPH), bajo el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). A este evento asistieron representantes de Ecuador, Paraguay, Uruguay, Costa Rica, Honduras, Salvador, Panamá, México y, como invitado especial Cuba. En esa ocasión, como titular del Departamento de Capacitación para la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación (AGIDE), de la Subsecretaría de Ingresos de la SHCP, tuve la oportunidad de representar a nuestro país en este importante evento.

Este taller tuvo como objetivo dar a conocer la metodología de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que aplicó el INCAFI en la Subsecretaría de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en 1994; con la intención de compartir las experiencias en el diseño, la aplicación y los resultados obtenidos, así como unificar los criterios metodológicos entre las diferentes Administraciones Tributarias; por su dinámica se pudo intercambiar las experiencias que estas naciones han tenido en materia de capacitación las cuales enriquecieron la discusión y ampliaron nuestras expectativas como participantes.

Como resultado final los asistentes suscribimos el compromiso de aplicar un modelo de **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)**, dentro del ámbito de nuestras áreas influencia, empleando las técnicas y los criterios vertidos en taller. Respondiendo al compromiso adquirido, el Departamento de Capacitación para la AGIDE, durante los meses de octubre y noviembre de ese mismo año, diseñó y aplicó unos instrumentos diseñados para diagnosticar las necesidades de capacitación cuyos resultados permitirían conformar el Programa Integral de Capacitación 1997.

El esquema diseñado constó de dos instrumentos, uno de ellos para las necesidades manifiestas y otro para las encubiertas.

RESUMEN

En este documento se reseñan las acciones que se efectuaron para el diseño y aplicación de un instrumento para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, para la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La finalidad de este DNC fue conformar un Programa Integral de Capacitación que atendiera a las necesidades en materia de conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la AGIDE.

Las ventajas más destacables en la aplicación del instrumento DNC fueron:

- ✚ Identificar, de una forma más objetiva, las necesidades de capacitación, tanto las manifiestas como las encubiertas, a través de una consulta al mayor número de personas que integran la AGIDE, independientemente de su nivel jerárquico, empleando dos instrumentos de fácil aplicación.

- ✚ Contar con una base estadística confiable que facilitara el control de la capacitación.

- ✚ Considerar las propuestas del personal, incluyendo todo tipo de materias: técnico sustantiva (ts), filosofía del servicio (fs), administrativa (adm), informática (inf), habilidades personales (hap).

- ✚ Determinar de manera precisa los universos a capacitar, así como los grados de profundidad con los que deberán abordarse las materias.

- ✚ Sentar las bases para la conformación de paquetes didácticos que permitan profesionalizar el trabajo de los servidores públicos de manera paulatina, progresiva, ascendente y articulada, mejorando su currículum personal.

En este sentido, con estos instrumentos se buscó profesionalizar los procedimientos para el diagnóstico de necesidades de capacitación, toda vez que la conformación de los programas anuales de capacitación anteriores sólo eran copias del original y no se sustentaban en una investigación de las necesidades reales y actuales; en adición, se buscó identificar también las necesidades encubiertas mismas que repercuten en el ambiente laboral, y que habían recibido una casi nula atención.

Para lo cual fueron diseñados dos instrumentos destinados: uno para las necesidades manifiestas y otro para las encubiertas. El primero, consiste en un formato que fue creado para ser trabajado en equipos, mediante el cual se conocieron las materias, los universos, los participantes y la prioridad de las

materias técnico-sustantivas relativas a la función. El segundo fue la aplicación e interpretación del examen psicométrico Moss con el que se definieron las encubiertas.

Para la creación de estos instrumentos de DNC, fueron ponderados los insumos de los que podíamos echar mano, tales como, Manuales de Organización, Plantilla actualizada, la disponibilidad de personal capacitado para el desarrollo de esta labor, los recursos materiales y financieros y el tiempo con el que se contó para la realización de este proyecto.

Con la interpretación de los resultados obtenidos fue posible conformar el Programa Integral de Capacitación (PIC) que, junto con los de las demás áreas de la SSI se conjugan en este el documento rector, que orienta el esfuerzo educativo que se efectúa durante un año; por lo cual de su correcta conformación, depende la atención oportuna de los requerimientos educativos de todas y cada una de las unidades que forman la Subsecretaría de Ingresos.

Dada su sencillez y facilidad en su aplicación, estos instrumentos se convierten en una herramienta práctica y económica que puede adaptarse a otras organizaciones que ofrece, además, la participación activa del personal, lo que genera una actitud más positiva y una mejor conciencia de la importancia que tiene la capacitación.

CAPÍTULO UNO

2. CONCEPTOS DE ADIESTRAMIENTO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Para facilitar la comprensión de esta memoria de desempeño profesional, será necesario empezar por aclarar los conceptos en los que se basa.

El concepto de capacitación está íntimamente ligado al proceso de enseñanza-aprendizaje pero orientado hacia la actividad productiva, por lo que, en este sentido, la capacitación no es un fenómeno reciente, de hecho, es gracias a la transferencia de conocimientos y técnicas que muchos de los bienes o servicios se han elaborado de la misma manera desde tiempos ancestrales. Los aprendices y la estructura de los gremios y asociaciones construyeron una referencia obligada en este proceso de enseñanza aprendizaje mismo que se basaba en el principio de en ensayo y error, asistidos por el maestro.

Durante la revolución Industrial, en la primera mitad del siglo XVII, aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible.

En el siglo XX las guerras mundiales, la capacitación adquiere un importante papel sobre todo en la industria militar, desarrollándose técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva convirtiéndose en una función organizada y sistematizada en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

En general se observa que el interés por ampliar los márgenes de la productividad y el entorno histórico de las guerras y crisis económicas intensificaron la profesionalización de los procesos de administración de los recursos humanos y por lo tanto la capacitación, actividad sustantiva, de es renglón.

El concepto actual de capacitación no es de aceptación general, existen otros estrechamente relacionados tales como el adiestramiento, entrenamiento y desarrollo cuyas diferencias no son contundentes, lo que propicia una controversia que vale la pena revisar para identificar la más apropiada para los fines de este trabajo, así como su importancia relativa en la administración de los recursos humanos.

Entre los conceptos asociados a la capacitación está el de adiestramiento, Para abordar este tema fueron revisadas las opiniones de diversos autores quienes divergen en sus posturas, principalmente en los alcances y el tipo de personal al que se dirige. Algunos autores conceptualizan al adiestramiento como el desarrollo de las habilidades motrices, por lo que se relaciona con actividades manuales pero no intelectuales; y otros para quienes en una visión más amplia establecen que abarca conocimientos, habilidades y actitudes pero orientado a trabajadores de niveles operativos, exclusivamente. Entre las posturas revisadas se encuentra la de Lambertini para quien "el adiestramiento (es) la

actividad continua y organizada en el interior de cualquier complejo de actividades humanas, el intercambio de conocimientos, habilidades, actitudes o comportamientos unidos, inevitablemente a su aplicación práctica la cual debe ser claramente comprendida para satisfacer exigencias concretas y existentes. Actúa según una programación y control escrupulosamente respetados”;¹

Lo controversial de estas acepciones giran en el sentido de que si el adiestramiento prepara al trabajador para el desarrollo de actividades estrictamente motrices y parte del hecho de que no existe una conexión entre los conocimientos y las habilidades, esto implicaría que el individuo podría repetir al infinito una serie de pasos de manera automática sin involucrar toma de decisiones o como afrontar posibles contingencias. En este sentido, esta percepción no resulta factible desde el enfoque de la taxonomía de Bloom quien al abordar el dominio psicomotriz, desglosa las etapas que el individuo necesita cubrir para desarrollar las habilidades psicomotoras, estas son las siguientes:

**TAXONOMÍA DE BLOOM
DOMINIO PSICOMOTRIZ**

Conocimiento	Conocer las actividades a desarrollar a base de haberla observado, estudiado o descrito para lo cual el capacitando deberá saber los fines de que se esperan alcanzar, el patrón conductual y los instrumentos que se necesitan para realizarla.
Preparación	Es la adquisición de ciertas actividades psíquicas y de postura para que en un momento dado pueda desencadenarse una conducta psicomotora, en otra palabra tiene que ver con los objetivos en los que se menciona que el participante tiene que estar preparado para poder desarrollar alguna tarea, esta preparación va desde la percepción psíquica y postular inmediata antes de desarrollar una acción.
Ejecución consciente	Puede ejecutar una acción psicomotora, dado que está aprendiendo. La actividad se efectúa de manera consciente, es decir, que se empeña en la tarea con sus cinco sentidos, con un mínimo de control neuromuscular.
Automatización	Una vez que la persona sabe y puede ejecutar una acción este puede realizarla con poco de control de conciencia, esto permite que pueda también realizar alguna otra de orden cognitivo o afectivo.
Reorganización	Una vez que desarrollar una tarea psicomotora de manera automática, puede producirse la reorganización, implica la posibilidad de establecer ajustes y modificaciones de la conducta ya automatizada en función de las circunstancias o propósitos para los que se realiza.

En lo que concierne a que si el adiestramiento se circunscribe al personal operativo y que no puede ser aplicable al personal de mandos de supervisión o dirección, se reforzaría una división tácita entre el trabajo intelectual y el meramente motriz, además que no contempla las posibilidades de ascenso que pudieran presentarse, por lo que un trabajador que asumiera una nueva y mayor responsabilidad. ¿Con qué elementos contaría?

¹ Íbidem

En cuanto a la posición de Lambertini resulta la más avanzada y completa ya que no desliga el porqué y el cómo de las cosas, sin que por ello deje de circunscribirlo a actividades repetidas.

En conclusión, en los argumentos revisados, las razones expuestas, en las posturas revisadas no se concibe al hombre en sus esferas bio-psico-social ni las sustentan en una idea pedagógica, por lo que esta visión es incompleta, amén de que no propone diferencias sustanciales con los conceptos asociados como el de capacitación o entrenamiento en cuanto a las técnicas de importación del conocimiento que la caracterizan, dejando muy lejos del concepto integral del ser humano.

El término más usado, sin duda, es el de capacitación, sobre el cual también existen diversas posturas las cuales coinciden, básicamente en que implica la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y adopción de actitudes. En estas definiciones lo más sobresaliente es que entiende el proceso de enseñanza-aprendizaje en su implicación total, esto es, conjuga los diferentes dominios cognoscitivos que supera el capacitando en contraposición con el concepto de adiestramiento limitativo a actividades motrices.

Resulta relevante la visión de que la capacitación es el conocimiento adquirido al seno de la organización que se distingue de la formación educativa formal, que tiene, entre sus objetivos la oportunidad de aprovechar el conocimiento colectivo y propio de cada organización. En apoyo de esta opinión referiremos al libro “Capacitación para la competitividad y la colaboración” de Arias Galicia, en donde hace una reflexión del poder de la capacitación para organizar y preservar dicho conocimiento como uno de los pilares para el futuro de las organizaciones para generar conocimientos específicos, difundirlos, conservarlos, registrarlos y conservar a las personas cuyo empeño y experiencia constituyen el talento humano.

Esta visión del conocimiento teórico y la praxis está defendida en un documento de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el que Agustín Muñoz, Director Regional de la OIT para las Américas, en el prólogo del trabajo “Políticas de Capacitación Laboral en los Países de la Organización de Estados Americanos (OEA), argumenta que:

“La nueva demanda de capacitación parte de la base que en la formación de un trabajador hay conocimientos codificados y tácitos, mientras los primeros son transmisibles y, por lo tanto, adquiribles en instituciones especializadas, los segundos no lo son y por ello se adquieren en el propio lugar de trabajo. Así la formación en la empresa adquirió una relevancia muy superior a la que tenía en el pasado y el proceso de formación pasó a concebirse como una sucesión de instancias educativas formales y experiencias prácticas a lo largo de toda la vida en donde se adquieren las capacidades para adaptarse a una tecnología cambiante”²

² Políticas de capacitación laboral en los países de la OEA realizado por Juan Manuel Rodríguez.- Lima Perú. 2002.

En este sentido esta nueva tendencia encara a las organizaciones ante la necesidad de actualizar y profesionalizar sus procesos de capacitación a fin de afrontar, de la manera más exitosa, las constantes demandas de la sociedad y la economía.

Sin embargo, estos conceptos difieren entre sí en los siguientes puntos:

El momento de la capacitación.- Algunos la ubican al *principio* de la relación laboral, lo que en términos prácticos sería la inducción a la organización y al puesto; mientras que otros la aconsejan *durante* el tiempo que el trabajador desarrolla la función encomendada exclusivamente y hay quien opina que esta debe al *final*, ser cuando se le prepara para adquirir nuevas responsabilidades.

En este sentido habría que reflexionar en que la capacitación debe ser continua, progresiva y secuencial, toda vez que debe ajustarse a la circunstancias que afronta la organización mismas que pueden cambiar por diversos factores, internos o externos ya sea organizacionales, jurídicos, tecnológicos, presupuestales o por la propia evolución del trabajador.

Los sujetos de la capacitación.- Algunos piensan que la capacitación debe impartirse al personal de mando, o dicho de otra manera a quienes realizan trabajo intelectual y no operativo, otros quienes sugieren que sólo el personal de nuevo ingreso es el apropiado para este tipo de formación.

Esto nos lleva a reflexionar sobre si la capacitación se impartiera sólo al personal de nuevo ingreso, el resto del personal pronto tendría conocimientos obsoletos; en tanto que si sólo se imparte al personal que adquiriera nuevas responsabilidades, los universos a capacitar serían muy limitados, pues, en general, el índice de ascensos es muy escaso, adicionalmente a que daríamos por hecho una diferenciación clasista entre el trabajo intelectual y el manual.

Para el propósito de este trabajo, se deberá revisar el enfoque que, sobre el concepto de capacitación, tiene el Servicio de Administración Tributaria (SAT), en especial el Instituto de Capacitación Fiscal (INCAFI)³ ha diseñado el modelo de capacitación y los aspectos metodológicos aplicados en la Subsecretaría de Ingresos y del actual SAT, dicho instituto concibe a la capacitación en varios niveles:

Capacitación para hacer: se refiere al desarrollo de aptitudes, habilidades para poder actuar sobre las cosas, transformándolas, lo que la hace observable y cuantificable; es la capacitación que parece más útil por sus resultados inmediatos, de ahí que sea la más común, la que generalmente se imparte en las organizaciones y puede ser equiparada con el adiestramiento, en el sentido más estricto.

Capacitación para llegar a ser: se proyecta al desarrollo del hombre, hacia el perfeccionamiento de su responsabilidad personal en el trabajo, a la

³ Este instituto es el responsable de emitir toda la normatividad, los principios teóricos y metodológicos que rigen las actividades educativas que se lleven a cabo en la Subsecretaría de Ingresos de la SHCP

autovaloración de la dignidad humana, al acrecentamiento del sentido del deber y al desarrollo de valores por lo que es esencial para la vida de cualquier organización.

Capacitación para hacer y llegar a ser: simultáneamente persigue un doble objetivo el realizar el trabajo en equipo y el desarrollo de la persona como parte de una organización.

El concepto que maneja el INCAFI resulta más completo pues reconoce que estos tres niveles se complementan y por ello no pueden desligarse y plantea la posibilidad de brindar al trabajador la posibilidad de desarrollarse.

En resumen, para los fines del presente trabajo la capacitación será conceptualizada como:

El proceso de enseñanza-aprendizaje que se orienta a dotar a un trabajador de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que le permitan el desempeño de una función específica y le preparen para su desarrollo profesional de forma ordenada, secuencial y progresiva de tal forma que le permitan el máximo desempeño del puesto actual y lo preparen para nuevas responsabilidades.

Como hemos revisado hasta el momento, las diferencias entre capacitación y adiestramiento difieren básicamente en el tipo de personal que están dirigidos y al dominio cognoscitivo que afectan, sin embargo, a estos términos se une otro de mayores alcances que es el de desarrollo de personal.

Sobre este particular existen posturas que lo conciben como un proceso integral debido al aprendizaje que le genera la adaptación al medio, así como lo define Siliceo en el sentido de que “el desarrollo tiene una mayor amplitud (pues) significa el progreso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas”⁴.

Como vemos algunos autores circunscriben el desarrollo sólo para personal de mandos medios y superiores, exclusivamente lo cual cierra la posibilidad de que el personal de niveles operativos pueda llegar a encontrar en su trabajo este tipo de satisfacción. En contraposición de estos conceptos tenemos que para Cegerman, “todo desarrollo no es más que un proceso de diferenciación y de integración, la diferencia consiste en la separación y especialización, cada vez mayor, al principio esa diferencia es pequeña, mientras que al final es mucho más observable. La integración consiste en la unión y coordinación de funciones que antes estaban inconexas para formar unidades distintas”; por lo tanto si las organizaciones son un todo integrado, luego entonces todos los elementos deben llegar a este estadio para lograrlo de otra manera cómo podríamos concebir el crecimiento desequilibrado de las partes.

⁴ Esta acotación está citada en el libro de Alejandro Mendoza “Manual para determinar necesidades de capacitación”.

En resumen podemos entender el desarrollo como un estadio superior que busca generar una evolución del trabajador, tanto en sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que le permitan la potencialización de sus capacidades. Este desarrollo será posible en tanto el ambiente laboral sea favorable, esto es que condiciones tales como: salarios justos y competitivos, reglas claras y objetivas para la evaluación del desempeño, políticas de ascenso, adecuadas relaciones de liderazgo, amén de la estabilidad laboral, todas ellas indispensables para tendrá que cada trabajador cuente con un plan de vida y carrera.

3. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

El peso específico de la capacitación que tiene en las organizaciones varía de acuerdo con la visión de las áreas responsables de la administración de los recursos humanos; mientras que algunos la consideran un gasto innecesario y no realizan ningún esfuerzo capacitador, en cuyo caso la organización se aproxima a pasos agigantados a la obsolescencia y, por lo tanto, a la incompetencia y a la irremediable pérdida de los conocimientos específicos generados en ella misma; hay otros quienes han entendido su importancia y aplican procesos de capacitación ordenados y secuenciales y altamente especializados pretendiendo con ello colocar a sus organizaciones en la punta de la competitividad.

Los beneficios que ofrece la capacitación ofrece a las organizaciones son, entre otros:

- ✚ Resolver problemas específicos tales como accidentes de trabajo, faltas de productividad
- ✚ Potencialización de las habilidades del trabajador
- ✚ Facultar a los trabajadores a afrontar los cambios tanto tecnológicos como ambientes de trabajo
- ✚ Elevar el desempeño
- ✚ Crear una cultura y valores organizacionales
- ✚ Desarrollar un sentido de pertenencia a la organización
- ✚ Actualizar y capitalizar los conocimientos propios de la organización
- ✚ Preservar el acervo cultural de la organización
- ✚ Generar una nueva cultura de trabajo
- ✚ Habilitar a una persona para una promoción

Si la capacitación logra estos fines, esto es, que el trabajador que cumpla con eficiencia su puesto de trabajo y que además encuentre las condiciones necesarias para su crecimiento profesional, tendrá un mayor compromiso con la organización de la que forma parte y se podrán alcanzar los fines organizacionales propuestos (Misión, visión, objetivos y metas).

4. LA CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

No obstante, su relevancia, la capacitación no es el único factor para el desarrollo de personal; este debe conjugarse con otros tales como políticas salariales, procesos y procedimientos adecuados, etc.; cuya determinación de las directrices los regula la administración de recursos humanos.

Estas áreas han adquirido un papel preponderante en las organizaciones, toda vez que la administración de los recursos humanos es la actividad encargada de proporcionar a las organizaciones el capital humano acorde a sus necesidades. Dichos recursos humanos deberán conformarse con personas seleccionadas por sus características de personalidad, conocimientos y experiencias que le faculten para el desempeño de los diversos puestos de la organización a las que habrá de pagárseles de acuerdo con las leyes vigentes y colocarlas en el puesto adecuado para el desarrollo de sus potencialidades.

Esta actividad reviste un alto grado de complejidad pues involucra personas con necesidades complejas, con diversos talentos, experiencias, requerimientos económicos, frustraciones e incluso expectativas que alientan a formar parte de cada área de organización, en adición a lo anterior, habría que añadir que al hacerse más complejas las organizaciones en tanto su tamaño, cantidad de puestos, dispersión geográfica y lo especializado del trabajo, han dado a esta área una importancia estratégica.

Algunas de las acepciones sobre la administración de recursos humanos son las siguientes:

Para Edwin Ricardo Corrales, abogado laboralista y consultor en Administración de Personal, indica que es “un área interdisciplinaria que tiene por objeto de estudio y de acción la administración de las personas vinculadas directa o indirectamente a una empresa o conjunto de empresas, a partir de las búsqueda de una coherencia cultural mínima en su dimensión laboral”, entendida pues como la unidad de pensamiento entre los trabajadores que confirman el grupo de dirección y el personal en general, en directa relación al cliente o consumidor final, para mejorar el proceso productivo, la calidad del producto o de la prestación del servicio.

En opinión de Kelbin Pinales, Shaila Yahaira Cabral Cabrera Luna, Larissa G. Martínez , de la Universidad Autónoma de Chihuahua, “ la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo; esto significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización”.

Estos autores consideran que la administración de recursos humanos busca complementar el recurso humano con el proceso productivo de la organización, haciendo que sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de

los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de éstos.

Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valerosos sus conocimientos. Esa nueva visión de la administración de los recursos humanos reconoce la importancia del trabajo individual y grupal, esto significa que esta área es responsable de crear el ambiente propicio para la potencialización de los talentos, que conjugados, facilitan el buen desarrollo de las organizaciones. Recursos humanos es quien busca las estrategias y políticas más adecuadas y, en todo caso, funge como asesor y consultor de cada departamento, por lo que se convierte en un integrador por excelencia ya que tiene una participación activa en todos los niveles, ya sea con la contratación de nuevos elementos, en la capacitación, así como en la resolución de controversias que se producen por la misma fricción del trabajo cotidiano, derivadas de las malas posturas en el manejo del liderazgo de los niveles de supervisión o bien de la mala actitud de elementos que no han encontrado el mejor ambiente para el desarrollo de sus capacidades.

Las administraciones de recursos humanos actuales tienen dos objetivos fundamentales: la relativa a la relación contractual, toda vez que fungen como "patrón", porque regula los sueldos, salarios, los tabuladores, administra las plazas, las modalidades de contratación, las condiciones de seguridad e higiene, representan a las organizaciones ante los sindicatos, es responsable de las políticas de ascensos, así como atender los derechos y obligaciones definidos por las leyes correspondientes; así como responsable del desarrollo humano del personal, esto es, de propiciar el ambiente adecuado para el mejor desempeño de los trabajadores en lo individual así como fomentar la integración del personal y de ofrecer servicios que mejoren los estándares de vida de los trabajadores y sus familias.

Las partes que componen las administraciones de recursos humanos son:

- ✚ Diseño, descripción, análisis y valuación de puestos
- ✚ Reclutamiento, selección y contratación de personal
- ✚ Administración de sueldos, salarios y prestaciones
- ✚ Elaboración de tabuladores, escalafones y promociones
- ✚ Inventario de recursos humanos
- ✚ Relaciones laborales (Comisiones de seguridad e higiene, condiciones generales de trabajo)
- ✚ Capacitación y desarrollo de personal (motivación, ambiente laboral, evaluación del desempeño)

Cada una de ellas resulta sustancial para el buen funcionamiento de las administraciones de los recursos humano, su éxito depende del trabajo coordinado entre ellas, ya que de no ser así, los resultados obtenidos serían parciales o desviados de las directrices previamente establecidas.

Si no se establecen criterios y políticas adecuadas en el reclutamiento y selección de personal, poco a poco se tendrá una organización conformada con personas poco capacitadas quienes, al no reunir el perfil adecuado al

puesto que desempeñan, propiciarán retrabados, desviaciones y mermas que, a la larga perjudicarán sustancialmente a las organizaciones.

Hay que recalcar que aún cuando la premisa anterior se cumpla y se alcancen los mejores niveles de desempeño, es necesario estar pendiente de los factores externos para convertirlos en oportunidades.

Esta visión de la administración de los recursos humanos corresponde a organizaciones modernas que consideran al ser humano de manera integral, no obstante, es indudable que existen otras organizaciones en las que la función queda restringida al aspecto contractual.

En el sector público, la administración de los recursos humanos ha sido ampliamente regulada por distintos instrumentos jurídico-administrativos. Entre los instrumentos jurídicos se encuentran:

- ✚ Artículo 123 apartados A y B de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;
- ✚ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal;
- ✚ Ley Federal del Trabajo;
- ✚ Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado;
- ✚ Ley del Servicio Profesional de Carrera;
- ✚ Ley de Responsabilidades de los Servidores públicos;
- ✚ Ley de Transparencia y Acceso a la Información
- ✚ Reglamentos internos
- ✚ Condiciones generales de trabajo específicos

No obstante, dicha regulación no ha garantizado la retención y capitalización del talento humano en el sector público.

En la actual administración se aprobó la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003 y entró en vigor el 7 de octubre del mismo año, con ello se pretende establecer un sistema que busca “atraer, retener, motivar y formar a los servidores públicos que conformen una administración pública federal que transite en los cambios de gobierno con el mínimo trastorno y la máxima eficacia, asegurando que la administración sea neutra, y sea un factor estratégico de la competitividad del país”.⁵

Al respecto sólo queda ver la evolución de la aplicación de esta Ley a partir de la actividad de la Secretaría de la Función Pública en la consolidación de la Ley y de sus procesos, pero sobre todo de su continuidad una vez concluida esta administración.

⁵ www.funcionpublica.gob.mx.- Servicio Profesional de Carrera

CAPÍTULO DOS

1. LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN EN SU CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Para poder entender el escenario en el que se llevó a cabo este trabajo es necesario describir a la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación en su ámbito organizacional para identificar su peso específico dentro de la Subsecretaría de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

2. LAS ATRIBUCIONES DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público es la encargada de formular los proyectos de leyes y disposiciones normativas y el cobro de contribuciones incluyendo las de comercio exterior; proyecta y calcula los ingresos de la Federación considerando las necesidades del gasto público y la política de desarrollo social con el objeto de lograr la estabilidad de la Nación.

Según el Reglamento Interior publicado el 11 de septiembre de 1996¹, en su artículo 1^a indica que:

“La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el despacho de los asuntos que le encomiendan la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y otras leyes, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República.”

Sus funciones son, entre otras:

- ✚ Proponer al Presidente de la República la política del Gobierno Federal en las materias financiera, fiscal, de gasto público, crediticia, monetaria, de divisas y de precios y tarifas de bienes y servicios del sector público, para la formulación del Plan Nacional de Desarrollo y sus programas,
- ✚ Someter a la consideración y, en su caso, aprobación del Presidente de la República, el Plan Nacional de Desarrollo y sus Programas sectoriales, regionales y especiales correspondientes, así como formular los programas anuales respectivos, en los términos de la legislación aplicable.
- ✚ Proponer al Ejecutivo Federal los proyectos de iniciativas de leyes o decretos, así como los proyectos de reglamentos, decretos, acuerdos y

1 Diario Oficial de la Federación del 11 de septiembre de 1996.

órdenes relativos a los asuntos de la competencia de la Secretaría y del sector paraestatal coordinados por ella.

- ✚ Proyectar y calcular los egresos del Gobierno Federal y de la Administración Pública Paraestatal, haciéndolos compatibles con la disponibilidad de recursos y en atención a las necesidades y políticas del desarrollo nacional.
- ✚ Formular y programar el Gasto Público Federal y el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación y los presenta junto con el Departamento del Distrito Federal a la consideración del Presidente de la República.
- ✚ Contratar, en representación del Ejecutivo Federal, créditos internos y externos a cargo del Gobierno Federal, pudiendo nombrar representantes para que intervengan en la negociación de los mismos y en la suscripción de los documentos relativos.
- ✚ Planear, coordinar, evaluar y vigilar el sistema bancario del país que comprende al Banco Central y la Banca de Desarrollo y las demás instituciones encargadas de prestar el servicio de banca y crédito.
- ✚ Determinar los criterios y montos globales de los estímulos fiscales, escuchando para ello a las dependencias responsables de los sectores correspondientes y administrar su aplicación en los casos en que no compete a otra Secretaría.
- ✚ Cobrar los impuestos, contribuciones de mejora, derechos, productos y aprovechamientos federales en los términos de la ley aplicables; vigila y asegura el cumplimiento de las disposiciones fiscales.
- ✚ Llevar a cabo las tramitaciones y registros que requiera la vigilancia y evaluación del ejercicio del Gasto Público Federal y de los presupuestos de egresos.
- ✚ Dictaminar las modificaciones a la estructura orgánica básica de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- ✚ Celebrar convenios en materia de coordinación fiscal con las entidades federativas y proponer al Presidente de la República el acuerdo relativo al Distrito Federal.

Como podemos observar en la SHCP recae la responsabilidad del manejo de la economía nacional, pues no sólo se encarga de recaudar los recursos que provienen de los impuestos, aprovechamientos, derechos, etc. Y del manejo de las políticas monetarias y crediticias, sino también destinar los recursos de conformidad con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

La elaboración de las iniciativas de la Ley de Ingresos y Egresos de la Federación que son presentadas al Congreso de la Unión, inciden definitivamente en el desarrollo de las actividades productivas del país, situación que se refleja en los niveles de empleo, inversión directa, inflación, tasas de interés, etcétera.

Por las características de nuestro sistema político, la SHCP también se coordina con las entidades federativas y el Distrito Federal para la distribución del gasto público.

Asimismo tiene bajo su responsabilidad la observancia de la normatividad en el manejo de la estructura programática de todas las entidades y dependencias del Gobierno Federal.

3. ÁREAS QUE INTEGRAN LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO (SHCP)

Para lograr su cometido la SHCP cuenta con las siguientes áreas:

♦ La Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público

- ✚ Proyecta y calcula los Ingresos de la Federación, del Departamento del Distrito Federal y de las entidades paraestatales, considerando las necesidades del Gasto Público Federal, la utilización razonable del Crédito Público y la sanidad financiera de la Administración Pública Federal.
- ✚ Proyecta y coordina la conformación del Plan Nacional de Desarrollo, con la participación de los grupos sociales involucrados.
- ✚ Planea, coordina, evalúa y vigila el sistema bancario del país que comprende al Banco Central, a la banca de desarrollo y a las demás instituciones encargadas de prestar el servicio de Banca y Crédito.

♦ La Subsecretaría de Egresos

- ✚ Proyecta y calcula los egresos del Gobierno Federal y de la Administración Pública Paraestatal, formula el programa del Gasto

Público Federal y el proyecto del Presupuesto de Egresos de la Federación.

◆ **La Oficialía Mayor**

- ✚ Se encarga de la administración de los humanos, materiales y financieros que se requieren para la operación de los diversos organismos que conforman la SHCP.
- ✚ Almacena y custodia los productos de comercio exterior, determina el destino de las mercancías de comercio exterior que hayan pasado a propiedad del fisco Federal, establece los sistemas de contabilidad de los Ingresos Federales.

◆ **La Procuraduría Fiscal de la Federación**

- ✚ Asesora en materia jurídica a la Secretaría, además interviene en todos los aspectos legales que conciernen a las unidades administrativas adscritas a la misma.
- ✚ Formula proyectos de reglamentos; realiza estudios comparativos a los estudios hacendarios de los administrativos y a los de justicia administrativa de otros países.
- ✚ Representa el interés de la Federación en controversias fiscales

◆ **La Tesorería de la Federación**

- ✚ Se encarga del control, resguardo y vigilancia del patrimonio de la Federación, así como de los fondos de valores de su propiedad o a su cuidado, recauda, concentra, custodia, vigila y sitúa los fondos provenientes de la aplicación de la Ley de Ingresos de la Federación.

◆ **La Subsecretaría de Ingresos (SSI)**

- ✚ Define y aplica la política de ingresos provenientes de impuestos, derechos, aprovechamientos y demás ingresos incluyendo los de comercio exterior.
- ✚ Además propone ante el Poder Legislativo, leyes y modificaciones en materia fiscal para establecer las normas jurídicas que han de regular la Administración Tributaria.

- ✚ Se encarga de la vigilancia de las obligaciones primarias de los contribuyentes para que cumplan con sus obligaciones en función de la recaudación.
- ✚ Lleva a cabo la función fiscalizadora para que los pagos se hagan correctamente.
- ✚ Atiende las necesidades que complementan la acción legal que tienen los contribuyentes y la autoridad administrativa.

Una vez analizadas todas y cada una de las áreas más importantes de la SHCP, podemos entender su implicación en los asuntos económicos de la Nación, que se traducen en factores como la inflación, el desempleo, el estímulo a la inversión privada y las políticas sociales, a lo largo y ancho del país.

1. LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN (AGIDE)

Para comprender el tipo de funciones que tiene la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación en el seno de la Subsecretaría de Ingresos de la SHCP y su peso específico, se revisarán a detalle sus funciones encomendadas:

◆ De sus funciones

En el Diario Oficial de la Federación del 11 de septiembre de 1996,² se publicó el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en el que se establecen y definen las funciones y atribuciones de las unidades administrativas. Según el artículo 47, competen a la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación, son las siguientes atribuciones:

1. Promover, coordinar y evaluar los procesos de la Subsecretaría de Ingresos, encaminados al desarrollo integral. La capacitación y la superación técnica y profesional de su personal, en el ámbito central, regional y local;
2. **Proponer las disposiciones normativas y reglamentarias** que orienten las actividades encaminadas **al desarrollo integral y la capacitación del personal de la SSI** en los ámbitos central, regional y local;
3. **Proponer** para aprobación superior **los programas-presupuestos anuales destinados a la capacitación y desarrollo integral del personal de la SSI** y definir los criterios para su aplicación a nivel central, regional y local;

² Diario Oficial de la Federación del 11 de septiembre de 1996.

4. **Proponer** alternativas de **solución a problemas relacionados con el desarrollo administrativo de las unidades administrativas de la SSI**;
5. **Dirigir y coordinar la selección y evaluación de la policía fiscal** y demás puestos que las autoridades competentes así lo determinen;
6. Llevar a cabo **investigaciones de tecnologías y metodologías** que tengan relación con las funciones propias de las unidades administrativas de la SSI;
7. Instrumentar el **Sistema de Información Gerencial sobre la operación de las unidades administrativas de la SSI, así como formular los informes estadísticos** que correspondan.
8. **Requerir a las unidades administrativas** de la SSI la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones, así como **los informes periódicos** que determinen y contengan los resultados de la operación para la conformación de la base de datos que sustente el Sistema de Información Gerencial.
9. **Estudiar, desarrollar y proponer indicadores que permitan determinar el nivel de productividad, cumplimiento de políticas y obtención de resultados** de las unidades administrativas centrales adscritas a la SSI y en coordinación con éstas, aplicarlos a las unidades regionales de dicha Subsecretaría, e
10. **Informar a la Procuraduría Fiscal de la Federación de los hechos** de que tenga conocimiento con motivo de sus actuaciones, **que puedan constituir delitos fiscales o delitos de los servidores públicos de la SSI** en el desempeño de sus funciones.

Aunque no se ven reflejadas en el Diario Oficial de la Federación, es importante recalcar que, además, existen otras funciones, indicadas en los Manuales de Organización vigentes³, que permiten a los miembros de la AGIDE el desarrollo de su trabajo:

1. **El control y evaluación de gestión del Programa Operativo Anual**; elaborar el presupuesto anual; coordinar la elaboración de los informes gerenciales correspondientes a la AGIDE; así como también el registro y control de la correspondencia recibida.
2. Proporcionar el **apoyo informático** de software y hardware a los usuarios de la AGIDE; desarrollar programas informáticos que resuelvan la problemática de las áreas, así como soporte técnico.
3. Administrar los recursos humanos, materiales y financieros asignados a la AGIDE y representarla ante la Oficialía Mayor y la Coordinación General de Administración.

³ Manual de Organización para la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación, 1996.

El trabajo que se desarrolla en la AGIDE, en lo que respecta al manejo de la información gerencial, repercute en las políticas tributarias; en los informes de los avances de la recaudación; así como los índices de evasión fiscal, que tanto influyen en el Presupuesto de Ingresos de la Federación, toda vez que permite una adecuada y oportuna toma de decisiones.

Del mismo modo, incide en la correcta selección del personal de policía fiscal, en cuyas manos está el resguardo y la observancia de la normatividad en las aduanas distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional.

No debemos dejar de mencionar la contribución de la AGIDE en la adquisición de los equipos tecnológicos y la adopción de los procedimientos de vanguardia para el adecuado funcionamiento de las aduanas.

Una de las funciones más relevantes, es su papel como órgano rector de los esfuerzos de capacitación al interior de la Subsecretaría de Ingresos, por lo que se convierte en un área de interés estratégico para la formación profesional y humana de los servidores públicos. En la medida en que la SSI cuente con trabajadores debidamente capacitados, el desempeño de las funciones será en términos de calidad y eficiencia. Por su encomienda, la AGIDE establece una entrañable vinculación con el Instituto de Capacitación Fiscal, INCAFI.⁴

▪ **De su estructura organizacional**

Ahora bien, es preciso analizar al área desde el punto de vista organizacional, por lo que con base en la estructura autorizada y a la plantilla vigente al 30 de septiembre de 1996⁵, que contemplaba a 214 servidores públicos, se revisarán cada una de sus unidades administrativas.

La Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación, para el manejo y control de su despacho, cuenta con el apoyo de dos áreas que dependen directamente de él: la Secretaría Particular y la Administración de Control de Gestión.

Las funciones que efectúan son la elaboración, control y seguimiento del Programa Operativo Anual, la autorización y revisión de la estructura programática, dar seguimiento a los asuntos encomendados al Administrador General y concentrar la información de control de gestión para que se integre al Sistema de Información Gerencial.

Aunque son áreas independientes, por la naturaleza de sus funciones trabajan con una estrecha vinculación y coordinación.

El personal con el que cuentan se divide así:

ADMINISTRACIÓN GENERAL

⁴ En el apartado sobre los antecedentes de la capacitación se ahondará sobre el tema de la Administración de la Capacitación en la Subsecretaría de Ingresos.

⁵ Plantilla de personal actualizada al 30 de septiembre de 1996.

PUESTOS	NO.	MM/OP	%
ADMINISTRADOR CENTRAL	1	1	14.29
TÉCNICO SUPERIOR	2		
SRIA. DE SUBDIRECTOR	4	6	85.71
TOTALES	7	7	100.00

SECRETARÍA PARTICULAR

PUESTOS	NO.	MM/OP	%
SECRETARIO PARTICULAR	1	1	16.67
OPERADOR DE EQ. ESPECIALIZADO	1		
TÉCNICO SUPERIOR	1		
ANALISTA TÉCNICO	2		
SUPERVISOR	1	5	83.33
TOTALES	6	6	100.00

ADMÓN. DE CONTROL DE GESTIÓN

PUESTOS	NO.	MM/OP	%
ADMINISTRADOR	1		
JEFE DE DEPARTAMENTO	4	5	55.56
COORDINADOR	2		
SUPERVISOR	1		
JEFE DE OFICINA	1	4	44.444
TOTALES	9	9	100.00

MM.- Mando Medio OP.-Operativo

La Administración Central de Desarrollo y Programas Especiales, es responsable de proponer la normatividad y los programas – presupuestos anuales en materia de capacitación. Éstos orientan las actividades encaminadas al desarrollo integral del personal de la Subsecretaría de Ingresos, en los ámbitos central, regional y local. Por tanto, es la máxima autoridad de la capacitación.

Por sus funciones, trabaja en estrecha coordinación con el Instituto de Capacitación Fiscal, INCAFI, que es un órgano desconcentrado de la SHCP, encargado de proveer todos los materiales didácticos y proponer la asesoría en materia pedagógica (más adelante se describirán a detalle sus actividades).

Para el desarrollo de las funciones de la *Administración Central de Desarrollo y Programas Especiales*, su estructura programática autorizada se compone de la siguiente forma:

Administración de Desarrollo y Capacitación, es el área concentradora y coordinadora de la capacitación de la SSI, es responsable de la conformación y seguimiento del Programa Integral de Capacitación, de proponer el programa-presupuesto anual y responsable de la aprobación de los paquetes didácticos de las áreas, así como el enlace con el INCAFI para la elaboración de los

apoyos didácticos necesarios. Así mismo es la encargada del cumplimiento de las políticas y reglamentos emitidos para el control de la capacitación.

Administración de Proyectos Especiales 1, es el enlace autorizado con el Centro Interamericano de Administración Tributaria (CIAT), con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del análisis jurídico de estas relaciones.

Las Administración de Proyectos Especiales 2, 3 y 4 están abocadas a la coordinación de las investigaciones que se efectúan para la implantación del Servicio de Administración Tributaria (SAT), que sustituirá a la actual Subsecretaría de Ingresos, a partir del 1^a de julio de 1997, del cual más adelante hablaremos, por lo que tienen relación de coordinación con la Oficina del C. Subsecretario de Ingresos, con la Coordinación de Asesores y con todas las autoridades de las Oficinas Centrales de la SSI, que son:

- ✚ Administración General de Auditoría Fiscal Federal
- ✚ Administración General Jurídica de Ingresos
- ✚ Administración General de Recaudación
- ✚ Administración General de Aduanas
- ✚ Dirección General de Coordinación con Entidades Federativas
- ✚ Dirección General Política de Ingresos
- ✚ Dirección General de Asuntos Fiscales Internacionales
- ✚ Dirección General de Interventoría
- ✚ Coordinación General de Administración

Según la plantilla de septiembre de 1996, la Administración Central de Desarrollo y Programas Especiales se conformaba de la siguiente forma:

**ADMÓN. CENTRAL DE DESARROLLO Y PROGRAMAS
ESP.**

PUESTOS	NO.	MM/OP	%
ADMINISTRADOR CENTRAL	1		
ADMINISTRADOR	5		
SUPERVISOR DE SERV.ESPC.	1		
SUBADMINISTRADOR	3		
JEFE DE DEPARTAMENTO	3	13	48.15
COORDINADOR DE CAPAC.	1		
COORDINADOR	3		
SUPERVISOR	2		
SRIA. DE DIRECTOR	7		
CHOFER SPS32	1	14	51.852
TOTALES	27	27	100.00

MM.-Mando medio.- OP.- Operativo

La Administración Central de Información, Desarrollo y Evaluación la componen:

Administración de Selección y Evaluación, se encarga de la aplicación e interpretación de los exámenes psicométricos y poligráficos de los aspirantes a ingresar a la policía fiscal, básicamente. Por lo especializado de su trabajo este equipo de trabajo lo componen básicamente psicólogos. También se han propuesto modernizar y automatizar la aplicación de los test y su interpretación.

Administración de Desarrollo Tecnológico, su función es investigar acerca de la tecnología y metodología más modernas y eficientes de los equipos empleados para el manejo de las aduanas del país, que permitan el adecuado funcionamiento de las mismas. Son los responsables de proponer su adquisición e implantación, por ejemplo, equipos de video, aparatos de rayos 'X', etc..

Administración del Sistema de Información Gerencial, tiene a su cargo la conformación de la base de datos que contiene la información gerencial de todas las áreas de la SSI, tanto a nivel central, como regional y local, por lo que son responsables de la dotación y mantenimiento del software y hardware que se requieren para estos fines. Concentran la información y la analizan para poder establecer indicadores que midan la productividad y el alcance de los objetivos y resultados esperados. Su trabajo tiene una gran repercusión pues es una de las bases que permiten a los niveles superiores tomar decisiones oportunas, en rubros tan significativos como las cifras actualizadas de la recaudación, os niveles de evasión.

Administración de Informática se encarga de brindar el soporte técnico de software y hardware a los usuarios de la AGIDE; desarrollar programas informáticos que resuelvan la problemática de las áreas, así como soporte técnico. También se encargan de dotar al personal del equipo de cómputo más funcional para el óptimo manejo de la información, son responsables del sistema de redes y, junto con el Departamento de Capacitación para la AGIDE, son los enlaces para la capacitación del personal.

Como ha quedado manifestado la Administración Central de Información, Desarrollo y Evaluación es la más compleja pues desarrolla funciones muy diversas que no podrían ser englobadas en una sola línea de acción, por consecuencia los perfiles profesionales de los servidores públicos adscritos a esta área son muy diversos, podemos encontrar ingenieros de cómputo, actuarios, psicólogos, economistas, psicólogos, contadores, administradores, etc.; además por el número plazas autorizadas para ella a nivel central, es la más numerosa.

Según la plantilla de septiembre de 1996, su estructura es como sigue:

ADMÓN. CENTRAL DE INFORMACIÓN Y EVALUACIÓN

PUESTOS	NO.	MM/OP	%
ADMINISTRADOR CENTRAL	1		
ADMINISTRADOR	4		
SUBADMINISTRADOR	14		
JEFE DE DEPARTAMENTO	25		
COORDINADOR DE SERV. ESP.	1		

SUBCOORDINADOR DE SERV. ESP.	1	46	39.32
ANALISTA TÉCNICO	8		
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	3		
COORDINADOR	12		
COORD. ESP. DE ASUNTOS HAC.	7		
DELEGADO ZB	2		
JEFE DE OFICINA	2		
JEFE DE SECCIÓN ESPECIALIZADO	2		
JEFE DE SIST. ADMINISTRATIVOS	1		
JEFE DE UNIDAD	2		
OPERADOR DE EQ. ESPECIALIZADO	3		
PSICÓLOGO	4		
SRIA. DE DIRECTOR	2		
SRIA. DE JEFE DE DEPARTAMENTO	2		
SRIA. DE SUBDIRECTOR	3		
SRIA. EJECUTIVA 'A'	1		
SRIA. EJECUTIVA 'B'	2		
SUPERVISOR	5		
TÉCNICO SUPERIOR	10	71	60.68
TOTALES	117	117	100.00

MM.-Mando medio.- OP.- Operativo

La Administración de Recursos depende directamente de la Administración General, su acciones están dirigidas a dotar al personal de la AGIDE de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su operación. En este caso vamos a profundizar en su estructura pues es la que efectuó la presente investigación.

Cuenta con tres subadministraciones:

Subadministración de Personal, se encarga de ser el enlace con la Oficialía Mayor y en especial con la Dirección General de Recursos Humanos, con estas unidades se tramitan todos los movimientos de altas, bajas, cambios de adscripción y transferencias, incapacidades, constancias de nombramiento, etc., pues en realidad opera como una oficina gestora de estos servicios. Así mismo, recluta y selecciona al personal de nuevo ingreso, elabora los contratos de honorarios, maneja y propone cambios en la plantilla autorizada y es, ante los servidores públicos de la AGIDE el área responsable de las relaciones laborales.

También se encarga de la capacitación del personal de la AGIDE, por lo da cumplimiento al Programa Integral de Capacitación, de celebrar los eventos programados que evaluarlos, y darles seguimiento. En el apartado de "Justificación Técnica" se abordará con más detalle las condiciones en las que opera la capacitación.

La Subadministración de Recursos Financieros y Materiales es la responsable de ejercer el presupuesto autorizado por la Dirección General De Organización, Programación y Presupuesto para la AGIDE, siendo enlace con

esta unidad administrativa para el manejo de los recursos, la gestión de los pagos y vigilar el estricto apego a la Ley de Presupuesto, contabilidad y Gasto Público. Del mismo modo, tiene la obligación proveer a los servidores públicos de la AGIDE del mobiliario necesario y los materiales de oficina que se requieran, procurar espacios adecuados para el trabajo, y proporcionar los servicios de fotocopiado, correspondencia, sólo por mencionar algunas. Como es comprensible tiene relación directa la contratación de insumos, de bienes muebles y de servicios, lo que incide directamente en el presupuesto. Bajo la estricta observancia de la Ley de Adquisiciones y la de Responsabilidades de los Servidores Públicas vigentes.

Su estructura la conforman los departamentos de Recursos Financieros, Servicios Generales y Recursos Materiales.⁶

En cuanto al personal se distribuye de la siguiente forma:

ADMÓN. DE RECURSOS			
PUESTOS	NO.	MM/OP	%
ADMINISTRADOR	1		
SUBADMINISTRADOR	3		
JEFE DE DEPARTAMENTO	4		
SUBCOORDINADOR DE SERV. ESP.	1	9	18.75
COORDINADOR	9		
COORD. ESP. DE ASUNTOS HAC.	2		
DELEGADO ZB	1		
JEFE DE OFICINA	2		
JEFE DE SECCIÓN ESPECIALIZADO	4		
OPERADOR DE EQ. ESPECIALIZADO	3		
SRIA. DE DIRECTOR	2		
SRIA. DE JEFE DE DEPARTAMENTO	3		
SRIA. DE SUBDIRECTOR	3		
SUPERVISOR	4		
ANALISTA PROGR. 'A'	1		
ANALISTA ADMINISTRATIVO	1		
ESPECIALISTA TÉCNICO	1		
TÉCNICO SUPERIOR	3	39	81.25
TOTALES	48	48	100.00

De esta forma se distribuyen todas las áreas que conforman la AGIDE para 1996.

⁶ En la Administración de Recursos también hay una Subadministración de Diseño, que elabora todos los apoyos gráficos del área.

CAPÍTULO TRES

1. PROBLEMÁTICA DE LA CAPACITACIÓN EN LA SUBSECRETARÍA DE INGRESOS

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ha tenido un manifiesto interés en la capacitación de sus trabajadores, toda vez que por sus atribuciones, requiere contar con profesionales del trabajo hacendario debidamente actualizados.

En los antecedentes del trabajo educativo de la Subsecretaría de Ingresos¹, encontramos que durante la década de los 80's, la labor de capacitación la desarrollaba la Academia de Hacienda, que depende directamente de la Oficialía Mayor.

En sus inicios, la "Academia" efectuaba solamente cursos humanísticos y secretariales. Con el paso del tiempo, gracias a la calidad de sus servicios, su prestigio fue en aumento, por lo que le fueron demandados eventos de contenido técnico², acordes a las crecientes necesidades de la Institución.³

No obstante, el interés de la Academia por brindar una educación de calidad, se enfrentó ante la carencia de instructores externos que fueran especialistas en las materias tributarias y aduaneras. Ante este escenario, se recurrió a los especialistas técnicos de las áreas sustantivas – Auditoría Fiscal Federal, Recaudación, Aduanas y Jurídica de Ingresos-, con lo que se inició un proceso de capitalización del talento humano de la organización. Lo anterior sirvió de base para que cada área se consolidara, derivando que se redujera la dependencia de empresas privadas y la capitalización de la experiencia de los propios trabajadores.

En este contexto, en el sexenio 1988-1994, las autoridades de la Subsecretaría de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público deciden formar un organismo que se concretara a brindar capacitación exclusivamente de esta Unidad Administrativa, el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (INCAFI), cuyo objetivo primordial es la formación de profesionales del servicio público hacendario. El 1° de enero de 1992, el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal se constituye como un organismo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público⁴, con la siguiente justificación:

"Las autoridades fiscales, para el mejor funcionamiento de sus facultades promoverán el espíritu de servicio y la superación técnica y profesional del personal hacendario, para lo cual se crea el organismo desconcentrado

¹ La Subsecretaría de Ingresos fue creada, en el año 1977.

² Entiéndase cursos de temas tributarios o aduaneros

³ La Academia de Hacienda fue la primera institución a nivel nacional en formar técnicos en auditoría, cuyo perfil profesional estaba diseñado ex profeso para cubrir las expectativas de la Subsecretaría de Ingresos de la SHCP.

⁴ El decreto de creación del Incafi, aparece en el Diario Oficial de la Federación el día 20 de diciembre de 1991.

denominado Instituto de Nacional de Capacitación Fiscal INCAFI, con personalidad jurídica y patrimonio propio”.

A efecto de cumplir con el Decreto que da origen al Instituto, citado en el Artículo 33 del Código Fiscal de la Federación, el INCAFI define su misión como la de:

“Contribuir a la mejora continua de la calidad en el servicio y a la profesionalización del personal hacendario”.

En el “Manual de Inducción al INCAFI”, se autodefine como: “un organismo dinámico, cambiante, que evoluciona al ritmo de las nuevas circunstancias; y gracias a esto hemos realizado productos y servicios que nos han dado presencia y aceptación. (que) Busca dar respuesta a los cambios y a las necesidades que presentan nuestros clientes⁵, así como a los retos que como órgano descentralizado el INCAFI debe enfrentar. El Instituto a partir de 1994 incursiona en un esquema de búsqueda de calidad, para lo cual se determina su estructura, su filosofía, misión, valores, objetivos estratégicos, métodos y procedimientos para el desarrollo de una cultura de calidad, sustentándola en el punto central de quehacer: “El desarrollo Integral del Personal Hacendario”⁶.

El INCAFI busca satisfacer y superar las necesidades y expectativas de sus clientes, que son las áreas responsables de la capacitación de cada unidad administrativa. Para lograr sus fines requiere de una infraestructura conformada por profesionales de la capacitación y del manejo de medios de comunicación y elaboración y publicación de materiales didácticos; toda vez que provee a las áreas de materiales y de asesoría didáctica necesarias para el buen desarrollo de los programas de capacitación de las áreas que conforman la SSI.

Su trabajo abarca la investigación sobre la aplicación de nuevas tecnologías y nuevos métodos didácticos, dando con ello que sustento teórico al trabajo de enseñanza-aprendizaje.

El INCAFI conoce la problemática de todas y cada una de las áreas que de la Subsecretaría de Ingresos y por ello desarrolló las estrategias de capacitación más adecuadas a las características de la organización, ubicación geográfica, su población, niveles académicos, etc..

Hay que destacar que el Instituto cuenta con los más avanzados equipos para la transmisión y producción de videos educativos, que conforman el Sistema de Televisión Interactiva Educativa (TIE) y programas electrónicos que coordinan los cursos, diplomados y conferencias a distancia, dichos productos tienen una gran calidad y se ha fomentado una cultura de la autocapacitación.

El INCAFI ha realizado un enorme avance en los términos de calidad y atención a la capacitación, toda vez que han dado respuesta a muchas

⁵ Para el INCAFI, sus clientes son las unidades administrativas de la Subsecretaría de Ingresos responsables de la capacitación.

⁶ Manual de Inducción al INCAFI.- INCAFI 1996, pág. 5

prácticas a la problemática de la SSI y le ha permitido seguir a la vanguardia de todas las instituciones públicas, sin embargo, presenta algunos problemas en su operación, principalmente derivados de su ubicación geográfica⁷ lo que dificulta la coordinación con las Unidades Administrativas.

2. ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN MODELO APLICADO POR EL INSTITUTO DE CAPACITACIÓN FISCAL

En los años 1993 y 1994, el Instituto de Capacitación Fiscal (INCAFI), aplicó un sofisticado esquema para el diagnóstico de Necesidades de Capacitación, basado en el enfoque puesto – persona, que a continuación se describe:

▪ Generación de Insumos

Se revisó el catálogo de puestos de cada área y se elaboraron las descripciones de puestos funcionales, obteniendo la información que se detalla:

1. *Puesto estructural*.- en el se indican la denominación del puesto, su nivel, así como los puestos inferior y superior, y las relaciones internas que maneja.
2. *Puesto funcional*.- Indica a quienes reporta considerando tanto a niveles superiores como inferiores, y sus relaciones externas, la ubicación física, fecha y nombre del analista y concluye con una descripción genérica.
3. *Descripción Específica*.- En un cuadro por columnas se indican los procedimientos o manual de procedimientos en los que interviene así como las actividades a realizar, su grado de importancia, la finalidad del trabajo y la periodicidad, incluye un apartado de comentarios.
4. *Requerimientos*.- Marca el perfil académico del puesto, incluye escolaridad, idiomas, experiencia previa dentro y fuera de la SSI, y se desglosa en:
5. *Perfil Técnico del Puesto*.- Indica la capacitación o experiencia previa para desarrollar la función, especificando la materia, su ponderación de grado de importancia, el desglose de materias y la dimensión del aprendizaje, desde el punto de vista taxonómico.
6. *Perfil de Habilidades*.- Se analizan las dimensiones de rubros, como potencial individual, nivel de efectividad, atención a detalles, criterio, liderazgo, personalidad, capacidad y habilidad para la toma de decisiones, etc., todos estos con niveles ideales y banda límite.

Esfuerzo.- Pondera el esfuerzo mental y/o visual y físico.

Responsabilidad.- Valora el manejo de la información, la dirección de personas y su efecto en la marcha del área.

⁷ El INCAFI se encuentra en la ciudad de Querétaro, Querétaro.

Equipo y Valores.- Señala el manejo de equipo y valores y los cuantifica.

Condiciones de Trabajo.- Califica las condiciones de trabajo como oficinas, traslados, viajes y concluye con riesgos de trabajo.

Posibles movimientos de personal.- Analiza posibles movimientos verticales y transversales.

Una vez recabada la información, se procedió a concentrarla en listas de verificación en los que se registran los siguientes datos:

Requisitos básicos (edad, estado civil, estudios), Experiencia laboral, otros, idiomas, esfuerzo mental y/o visual, responsabilidad en el manejo de información, responsabilidad en trámites y procesos), parámetros y nombre de las personas.

▪ **Elaboración de Instrumentos**

Con el fin de realizar una investigación completa que determinara las carencias en los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, con respecto a sus puestos, se decidió aplicar dos tipos de evaluación: una psicométrica y otra de conocimientos específicos. Con la finalidad de homogeneizar y agilizar la aplicación y calificación de estos exámenes y la emisión de resultados, el INCAFI desarrolló el Sistema de Selección de Personal (**SISEL**).

El SISEL es un sistema de evaluación de personal asistido por computadora para la aplicación y calificación de pruebas psicométricas, que puede ser empleado en los casos de nuevo ingreso, ascenso y diagnóstico de necesidades de capacitación. Este sistema simplifica el proceso de la interpretación de los test y la integración de los resultados.

Las pruebas que contiene son:

- ✚ Prueba de Supervisión y Toma de Decisiones (STD)
- ✚ Wonderlic (para medir inteligencia)
- ✚ Therman (para medir inteligencia)
- ✚ Cleaver (para habilidades gerenciales)
- ✚ Test de Liderazgo
- ✚ Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota (MMPI-1) (de personalidad)

El SISEL integra además los exámenes objetivos de conocimiento sobre la materia técnica del puesto o sobre los conocimientos previos que el participante debe tener para el desarrollo de su función.

▪ **De su aplicación**

Este DNC se aplicó a la totalidad del personal, aproximadamente 35,000 personas en toda la República para lo cual se contó con el decidido apoyo

financiero de las autoridades quienes además brindaron las facilidades al personal para participar en este importante esfuerzo.

▪ **De sus resultados**

Los resultados se integraron en dos partes:

- ✚ Una relativa a los aspectos psicológicos que se tomaron en cuenta (potencial individual, nivel de efectividad, atención a detalles, criterio, comunicación, personalidad, colaboración e integración, actitud de servicio, planeación, organización, liderazgo, toma de decisiones, negociación, solución de problemas). Los resultados se presentan en una gráfica, haciendo un comparativo con el puesto.
- ✚ Otra, que se refiere a los conocimientos, se incluyeron en la Cédula D:N:C: por Puesto, en el que asientan las fortalezas o debilidades de cada trabajador.

Así mismo se integraron formatos que contenían los resultados de ambos tipos de exámenes clasificados por área o por puesto, tal como se muestra en los formatos anexos.

▪ **De su aplicación**

Como ya hemos mencionado, el D.N.C. constituye solamente una parte de la planeación del trabajo educativo dentro de una organización; los resultados que se obtienen son las bases que sustentan la elección de las materias que integrarán el programa de trabajo, así como la cuantificación y clasificación de los universos, por lo que sirve para orientar los esfuerzos educativos para resolver problemas específicos determinados.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por el INCAFI, de los recursos humanos, materiales y financieros destinados a la realización del DNC, los resultados no pudieron verse reflejados en programas específicos, básicamente por el cambio de autoridades y de estructura que sufrió la Subsecretaría de Ingresos, derivada del cambio de administración sexenal.

Aún así resulta muy significativo que en el ámbito latinoamericano, no existe un antecedente de este tipo de trabajo, sobre todo si se considera el alto grado de dificultad que ofreció esta investigación, dadas la distribución geográfica de las oficinas; de la enorme diversidad de funciones que se efectúan y la cantidad de trabajadores.

3. PROBLEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE INGRESOS PARA 1995

En 1995 al inicio de la administración presidencial del Dr. Ernesto Zedillo, el Subsecretario de Ingresos le encomienda a la Dirección General de Interventoría (DGI)⁸ la realización de un diagnóstico de la función de capacitación, en la que se desprendieron las siguientes anomalías:

- ✚ Desarrollo de acciones aisladas y desvinculadas, en las diferentes áreas
- ✚ Falta de orientación única e integral para la adecuada programación y ejecución de eventos de capacitación

- ✚ Dispersión de esfuerzos, equipos, instalaciones e insumos.

- ✚ Insuficiencia de recursos aplicados a la capacitación e ineficacia operativa, como consecuencia de contar con gente deficientemente preparada debido al obstáculo que significan los bajos niveles de sueldos prevalecientes en las áreas de capacitación de las administraciones locales.

4. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN PARA 1996.

Para dar solución a estos problemas y con el fin de promover una adecuada coordinación entre las áreas, durante 1996, se toma la decisión de crear una instancia única que buscara la optimización de los recursos presupuestales asignados a la función de capacitación, para lo cual hubo que dotarla de las facultades necesarias para que pudiera fungir como la autoridad máxima de al seno de la Subsecretaría, creándose de esta manera la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación.

En este tenor, el C. Secretario, con base en lo establecido en el Reglamento Interior de la SHCP, en el Artículo 6^a, fracción XXXII, en la que se indica que el Secretario del Ramo podrá “aprobar las políticas técnicas y administrativas para la mejor organización y funcionamiento de la Secretaría, ...”; dictó los siguientes acuerdos:

- ✚ Designar una autoridad única, como coordinadora de la función de capacitación.

- ✚ Elaboración de lineamientos generales para la conformación del Programa Integral de Capacitación.

⁸ Hay que recordar que la Dirección General de Interventoría fue el antecedente inmediato de Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación misma que fue creada formalmente en septiembre de 1996.

- ✚ Establecer mecanismos de coordinación de acciones y producción de materiales entre el INCAFI y las áreas de capacitación de la SSI.

- ✚ Conformar el PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN 1995.

El desarrollo de las funciones relativas a la capacitación la efectúa específicamente la *Administración Central de Desarrollo y Programas Especiales*, cuya estructura ya hemos revisado con anterioridad, siendo la *Administración de Desarrollo y Capacitación*, el área concentradora y coordinadora de la capacitación de la SSI. Esta Administración es responsable de la conformación y seguimiento del Programa Integral de Capacitación; de proponer el programa-presupuesto anual; de la aprobación de los paquetes didácticos de las áreas, así como el enlace con el INCAFI para la elaboración de los apoyos didácticos necesarios. Así mismo, es la encargada del cumplimiento de las políticas y reglamentos emitidos para el control de la capacitación.

El modelo de capacitación basado en paquetes didácticos y DNC aplicado en 1996.

Haciendo uso de sus facultades como área concentradora y coordinadora de la capacitación, la Administración de Desarrollo y Capacitación sienta las bases conceptuales sobre las cuales se regirán las actividades educativas. La piedra angular del modelo de capacitación es la aplicación de los denominados "*Paquetes Didácticos*", los cuales se componen de "*una serie de materias correlacionadas, que conducen al personal hacia una capacitación integral para realizar su función y para promover su desarrollo, facilitando la ejecución de un proceso continuo y permanente de enseñanza-aprendizaje*". Estos paquetes didácticos darían congruencia el esfuerzo capacitador, orientando a los responsables de la labor educativa en la conformación de los programas⁹.

Con las bases del modelo de los paquetes didácticos, para los años 1995 y 1996, se integró el **Programa Integral de Capacitación**. Para cuya conformación, en una primera instancia, se analizaron las funciones y facultades básicas de la SSI, descritas en el Reglamento Interior de la SHCP, así como los objetivos y metas comprometidos en el Programa Operativo Anual de las Unidades Administrativas; en la segunda, los titulares de las áreas definieron las materias a cursar y quienes eran los candidatos a participar en dichos eventos.

Evidentemente, este método resultaba parcial y desarticulado ya que, por la posición jerárquica de los directores, éstos no siempre pueden tener una visión

⁹ Programa Integral de Capacitación 1997.- Orientación del Programa.

completa de las limitaciones o alcances académicos de todos y cada uno de los miembros de su área; además de que se le daba un mayor peso específico a las materias técnico sustantivas, en especial a las relacionadas con temas impositivos, dejando de lado materias de habilidades personales, las informáticas y las administrativas. Este método vertical, ya que proviene de la decisión de un mando superior, trajo como consecuencia que el personal operativo o de mandos medios no se sintiera involucrado en la actividad educativa.

En adición, el establecimiento de los paquetes didácticos utilizando esta metodología presentaba los siguientes problemas:

- ✚ Toda vez que no existen perfiles de puesto, ni se han definido los puestos-función, no permiten la formación curricular de los servidores públicos de manera paulatina, progresiva, ascendente y articulada que conduzca verdaderamente a la profesionalización del personal, ya que, aún ahora existe una controversia entre los criterios que hacen que unas materias que sean para la función y otras para el desarrollo.
- ✚ No se establecen los niveles de profundidad con los que se deben abarcar las materias.
- ✚ No existe un equilibrio entre las materias tipificadas como Técnico-Sustantivas (TS), Habilidades Administrativas y Personales (HAP) y de Filosofía del Servicio (FS), ni un criterio válido para la clasificación de materias.
- ✚ Amén de que no todas las áreas participaron en esta definición, por lo que no fue posible dar la debida atención a todas sus necesidades.
- ✚ Aunque se pretende que el Programa fuera efectivamente Integral, éste no incluye las materias informáticas pues el manejo de estas materias, corre a cargo de la Administración Central de Tecnología de la Información.

Derivado de lo anterior, en el caso de la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación, ya en la operación del Programa Integral de Capacitación 1996, observamos los siguientes problemas:

- ✚ Que las áreas completas no asistieron a ninguno de los cursos propuestos y avalados en el PIC
- ✚ Que otras áreas participaron en la mayor parte de los eventos, sin importar, en muchos casos la naturaleza de los mismos, independientemente de la función asignada, lo que desde luego constituye una desviación del efecto

capacitador, en la medida en que no todas las materias están involucradas con la función realizada.

- ✚ Una desvinculación entre los programas y la asistencia a los eventos, pues se carecía de un compromiso serio de los jefes superiores para permitir que su personal participara en los eventos de capacitación.

- ✚ Que los cursos informáticos inician seis meses después del ciclo del PIC.

- ✚ Que no existe una base de datos que permita conocer la integración de los grupos por materia, de ahí que al momento de organizarlos se mezclaban niveles de conocimiento y no se podía tener una base sólida para la presupuestación.

En cuanto al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, para 1997, la Administración de Desarrollo y Capacitación, determina el modelo¹⁰, a aplicarse en la SSI, así como los lineamientos de operación que se aplican.

El titular de la Administración de Desarrollo y Capacitación, de forma autónoma, presenta a los responsables de capacitación a nivel central las “reglas del juego” que los demás deben adoptar. Aquí es muy importante resaltar que no siempre cuenta con la anuencia de los responsables de capacitación pues las decisiones se toman centralmente, desconociendo la problemática específica de las oficinas regionales o locales, o bien, los volúmenes de los universos a capacitar¹¹.

Con estos antecedentes la Administración de Desarrollo y Capacitación establece los lineamientos de operación que regirán el proceso de DNC:

- ✚ “¹²Los coordinadores centrales de capacitación realizarán el plan de actividades para llevar a cabo la DNC en el área de su competencia

- ✚ El coordinador central de capacitación concentrará con el Administrador General del área a su cargo las actividades contempladas para la aplicación de la DNC a nivel nacional y la estrategia a utilizar

¹⁰ Se reitera que en la concepción de la Administración de Capacitación y Desarrollo, el concepto empleado es Detección, en lugar de diagnóstico, con el fin de dar congruencia a los documentos emitidos por esta unidad administrativa, en este apartado se respetará dicha denominación

¹¹ Como ejemplo pondremos que la Auditoría Fiscal Federal cuenta con la responsabilidad de capacitar a cerca de 16,000 trabajadores.

¹² Lineamientos de Operación para la Detección de Necesidades de Capacitación 1996.- AGIDE.- 1996.

- ✚ El coordinador central de capacitación organizará las acciones necesarias para la ejecución de la DNC

- ✚ Los coordinadores central, regional y local de capacitación presentarán y validarán las funciones y materias que se contemplan en el formato de DNC con los titulares de las áreas centrales sustantivas.

- ✚ Los coordinadores central, regional y local de capacitación aplicarán la DNC en las distintas áreas que conforman la SSI en su ámbito de competencia tanto a los niveles operativos como para los mandos medios,

- ✚ El coordinador central de capacitación conformará los paquetes didácticos por función con base en el DNC, mismos que se incorporarán al Programa Integral de capacitación (PIC).

- ✚ El coordinador central de capacitación pondrá a consideración del Administrador General del área que le compete atender los paquetes didácticos por función, para su aprobación.”

Cabe mencionar que se entiende por coordinador central al responsable de la capacitación por unidad administrativa, es decir, uno por cada Unidad Sustantiva.

Como vemos, el proceso desciende a los niveles regionales y locales, quienes tienen la relación directa con las administraciones o direcciones de área, y confluye finalmente, para su conformación final y su correspondiente autorización, en la Administración de Desarrollo y Capacitación.

Para la definición de los paquetes didácticos, la Administración Central de Programas Especiales, a través de la Administración de capacitación y Desarrollo define el modelo de DNC para su aplicación en la SSI propuso la siguiente metodología¹³:

5. PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

¹³ Temas Selectos de Psicología del Trabajo, Tomo IV.- “Temas relacionados con la Capacitación”.- Artículo de Edmundo Gil Carrillo “Detección de Necesidades de Capacitación”. Pág. 25, Facultad de Psicología de la UNAM, México 1998.

La descripción de la metodología empleada por la Coordinación Central de Capacitación, servirá para justificar las razones por las que se buscó una salida alternativa que respondiera, en el corto plazo con las expectativas de conformar un PIC en un breve lapso.

Esta consistía básicamente en la revisión documental de los antecedentes de programas anteriores, y en una propuesta centralizada, una vez que es propiamente el Coordinador Central quien avala y negocia los universos y no consulta prioridades.

Aquí el trabajo de los coordinadores de oficinas centrales, regionales o locales está sustentado en el conocimiento previo que tienen de sus áreas, de las funciones básicas que realizan las unidades administrativas de la Subsecretaría de Ingresos a las que dan servicio.

Los insumos a los cuales debiera corresponder son los que a continuación se detallan:

INSUMOS PARA EL DNC
Los objetivos del área sustantiva
El Programa Operativo Anual (POA) por área
El reglamento interior vigente al momento de realizar un DNC ¹⁴
Las materias técnico-sustantivas del PIC del año inmediato anterior a la aplicación del DNC
Los paquetes didácticos por áreas funcionales del año inmediato anterior, aprobados por los Administradores Centrales o Directores de área, según el caso
El informe de metas y resultados del PIC para conocer el avance logrado (eventos realizados, número de personal capacitado, así como las materias impartidas durante el año inmediato anterior al de la aplicación del DNC)
Manuales de organización y manuales de procedimientos de las áreas sustantivas (sólo en los casos en que la unidad administrativa cuente con ellos)

Como podrá observarse, prácticamente, se pide que el Programa sea una réplica del año anterior, y la consolidación de los paquetes didácticos establecidos.

E>l problema radica en que dichos paquetes no estaban diseñados para todos los puestos de la organización sino sólo para aquellos puestos considerados

¹⁴ Al interior de la Subsecretaría de Ingresos el término empleado es "Detección de Necesidades de Capacitación" (DNC), en vez de diagnóstico, en este caso se determinó modificar el término para dar congruencia al concepto manejado en este trabajo.

sustantivos, en detrimento del trabajo del personal administrativo, o mal llamado de las áreas adjetivas.

En este esquema la responsabilidad del coordinador de capacitación para las áreas centrales es fundamental, ya que se constituye como el mediador entre las oficinas centrales y las áreas foráneas.

Esta distancia y el mero onsolidado de un formato de validación no responde a la formalidad de una consulta de las necesidades reales que efectúa en su lugar de trabajo ubicado en oficinas centrales, ubicadas en el D.F., y que consiste en un análisis de las necesidades de capacitación de cada función básica y selecciona las materias correspondientes, misma que incluye en el formato correspondiente, y que envía a los coordinadores central, regional y local de capacitación para su validación. Una vez reunida esta información la revisa y elimina, a su juicio, las materias que considera innecesarias, sólo basado en su experiencia y conocimiento del tema y determina las prioridades y define las estrategias, tomando en cuenta los recursos disponibles. Con esta información estructura los paquetes didácticos de tal manera que respondan a las características y necesidades reales de las funciones básicas de las unidades administrativas de la SSI.

Este trabajo es remitido para su validación a las áreas foráneas para su revisión, en cuanto a las materias incluidas y para que, “a ojo de buen cubero”, sean quienes determinen los universos a capacitar.

Terminado este proceso la información resultante se vacía en el formato de paquetes didácticos por función para lo cual se identifican:

- ✚ las materias para la función.
- ✚ las materias para el desarrollo
- ✚ las materias que de acuerdo con los niveles operativos y mandos medios, así como el universo de personal a capacitara
- ✚ y la estrategia a utilizar

La conformación del Programa Integral de Capacitación de la SSI la realiza el Coordinador Central de Capacitación de acuerdo con las materias validadas por los responsables de las áreas sustantivas y dicho documento constituye el anteproyecto que la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación¹⁵ presentará al Subsecretario.

Cabe mencionar que este esquema resulta eficiente para las áreas cuya dispersión geográfica impide la realización de un trabajo de campo: en adición, amén del costo que implicaría su aplicación en toda la Institución, por ello, resulta comprensible que su aplicación. Las ventajas que presenta, entre otras, son las siguientes:

¹⁵ Temas relacionados con la capacitación

- ✚ busca la homogeneidad de la información obtenida, toda vez que parte de obtiene los resultados del análisis documental de las mismas fuentes, lo que no implica el desgaste en trabajo de campo.
- ✚ Aprovecha la experiencia adquirida por la aplicación de otros Programas Integrales de Capacitación.
- ✚ Pretende abatir la falta de coordinación entre las áreas encargadas centrales encargadas de la capacitación, pues se unifican los criterios a aplicar.
- ✚ Supone una mejor aplicación de los recursos económicos, pues al existir un área concentradora, se pueden establecer la coordinación y colaboración necesarias entre las áreas de capacitación para evitar la dispersión de esfuerzos, equipos, instalaciones e insumos, por ejemplo, en la elaboración de manuales de autoestudio conjuntos.
- ✚ Procura dar orientación única e integral a la programación y ejecución de eventos de capacitación.

A pesar de sus bondades, en nuestra opinión, el modelo de DNC se reduce a una investigación documental en la que el trabajador queda ajeno, toda vez que requiere desglosar en una matriz las funciones formalmente asignadas a cada unidad administrativa, basadas en los “elementos informativos institucionales”, lo que deriva en que se le da el mayor peso específico a las materias relacionadas con la función.

Ahora bien, según el modelo de DNC propuesto corresponde al Coordinador Central de Capacitación analizar las necesidades por cada función básica y seleccionar las materias dirigidas a cubrir estas necesidades. Ante esto, nos enfrentamos ante la carencia de un insumo fundamental para un adecuado diagnóstico: el perfil de puesto. Esta herramienta permite identificar con claridad las funciones que les corresponde desarrollar a cada puesto, así como el perfil académico requerido del trabajador, con lo que se tienen mayores elementos para orientar con mayor precisión los esfuerzos de capacitación. En este sentido hay que hacer una acotación, en el escenario en el que se desarrolló este modelo, la Subsecretaría de Ingresos se encontraba en el proceso previo a la transición al Servicio de Administración Tributaria, por lo que, si hubiesen existido los perfiles de puestos actualizados, estos perderían vigencia en el muy corto plazo (6 meses).

Por lo anteriormente expuesto, el modelo oficial ofrece una salida práctica ante esta disyuntiva. En este marco, estamos de acuerdo en partir de la información oficial con la que se podía consultar, no obstante, que esto aleja al investigador de los trabajadores, quienes tuvieron un tratamiento abstracto y por volumen, de tal manera, que no se tomó en cuenta las relaciones laborales imperantes

en las unidades administrativas, ni se les consultó sus requerimientos específicos por área. En consecuencia, los resultados que arrojó fueron materias técnico sustantivas exclusivamente.

Otro aspecto cuestionable es en el sentido de que el Coordinador Central de Capacitación puede conocer de manera somera las funciones básicas del área a la que le brinda la capacitación, pero adolece de los conocimientos técnicos para determinar las materias a impartirse o para el desarrollo de los contenidos de los cursos.

Apoyando lo manifestado en el párrafo anterior, añadiremos a manera de ejemplo que dentro de SSI hay áreas con un alto grado de especialización, por ejemplo se manejan 3 tipos de contabilidad, una para cada tipo de contribuyente, por ejemplo una para las consolidadas, otras para los bancos y otra para intermediarios no bancarios, lo que implica un conocimiento con un alto grado de dominio, mismo del que adolece el responsable de capacitación de nivel central, por lo que resulta muy arriesgado incluir o descartar alguna materia, más aún en ocasiones se corre el riesgo de subdividir los temarios, mismos que, dicho sea de paso nunca se abordan con este método, dejando en manos del instructor el nivel cognitivo a alcanzar y los subtemas a tratar.

Al basarse en los Programas Integrales de Capacitación anteriores, el nuevo PIC sigue siendo un compendio.

Otro punto fundamental es que hay que remarcar es que, hasta la fecha, no existe ningún instrumento que valore el efecto capacitador, que mida el cambio en actitud, el mejoramiento en las habilidades o el aumento de conocimientos que experimenta un participante después de un evento de capacitación. La falta de este instrumento impide corregir las inconsistencias en los contenidos de los cursos, ya sea en el grado de profundidad o en el diseño de los materiales didácticos y sobre todo el aprovechamiento del capacitando. El único instrumento de evaluación existente son las evaluaciones de reacción, cuyo objetivo es medir la calidad del instructor, la relación del contenido de un curso con el trabajo que se realiza, las condiciones de las aulas, la organización del evento y el material didáctico.

En resumen podemos aseverar que el Modelo Propuesto por la Administración de Desarrollo y Capacitación es *vertical* pues las decisiones descienden de las oficinas centrales a las regionales y locales, sin que medie un análisis de las condiciones específicas de estas áreas.

Consideramos que es *carente de sustento* e inflexible ya que no se menciona una evaluación de los conocimientos adquiridos por el trabajador durante los cursos de capacitación a los que haya asistido con anterioridad, por lo que de manera automática al mismo trabajador se le envía a la continuación de los mismos cursos.

En lo que a los universos de refiere, se admitieron las cantidades anteriores del PIC anterior sin que mediara un análisis mediante el cual se descontaran a los

que reprobaron, las bajas o las deserciones, por lo que los universos de capacitación no fueron reales.

Este modelo fue presentado a quienes éramos responsables de las áreas de capacitación y no tuvo una buena acogida entre otras razones porque la información oficial para determinar las funciones de las áreas no siempre describen en su totalidad las actividades y tareas, por lo que resulta muy difícil partir de estos elementos para plantear los paquetes didácticos específicos para cada puesto. Otro de los puntos más cuestionados fue la diferenciación de las materias “para la función y para el desarrollo”, pues un mismo curso puede significar un grado distinto, según la persona de la que se hable. Por ejemplo, un curso de consolidación fiscal puede ser considerado como una actualización para un trabajador con muchos años de experiencia, por lo que su clasificación sería para la función, en tanto que para una persona de nuevo ingreso, este curso sería para el desarrollo.

Adicionalmente se planteó la cuestión de los paquetes didácticos no estaban planteados de forma secuencial, por lo que resulta imposible distinguir cual es el orden ascendente que debe cursar cada trabajador para un puesto específico.

Ante esta disyuntiva se dedujo, de forma conjunta, que hablaríamos de materias de “tronco común” que abarcaría las materias básicas que debe cursar una persona para el buen desempeño de su trabajo, en tanto que las materias de “especialización” comprenderían las que le permiten tener un mayor dominio de su trabajo e incluso le permitan ascender.

Por otro lado se expuso la dificultad para el establecimiento de los contenidos de los cursos ya que se requiere consultar a los especialistas de las materias.

Sin embargo, el factor determinante era el tiempo, pues nos daba un plazo de 10 días hábiles para entregar los resultados.¹⁶ Sin lugar a dudas, esta labor se hace más compleja en las áreas grandes, como Auditoría Fiscal Federal, Aduanas, Recaudación o Jurídica, en las que existe una mayor cantidad de capacitandos y de unidades administrativas.

Ante la falta de acuerdos de los participantes a la reunión en la que se presentó el modelo, cuya duración fue de cerca de 8 largas horas, se acordó que cada área definiría el modelo a seguir de acuerdo con su infraestructura o antecedentes disponibles.

Ante esta disyuntiva resultó hasta cierto punto comprensible que el área de Desarrollo y Capacitación aceptara las propuestas de DNC, siempre y cuando, le fuera entregado un programa de actividades y entregar el documento en 20 de noviembre, sin falta.

¹⁶La fecha propuesta fue el 20 de noviembre de 1996, a pesar de ser un día no hábil

Durante el desarrollo de las actividades del proceso de DNC, algunos de los Departamentos de Capacitación siguieron este camino: el de Entidades Federativas, efectuó la matriz de actividades pero la conformación del PIC para 1997 fue básicamente una copia del anterior. En cuanto a Política Tributaria, aplicaron un modelo de DNC que habían empleado en años anteriores. Indiscutiblemente que cada uno de los responsables de capacitación buscó soluciones acordes a sus realidades y posibilidades.

Esta libertad de acción facilitó que el Departamento de Capacitación para la AGIDE aplicara un esquema distinto y permitiera que se cumpliera con el compromiso adquirido ante el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal de aplicar un modelo de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación basado en los principios teóricos y técnicos que nos enseñaron en el Taller de Desarrollo Humano de octubre de 1996. En este tenor no resultó complicado para el Departamento de Capacitación para la AGIDE obtener la autorización para su propio modelo.

Hay que hacer una acotación, el departamento para la AGIDE, operó siempre con cierta autonomía por lo siguiente:

Cuando se decide integrar a todas las áreas que efectúan labores relativas a la capacitación en la Administración General de Programas Especiales de la AGIDE; la Administración de Recursos para dar seguimiento a esta instrucción superior, transfiere 3 trabajadores, quedando solamente dos personas en el Departamento desempeñando funciones de reclutamiento y selección, exclusivamente. En la estructura se redujo de 5 a solo dos trabajadores.

No obstante, al paso de los primeros meses, el personal que debía estar encargado de la capacitación de nuestra área fue destinado a funciones de control, por lo que se generó un vacío de actividades educativas mismas que requerían de una atención inmediata, tal es el caso de los cursos de Actualización de la Miscelánea Fiscal.

Ante este panorama y, gracias a las negociaciones del titular de la Administración de Recursos de la AGIDE con el Administrador de Desarrollo y Capacitación, la función de capacitación regresó a nuestro departamento, no así nuestras plazas, en el entendido que solamente se reportarían los avances y se seguirían aplicando los criterios de capacitación normativos. Esta situación finalmente trajo un mayor número de problemas de coordinación y provocó que no se tomara en cuenta la labor de esta área, a pesar de que también se atendía al personal de la Dirección General de Interventoría, en el marco de la transición de su separación formal.

CAPÍTULO CUATRO

1. UN NUEVO MODELO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA LA AGIDE

Como respuesta a la problemática descrita en el capítulo anterior, el Departamento de Reclutamiento, Selección y Capacitación para la AGIDE, desarrolló un modelo de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en función de los insumos disponibles, el tamaño de la población y los tiempos comprometidos para entregar el PIC 97.

2. Objetivo General

El objetivo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación fue:

Contar con elementos objetivos y consensados que sustenten la conformación un Programa Integral de Capacitación que responda a las necesidades reales de capacitación requeridas por las áreas de la AGIDE.

3. Objetivos Específicos

- 1. Identificar las necesidades de capacitación, tanto las manifiestas como las encubiertas, a través de una consulta al mayor número de personas que integran la AGIDE, independientemente de su nivel jerárquico.*
- 2. Incluir instrumentos de medición, para las necesidades encubiertas.*
- 3. Integrar paquetes didácticos para cada una de las áreas de la AGIDE que incluyan materias para la función y para el desarrollo.*
- 4. Contar con una base estadística confiable*
- 5. Incluir todo tipo de materias: técnico sustantiva (ts), filosofía del servicio (fs), administrativa (adm), informática (inf), habilidades personales (hap).*
- 6. Comprometer a los trabajadores en el esfuerzo capacitador independientemente de su nivel jerárquico.*
- 7. Profesionalizar los procedimientos para el diagnóstico de necesidades de capacitación*
- 8. Determinar de manera precisa los universos a capacitar, así como los grados de profundidad con los que deberán abordarse las materias.*
- 9. Sentar las bases para la conformación de paquetes didácticos que en realidad permitan la profesionalización y el desarrollo curricular de los*

servidores públicos de manera paulatina, progresiva, ascendente y articulada.

4. Meta

Elaborar el Programa Integral de Capacitación 1997, para su entrega antes del día 20 de noviembre de 1996.

4. Descripción de las etapas del modelo

Para lograr los objetivos propuestos se sugirió el siguiente modelo:

Llevar a cabo sesiones en los que participen el mayor número de servidores públicos, agrupados por área de adscripción y por estructura, ya sea jefaturas de departamento, subdirecciones o superiores, según el caso. La finalidad de las sesiones será definir las materias que conformarán los paquetes didácticos y que son necesarias para el buen desempeño de las funciones que tienen encomendadas.

Se pensó que el formato más adecuado sería el de taller para fomentar la participación de todos, independientemente de su nivel jerárquico. La duración sería de aproximadamente una hora efectiva de trabajo para interferir lo menos posible con el trabajo cotidiano.

5. Mecánica de los talleres

La mecánica del taller fue integrada por las siguientes etapas, dos de las cuales encaminadas a la determinación de las necesidades manifiestas y la última para las encubiertas:

PRIMERA ETAPA.- El monitor, recibirá al grupo y expondrá los motivos de la sesión así como los alcances del DNC. Mostrará el formato y hará explicar el instructivo de llenado y dará las instrucciones para que permanezcan al final del ejercicio para la aplicación del examen psicométrico.

SEGUNDA ETAPA.- El equipo delibera sobre las materias que consideran necesarias para el desarrollo de las funciones de cada unidad administrativa. Una vez definidas se les asigna, de común acuerdo, un orden de importancia.

TERCERA ETAPA.- Cada miembro del grupo se auto – evalúa sobre el dominio que tiene cada materia, siempre y cuando sean acordes a la labor que desempeñan, calificando el nivel de profundidad del tema requerido en tres categorías: 1) básico; 2) intermedio y 3) avanzado.

CUARTA ETAPA.- Se aplica el test psicométrico Moss, para las necesidades encubiertas: Cabe hacer notar que este examen no fue considerado como una

Se turnaron a las áreas un oficio circular en el que se solicitó que se designara a un representante para poder indicarle el proceso que llevaría la DNC, y confirmar los horarios de atención.

Los grupos se integraron de acuerdo a sus áreas de adscripción, de 15 personas, a lo sumo, hasta nivel subdirección.

8. Los recursos para el DNC

Para este proceso fueron requeridos los siguientes recursos:

- ✚ Humanos.- Un jefe de departamento y dos psicólogos;
- ✚ Materiales.- Un aula de capacitación con capacidad para 20 personas;
- ✚ Se reprodujeron las cédulas, los cuadernillos del examen MOSS y el guión de lo que se trataría en cada sesión.
- ✚ Informáticos.- Una computadora personal
- ✚ Financieros.- Ninguno.

10 UTILIZACIÓN DEL MOSS COMO PRUEBA ESTADÍSTICA EN LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES ENCUBIERTAS

Con el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se busca identificar dos tipos de necesidades: las necesidades encubiertas y las necesidades manifiestas. Las primeras se refieren a los conocimientos o habilidades necesarios para desarrollar sus funciones encomendadas. En tanto que las encubiertas se refieren a las actitudes, que, sin lugar a dudas inciden en el desempeño del trabajador y, en general, en el ambiente laboral de una organización, de tal suerte que pueden resultar de suma importancia para alcanzar los objetivos y metas, misión y visión organizacionales. Por su naturaleza son observables pero poco cuantificables, de ahí que se busquen instrumentos de análisis organizacional o psicométricos para su cuantificación.

Cuando las necesidades encubiertas no son atendidas se traducen en la pérdida de la productividad. Sus orígenes son producto de numerosas variables difíciles de tipificar, algunas que se generan por factores internos como por ejemplo, los estilos de liderazgo, la cultura organizacional o las políticas salariales, o bien, por factores externos, como por ejemplo, cambios en el mercado, devaluaciones, cambios de administración, fusiones. Todas ellas repercuten en la estabilidad en el empleo o bien en la autoestima del trabajador.

A diferencia de otros DNC's aplicados en la Subsecretaría, en esta ocasión se da un mayor peso específico a este tipo de necesidades sin menoscabo de la atención que reciban las materias técnicas-sustantivas, necesarias para el buen desempeño de la función.

Las razones para incluirlas fueron las siguientes:

- ✚ Porque consideramos que en muchos casos el inadecuado manejo de la interacción social obstaculiza el desarrollo de las funciones encomendadas a la AGIDE básicamente en lo relativo a la comunicación, al manejo asertivo, a la toma de decisiones y a deficientes mecanismos de supervisión en la relación Jefe-Subordinado.
- ✚ Porque desde 1995 debido a la restricción presupuestal no pudieron celebrarse eventos determinados o tipificados como HAP (habilidades personales), por lo que, no se reforzaron las actitudes positivas para la organización.

Resulta lógico suponer que el personal que participa en un proceso de DNC podrá determinar, casi sin reserva, las áreas de conocimiento en las que necesita capacitarse, no así cuando se le cuestiona acerca de sus relaciones interpersonales, o a su relación laboral, ya que esto necesariamente lo obliga a examinarse en otro ámbito intrínseco a su personalidad, por lo que dudosamente podrá emitir un juicio veraz.

En este caso que nos ocupa, decidimos aplicar el examen MOSS que es una prueba psicométrica de personalidad cuyo objetivo es detectar en que grado un individuo tiene la facilidad o habilidad necesaria para establecer relaciones interpersonales y adaptarlas según el medio. Este test es empleado, más que como una evaluación psicométrica profunda, que por definición no podría ser dada por un solo instrumento de evaluación, como una herramienta estadística y preliminar que señala las algunas deficiencias en las relaciones interpersonales.

El cuestionario consta de 30 preguntas, mismas que se agrupan en los siguientes bloques:

1. Habilidad de supervisión.
2. Capacidad de decisión en las relaciones humanas.
3. Capacidad de evaluación en problemas interpersonales.
4. Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
5. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

Los aspectos más relevantes que comprende cada una de las áreas a explorar son:

1. **Habilidad de supervisión:** En este grupo se encuentran las facultades o características que la persona pudiera tener para manejar y controlar grupos, de igual forma que la eficacia con que el personal a su cargo cumple con actividades encomendadas. Implica también actividades de liderazgo.
2. **Capacidad de decisión en las relaciones humanas:** Los aspectos a observar en esta área se refieren al criterio y toma de decisiones con respecto a la forma de interactuar con los demás.

3. **Capacidad de evaluación de problemas interpersonales:** Aquí se observará el criterio y el juicio de la persona con respecto a situaciones sociales que presentan cierta problemática.
4. **Habilidad para establecer relaciones interpersonales:** Son aquellas facultades con que cuenta la persona y que le permiten establecer contactos con los demás de una manera eficiente y de adaptación.
5. **Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales:** Se observa la capacidad de llevarse bien con los demás con base a una conducta basada en el buen juicio y la lógica.

El test del Moss nos permite identificar al personal que se encuentra en desventaja en alguna de las áreas descritas, permitiendo hacer una evaluación objetiva señalando aquellas conductas que requieren ser reforzadas.

Aunque es una prueba que generalmente se aplica a personal de mandos medios, se optó por generalizarla pues no se cuenta con los perfiles de puestos definidos y dado que la función de supervisión no sólo está reservada para este tipo de puestos.

Para poder aplicarla a todo el personal y facilitar su interpretación, se determinó que podría extrapolarse en las áreas 2, 3, 4 y 5, quedando el punto 1 aplicable sólo a quienes tienen personal a su cargo, independientemente del nivel que ocupen en la estructura organizacional.

Otro de los factores que nos decidieron por esta prueba es su fácil manejo, ya que sólo se requiere de un cuestionario cuya contestación se lleva en promedio 20 minutos.

Cabe mencionar que al ser una población pequeña, se pudo automatizar la evaluación casi de manera simultánea al momento en que se realizaba.

CAPÍTULO CINCO

ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. DE LA POBLACIÓN QUE PARTICIPÓ EN EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para un adecuado análisis de los resultado del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 1997 que se llevó a cabo para la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación durante octubre del 1996, es necesario revisar la composición de la población en general y de quienes participaron en dicho proceso desde distintos enfoques: por edad, tipo de puesto, sexo y área. A partir de estos enfoques se podrá complementar la información y verificar el alcance del proceso de DNC.

En octubre de 1996 el total de la población que integraba la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación era de 186 personas.

El promedio de edad es de 37.2 años, centrándose su población entre los 20 y 40 años.

En cuanto a su distribución por sexo tenemos que el 51% son hombres y el resto mujeres.

Por lo que se refiere a la clasificación del personal por tipo de puesto, el 66.12% tiene la categoría de operativo¹, mientras que los mandos medios² representan el 32.24% del total; en cuanto a los mandos superiores³ sólo tienen un peso del 1.63% del total.

Ya que uno de los objetivos más importantes de este DNC fue propiciar un mayor compromiso ante la función educativa, por lo cual resultó muy significativa la participación del mayor número de servidores públicos adscritos a la AGIDE.

Participaron un total de 97 personas, lo que constituye el 53.01% del total., si bien es cierto, cumple con el objetivo propuesto que asistiera al menos el 50% del total de la población. Estas circunstancias nos orillan a considerar a la población que participó como una muestra, de ahí que resulte conveniente revisar sus características.

¹ Entendemos pro personal operativo al que tiene un nivel inferior o igual al 27ZB. Comprende a personal técnico, administrativo y de servicios. Generalmente no tiene funciones de supervisión.

² Los mandos medios incluyen a puestos de jefe de departamento u homólogos, aún los contratados bajo el régimen de honorarios.

³ El nivel denominado como mandos superiores se compone de los puestos de Director General Adjunto u homólogos y superiores.

Algunas de las razones por las que asistió poco más del 50% del total fueron que algunas áreas no se presentaron, tal fue el caso de la Secretaría Particular y la Administración de Control de Gestión, pues tuvieron excesivas cargas de trabajo. En estos casos se convino con los titulares de estas áreas que si personal se incluiría en aquellos cursos cuyos contenidos fueran útiles para el desarrollo de sus funciones.

En el caso de la Administración del sistema de Información Gerencial sólo acudió un sector de los trabajadores, en el entendido de que las decisiones que se tomaran serían aceptadas por el resto del personal.

Por lo anterior, se considera conveniente analizar la composición de la población que acudió a participar en los talleres, quienes, de alguna forma, se constituyeron en una muestra.

POBLACIÓN QUE PARTICIPÓ EN EL DNC

EVALUADOS	FRECUENCIA	%
SI PARTICIPARON	97	53.01
NO PARTICIPARON	86	46.99
TOTALES	183	100

La edad promedio de los participantes es de 35.5 años, la moda se encuentra en el segundo intervalo, mientras que los intervalos 2 y 3, implican el 64.93% del total.

DISTRIBUCIÓN POR EDAD DE LOS PARTICIPANTES EN DNC

EDADES	FRECUENCIA	%
18-20	2	2.06
20-30	32	32.98
30-40	31	31.95
40-50	25	25.77
50-60	5	5.15
60-70	2	2.06
Totales	97	100

En cuanto a su clasificación pro sexo, tenemos que el 52.57% son mujeres, mientras que el 47.42% son hombres.

DISTRIBUCIÓN POR SEXO DE LOS PARTICIPANTES EN EL DNC

SEXO	FRECUENCIA	%
FEMENINO	51	52.57
MASCULINO	46	47.42
Totales	97	100

Un dato importante en este análisis es el tipo de puesto que desempeñan los trabajadores, en este sentido tenemos que sólo el 30.92% de la población es de mandos medios, mientras que el 69.07% son personal operativo.

DISTRIBUCIÓN POR PUESTO DE LOS PARTICIPANTES EN EL DNC

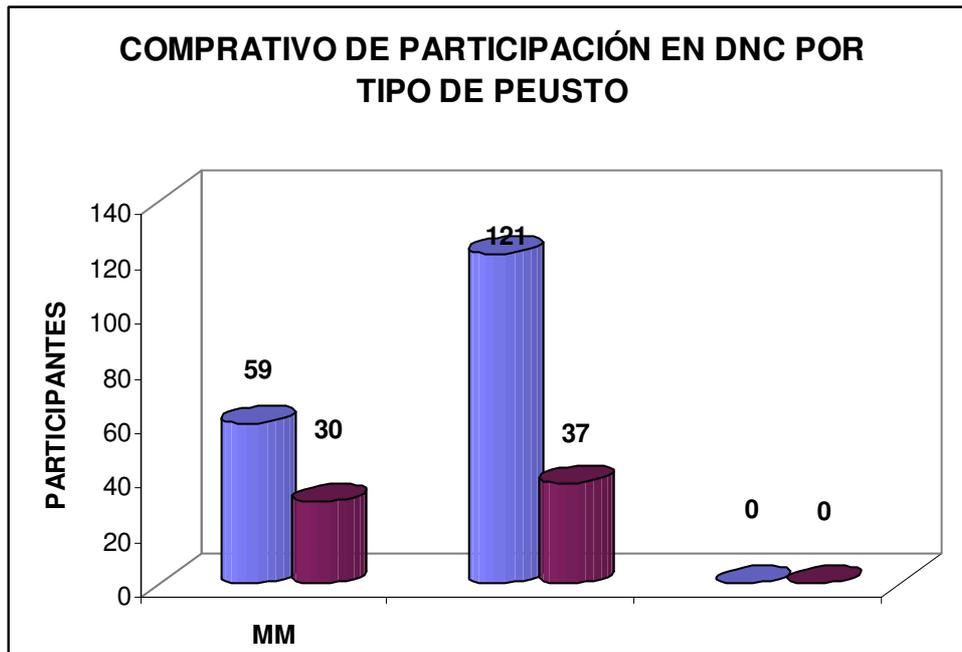
NIVEL	FRECUENCIA	%
MANDOS MEDIOS	30	30.92
OPERATIVOS	67	69.07
MANDOS SUPERIORES	0	0
Totales	97	100

Este dato es de suma importancia, pues representa el nivel de convocatoria que tuvo el departamento de capacitación de la AGIDE, para involucrar a los jefes de área en esta importante labor. De chía encontramos que del total de mandos medios participó el 50.84% del total, es decir, 30 personas, lo que representó un éxito. Ahora bien, en cuanto al comportamiento de la población del personal operativo, tenemos que asistieron 67 personas, lo que significa el 55.37%. No se registró la participación de los mandos superiores, sin embargo, esta situación la teníamos prevista, dadas la naturaleza de las funciones que desarrolla este tipo de personal.

COMPARATIVO DE PARTICIPANTES EN DNC Y LA POBLACIÓN TOTAL POR PUESTO

NIVEL	UNIVERSO	PARTICIPANTES	%
MANDOS MEDIOS	59	30	50.84
OPERATIVOS	121	37	55.37
MANDOS SUPERIORES	0	0	0
Totales	97		100

En la siguiente gráfica se muestran la distribución de los datos por tipo de puesto:



4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DNC PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS PAQUETES DIDÁCTICOS POR ÁREAS

Como resultado de la aplicación de la metodología empleada para el DNC, se obtuvieron los paquetes didácticos para cada una de las áreas, por ello es preciso analizar la composición de cada uno de éstos para vincularlas con las funciones encomendadas a la AGIDE, esto nos permitirá saber si la elección de los temas atiende los requerimientos para dotar a los servidores públicos de los conocimientos específicos para desempeñar adecuadamente sus puestos. Iniciaremos por desglosar los paquetes didácticos por tema y compararlas contra lo establecido en el Reglamento Interior vigente en ese momento ⁴.

Debemos mencionar que a solicitud, de la Administración de Capacitación y Desarrollo, encargada del control de la capacitación en la SSI, los programas de capacitación anuales son presentados y clasificados en dos aspectos: para la función o el desarrollo y por nivel jerárquico, por lo que algunos de los tópicos se repiten pues fueron solicitados para ambos niveles.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

⁴ Los paquetes didácticos quedan establecidos en el Programa Integral de Capacitación, mismo que se encuentra en el anexo número 2.

Compactadas las materias, tenemos que para la Administración de Recursos, se contemplan 37 tópicos.⁵

Como ya lo mencionamos en un capítulo anterior, esta área tiene como funciones principales la administración de los recursos asignados a la AGIDE, para lo cual cuenta con las siguientes áreas: Recursos Humanos, Capacitación, Recursos Materiales, Servicios Generales y Recursos Financieros.

En términos generales, la principal innovación de este PIC 1997 fue, sin duda, la inclusión de materias administrativas y técnicas como control de asistencia, filiación, o bien, vialidad y mecánica, mismas que en el contexto de la SSI, resultaban inexistentes pues el peso fundamental de la capacitación institucional está en las materias fiscales. No obstante, fue interés del titular del área no discriminarlas, ya que se consideró igualmente importante la capacitación y profesionalización de quienes son responsables de estas importantes funciones.

A continuación, se revisarán las materias del paquete clasificadas por departamento.

Para el departamento de recursos humanos se solicitaron las siguientes;

MATERIA	TIPO	UNIVERSO	EST/EVENTO
SEGUROS	ADM	7	CONF
FILIACIÓN	TS	3	CONF
CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO	ADM	11	CONF
CONTROL DE ASISTENCIA	TS	6	CONF
DERECHO LABORAL	ADM	1	CD
HOJA ÚNICA DE SERVICIOS	TS	8	CONF
INDUCCIÓN A LA SSI	TS	5	VCONF
Totales	7	41	7

Las materias seleccionadas se derivan de la necesidad de que sus trabajadores estén actualizados en los procesos y normatividad dictada por la Administración General de Personal de la Oficialía Mayor.

Para el Departamento de Reclutamiento, Selección y Capacitación, fueron incluidas ocho materias que buscan la capacitación en dos sentidos: la psicometría y la capacitación. En lo que respecta a la primera, reincluyeron las materias: entrevista Kinestésica y Evaluación de Pruebas Psicométricas, ambas muy especializadas, exclusivas para los psicólogos que realizan entrevistas de reclutamiento y selección de personal. En lo que a capacitación se refiere, se busca la profesionalización de los encargados de esta importante labor, para que estén actualizados en las más modernas técnicas didácticas; así como en el ámbito de la administración de la capacitación, fundamentalmente.

⁵ Durante 1997 se consideran un total de 232 capacitandos.

MATERIA	TIPO	UNIVERSO	EST/EVENTO
ACTUALIZACIÓN DE INSTRUCTORES	CAP	3	CD
ADMINSITRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	CAP	3	CD
DIPLOMADO DE CAPACITACIÓN	CAP	3	VCUR
ENTREVISTA KINESTÉSICA	TS	2	CD
FORMACIÓN DE INSTRUCTORES	TS	2	TALL
EVALUACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	TS	2	TALL
PLANEACIÓN DIDÁCTICA	TS	3	MAE
Totales	8	22	8

Para el departamento de Recursos Materiales, se eligieron las materias que son básicamente de actualización.

MATERIA	TIPO	UNIVERSO	EST/EVENTO
ALMACENES E INVENTARIOS	TS	7	CD
LEY DE ADQUISICIONES	TS	7	MAE
ADMINISTRACIÓN	TS	10	MAE
TOTALES	3	24	3

El departamento de Servicios Generales incluyó materias indudablemente prácticas que los facultan para brindar un servicio oportuno, en cuestiones de mantenimiento, los temas son:

MATERIA	TIPO	UNIVERSO	EST/EVENTO
CERRAJERÍA	TS	4	TALL
ELECTRICIDAD	TS	4	TALL
ESTADÍSTICA	TS	5	MAE
MECÁNICA	TS	4	TALL
VIALIDAD	TS	4	CD
TOTALES	5	17	5

En lo relativo a los servicios financieros, se enfoca hacia la especialización de los aspectos contables.

MATERIA	TIPO	UNIVERSO	EST/EVENTO
CONTABILIDAD INTERMEDIA	TS	14	MAE
CONTABILIDAD Y FINANZAS	ADM	1	CD
LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO	TS	6	MAE
CONTROL PRESUPUESTAL	TS	10	CONF
DIPLOMADO AUTOMATIZADO EN IMPUESTOS	TS	1	TUT
TOTALES	5	32	5

Como habíamos mencionado, existen materias comunes en cuanto a la formación secretarial, las cuales buscan que exista una mejor coordinación entre las secretarías del área, sobre todo en el manejo del acervo documental y generar una mejor actitud de servicios, en el entendido que, por su trabajo, este tipo de personal constantemente atiende a los servidores públicos que requieren algún tipo de servicio.

MATERIA	TIPO	UNIVERSO	EST/EVENTO
TAQUIGRAFÍA	HAP	5	TALL
ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL	HAP	6	MAE
ARCHIVONOMÍA	TS	6	CD
ORTOGRAFÍA	TS	7	TALL
TOTALES	5	24	4

Adicionalmente se autorizaron materias para todos los mandos medios del área.

MATERIA	TIPO	UNIVERSO	EST/EVENTO
REDACCIÓN	HAP	10	CD
TÉCNICAS Y MÉTODOS DE SUPERVISIÓN	HAP	3	CD
TOTALES	2	13	2

En materia informática, la mayor parte del personal de esta Administración, ya que ha participado en los cursos elementales de informática, por lo que se continuó con el nivel intermedio (el más avanzado) y al manejo de access, como una herramienta útil en el manejo de los grandes volúmenes de información generada.

MATERIA	TIPO	UNIVERSO	EST/EVENTO
ACCESS	INF	14	CD
OFFICE INTERMEDIO	INF	21	CD
WINDOWS '95	IN	21	CD
TOTALES	3	59	3

En conclusión podemos decir que el paquete didáctico planeado para 1997, está directamente vinculado y sustentado en las funciones del área.

ADMINISTRACIÓN DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN

Esta área está integrada básicamente por psicólogos que se dedican al reclutamiento y selección de policías fiscales, por lo que deben conocer las técnicas psicométricas más avanzadas, de ahí la conformación de su Programa de Capacitación

MATERIA	TIPO	UNIVERSO	EST/EVENTO
MMPI-III	TS	3	CD
ENTREVISTA KINESTÉSICA	TS	7	CD
PRUEBAS PROYECTIVAS	TS	4	TALL
TÉCNICAS DE INTERROGATORIO	TS	7	CD
POLICACO			
TEST DE COLORES DE LUSCHER	TS	4	CD
TOTALES	5	25	5

Cabe mencionar que son pocas las personas con funciones operativas, por lo que se consideraron materias secretariales, mientras que para las informáticas se inscribieron todos.

MATERIA	TIPO	UNIVERSO	EST/EVENTO
ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL	HAP	4	MAE
OFFICE INTERMEDIO	INF	11	CD
WINDOWS '95	INF	12	CD
TOTALES	3	27	3

Durante 1997 se espera contar con 52 capacitandos en esta área.

ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

La administración del SIG, se dedica a la concentración de información gerencial formada por todas las áreas de la SSI, por lo que, en buena medida, sus actividades están sustentadas en el desarrollo y explotación de sistemas informáticos.

MATERIA	TIPO	UNIVERSO	EST/EVENTO
EXCEL AVANZADO (MACROS)	INF	5	CD
INTERNET-BROWSER	INF	7	CD
MICROSOFT OFFICE INTERMEDIO	INF	6	CD
PROGRAMACIÓN EN C++	INF	6	CD
PROGRAMACIÓN EN HTML	INF	8	CD
PROGRAMACIÓN EN VISUAL BASIC	INF	9	CD
PROGRAMACIÓN UNIX	INF	9	CD
REDES	INF	11	CD
SISTEMA OPERATIVO HP-UX-UNIX	INF	7	CD
SQL WINDOWS	INF	10	CD
WINDOWS 95	INF	25	CD
WINDOWS NT	INF	7	CD
TOTALES	12	112	12

Dado el tipo de información que maneja esta área, es necesario interpretarla por lo que se consideraron las siguientes materias:

MATERIA	TIPO	UNIVERSO	EST/EVENTO
DIPLOMADO AUTOMATIZADO EN	TS	1	TUT
IMPUESTOS	TS	3	MAE
ECONOMETRÍA	TS	3	TUT
ESTADÍSTICA	TS	5	MAE
FINANZAS PÚBLICAS	TS	12	4
TOTALES	4	12	4

Las demás materias que conforman el paquete didáctico responden a las necesidades establecidas por el examen Moss.

En total se capacitarán 124 personas.

ADMINISTRACIÓN EN INFORMÁTICA

En la SSI se manejan grandes volúmenes de información, de ahí que no se escatime en la adquisición de equipos para la mayor parte de los servidores públicos, por lo que continuamente se actualizan los equipos y el software.

El personal de esta Administración está encargado de brindar el soporte técnico a los usuarios y el desarrollo de sistemas, por lo que se considera una prioridad el conocimiento de las nuevas herramientas informáticas que les permitan el mejor aprovechamiento y explotación de los sistemas.

Para la integración del paquete didáctico de la Administración de Informática se tomaron estos criterios, por lo que quedó de la siguiente forma:

MATERIA	TIPO	UNIVERSO	EST/EVENTO
ACCESS	INF	12	CD
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	INF	8	CD
ANÁLISIS Y DISEÑO ORIENTADO A OBJETOS	INF	6	CD
DISEÑO GRÁFICO	INF	6	CD
EXCHANGE SERVER	INF	8	CD
FRONT PAGE (INTERNET)	INF	8	CD
INTERNET	INF	8	CD
INTERNET INFORMATION SERVER	INF	8	CD
MICROSOFT OFFICE '95 AVANZADO	INF	8	CD
PROJECT (WIN '95)	INF	8	CD
SM SISTEM	INF	8	CD
SEG. OPERACIÓN DE CENTROS DE CÓMPUTO	INF	8	CD
SQL SERVER ADMINISTRATION	INF	14	CD
SQL SERVER IMPLEMENTATION	INF	8	CD
TALLER DE COMUNICACIONES	INF	9	CD
VISSUAL BASIC	INF	4	CD
WINDOWS '95	INF	7	CD
WINDOWS NT	INF	13	CD
TOTALES	18	135	18

Para temas secretariales y administrativas se consideró solamente "Actualización Secretarial":

MATERIA	TIPO	UNIVERSO	EST/EVENTO
ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL	HAP	2	MAE
TOTALES	1	2	1

ADMINISTRACIÓN E INSTRUMENTACIÓN DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS

Como quedó establecido en el capítulo en el que describimos las funciones de esta área, su personal necesita habilitarse en el conocimiento de la Ley Aduanera y de Adquisiciones, pues son los encargados de definir cuáles son los equipos que se manejan en las aduanas nacionales y el control estadístico de aforos en las aduanas de todo el país.

MATERIA	TIPO	UNIVERSO	EST/EVENTO
---------	------	----------	------------

ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS	DE	TS	10	CD
COMERCIO EXTERIOR		TS	1	MAE
COMPRAS Y DESARROLLO DE PROVEEDORES	DE	TS	3	CD
DERECHO MERCANTIL		TS	6	CD
DIPLOMADO AUTOMATIZADO EN IMPUESTOS	EN	TS	4	TUT
INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES		TS	10	CD
PROCEDIMIENTO ADUANERO		TS	12	MAE
ACCESS		INF	2	CD
MICROSOFT INTERMEDIO		INF	2	CD
REDES		INF	5	CD
VISSUAL BASIC		INF	1	CD
WINDOWS '95		INF	1	CD
TOTALES		12	57	12

Otro factor relevante es que se ha dado continuidad a la formación fiscal de los integrantes de esta área pues se pretende que, al menos un 85% de ellos hayan participado en el Diplomado Automatizado en Impuestos que organiza el Instituto Autónomo de México (ITAM),

En total participarán en procesos de capacitación un total de 57 capacitandos de esta área.

4. ANALISIS DEL PIC POR TIPO DE MATERIA

Se analizarán las tendencias del PIC en cuanto al tipo de materia, para lo cual se considerará la clasificación del INCAFI.

Los tipos de materia considerados son:

- ✚ Técnico sustantiva (ts)
- ✚ Habilidades personales (hap)
- ✚ Filosofía de Servicios (fs)
- ✚ Informáticas (inf)
- ✚ Administrativas (adm)
- ✚ Secretariales (sec)
- ✚ Capacitación (cap)

Bajo esta perspectiva el Programa Integral de Capacitación se clasifica de la forma que a continuación se describe:

MATERIA	NÚMERO	%
INFORMÁTICA	29	37.18
TÉCNICO SUSTANTIVA	23	29.49
ADMINISTRATIVA	9	11.54
HABILIDADES PERSONALES	7	8.97
CAPACITACIÓN	6	7.69
SECRETARIALES	4	5.13
FILOSOFÍA DE SERVICIO	-	-

De lo anterior se desprende que la distribución por tipo de materias tiene una relación directa con las funciones básicas asignadas a la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación, en las que de mayor peso lo tienen las materias informáticas puesto que dos de sus áreas tienen actividades íntimamente ligadas al desarrollo y explotación de programas. En esta aseveración no debemos dejar de mencionar que no se incluyó a la Administración General Adjunta de Programas Especiales que realiza la función de capacitación, toda vez que ellos participan en sus propios eventos sin que el Departamento de Capacitación de la AGIDE pudiera tener acceso a esta información.

En lo que se refiere a los temas sustantivos se presentaron discrepancias entre la Administración de Capacitación y Desarrollo y nuestra área en la definición de las materias técnico sustantivas pues eran consideradas como tales aquellas que corresponden a las cuatro áreas sustantivas de la Subsecretaría de Ingresos. Nuestro departamento las identifica como aquellas que dotan al trabajador de los conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo de su trabajo distinguido del área a la que se pertenezca.

Uno de los principales aciertos fue la inclusión de materias administrativas con lo que se revaloró el peso específico de este tipo de actividad, lo que permite la actualización del personal; así como las secretariales con lo que se buscó fomentar una mejor coordinación de este trabajo específico.

Las únicas materias que no se incluyeron fueron las de filosofía de servicio para no interferir con los talleres, en los que participarían todos los trabajadores, en los que se explicaría la misión, visión, objetivos y políticas del nuevo Servicio de Administración Tributaria.

4. ANÁLISIS DEL PIC POR ESTRATEGIA

Al momento en que el administrador realiza el Programa Anual, debe considerar las estrategias que se emplearán, tomando en cuenta el presupuesto, la capacidad instalada, la distribución geográfica y el universo a capacitar. Para 1997 se determinaron un total de 78 eventos, cuya clasificación por estrategia se muestra a continuación:

ESTRATEGIA	NÚMERO	%
CURSO DIRECTO	48	61.5
TALLER	7	8.97
VIDEO CONFERENCIA	2	2.56
VIDEO CURSO	1	1.28
MANUAL DE AUTOESTUDIO	1	14.1
PAQUETE DE VIDEO ENSEÑANZA	2	2.56
TUTORIAL	1	1.28
CONFERENCIA	6	7.96
TOTALES	78	100

Para decidir las estrategias se consultó, en primera instancia el Catálogo del INCAFI con los productos disponibles, encontrando 17 tópicos en la estrategia de Manuales de Autoestudio (MAE); dos paquetes de video enseñanza (PVE), un video curso

Cabe mencionar que el tutorial es el desarrollado por el Instituto Autónomo de México (ITAM) ex profeso para las personas cuya actividad está relacionada con la recaudación.

Los cursos directos que se eligieron fueron, básicamente, los informáticos organizados por la Administración General de Tecnología de la Información con la finalidad de homogenizar las habilidades del personal en el empleo del software institucional, aprovechando la capacitación impartida por los propios proveedores.

En lo que se refiere a los cursos directos específicos de índoles psicométrica, se buscó contacto con la Facultad de Psicología de la UNAM.

Si bien es cierto que las conferencias no es una estrategia muy socorrida, es muy útil sobre todo en los temas administrativos a través de la intervención del personal de la Oficialía Mayor que se ofreció para brindar este apoyo.

4. RESULTADOS DEL DNC PARA NECESIDADES ENCUBIERTAS

Los resultados arrojados por la aplicación del Moss para las necesidades de capacitación encubiertas son analizados por administración:

ADMINISTRACIÓN DEL SIG

En la Administración de Sistema de Información Gerencial, se evaluaron a 31 servidores públicos, quedando su evaluación de la siguiente manera:

MOSS	PERS.DESVENTAJA	%
1.-Habilidad de supervisión	12	38.7
2.-Capacidad de decisión en las relaciones humanas	11	35.4
3.-Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.	4	12.9
4.-Habilidad para establecer relaciones interpersonales.	8	25.8
5.-Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.	18	58.0

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

En la Administración de Recursos se evaluaron a 30 servidores públicos, quedando su evaluación de la siguiente manera:

MOSS	PERS.DESVENTAJA	%
1.-Habilidad de supervisión	7	23.3
2.-Capacidad de decisión en las relaciones humanas	11	36.6
3.-Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.	8	26.6
4.-Habilidad para establecer relaciones interpersonales.	6	20
5.-Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.	16	53.3

ADMINISTRACIÓN DE INFORMÁTICA

De la Administración de Informática se evaluaron a 14 servidores públicos, quedando su evaluación de la siguiente manera.

MOSS	PERS.DESVENTAJA	%
1.-Habilidad de supervisión	4	28.5
2.-Capacidad de decisión en las relaciones humanas	5	35.7
3.-Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.	3	21.4
4.-Habilidad para establecer relaciones interpersonales.	2	14.2
5.-Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.	8	57.1

ADMINISTRACIÓN DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN

En el área de Selección y Evaluación, fueron evaluadas 14 servidores públicos, quedando su evaluación de la siguiente manera:

MOSS	PERS.DESVENTAJA	%
1.-Habilidad de supervisión	2	14.2
2.-Capacidad de decisión en las relaciones humanas	8	57.0
3.-Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.	4	28.5
4.-Habilidad para establecer relaciones interpersonales.	3	21.4
5.-Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.	5	35.7

Cabe mencionar que en el área 1 del Moss que corresponde a Habilidad de Supervisión, solo se toma en cuenta a las personas que por su función supervisan personal a su cargo, de tal manera que depurando del total de participantes el área 1 queda de la siguiente manera:

CORRECCIÓN AREA 1 (HABILIDAD DE SUPERVISIÓN)

AREA DE LA AGIDE	PERSONAL ORIGINAL EN DESVENTAJA	SIN PERSONAL A SU CARGO	PORCENTAJE REAL
ADMÓN. DEL SIG	12	12	0
ADMÓN. DE RECURSOS	7	7	0
ADMÓN. SELEC.Y EVAL.	2	1	7.1
ADMÓN. DE INFORMÁTICA	4	2	14.2

🚦 TRADUCCIÓN A MATERIAS

Los resultados que arroja el Moss reflejan la problemática de las relaciones interpersonales del personal de la AGIDE, mismas que se convirtieron en cursos de capacitación cuyos contenidos contribuyeran a subsanar esas zonas débiles; por lo que a cada área identificada correspondieron las siguientes propuestas:

MOSS	MATERIA EN LA QUE SE TRADUCE:
1.- Habilidad de supervisión	1.-Técnicas y Métodos de supervisión.

2.-Capacidad de decisión en las relaciones humanas	2.-Toma de decisiones.
3.-Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.	3.-Manejo de conflictos.
4.-Habilidad para establecer relaciones interpersonales.	4.-Atención y trato al público.
5.-Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.	5.-Desarrollo asertivo.

La materia de “Técnicas y métodos de supervisión” tendrá como objetivo que el participante que realiza funciones de supervisión, aplique herramientas y métodos que faciliten el control de las actividades realizadas por el personal a su cargo, a partir del análisis de los liderazgos.

“Toma de Decisiones” cuyo objetivo será que el participante aplique las mejores técnicas para la resolución de un problema a partir de su análisis y repercusiones, para dar un peso específico a cada variable.

En lo que concierne a “Manejo de Conflictos”, se busca que el capacitado analice los orígenes de los conflictos y pueda tomar decisiones atinadas y oportunas a partir de las técnicas más adecuadas.

“Atención y trato al público”, tiene como finalidad que los participantes comprendan las repercusiones del buen trato al público y se ubiquen en las dos posiciones cliente- proveedor.

“Desarrollo Asertivo”, busca mejorar la comunicación de las personas, basadas en el respeto y la autoestima personal.

Estas materias fueron aprobadas por los titulares de las áreas involucradas e incluidas en el Programa Integral de Capacitación 97.

En general podemos concluir que la aplicación del MOSS fue acertada ya que nos permitió el diagnóstico algunas de las necesidades encubiertas pero para poder evaluar la efectividad de los cursos señalados y dar continuidad y consecuencia a este diagnóstico, se piensa aplicar una segunda evaluación, ya que el test se aplica después de seis meses sin causar aprendizaje en las personas.

La finalidad de una segunda aplicación será observar el avance que alcanzaron los trabajadores que se encontraron en desventaja en la primera evaluación, después de participar en los eventos de capacitación propuestos para reforzar sus puntos débiles.

Si algunas personas que fueron capacitadas vuelven a presentar las mismas podríamos tener dos explicaciones:

1. Que los cursos de capacitación no fueron lo suficientemente efectivos para corregir, o bien,
2. Que estaríamos en presencia de otro tipo de problemática organizacional, derivada de las políticas internas, del clima organizacional imperante en ese momento o por problemas personales

En conclusión podemos afirmar que el Moss, utilizado con fines estadísticos, se convierte en un instrumento útil para medir el impacto de la capacitación.

INTERPRETACIÓN AGIDE:

En total se aplicaron 89 cuestionarios, de acuerdo con la siguiente tabla:

AREA	POBLACIÓN
ADMÓN. DEL SIG	31
ADMÓN. DE RECURSOS	30
ADMÓN. DE SELECCIÓN Y EVALUACION	14
ADMÓN. DE INFORMÁTICA	14
TOTALES	89

En análisis de la información recabada nos llevó a definir que las personas que obtuvieran un resultado menor a 50 puntos, se consideraría población en desventaja; de los resultados obtenidos se desprenden las siguientes observaciones:

AREAS DEL MOSS	ADMÓN. DEL SIG	ADMÓN. DE RECURSOS	ADMÓN. DE SELEC.Y EVAL.	ADMÓN. DE INFORMATICA	TOTALES
AREA 1	12	7	2	4	25
AREA 2	11	11	8	5	35
AREA 3	4	8	4	3	19
AREA 4	8	6	3	2	19
AREA 5	18	16	5	8	47
PERS. EVAL.*	31	30	14	14	89

(*): PERSONAL QUE OBTUVO CALIFICACIÓN MENOR DEL 50%

PORCENTAJES TOTALES DE AGIDE POR ÁREAS DEL MOSS (ÁREAS EN DESVENTAJA)

MOSS*	PORCENTAJE
5.-Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.	52.81
2.-Capacidad de decisión en las relaciones humanas	39.33
1.- Habilidad de supervisión	28.08
4.-Habilidad para establecer relaciones interpersonales.	21.35
3.-Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.	21.35

(*): DATOS EN ORDEN DESCENDENTE, TOMANDO EN CUENTA AL TOTAL DE LA PLANTILLA,

4. INTEGRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS MATERIA

Como debemos recordar la fecha límite para la entrega del PIC, era el 20 de noviembre, por lo cual, resultó indispensable que se diseñara un esquema eficiente y sencillo para el manejo de información y estar en condiciones de informar a los titulares de las áreas los resultados de la Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, para que ellos pudieran ser el último filtro para la definición de materias acordes a las necesidades específicas de las áreas.

De manera paralela a la realización de los talleres, se inició el análisis de las cédulas para conformar los paquetes didácticos, los grados de profundidad y los universos a capacitar; así como las listas de posibles participantes, además de clasificar las materias para la función – *son aquellas materias que son indispensables para el adecuado cumplimiento de las funciones asignadas, preferentemente son las de carácter técnico o sustantivos* – y para el desarrollo – *entendidas como las que permiten un mayor grado de profundidad y especialización de los conocimientos* -. Para oyola la información se diseñó una base de datos en oyol, empleando filtros.

Para tales efectos se tomaron las siguientes medidas:

Para los resultados del Moss, los psicólogos del área se encargaron de la evaluación se calificaron de acuerdo a las tablas autorizadas, con la finalidad de identificar áreas de oportunidad de capacitación en las materias relativas a filosofía del servicio y habilidades personales, etc.. Cabe mencionar, que el análisis de estos resultados se desglosan en el apartado, ‘Utilización del Moss como Prueba Estadística en la Determinación de la Necesidades Encubiertas’.

Con objeto agrupar los requerimientos, se hicieron listas globales de las materias solicitadas, lo que permitió compactar la información, en caso de que la materia hubiera sido solicitada por más de un área y los niveles de profundidad requeridos; se tipificaron las materias entre Técnico-Sustantiva, Administrativa, Informática, etcétera; se preseleccionó la estrategia, esto es si sería curso directo, manual de autoestudio, paquete de video enseñanza, tutorial, etc., en base a la información proporcionada por el INCAFI, así como la contabilidad de las materias.

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
SUBADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

AREA: ADMINISTRACIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN

AREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN	UNIVERSO			UNIVERSO POR MAT.	NO. MATERIAS	CLASIF	ESTRATEGIA TENTATIVA
	1	2	3				
ACCESS	14	9	6	29	1	INF	CD
ACTUALIZACIÓN DE INSTRUCTORES	3			3	1	CAP	
ACTUALIZACIÓN DE LEY ADUANERA	7			7	1	TS	TIE/CD
ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL	4	2		6	1		CD
ADMINISTRACIÓN	6	4		10	1	TS	
ADMÓN. DE LA CAPACITACIÓN	3			3	1	CAP	
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	7	1		8	1	TS	MAE/CD
ADMÓN. Y CONTROL DE PROYECTOS	6	1	3	10	1	TS	
ALMACENES E INVENTARIOS	4	3		7	1	TS	
ANÁLISIS Y DISEÑO ORIENTADO A OBJ.	6			6	1	INF	CD
APERCEPCIÓN TEMÁTICA	3		1	4	1	TS	CD
ARCHIVO	5	1	2	8	1		
ASESORÍA FISCAL	8	2		10	1	TS	
ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO	4			4	1	HAP	
BENDER	2	2		4	1	TS	CD

CLEAVER		2	2	4	1	TS	CD
COMBATE AL CONTRABANDO	1			1	1	TS	
COMERCIO EXTERIOR	1			1	1	TS	

Con el fin de que los titulares de las áreas definieran las materias para el PIC '97, se les presentaron las listas de las materias solicitadas por sus áreas, además los resultados del MOSS, en los que se les mostraron los promedios obtenidos, considerando que menor a 50 puntos significa un área de oportunidad para la capacitación.

**ADMINISTRACIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
SUBADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES**

NOMBRE DEL ÁREA: SUBDIRECCIÓN DE OPERACION DE INFORMÁTICA

NOMBRE DEL RESPONSABLE: JOSÉ ANTONIO MEJÍA GALLEGOS

AREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN	ORDEN DE PRIORIDAD	UNIVERSO			PSICOMETRICOS					OBSERVACIONES
		1	2	3	1	2	3	4	5	
WINDOWS 95	1	1	4	3	46	55	53	68	36	8 PERSONAS EVALUADAS
OFFICE 95 AVANZADO	2		3	5						
TALLER DE COMUNICACIONES	3	5	2	1						
INTERNET	4	5	3							
ACCESS	5	3	5							
ADMÓN. DE PROYECTOS	6	7	1							
PROJECT (WIN 95)	7	7	1							
WINDOWS NT	8	4	2	2						
SM SYSTEM	9	6	2							
EXCHANGE SERVER	10	8								
INTERNET INFORMATION SERVER	11	8								
FRONT PAGE J++(INTERNET)	12	8								
TALLER MULTIMEDIA	13	5	3							
SQL SERVER ADMINISTRATION	14	7		1						
SQL SERVER IMPLEMENTATION	15	8								
REDACCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS	16		4	4						
SEGUR.Y OPERACIÓN CTROS. DE COMP.	17	6	2							

ELABORÓ: MA. ELENA GALÁN Y _____

SUPERVISÓ: _____

CLAUDIA HDZ.

NOTA: 1)BÁSICO 2) INTERMEDIO

3)AVANZADO

A)SUPERVISIÓN, B)CAPACIDAD DE DECISIÓN, C)JUICIO ANTE PROBLEMAS, D)HAB. PARA RELACIONES INTERPERSONALES, E)SENTIDO COMÚN Y TACTO

Hay que recalcar que este trabajo fue desarrollado de manera paralela en la Dirección General de Interventoría, de la que se formaba parte.

CAPÍTULO SEIS

EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT) Y LAS PERSPECTIVAS DE CAPACITACIÓN

1. ANTECEDENTES DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Con base en el Plan Nacional de desarrollo 1995-2000 el Gobierno Federal consideró como una de las prioridades del régimen I promover la modernización y desarrollo de la Administración Pública Federal con la finalidad de lograr el debido aprovechamiento de los recursos públicos y prestar un servicio eficaz y eficiente a la ciudadanía además de reorientar sus procedimientos y modernización de los métodos de gestión, buscando una mejor comunicación con la población con una medición sistemática y directa de los servicios gubernamentales que se prestan.

Así, en este tenor, corresponde a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y en específico la Subsecretaría de Ingresos afrontar el reto de **modernizar** los procesos, simplificar trámites y ofrecer servicios de asesoría y divulgación de la información necesaria para que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones fiscales en tiempo y forma; y de esta manera contribuir a elevar el ingreso público y evitar la evasión fiscal. Para ello propone la creación de un nuevo organismo descentralizado cuyo objeto será elevar la calidad de los servicios, la eficiencia en la recaudación y el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales y con ello incrementar el crecimiento económico del país. El nuevo organismo denominado **Servicio de Administración Tributaria, SAT**, atiende a la exigencia de modernizar y transformar la Subsecretaría de Ingresos.

En la concepción de este órgano desconcentrado influyeron corrientes internacionales que observan que la tendencia global de creación y modernización de administraciones tributarias más o menos autónomas, da resultados positivos como en los casos de Estados Unidos, Canadá y España. Por otro lado, dadas las características del modelo político mexicano, se procuró, en lo posible, alejar al órgano encargado de la administración tributaria de los abruptos cambios políticos o administrativos.

Este organismo es producto del producto del compromiso ante entidades internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Monetario Internacional (FMI) que condicionan su apoyo a cambio de que el nuevo organismo alcance el nivel de eficiencia y eficacia de los países más desarrollados.

Se proyecta que la organización genere beneficios a los contribuyentes, al Estado y al propio personal del SAT, entre los que destacan:

- ◆ Eficiencia en atención transparencia en las actividades de la nueva organización.
- ◆ Incentivos a la actividad económica, a través de una recaudación más eficiente.
- ◆ Eficiencia en el manejo de la política fiscal.
- ◆ Promoción de una cultura de cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.
- ◆ Aumento de la productividad laboral en todos los niveles de la nueva organización.
- ◆ Capacitación y cauce a la vocación de servicio del personal
- ◆ Eficiente asignación de recursos

Para la consecución de estos propósitos fue aprobado por el Congreso de la Unión el proyecto de **Ley del Servicio de Administración Tributaria**, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 15 de diciembre de 1995.

En el contenido de este proyecto se plantea la necesidad de modernizar el sistema recaudatorio y aduanero para hacerlos más acordes a las necesidades del país, para lo cual se previó la implantación de un Proceso Permanente de Transformación del Servicio de Administración Tributaria que comprende las siguientes fases:

FASE	AÑO
1.- INICIO DEL PROYECTO	1995
2.- ANÁLISIS	1996
3.- REDISEÑO	1997
4.- IMPLANTACION DEL SISTEMA	1997-2000

Para el cumplimiento de estas fases, se organizan los trabajos en cinco áreas básicas:

- ✚ 1.- Reingeniería de procesos.
- ✚ 2.- Grupos complementarios de mejoras.
- ✚ 3.- Difusión.
- ✚ 4.- Servicio Fiscal de Carrera.
- ✚ 5.- Transición administrativa.

A continuación se desglosa cada punto:

1.- Reingeniería de procesos.

Implica el rediseño integral de los procesos estratégicos y de la estructura organizacional, centrándose en aquellos de operación, para encontrar los más eficientes que provoquen mejoras radicales en el ámbito interno y externo.

2.- Grupos Complementarios de Mejoras.

Del análisis se identificaron cinco grandes áreas de necesidades que no entran dentro del proceso de reingeniería por ser procesos que requieren de mejoras complementarias con acciones concretas

3.- Difusión.

La difusión de la imagen institucional del SAT dirigida hacia el contribuyente así como al interior de la misma organización.

4.- Servicio Fiscal de Carrera.

Dentro del SAT se propone establecer el Servicio Fiscal de Carrera, cuyo objetivo es:

“ DOTAR AL S.A.T. DE FUNCIONARIOS FISCALES CAPACITADOS Y ESPECIALIZADOS EN EL CONTEXTO DE UN PROCESO PERMANENTE DE CAPACITACION Y DESARROLLO PERSONAL ”

Según la Ley del Servicio de Administración Tributaria, el SAT se erige como órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con carácter de autoridad fiscal que tiene por objeto la determinación, liquidación y recaudación de impuestos; contribuciones de mejoras; derechos; productos; aprovechamientos federales, y de sus accesorios para el financiamiento del gasto público. El SAT cuenta con autonomía en los aspectos técnicos sustantivos, en la gestión interna de sus asuntos y en materia presupuestal, de tal forma que pueda responder con agilidad, capacidad y oportunidad a la dinámica que las circunstancias actuales del país exigen.¹

La creación del SAT tiene sustento legal en las siguientes disposiciones:

- ✚ La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- ✚ La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- ✚ La Ley del Servicio de Administración Tributaria
- ✚ El Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria

En consecuencia de la nueva estructura y filosofía del SAT se rigen por las siguientes premisas:

1. *El objetivo del SAT*, consiste en determinar y recaudar las contribuciones, productos, aprovechamientos y sus respectivos accesorios para el financiamiento del gasto público del Estado, observando y asegurando la aplicación correcta de la legislación fiscal y aduanera.

¹ Proyecto de "Manual de Inducción de la Administración General de Auditoría Fiscal Federal", SAT.- enero 1999.

2. La *misión del SAT* es : “Recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales necesarias para financiar el gasto público, garantizando la correcta y equitativa aplicación de la legislación fiscal y propiciando su cumplimiento voluntario y oportuno”.
3. Su *visión*: Constituirse en una administración tributaria moderna, profesional, honesta y con vocación de servicio, que acredite un alto grado de confianza en la sociedad.

Parte del objeto y de la misión del nuevo órgano es propiciar la eficiencia en la administración tributaria y el cumplimiento voluntario por parte del contribuyente, por lo que está enfocado al mejoramiento en la prestación de los servicios mediante la simplificación de los trámites y la eliminación de criterios de discrecionalidad, lo que incidiría directamente en el abatimiento de la corrupción. Asimismo, busca establecer los lineamientos encaminados a lograr un incremento en la calidad en el cumplimiento de sus funciones, con personal altamente capacitado; imparcialidad y transparencia en la aplicación de la ley; y el fomento de la dignidad y profesionalización de la función que llevan a cabo los servidores tributarios, en quienes reside el mayor potencial para promover el cambio y orientar eficazmente su sentido.

En suma, el SAT tiene a su cargo una de las funciones sustanciales y estratégicas que permiten obtener buena parte de los recursos económicos que requiere el país para el desarrollo de sus actividades; siendo el sustento económico de los planes, programas y proyectos del gobierno federal, estatal y municipal.

A este respecto es pertinente hacer una aclaración importante en cuanto a la naturaleza del SAT y su relación con la Subsecretaría de Ingresos.

En el proyecto original, se pretendió eliminar a la Subsecretaría de Ingresos y sustituirla por el órgano desconcentrado, al que se le dotaría de la autonomía necesaria en los aspectos técnicos sustantivos, para la gestión interna de sus asuntos y en materia presupuestal, de tal forma que pudiera desahogar con agilidad, capacidad y oportunidad los asuntos inherentes a su función, tal como sucedió a partir del 1° de julio de 1997, fecha de creación del SAT. No obstante, a menos de un año, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación del día 10 de junio de 1998, las reformas a los reglamentos interiores, tanto de la SHCP, como del SAT, en las que el punto central es la “reaparición” de la, hasta entonces extinta, Subsecretaría de Ingresos.

Este abrupto cambio fue justificado ante la sociedad con los siguientes dando a la Subsecretaría de Ingresos las siguientes facultades:

- ✚ Proponer la política de ingresos, incluyendo la política fiscal y aduanera
- ✚ Plantear los estímulos fiscales para el desarrollo de la economía nacional
- ✚ Proponer la política de coordinación fiscal de la Federación con las entidades federativas y municipios

- ✚ Estudiar y analizar el comportamiento de la economía nacional con el propósito de identificar problemas y proponer alternativas de política de ingresos
- ✚ Estimar las metas de recaudación, presupuestar y evaluar el comportamiento de la recaudación de los ingresos de la Administración Pública Centralizada y Paraestatal
- ✚ Participar en el estudio y formulación de los anteproyectos de iniciativas de ley y proyectos de reglamentos en materia fiscal y aduanera de la Federación, así como de los proyectos y reglas generales
- ✚ Llevar a cabo las negociaciones para la elaboración de los convenios y tratados de carácter internacional en materias fiscal y aduanal
- ✚ Mantener comunicación con las autoridades fiscales y aduaneras de otros países para obtener y proporcionar la información y documentación en relación con asuntos de política fiscal y aduanera.

Los cambios fundamentales que se dieron en el Reglamento Interior del SAT fueron:

- ✚ Desaparecer de la estructura del SAT las direcciones generales de Interventoría, Planeación Tributaria, de Asuntos Fiscales Internacionales y de Coordinación con Entidades Federativas. Las funciones de estas áreas, salvo Interventoría, son tomadas por las Unidades Administrativas Centrales de la SHCP encargadas del aspecto político, mismas que fueron creadas en el nuevo Reglamento Interior. En el caso de la Dirección General de Interventoría sus asuntos son transferidos a la Contraloría Interna del SAT
- ✚ Se precisan las estructuras de las Coordinaciones, Contraloría Interna, Direcciones y Administraciones Generales.

De lo anteriormente se desprende que el SAT es el encargado directa y operativamente de la recaudación, en tanto que la SSI determina los aspectos políticos tanto en las materias fiscal y aduanera. Esto desde luego implica un cambio estructural en la concepción original.

Uno de los argumentos más sólidos que nunca fueron oficialmente mencionados los cuales tienen una eminente naturaleza legal y de concepción del Estado, por lo siguiente:

En el Reglamento Interior de la SHCP, no se menciona la inexistencia de la SSI, simplemente se omite de la estructura, en ese mismo documento en un artículo transitorio queda manifiesto que los asuntos relacionados con la SSI, serían tramitados, en todas sus instancias por el nuevo organismo el SAT.

La falta de claridad en la existencia de la SSI, generó una gran confusión, ya que, desde el punto de vista legal, implícitamente existiendo, lo que dio por resultado que había dos instancias con las mismas facultades. Ahora bien, desde el punto de vista de la concepción del Estado, a éste le corresponde fijar las políticas tributarias y aduaneras que le garanticen obtener los recursos

necesarios para poder ejercer el gasto público, aspectos que no pueden ser delegados a un órgano desconcentrado.

Aquí cabe la pregunta, ¿Por qué no se pensaron las posibles consecuencias de esta laguna legal?, ¿Por qué anunciar con todo el aparato publicitario la integración del SAT, y luego, a menos de un año de acontecido, decir simplemente “volvió a aparecer”?

Algunas de las personas que han participado en la elaboración del proyecto SAT, indican que existieron dos corrientes, la primera que defendía la existencia de la SSI, en virtud de que desarrolla una función básica del Estado misma que por su naturaleza no puede ser delegada, sus mayores exponentes fueron los dos anteriores subsecretarios el Lic. Gil Díaz y el Lic. □oyola; la otra que defendió la postura contraria, es decir, que pretendió la desaparición de la SSI fue encabezada por el entonces Lic. Tomás Ruiz.

Desde nuestro punto de vista resulta incongruente el hecho de que, una función primordial y que da razón de ser al mismo Ejecutivo Federal, tal como lo es la recaudación de los impuestos, sea delegada a una instancia que no es propiamente parte del sector central, sobre todo si consideramos que su labor está orientada a dotar al Ejecutivo Federal de los recursos necesarios para el gasto público y así legitimar su actividad dentro de la sociedad.

Ahora bien, otra de las incongruencias que encontramos son en el sentido de que no queda claro el nivel jerárquico que tiene ahora el SAT, ya que, aunque depende del Secretario de Hacienda, ahora al volver a poner en circulación a la SSI, no es muy claro si esta última tiene facultades o autoridad sobre el SAT, o bien,. Si el SAT, tiene o no la tan ansiada autonomía.

2. EL SECRETARIADO TÉCNICO DE LA COMISIÓN DEL SERVICIO FISCAL DE CARRERA

Por la naturaleza del presente trabajo le daremos un mayor énfasis al factor humano y a su administración, sin que por ello se subestimen las implicaciones fiscales y aduaneras, que se espera se traduzcan en una mejor distribución de la riqueza.

La modernización de la administración de los recursos humanos del SAT es, en realidad una empresa titánica dadas las dimensiones y complejidad de esta organización. En este tenor, con el fin de identificar su problemática se comentarán los resultados de la encuesta de clima organizacional que promovió la AGIDE en octubre de 1996.

Durante octubre de 1996, la Administración General de Información Desarrollo y Evaluación promovió la aplicación de una encuesta de clima organizacional - en la que participó cerca del 95% del personal- que midió cuantitativamente los siguientes aspectos:

- ✚ Remuneración del Trabajo
- ✚ Calidad de vida en el trabajo
- ✚ -Condiciones ambientales
- ✚ -Horario
- ✚ -Capacitación
- ✚ Estilos de supervisión y mando
- ✚ Comunicación horizontal y vertical
- ✚ Mecanismos de promoción del personal
- ✚ Expectativas ante el SAT
- ✚ Desempeño del trabajo
- ✚ Cultura organizacional

Los resultados obtenidos no fueron muy alentadores, pues los peores puntajes fueron para las siguientes fuerzas restrictivas o puntos débiles:

- ✚ Remuneración del trabajo, todos sus subfactores fueron mal evaluados y se vincularon con las injusticias en la promoción del personal.
- ✚ No obstante, se manifestaron ciertas expectativas favorables con el Servicio Fiscal de Carrera pero a largo plazo.
- ✚ Calidad de vida en el trabajo.- Todos los subfactores fueron mal evaluados, con especial énfasis en aquellos que se refieren a las condiciones de trabajo, desde el horario hasta las condiciones ambientales.
- ✚ Estilos de supervisión y mando se perciben poca confianza, favoritismo, subjetividad y uso excesivo de la autoridad.
- ✚ Comunicación tanto formal como informal en calidad y oportunidad.

Los puntos positivos o fuerzas impulsoras son:

- ✚ Las expectativas ante la encuesta lo que fue interpretado como una adecuada actitud frente a los cambios que representa el SAT.
- ✚ El desempeño del trabajo, mismo que fue calificado como positivo, fundamentalmente ante su importancia y conocimiento del mismo, pero que desciende en su calificación cuando se trata de referencias a la comunicación tanto vertical ascendente como descendente; es decir la calidad de la comunicación entre jefes y colaboradores no se percibe totalmente adecuada.
- ✚ Cultura organizacional (los modos de comportamiento y las actitudes generalizadas de los miembros de la organización, condicionados por los valores y creencias reales: Hábitos automáticos y repetitivos, resultado de una historia, compartidos ampliamente, difíciles de modificar) en particular a los aspectos de cumplimiento, honestidad y calidad.

Amén de los resultados cuantitativos fueron captados muchos comentarios, mismos que se resumen así:

- ✚ Inconformidad por el horario
- ✚ Necesidad de un trato más respetuoso por parte de los jefes
- ✚ Deseos de mayores oportunidades de desarrollo
- ✚ Falta de preparación de los mandos medios
- ✚ Necesidad de mejorar las condiciones físicas y materiales de trabajo
- ✚ Mejorar la información respecto al SAT
- ✚ Insuficiente capacitación
- ✚ Necesidad de mejorar la equidad de las remuneraciones
- ✚ Deseo de que se tome en cuenta al personal.

El esfuerzo de efectuar la encuesta de clima organizacional tuvo dos grandes aciertos: la participación libre de la mayor parte del personal y la difusión de los resultados, a pesar de que éstos fueron adversos a las autoridades.

Los resultados obtenidos describen una organización obesa y compleja cuyos vicios y problemas como su lenta inercia y su mal llamado "burocratismo", no serán cambiados por "decreto". A esto hay que sumar la ansiedad y las reticencias que tienen los trabajadores ante el nuevo organismo derivados, básicamente, de la falta de información.

Ante este panorama, el primero de julio de 1997, con el nacimiento del Servicio de Administración Tributaria, la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación (AGIDE) se transforma en el **Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera** (STCSFC) cuya labor fundamentalmente es:

*"la consolidación de un cuerpo de funcionarios fiscales altamente calificados, cuya actuación se traduzca en una atención justa, equitativa, ágil y eficientemente para los contribuyentes"*².

Derivado de lo anterior, tiene que evaluar, analizar y proponer las medidas y los esquemas tendientes a dotar al SAT de servidores públicos de alto nivel con una definida vocación de servicio. Para apoyar esta tarea, en el artículo 17 de la Ley del Servicio de Administración Tributaria³, se señalan los principios rectores que servirán como marco al STCSFC:

1. Igualdad de oportunidades para el ingreso y la promoción en el Servicio, con base en la experiencia, desempeño, aptitudes, conocimientos y capacidades de los funcionarios fiscales. Para ello, estos procesos se realizarán con base en concursos de oposición y la evaluación de los elementos mencionados;
2. Especialización y profesionalización en cada actividad, conforme un catálogo de puestos específicos, en el que se determine la naturaleza, funciones, adscripción, requisitos, salario y prestaciones de cada puesto;
3. Retribuciones y prestaciones vinculadas a la productividad y acordes con el mercado de trabajo, que sean suficientes para asegurar al

² Exprésate Enero de 1999.- Pag 4.

³ Ley del Servicio de Administración Tributaria.- 1997.

Servicio de Administración Tributaria la contratación y permanencia de los mejores funcionarios fiscales, en los términos que se establezcan en el Estatuto Fiscal de Carrera;

4. Capacitación y Desarrollo Integral de carácter obligatorio y permanente, relacionados con la actividad sustantiva del servicio de Administración Tributaria y la promoción de los funcionarios fiscales, a fin de asegurar la eficiencia en la prestación de servicios, y
5. Integridad, responsabilidad y conducta adecuada de los funcionarios fiscales, con base en el conjunto de lineamientos de ética que el propio SAT establezca.

Según el Artículo 10 del Reglamento Interior del SAT, se especifica que el Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, le corresponderá:

- Coordinar con las autoridades competentes el diseño e instrumentación del Servicio Fiscal de Carrera.
- Proponer y aplicar el estatuto del Servicio Fiscal de Carrera, vigilando su correcta aplicación y evaluando su funcionamiento.
- Elaborar y proponer el tabulador de sueldos y el esquema de prestaciones aplicables al personal, así como elaborar y coordinar la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño y el de incentivos para los funcionarios fiscales.
- Diseñar y operar los subsistemas de reclutamiento y selección y de planeación de carrera de los funcionarios fiscales de carrera, así como el inventario de recursos humanos.
- Integrar, desarrollar, instrumentar y evaluar el Programa Integral de Capacitación para el personal del Servicio de Administración Tributaria que coadyuve al óptimo desarrollo de las funciones de los puestos, así como a la promoción y ascenso dentro del plan de carrera de los funcionarios fiscales y del escalafón del personal de base.
- Elaborar y difundir el material didáctico de la capacitación.
- Proponer y aplicar las políticas, normas y programas de becas y celebrar convenios con instituciones de educación.
- Dirigir y coordinar la selección, capacitación y evaluación de la policía fiscal.
- Realizar el diagnóstico periódico del clima organizacional y desarrollar estrategias para su optimización, así como para la sensibilización y motivación del personal y reforzamiento de una cultura laboral orientada a la eficiencia, productividad y calidad

En este sentido, el Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera absorbe buena parte de la responsabilidad en administración de los recursos humanos, en algunos aspectos directamente en su operación como en los casos de la capacitación, la selección y la promoción del personal y en otros, desde el punto de vista normativo, como en el caso de prestaciones y salarios.

Desde el punto de vista de filosofía del trabajo, la actividad del STCSFC estará dirigida para generar o reforzar los valores institucionales que a continuación se describen:

- a. Servicio de calidad.- Brindar a los contribuyentes asistencia y atención de excelencia, estableciendo relaciones de respeto y consideración mutua que faciliten el cumplimiento de todo trámite y gestión ante el SAT.
- b. Honestidad.- Actuar con integridad, rectitud y apego a derecho, evitando la discrecionalidad en la toma de decisiones y la generación de conductas irregulares que afecten los derechos de los contribuyentes.
- c. Confianza.- Generar seguridad y certeza en los contribuyentes respecto a la veracidad, objetividad, claridad, oportunidad y estricto apego a la ley en todos los actos de la autoridad fiscal.
- d. Productividad.- Realizar todas las actividades de manera que reduzcan gastos y se alcance un óptimo costo-beneficio con relación al total de la recaudación sin detrimento del servicio y la calidad.
- e. Compromiso.- Cumplir consistentemente con los principios de nuestra misión y valores, para alcanzar resultados con los más altos estándares de desempeño.

Con esto se abre una inmejorable posibilidad de modernizar y mejorar las técnicas para el manejo de los recursos humanos y responder a las inquietudes y demandas de los trabajadores.

3. EL SERVICIO FISCAL DE CARRERA

Como ya hemos planteado en párrafos anteriores, corresponde al Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, *dotar al SAT de funcionarios fiscales capacitados y especializados en el contexto de un proceso permanente de capacitación y desarrollo personal*".

El Servicio Fiscal de Carrera es el conjunto de acciones que permite preparar funcionarios fiscales que satisfagan las necesidades del SAT, en un ambiente que les permita el desarrollo de sus capacidades; bajo los principios de justicia, equidad, homogeneidad y objetividad en la selección, evaluación y promoción que garanticen al trabajador las condiciones necesarias para su progreso personal.

Esta enorme encomienda se sustenta en dos pilares o vertientes:

- **El aspecto Técnico**

Su objetivo: Conformar un sistema Integral de Administración y desarrollo de funcionarios fiscales que favorezca:

- ✓ la integración al organismo
- ✓ la superación constante del personal con base en su talento y mérito
- ✓ así como su bienestar económico y laboral

que logren la permanencia del personal especializado, calificado y convocación de servicio.

- **El aspecto de Integración**

Sus objetivos son:

- ✓ dirigir y ordenar los esfuerzos de la institución hacia la promoción de una nueva cultura organizacional,
- ✓ que motive una mejora en el ambiente de trabajo y
- ✓ la participación activa del personal tributario en las transformaciones puestas en marcha.

Para estos fines se integran los siguientes procesos:

- a. **Reclutamiento y Selección.-** Consiste en captar aspirantes que cubran los requisitos generales de los puestos que se convocan para ingresar al Servicio Fiscal de Carrera y obtener candidatos susceptibles, por su escolaridad, experiencia y características de personalidad, a realizar el proceso de selección de Funcionarios Fiscales de Carrera”⁴.
- b. **Compensaciones y Reconocimientos.-** Para fijar remuneraciones acordes con las funciones y responsabilidades de cada puesto, prestaciones económicas y beneficios que favorezcan el bienestar y un sistema de incentivos que reconozca y estimule la productividad.
- c. **Capacitación y Desarrollo.-** Para instrumentar el Sistema Integral de Formación para profesionalizar al personal del SAT por medio de un proceso de capacitación continua y sistemática que eleve su nivel de conocimientos y habilidades y contribuya a eficientar la calidad de los servicios y a garantizar el logro de los objetivos de la organización
- d. **Planeación de carrera.-** Para estructurar la carrera de los funcionarios fiscales mediante la identificación de los puestos a través de los cuales pueden ascender dentro de la organización.
- e. **Evaluación .-** Para identificar de manera periódica y sistemática el nivel de eficiencia de los funcionarios fiscales en el desempeño de sus funciones, así como detectar el potencial de desarrollo para acceder a puestos de mayor responsabilidad.

El éxito del Servicio Fiscal de Carrera dependerá en gran medida de la oportuna coordinación de cada uno de los Subsistemas.

Para que aclarar la participación de cada una de las áreas se abundará en la explicación de sus funciones y su interrelación.

⁴ Disposiciones Reglamentarias de Reclutamiento y Preselección.- Pag. 3

- **Compensaciones y Reconocimientos.-** Crear la definición y valuación de puestos del nuevo organismo y revisar las cuotas salariales a que hacen acreedores los servidores públicos de acuerdo con factores como: conocimientos, habilidades gerenciales, responsabilidades y condiciones laborales. Para ello se obtuvo la información que permitió conocer las funciones que desempeña el funcionario fiscal; los requerimientos para poder desarrollar dichas funciones; y la jerarquización de los puestos en la estructura organizacional. Esta área aporta los perfiles de puestos que constituyen los insumos necesarios para que arranque el funcionamiento de los demás subsistemas.

- **Reclutamiento y Selección.-** Se han implementado dos medidas: por un lado, la reglamentación mediante Disposiciones Reglamentarias que establecen las bases de objetividad, honestidad e imparcialidad, sobre las cuales deben regirse todos los Centros de aplicación de este proceso; y de otro, el desarrollo de un sistema computarizado que de claridad a la preselección y selección e interpretación de resultados, de tal suerte, que éstos no puedan ser alterados por ninguna persona. Estas dos medidas permitirán dar transparencia y legitimidad a este proceso de selección, brindándoles seguridad a los participantes de que presentarán sus exámenes en igualdad de condiciones, así como a los jefes, quienes solicitan el reemplazo, la confianza de que se envían a los mejores candidatos; en cuanto al propio SAT, la certeza que no intervino la voluntad personal de ningún trabajador, lo que le garantiza la imparcialidad. Un aspecto fundamental en el entendimiento de este subsistema es la naturaleza de los exámenes que serán aplicados a los candidatos: uno de conocimientos generales y de salud mental, lo que constituye la preselección, mientras que una batería de pruebas psicométricas de conformidad con el grado y grupo al que pertenece el puesto, se complementa con un examen de conocimientos específicos del puesto en cuestión.

- **Elaboración de Agendas de Desarrollo.-** Como resultado de las evaluaciones obtenidas en el proceso de selección y la del desempeño, se obtiene un diagnóstico que señala cuáles son los conocimientos que deberán ser reforzados o adquiridos por el funcionario fiscal para realizar las funciones del puesto y cuáles capacidades y habilidades deberá desarrollar para un mejor desempeño del mismo. Esta información constituye la materia prima que será utilizada para conformar la Agenda de Desarrollo del funcionario con el fin de que logre el dominio total de las funciones del puesto que desempeña.

- **Capacitación y Desarrollo.-** La información obtenida sirve para conformar el Programa Integral de Capacitación que dará respuesta a las necesidades de capacitación de los funcionarios fiscales de carrera. El funcionario fiscal, conjuntamente con el jefe integran un programa que le permita, al primero, cumplir con dicha Agenda de Desarrollo en su puesto actual. Una vez acreditado el programa, el funcionario fiscal estará en posibilidad de lograr el dominio total del su puesto.

- Plan de Carrera.- Con el doble propósito de retener y especializar a los funcionarios fiscales, se establecieron líneas de mapas promocionales por especialidad para los puestos de tipo sustantivo en cada área del Servicio de Administración Tributaria; estableciéndose por separado las líneas de mapas promocionales para los puestos de áreas administrativas y de apoyo informático. El funcionario fiscal cuenta con acceso a información y asesoría para elaborar su plan de carrera. Dentro de la información que se le proporciona se encuentran: los requerimientos del puesto superior de su particular interés, ya sea dentro de la línea promocional de su especialidad o de cualquier otra; los temarios de conocimientos de los puestos solicitados indicándole cuáles no tiene acreditados para que pueda elaborar una agenda de desarrollo, misma que una vez acreditada, le permita concursar con posibilidades de éxito, por el puesto de su particular interés. Con esta información el funcionario fiscal de carrera que lo desee, podrá ir acreditando las materias que le permitan tener por reconocidos los temarios de conocimientos de ese puesto y desarrollar las capacidades y habilidades requeridas por el mismo.

- Promociones,. Cuando se presente una vacante para la cual, existan funcionarios fiscales que tengan debidamente acreditada la agenda de desarrollo para ese puesto específico, podrán concursar por oposición, en el que demostrará si cuenta con los conocimientos, aptitudes, capacidades o el desempeño y la experiencia para poder ocupar la vacante.

Los concursos de oposición comprenden la aplicación de los siguientes instrumentos de evaluación:

- ✚ Evaluación del desempeño
- ✚ Evaluación de potencial de desarrollo
- ✚ Pruebas psicológicas
- ✚ Exámenes de conocimientos

- Evaluación del potencial.- Todo aquel funcionario fiscal de carrera que por su preparación, talento, disposición u deseos manifiestos de superación, sea considerado como reemplazo viable para ocupar puestos de mayor responsabilidad o para ocupar puestos que dada su especialidad y conocimientos requeridos ofrezcan un alto grado de dificultad para encontrarles ocupantes; será considerado por el SAT y se le dará un seguimiento especial para ayudarlo a prepararse técnicamente para que, sobre esta base, tenga buenas posibilidades de ganar el concurso de oposición, cuando se presente la vacante. El potencial de desarrollo se determina con los siguientes instrumentos:

- ✚ evaluación del desempeño
- ✚ examen de conocimientos
- ✚ porcentaje de adecuación al perfil-puesto persona
- ✚ y la apreciación del jefe inmediato del funcionario fiscal de carrera

Determina el potencial de desarrollo de los funcionarios fiscales de carrera y dar seguimiento especial a los que hayan demostrado tener un alto potencial, permite al SAT contar con personal preparado con posibilidades de ser utilizados en posiciones estratégicas y, con ello, contener en lo posible la fuga o el desperdicio de talento humano.

- Evaluación del desempeño.- Establecer métodos de evaluación del desempeño objetivos, confiables y confidenciales que garanticen la medición del rendimiento y del potencial de trabajo de los trabajadores. Los factores que se tendrán en cuenta son:

Con relación a la forma de trabajar del aspirante:

- planeación del trabajo
- análisis de situaciones o problemas
- toma de decisiones
- organización de su trabajo y, en su caso, el trabajo de sus subordinados
- habilidad para identificar y discriminar errores
- dirección de su personal

Con relación a su persona:

- comportamiento en cuanto a dedicación al trabajo
- sus relaciones con los demás
- su interacción con el grupo de trabajo
- su comportamiento en cuanto a discreción, responsabilidad y honestidad

En cuanto a su iniciativa y creatividad:

- orientación hacia el logro de sus resultados
- aportación de ideas en cuanto a mejoras y/o simplificación en los procesos de trabajo

El funcionario fiscal de carrera está sujeto a un proceso anual de evaluación del desempeño, evaluación que lleva a cabo el jefe inmediato. En este proceso se evalúan, según sea el nivel del puesto que ocupa el funcionario fiscal de carrera el logro de las metas a él asignadas, y / o los factores del desempeño vinculadas a su eficiencia y rendimiento laboral, a la aplicación de las habilidades y competencias personales, a la aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación y a la búsqueda de mejoras en el servicio.

- a) las metas asignadas al funcionario de carrera, son solamente para aquellos cuyos puestos se encuentren comprendidos en los niveles 1 y 2 a saber:

Nivel uno.- Puestos de mandos superiores que dependen directamente del Presidente del servicio de Administración Tributaria.

Nivel dos.- Puestos de Administradores Centrales, directores Generales Adjuntos y homólogos a ambos, Administradores Regionales y Locales y mandos medios.

Deberán estar vinculadas a las metas generales de la unidad administrativa a la que el funcionario fiscal de carrera pertenece,

b) los factores de desempeño a evaluar son, entre otros, los siguientes:

- ✚ planeación
- ✚ organización
- ✚ solución de problemas
- ✚ toma de decisiones
- ✚ atención a detalles
- ✚ liderazgo
- ✚ rendimiento laboral
- ✚ relaciones con los demás
- ✚ confiabilidad
- ✚ respeto a reglas y lineamientos
- ✚ actitud de servicio
- ✚ capacitación y aprendizaje
- ✚ orientación al logro de resultados
- ✚ desarrollo de mejoras.

El proceso de evaluación del desempeño permite al funcionario fiscal de carrera conocer las áreas de conocimientos y de aptitudes que deberá fortalecer para mejorar su desempeño en el siguiente período y tomar las medidas que sean necesarias para lograrlo.

Del buen resultado de la evaluación del desempeño dependen:

- ✚ la asignación de estímulos y/o de bonos
- ✚ el incremento en el sueldo pro méritos
- ✚ la determinación de posibilidades de desarrollo y,
- ✚ la permanencia en el SAT.

- Inventario de Recursos Humanos.- Cada uno de los procesos anteriores proporciona información importante del comportamiento laboral y de la trayectoria del funcionario fiscal de carrera, información que permite al personal de mando del SAT, tomar decisiones eficientes en materia de administración de personal. Con base en lo anterior, se desarrolló e implantó el Inventario de Recursos Humanos en donde se concentra toda la información que los procesos administrativos generan sobre la carrera administrativa del funcionario fiscal de carrera. Esta base de datos, computarizada y en proceso continuo de actualización, permite al SAT en corto tiempo, obtener información relevante sobre el desempeño de los

funcionarios fiscales de carrera para constatar si el Servicio Fiscal de Carrera está cumpliendo con el objetivo a él asignado.

- Retiro.- la etapa final de esta carrera la constituye la separación del funcionario fiscal de carrera y esta puede ocurrir por cualquiera de las siguientes causas:
 - ✚ por no haber demostrado un desempeño eficiente
 - ✚ por haber incurrido en incumplimiento de regulaciones jurídico laborales
 - ✚ por pensión
 - ✚ por jubilación

- **LA CAPACITACIÓN Y SUS PERSPECTIVAS**

Con la puesta en marcha del Servicio Fiscal de Carrera, la capacitación adquiere otras dimensiones y perspectivas ya que no tendrá el carácter grupal y amorfo del modelo de capacitación anterior, sino que se encauzará hacia un diagnóstico personalizado, que abarca sus aristas técnica, académica y humana con miras a los planes de carrera.

En este tenor, aparece el concepto de “agenda de desarrollo” que consiste en un listado de materias, conocimientos, habilidades y /o actitudes que tiene que obtener, mejorar o desarrollar el trabajador para el mejor desempeño de su trabajo y, a futuro, permitirle un ascenso. Estas Agendas de Desarrollo son conformadas, con ayuda de los decanos de las áreas, abarca desde las materias introductorias hasta las de alta especialización.⁵

Las agendas de desarrollo plantean distintos niveles de especialización:

- ✚ El primero propedéutico dirigido a los trabajadores de nuevo ingreso así como a aquellos que obtienen el puesto luego de participar en un proceso de concurso. En este nivel se le otorgarán los conocimientos necesarios para que posean los conocimientos necesarios para desarrollar su labor, en un nivel primario.
- ✚ En un segundo término se buscará la profesionalización del servidor público de carrera, esto es, que puedan superar sus niveles de productividad, basados en la experiencia así como en la adquisición e conocimientos más específicos.
- ✚ En una tercera instancia el aumento de su grado de especialización lo que le facultará para optar, por puestos de mayor jerarquía.

Esta agenda de desarrollo no tendrá un límite de tiempo fijado ex profeso, no obstante, es de esperarse que por iniciativa propia el trabajador se preocupe

⁵ Se denomina Decanos, a las personas que tienen un alto grado de especialización en materias relativas a impuestos o aduanas. Las personas adquieren esta calidad basadas en su experiencia laboral, su preparación académica y en cuyo trabajo se sustentan las labores de las áreas.

por cumplir, en el menor tiempo posible, con los requisitos de conocimientos, habilidades.

Para la conformación de las agendas de desarrollo fue creada una nueva área dentro del Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, que será responsable del diseño y desarrollo del SISTEMA INTEGRAL DE FORMACIÓN, que busca promover un esfuerzo permanente, ordenado y sistemático para propiciar que los integrantes del SAT adquieran, desarrollen y perfeccionen sus conocimientos, habilidades y actitudes, ante la perspectiva del Servicio Fiscal de Carrera. -

En su estructuración han participado funcionarios expertos (decanos) de las áreas sustantivas del SAT, garantizando así que los cursos, temas y materias seleccionadas respondan efectivamente a las necesidades de la institución.

El sistema Integral de Formación, dará continuidad a los esfuerzos de atención a las necesidades específicas de las áreas y ampliará las vertientes de trabajo actuales; además, incorporará una nueva línea de acción que dará un giro muy significativo al proceso de formación en nuestra institución: la profesionalización de los funcionarios fiscales.

A través de esta línea de acción se promoverá una formación programada y permanentemente evaluada, encaminada a proporcionar a los funcionarios fiscales los conocimientos necesarios para convertirlos en servidores públicos de carrera. La profesionalización incluirá vertientes de formación propedéutica, formación para el puesto, formación para la promoción y formación directiva, las cuales estarán basadas en planes curriculares⁶.

En este sentido, el modelo de capacitación tiene una gran transformación ya que, con las Agendas de Desarrollo se tendrá oportunidad de personalizar la formación de cada trabajador, acercándose a sus necesidades reales. En esta tesitura, el reto consiste en atender a todos y cada uno de los demandantes, de forma oportuna, de tal suerte que la dificultad será en cuanto a los tiempos de atención y el manejo presupuestal.

Esta nueva concepción de la capacitación, en la que se comprometen ambas partes, la organización y el trabajador, representa un avance significativo, pues en el anterior modelo, la participación en los eventos educativos estaba sujeta tanto a la voluntad propia del trabajador, como de las facilidades que los jefes inmediatos les proporcionaban. Ahora existirá una recompensa o motivación a futuro que es la opción de participar en concursos para obtener alguna promoción.

La tarea de diagnosticar necesidades de capacitación cambia profundamente pues, la información necesaria se desprenderá de los resultados de un proceso que se llamará Incorporación al que se verán sometidos todos los funcionarios de libre designación que tengan interés en pertenecer al Servicio Fiscal de Carrera.

⁶ Exprésate Enero de 1999.- Pag 5.

Aquí cabe hacer un paréntesis para aclarar las diferentes categorías que tiene el personal del SAT.

El personal del Servicio de Administración Tributaria queda agrupado en tres categorías, de las cuales las dos primeras se integran con trabajadores de confianza y la última con trabajadores de base:

Funcionarios fiscales de carrera.- Comprende al conjunto de directivos, especialistas y técnicos de confianza que cumplan los requisitos para ingresar al Servicio Fiscal de Carrera. Se tiene previsto que para el año 2000 la mayoría de los funcionarios fiscales del SAT serán de carrera.⁷

Funcionarios fiscales de libre designación.- Comprende al conjunto de directivos, especialistas y técnicos que ingresen al Servicio Fiscal de Carrera, y que en ningún caso podrán exceder el porcentaje que establezca el estatuto del Servicio Fiscal de Carrera; y que para el año 2000 constituirán la menor parte del personal del SAT.

Empleados de base.- Comprende al conjunto de personas que desempeñen tareas de apoyo a las funciones directivas, de especialización y técnicas, así como de mantenimiento y servicio.

Así pues, la forma de integrarse al Servicio Fiscal de Carrera, será mediante un proceso denominado Incorporación el cual consiste en que los servidores públicos de libre designación presenten exámenes psicométricos y técnicos adecuados para su puesto específico.

La Coordinación Central del Servicio Fiscal de Carrera, empleando los exámenes de selección para los casos de los nuevos ingresos; los de oposición, o bien, en el caso de las incorporaciones⁸; se compararán los dominios de conocimientos, habilidades y aptitudes de cada persona contra los perfiles de puestos definidos.

Gracias a la Incorporación de podrán identificar sus niveles de conocimientos, habilidades y actitudes, comparadas con el perfil puesto-persona. De esta forma, se llevará a cabo el diagnóstico de necesidades de capacitación. Cabe mencionar, que el proceso de Incorporación, o también llamado Detección, tendrá carácter voluntario, tendiendo a hacerse obligatorio pues se pretende que para cerca del año 2002, la mayor parte de los funcionarios de libre designación ingresen al Servicio Fiscal de Carrera.

Por lo anteriormente expuesto, queda de manifiesto que, en tanto se instaura el Servicio Fiscal, esto es, en el momento en que sean publicados los Estatutos que lo regirán, seguirán funcionando los mismos mecanismos de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Por lo que el modelo que hemos presentado en este documento puede seguir siendo útil.

⁷ Proyecto de Manual de Inducción al Servicio de Administración Tributaria, pag. 78- AGAFF, 1999.

⁸ Con la creación del SAT, los funcionarios fiscales que trabajábamos en la Subsecretaría de Ingresos, obtuvimos la categoría de funcionarios fiscales de libre designación, por lo que para adquirir la categoría de funcionarios fiscales de carrera, nos veremos sometidos a exámenes de incorporación voluntarios.

CONCLUSIONES

El objetivo de esta memoria fue relatar las acciones tomadas para elaborar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para un área de la SHCP en el escenario de un cambio organizacional trascendente para la entonces SSI.

Este DNC sirvió para atender algunos de los siguientes aspectos:

- ✚ Conformer un programa de capacitación acorde a las necesidades reales de la población
- ✚ Contar con una base de datos que facilitara la contabilización del universo a capacitar
- ✚ Formar grupos de los eventos
- ✚ Profesionalizar los procesos de la administración de la capacitación
- ✚ Identificar las necesidades encubiertas y manifiestas
- ✚ Poner en práctica lo aprendido en la reunión INCAFI.

Para lograrlo se diseñó un esquema sencillo que pudiera identificar las necesidades de capacitación de viva voz de los trabajadores y a partir del análisis de las funciones de las áreas, aprovechando los recursos disponibles.

En este sentido podemos concluir que el instrumento diseñado cumplió satisfactoriamente con su misión pues arrojó la información que sirvió como sustento en la conformación del Programa de Capacitación.

Para ahondar en los alcances y limitaciones de este ejercicio se revisarán a continuación:

- ***DE LOS ACIERTOS***

En una evaluación global del funcionamiento del instrumento diseñado para el DNC encontramos los siguientes aciertos:

- ✚ Su economía
- ✚ Su facilidad de aplicación
- ✚ La sencillez de la interpretación del examen Moss
- ✚ La conformación de la base de datos
- ✚ La inclusión de materias tanto para la función como para el desarrollo
- ✚ La participación tanto de personal de áreas sustantivas y adjetivas
- ✚ Evitar la inclusión de materias innecesarias en el PIC

- ***DE LAS CARENCIAS***

Una vez realizado este ejercicio es posible identificar carencias en el diseño y en la aplicación, mismas que de ser resueltas podrían depurar el empleo de este instrumento en otras ocasiones.

Como la fuente de información dependió del propio trabajador encontramos que debieron depurarse las listas con los jefes inmediatos, lo que permitiría acotar los universos reales. Eliminando aquellos, que por sus funciones, o experiencia personal debieran ser eliminados, o bien incluidos en los grupos.

Un punto fundamental consistió en la limitación técnica del personal del área de capacitación pues por desconocimiento en un principio incluimos temas que en realidad constituían subtemas, esto se observó, sobre todo en los temas informáticos, por lo que la revisión final de los titulares de las áreas fue de gran ayuda para depurar el Programa.

Nuestra falta de experiencia se evidenció en el establecimiento de los niveles básico, intermedio y avanzado, una visión muy simplista que no abundó en los niveles taxonómicos que deberían alcanzarse.

Pero quizás uno de los errores más graves fue la inclusión de todas las materias solicitadas para ser desarrollados en un solo ejercicio, sin contemplar los tiempos de ejecución, esto es, en virtud de que el presupuesto de capacitación se abría hasta el mes de marzo, los tres primeros meses sólo podrían haber sido cubiertos con materiales de autoestudio, mismos que no se encontraron en la bibliografía disponible en el Incafi.

Estos errores cometidos reafirman que las áreas de capacitación tienen una visión parcial de las necesidades de capacitación de las áreas, así como de los grados de especialización requeridos, por esta razón resulta conveniente recurrir a los especialistas de las áreas con lo que, además de dar un mayor sustento a la acción capacitadora, involucra al personal en el esfuerzo de la capacitación.

- **DE LAS SUGERENCIAS**

Para dar seguimiento a la atención y resultados obtenidos del DNC en cuanto a las necesidades encubiertas, sería recomendable observar a las personas que obtuvieron calificaciones menores de 50 puntos en algunos de los subfactores del examen Moss y que participen en algunos de los eventos organizados para subsanar esas carencias, de tal suerte que, a partir de la reaplicación del examen Moss y de la determinación de indicadores de productividad, puedan ser medidos los alcances de los avances, obteniendo información útil para medir la efectividad de los cursos o bien, determinar la actitud personal del trabajador. De esta manera se tendrían elementos más objetivos para medir evaluar el efecto de la capacitación.

Entregar a cada trabajador una agenda personal con los compromisos de capacitación que debe satisfacer, con conocimiento del jefe, de tal suerte que pueda darse un seguimiento individual de cada trabajador, de tal suerte que se

puedan perfilar de una forma más concreta la capacitación ascendente y secuencial de los capacitandos. Con esta medida se evita que los grupos se conformen a través de convocatorias abiertas.

Otra medida efectiva sería el rendimiento de informes acerca de los avances de capacitación a los jefes inmediatos, de tal manera que pudieran estar al tanto de la participación de su personal y su rendimiento en aulas.

- **COMENTARIOS FINALES**

La experiencia de haber aplicado este ejercicio, nos brindó la oportunidad de profundizar nuestros conocimientos acerca de la planeación de la capacitación, quedando claro que es posible aplicar o diseñar un instrumento sencillo y eficaz, que servirá como base para la programación y presupuestación.

No obstante, también queda claro que el mero instrumento para el DNC no garantiza el éxito de la administración de la capacitación toda vez en que se traduce en un programa de papel que deberá tomar forma en la medida en que sean realizados los eventos con la calidad requerida.

En la medida en que la improvisación sea el mecanismo para la determinación de un programa de capacitación, las materias y contenidos no corresponderán a los cambiantes requerimientos del personal, aunado a que se continúan con los mismos errores de ejercicios anteriores.

Hoy en día la administración de la capacitación sigue siendo en muchos casos improvisada, aun con los esfuerzos de la Secretaría de la Función Pública y la Ley del Servicio de Carrera. Los programas deben ser considerados a largo plazo para que brinden resultados paulatinos, continuados, coordinados y secuenciales para preparar a los trabajadores para el mejor desempeño de sus puestos presentes y actuales.

Las áreas de capacitación no deben perder de vista que ningún programa debe ser inflexible, ya que la realidad de las organizaciones está en constante cambio.

BIBLIOGRAFÍA

CÁRDENAS Eduardo.- Diccionario Comprehensivo de la Lengua Española.- Editorial Mundomex.- Primera Edición. México, 1987.

SILICEO, Alfonso.- Capacitación y Desarrollo de Personal.-Editorial Limusa.- Tercera Reimpresión de la tercera Edición.- México, 2000.

PADUA, Jorge Ahman Ingvar. Et al.-Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales.- FCE Cuarta Reimpresión. México 1998.

SAAD.- Miguel.- Redacción Compañía Editorial Continental, Octava Edición, México, 1987.

Gil Carrillo Edmundo.-“Detección de Necesidades de Capacitación Temas Selectos de Psicología de Trabajo.- Tomo IV. Facultad de Psicología . Agosto 1997.

INCAFI.- Productos y Servicios.- 1996.

INCAFI.- Manual de Autoestudio. “Estrategias de Capacitación” Querétaro 1997.

Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera.- “Disposiciones Reglamentarias de Reclutamiento y Selección”, SAT 1999.

Servicio de Administración Tributaria.- Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera “Modelo de Capacitación” 1999.

Servicio de Administración Tributaria. Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera.- Coordinación General de Recursos.- “Informe de Actividades del Primer Semestre de 1997”. SAT 1997.

Mendoza Núñez Alejandro.- “Manual para Determinar Necesidades de Capacitación”.- Editorial Trillas Segunda Edición. 2002

INCAFI.- “Metodología de Aplicación de los Tipos de DNC (Teoría y Práctica)”.- Incafi, Querétaro 1997.

INCAFI.- “Preparación Logística de la DNC, Puesto-Persona, (Metodología del Incafi)”.- Incafi. Querétaro 1997.

INCAFI.-SHCP, CIAT, BID, EHPE.- “Proyecto de Fortalecimiento de los Centros de Capacitación de las Administraciones Tributarias de los Ministerios de los Países Prestatarios Miembros del BID”,- Boletín Informativo año 1, no. 1 Abril – Junio 1996.

INCAFI.-SHCP, CIAT, BID, EHPE.- “Normas Generales de Operación del Proyecto del Fortalecimiento de los Centros de Capacitación de las Administraciones Tributarias de los Ministerios de los Países Prestatarios Miembros del BID”.- Querétaro 1996.

UNAM.- Facultad de Psicología.- “Las Pruebas Psicológicas de la Selección de Personal”.- México, 1999.

Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación.- “Plantilla de personal de septiembre de 1996”.- AGIDE 1996.

Rojas Soriano Raul.- “Guía para realizar Investigaciones Sociales”.- 18ava. Edición, Plaza y Valdez, Editoriales.- México, 1996.

Departamento del Distrito Federal.- “Sistema de Capacitación”.- Oficialía Mayor.- México, 1989.

Subsecretaria de Ingresos.- “Programa Integral de Capacitación 1997”.- Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación. SHCP, 1997.

INCAFI.- “Manual de Inducción”.- Incafi, Querétaro 1998.

INCAFI.- “Manual de Autoestudio.- “Planeación Didáctica.- “Incafi. Querétaro 1994.

INCAFI.- Paquete de Video – Enseñanza.-“Administración de la Capacitación”.- Incafi Querétaro 1995.

INCAFI.- Tutorial.- “Estadística”.- Incafi. Querétaro 1996.

INCAFI.- Manual de Auto-estudio.- “Herramientas Estadísticas “.- Incafi. Querétaro.- 1996.

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES.- Galán González Angulo María Elena.- “El proceso administrativo de la capacitación”.- 2005.

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES.- Galán González Angulo María Elena.- “Evaluación de la Capacitación.- 2005.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

http://www.cardiologia.org.mx/incic/transparencia/ptcc/pro_dic2003.pdf#search=%22EXAMEN%20MOSS%22

EMPLEO DEL EXAMEN MOSS PARA FINES DE SELECCIÓN DE PERSONAL

http://www.nafin.com/portalnf/red_negocios/?action=login

CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN

<http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/L/Luna%20Pascual-Hotelero.htm>

CONCEPTO DE ADIESTRAMIENTO

<http://www.informaticamilenium.com.mx/Paginas/mn/articulo78.htm>

E-LEARNING EDUCACIÓN A DISTANCIA

<http://pavlov.psicol.unam.mx:8080/site/PsiTrabajo/092.htm>

CONCEPTOS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN

CUADRO RESUMEN DE CONCLUSIONES

PROBLEMA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	COMPONENTE	ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN	RESTRICCIONES	POLÍTICAS
LOS PROBLEMAS INTEGRALES DE LA CAPACITACIÓN DE 1996 Y 1995 CONTENÍAN PAQUETES DIDÁCTICOS DESARTICULADOS QUE IMPEDÍAN LA ADECUADA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO	DISEÑAR UN MODELO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN QUE PERMITA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE LAS ÁREAS QUE INTEGRAN LA AGIDE	ADMINISTRATIVO 30% NORMATIVO 30% TÉCNICO 40%	CONFORMAR UN PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES EN MATERIA DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES REQUERIDAS POR LAS ÁREAS DE LA AGIDE QUE PERMITAN UN MEJOR DESARROLLO DE LAS FUNCIONES A ELLAS ENCOMENDADAS Y QUE PROPICIEN EL MEJOR DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ADSCRITOS A ESTA ÁREA	LA DISPONIBILIDAD DE TIEMPO PARA ELABORAR UNA METODOLOGÍA COMPLETA	APLICAR UNA METODOLOGÍA DE DNC
LOS MECANISMOS EMPLEADOS PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ERAN VERTICALES Y NO CONTEMPLABAN LAS MATERIAS PARA EL DESARROLLO	DESARROLLAR UNA METODOLOGÍA OBJETIVA Y ESPECÍFICA PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES MANIFIESTAS Y ENCUBIERTAS	ADMINISTRATIVO 10% NORMATIVO 40% TÉCNICO 40% ECONÓMICO 10%	IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE UNA CONSULTA AL MAYOR NÚMERO DE PERSONAS QUE INTEGRAN LA AGIDE INDEPENDIEMENTE DE SU NIVEL JERÁRQUICO	NO EXISTIAN RECURSOS ECONÓMICOS DISPONIBLES PARA ESTE FIN	CONSIDERAR LAS NECESIDADES MANIFIESTAS Y ENCUBIERTAS
NO SE APLICABAN MECANISMOS DE MEDICIÓN PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	DISEÑAR INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	TÉCNICO 100%	APLICAR UN FORMATO PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES MANIFIESTAS Y APLICAR EL EXAMEN MOSS PARA LAS ENCUBIERTAS	DE FÁCIL MANEJO Y PRONTA REQUISITACIÓN	ACTUALIZAR O MEJORAR LOS MECANISMOS DE MEDICIÓN SEGÚN LAS CONDICIONES EN QUE SE DESARROLLE EL DNC
LOS PAQUETES DIDÁCTICOS NO SE ADECUABAN A LAS NECESIDADES DE CADA ÁREA	INTEGRAR PAQUETES DIDÁCTICOS CONFORME A LAS FUNCIONES QUE SON ATRIBUIDAS A CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA AGIDE	ADMINISTRATIVO 50% NORMATIVO 30% TÉCNICO 20%	PAQUETES DIDÁCTICOS QUE CINLCUYAN DE FORMA EQUILIBRADA MATERIAS PARA LA FUNCIÓN Y PARA EL DESARROLLO, ACORDES A LAS PRIORIDADES QUE ESTABLEZCAN LOS TITULARES DE LAS ÁREAS	TRATAR DE ADAPTAR LAS SUGERENCIAS DEL PERSONAL CON LA DE LOS TITULARES	CONCILIAR LAS PETICIONES DEL PERSONAL CON LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LAS ÁREAS

PROBLEMA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	COMPONENTE	ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN	RESTRICCIONES	POLÍTICAS
NO EXISTÍA UNA BASE DE ESTADÍSTICA CONFIABLE PARA EL CONTROL DE LOS EVENTOS, LA CONFORMACIÓN DE LOS GRUPOS, TIPOS DE MATERIA, UNIVERSOS Y ESTRATEGIAS	CONTAR CON UNA BASE ESTADÍSTICA CONFIABLE	TÉCNICO 100%	ELABORAR UNA BASE DE DATOS EN EXCEL QUE CONTENGA LA CONFORMACIÓN DE LOS GRUPOS, LA CLASIFICACIÓN POR TIPO DE MATERIA Y ESTRATEGIA, ASÍ COMO LOS UNIVERSOS A CAPACITAR	SÓLO DOS EQUIPOS DE CÓMPUTO	OPTIMIZAR EL EMPLEO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES
DEBIDO A RESTRICCIONES PRESUPUESTALES, DURANTE 1995 Y 1996 NO FUERON INCLUIDAS LA MATERIAS PARA EL DESARROLLO	INCLUIR MATERIAS: TÉCNICO-SUSTANTIVAS (TS), FILOSOFÍA DE SERVICIO (FS) ADMINISTRATIVA (ADM) INFORMÁTICA (INF), HABILIDADES PERSONALES (HAP)	TÉCNICO 100%	EQUILIBRAR LOS PAQUETES DIDÁCTICOS QUE PERMITAN EL DESARROLLO INTEGRAL DE PERSONAL	INCLUIR MATERIAS INFORMÁTICAS Y PARA EL ÁREA DE RECURSOS	ELABORAR PANORAMAS DE CAPACITACIÓN QUE ABARQUEN TODAS LAS NECESIDADES DE LAS ÁREAS
OBSERVA QUE LOS MANDOS MEDIOS NO INTERVIENEN EN LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN	TRATAR DE ESTABLECER UN COMPROMISO DE LOS MANDOS MEDIOS CON EL ESFUERZO DE LA CAPACITACIÓN	POLITICO 100%	HACER CORRESPONSABLES A LOS MANDOS MEDIOS DE LA FUNCIÓN EDUCATIVA PARA GARANTIZAR LA PARTICIPACIÓN DE SU PERSONAL EN LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN	TENDENCIA DE LOS MANDOS MEDIOS DE AISLARSE DEL PROCESO EDUCATIVO	INVOLUCRAR A LOS NIVELES MEDIOS Y SUPERIORES EN LA LABOR EDUCATIVA
LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SE DETERMINARON A TRAVÉS DE ENTREVISTAS CON LOS DIRECTORES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUIENES SUGERÍAN LAS MATERIAS	PROFUNDIZAR Y PROFESIONALIZAR LOS PROCEDIMIENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	TÉCNICO 100%	INCLUIR POR PRIMERA VEZ LOS UNIVERSOS DIFERENCIADOS POR LOS GRADOS DE PROFUNDIDAD BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS MATERIALES DIDÁCTICOS Y DE LA PROFUNDIDAD TAXONÓMICA	INTEGRAR GRUPOS HOMOGÉNEOS	ESTABLECER GRADOS DE PROFUNDIDAD TAXONÓMICOS EN EL DISEÑO DE LOS CURSOS
LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ANTERIORES ESTABAN DESVINCULADOS ENTRE SÍ LO QUE IMPEDÍA LA FORMACIÓN PROGRESIVA DE LOS TRABAJADORES	SENTAR LAS BASES PARA LA CONFORMACIÓN DE PAQUETES DIDÁCTICOS QUE EN REALIDAD PERMITAN LA PROFESIONALIZACIÓN Y EL DESARROLLO CURRICULAR DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE MANERA PAULATINA, PROGRESIVA, ASCENDENTE Y ARTICULADA	NORMATIVO 50% TÉCNICO 50%	SUSTENTAR LA CONFORMACIÓN DE LOS PAQUETES POR UNIDADES ADMINISTRATIVAS	NO SE CUENTA CON PERFILES DE PUESTO ACTUALIZADOS Y LOS DISPONIBLES NO RESPONDERÍAN A LA REALIDAD EN EL MOMENTO DE LA TRANSICIÓN AL SERVICIO DE ADMISNTRACIÓN TRIBUTARIA	ADECUAR EL DISEÑO DEL DNC A LOS INSUMOS DISPONIBLES
ENTREGAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN UN PERÍODO DE QUINCE DÍAS HÁBILES A LA ADMINISTRACIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL Y CAPACITACIÓN PARA LA AGIDE	ELABORAR UN PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN 1997 PARA SU ENTREGA ANTES DEL DÍA 20 DE NOVIEMBRE DE 1996	ADMINISTRATIVO 20% NORMATIVO 20% TÉCNICO 60%	ACORDAR CON LA DIRECCIÓN GENERAL DE INTERVENTORÍA Y CON LA ADMISITRACIÓN DE RECURSOS LA AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL DNC	SÓLO QUINCE DÍAS HÁBILES	PLANEAR CON MAS TIEMPO LAS DISPOSICIONES PARA LA APLICACIÓN DEL DNC

TIPO	MATERIAL	UTILIDAD	ALCANCES TOXONÓMICOS			DURACIÓN	CAPACITACIÓN
			DOMINIO				
			COGNOSCITIVO	PSICOMOTRIZ	APECTIVO		
MANUAL DE AUTOESTUDIO	MANUAL DE AUTOESTUDIO, CUADERNO DE TRABAJO	PARA CAPACITAR A UN NÚMERO ILIMITADO DE PERSONAS DE MANERA INMEDIATA Y A BAJO COSTO, SE EMPLEA CUANDO LA POBLACIÓN ES GRANDE Y SE ENCUENTRA DISTRIBUIDA EN DIFERENTES ZONAS DEL PAÍS PERMITE ACTUALIZAR DE MANERA INMEDIATA Y HOMOGÉNEA CONTIENE INFORMACIÓN DE CIERTO GRADO DE DIFICULTAD PARA SER APRENDIDA	RECORDAR, RELATAR, ENUNCIAR, ENLISTAR, IDENTIFICAR, ORDENAR, EXPONER, CALCULAR, EJEMPLIFICAR	ADQUIRIR, IMITAR, EJECUTAR, INFORMAR		40 HRS.	INDIRECTA
PAQUETE DE VIDEO ENSEÑANAZA	GUÍA DIDÁCTICA MATERIAL DEL PARTICIPANTE CUADERNO DE EJERCICIOS EVALUACIONES	HOMOGENIZAR CONOCIMIENTOS ESTUDIAR REPETIDAMENTE UN TEMA EN PARTICULAR UTILIZAR EL MATERIAL MUCHAS OCASIONES SE EMPLEA CUANDO EL TEMA NO SUFRE MODIFICACIONES A CORTO PLAZO SE DEBE TRABAJAR EN GRUPOS DE HASTA 20 PERSONAS EN HORARIOS DEFINIDOS	RECORDAR, RELATAR, ENUNCIAR, ENLISTAR, IDENTIFICAR, ORDENAR, EXPONER, CALCULAR, EJEMPLIFICAR	ESCUCHAR, OBSERVAR, ATENDER, CONTESTAR, ASISTIR, EXPLICAR, JUSTIFICAR	REPETIR, IMITAR, REPRODUCIR, MANIPULAR, PRACTICAR, COORDINAR, ARMAR, DESARMAR	30 HRS.	DIRECTA
TUTORIALES	DISQUETTES, COMPUTADORA PERSONAL, MANUAL DE INSTALACIÓN	PROGRAMA EDUCATIVO AUTOMATIZADO E INTERACTIVO QUE PROPICIA EL APRENDIZAJE DE UN TEMA EN FORMA INDIVIDUAL O EN PEQUEÑOS GRUPOS A TRAVÉS DE LA AUTOCAPACITACIÓN PROPICIAN UNA CAPACITACIÓN PERSONALIZADA Y ADECUADA A LAS NECESIDADES DE CADA PARTICIPANTE OFRECIENDO UNA CAPACITACIÓN EFECTIVA Y ALTAMENTE MOTIVACIONAL. SE EMPLEA CUANDO EL CONTENIDO ES TEÓRICO-PRÁCTICO QUE BUSCA EL DESARROLLO DE UN APRENDIZAJE COGNOSCITIVO Y AFECTIVO. ES DE CORTA VIGENCIA, EXTENSO Y COMPLEJO, REQUIERE DE ILUSTRACIONES, EJERCICIOS Y PRÁCTICAS. LA POBLACIÓN ES AMPLIA Y UBICADA EN DIFERENTES LUGARES PARA PROGRAMAS DE LARGO O MEDIANO PLAZO.	RECORDAR, RELATAR, ENUNCIAR, ENLISTAR, IDENTIFICAR, ORDENAR, EXPONER, CALCULAR, EJEMPLIFICAR, DISTINGUIR, RELACIONAR, DESGLOSAR	ESCUCHAR, ATENDER		VARÍA	INDIRECTA

TIPO	MATERIAL	UTILIDAD	ALCANCES TOXONÓMICOS			DURACIÓN	CAPACITACIÓN
			DOMINIO				
			COGNOSCITIVO	PSICOMOTRIZ	AFECTIVO		
OLIMPIADA FISCAL	DISQUETTES, COMPUTADORA PERSONAL, MANUAL DE INSTALACIÓN	JUEGO COMPUTARIZADO QUE PROPICIA EL AUTOESTUDIO DE LAS DISPOSICIONES FISCALES Y PROCEDIMIENTOS NORMATIVOS DE CADA UNA DE LAS ÁREAS SUSTANTIVAS POR MEDIO DE SISTEMA COMPUTACIONAL CONSISTENTE EN UN JUEGO DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS QUE CONTIENEN LA FUNDAMENTACIÓN DE LAS MISMAS FOMENTA LA COMPETENCIA Y LA MOTIVACIÓN ORIGINADA POR LA PREMIACIÓN A LOS MEJORES RESULTADOS DE LA ÚLTIMA FASE DEL JUEGO COMPUTARIZADO. PERMITE ACTUALIZAR Y FORTALECER LOS CONOCIMIENTOS DEL PARTICIPANTE AL CONTAR CON LA FUNDAMENTACIÓN DE LAS PREGUNTAS QUE APARECEN EN LA PANTALLA ESTÁ DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LAS ÁREAS SUSTANTIVAS. ESTÁ REALIZADA EN CUATRO FORMAS: PARA AUDITORÍA FISCAL, JURÍDICA DE INGRESOS, ADUANAS Y RECAUDACIÓN. MANEJA 5 PRUEBAS Y COSNTA DE TRES FASES.	RECORDAR, RELATAR, ENUNCIAR, ENLISTAR, IDENTIFICAR, ORDENAR, EXPONER, CALCULAR, EJEMPLIFICAR, DISTINGUIR, RELACIONAR, DESGLOSAR	ESCUCHAR, ATENDER		10 MESES	INDIRECTA
SIMULADOR	CURSO DIRECTO O MANUAL DE AUTOESTUDIO INCLUYE FASE PRÁCTICA CASOS PRÁCTICOS	POSIBILITA EL APRENDIZAJE TEÓRICO-PRÁCTICA MEDIANTE EXPERIENCIAS VIVENCIALES RELACIONADOS CON LOS PROCEDIMIENTOS O FUNCIONES QUE SE REALIZAN COTIDIANAMENTE EN LAS ÁREAS DE TRABAJO. SE RECOMIENDA CUANDO EL CONTENIDO REQUIERE DE AMPLIO DOMINIO, CON LA EXIGENCIA DE ESTAR CORRECTAMENTE SISTEMATIZADO Y ESTRUCTURADO LA FORMACIÓN DE LOS GRUPOS NO DEBE TENER MÁS DE 6 PERSONAS CON LA DISPONIBILIDAD DE TIEMPO PARA LA FORMACIÓN DEL PERSONAL SE GARANTICE SU UTILIZACIÓN ES PARA LA FORMACIÓN DE PERSONAL ESPECIALIZADO EN LA OPERACIÓN Y SUPERVISIÓN DE ALGÚN PROCEDIMIENTO.	APUNTAR, CONTAR, DEFINIR, ASOCIAR, COMPARAR, DEDUCIR, CALCULAR, CAMBIAR, CONSTRUIR, CATEGORIZAR, CONTRASTAR, CRITICAR, COMBINAR, COMPILAR, APRECIAR, JUZGAR, PROBAR	ATENDER, CONTESTAR, OBSERVAR, ASISTIR, ENUNCIAR, DIFERENCIAR, EXPLICAR, JUSTIFICAR, COMPLETAR, GENERALIZAR	COORDINAR, ARMAR, DESARMAR, SEGUIR, PRODUCIR, IDEAR, DISEÑAR	24 HRS	DIRECTA
VIDEO-CURSO	GUÍA DIDÁCTICA PARA COORDINADOR REMOTO, MATERIAL DEL PARTICIPANTE, CUADERNO DE EJERCICIOS, EVALUACIONES	A TRAVÉS DE LA TELEVISIÓN INTERACTIVA EDUCACIONAL CONSISTE EN LA LA IMPARTICIÓN DE UN TEMA DE MANERA EXTENSA, POR PARTE DE UN INSTRUCTOR EXPERTO EN LA MATERIA, TRANSMITIDO DESDE UN AULA EN UN AULA REMOTA A PUNTOS RECEPTORES DISTRIBUIDOS EN EL TERRITORIO NACIONAL SIRVE PARA ABORDAR UNA MATERIA DE FORMA EXTENSA, PROFUNDA Y CON UN ENFOQUE TEÓRICO-PRÁCTICO PERTMITE HOMOGENEIZAR LOS CONOCIMIENTOS DE UN GRAN NÚMERO DE PERSONAS LOS CONTENIDOS SON DE CARÁCTER FORMATIVO, TIENE LAS REGLAS DE UN CURSO DIRECTO EN CUANTO A ASISTENCIA Y EVALUACIONES.	APUNTAR, CITAR, CONTAR, ASOCIAR, CODIFICAR, COMAPRRAR, CALCULAR, CAMBIAR, CONSTRUIR	ATENDER, COLOCAR, OBSERVAR, ASISTIR, CONTESTAR, CALCULAR, COMPELTAR, DESCRIBIR, DIFERENCIAR	ATENDER, COLOCAR, OBSERVAR, ASISTIR, CONTESTAR, DISCUTIR, COMPLETAR, DESCRIBIR, DIFERENCIAR	20 A 30 HRS	DIRECTA

TIPO	MATERIAL	UTILIDAD	ALCANCES TOXONÓMICOS			DURACIÓN	CAPACITACIÓN
			DOMINIO				
			COGNOSCITIVO	PSICOMOTRIZ	AFECTIVO		
VIDEO-CONFERENCIA	MATERIAL ESCRITO CON SINTESIS DEL TEMA	DESDE UN AULA EN UN AULA REMOTA A PUNTOS RECEPTORES DISTRIBUIDOS EN EL TERRITORIO NACIONAL, SE TRANSMITE UNA EXPOSICIÓN DE UN TEMA ESPECÍFICO DE MANERA COMPLETA Y CONCRETA PARA SER EXPUESTA EN UNA SOLA SESIÓN PUEDE TENER CARÁCTER FORMATIVO O INFORMATIVO, SE UTILIZA PARA ACTUALIZAR CONOCIMIENTOS, PROPORCIONARLOS O PARA ABORDAR TEMAS DE FORMA GENÉRICA, O INFORMATIVO.PERMITE LA RETROALIMENTACIÓN CON EL EXPOSITOR VÍA FAX.	APUNTAR, CONTAR, DEFINIR, ASOCIAR, COMPARAR, DEDUCIR, CALCULAR, CAMBIAR, CONSTRUIR, CATEGORIZAR CONTRASTAR, CRITICAR, COMBINAR, COMPILAR, APRECIAR, JUZGAR, PROBAR	CONTINUAR,MO STRAR, SEGUIR	ATENDER, OBSERVAR, CONTESTAR, ASISTIR, ENUNCIAR, DIFERENCIAR, EXPLICAR, JUSTIFICAR	1 A 2 HRS.	DIRECTA
VIDEO-INFORMATIVO	VIDEO-CINTA	ES UN PROGRAMA CONTENIDO EN UNA VIDEOCINTA QUE INCLUYE INFORMACIÓN GENERAL SOBRE ALGUNA MATERIA O TEMA EN PARTICULAR, DICHA INFORMACIÓN SE PRESENTA DE UNA MANERA BREVE COMO SECUENCIA DE IMÁGENES Y AUDIO, SIN LA PARTICIPACIÓN DE UN CONDUCTOR, CON EN FIN DE LOGRAR MAYOR DINAMISMO PRESENTA INFORMACIÓN SOBRE ASUNTOS GENERALES, POCO SUCEPTIBLES DE CAMBIOS INFORMA DE MANERA HOMOGÉNEA A UN GRUPO DE PERSONAS PARA PROPORCIONAR CONTENIDOS DE CARÁCTER INFORMATIVO NO PERMITE RETROALIMENTACIÓN CON EL EXPOSITOR PUES ES UN PROGRAMA GRABADO PREVIAMENTE.	APUNTAR, CONTAR, DEFINIR	ADQUIRIR, IMITAR, EJECUTAR, INFORMAR, ESCRIBIR, INTEGRAR, SEPARAR, LEER, REGISTRAR	ESCUCHAR, APRECIAR, ENTENDER, RESPONDER, COMUNICAR, INCLUSO: ANALIZAR, SELECCIONAR DIFERENCIAR	10 MINUTOS	DIRECTA

TIPO	MATERIAL	UTILIDAD	ALCANCES TOXONÓMICOS			DURACIÓN	CAPACITACIÓN
			DOMINIO				
			COGNOSCITIVO	PSICOMOTRIZ	AFECTIVO		
MENSAJE OFICIAL	VIDEO-CINTA	SIRVE PARA DIFUNDIR ALGUNA INSTRUCCIÓN GENERAL QUE DEBE SER CONOCIDA POR TODO EL PERSONAL, GENERALMENTE CON LA PARTICIPACIÓN DE LAS MÁXIMAS AUTORIDADES DE LA SUBSECRETARÍA DE INGRESOS, ES DE CORTA DURACIÓN Y NO PERMITE LA RETROALIMENTACIÓN. POR SU CORTA DURACIÓN NO SE PUEDEN IDENTIFICAR LOS ALCANCES TAXONÓMICOS	RECORDAR, RELATAR, ENUNCIAR, ENLISTAR, IDENTIFICAR, ORDENAR, EXPONER, EJEMPLIFICAR, CALCULAR	ADQUIRIR, IMITAR, EJECUTAR, INFORMAR, ESCRIBIR, INTEGRAR, SEPARAR, LEER, REGISTRAR	ESCUCHAR, APRECIAR, ENTENDER, RESPONDER, COMUNICAR, INCLUSO: ANALIZAR, SELECCIONAR DIFERENCIAR	10 MINUTOS	INDIRECTA
NOTICIERO	VIDEO-CINTA	ESTÁ INTEGRADO POR CÁPSULAS INFORMATIVAS DE HECHOS QUE ESTÁN SUCEDIENDO EN EL MOMENTO COMO CAMBIOS A LA NORMATIVIDAD, LA CREACIÓN DE NUEVAS UNIDADES O DEPENDENCIAS, CAMBIOS A LA ESTRUCTURA QUE AFECTEN EL FUNCIONAMIENTO DE LA SUBSECRETARÍA, LA PRESENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS QUE SERÁN DIFUNDIDOS VÍA TIE. NO TIENE FINES EDUCATIVOS, POR LO QUE NO TIENE ALCANCES TAXONÓMICOS.	RECORDAR, RELATAR, ENUNCIAR, ENLISTAR, IDENTIFICAR, LA SUBSECRETARÍA, LA PRESENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS QUE SERÁN DIFUNDIDOS VÍA TIE. NO TIENE FINES EDUCATIVOS, POR LO QUE NO TIENE ALCANCES TAXONÓMICOS.			20 MINUTOS	INDIRECTA
CURSO DIRECTO	INSTRUCTOR, MATERIAL DIDÁCTICO, EVALUACIONES, LISTAS DE ASISTENCIA, MEDIOS DIDÁCTICOS, PIZARRÓN, ROTAFOLIOS, COMPUTADORA, CAÑÓN, ETC. GUÍA DIDÁCTICA, MANUAL DEL PARTICIPANTE Y MANUAL DEL INSTRUCTOR	SE BASA EN LA EXPOSICIÓN DIRECTA DE UNO O VARIOS INSTRUCTORES O EXPERTOS EN LA MATERIA, ANTE UN GRUPO DE CAPACITANDOS SOBRE UN TEMA ESPECÍFICO, APOYÁNDOSE EN MATERIALES EDUCATIVOS Y EN LA UTILIZACIÓN DE DIFERENTES TÉCNICAS Y MEDIOS DIDÁCTICOS. SE EMPLEAN DINÁMICAS, LECTURAS, PRÁCTICAS Y/O EJERCICIOS, ASÍ COMO EVALUACIONES QUE PERMITEN LA INTERACCIÓN DEL GRUPO CON EL INSTRUCTOR Y EL MATERIAL EDUCATIVO OTORGADO. PERMITE UNA CAPACITACIÓN DIRECTA, SUPERVISADA E INMEDIATA AL PERSONAL QUE LABORA DENTRO DE UNA DEPENDENCIA ES TEÓRICO-PRÁCTICA, TIENE COMO OBJETIVO DESARROLLAR EL APRENDIZAJE COGNOSCITIVO, AFECTIVO Y PSICOMOTRIZ. CONTIENE INFORMACIÓN COMPLEJA Y MÁS DIFÍCIL DE APRENDER. CAMBIA DE MANERA CONSTANTE Y REQUIERE DE SER ACTUALIZADA EN NECESARIO UN ANÁLISIS PROFUNDO PARA SER APRENDIDO. NORMALMENTE LA POBLACIÓN ES PEQUEÑA POR LO QUE SE CONCENTRA EN UN SOLO LUGAR PERMITE UN APRENDIZAJE HOMOGÉNEO REQUIERE DE UNA ESTRECHA RELACIÓN ENTRE EL INSTRUCTOR Y EL CAPACITANDO ESTA ESTRATEGIA SE EMPLEA CUANDO ES NECESARIO CAPACITAR A LA MAYOR BREVEDAD A UN GRUPO DE PERSONAS.	RECORDAR, RELATAR, ENUNCIAR, ENLISTAR, IDENTIFICAR, ORDENAR, EXPONER, EJEMPLIFICAR, CALCULAR	ADQUIRIR, IMITAR, EJECUTAR, INFORMAR, ESCRIBIR, INTEGRAR, SEPARAR, LEER, REGISTRAR	ESCUCHAR, APRECIAR, ENTENDER, RESPONDER, COMUNICAR, INCLUSO: ANALIZAR, SELECCIONAR DIFERENCIAR	VARÍA SEGÚN CONTENIDO	DIRECTA

TIPO	MATERIAL	UTILIDAD	ALCANCES TOXONÓMICOS			DURACIÓN	CAPACITACIÓN
			DOMINIO				
			COGNOSCITIVO	PSICOMOTRIZ	AFECTIVO		
CURSO EN CASCADA	INSTRUCTOR, MATERIAL DIDÁCTICO, EVALUACIONES, LISTAS DE ASISTENCIA, MEDIOS DIDÁCTICOS, PIZARRÓN, ROTAFOLIOS, COMPUTADORA, CAÑÓN, ETC. GUÍA DIDÁCTICA, MANUAL DEL PARTICIPANTE Y MANUAL DEL INSTRUCTOR, MATERIAL APLICADO PARA TODOS LOS CASOS PARA AUNIFICAR CRITERIOS DE INSTRUCCIÓN.	ES UNA ESTRETEGIA MUY SIMILAR AL CURSO DIRECTO EN EL QUE INTERVIENEN UN INSTRUCTOR Y UN GRUPO QUE PARTICIPAN EN UNA INSTRUCCIÓN DIRECTA, CON LA DIFERENCIA QUE AL PARTICIPANTE SE LE INCULCAN ALGUNOS ASPECTOS DIDÁCTICOS QUE LE FACILITEN DESDOBLAR LOS CONOCIMIENTOS, ES DECIR, REIMPARTIRLO A OTROS COMPAÑEROS. PERMITE UNA CAPACITACIÓN MASIVA Y SIMULTÁNEA A UN MAYOR GRUPO DE PERSONAS. TIENE UNA CAPACITACIÓN DIRECTA Y SUPERVISADA E INMEDIATA, AL EMPLEARSE UN EFECTO MULTIPLICADOR. SE EMPLEA CUANDO SE QUIERE QUE LOS CAPACITANDOS SOBRE CONTENIDOS: TEÓRICO PRÁCTICOS CUYO OBJETIVO SEA ALCANZAR UN APRENDIZAJE COGNOSCITIVO, AFECTIVO Y PSICOMOTRIZ, O CUANDO LA INFORMACIÓN QUE CONTIENE SEA COMPLEJA Y DIFÍCIL DE APRENDER, O PORQUE CAMBIA CONSTANTEMENTE Y REQUIERE DE SER ACTUALIZADA, PORQUE REQUIERE DE UN ANÁLISIS PROFUNDO Y NECESITA UNA ESTRECHA VINCULACIÓN ENTRE EL INSTRUCTOR Y EL CAPACITANDO. CUANDO LA POBLACIÓN A CAPACITAR ES NUMEROSA Y ESTÁ UBICADA EN DIFERENTES PUNTOS GEOGRÁFICOS Y NO SE PUEDEN TRASLADAR FÁCILMENTE, O BIEN, CUANDO SE NECESITA PROPICIAR UN CONOCIMIENTO HOMOGÉNEO Y SE TIENE UN BREVE	RECORDAR, RELATAR, ENUNCIAR, ENLISTAR, IDENTIFICAR, ORDENAR, EXPONER, EJEMPLIFICAR, CALCULAR	ADQUIRIR, IMITAR, EJECUTAR, INFORMAR, ESCRIBIR, INTEGRAR, SEPARAR, LEER, REGISTRAR	ESCUCHAR, APRECIAR, ENTENDER, RESPONDER, COMUNICAR, INCLUSO: ANALIZAR, SELECCIONAR DIFERENCIAR	VARÍA SEGÚN CONTENIDO	DIRECTA
ENTRENAMIENTO EN PUESTO DE TRABAJO (E.P.T.)	GUÍA DE EPT, LISTA DE VERIFICACIÓN, CASOS PRÁCTICOS	ES UNA ESTRETEGIA DE FORMACIÓN QUE PERMITE CAPACITAR AL EMPLEADO EN SUS FUNCIONES, DENTRO DE SU ESPACIO LABORAL MEDIANTE LA EJECUCIÓN DE SUS PROCEDIMIENTOS. SIRVE PARA ABORDAR UNA MATERIA DE MANERA EXTENSA, PROFUNDA Y CON UN ENFOQUE TEÓRICO-PRÁCTICO EN EL ÁMBITO LABORAL. ACTUALIZA LOS CONOCIMIENTOS DE UN GRUPO DE PERSONAS SOBRE UN TEMA. SE EMPLEA CUANDO SE OBSERVAN FALLAS CONSISTENTES EN LA EJECUCIÓN DE UN PROCEDIMIENTO O CUANDO CAMBIA O CUANDO SE TRATA DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO Y NO PUEDE DARSE LA CAPACITACIÓN EN UN EVENTO FORMAL..	CONOCER, COMPRENDER, APLICAR, ANALIZAR, SINTETIZAR, EVALUAR	RESPUESTA, OPERACIÓN, MECANIZACIÓN	RECEPTIVIDAD, RESPONDER, VALORAR, ORGANIZAR	VARÍA SEGÚN CONTENIDO	DIRECTA

TIPO	MATERIAL	UTILIDAD	ALCANCES TOXONÓMICOS			DURACIÓN	CAPACITACIÓN
			DOMINIO				
			COGNOSCITIVO	PSICOMOTRIZ	AFECTIVO		
TALLERES	EL MATERIAL NECESARIO SEGÚN EL TEMA QUE SE ABORDE	ES UN PROCESO DIDÁCTICO Y METODOLÓGICO QUE PROPICIA Y FACILITA LA COMBINACIÓN DE LA REFLEXIÓN Y LA PRODUCCIÓN, AL INTERACTUAR ASESORES Y ESPECIALISTAS O DISEÑADORES SOBRE UN TEMA ESPECÍFICO, CON EL FIN DE OBTENER UN PRODUCTO DETERMINADO, TALES COMO ELABORACIÓN DE CURRÍCULAS, DESCRIPCIONES DE PUESTOS, INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, TRAYECTORIAS DE PUESTOS, ETC.. SIRVE PARA TRABAJAR DE MANERA ORGANIZADA Y SISTEMÁTICA LA INFORMACIÓN PARTICULAR SOBRE DETERMINADO TEMA, DE TAL FORMA, QUE TANTO LOS EXPERTOS COMO LOS ASESORES ANALIZAN, SINTETIZAN Y OBTIENEN LOS DATOS NECESARIOS, SEGÚN SEA LA TEMÁTICA.. EN LOS TALLERES PARTICIPAN ÚNICAMENTE LAS PERSONAS QUE CUENTAN CON LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS Y SUFICIENTE DEL TEMA PARA QUE, CON EL APOYO DE LOS DISEÑADORES, ELABOREN EL FORMATO Y LA METODOLOGÍA DEL EVENTO.	RECORDAR, RELATAR, ENUNCIAR, ENLISTAR, IDENTIFICAR, ORDENAR, EXPONER, EJEMPLIFICAR, CALCULAR, DEDUCIR Y DEFINIR	EJECUTAR, INTEGRAR, SEPARAR Y REGISTRAR	ESCUCHAR, ENTENDER, RESPONDER, COMUNICAR, APRECIAR, ANALIZAR, INTERACTUAR, PLANEAR, PREVEER.	VARÍA SEGÚN CONTENIDO	DIRECTA
DIPLOMADOS	MATERIAL DIDÁCTICO, ESCRITO O DIGITALIZADO	ES UN PROGRAMA DE ESTUDIOS DE PROFESIONALIZACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN DIRIGIDO PRINCIPALMENTE A LOS MANDOS MEDIOS O CON SUPERVISIÓN EN MATERIAS ESPECÍFICAS RELACIONADAS CON LA ADMINSTRACIÓN TRIBUTARIA, ADUANERA Y DE POLÍTICA FISCAL. CONTRIBUYENDO A LA FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS A FIN DE QUE PUEDAN ENTRENAR E INCORPORAR AQUELLOS CONOCIMIENTOS Y TÉCNICAS QUE PERMITAN UN MEJOR DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES. ESTE TIPO DE ESTRATEGIA COMBINA LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICO PRÁCTICOS, ALGUNOS DE ELLOS SON REALIZADOS EXPRESAMENTE PARA LA DEPENDENCIA POR INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PRESTIGIO O BIEN CON LA PARTICIPACIÓN DE LOS CAPACITANDOS EN DIPLOMADOS PREDISEÑADOS. EN TODOS LOS CASOS LA SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES DEPENDE DIRECTAMENTE DE LA VINCULACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS TEMÁTICOS Y LAS FUNCIONES DESARROLLADAS. DIRIGIENDO LA INVERSIÓN HACIA TEMAS ESTRATÉGICOS.	DISTINGUIR, RECORDAR, RELATAR, ENUNCIAR, ENLISTAR, IDENTIFICAR, ORDENAR, EXPONER, EJEMPLIFICAR, CALCULAR, RELACIONAR, DESGLOSAR, DEDUCIR.	ADQUIRIR, IMITAR, EJECUTAR, INFORMAR, ESCRIBIR, INTEGRAR, SEPARAR, LEER, REGISTRAR	ESCUCHAR, ENTENDER, RESPONDER, COMUNICAR, APRECIAR, ANALIZAR, INTERACTUAR, PLANEAR, PREVEER.	VARÍA SEGÚN CONTENIDO	DIRECTA

TIPO	MATERIAL	UTILIDAD	ALCANCES TOXONÓMICOS			DURACIÓN	CAPACITACIÓN
			DOMINIO				
			COGNOSCITIVO	PSICOMOTRIZ	AFECTIVO		
HISTORIETA	HISTORIETA. CUADERNO DE EJERCICIOS, EVALUACIONES	MATERIAL EDUCATIVO QUE PERMITE INVOLUCRAR AL PARTICIPANTE DE UNA MANERA AMENA Y SIGNIFICATIVA, A TRAVÉS DE ILUSTRACIONES EN EL CONOCIMIENTOS DE UNA MATEIRA O ÁREA DE APRENDIZAJE, RECREÁNDOLA CON BASE EN EL CONTEXTO CULTURAL DE LOS PARTICIPANTES. SE EMPLEA CUANDO EL CONTENIDO ES SENCILLO Y TIENE COMO OBJETIVO DESARROLLAR APRENDIZAJE COGNOSCITIVO Y AFECTIVO. REQUIERE SER ACTUALIZADO PERIÓDICAMENTE PUES TIENE CORTA VIGENCIA Y NO REQUIERE UNA INTERRELACIÓN ENTRE EL PARTICIPANTE Y EL INSTRUCTOR PARA PODER SER COMPRENDIDO CUANDO LA POBLACIÓN NO TIENE EL HÁBITO DE LA LECTURA, ES NUMEROSA Y SE ENCUENTRA DISTRIBUIDA EN DISTANTES PUNTOS GEOGRÁFICOS, O CUANDO EL TEMA ES DE FÁCIL COMPRENSIÓN Y PERMITE SENSIBILIZAR AL PERSONAL DE MANERA INMEDIATA Y HOMOGÉNEA.	RECORDAR, RELATAR, ENUNCIAR, ENLISTAR	ADQUIRIR, IMITAR	ENTENDER, RESPONDER, COMUNICAR, APRECIAR	10 HRS.	INDIRECTA



ADMINISTRACIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN
 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
 SUBADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES
 DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN



NOMBRE DEL ÁREA: ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

MANDOS MEDIOS			
ÁREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN	UNIV.	ESTRAT.	TIPO DE MATERIA
PROGRAMACIÓN EN C++	2	CD	INF
PROGRAMACIÓN EN HTML	2	CD	INF
PROGRAMACIÓN UNIX	3	CD	INF
PROGRAMACIÓN EN VISUAL BASIC	3	CD	INF
REDES	3	CD	INF
SISTEMA OPERATIVO HPUX	1	CD	INF
SQL WINDOWS	3	CD	INF
WINDOWS NT	2	CD	INF
WINDOWS '95	8	CD	INF
EXCEL AVANZADO (MACROS)	5	CD	INF
DIPLOMADO AUT. EN IMPUESTOS	1	TUT	TS

ÁREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA EL DESARROLLO	UNIV.	ESTRAT.	TIPO DE MATERIA
ESTADÍSTICA	3	MAE	TS
ECONOMETRÍA	3	MAE	TS
FINANZAS PÚBLICAS	5	MAE	TS
TÉCNICAS Y MÉTODOS DE SUPER.	1	MAE	HAP
TOMA DE DECISIONES	11	CD	HAP
MANEJO DE CONFLICTOS	2	CD	HAP
DESARROLLO ASERTIVO	8	CD	HAP

SOLICITÓ: _____

NOMBRE DEL RESPONSABLE: LIC. ALEJANDRO ITURBE RAMÍREZ

OPERATIVOS			
ÁREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN	UNIV.	ESTRAT.	TIPO DE MATERIA
PROGRAMACIÓN EN C++	6	CD	INF
PROGRAMACIÓN EN HTML	6	CD	INF
PROGRAMACIÓN UNIX	6	CD	INF
PROGRAMACIÓN EN VISUAL BASIC	6	CD	INF
REDES	8	CD	INF
SISTEMA OPERATIVO HPUX	6	CD	INF
SQL WINDOWS	7	CD	INF
WINDOWS NT	5	CD	INF
WINDOWS '95	17	CD	INF
INTERNET - BROWSER	7	CD	INF
TAQUIGRAFÍA	3	TAL	HAP

ÁREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA EL DESARROLLO	UNIV.	ESTRAT.	TIPO DE MATERIA
OFFICE '95	6	CD	INF
MANEJO DE CONFLICTOS	2	CD	HAP
ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO	8	PVE	HAP
DESARROLLO ASERTIVO	10	CD	HAP

AUTORIZÓ: _____



ADMINISTRACIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
SUBADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN



NOMBRE DEL ÁREA: ADMINISTRACIÓN DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN

MANDOS MEDIOS			
ÁREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA LA FUNCIÓN	UNIV.	ESTRAT.	TIPO DE MATERIA
ENTREVISTA KINESICA	7	CD	TS
TÉCNICAS DE INTERROGATORIO POLICIACO	7	CD	TS
TEST DE COLORES LÜSCHER	4	CD	TS
CURSO DE MMPI-2	3	CD	TS
PRUEBAS PROYECTIVAS(HTP,ÁRBOL, ANIMAL)	4	TALL	TS
OFFICE	7	CD	INF
WINDOWS '95	12	CD	INF

SOLICITÓ: _____

NOMBRE DEL RESPONSABLE: LIC. CONCEPCIÓN PEDROZA Y REYNOSO

OPERATIVOS			
ÁREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA LA FUNCIÓN	UNIV.	ESTRAT.	TIPO DE MATERIA
OFFICE	4	CD	INF
ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL	4	CD	SEC

AUTORIZÓ: _____

SH
CP

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
SUBADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

AGIDE

NOMBRE DEL ÁREA: ADMINISTRACIÓN DE INFORMÁTICA

MANDOS MEDIOS			
ÁREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA LA FUNCIÓN	UNIV.	ESTRAT.	TIPO DE MATERIA
ACCESS	5	CD	INF
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	3	CD	INF
ANÁLISIS Y DISEÑO ORIENTADO A OBJETOS	2	CD	INF
DISEÑO GRÁFICO	3	CD	INF
EXCHANGE SERVER	3	CD	INF
FRONT PAGE (INTERNET)	3	CD	INF
INTERNET	3	CD	INF
INTERNET INFORMATION SERVER	3	CD	INF
OFFICE '95 AVANZADO	3	CD	INF
PROJECT (WIN '95)	3	CD	INF
SEG.Y OPER. DE CENTROS DE CÓMPUTO	3	CD	INF
SM SYSTEM	3	CD	INF
SQL SERVER ADMINISTRATION	6	CD	INF
SQL SERVER IMPLEMENTATION	3	CD	INF
TALLER DE COMUNICACIONES	3	CD	INF
VISUAL BASIC	2	CD	INF
WINDOWS '95	3	CD	INF
WINDOWS NT	6	CD	INF

NOMBRE DEL RESPONSABLE: ACT. JAVIER GARCÍA GARCÍA

OPERATIVOS			
ÁREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA LA FUNCIÓN	UNIV.	ESTRAT.	TIPO DE MATERIA
ACCESS	7	CD	INF
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	5	CD	INF
ANÁLISIS Y DISEÑO ORIENTADO A OBJETOS	4	CD	INF
DISEÑO GRÁFICO	3	CD	INF
EXCHANGE SERVER	5	CD	INF
FRONT PAGE (INTERNET)	5	CD	INF
INTERNET	5	CD	INF
INTERNET INFORMATION SERVER	5	CD	INF
OFFICE '95 AVANZADO	5	CD	INF
PROJECT (WIN '95)	5	CD	INF
SEG.Y OPER. DE CENTROS DE CÓMPUTO	5	CD	INF
SM SYSTEM	5	CD	INF
SQL SERVER ADMINISTRATION	8	CD	INF
SQL SERVER IMPLEMENTATION	5	CD	INF
TALLER DE COMUNICACIONES	6	CD	INF
VISUAL BASIC	2	CD	INF
WINDOWS '95	4	CD	INF
WINDOWS NT	7	CD	INF

ÁREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA EL DESARROLLO	UNIV.	ESTRAT.	TIPO DE MATERIA
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	4	PVE	HAP
TÉCNICAS Y MÉTODOS DE SUPERVISIÓN	4	MAE	HAP
TOMA DE DECISIONES	2	CD	HAP
DESARROLLO ASERTIVO	2	CD	HAP

ÁREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA EL DESARROLLO	UNIV.	ESTRAT.	TIPO DE MATERIA
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	4	PVE	HAP
TOMA DE DECISIONES	3	CD	HAP
MANEJO DE CONFLICTOS	3	CD	HAP
DESARROLLO ASERTIVO	6	CD	HAP

SOLICITÓ: _____

AUTORIZÓ: _____



ADMINISTRACIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
SUBADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN



NOMBRE DEL ÁREA: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

MANDOS MEDIOS			
ÁREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA LA FUNCIÓN	UNIV.	ESTRAT.	TIPO DE MATERIA
ACCESS	2	CD	INF
ACTUALIZACIÓN DE INSTRUCTORES	1	CD	CAP
CONDICIONES GRALES. DE TRABAJO	1	CONF	ADM
DIPLOMADO DE CAPACITACIÓN	1	VCUR	CAP
HOJA ÚNICA DE SERVICIOS	1	CONF	ADM
OFFICE	5	CD	INF
PLANEACIÓN DIDÁCTICA	1	MAE	CAP
SEGUROS	1	CD	ADM
WINDOWS '95	4	CD	INF
ADMINISTRACIÓN DEL GÉNESIS	1	CD	CAP
ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	1	MAE	CAP

SOLICITÓ: _____

NOMBRE DEL RESPONSABLE: LIC. FRANCISCO HELUE MINA

OPERATIVOS			
ÁREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA LA FUNCIÓN	UNIV.	ESTRAT.	TIPO DE MATERIA
ACCESS	12	CD	INF
ACTUALIZACIÓN SECRETARIAL	6	CD	SEC
ACTUALIZACIÓN DE INSTRUCTORES	2	CD	CAP
ADMINISTRACIÓN	10	MAE	HAP
ALMACENES E INVENTARIOS	7	CD	ADM
CONDICIONES GRALES. DE TRABAJO	10	CONF	ADM
CONTABILIDAD	14	MAE	TS
CONTROL DE ASISTENCIA	6	CONF	ADM
CONTROL PRESUPUESTAL	10	CONF	ADM
DIPLOMADO DE CAPACITACIÓN	2	VCUR	CAP
ENTREVISTA KINÉSICA	2	CD	TS
FILIACIÓN	3	CONF	ADM
HOJA ÚNICA DE SERVICIOS	7	CONF	ADM
LEY DE ADQUISICIONES	7	MAE	ADM
LEY DE PRESUPUESTO CONTAB Y GASTO PUB.	6	MAE	ADM
OFFICE	16	CD	INF
PLANEACIÓN DIDÁCTICA	2	MAE	CAP
SEGUROS	6	CONF	ADM
CERRAJERÍA	4	TAL	TS
ELECTRICIDAD	4	TAL	TS
EVALUACIÓN DE PRUEBAS PSICOM.	2	TAL	TS
MECÁNICA	4	TAL	TS
VIALIDAD	4	CD	TS
WINDOWS '95	20	CD	INF
INDUCCIÓN A LA SSI	5	VCON	TS
ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	2	MAE	CAP
ADMINISTRACIÓN DEL GÉNESIS	2	CD	CAP
DIPLOMADO AUT. EN IMPUESTOS	1	TUT	TS

AUTORIZÓ: _____



ADMINISTRACIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN
 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
 SUBADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES
 DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN



NOMBRE DEL ÁREA: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

MANDOS MEDIOS			
<i>AREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA EL DESARROLLO</i>	UNIV.	ESTRAT.	TIPO DE MATERIA
ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO	3	PVE	HAP
ESTADÍSTICA	1	MAE	TS
FORMACIÓN DE INSTRUCTORES	2	CD	CAP
TÉCNICAS Y MET. DE SUPERVISIÓN	3	MAE	HAP
TOMA DE DECISIONES	3	CD	HAP
MANEJO DE CONFLICTOS	3	CD	HAP
ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO	3	PVE	HAP
DESARROLLO ASERTIVO	3	CD	HAP

SOLICITÓ:

NOMBRE DEL RESPONSABLE: LIC. FRANCISCO HELUE MINA

OPERATIVOS			
<i>AREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA EL DESARROLLO</i>	UNIV.	ESTRAT.	TIPO DE MATERIA
ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO	6	PVE	HAP
ESTADÍSTICA	5	MAE	TS
FORMACIÓN DE INSTRUCTORES	3	CD	CAP
ORTOGRAFÍA	7	TAL	SEC
REDACCIÓN	10	CD	SEC
TAQUIGRAFÍA	5	TAL	SEC
TOMA DE DECISIONES	11	CD	HAP
MANEJO DE CONFLICTOS	8	CD	HAP
DESARROLLO ASERTIVO	15	CD	HAP

AUTORIZÓ:



ADMINISTRACIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN
 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
 SUBADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES
 DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN



NOMBRE DEL ÁREA: ADMÓN. INSTRUMENTACIÓN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO

NOMBRE DEL RESPONSABLE: DR. CARLOS AZUARA BUSTAMANTE

MANDOS MEDIOS

ÁREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA LA FUNCIÓN	UNIV.	ESTRAT.	TIPO DE MATERIA
ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS	7	CD	TS
COMPRAS Y DESARROLLO DE PROVEEDORES	3	CD	TS
INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES	9	CD	TS
DERECHO MERCANTIL	4	CD	TS
PROCEDIMIENTO ADUANERO	10	CD	TS
VISUAL BASIC	1	CD	INF
ACCESS	2	CD	INF
COMERCIO EXTERIOR	1	MAE	TS
COMBATE AL CONTRABANDO	1	VCON	TS
REDES	3	CD	INF
OFFICE	1	CD	INF
WINDOWS '95	1	CD	INF
DIPLOMADO AUT. EN IMPUESTOS	4	TUT	TS

OPERATIVOS

ÁREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA LA FUNCIÓN	UNIV.	ESTRAT.	TIPO DE MATERIA
ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS	3	CD	TS
INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES	1	CD	TS
DERECHO MERCANTIL	2	CD	TS
PROCEDIMIENTO ADUANERO	2	CD	TS
REDES	2	CD	INF
OFFICE	1	CD	INF

ÁREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA EL DESARROLLO	UNIV.	ESTRAT.	TIPO DE MATERIA
DESARROLLO ASERTIVO	3	CD	HAP
TOMA DE DECISIONES	5	CD	HAP
TÉCNICAS Y MET. DE SUPERVISIÓN	3	MAE	HAP
MANEJO DE CONFLICTOS	3	CD	HAP

ÁREAS DE CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA EL DESARROLLO	UNIV.	ESTRAT.	TIPO DE MATERIA
ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO	3	PVE	HAP

SOLICITÓ: _____

AUTORIZÓ: _____

PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN 1997 POR ESTRATEGIA

