

**U** **NIVERSIDAD**  
**I** **NSURGENTES**

*Plantel Xola*

**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON  
INCORPORACION A LA U.N.A.M. CLAVE 3315-25**

“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A  
TRAVÉS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES  
PARA EL PERSONAL DE SERVICIO PROFESIONAL  
DE CARRERA, DE LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA  
APOYOS Y SERVICIOS A LA COMERCIALIZACIÓN  
AGROPECUARIA”

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

C. ANAYELI RAMIREZ MARTINEZ

ASESOR: MTRO. MIGUEL ANGEL MEDINA GUTIERREZ

MÉXICO, D.F.

2009



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.

## **A MIS PADRES**

Catarina y Jaime por darme su amor incondicional, apoyo, dedicación, por todos sus esfuerzos y sacrificios para que yo consiguiera este momento y otros muchos, por alentarme en momentos difíciles y darme las fuerzas para seguir adelante y nunca rendirme, gracias a ustedes hoy concluyó un capítulo más en mi vida y me siento orgullosa de lo que hemos realizado, gracias por ser mi ejemplo.

## **A MI HERMANO**

Jaime Raziel por quererme, cuidarme y apoyarme siempre, quien me ha enseñado a ser constante y vencer esos retos por muy difíciles que parezcan, gracias por tener siempre las palabras precisas y por estar a mi lado en todo momento.

## **A MI ASESOR Y SINODALES**

Gracias por la atención y orientación proporcionada, ya que sus conocimientos y sugerencias ayudaron a enriquecer este trabajo.

A todas aquellas personas que me han permitido ser parte de su vida y contribuyeron con su apoyo, que me transmitieron conocimientos, consejos y experiencias a mi desarrollo personal y profesional GRACIAS.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	6
CAPÍTULO I.....	9
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: CAPACITACIÓN .....	9
1.1 Antecedentes Históricos de la Capacitación de Recursos Humanos en las Organizaciones .....	11
1.2 Antecedentes Históricos de la Capacitación en México .....	17
1.3 Concepto de Capacitación en las Organizaciones .....	20
1.4 Diferencia Entre Capacitación y Adiestramiento.....	21
1.5 Capacitación y Desarrollo .....	23
1.6 Tipos de Capacitación .....	24
CAPÍTULO II.....	30
LA CAPACITACIÓN: EL APRENDIZAJE Y LA MOTIVACIÓN (EL ENFOQUE HUMANISTA) .....	30
2.1 Importancia de la Educación y el Aprendizaje en la Capacitación.....	31
2.1.1 Teorías del Conductismo .....	33
2.1.2 Teorías Cognoscitivistas .....	36
2.2 La Motivación .....	37
2.3 Enfoque Humanista.....	39
2.4 Teorías del Contenido de la Motivación .....	40
2.4.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow .....	40
2.4.2 Teoría de la Dualidad de Herzberg (de los dos factores).....	43
2.4.3 Comparación de los Modelos de Herzberg y Maslow.....	46
2.4.4 Teoría de McClelland .....	48
2.5 Teorías del Proceso de la Motivación.....	49
2.5.1 Teoría de la Valencia Expectativa de Vroom .....	49
2.5.2 Teoría de Porter y Lawler .....	51
2.5.3 Teoría de Mc Gregor .....	52
2.6 Importancia de la Motivación Para la Psicología.....	55
CAPÍTULO III.....	56
LA CAPACITACIÓN COMO COMPETENCIA LABORAL .....	56
3.1 Concepto de Competencia .....	57
3.2 Competencia Laboral .....	58
3.3 Sistema de Normalización Certificación en Competencia Laboral.....	61
3.3.1 Educación Basada en Normas de Competencia .....	61
3.3.2 Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral .....	65
3.3.3 Sistema Normalizado de Competencia Laboral .....	69
3.3.4 Sistema de Certificación de Competencia Laboral .....	71
3.4 Competencia laboral en Otros Países .....	73
3.4.1 Reino Unido.....	74
3.4.2 Canadá .....	75
3.4.3 Australia .....	76
3.4.4 Trabajadores en México .....	77

CAPÍTULO IV .....	79
MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN .....	79
4.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos .....	80
4.2 Ley Federal del Trabajo.....	82
4.3 Antecedentes Históricos del Servicio Profesional de Carrera (SPC) .....	90
4.4 Servicio Profesional de Carrera (SPC) .....	91
4.4.1 Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera .....	92
4.4.2 Servidores Públicos .....	95
4.5 Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Admón. Pública Federal .....	97
4.6 Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.....	98
CAPÍTULO V.....	101
ELEMENTOS DEL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN .....	101
5.1. Detección de Necesidades de Capacitación .....	103
5.1.1 Análisis y Descripción del Puesto.....	106
5.1.2 Contenido de la Descripción de Puesto .....	107
5.1.3 Perfil de Puesto .....	108
5.2 Planeación .....	109
5.2.1 Diseño de Programa de Capacitación.....	110
5.2.2 Programación y Presupuesto.....	113
5.3 Organización .....	114
5.4 Ejecución .....	114
5.5 Control .....	115
5.6 Evaluación y Seguimiento del Programa de Capacitación.....	116
CAPÍTULO VI.....	117
METODOLOGÍA .....	117
6.1 Planteamiento del Problema.....	118
6.2 Objetivos .....	119
6.2.1 Objetivo General .....	119
6.2.2 Objetivos Específicos .....	119
6.3 Hipótesis .....	120
6.3.1 Hipótesis de Investigación (Hi).....	120
6.3.2 Hipótesis Nula (Ho) .....	120
6.4 Variables y Definiciones .....	121
6.4.1 Variable Independientes V.I. ....	121
6.4.2 Variables Dependiente V.D. ....	121
6.4.3 Definición Conceptual de Variables .....	122
6.4.4 Descripción Operacional de Variables .....	123
6.4.5 Variables Intercurrentes .....	124
6.5 Población .....	124
6.6 Muestra .....	125
6.7 Muestreo.....	125
6.8 Diseño de Investigación .....	125
6.9 Tipo de Estudio.....	125
6.10 Instrumento .....	126
6.11 Procedimiento.....	127
6.12 Pruebas Estadísticas.....	128
CAPÍTULO VII.....	129
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	129
7.1 Estadística Descriptiva .....	130
7.2 Descripción de Capacidades Gerenciales .....	131
7.3 Diseño del Programa de Capacitación.....	141

CONCLUSIONES.....	147
ANEXO A: APOYO DOCUMENTAL.....	151
ANEXO B: CUESTIONARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA SERVIDORES PÚBLICOS DE CARRERA .....	154
ANEXO C: DESCRIPCIÓN DE CADA NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO, DISTINTOS PUESTOS QUE LA INTEGRAN Y ÁREA DE ADSCRIPCIÓN A LA QUE PERTENECEN.....	159
ANEXO D: FORMATOS DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS QUE PERTENECEN A ASERCA.....	166
ANEXO E: RESULTADOS COMPLEMENTARIOS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN .....	211
BIBLIOGRAFÍAS.....	234

# **INTRODUCCIÓN**

La investigación que presento bajo la forma de tesis se enmarca dentro del área de la Psicología Laboral y tiene por objetivo darle la importancia a los diseños de los programas de capacitación, considerando las necesidades de los servidores públicos. Bajo este contexto se realizó una investigación de acuerdo a la plantilla de personal vigente de la organización pública Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA), en la Dirección de Administración, enfocada en la Subdirección de Servicio Profesional de Carrera (SSPC), que es uno de los catorce Órganos Administrativos Desconcentrados de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). Todas las organizaciones tienen la necesidad forzosa de ponderar de algún modo el nivel tabular presupuestado de los distintos puestos que la integran, en este caso me baso en los niveles sustantivos, con la finalidad de obtener los datos necesarios para “Diseñar un programa de capacitación a través de la detección de necesidades para el personal sujeto al servicio profesional de carrera de la organización pública Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA)”.

Este trabajo esta organizado en siete capítulos, los cuales son descritos a continuación:

## **CAPÍTULO I: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: CAPACITACIÓN**

Se abordan los elementos importantes de la capacitación como: antecedentes históricos, el concepto de capacitación, diferencias y tipos de capacitación y como contribuye ésta al desarrollo de los individuos dentro de las organizaciones; lo cual nos dará un panorama amplio acerca de su trascendencia dentro de la administración de recursos humanos.

## **CAPÍTULO II: LA CAPACITACIÓN: EL APRENDIZAJE Y LA MOTIVACIÓN (EL ENFOQUE HUMANISTA)**

Se revisa el concepto de educación y de aprendizaje y se hará mención de los dos enfoques principales de los procesos del aprendizaje; así mismo se describe el concepto de motivación y la importancia para el psicólogo desde el Enfoque Humanista, apoyándose en sus principales teorías y autores que las representan.

## **CAPÍTULO III: LA CAPACITACIÓN COMO GENERADOR DE VALOR EN LAS ORGANIZACIONES**

Se describe una síntesis de competencia laboral a partir de su concepto y antecedentes, mencionando los componentes del sistema de normalización y certificación de competencia laboral, haciendo mención de la competencia laboral que existe en otros países.

## **CAPÍTULO IV: MARCO LEGAL DE CAPACITACIÓN**

Se revisa el marco legal de capacitación y adiestramiento en México, enfocado principalmente al sector público y a los derechos y obligaciones tanto para patrones como para los trabajadores también llamados Servidores Públicos de Carrera, por lo tanto se hace referencia a los antecedentes históricos y al reglamento del Servicio Profesional de Carrera, a la Ley Federal del Trabajo, a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y al Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

## **CAPÍTULO V: ELEMENTOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN**

Se describe el proceso de capacitación que consta de la detección de necesidades, planeación, organización, ejecución, control, evaluación y seguimiento, considerando al proceso como elemento fundamental para la elaboración de la propuesta de un programa de capacitación.



## **CAPÍTULO VI: METODOLOGÍA**

En este capítulo se incluyen todos los elementos necesarios para elaborar el diseño de un programa de capacitación para el desenvolvimiento de los Servidores Públicos sujetos al SPC, de la organización pública ASERCA.

## **CAPÍTULO VII: RESULTADOS**

Descripción específica de los resultados que se obtuvieron de acuerdo a la Detección de Necesidades de Capacitación y que fueron significativos, y finalmente se procede hacer el diseño de un programa de capacitación conforme a estos resultados.

# **CAPÍTULO I**

## **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:**

### **CAPACITACIÓN**

La Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades, habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con la finalidad de lograr los objetivos y beneficios individuales, de la organización y del país.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos de toda la organización, la cual tiene como fin la creación y distribución de algún producto (como un bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como una actividad especializada), para poder obtener estos objetivos se necesita persuadir y mantener personas en la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable. De allí la importancia de que cada organización debe contar con un psicólogo que estudie la conducta y las funciones psicológicas (la atención, la percepción, la memoria, el pensamiento, la inteligencia, el lenguaje, las emociones y el aprendizaje), para adaptarse al medio que les rodea. Existen distintas áreas de la Psicología, cada una de las cuales incluyen un área específica como la Psicología Laboral, la Clínica, la Experimental, la Educativa, la Social, la Comunitaria, entre otras. No obstante, estas áreas están interrelacionadas y frecuentemente coinciden unas con otras.

En este caso me enfocare a la Psicología Laboral, que es la que se encarga del análisis y evaluación de puestos de trabajo, a la selección de personal para trabajar en la organización y el comportamiento humano dentro de la organización que propicia el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como el desarrollo de la organización a través de la capacitación. Razón por la cual, en el presente capítulo explico los inicios de la capacitación hasta su actual desarrollo.

## **1.1 Antecedentes Históricos de la Capacitación de Recursos Humanos en las Organizaciones**

A lo largo de la historia de la humanidad en todas las épocas ha existido una relación entre el esfuerzo humano y la realización de tareas, ya que en todas las civilizaciones siempre hay personas que guían las tareas y las que las realizan para un fin específico. Con ello surgieron diferentes formas de relaciones laborales de acuerdo a la cultura, sociedad, política y economía de cada civilización.

### Época Primitiva

La aparición del hombre representa una de las más grandes transformaciones desde sus orígenes, el ser humano tuvo necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, el hombre primitivo vivió principalmente de la recolección de alimentos y de la caza, Se organizaba en grupos para protegerse del medio ambiente y sobrevivir.

“Desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea ardua o pesada, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para lograr lo que deseaban. Y en la medida que la tarea era más difícil, requirieron una mejor organización. Surgieron entonces los líderes que dirigían las operaciones, como la caza de animales o la construcción de una pirámide en grupos más evolucionados” ([http://209.85.165.104/search?q=cache:3U6MvYM0fN0J:usuarios.lycos.es/manuell/capitulo\\_1.htm+Epoca+primitiva&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=mx](http://209.85.165.104/search?q=cache:3U6MvYM0fN0J:usuarios.lycos.es/manuell/capitulo_1.htm+Epoca+primitiva&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=mx)).

Es evidente que existieron procesos de capacitación como la planeación y organización que permitieron a los hombres primitivos realizar actividades necesarias para satisfacer sus necesidades básicas y líderes que guiaban a otros en el desempeño de las labores cotidianas.

## Época Agrícola

“Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. Con la aparición del Estado que señala el inicio de la civilización surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo” ([http://209.85.165.104/search?q=cache:3U6MvYM0fN0J:usuarios.lycos.es/manuell/capitulo\\_1.htm+Epo ca+primitiva&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=mx](http://209.85.165.104/search?q=cache:3U6MvYM0fN0J:usuarios.lycos.es/manuell/capitulo_1.htm+Epo+ca+primitiva&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=mx)).

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa y los conocimientos se pasaban de generación en generación.

## Época Grecolatina

En esta época surge la esclavitud, la práctica de ésta data desde la época primitiva, aunque su institucionalización probablemente se produjo cuando los avances agrícolas hicieron posible sociedades más organizadas en las que se necesitaban esclavos para determinadas funciones. Para obtenerlos se conquistaron otros pueblos, algunas personas se vendían o lo hacían con miembros de su familia para pagar deudas pendientes.

“El esclavo carecía de derechos y se les ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido ha estas medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del imperio romano” ([http://209.85.165.104/search?q=cache:3U6MvYM0fN0J:usuarios.lycos.es/manuell/capitulo\\_1.htm+Epo ca+primitiva&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=mx](http://209.85.165.104/search?q=cache:3U6MvYM0fN0J:usuarios.lycos.es/manuell/capitulo_1.htm+Epo+ca+primitiva&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=mx)).

Este sistema convierte a los trabajadores en parte del patrimonio del dueño que dispone de él a su voluntad, el esclavo se definía legalmente como una mercancía que el dueño podía vender, comprar, regalar o cambiar por una deuda, sin que el esclavo pudiera ejercer ningún derecho u objeción personal o legal. La esclavitud romana difería de la griega en varios aspectos importantes. Los romanos tenían más

derechos sobre sus esclavos, incluido el legal sobre la vida y la muerte. La esclavitud también era mucho más necesaria para la economía y el sistema social de Roma, especialmente durante el periodo del imperio, de la antigua Roma, los romanos que a menudo poseían grandes mansiones en la ciudad y en el campo, dependían de gran número de esclavos para mantener sus hogares y sus propiedades agrícolas. Este sistema sucumbe para dar lugar a otra forma de producción, en donde el antiguo esclavo pasa a ser siervo de la tierra y propiedad de otro carácter por parte del terrateniente o señor feudal.

### Época Feudal

(<http://www.edadantigua.com/edadmedia/feudalismo.htm>) El feudalismo se caracterizó por la concesión de feudos (casi siempre en forma de tierras y trabajo). La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo. El siervo al ser limitadamente libre ya tenía que ver por su propia subsistencia y la de su familia prometía obediencia y fidelidad, se comprometía a cumplir una serie de funciones y pagarlas con su trabajo en las tierras del señor feudal. Por su parte, el señor feudal se comprometía a dar protección y a proporcionarle los medios de subsistencia.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y los gremios.

### Gremios

Grados, J. (2004) menciona que cuando surgieron los gremios formados por grupos de personas unidas por intereses comunes y ayuda mutua, constituyeron la primera forma del concepto de empresa y dieron como origen a las agrupaciones de trabajadores que fueron creadas para proteger sus intereses y en la actualidad las conocemos como sindicatos; dentro de ellos surgieron reglamentos como la limitación en el número de aprendices y la calidad y cantidad de trabajo que se debía realizar de acuerdo con el sistema básico de remuneración.

Los gremios estaban integrados por el maestro que era el que transmitía el conocimiento y habilidades del oficio, aprendices , quienes recibían el entrenamiento del oficio sin ningún beneficio económico y los oficiales, quienes ya habían recibido el conocimiento pero aún no eran capaces de desempeñar el oficio con la eficiencia solicitada.

Los maestros trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

Por otra parte, Grados, J. (2004) refiere que en el contexto socioeconómico, previo a la Revolución Industrial, la capacitación constituyó mas que un hecho educativo, un código para controlar los “secretos” de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus social de artesanos y comerciantes.

### Revolución Industrial

Werther, W. y Davis, K. (1991) señalan que a mediados del siglo XVIII, el perfeccionamiento de diversas maquinarias y técnicas complejas en el seno de la sociedad inglesa, y en menor grado en las sociedades francesas y alemana, dio inicio a la Revolución Industrial.

La Revolución industrial se dividió en dos etapas: la primera que se caracterizó por el descubrimiento de la industria textil, y la segunda que se caracterizó por los avances científicos y tecnológicos. Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo: el telar moderno, y la máquina de vapor, que favorecieron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Estos cambios demandaron grupos de trabajadores cada vez más grandes que debían coordinar sus esfuerzos en labores de progresiva complejidad.

Posteriormente desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo, es así como surge en forma la capacitación que se transformó con la incorporación de objetivos y métodos, Grados, J. (2004) considera que en la medida de que los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de nociones relativas a crecimiento y desarrollo, fueron entrenando a los trabajadores no sólo en la tarea que tenían que realizar; sino también en otro tipo de actividades, de manera que éstos empezaran a participar más en el proceso que se estaba llevando a cabo.

La Revolución Industrial trajo consigo grandes adelantos que hicieron que la labor humana resultara cada vez más rentable y productiva, pero volvió a surgir la explotación del trabajador ya que la seguridad e higiene que tenían eran escasas y contaban con jornadas excesivas, explotando al trabajador con un salario establecido. Así mismo surgen especialistas dedicados a manejar los problemas de la fábrica, y la competencia que obliga a los empresarios a ser mejores y mas productivos. Werther, W. y Davis, K. (1991) refieren que a fines del siglo XIX diversas compañías latinoamericanas empezaron establecer los “departamentos de bienestar” que constituyeron el antecesor directo de las actuales áreas de personas, es decir su función era atender las necesidades de los trabajadores, como vivienda, atención médica y educación.

## Siglo XX

A medida que crecían las necesidades de expansión de las grandes potencias industriales, las confrontaciones se fueron haciendo incontrolables. Por un lado, era difícil resolver los conflictos en un escenario que se había ampliado. Los enfrentamientos ya no sólo podían presentarse en Europa sino también en África, China o el Medio Oriente. Además, había nuevos competidores, Estados Unidos y Japón ya que se habían convertido en grandes potencias que se disputaban el dominio del área del Pacífico. Surge la Primera Guerra Mundial (1914-1918) que comenzó por Europa a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, a causa de la



rivalidad económica y política entre las distintas naciones y el proceso de militarización. Durante esta etapa Grados, J. (2004) recalca que se tuvo que entrenar a las personas no sólo en la actividad que realizaba en su vida cotidiana y civil, sino que se requirió capacitarlos masivamente en distintos tipos de actividades y sobre todo en las bélicas.

La mujer desempeñó un papel relevante en la industria, sustituyendo el lugar de los hombres jóvenes y de edad productiva ya que éstos partieron a la guerra. A principios del siglo XX surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador, gracias a él sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de personal, de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina.

Werther, W. y Davis, K. (1991) indican que desde el fin de la Primera Guerra Mundial hasta la gran depresión que afectó al mundo industrializado de 1929 a 1938, los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia para las empresas, se caracterizaron por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración, la labor humana, y la capacitación del personal se hizo evidente, por que ya tenían asignado un cargo específico, así como los salarios que eran adecuados a la realidad del mercado y los dueños de las organizaciones ya ponían más atención en lo que demandaban sus trabajadores, en 1930 como consecuencia de la explotación surgen los sindicatos formado por trabajadores que lograron que su opinión fuera válida en las decisiones de la empresa y como resultado se ponen en práctica políticas de compensación por desempleo, prohibición de trabajo infantil y la jornada de ocho horas, entre otras.

Finalizada la Primera Guerra Mundial se firmaron tratados de paz entre las naciones, dichos tratados para algunos países resultaron injustos, lo que produjo disconformidad en la población y deseos de venganza. Posteriormente inicia la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), surgió en función del enfrentamiento entre ideologías que amparaban sistemas políticos y económicos opuestos se enfrentaron tres ideologías contrarias: el liberalismo democrático, el nazi fascismo y el

comunismo soviético. Estos dos últimos sistemas, eran contrarios pero tenían en común la organización del Estado fuerte y totalitario y el culto a la personalidad de un líder carismático, características opuestas al liberalismo que postula la democracia como forma de gobierno y la libertad e igualdad de los individuos como forma de sociedad. Werther, W. y Davis, K. (1991) mencionan que algunas de las peores páginas de la historia laboral se escribieron durante los años antes mencionados, por que se recurrió incluso al uso de poblaciones esclavizadas para la producción de armamento y equipos diversos, durante el entorno bélico surgen nuevas ideas y se empiezan a usar técnicas de diseño, descripción de puestos y una nueva forma de ambiente e iluminación del lugar de trabajo.

## **1.2 Antecedentes Históricos de la Capacitación en México**

### Época Primitiva

Arias, F. (1999) a diferencia de lo que sucedió en Europa, en la misma época, en México el pueblo Nahuatl tenía una concepción diferente del trabajo, existían esclavos y artesanos estos últimos no estaban congregados en gremios. La esclavitud era algo muy distinto a lo que se estaba viviendo en Europa, el patrón solo era dueño del trabajo del esclavo, y éste podía realizar trabajos por su propia cuenta, para reunir el dinero y pagar su libertad, asimismo el esclavo podía contar con esclavos a su disposición y si en dado momento llegaba a tener hijos éstos nacían libres, y cuando la gente era libre trabajaba en tierras para sostener a templos y autoridad.

### Época Colonial

Surge la encomienda que deben velar por la conversión al cristianismo, aprendizaje de la lengua y costumbres españolas en el indígena, a raíz de esto surge la explotación del indígena y es tratado como animal. El indígena se convierte en esclavo al estilo europeo, a pesar de los esfuerzos del trono español por protegerlos.

## Independencia

El cura Hidalgo en 1810 abolió la esclavitud y posteriormente surge la constitución de Apatzingán que anunciaba la instauración del régimen republicano de gobierno y no sólo defendía el principio de la soberanía popular, sino también el derecho del pueblo a cambiar al gobierno según su voluntad. Se termina oficialmente con los gremios como monopolio.

## Porfiriato

En 1869 se inaugura el primer tramo de ferrocarril entre México y Puebla. Gallo, T. (2000) señala que durante la larga etapa porfirista, el capitalismo se desarrolló con rapidez estimulando el crecimiento económico del país y gracias a esto se contribuyó con tres factores: la inversión extranjera, la integración de la economía nacional y estabilidad política impuesta por el régimen. Se crearon fábricas e industrias, junto con minas, La industrialización y el desarrollo tecnológico en México no se desarrollaron tan rápidamente como en otras partes del mundo. La esclavitud y la explotación del trabajador pervivieron durante mucho tiempo, renace prácticamente la esclavitud con jornadas extensas, de 10 hasta 14 horas diarias. En esta misma época se da la Revolución Industrial.

## Revolución

Estalla en Cananea la primera huelga donde se exigió un mejor trato a las personas, igualdad en condiciones con los extranjeros mejor salario y jornadas. Surge la Huelga de Río Blanco que fue una rebelión obrera en la fábrica de tejidos de Río Blanco, y se extendió a las fábricas colindantes de Nogales y Santa Rosa. Haciendo a los sindicatos instituciones legales a partir de 1917.

Grados, J. (2004) recalca que desde 1920 a la fecha la capacitación ha sufrido una evolución continua, y en el ámbito laboral de las organizaciones se reconocen y aceptan los beneficios que de ésta se derivan, sin dejar de mencionar que los gobiernos también han tomado en cuenta su existencia y han establecido

mecanismos legales y operativos que se encargan de este elemento tan importante para todo ser humano.

### Época Actual

La historia de la capacitación ha influido en la actualidad, la revolución tecnológica y organizacional va dejando atrás la vigencia de esas épocas anteriores, por lo que también puede decirse que cada época nueva es, en cierto modo, una adaptación de la anterior, intentando así "acomodarse" a las nuevas circunstancias y exigencias.

La tecnología ejerció profundos efectos en diversos aspectos de la administración de recursos humanos. Werther, W. y Davis, K. (1991) mencionan como ejemplos los cambios ocurridos en la comunicación escrita y en el acceso general de la población a las posibilidades de la Internet que obligan a los departamentos de recursos humanos a revisar todo su planteamiento de capacitación y planteamiento de personal.

Hoy en día la capacitación debe de ser una necesidad y una herramienta de ventaja competitiva para mejorar el rendimiento de una empresa y de sus empleados. Actualmente las empresas que quieren entrar en el sistema de competencia laboral, buscan que el personal que forma su grupo de trabajo cuente con el perfil que se requiere para el puesto, experiencia que permita aventajar las expectativas de desempeño y resultados que la organización requiere, hay igualdad de la mujer ante el hombre en el ámbito laboral, se da un ambiente agradable e imparten capacitación a su personal tanto para el que ya está como para aquel que recién se va a incorporar al equipo.

“Tanto la capacitación como el desarrollo de los Recursos Humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes así como aptitudes y el crecimiento personal profesional, en los empleados y ejecutivos permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad”(http://64.233.167.104/search?q=cache:fp1kAiPwQDUJ:www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc14.htm+EPOCA+actual+capacitacion&hl=es&ct=clnk&cd=5&gl=mx).

### **1.3 Concepto de Capacitación en las Organizaciones**

Magill, S. y Monaghan J. (1977) citado en (Mendoza, A. 1994), define que la capacitación es un proceso universal que sucede todo el tiempo y en todos los lugares. Sólo parte de este entrenamiento está planeado y programado.

Werther, W. y Davis, K. (1991) mencionan que la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Arias, F. (1999) considera a la capacitación como proceso orientado a proporcionar competencia para el trabajo, como habilidades, actitudes y conocimientos.

Winterton, J, y Winterton, R. (1999) citado en (Ivancevich, J. 2005) Define que la capacitación es el proceso sistemático de alteración de la conducta de los empleados a cumplir con la meta de la compañía, está relacionada con las habilidades y competencias laborales actuales.

Grados, J. (2004) define que es la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

Reyes, A. (2005) menciona que la capacitación es de carácter mas bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados. Se dividirá también en razón de su fin, estos serán aplicables dentro de un puesto determinado y en razón de su método, refiriéndose a los métodos empleados.

Siliceo, A. (2006) señala que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador.

Asimismo menciona que la capacitación es de gran importancia en la empresa u organización para que se logren plenamente sus objetivos, ya que se tendrá un

personal adiestrado, capacitado y desarrollado para desempeñar sus funciones asignadas, así mismo menciona los siguientes ocho propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
3. Elevar la calidad del desempeño
4. Resolver problemas
5. Habilitar para una promoción
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa
7. Actualizar conocimientos y habilidades
8. Preparación integral para la jubilación

#### **1.4 Diferencia Entre Capacitación y Adiestramiento**

Dentro del área de recursos humanos se manejan mucho los conceptos capacitación y adiestramiento y en ocasiones se pueden llegar a confundir sus definiciones ya que ambos son aplicados para el desarrollo óptimo laboral del empleado y estos dos conceptos están relacionados entre sí pero a la vez existen diferencias.

Dunnette, M. y Kirchner, W. (1975) el adiestramiento es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna.

Siliceo, A. (1995) se entiende al adiestramiento como la habilidad o destreza adquirida por regla general, en el trabajo preponderadamente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros para la utilización y manejo de máquinas y equipos.

Grados, J. (2004) define el adiestramiento como la “acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”.

“El adiestramiento además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias de trabajo, ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos prácticos”(http://209.85.141.104/search?q=cache:WtdB4YJCWq4J:www.monografias.com/trabajos4/2/adiestramiento-de-personal/adiestramiento-de-personal).

Con lo mencionado anteriormente es posible hacer una diferencia entre estos dos conceptos puedo decir que la capacitación y el adiestramiento a mi opinión ha tenido mucha importancia a lo largo del tiempo, ya que permite a las organizaciones enseñar a sus empleados las actividades propias del puesto que hay que ejecutar dentro de la organización. La capacitación va a mejorar e incrementar los conocimientos, habilidades y actitudes del ser humano logrando una superación intelectual y un mejor desarrollo, incrementando su potencial como empleado y elevando su desempeño profesional, va dirigida a trabajadores de nivel medio y alto (administrativos y gerenciales) es decir, para las personas cuya función es desempeñar un trabajo intelectual (profesionistas), la capacitación va a estar orientada a una área en particular, para enseñar en una tarea específica, y el adiestramiento es el desarrollo de las habilidades físicas para llevar a cabo una actividad determinada, dirigido a los trabajadores de nivel operativo (obreros) para desarrollar sus habilidades manuales y una productividad eficiente. Se puede adaptar a cargos administrativos y gerenciales como a cargos operativos.

Estos dos conceptos deberán ser utilizados en la medida en que se hace mas apto al empleado en el desempeño de cualquier actividad de trabajo normal.

## 1.5 Capacitación y Desarrollo

Werther, W. y Davis, K. (1991) mencionan que el desarrollo ayuda al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales y muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial.

Siliceo, A. (1995) refiere que el desarrollo tiene una mayor amplitud, ya que significa el progreso integral del hombre, 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 las organización de las empresas.

Grados, J. (2004) define al desarrollo como la “acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal”, refiere que gracias a los estudios en el campo del desarrollo humano se descubrió que en los seres humanos existen tres áreas que influyen en su desarrollo las cuales se mencionan a continuación:

1. Área Cognoscitiva: Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de procesos, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión, es decir propicia el conocimiento crítico del mundo circundante que la persona debe dominar.

Cuando se imparten cursos de capacitación, se modifica el área cognoscitiva y ésto se traduce en los conocimientos.

2. Área Psicomotriz: Es el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimientos que las personas deben adquirir y desarrollar.



Cuando se imparten cursos de adiestramiento, se modifica el área psicomotriz y esto se traduce en un incremento en sus habilidades.

3. **Área Afectiva:** Constituye un conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras; desde luego dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Esta área propicia el conocimiento de la propia persona: valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe desarrollar e integrar a su personalidad hasta lograr una plena caracterización.

Cuando se imparten cursos de desarrollo, se modifica el área afectiva y esto se traduce en cambios de actitud.

## **1.6 Tipos de Capacitación**

Se divide en razón de su fin y en razón de su método empleado.

- ❖ En razón de su fin, se divide en tres grandes tipos de capacitación:

1. Capacitación para el trabajo.

Va dirigido a trabajadores que van a desempeñar una nueva función dentro de la organización ya sea de nuevo ingreso, transferencia temporal, por ascensos, o por cambio de sistemas. Su objetivo es proporcionar la capacitación adecuada de acuerdo al puesto que vaya ocupar el trabajador.

- Capacitación de preingreso: se hace con fines de selección, la organización proporciona al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

- Inducción: Reyes, A. (2005) define que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sobre la organización, planes, programas, reglas, prestaciones, etc., la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas. Para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.
- Capacitación promocional: Conjunto de acciones de capacitación que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad responsabilidad y una mejor remuneración. Reyes, A. (2005) menciona que existen dos aspectos principales para que el trabajador pueda ascender a puestos de mayor nivel:
  - ✓ El técnico, es la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia.
  - ✓ El administrativo, que comprende aspectos tales como saber planear, distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos al puesto indicado, saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas, saber estimular el entusiasmo del trabajador, saber prevenir y corregir defectos, etc.

## 2. Capacitación en el trabajo.

La capacitación en el trabajo es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores en la labor que realizan. Se busca lograr la realización individual y a la vez fomentar el más alto compromiso en el personal, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa.

## 3. Desarrollo de personal:

Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la

capacitación, busca principalmente la formación integral del trabajador aumentando sus habilidades, cualidades y beneficia a la organización.

Este desarrollo debe acompañarse de la educación formal para el adulto, de la integración de la personalidad, así como de actividades recreativas y culturales.

- ✓ Educación formal para el adulto: Son las acciones llevadas a cabo por la organización ya que permite a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias, para apoyar a su personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.
- ✓ Integración de la personalidad: “Incrementa la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución, desarrolla un programa de rotación de trabajo que permite que los trabajadores aprendan unos de otros dentro de la organización” (<http://html.rincondelvago.com/tipos-de-capacitacion-y-desarrollo.html>).
- ✓ Actividades recreativas y culturales: La empresa trata de llevar aspectos relacionados con los valores culturales, a fin de propiciar la formación integral del trabajador con su entorno laboral y con su familia así como de desarrollar su sensibilidad y creación intelectual y artística.

❖ En razón de su método empleado:

Reyes, A. (2005) menciona que la capacitación se divide en directa e indirecta.

- Capacitación directa: Es aquella que se da, expresa y formalmente, con métodos de enseñanza.
- ✓ Clases: Se caracteriza por una enseñanza sistemática dada por expertos, en que la exposición se realiza involucrando la aportación de tareas, preguntas y respuestas dentro de la clase, tanto de participantes como de los expertos.
- ✓ Cursos breves: Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia, su duración es muy variable, pero ordinariamente dura de 8 a 30 horas.
- ✓ Becas: Este método consiste en enviar a sus empleados a centros de enseñanza superior especializados para capacitarlo en un tema o área específica, la empresa absorbe el costo de la enseñanza ya que habrá un beneficio tanto para la empresa como para el trabajador en lo que aprenda y será una prestación.
- ✓ Conferencias: Es una exposición con una duración de 1 a 2 horas como máximo, busca producir un impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, la diferencia con las clases, radica no solo en el tiempo sino principalmente busca que los oyentes se interesen más por el tema he investiguen por otros medios como:
  - 1) Método de casos: Este método consiste en tomar como base un caso verídico de la misma empresa o de otras, se debe discutir sobre el caso y las posibles soluciones, pero siempre contando con una persona especialmente capacitada sobre el tema.

- 2) Cursos por correspondencia: Este viejo sistema se refiere a cartas por correo, ha sido empleado en ocasiones, o bien para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones o para contratar servicios de instituciones dedicadas a dar el curso. Hoy en día ya contamos con internet y la comunicación es más rápida, podemos encontrar cursos en internet donde la persona se puede inscribir, pero el curso puede ofrecer muchas variantes, que van desde la calidad e interés que cause en el empleado y pueda llegar a su término, la responsabilidad que él mismo le dé, pero en ocasiones hará falta el experto para resolver dudas, y dependerá del empleado buscar por su propia cuenta las soluciones.
- Capacitación indirecta: Es aquella en la que, para dar capacitación, se utilizan medios que tienen otros fines, permite el contacto sensorial del sujeto con el objeto por medio de una situación artificial.
- 1) Mesa redonda: Quizás sea el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel, se efectúa cuando se desea conocer el punto de vista de distintas personas sobre un tema determinado, es una técnica grupal donde se necesita la participación y preparación de un coordinador y expositores, todos los expositores dan su punto de vista sobre el tema a tratar, al concluir las exposiciones de todos los participantes, el coordinador hace un resumen de las ideas formuladas por cada expositor y destaca las diferencias, los expositores pueden aclarar, ampliar, defender sus puntos de vista, durante unos minutos, después el coordinador emite un resumen final y concluidas las intervenciones, el auditorio puede formular sus preguntas a la mesa redonda , pero no se permitirá discusión alguna, para finalizar se dan una serie de sugerencias sobre el tema ya discutido , también en esta parte el coordinador debe ser imparcial y objetivo en cada una de sus conclusiones.

- 2) Publicaciones: las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada, como lo son los libros, revistas, folletos, etc. Son más bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa, lo fundamental en este tipo de capacitación es que el tema debe ser interesante para las personas que va dirigido y llamar la atención de los lectores por medio de su contenido, encabezados, fotografías, etc.
  
- 3) Medios audiovisuales: La utilización de televisión, películas, videotape, transparencias, proyección de cabecera, equipo auditivo, etc. Estos medios añaden vitalidad a la enseñanza, estos recursos de material de exhibición dan grandes oportunidades al capacitador para hacer nuevos programas, mas imaginativos y efectivos.

Como se pudo apreciar en este capítulo, son importantes los antecedentes históricos por los cuales ha pasado la capacitación y como es que ha llegado a alcanzar su participación e intervención dentro de las organizaciones; y una vez que se ha especificado su evolución, desarrollo y explicado los tipos de capacitación el siguiente tema a revisar es el aprendizaje y la motivación y sus diferentes teorías psicológicas que las han descrito.

## **CAPÍTULO II**

# **LA CAPACITACIÓN: EL APRENDIZAJE Y LA MOTIVACIÓN (EL ENFOQUE HUMANISTA)**

El propósito de este capítulo es definir el concepto de educación, aprendizaje y hacer mención de los dos grupos de teorías que han obtenido mayor número de datos respecto de los procesos del aprendizaje; así mismo se definirá el concepto de motivación basándose en el Enfoque Humanista, en sus principales teorías y autores que las representan describiendo cada modelo motivacional y sus funciones.

## **2.1 Importancia de la Educación y el Aprendizaje en la Capacitación**

La educación resulta de vital importancia para cada sociedad que aspira a lograr miembros capaces de mantenerla y desarrollarla, ya que está diseñada para adaptar a las personas a muchas instituciones de la sociedad y no a una sola, a continuación se hará mención de algunas autores que definen la educación y el aprendizaje:

Siliceo, A. (1995) define que la educación es el proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano (individuos, grupos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad dada, proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad.

Argüelles, Antonio (comp.) (2000) refiere que si no hay una educación básica adecuada, el trabajador difícilmente podrá aprovechar la capacitación que se demanda para desempeñar un empleo.

Warren, H. (2005) menciona que la educación es el desarrollo de capacidades, actitudes o formas de conducta y adquisición de conocimiento, como el resultado del entrenamiento o la enseñanza.

De esta manera, el proceso de aprendizaje es el eje de toda enseñanza educativa y de entrenamiento. Ivancevich, J. (2005) y Warren, H. (2005) coinciden en que el aprendizaje es el proceso por el cual el individuo adquiere habilidades, conocimientos y la capacidad de responder adecuadamente a una situación que la persona pudiera encontrarse.



Werther, W. y Davis, K. (1991) mencionan que existen cinco principios del aprendizaje humano y estos constituyen la guía de los procesos por los que la persona aprende de manera más efectiva los cuales se mencionan a continuación.

1. Participación: El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos, el que aprende puede participar en forma activa. la participación alienta al aprendiz y tal vez permita que participen más de sus sentidos, lo que refuerza el proceso, es decir se aprende de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo.
2. Repetición: La repetición deja trazos más o menos permanentes en la memoria, se vuelve a decir o hacer lo que ya se hizo, se memorizan las cosas pero solo es temporal mientras se utilicen esos conocimientos.
3. Relevancia: El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la de seguir los procedimientos correctos.
4. Transferencia: A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Se hacen similitudes entre situaciones simuladas para que el empleado transfiera rápidamente su aprendizaje a su trabajo cotidiano.
5. Retroalimentación: La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con retroalimentación los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que pueden lograr un nivel satisfactorio de desempeño y que éste sea en el menor tiempo posible. Y sin retroalimentación el aprendiz no puede evaluar su progreso y es posible que pierda el interés.

Asimismo, en esta parte referente al aprendizaje se hace necesario tomar en cuenta los dos grupos de teorías que han obtenido mayor número de datos respecto de los procesos del aprendizaje: las teorías del conductismo y las teorías cognoscitivistas.

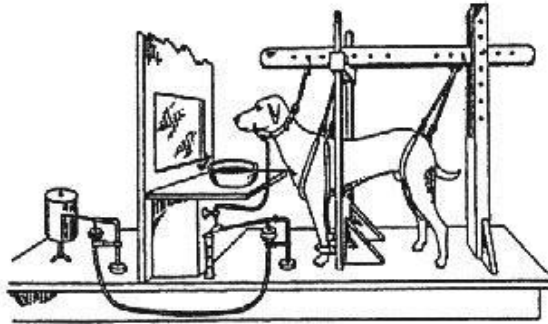
### **2.1.1 Teorías del Conductismo**

Robbins, S. (2004) menciona que la teoría del conductismo, desde sus orígenes, se centró en la conducta observable intentando hacer un estudio totalmente empírico de la misma y queriendo controlar y predecir esta conducta. Su objetivo es conseguir una conducta determinada y para ello analizará el modo de conseguirla.

De esta teoría se plantearon dos variantes:

- 1) El Condicionamiento Clásico: El individuo responde a ciertos estímulos que ordinariamente no producirán tal respuesta. Iván Petrovich Pavlov fue el principal investigador de esta teoría y padre de la nueva ciencia emergente: la psicología, con su descubrimiento de su estudio de la salivación en perros, que consistía en un estímulo neutro (el sonido de la campana), presentado simultáneamente con otros que producen la respuesta de salivación, puede provocar después de un determinado número de repeticiones, la misma respuesta que el estímulo original.

Iván Petrovich Pavlov explica su teoría con la presentación de la siguiente figura:  
(Cit. En: Díaz, Rogelio. y Díaz Rolando. 2001).



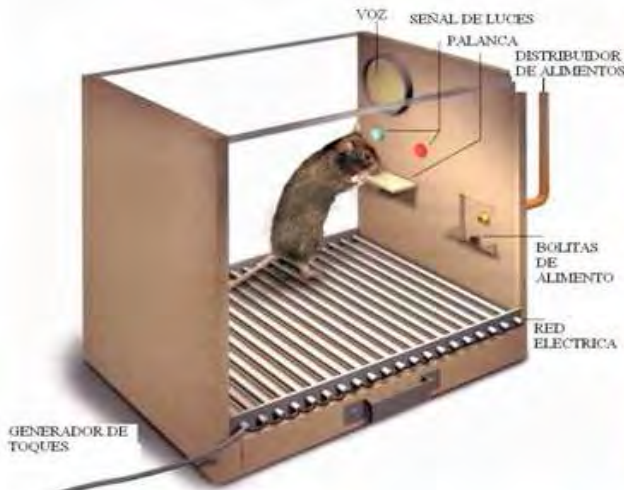
**Figura 2.1.** Se mantiene al perro en su lugar por medio de un aparejo y el plato de alimento se coloca en una tarima frente a él. El canal de una de sus glándulas salivales ha sido abierto hacia la superficie externa de la mejilla mediante una operación indolora y relativamente simple. En la abertura se inserta un tubo de cristal a través del cual fluye la saliva, por un tubo de hule, a una probeta. A medida que las gotas de saliva caen del tubo, activan una palanca (véase en el centro) la que a su vez, por medio de un tubo de hule lleno de aire, activa una pajilla inscriptora la cual registra en un tambor de Marey tanto la cantidad como la tasa de la secreción salivar.

- 2) El Condicionamiento Operante: Robbins, S. (2004) menciona que es un tipo de condicionamiento en el cual un comportamiento deseado lleva a la recompensa o a la prevención del castigo, es decir, vamos a aprender a través de nuestro comportamiento y así conseguir lo que queremos o evitar lo que no queremos. Burrhus Frederic Skinner fue el principal investigador de esta teoría, quien trabajó con ratas blancas y palomas y un sencillo aparato de su invención al cual le llamó caja de Skinner.

Díaz, Rogelio y Díaz Rolando. (2001) describen que descubrió una nueva forma de condicionamiento que postuló la existencia de dos tipos de respuesta: las provocadas por un estímulo específico, como el caso del condicionamiento clásico y las emitidas por los organismos, a estas respuestas las denominó operantes.

Burrhus Frederic Skinner explica su teoría con la presentación del siguiente figura (Cit. En: Díaz, Rogelio y Díaz Rolando. 2001)

### CAJA DE SKINNER



**Figura 2.2a.** Rata blanca en la caja original de Skinner. La rata hambrienta ha sido entrenada a oprimir la palanca para obtener una bolita de alimento como reforzamiento.



**Figura 2.2b.** Paloma en la caja de Skinner. La paloma hambrienta picotea el círculo iluminado por el alimento como reforzador. El reforzamiento consiste en un glóbulo de alimento, que cae en al caja que se encuentra debajo del círculo luminoso.

### Teoría del Aprendizaje Social:

Robbins, S. (2004) las personas aprenden a través de la observación, la importancia de la percepción para aprender y la experiencia directa. La mayor parte de lo que hemos aprendido proviene de observar modelos como; padres, hermanos, televisión, etc. Esta teoría es una extensión del condicionamiento operante, es decir, asume que la conducta depende se sus consecuencias.

### **2.1.2 Teorías Cognoscitivistas**

Díaz, Rogelio y Díaz Rolando. (2001) refieren que en el cognoscitvismo el aprendizaje se realiza mediante la relación de diversos aspectos registrados en la memoria, independientemente que hayan ocurrido en tiempos y espacios distintos, pueden hacerse converger para producir un nuevo conocimiento producto de la razón, y de la lógica.

Teoría que representada por diversos autores tales como Jean Piaget, David P. Ausubel, entre otros, donde se establece que el aprendiz construye sus conocimientos en etapas, mediante una reestructuración de esquemas mentales, tal como lo plantea Jean Piaget, que la persona pasa por etapas como asimilación, adaptación y acomodación, llegando a un estado de equilibrio, anteponiendo un estado de desequilibrio, es decir es un proceso de andamiaje, donde el conocimiento nuevo por aprender a un nivel mayor debe ser altamente significativo y la persona debe mostrar una actitud positiva ante el nuevo conocimiento, y la labor básica de la otra persona en crear situaciones de aprendizaje, es decir se debe basar en hechos reales para que resulte significativo. Por lo cual el cognoscitvismo es la teoría que se encarga de estudiar los procesos de aprendizaje por los que pasa una persona.

A partir de estas teorías de aprendizaje ya establecidas, se da pauta a definir el siguiente tema que es la motivación de acuerdo a diferentes autores.

## 2.2 La Motivación

La psicología estudia a los seres humanos la forma de como sienten, piensan, aprenden, así como la conducta para adaptarse al medio que los rodea, es decir la motivación representa toda conducta y esta puede ser provocada por algún factor, ya que no puede surgir de la nada por que siempre va a existir algún motivo detrás de ella. Por lo que a continuación se mencionaran algunas definiciones de motivación.

“La palabra motivación proviene de los términos latinos motus (“movido”) y motio (“movimiento”). Para la psicología y la filosofía, la motivación son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos. El concepto también se encuentra vinculado a la voluntad y al interés. En otras palabras, la motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo y alcanzar ciertas metas” (<http://definicion.de/motivacion/>).

Terry, G. (1975) explica cuatro atributos que satisfacen las necesidades humanas en el ámbito laboral, que parecen ser los de mayor importancia para la motivación individual los cuales son:

- 1) El logro: Para que haya motivación el empleado debe sentir que su trabajo tiene significado y que sus aportaciones tienen un valor real, deben existir objetivos retadores y asequibles como parte de su trabajo, ya que esto es esencial para el concepto de logro.
- 2) El reconocimiento: Por lo general las personas quieren que otras sepan lo que han logrado y que lo reconozcan de alguna forma. De preferencia este reconocimiento debe provenir de quienes se encuentran dentro del mismo grupo de trabajo.
- 3) El progreso: El progreso personal, la oportunidad de desarrollarse y el avance son esenciales para la automotivación de un empleado, sin embargo, las oportunidades para el progreso van a variar mucho entre las empresas y entre los distintos niveles de una organización.

- 4) La responsabilidad: La motivación de un individuo descansa predominantemente en su sentido de responsabilidad para el trabajo y en el conocimiento de lo que espera de sí mismo, no en lo que otros esperan de él.

Estas necesidades individuales al cubrirlas son las que van a ofrecer el mayor potencial motivador y también dependerá en cierto grado de la uniformidad del enfoque que se siga.

La motivación es un proceso intuitivo que puede ser inferido sólo observando la conducta de la persona, midiendo los cambios en su manera de actuar o describiendo sus necesidades. Blake, O. (2003), Arias, F. (1999) y Santrock, J. (2006) coinciden en que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo ya que incluye procesos que dan energía, dirigen y mantienen la conducta. Es decir una conducta motivada va hacer aquella que presenta energía, que es dirigida y sostenida.

Velásquez, G. (2006) describe a la motivación como un ente interno que nos mueve o nos activa a hacer algo. Y este ente interno esta compuesto por deseos, anhelos, impulsos, generosidad, bondad, esfuerzo. La motivación no es palpable sólo es deducible a partir de la conducta. Existen dos factores, los que llevan a las personas a sentirse satisfechas y los que nos hacen sentirnos insatisfechos, todo lo que hacemos en nuestra vida se basa en este código, cuando tenemos un estímulo negativo, nos alejamos de los que nos hace sentirnos insatisfechos y cuando recibimos un estímulo positivo nos acercamos hacia lo que nos hará sentir satisfechos, es decir, la automotivación nos va a permitir elegir y decidir comportamientos y conductas personales, en respuesta a los estímulos recibidos en lo laboral, personal, social y familiar

Existen diferentes corrientes psicológicas que han estudiado el concepto de motivación y en el siguiente tema a mencionar dentro de este capítulo, me basaré en el enfoque humanista y en sus principales teorías de la motivación ya que tienen por

objeto determinar las razones por las cuales las personas adoptan determinados comportamientos así como el proceso que los ocasiona.

### **2.3 Enfoque Humanista**

Velásquez, G. (2006) se denomina enfoque humanista a una corriente dentro de la psicología, que nace como parte de un movimiento cultural más general surgido en Estados Unidos de Norteamérica, se inicia a principios del año 1960, y se lo conoce como la tercera fuerza en psicología ya que se plantea como una alternativa a los planteamientos conductuales y psicoanalíticos. El humanismo surge en oposición al auge de las teorías sociológicas que definen al hombre como un producto de su ambiente, Las raíces del movimiento humanista fueron William James, la Teoría de la Gestalt, Adler, Jung, Horney, Ericsson y Allport.

El Enfoque Humanista es una escuela que pone de relieve la experiencia no verbal y los estados alterados de conciencia como medio de realizar nuestro pleno potencial humano, la influencia de la psicología humanista es el conocimiento de sí mismo y de los demás, ha influido y aumentado en forma por demás importante en la psicología del trabajo y en la psicología de la conducta organizacional.

La psicología humanista a diferencia del psicoanálisis y el conductismo se enfoca principalmente en aquellas cualidades humanas olvidadas como son: el amor, la salud mental, la autorrealización, los valores superiores, la espontaneidad, la felicidad, la satisfacción, el afecto, y todos los atributos positivos de la vida.

Da Silva, R. (2004) refiere que dentro del enfoque humanista existen teorías de motivación que se dividen en contenido y proceso que mas adelante se explicarán las teorías que a continuación se mencionan:



- Teorías del contenido de la motivación:
  - ✓ Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow
  - ✓ Teoría de la dualidad de Herzberg
  - ✓ Teoría de McClelland
- Teorías del proceso de la motivación:
  - ✓ Teoría de la valencia expectativa de Vroom
  - ✓ Teoría de Porter y Lawler
  - ✓ Teoría de Mc Gregor

## **2. 4 Teorías del Contenido de la Motivación**

Centraliza su atención en “aquellas que” motiva el comportamiento y se les llama **teorías del contenido**, es decir, se enfocan en necesidades humanas.

Dentro de esta teoría se llevaron a cabo las principales investigaciones referentes al tema motivación y uno de sus principales exponentes es Abraham Maslow que desarrolla la pirámide de motivación.

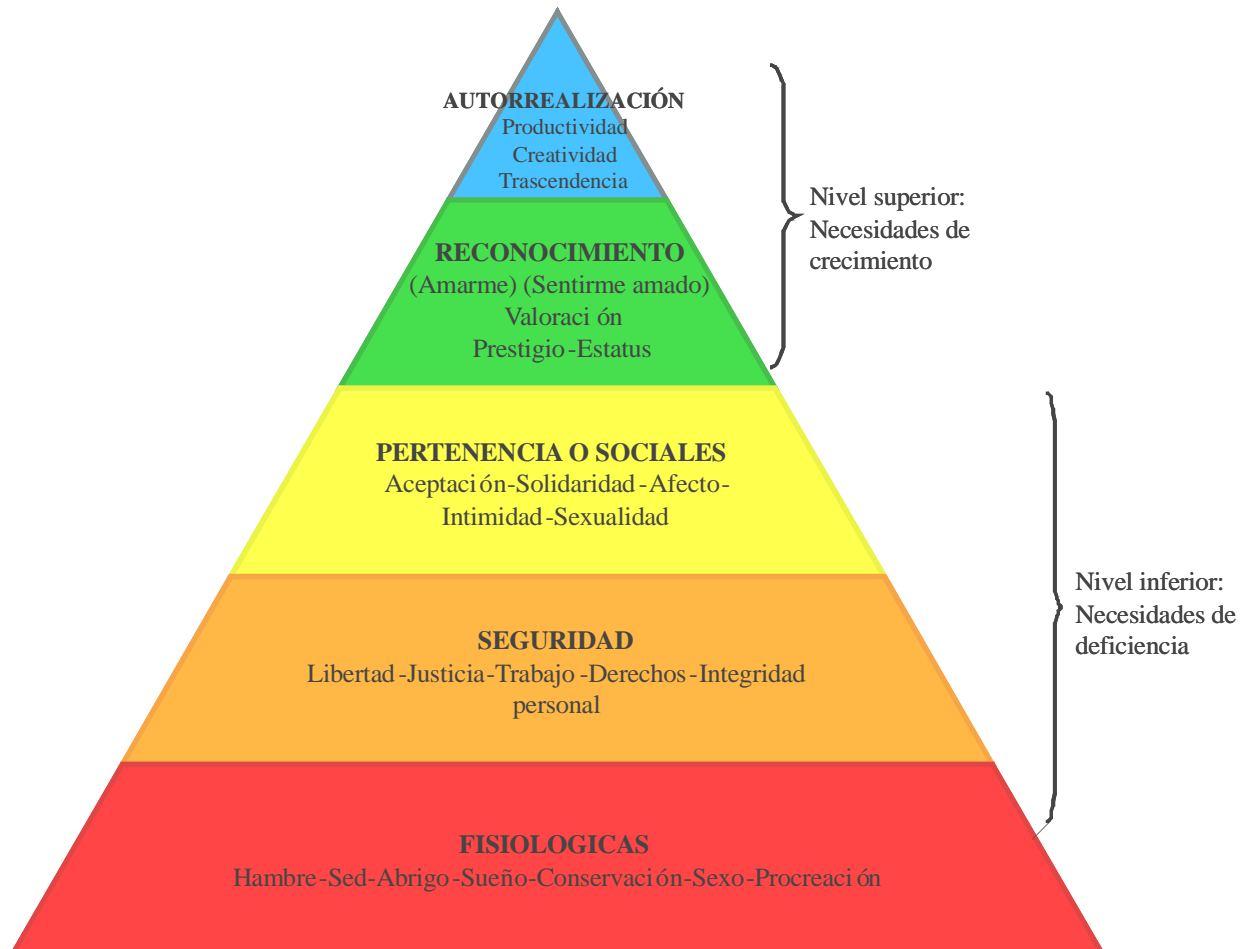
### **2.4.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow**

En 1943 Abraham Maslow propuso su teoría de la jerarquía de necesidades en el cual postula que el hombre posee una escala de cinco tipo de necesidades, de acuerdo con Furnham, A. (2001) señala que la teoría de la jerarquía de necesidades se activan de manera jerárquica y luego son estimuladas en un orden específico de tal forma que las del nivel inferior deben ser satisfechas antes de que se activen las del siguiente nivel superior.

Velásquez, G. (2006) menciona que la teoría de Maslow subraya dos premisas fundamentales:

- El hombre es un animal con necesidades que dependen de lo que ya posee. Sólo las necesidades insatisfechas pueden influir en la conducta.
- Las necesidades del hombre están ordenadas en una jerarquía de importancia. Una vez satisfecha esta necesidad surge otra que exige satisfacción.

La teoría de motivación de Maslow (Cit. En: Velásquez, G. 2006) consta de cinco necesidades humanas esenciales y las jerarquiza colocándolas en forma de pirámide por lo que a continuación se describe en que consiste cada necesidad:



**Figura 2.3.** La pirámide de Maslow.

## JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW:

- 1) Necesidades Fisiológicas: Son las necesidades básicas, este nivel se compone de necesidades primarias del cuerpo humano como el alimento, el agua, el sueño, el sexo. Estas predominarán cuando todas las necesidades están insatisfechas y en este caso, ninguna de las otras será motivadora, las personas rendirán más cuando satisfacen lo básico.
- 2) Necesidades de seguridad: Se activa sólo después de que han sido satisfechas las necesidades fisiológicas. Se refieren a la necesidad de un ambiente seguro, comprenden la libertad, la justicia, tener trabajo, seguridad económica, ejercer derechos, salud.
- 3) Necesidades de pertenencia o sociales: Se presentan después de las fisiológicas y de seguridad. Se refiere a la necesidad de asociarse con amigos, agradar a los demás, sentirse aceptado, ya que va ser una satisfacción que va a dar energía para desarrollar proyectos de autorrealización. Las organizaciones pueden fomentar la participación en reuniones sociales, festejos en la oficina o que el personal realice actividades fuera de su horario de trabajo.
- 4) Necesidades de reconocimiento o estimación: La satisfacción de esta necesidad va a generar autoestima, produce un sentimiento de confianza en sí mismo, y de prestigio, entran los deseos de alcanzar el éxito, tener prestigio personal y ser reconocido por los demás.
- 5) Necesidades de autorrealización: La persona desarrollará plenamente la potencia de sus talentos y aptitudes, tendrá un crecimiento personal, el deseo de ser todo aquello de que se es capaz, aprovechar al máximo las capacidades personales y esto los convertirá en el recurso humano más valiosos de su organización.

Furnham, A. (2001) señala que las necesidades fisiológicas, de seguridad y pertenencia se les conoce como necesidades de deficiencia, ya que Maslow creía que si estas no eran satisfechas, las personas no serían sanas, ni en el plano físico ni en el psicológico y a las necesidades de reconocimiento y autorrealización se les conoce como necesidades de crecimiento y se dice que su satisfacción ayuda a la gente a crecer y desarrollar al máximo su potencial.

#### **2.4.2 Teoría de la Dualidad de Herzberg (de los dos factores)**

Mientras Maslow propuso su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

El psicólogo Frederick Herzberg en 1965 desarrolla la teoría de los dos factores (satisfacción e insatisfacción) también conocida como la teoría de motivación e higiene, Velásquez, G. (2006) refiere que Frederick Herzberg basó su teoría en un estudio de la satisfacción de necesidades y en los efectos registrados de motivación que estas satisfacciones causaron en 200 ingenieros y contadores. La investigación consistía en un cuestionario en el cual Herzberg junto con su grupo de colaboradores (Mausner y Snyderman) solicitaron de estas personas recordar momentos que les producían satisfacción e insatisfacción con respecto a su trabajo. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores, que se explican a continuación:

1. **Factores higiénicos (mantenimiento) o factores extrínsecos:** Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las

condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

“La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados factores higiénicos”(http://www.wikilearning.com/monografia/administracion\_de\_recursos\_humanos\_y\_motivacion-teoria\_bifactorial\_de\_herzberg/16127-6).

2. **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

“La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: Estos son los llamados factores motivadores”(http://www.wikilearning.com/monografia/administracion\_de\_recursos\_humanos\_y\_motivacion-teoria\_bifactorial\_de\_herzberg/16127-6).

Arias, F. (1999) menciona que la teoría de la dualidad dice que los factores intrínsecos como la responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes causan satisfacción pero su ausencia no ocasiona insatisfacción y con los factores

extrínsecos se llega a la insatisfacción cuando el ambiente de trabajo, la limpieza los reglamentos internos, etc., están ausentes.

Frederick Herzberg ejemplifica su teoría con la presentación del siguiente figura (Cit. En: Velásquez, G. 2006).

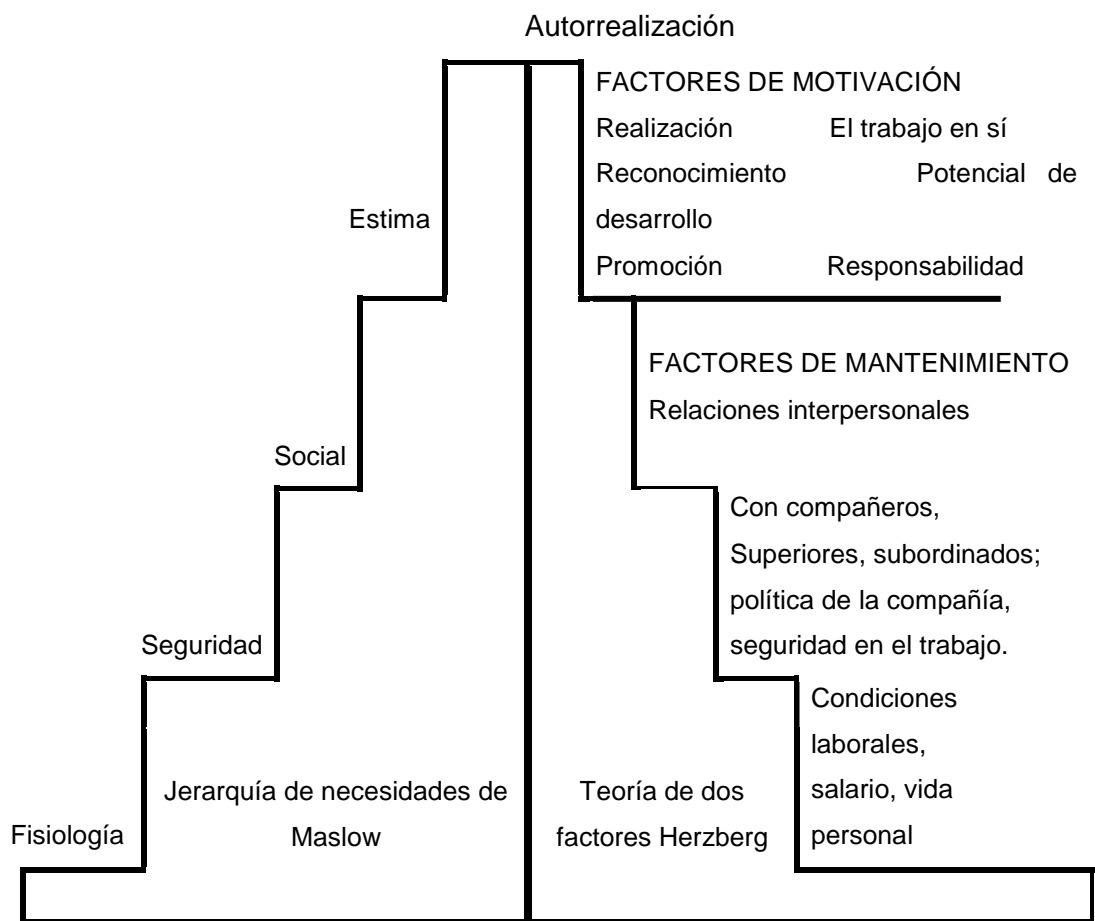
<b>Factores Higiénicos</b>	<b>Factores Motivacionales</b>
Insatisfactoros	Satisfactoros
Factores de mantenimiento	Motivadores
Contexto del empleo	Contenido del empleo
Factores extrínsecos	Factores intrínsecos
<b>Ejemplos</b>	<b>Ejemplos</b>
Política administrativa de la compañía	Logro
Calidad de la supervisión	Reconocimiento
Relaciones con los supervisores	Progreso
Relaciones con los compañeros	Trabajo mismo
Relaciones con los subordinados	Posibilidad de desarrollo
Pago	Responsabilidad
Seguridad en el empleo	
Condiciones en el trabajo	
Posición social	

**Figura 2.4.** Los dos factores de Herzberg.

### 2.4.3 Comparación de los Modelos de Herzberg y Maslow

Da Silva, R. (2004) menciona que Maslow formuló su teoría en términos de necesidades, esta pirámide implica un orden secuencial, que tiene gran peso a partir de las necesidades no satisfechas y van consecutivamente, mientras que Herzberg recomendó que se usara la teoría de los dos factores para ayudar a las personas a cubrir sus niveles mas bajos de necesidades y poder alcanzar sus necesidades superiores.

La siguiente figura compara la estructura y sus similitudes de los modelos de Maslow y Herzberg (Cit. En: Velásquez, G. 2006).



**Figura 2.5.** Una comparación de los modelos Maslow y Herzberg

Donnelly et al. (1987) citado en (Furnham, A. 2001) en la siguiente figura presenta las principales diferencias en términos descriptivos entre la teoría de la motivación de Maslow y Herzberg.

Tema	Jerarquía de necesidades de Maslow	Teoría de dos factores, de Herzberg
1. Relevancia	Personas de la sociedad en todos tipos de puestos y jubilados.	Más importante para empleados de oficina y profesionales.
2. Impacto de las necesidades en el comportamiento	Todas las necesidades pueden motivar el comportamiento.	Solamente algunas necesidades intrínsecas sirven como estímulos.
3. Función de las recompensas financieras	Las retribuciones económicas pueden motivar.	Las recompensas económicas no son estímulos importantes.
4. Perspectiva	Aplicar todas las personas y su vida.	Se centra en el trabajo.
5. Tipo de teoría	Descriptiva (lo que es)	Perspectiva (lo que debe ser)

**Figura 2.6.** Comparación entre la teoría de Maslow y la de Herzberg.

#### 2.4.4 Teoría de McClelland

Arias, F. (1999) David McClelland formula su teoría en 1962 sobre motivación basándose en la teoría de Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de países industrializados se debía a factores culturales, entre las cuales destaca la ética. McClelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales, para él las personas están motivadas primordialmente por tres factores (conocida también como la teoría de las tres necesidades):



1. Realización (Logro): Es el impulso de sobresalir, plantearse metas que se persiguen con el fin de realizar algo, las personas desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso, no hay mucho interés por afiliarse con otras personas solo de tener éxito.
2. Poder: Su principal rasgo es el de influir y tener el control sobre las demás personas y obtener reconocimiento por parte de ellas, prefieren la competencia, se preocupan mucho por su prestigio y desean adquirir progresivamente status.
3. Afiliación: Al tipo de personas que influye mas este motivo su rasgo esencial es el de tener relaciones interpersonales, persiguen la amistad, buscan comprensión, están mas interesados por establecer contactos personales cálidos y les gusta ayudar a otra gente.

Arias, F. (1999) señala que McClelland en 1964 afirmó que para lograr el desarrollo económico fue necesario introducir la motivación del logro en los individuos de los países subdesarrollados, ya que las personas con trabajos de alto nivel esperan cumplir sus necesidades de logro, de poder y de afiliación.

## **2.5 Teorías del Proceso de la Motivación**

Estas teorías se concentran en “como” es motivado el comportamiento se llaman teorías del proceso, y explica el modelo específico en que una persona desea satisfacerlas.

### **2.5.1 Teoría de la Valencia Expectativa de Vroom**

La teoría de Víctor Vroom (1964) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y

la expectativa de que sus metas se cumplan y la importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras.

Furnham, A. (2001) y Kenneth, N et al. (1992) coinciden en que la teoría de la expectativa asegura que las personas se sienten motivadas para trabajar cuando esperan ser capaces de lograr y obtener lo que desean de sus empleos, establece que la motivación es el resultado de tres tipos de creencias que tienen las personas y que se conocen de la siguiente manera:

- Expectativa: La creencia de que los esfuerzos personales conducirán al desempeño.
- Valencia o Influencia: La creencia de que el desempeño personal es deseable o indeseable.
- Resultado o Valor: El valor percibido de las recompensas de parte del receptor, incluye cosas tales como un aumento de salario, promoción, reconocimiento, aceptación, etc.

La forma específica en que los elementos se relacionan de manera formal se explica de la siguiente manera:

$$R = E \times V$$

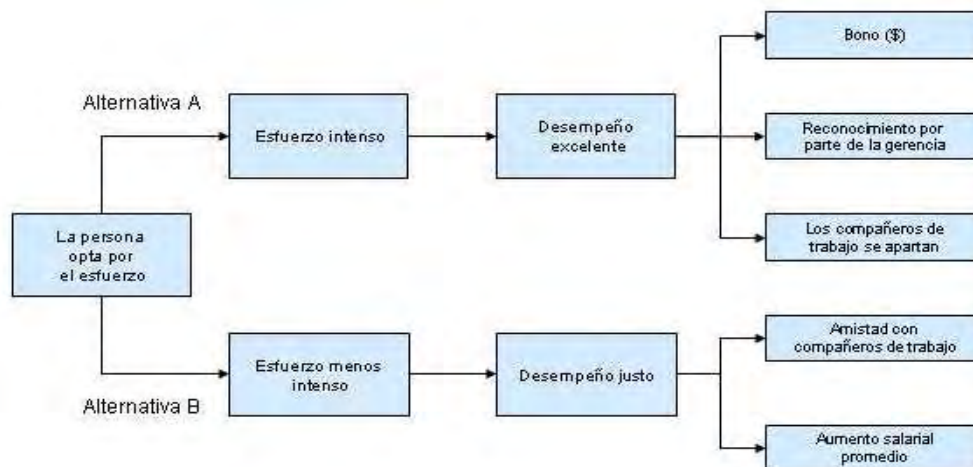
El resultado de la motivación es igual a la expectativa por la valencia, es decir, las personas están motivadas para realizar acciones consideradas con alta probabilidad de obtener recompensas valiosas.

Donelly et al. (1987) citado en (Furnham, A. 2001) en el siguiente figura se explica la teoría de la expectativa de la motivación.

Explicación general



Ejemplo orientado hacia el trabajo



**Figura 2.7.** Función de la teoría de la expectativa de la motivación

### 2.5.2 Teoría de Porter y Lawler

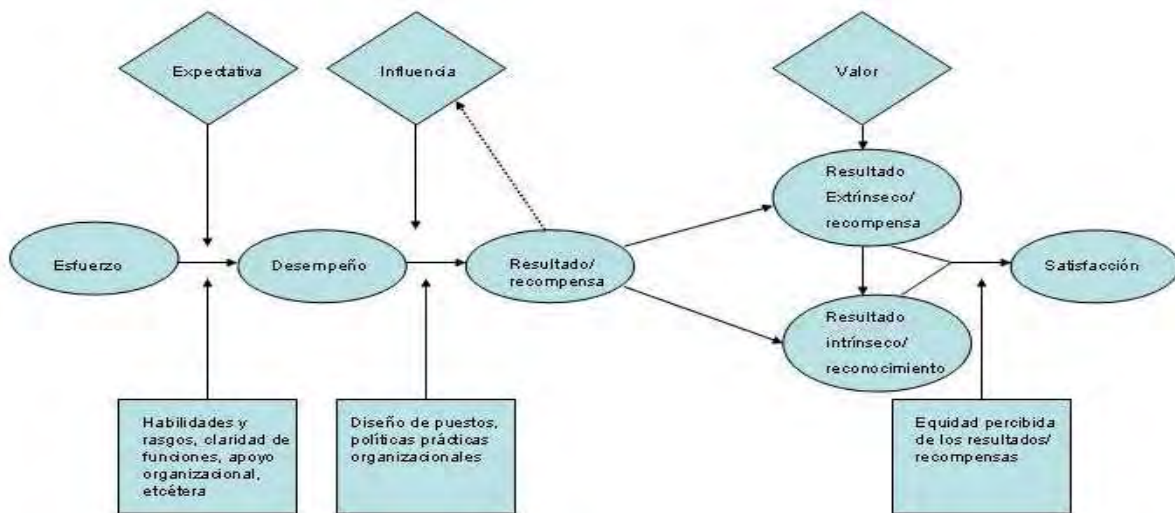
Furnham, A. (2001) menciona que la teoría de la expectativa considera con gran objetividad la motivación como uno de diferentes factores que determinan el desempeño en el trabajo, basándose en gran medida en la teoría de la expectativa de Vroom, Porter y Lawler (1968) arribaron a un modelo más completo de la motivación basándose en la relación que hay entre los esfuerzos y la recompensa con respecto a la actividad laboral, y así adaptaron y enriquecieron la teoría.

La teoría de Porter y Lawler se presenta en forma de modelo, donde sostiene que el desempeño en el trabajo es una combinación múltiple de habilidades y destrezas, esfuerzo y percepciones respecto de las funciones, es decir, si las personas tienen percepciones claras en relación con las funciones, si poseen las habilidades y destrezas necesarias y si se sienten motivadas para hacer el esfuerzo suficiente, el modelo sugiere que su desempeño será adecuado.

- ✓ Las habilidades y destrezas: Son las características físicas y psicológicas, como la destreza manual, la habilidad mental y la destreza que la gente haya adquirido a partir de la experiencia o la capacitación.
  
- ✓ El esfuerzo y percepciones en relación con las funciones: Se refiere a la descripción de los puestos y como las personas saben encaminar sus energías hacia las relaciones satisfactorias de sus tareas. Cuando se tiene una percepción clara de lo que se debe hacer se aplican esfuerzo a aquellos aspectos en los que estos serán importantes y se muestran los comportamientos adecuados y cuando hay una idea equivocada de sus funciones tienden a dedicar demasiado tiempo haciendo esfuerzos incorrectos que no contribuyen a un desempeño efectivo en el trabajo.

Según el modelo, el desempeño conduce a resultados extrínsecos (caracteriza un valor que se da a un objeto o dato determinado de acuerdo a su relación o situación) e intrínsecos (caracteriza el valor en cualquier aspecto específico de un objeto o dato determinado sin tener en cuenta sus relaciones con otros). La relación entre desempeño y recompensas no es directa, pero la relación por recompensas intrínsecas tiende a ser más directa que para las recompensas extrínsecas. El que el rendimiento de lugar a resultados intrínsecos ésta determinado fundamentalmente por el diseño de los puestos y los valores del trabajo, mientras que la relación entre los resultados extrínsecos y la satisfacción dependerá de la percepción de equidad del empleo Por consiguiente, la motivación es resultado de la interacción entre el individuo y la situación, varía en todas las personas e individualmente, según el momento y la manera en que cada empleado valore los estímulos de la organización

como satisfactores de sus necesidades. Es por ello que no puede hablarse de motivación del empleado sin dejar presente que la organización sólo la facilitará o dificultará al estimular al empleado, conociéndolo y dándole aquellos incentivos que considera lo impulsará hacia el logro de las metas.



**Figura 2.8.** Función de la teoría de la expectativa de la motivación. (Furnham, A. 2001).

### 2.5.3 Teoría de Mc Gregor

El sociólogo Douglas Mc Gregor (1969) trabajó a fondo con dos teorías de administración: la teoría "X" y la teoría "Y" que tienen implicaciones significativas sobre la manera como se maneja la organización y cómo responden los miembros de la misma a los estilos, adoptados por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

Rodríguez, M. (1988) describe de la siguiente manera la teoría "X" y la teoría "Y":

**Teoría X:** Es una posición negativa, ya que para la mayoría de los trabajadores el trabajo es desagradable y por tanto tratan de evitarlo.

- ✓ Las motivaciones de los trabajadores andan por niveles muy bajos, el uno y dos de la escala de Maslow.

- ✓ La mayoría de las personas no se motivan para los objetivos de la organización; hay que coaccionarlos o seducirlos.
- ✓ El hombre común y corriente prefiere obedecer órdenes para evitar la responsabilidad.

Teoría Y: es una posición positiva, ya que para la mayoría de la gente el trabajo es agradable y deseable.

- ✓ Las motivaciones se dan normalmente en los niveles altos, el cuatro y cinco de la escala de Maslow.
- ✓ Los trabajadores están dispuestos (en tanto no haya condiciones negativas) a identificarse con los objetivos de la organización y a ser productivos y creativos.
- ✓ El comprometerse a cumplir los objetivos del puesto laboral responde a la necesidad de logro y puede ser fuente de grandes satisfacciones.

Más adelante, Strauss y Sayles debido a lo radical de las teorías "X" y "Y" se ven en la necesidad de crear una teoría que equilibra a las dos anteriores, lo cual propusieron la teoría "Z" que se destaca en el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional y analiza que el ser humano tiene una actitud variable.

**Cuadro 2.1.** Velásquez, G. (2006) explica las teorías “X”, “Y” y “Z” de la siguiente forma:

	<b>Teoría X posición negativa</b>	<b>Teoría Y posición positiva</b>	<b>Teoría Z Equilibrio de “X” y “Y”</b>
<b>Supuestos</b>	<p>a) A las personas no les gusta trabajar.</p> <p>b) La gente sólo trabaja por dinero.</p> <p>c) La gente es irresponsable y carece de iniciativa.</p>	<p>a) La gente tiene iniciativa y es responsable.</p> <p>b) Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos.</p> <p>c) Es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección.</p> <p>d) Posee más habilidades de las que ésta empleando actualmente en su trabajo.</p>	<p>a) La gente quiere sentirse importante.</p> <p>b) Ser informada.</p> <p>c) Pertener a grupos.</p> <p>d) Que se le reconozcan sus méritos.</p>
<b>Políticas</b>	<p>a) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.</p> <p>b) Hay que vigilar de cerca de la gente y establecer controles estrechos.</p> <p>c) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios de trabajo.</p>	<p>a) Crear un ambiente propicio para que los subordinados constituyan con todo su potencial a la organización.</p> <p>b) Los subalternos deben participar en las decisiones.</p> <p>c) El jefe debe trabajar constantemente de que su personal amplíe sus conocimientos en las áreas en que ejercen autocontrol y autodirección.</p>	<p>a) Alabar por un trabajo bien hecho.</p> <p>b) Informar a los subordinados.</p> <p>c) Lograr que la gente se sienta importante.</p> <p>d) Establecer una mística de “gran familia”.</p> <p>e) Vender las ideas.</p> <p>f) El jefe debe explicar el motivo o el “por qué” de las órdenes.</p>
<b>Expectativas</b>	<p>a) Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se le han fijado.</p>	<p>a) La actualización y la calidad de las decisiones mejorará con la participación de los subordinados.</p> <p>b) los subordinados ejercerán mejor su potencial en el logro de objetivos personales y organizacionales.</p> <p>c) La satisfacción del personal aumentará debido a su participación y contribución al logro de resultados.</p>	<p>a) Un trabajador satisfecho producirá más.</p> <p>b) Los subordinados cooperarán de buen grado.</p> <p>c) Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.</p>

## **2.6 Importancia de la Motivación Para la Psicología**

Para el psicólogo laboral es de vital importancia conocer las principales teorías psicológicas, en este caso enfocadas a la psicología humanista que han estudiado el concepto de motivación, puesto que a través de los modelos motivacionales ya establecidos se pueden analizar las implicaciones y alcances que tiene el “motivo” en la vida laboral de la persona, esto ayudará a detectar los factores que en algún momento, al no cumplirse con las expectativas del motivo esperado por el empleado pueden alterar la satisfacción laboral, es decir, cuando el trabajador no realiza sus necesidades prioritarias se resume en un conflicto interno dentro de la organización, los elementos de estas teoría ayudarán a conocer que la persona al ir superando una serie de necesidades ordenadas jerárquicamente de mayor a menor importancia biológica y de menor a mayor importancia psicológica, el hombre se realiza cuando sus necesidades prioritarias lleguen a ser las de autorrealización y a su vez, el conocer los modelos motivacionales nos sirve como una guía para encaminar los programas que el psicólogo puede implementar para mejorar la satisfacción y vida laboral del trabajador.

Concluyendo, si un trabajador se siente bien consigo mismo, se siente bien dentro de la organización donde labora y si los incentivos que se le dan son satisfactorios y cubre sus necesidades, su desempeño será mejor dentro de la organización. De esta manera doy cierre a este capítulo y a continuación abordaré el tema de la capacitación como generador de valor en las organizaciones.



## **CAPÍTULO III**

### **LA CAPACITACIÓN COMO COMPETENCIA**

#### **LABORAL**

En el presente capítulo definiré lo que es el concepto de competencia, competencia laboral, el Sistema de Normalización y Certificación en Competencia Laboral, Competencia Laboral en Otros Países y en México, ya que estos temas tienen el propósito fundamental de transformar radicalmente los procesos de capacitación, formación de los trabajadores y organizaciones en nuestro país, de tal manera que dicho cambio logre ser el eje central del aumento de la productividad y la competitividad a nivel nacional e internacional de las organizaciones y sus trabajadores así como el progreso personal y profesional de estos últimos.

### **3.1 Concepto de Competencia**

La palabra “competencia” proviene del latín *competere*, es decir, “(en el sentido técnico del capital humano organizativo) es un conjunto de capacidades que una persona posee y le permiten desarrollar acciones efectivas en determinado ámbito. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización” ([http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia\\_\(organizaci%C3%B3n\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(organizaci%C3%B3n))).

Cabe mencionar que es importante conocer lo que se entiende por competencia, no como rivalidad o disputa, sino como la capacidad de ser competentes o no ser competente, ya que dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potencializar el capital humano en pos de los objetivos del puesto, área y organización; así como también desarrollar al ser humano.

## 3.2 Competencia Laboral

El objetivo de la capacitación basada en competencia laboral es desarrollar una fuerza laboral competente, con énfasis en la adquisición de habilidades prácticas necesarias en los lugares de trabajo, las cuales son definidas por los patrones.

En la actualidad hemos empezado a escuchar con mayor frecuencia el concepto de competencia laboral , pero a ciencia cierta esto no es algo nuevo, empieza a tomar mucho auge en la década de los 80's en países como el Reino Unido de la Gran Bretaña, los Estados Unidos de Norteamérica, Australia, Canadá y Francia cabe aclarar que este concepto está íntimamente ligado con la educación y la capacitación basado en las mismas.

Existen múltiples y variadas definiciones que hacen los países en torno a la competencia laboral, a continuación se presentan algunos conceptos que se describen en la página de internet: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la formación Profesional (CINTERFOR).

Australia: “Competencia es la capacidad para desempeñar tareas y obligaciones de acuerdo con el estándar esperado en el empleo”

(<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>).

España: “Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo”. “Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer”

(<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>).

El concepto de competencia engloba, no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

Provincia de Québec en Canadá: “Una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea”

(<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>).

Argentina: “Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.”(<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>).

La definición de competencia laboral que establece el consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) para nuestro país es la siguiente:

CONOCER. (1997) por competencia laboral se entiende la capacidad productiva de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño de una función laboral a partir de los requerimientos de calidad del sector productivo. En otras palabras expresar el saber (conocimiento), y un saber-hacer (habilidades y destrezas) en el desempeño laboral. La competencia laboral no va a reflejar el comportamiento exclusivo de un puesto de trabajo o de una ocupación, sino su transferencia a grupos comunes de ocupación o a situaciones y condiciones de trabajo similares correspondientes a funciones productivas determinadas.

Las competencias laborales son una mezcla de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento que soporte un proceso de negocio, es decir, todos estos factores determinan que el sujeto sea laboralmente apto en su desempeño.

Grados, J. et al (1997) mencionan los principales beneficios de contar con un sistema basado en competencias laborales:

1. Proporcionar un lenguaje común en la organización para discutir, como lograr los objetivos.
2. Las competencias están basadas en las estrategias de negocio y permite relacionar la estrategia de la división con su gente.
3. El sistema constituye una herramienta para definir los conocimientos y habilidades de los empleados, requeridos para alcanzar los objetivos de la empresa.
4. El capital humano se interpretará ahora, en términos de “portafolio” de competencias disponibles para cada individuo.
5. Servirán como base para desarrollar y retener talento clave de la empresa.
6. proporciona objetividad en los procesos de la organización.

Se dice que ayuda a lograr los resultados esperados por la organización:

- Asegura empleados con los conocimientos y habilidades requeridas para lograr los objetivos de la empresa.
- Permite comparar las habilidades actuales vs. las necesidades de la empresa.
- Permite organizar y redefinir los programas de desarrollo para focalizarse en las habilidades más requeridas.

- Permite establecer estándares para la evaluación e incentivos de los empleados.

Así mismo es un sistema, es decir, a través del nivel de dominio de cada una de las competencias es como se va a seleccionar, entrenar, evaluar, compensar y promocionar al personal.

### **3.3 Sistema de Normalización Certificación en Competencia Laboral**

El Sistema de Normalización de Competencia Laboral (SNCL) y El Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL) pertenecen al Consejo de normalización y certificación de competencia laboral (CONOCER), más adelante dentro de este capítulo se explican como están conformados, su estructura y propósitos.

#### **3.3.1 Educación Basada en Normas de Competencia**

Argüelles, Antonio (comp.) (2000) refiere que la competitividad sólo puede crearse y sostenerse a partir de la generación de valor agregado por la aplicación del conocimiento humano, único elemento capaz de evolucionar los recursos naturales en fuente de riqueza y bienestar. Hoy en día las tendencias actuales del mercado laboral imponen nuevas exigencias a la economía nacional y la obligan a buscar alternativas para que los trabajadores mexicanos desarrollen los conocimientos y las habilidades que requieren.

Para enfrentar estos retos se necesita de la educación y el aprendizaje mencionado en el primero capítulo, estos conceptos fueron una de las consideraciones que dio sentido a la reforma de los contenidos y métodos de la educación básica cuya ejecución se dio en 1992.

Por otra parte los servicios educativos que integran el Sistema Nacional de Educación Tecnológica (SNET), han seguido un modelo educativo que acentúa la importancia del aprendizaje, dicho modelo fija la duración de los programas de formación, número de materias y establece los contenidos con base en criterios eminentemente académicos. En contraste para algunos trabajadores lo que importa es el resultado de la capacitación (aprendizaje) y no el proceso mediante el cual se efectuó, lo que parece determinante para las decisiones de contratación y promoción son las capacidades del trabajador para realizar de manera competente las actividades asociadas a la función productiva. Es por eso que la educación es de gran importancia para la formación del ser humano a partir de que se toman decisiones de tipo vocacional, una vez que se hayan adquirido las aptitudes o conocimientos necesarios, posteriormente la capacitación reforzará, mejorará e incrementará los conocimientos, habilidades y actitudes del ser humano logrando una superación intelectual y un mejor desarrollo profesional.

En México las autoridades educativas y laborales, conjuntamente con los sectores productivos, acordaron en adoptar un solo conjunto de normas de competencias para todo el país: Sistema Normalizado de Competencias Laborales (SNCL). Para avalar las normas de competencias laborales serán definidas por los sectores productivos para cada una de las distintas actividades económicas que se realizan en nuestro país, de esta forma los sectores productivos se verán estrechamente relacionados con las definiciones de los objetivos de la capacitación y el sector educativo dedicado al aprendizaje.

CONOCER. (1997) refiere que la educación basada en normas de competencia se ha expandido rápidamente en el campo de la capacitación para el trabajo. Su contenido refleja lo que el individuo debe o deberá realizar en el ámbito productivo y su proceso de evaluación se fundamenta en el desempeño que la persona debe mostrar en el ámbito del trabajo.

La flexibilidad en el sistema de la educación técnica se logra mediante la estructura de los programas de Educación Basada en Normas de Competencia (EBNC) en módulos de aprendizaje, cada uno de los cuales corresponden a una unidad de competencia definida en el SNCL. De esta manera trabajadores y estudiantes progresarán gradualmente y así se romperá con la concepción de que la educación es un proceso que ocurre solamente durante un periodo de la vida del ser humano. El EBNC permite comprender aquellas estructuras de los modelos tradicionales que aun responden adecuadamente a las necesidades del sector productivo y la pertinencia para evaluar los resultados del sistema a un bajo costo.



**Cuadro 3.1.** Se muestran las diferencias entre la Educación Técnica Tradicional y la Educación Basada en Normas de Competencia (Cit. En: Argüelles, Antonio (comp.) 2000).

EDUCACIÓN TÉCNICA TRADICIONAL	EDUCACIÓN BASADA EN NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL (EBNC)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EL MODELO TRADICIONAL DE APRENDIZAJE RESPONDE A LAS NECESIDADES DE PROCESOS PRODUCTIVOS ALTAMENTE ESPECIALIZADOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SE ADAPTA FÁCILMENTE A LAS DIFERENTES FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, INCLUSO A AQUELLAS UTILIZADAS POR EL MODELO TRADICIONAL.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LOS CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS SON EMINENTEMENTE ACADÉMICOS. LA VINCULACIÓN CON LAS NECESIDADES DEL SECTOR PRODUCTIVO NO ES SISTEMÁTICA NI ESTRUCTURADA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EL SECTOR PRODUCTIVO ESTABLECE LOS RESULTADOS QUE ESPERA OBTENER DE LA CAPACITACIÓN, LOS CUALES INTEGRAN UN SISTEMA NORMALIZADO DE COMPETENCIA LABORAL (SNCL).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LOS PROGRAMAS Y CURSOS SON INFLEXIBLES Y POCO ACCESIBLES A LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES EMPLEADOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SUS PROGRAMAS Y CURSOS SE ESTRUCTURAN EN MÓDULOS BASADOS EN SNCL. QUE PERMITEN A LOS TRABAJADORES PROGRESAR GRADUALMENTE Y ADQUIRIR NIVELES DE COMPETENCIA CADA VEZ MÁS AVANZADOS.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LOS DESERTORES DEL SISTEMA EDUCATIVO TRADICIONAL NO TIENEN OTRAS OPCIONES Y NO ESTÁN PREPARADOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEL SECTOR PRODUCTIVO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ELIMINA LOS PROBLEMAS DE DESERCIÓN, YA QUE EL PROCESO DE APRENDIZAJE SE CONCIBE COMO UNA ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTOS ÚTILES PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJADORES AL SECTOR PRODUCTIVO.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LA CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO ESTA BASADA EN PROGRAMAS ACADÉMICOS Y NO SE COMPLEMENTA ADECUADAMENTE CON LA CAPACITACIÓN OFRECIDA EN EL TRABAJO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LAS NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL PERMITEN LA INTEGRACIÓN DE LAS DIVERSAS FORMAS DE APRENDIZAJE.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ NO EXISTE ESTANDARIZACIÓN EN LOS RESULTADOS DE LAS INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN. ESTO IMPOSIBILITA LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS Y DE SUS GRADUADOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SE UTILIZA UN SISTEMA DE CERTIFICACIÓN VOLUNTARIO CON CREDIBILIDAD SOCIAL QUE SE BASA EN LA DEMOSTRACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DETERMINADAS POR EL SNCL.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ NO RECONOCE NI OTORGA VALIDEZ A FORMAS DE APRENDIZAJE DIFERENTES A AQUELLAS UTILIZADAS POR EL SISTEMA EDUCATIVO TRADICIONAL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OTORGA UN RECONOCIMIENTO SOCIAL, EQUIVALENTE AL ACADÉMICO, A LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ADQUIRIDAS EMPÍRICAMENTE EN EL EJERCICIO DE UNA OCUPACIÓN.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LOS TRABAJADORES NO POSEEN INFORMACIÓN SOBRE LA CALIDAD DE LOS CURSOS NI DE SU UTILIDAD DENTRO DEL MERCADO DEL TRABAJO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CON EL SNCL Y SU CERTIFICACIÓN, EL MERCADO CUENTA CON UN INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN QUE PERMITE MAYOR CLARIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES Y REDUCE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN ACTUALES.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LOS DIPLOMAS Y CERTIFICADOS OBTENIDOS AL TÉRMINO DE UN PROGRAMA NO CONTIENEN INFORMACIÓN ÚTIL PARA EL EMPLEADOR ACERCA DE LAS HABILIDADES DE LOS TRABAJADORES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EL SNCL ES OBJETIVO, INDEPENDIENTE Y UNIVERSALMENTE APLICABLE A TODOS LOS SECTORES Y REGIONES DEL PAÍS, PROVEE UN ESTÁNDAR UNIFORME QUE PERMITE EVALUAR FÁCILMENTE LAS HABILIDADES OBTENIDAS POR LOS INDIVIDUOS.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ESTE SISTEMA NO OFRECE INCENTIVOS QUE INDUZCAN A UNA PARTICIPACIÓN MÁS ACTIVA DE LOS EMPLEADORES EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRODUCTIVO ES FUNDAMENTAL EN ESTE ESQUEMA, YA QUE ES ÉSTE QUIEN ESTABLECE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE SU CONTRIBUCIÓN EN EL DESARROLLO DEL SNC Y DEL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN.</li> </ul>

### **3.3.2 Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral**

Argüelles, Antonio (comp.) (2000). El Consejo de normalización y certificación de competencia laboral (CONOCER) fue creado a partir del proyecto de Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación junto con la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) en septiembre de 1993. Desde sus inicios, el proyecto contó con la participación de los sectores obreros y empresariales.

Durante dos años, se efectuaron amplias consultas a los sectores productivos se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación tecnológica y la capacitación, y se analizaron experiencias internacionales de sistemas análogos a los que se busca implantar en el país. Con base a esta información, se procedió, a diseñar el proyecto, incluyendo la estrategia para su implantación.

La modernización de la educación tecnológica y la capacitación formaron parte de la Secretaría planteada por el Dr. Ernesto Zedillo, en ese entonces (enero de 1992-noviembre de 1993) Secretario de Educación, para la reforma integral de la educación en México, la reforma que él propuso se sustentaba en cuatro elementos centrales

Argüelles, Antonio (comp.) (2000) mencionan los siguientes cuatro elementos de la reforma propuesta por el Dr. Ernesto Zedillo:

- 1) La modernización de la educación básica, que incluía su federalización, la adecuación de planes y programas de estudio y la revaloración del trabajo magisterial.
- 2) La reforma de la educación tecnológica, que en su primera etapa contemplaba la compactación de las currículas de este nivel educativo.

- 3) La reforma de la educación superior y el posgrado, cuyo propósito era alcanzar el nivel de excelencia en la formación de recursos humanos a nivel profesional.
- 4) La reforma de los servicios de capacitación, que tenía como propósito elevar su eficiencia, calidad y pertinencia con respecto a las necesidades de la población y la planta productiva.

CONOCER. (1997) Posteriormente el Dr. Ernesto Zedillo siendo presidente de México, (1994-2000) el 1 de agosto de 1995 la SEP y la STPS suscribieron el acuerdo intersecretarial mediante el cual se establecen lineamientos generales para la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) que comprendan conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación, en el cual se establece que se pondría en operación los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (SNCCL), que es la institución responsable de operar y regular los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencias Laborales. Este acuerdo entra en vigor el día 2 de agosto de 1995 publicado en el Diario Oficial de la Federación.

A las normas técnicas de competencia laboral les corresponde el SEGUNDO acuerdo mediante el cual se establecieron lineamientos generales para la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral que comprendan conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación y tendrá como propósito lo siguiente: (Cit. En el: Diario Oficial de la Federación 1995).

- I. Definir el conjunto de capacidades que en si mismas tengan significación en el mercado laboral, mediante la descripción objetiva y verificable de los conocimientos, habilidades o destrezas que son necesarios para el desempeño de la actividad laboral;

- II. Utilizar una metodología única para que exista congruencia entre normas que se definan para las diversas ramas productivas y, para que, en los casos en que existan funciones laborales afines entre sectores, se evite la duplicación o superposición;
- III. Estar clasificadas de acuerdo con distintos niveles de complejidad de las capacidades laborales empezando por las básicas hasta llegar, según sea el caso, a otras de mayor especialización;
- IV. Reconocer que una misma competencia laboral puede encontrar aplicación en diversas ocupaciones, actividades industrias o regiones simultáneamente, para facilitar que los trabajadores estén en condiciones de adaptarse a la dinámica del mercado laboral, y
- V. Hacer referencia sólo a aquellas capacidades laborales que por su naturaleza puedan encontrar aplicación en diversas ocupaciones, actividades industrias o regiones.

Dicho acuerdo intersecretarial refiere que para la integración, desarrollo, organización de los sistemas ya mencionados se crearía El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).

El CONOCER, se encarga de promover, autorizar y supervisar el establecimiento y funcionamiento de los Organismos Certificadores y, por su conducto, a los Centros de Evaluación y a los Evaluadores Independientes, involucrados en el proceso de certificación. Asimismo está encargado de difundir y fomentar la cultura de la competencia laboral certificada en México, promoviendo la normalización y la certificación de competencias para que los trabajadores y las personas en general, puedan demostrar sus conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas durante su vida laboral, regula los procesos de evaluación y certificación de las calificaciones que adquieren los estudiantes formados bajo el modelo de EBNC, y los trabajadores

que la consiguieron mediante capacitación sus actividades laborales o fuera del aula, otorgándoles a través de un reconocimiento oficial, el valor social que amerita la capacidad para el trabajo, esto le servirá para promover su movilidad dentro del mercado laboral y facilitar, en apego a las necesidades reales de este mercado, tanto a la oferta de su educación formal para el trabajo como su capacitación.

En estos procesos participan los Organismos Certificadores (OC) y los Centros de Evaluación (CE); los OC son acreditados por el CONOCER y los CE por los OC. Asimismo, el CONOCER se ocupa de la Normalización y desarrollo de las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) requeridas para la formación profesional, técnica y la capacitación para el trabajo, y las Normas que se aplican en el diseño de planes y programas de la EBNC.

El CONOCER elabora, junto con los sectores productivos, las Normas Técnicas de Competencia Laboral y administra todo el proceso de certificación.

El Consejo de normalización y certificación de competencia laboral (CONOCER) tiene por objetivos los que a continuación se describen (Cit. En: Argüelles, Antonio (comp.) 2000):

- Promover la definición de normas de competencia.
- Organizar e integrar los sistemas de normalización y de certificación.
- Orientar los trabajos de los comités de normalización que serán los responsables de diseñar las normas.
- Promover y apoyar financieramente el desarrollo del nuevo sistema.
- Coordinar el marco normativo aplicable a los órganos de evaluación y certificación.

El consejo esta integrado por cinco representantes del sector obrero, del sector agropecuario, seis del sector empresarial y seis secretarios de Estado. La estructura organizativa del Consejo tiene una Secretaria Ejecutiva, comités de normalización y grupos técnicos de apoyo. Todos los sectores de la producción, el gobierno y la sociedad forma el Consejo, que es la base del sistema para la reforma de la capacitación que se busca implantar durante los próximos años.

Las normas técnicas de competencia laboral para su plena validez son aprobadas por el CONOCER y sancionada por la Secretarias del Trabajo y Previsión Social y de Educación.

### **3.3.3 Sistema Normalizado de Competencia Laboral**

El Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) está conformado por un grupo de representantes internos y externos al CONOCER, por los procesos y procedimientos críticos, por la normatividad vigente y por las interacciones con los representantes de los sectores productivos que dan como resultado las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) y sus respectivos Instrumentos para la Evaluación de Competencia Laboral (IECL).

La estructura del SNCL facilita la movilidad del trabajador entre industrias y países, así como el considerar grados progresivos de complejidad en las funciones laborales. Las normas definidas en el SNCL podrán servir como punto de partida para la estructuración de planes y programas de formación técnica y de capacitación para el trabajo.

Al Sistema Normalizado de Competencia Laboral le corresponde el CUARTO acuerdo mediante el cual se establecieron lineamientos generales para la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral que comprendan conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación y tendrá como propósito lo siguiente: (Cit. En el: Diario Oficial de la Federación 1995).

- I. Generar normas técnicas que faciliten la toma de decisiones en el mercado laboral y que vinculen de manera eficiente a los trabajadores, empleadores y prestadores de servicios de formación y de capacitación para el trabajo;
- II. Propiciar la correspondencia de las normas técnicas de competencia laboral con las necesidades de los diversos sectores productivos;
- III. Facilitar el diagnóstico de las necesidades de personal de las empresas y servir como guía para la planeación de actividades de formación y de capacitación para el trabajo en las empresas e instituciones educativas, públicas, que la impartan, y
- IV. Facilitar la movilidad del individuo dentro de los diversos sectores productivos y entre las ocupaciones, así como el avance acumulativo de su formación técnica a lo largo de su vida laboral.

El propósito específico del SNCL es impulsar el desarrollo de NTCL relativas a aquellas funciones laborales donde los sectores productivos o instituciones empleadoras requieran de una certificación oficial de la capacidad de las personas y para la gestión de los recursos humanos.

Las NTCL están a disposición del sector educativo y de las instituciones de capacitación, de acuerdo a los criterios que establezca el CONOCER como un insumo para la transformación y adecuación permanente de su oferta, de acuerdo a las necesidades reales del mercado laboral.

La NTCL es el documento oficial aplicable en todo México como referente para evaluar y certificar la competencia laboral de las personas. La NTCL expresa:

- ✓ Lo que la persona debe ser capaz de hacer (qué)
- ✓ La forma en que puede juzgarse si lo que hace está bien hecho (cómo)
- ✓ Bajo qué condiciones la persona debe mostrar su aptitud (contexto)

De este modo, se dará a los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en la práctica laboral un certificado de Competencia Laboral del CONOCER, es decir, el trabajador o trabajadora contará con un reconocimiento formal de validez oficial y de carácter nacional y se les dará este reconocimiento a aquellos que hayan demostrado evidencias de sus conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a una función laboral establecida en una NTCL, con lo cual se facilitará la alternancia de estudio y trabajo a lo largo de la vida y se propiciará la progresión hacia grados más complejos de competencia laboral dentro del SNCL.

### **3.3.4 Sistema de Certificación de Competencia Laboral**

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL) está conformado por grupos internos y externos al CONOCER, por los procesos y procedimientos críticos para la operación del sistema y por los programas de formación y de actualización para el personal directivo y técnico, que interactúan con el propósito de otorgar reconocimiento oficial de la competencia laboral, adquirida por los individuos a lo largo de su vida productiva.

Al establecer nuevas formas de certificación aplicable a las competencias laborales adquiridas empíricamente, se pondrá en marcha un Sistema de Certificación de Competencia Laboral, que tendrá como base las normas definidas en el Sistema Normalizado de Competencia Laboral.



Al Sistema de Certificación de Competencia Laboral le corresponde el QUINTO acuerdo mediante el cual se establecieron lineamientos generales para la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral que comprendan conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación y tendrá como propósito lo siguiente: (Cit. En el: Diario Oficial de la Federación 1995).

- I. Definir los criterios que habrán de satisfacer los procedimientos de evaluación que permitan, de manera imparcial y objetiva, verificar si un individuo posee los conocimientos, habilidades o destrezas comprendidas en las normas técnicas de competencia laboral, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos;
- II. Establecer los principios que normen la expedición de la documentación que certifique el dominio de los conocimientos habilidades o destrezas definidas en las normas técnicas de competencia laboral correspondientes;
- III. Garantizar el libre acceso e igualdad de oportunidades a todos aquéllos que opten por obtener la certificación de sus conocimientos, habilidades o destrezas de conformidad con las normas técnicas de competencia laboral, y
- IV. Generar información disponible para todos los participantes en el mercado laboral, de manera que se facilite el acceso de la fuerza de trabajo a los esquemas de formación y de capacitación para el trabajo.

El propósito específico del SCCL, consiste en certificar, de manera imparcial y objetiva, la capacidad para el trabajo de las personas conforme a las NTCL y a sus respectivos IECL, independientemente de la forma en que se haya adquirido la competencia laboral. Por ello, el Sistema requiere para su operación:

- ✓ Expedir los certificados de competencia laboral.

- ✓ Acreditar a los Organismos Certificadores (OC) en Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL).
- ✓ Supervisar la operación de los OC y apoyarlos de acuerdo a las posibilidades del CONOCER, cuando se acrediten por primera vez o se amplíe la acreditación en otras NTCL.

Un certificado de Competencia Laboral del CONOCER significa contar con un reconocimiento formal de validez oficial y de carácter nacional para las trabajadoras y los trabajadores que hayan demostrado evidencias de sus conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a una función laboral establecida en una Norma Técnica de Competencia Laboral. La correspondiente certificación abre la posibilidad de adecuar la oferta de servicios de formación para el trabajo de manera que respondan mejor a las necesidades de cada joven en etapa de formación y de cada trabajador en activo.

### **3.4 Competencia laboral en Otros Países**

En los últimos años el mundo ha iniciado todo un proceso de reestructuración como respuesta al fenómeno de la globalización y a todos los efectos sociales, económicos, tecnológicos y culturales que el cambio conlleva, con sus énfasis en la productividad y competitividad de los países y de sus organizaciones, que imponen nuevos requerimientos y mayores exigencias sobre las personas para vincularse al mundo del trabajo.

Antes de hablar brevemente de la experiencia en competencia laboral que se ha experimentado internacionalmente en países como Reino Unido, Canadá y Australia, es importante mencionar que en el entorno que prevalece en México la situación es completamente distinta para la aplicación y el desarrollo de competencia laboral. Nuestras instituciones, nuestra cultura laboral y en general, el desarrollo y las necesidades, son diferentes a pesar de que pueden existir algunas semejanzas en la problemática educativa. Por ello, los logros y fracasos que pudiéramos observar

resultantes de estas experiencias, no son en lo absoluto determinantes para que la situación se repita en nuestro país, sin dejar de observar por supuesto el capital que ha resultado del estudio y análisis de estas experiencias para obtener elementos centrales en la realización de nuestro propio sistema que de hecho tiene sus raíces en el modelo británico, pero adaptado por supuesto a nuestra cultura.

Argüelles, Antonio (comp.) (2000) refieren que el objetivo de la capacitación basada en competencia es desarrollar una fuerza laboral competente, con énfasis en la adquisición de habilidades prácticas necesarias en los lugares de trabajo, las cuales son definidas por los patrones. Por lo tanto, la capacitación basada en competencias puede tener un efecto positivo en las estrategias internas de recursos humanos y de personal.

Testimonios de empresas como son: BP Chemicals, Dupont Printing, Vauxhall Motors y Price Waterhouse dedicadas a la consultoría y la contabilidad reconocen que introducir la capacitación basada en competencias es costosa, pero en cuestión de desempeño los aspectos financieros carecen de importancia, ya que los beneficios que proporciona es para incrementar el rendimiento del personal y la empresa.

### **3.4.1 Reino Unido**

Argüelles, Antonio (comp.) (2000) mencionan que la Reforma educativa en Reino Unido comenzó desde los primeros años de la década de 1980 por la necesidad que existía de un cambio radical que resolviera la obsolescencia de esquemas tradicionales.

La experiencia del Reino Unido sugiere que los factores que contribuyen a la introducción exitosa de la capacitación basada en competencias, son que las grandes empresas han desarrollado una cultura de la capacitación pero sin una estructura, el compromiso fehaciente de los ejecutivos de alto nivel, tener un grupo o

comité de coordinación capaz de supervisar los avances y la participación activa de los supervisores directos.

En el Reino Unido, la responsabilidad total de la garantía de calidad recae en el Consejo Nacional de Calificaciones Profesionales (NCVQ por sus siglas en inglés) y en las Calificaciones Profesionales Nacionales Generales (GNVQ por sus siglas en inglés).

Considerando que las formas de capacitación no se especifican y que la evaluación de la competencia se confía a un lugar de trabajo el nuevo sistema de capacitación basado en competencias representa, en cierta forma, un enfoque fragmentado de la capacitación y cualquier nuevo sistema de calificación y capacitación debe ganarse la credibilidad.

En el modelo del Reino Unido, la competencia se define en función de las normas necesarias para el trabajo, es decir, lo que se espera que un trabajador competente haga en un área determinada, sistemáticamente y en condiciones diferentes. La atención se concentra en las funciones, no en el oficio y en la competencia en un lugar de trabajo.

### **3.4.2 Canadá**

Argüelles, Antonio (comp.) (2000) refieren que la Educación Basada en Normas de Competencia en Canadá comenzó en el año de 1960 cuando el gobierno emprendió una serie de investigaciones sobre áreas ocupacionales, en un principio eran únicamente sobre determinados oficios, pero más tarde se ampliaron, para mejorar las habilidades y los conocimientos de las personas calificadas que ingresaban.

A finales de 1960 surge DACUM (abreviaturas en inglés de Desarrollo Curricular) para encontrar formas novedosas de llegar a grupos diferentes y capacitarlos. Sus principales funciones son:

1. Identificación de las competencias de un campo o área ocupacional.
2. Identificar los logros con el desempeño.
3. Identificar y planificar los recursos de aprendizaje.
4. Permitir la evaluación del aprendizaje previo.
5. Planear y llevar acabo la formación continua.

En el año de 1980 el gobierno de Québec, inició una reforma profunda de la formación profesional, su objetivo principal era conformar una mano de obra altamente calificada, revalorizar la educación y acabar con la deserción.

Québec desarrolla un modelo global, sobre la base de un nuevo método de planificación y desarrollo de los programas de formación profesional. Dicho modelo incluye:

1. Elaboración de programas y su responsabilidad con ciertos aspectos de la formación.
2. La racionalización de los costos de la formación.
3. Los centros de formación se responsabilizan de la formación profesional y de atender las necesidades de sus clientes.

### **3.4.3 Australia**

Argüelles, Antonio (comp.) (2000) describen que para satisfacer las necesidades de mano de obra y fomentar la competitividad internacional, empleadores y pedagogos, instructores y gobierno adoptaron un Programa Nacional de Reforma Educativa, en

1980 se llega a la conclusión de que la educación y la capacitación profesional era rígida y se comprometía en concluir en un plazo fijo, en abril de 1989 este programa se aprobó ya que la capacitación basada en Competencias se reconsidera más flexible y adecuada para satisfacer las necesidades de la empresa y trabajadores.

En Australia, la educación basada en competencias ha evolucionado del limitado enfoque de tareas y de funciones de normas complejas a un concepto más holístico de competencia en áreas ocupacionales, ya que los primeros enfoques eran limitados y descriptivos por lo que se dificultaba la enseñanza profesional por que las evaluaciones eran onerosas.

#### **3.4.4 Trabajadores en México**

El miércoles 16 de enero del año 2008, en un artículo del periódico El Universal sobre competencia laboral escrito por la periodista Aída Ulloa, refiere que la directora de Manpower para México Mónica Flores, comenta que la nacionalidad de los que vienen a trabajar a México depende en mucho de la Inversión Extranjera Directa (IED). Entre más IED viene de Estados Unidos, más estadounidenses hay trabajando en México, principalmente en altos mandos. Los estadounidenses son la mayoría, pero también hay españoles, franceses y alemanes. Mónica Flores explica que entre las razones para el envío de personal del extranjero se considera el que en México no hay el talento suficiente para ocupar determinada posición en la organización; enviar a un emisario que establezca la filosofía de la casa matriz, entre otros. Un ejemplo claro es cuando afectan crisis económicas en otros países, ya que las condiciones del país de origen influyen en la decisión de las personas de cambiar de trabajo hacia el extranjero.

Mónica Flores cuenta que durante la crisis económica en Argentina se recibieron en México a muchos trabajadores de ese país, ya que era más barato contratar a un alto directivo de Argentina que uno mexicano, porque estaban dispuestos a un salario menor, que, para muchos provenientes de Centro y Sudamérica, México es un lugar de tránsito en su camino hacia EU o Canadá.

Para concluir este capítulo desde mi punto de vista con los temas ya revisados puedo decir que para que aumente la competencia laboral en México y sea competitiva con otros países, debemos empezar desde nuestra educación y concientizar a las empresas mexicanas que deben permitir la mano de obra del trabajador Nacional. A continuación el siguiente tema a revisar es el marco legal del proceso de capacitación.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN**



La capacitación y el adiestramiento son una institución de orden público e interés social, que beneficia a patrones y a trabajadores, en el presente capítulo se analizará el marco legal del proceso de capacitación y adiestramiento, los derechos y obligaciones tanto para patrones como para trabajadores a éstos últimos llamados también Servidores Públicos de Carrera.

#### **4.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

La capacitación y el adiestramiento son una institución de orden público e interés social, que beneficia a patrones y a trabajadores, a estos últimos los hace más útiles y diestros con la finalidad de aumentar la productividad y mejorar la calidad en la producción de bienes o en la presentación de servicios; así mismo, lo prepara para enfrentar los avances tecnológicos que se presentan. En los siguientes artículos se hace mención de los derechos y obligaciones tanto para patrones como para trabajadores. .

La Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos establece en el artículo 3º, todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado -Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria.

Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;

El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

En el artículo 123, establece el derecho que tiene toda persona al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

En el apartado “A” Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo, en las siguientes fracciones menciona:

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

XXXI.- La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

B) Empresas:

También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o mas Entidades Federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una entidad federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.

En el apartado “B” entre los poderes de la unión, el gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores, en las siguientes fracciones se menciona:

VII.- La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de administración pública.

VIII.- Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia.

## **4.2 Ley Federal del Trabajo**

En nuestra Ley Federal del Trabajo vigente encontramos plasmados una serie de derechos y obligaciones inherentes a patrones y trabajadores en materia de capacitación y adiestramiento, que con el mutuo respeto de tales derechos, así como el eficaz cumplimiento de sus obligaciones, propiciará que la capacitación consiga su responsabilidad.

La Ley Federal del Trabajo establece en el artículo 3º, que el trabajo es un derecho y un deber sociales. No es un artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

En la fracción XV del artículo 132, se reitera la obligación de los patrones de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, y en los términos del Capítulo III Bis del Título Cuarto, de esta ley, que corresponden a los artículos 153-A, hasta el 153-X.

A continuación, se explican uno a uno los artículos que integran el Capítulo III Bis del Título Cuarto de nuestra Ley Federal del Trabajo vigente, que lleva como título, De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.

Artículo 153-A. Menciona que el trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de

común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B. Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C. Menciona que las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-E. Señala que la capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F. Tanto para el trabajador como a la empresa beneficiarán estos objetivos. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G. Los trabajadores de nuevo ingreso deberán recibir capacitación inicial para el puesto vacante que va a desempeñar, prestara sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-H. A los trabajadores a quienes se les imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Presentarse puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-I. En cada empresa se formarán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se establezcan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153-L. La Secretaria Del Trabajo Y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de nombramiento de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a las obligaciones de los patrones de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Artículo 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Artículo 153-P. El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso.

Artículo 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a periodos no superiores de cuatro años;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Cumplir con todas las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de



los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado.

Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el registro de trabajadores capacitados que corresponda.

Artículo 153-U. Cuando establecido un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la comisión mixta de capacitación y adiestramiento respectiva acreditara para cual de ellas es apto.

Artículo 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el catálogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

### **4.3 Antecedentes Históricos del Servicio Profesional de Carrera (SPC)**

El Servicio Profesional de Carrera (SPC) se basa en el reglamento de la ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003; entró en vigor el 7 de octubre del mismo año. Su implantación gradual inició el 5 de abril de 2004, fecha en la que entró en vigor el Reglamento de la misma y la operación plena del SPC se da en el año 2006.

A continuación se mencionan cuatro factores que se consideran que influyeron a que hoy podamos contar con un SPC (Cit. En: <http://www.spc.gob.mx/antecedentes2.htm>).

- Democracia: México entró recientemente en una democracia real con alternancia partidista.
- Globalización: Los países se comparan unos con otros y México era la excepción en este tema. Era el único país de la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) sin un sistema de mérito en su gobierno.
- Dirección Centrada en la Persona: La prueba contundente en las organizaciones públicas y privadas de la conveniencia de contar con políticas de recursos humanos que estabilizan y desarrollan a las personas con principios de mérito y orientación a resultados.
- Coincidencia de Propósitos: La coincidencia de propósitos de los poderes ejecutivo y legislativo por tener una Administración Pública moderna que genere crecientes resultados para la sociedad mexicana.

El Servicio Profesional de Carrera no es un sistema implantado únicamente en México.



**Figura 4.1.** Se hace referencia de los inicios en otros países y se le conoce también como Servicio Civil de Carrera (<http://www.spc.gob.mx/antecedentes2.htm>)

#### 4.4 Servicio Profesional de Carrera (SPC)

La Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal, adscrita a la Secretaría de la Función Pública (SFP), es la encargada de programar, dirigir, coordinar, evaluar y dar seguimiento a la operación y funcionamiento del Sistema de Servicio Profesional de Carrera (SPC).

El Sistema de Servicio Profesional de Carrera es una política pública clave para la profesionalización de los servidores públicos, busca tener a los mejores hombres y mujeres ofreciéndoles la posibilidad de desarrollar una carrera en el servicio público; ingresar y ascender en el gobierno con base en el mérito profesional y aportar con creatividad y profesionalismo sus mejores talentos para beneficio de la sociedad, fomentándoles la eficiencia y eficacia de la gestión pública, lo que se traducirá en una mejora en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía. Este Sistema permite administrar los recursos humanos de las instituciones sujetas a la Ley del Servicio Profesional de Carrera y garantizar su ingreso, desarrollo y permanencia en la

Administración Pública Federal a través del mérito y la igualdad de oportunidades; en un marco de transparencia y legalidad.

#### **4.4.1 Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera**

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera está estructurado por siete subsistemas los cuales a continuación se describen de acuerdo a la página de Internet: Secretaría de la función pública (SFP).

##### 1) Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.

Efectúan los procesos de registro y análisis de la información que remitan las dependencias a la Secretaría de la Función Pública, para la operación del Servicio Profesional de Carrera. En este Subsistema opera el Registro Único del Servicio Público Profesional, con información sistematizada sobre el ingreso, desarrollo, capacitación, certificación, evaluación del desempeño y separación de los servidores públicos de carrera.

##### 2) Subsistema de Ingreso.

Regula los procesos de reclutamiento y selección de candidatos; este procedimiento “permite analizar la capacidad, conocimientos, habilidades y experiencias de los aspirantes a ingresar al Servicio Profesional de Carrera, su propósito es garantizar el acceso de los candidatos que demuestren satisfacer los requisitos del cargo y ser los más aptos para desempeñarlo”. (<http://www.spc.gob.mx/ingreso1.htm>).

Este procedimiento comprende los siguientes pasos:

- Revisión curricular
- Exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades;
- Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos;

- Entrevistas, y
- Determinación.

### 3) Subsistema de Desarrollo Profesional.

“Contiene los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos; así como, los requisitos y las reglas a cubrir por parte de los servidores públicos pertenecientes al Servicio Profesional de Carrera”. (<http://www.spc.gob.mx/subsistemas2.htm>).

### 4) Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades.

Son los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados para desempeñar un cargo en la Administración Pública, esto va a depender de acuerdo al Comité Técnico de Profesionalización de cada institución ya que es el responsable de establecer programas de capacitación para los diferentes puestos del Sistema, y estos son de carácter obligatorio para los servidores públicos de carrera.

Este Subsistema se implementa con base en los diagnósticos de detección de necesidades de capacitación que realicen las instituciones y establece los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permite adquirir: (Cit. En: <http://www.spc.gob.mx/subsistemas1.htm>).

- a) Los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto.

- b) La especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado.
- c) Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad.
- d) La posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia.
- e) Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas.
- f) Las condiciones objetivas para propiciar igualdad de oportunidades de capacitación para mujeres y hombres.

#### 5) Subsistema de Evaluación del Desempeño.

La Evaluación del Desempeño es el método mediante el cual se miden, tanto en forma individual como colectiva, los aspectos cualitativos y cuantitativos del cumplimiento de las funciones y metas asignadas a los servidores públicos, en función de sus habilidades, capacidades y del perfil determinado para el puesto que ocupan, “que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral”. (<http://www.spc.gob.mx/subsistemas2.htm>).

#### 6) Subsistema de Separación.

“Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del Sistema o se suspenden temporalmente sus derechos”, sin responsabilidad para la dependencia. (<http://www.spc.gob.mx/subsistemas2.htm>).

## 7) Subsistema de Control y Evaluación.

Este Subsistema se integra con los mecanismos y procedimientos que permiten prevenir deficiencias y adoptar medidas correctivas a través del seguimiento, control y evaluación del funcionamiento y operación del Sistema, de tal manera que constituye un elemento de interacción para planear los objetivos, estrategias, acciones y metas para su perfeccionamiento.

“La Secretaría de la Función Pública, en coordinación con las dependencias, elabora el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, el cual es sometido a la consideración de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para su inclusión en el marco de las disposiciones aplicables para la programación y presupuestación” (<http://www.spc.gob.mx/control1.htm>). A partir de ello, se elaboran los programas operativos anuales del Sistema de Servicio Profesional de Carrera, que contienen como mínimo los siguientes elementos:

- Diagnóstico
- Objetivos
- Líneas de acción por subsistema
- Metas

### **4.4.2 Servidores Públicos**

El SPC comprende los puestos de Enlace a Director General, incluyendo los niveles de adjunto, homólogo o cualquier otro equivalente en las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada.

Se otorga el nombramiento de Servidor Público de Carrera a aquella persona que resulte ganador de un concurso de selección, o bien a los servidores públicos de libre designación que se encuentren ocupando puestos del Sistema, mediante alguno de los siguientes procedimientos:



- Concluir su proceso de certificación de ingreso, con base en las reglas vigentes al momento en que lo iniciaron.
- Acreditar el resultado satisfactorio en por lo menos una evaluación anual de desempeño, así como la aprobación de las evaluaciones en desarrollo administrativo y calidad.
- Resultar ganador en el concurso del puesto que ocupa.

Los Servidores Públicos de Carrera se clasifican en:

1. Eventuales:

- a) Los de primer nivel de ingreso que se encuentran en su primer año de desempeño.
- b) Los nombrados con motivo de los casos excepcionales.
- c) Los que ocupen temporalmente un puesto del Sistema.

2. Titulares:

- a) Los que ingresan al Sistema mediante concurso público y abierto.
- b) Los que ingresan al Sistema al acreditar cumplir los requisitos y las evaluaciones que se hayan establecido para ese propósito.

#### **4.5 Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Admón. Pública Federal**

A partir de la entrada en vigor del nuevo reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal desempeña un rol normativo.

En el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal vigente se encuentra plasmado en el Capítulo Décimo Primero del Subsistema de Desarrollo Profesional el siguiente artículo:

En el Artículo 43: El Subsistema de Desarrollo Profesional se integra por los procedimientos y mecanismos con base en los cuales los servidores públicos de carrera titulares podrán ocupar plazas de igual o mayor jerarquía tanto en las dependencias, como en instituciones públicas o privadas con las que las dependencias tengan celebrados convenios.

La Secretaría emitirá las disposiciones que deberán observar los servidores públicos de carrera para estar en posibilidad de:

- I. Definir, en coordinación con el Comité Técnico de Profesionalización, sus planes de carrera, considerando al efecto las acciones requeridas para su desarrollo, así como la experiencia y mérito alcanzados por el servidor público de carrera;
- II. Fortalecer su desarrollo profesional y ampliar sus experiencias, mediante su participación en los intercambios de recursos humanos que su dependencia convenga con otras dependencias, instituciones u organizaciones, y
- III. Identificar sus posibles trayectorias de ascenso y promoción en la propia dependencia o en otras.

Artículo 70: Los servidores públicos de carrera sujetos a evaluación y sus superiores jerárquicos llevarán a cabo sesiones de seguimiento para mejorar su desempeño y lograr el cumplimiento de metas del periodo correspondiente.

Artículo 71: Como resultado de las reuniones de seguimiento se acordarán las acciones de capacitación, actualización y apoyo para fortalecer el desempeño y el logro de resultados del servidor público de carrera, considerando sus fortalezas y áreas de oportunidad identificadas previamente.

El seguimiento a dichas acciones será responsabilidad del servidor público de carrera y de sus superiores jerárquicos o supervisores directos.

#### **4.6 Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012**

El 31 de mayo de 2007, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, el cual contiene los objetivos nacionales, estrategias y prioridades que regirán la actuación del Gobierno Federal durante la presente administración.

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 es el documento que elabora el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos Felipe de Jesús Calderón Hinojosa, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 89, fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con fundamento en los artículos 26, apartado A, de la propia Constitución; 9, 27 al 42 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, y 4, 9, 20, 21, 30 y 32 de la Ley de Planeación, y que de acuerdo al artículo 26. Apartado A, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, dispone que el Estado sea responsable de organizar un Sistema de Planeación Democrática para el desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y democratización política, social y cultural de la Nación.

En este documento se encuentran plasmadas las demandas y propuestas de la población en general, las cuales fueron obtenidas mediante consultas a través de las cuales, ciudadanos de forma individual, o a través de las organizaciones a las que pertenecen, expresaron sus ideas y propuestas para el desarrollo integral del país. Con base en lo anterior, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 se sustenta en cinco ejes rectores:

1. Estado de derecho y seguridad.
2. Economía competitiva y generadora de empleos.
3. Igualdad de oportunidades.
4. Sustentabilidad ambiental.
5. Democracia efectiva y política exterior responsable.

En el eje 2. Economía competitiva y generadora de empleos: Se menciona la importancia de la capacitación como uno de los medios para lograr la competitividad del país dentro de la globalización mundial, lo que obliga a adoptar nuevos modelos y estrategias que le permitan a México ser más productivo y competitivo para insertarse de manera exitosa a la economía mundial, pensando no sólo en el presente de los mexicanos, sino también en su futuro.

La finalidad de la política económica de la presente Administración será generar empleos formales que permitan mejorar la calidad de vida de todos los mexicanos. Ya que la creación de empleos favorecerá la estabilidad, la seguridad pública y la interacción social respetuosa de los derechos de los demás. Al mismo tiempo, el crecimiento económico debe darse sin sacrificar los recursos naturales, respetando al medio ambiente y sin comprometer el bienestar de generaciones futuras.

Se deberá fomentar una mayor inversión física, para lo cual se requieren condiciones económicas más competitivas, invertir en la capacitación de las personas ya que contribuirá directamente al crecimiento, al bienestar y al desarrollo social. A su vez, promoverá la igualdad de oportunidades es un imperativo social. Sólo así será posible lograr que más mexicanos tengan una vida digna y satisfactoria. Por ello, el apoyo del Estado se centrará en combatir directamente la pobreza y en facilitar que los individuos desarrollen sus capacidades para que mejoren sus condiciones de vida mediante un esfuerzo compartido. Para participar plenamente en las actividades productivas los ciudadanos deben contar con un nivel mínimo de bienestar. Una educación de calidad y equitativa facilitará a los individuos que su esfuerzo se traduzca en mayores ingresos y les permita una mayor libertad de elección, asimismo mejorará la calidad de los servicios para alcanzar un mayor crecimiento de la productividad y tener el desarrollo de nuevas tecnologías para poder incursionar en mercados internacionales.

Por lo tanto, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 se contemplan estrategias que permiten ofrecer la posibilidad de capacitación y educación para la vida y el trabajo que van dirigidas a las personas incluyendo a los jóvenes y adultos que carecieron de oportunidades de estudio.

## **CAPÍTULO V**

### **ELEMENTOS DEL PROCESO DE LA**

### **CAPACITACIÓN**

Todas las organizaciones poseen características muy propias para su funcionamiento basadas en su misión, visión y valores, por tal motivo el departamento de recursos humanos tiene a su cargo la responsabilidad de proporcionar a la organización, personal debidamente capacitado que pueda contribuir en la solución rápida y oportuna de eventualidades que pudieran convertirse en problemas posteriores, mejorando la competitividad y la calidad del servicio que se proporciona, sin embargo las organizaciones se pueden ver involucradas en cambios repentinos provocados por diversos factores internos y externos que pueden influir de manera decisiva en su funcionamiento, por tal motivo es importante que el psicólogo laboral que se encuentra dentro de la organización como conocedor del comportamiento humano debe estar atento a estos factores e implementar programas de capacitación enfocados a mejorar las capacidades (actitudes, conocimientos, habilidades) de los trabajadores, que permitan su desarrollo laboral, personal y al mismo tiempo que los programas de capacitación sean planeados y ejecutados de manera que no se desvíen de los objetivos y estrategias organizacionales.

Por ello, la capacitación del personal debe ser considerada como una herramienta clave en la implantación de estrategias y crear un vínculo estrecho entre los programas de capacitación y las estrategias de la organización. Razón por la cual, en el presente capítulo se definirán los elementos del proceso de la capacitación.

## 5.1. Detección de Necesidades de Capacitación

Rodríguez, J. (1999) señala que el primer paso del proceso de capacitación consiste en determinar las necesidades que existen en una organización. Dichas necesidades son las áreas de información o las áreas de habilidad de un individuo o grupo, que requiere un mayor aprendizaje para aumentar la productividad organizacional de dicho individuo o grupo. Dentro de la determinación de las necesidades de capacitación existen tres tipos de análisis que a continuación se mencionan:

1. Análisis organizacional: se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales, sus recursos y localización, y sus relaciones con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales, establece el marco dentro del cual pueden definirse con mayor claridad, las necesidades de capacitación.
2. Análisis de funciones: se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo. Este análisis incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador (el comportamiento específico requerido), si se requiere que el trabajo se realice en forma eficaz. La determinación de las necesidades de capacitación, sobre la base del análisis de funciones, se ve en las capacidades que debe tener cada individuo, dentro de la organización en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, etc., además de muchas habilidades técnicas y de toma de decisiones.
3. Análisis de personas: en este análisis se examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto, y determina que tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y que tipo de modificaciones debe hacerse a su comportamiento, si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales, este análisis plantea tres preguntas:



- I. ¿Hacia donde va la organización?
- II. ¿Qué comportamiento es necesario por parte de cada persona, si se quiere que contribuya eficazmente el logro de objetivos organizacionales?
- III. ¿Cada persona tiene la preparación adecuada en conocimientos, actitudes y habilidades para realizar su trabajo de manera eficaz? Si no es así, ¿Qué tipo de capacitación necesitará para prepararse adecuadamente?

Reza, J. (1995) menciona que la finalidad de la detección de necesidades de capacitación, es el obtener información con respecto a las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de un trabajador o trabajadores con relación a las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo.

Reza, J. (1995) y Siliceo, A. (1995) coinciden en decir que el diagnóstico de necesidades permite detectar requerimientos básicos para que una empresa emprenda programas de entrenamiento de su personal y las necesidades concretas que cada trabajador requiere satisfacer para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo y esto se puede ver en cuatro pasos:

**Primer paso:** definir la situación idónea de un puesto de trabajo. El “deber ser o hacerse”, considerando los recursos materiales necesarios para desempeñarlo, las actividades a realizar, los índices o medidas de eficiencia, los requerimientos, las características del ambiente laboral físico y las medidas de seguridad pertinentes. La información para esta fase se obtiene de manuales de organización, políticas y procedimientos, descripciones de puestos, estándares de producción y de servicio y metas de la organización.

**Segundo paso:** una vez definida la situación idónea se determina la situación real, "el es o se hace". Para obtener la información básica, deberán diseñarse métodos de detección que permitan capturarla, entre los métodos que destacan por su aceptación, sentido práctico y resultados probados son los siguientes:

- comités de asesoría
- centros de evaluación
- encuestas de actitud
- grupos de discusión
- entrevistas con el personal
- observación de conducta-actitud
- evaluación de desempeño
- reportes y documentos de desempeño
- cuestionarios
- pruebas de habilidad

**Tercer paso:** confrontar ambas situaciones para hacer un análisis comparativo entre la situación idónea y la situación real, para determinar las discrepancias. En este momento se obtendrán las desviaciones que han obstaculizado el desempeño correcto del trabajador en su puesto de trabajo. Es importante señalar que no todas las diferencias serán imputables a necesidades de capacitación, ya que también pueden deberse a problemas de la empresa.

**Cuarto paso:** determinación de necesidades para la adecuada toma de decisiones.

Para poder aplicar el método de la detección de necesidades de capacitación y se capacite a los trabajadores adecuadamente se deberá de conocer el análisis y descripción de puesto.

### 5.1.1 Análisis y Descripción del Puesto

Reza, J. (1995) el análisis de puesto es el proceso que nos permite obtener, estudiar y ordenar mediante ciertas técnicas como la observación directa, cuestionarios, entrevistas, los métodos de recopilación de información, método del diario de actividades, y el método de incidentes críticos, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño.

El análisis de puesto según Sánchez, J. (1997) tiene que contemplar los siguientes aspectos que a continuación se mencionan:

- Qué hacen los trabajadores: se especifican las tareas, funciones o actividades, que requiere desempeñar el puesto en particular.
- Cómo lo hacen: se contemplan los recursos que se pueden utilizar, así como los métodos a emplear para ejecutar con éxito cada tarea propia al puesto de trabajo.
- Para qué lo hacen: esta es una parte esencial, ya que al describir los dos términos mencionados anteriormente, es como se alcanzarán los objetivos y propósitos que se pretenden cubrir con la ejecución de la tarea.

A partir de los elementos mencionados es posible llevar a cabo la descripción de puesto, cuya función es establecer una lista de tareas, responsabilidades de supervisión de acuerdo al cargo establecido dentro de la organización.

Reza, J. (1995) menciona que la descripción de puesto es un documento en el que se encuentra concentrada la información de un puesto de trabajo, es el producto del análisis del puesto. Establece lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo y las actitudes y aptitudes requeridas para desempeñarlos correctamente. Asimismo, en la especificación del puesto se consignan los requisitos mínimos para que el puesto

sea eficiente desempeñado, lo cual tiene que ver con el perfil de puesto y no con la persona que lo va ocupar, esta especificación nos ayuda a buscar a aquella persona que más se adecue a un cargo.

### **5.1.2 Contenido de la Descripción de Puesto**

No existe un formato normalizado para redactar una descripción de puestos el contenido de las descripciones de puestos varia de acuerdo con las personas que hayan formulado alguna propuesta y de acuerdo también con los fines que pretendan.

Por regla general se incluyen los siguientes rubros de acuerdo con Reza, J. (1995):

- Título o nombre: denominación del puesto, incluyendo su clave interna de identificación, lugar de ubicación, el área de adscripción, a quién o a quiénes reporta y cuales son los puestos dependientes.
- Propósito u objetivo: este se desprende de la serie de tareas a realizar, hacia el alcance de una meta.
- Alcance y responsabilidades: incluye los enunciados de las actividades, descripción de la acción que se espera realice el trabajador y el resultado esperado de esa acción, en términos estándares de ejecución.
- Niveles y grados de autoridad del puesto
- Criterios y estándares de desempeño.

### **5.1.3 Perfil de Puesto**

Una vez establecida la descripción del puesto se debe llevar a cabo un perfil de puesto, ya que a partir de ello es posible conocer a la persona apropiada que se necesita para que cumpla con los objetivos de la organización.

Arias, F. (1999) dicho perfil considerará no solo las competencias necesarias que demanda la descripción del puesto, sino también los criterios que hacen posible que una persona encaje en el equipo que ya se ha establecido, estos criterios son: edad, sexo, escolaridad, estado civil, experiencia; así como el mencionar que en ciertos trabajos requieren de personas extrovertidas o que hablen ciertos idiomas, rasgos físicos deseables, que tengan un conocimiento cultural y político de ciertos grupos de competidores o socios potenciales del programa y las características psicológicas pertinentes al puesto de trabajo.

Con la descripción y el perfil de puesto el diagnóstico de necesidades de capacitación se simplifica enormemente, logrando con ello una planeación certera de las acciones de capacitación, apropiadas para cada persona y para cada área de la empresa.

## 5.2 Planeación

En la planeación es importante establecer diferentes escenarios posibles, fijar los objetivos que serán alcanzados en los planes y programas, para ello, es importante plantearse las siguientes preguntas.

- ¿Qué se va hacer?
- ¿Cómo se va hacer?
- ¿Cuándo se va hacer?
- ¿Quién lo va hacer?

Grados, J. (2004) menciona que los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables; en esta fase se prevén los controles que debe contener el programa de capacitación para que llegue a cumplirse tal como se planeó, Arias, F. (1999) refiere que los objetivos sirven para:

- Determinar los cursos de acción.
- Justificar y legitimar las acciones.
- Asignar los recursos.
- Motivar (se ha encontrado que los objetivos son motivantes si resultan razonablemente difíciles).
- Evaluar las acciones.

En los planes y programas se establece las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elabora de forma anual.

### 5.2.1 Diseño de Programa de Capacitación

Una vez conocida cada una de las necesidades específicas de capacitación para cada persona o grupo y haber establecido la planeación, la siguiente fase de este proceso será la elaboración de uno o varios programas de capacitación, planeados especialmente para estas necesidades.

En esta fase como primer punto será de gran importancia enfocarse en la motivación de la persona para que desee la capacitación, ya que es la fuerza que induce a la persona a actuar influyendo en la voluntad para ejecutar una tarea, y como la capacitación consiste en cambiar comportamientos, existen tres maneras de interesar a la persona para que cambie el suyo, las cuales se describen según R Chin, R. y Benne, K. (1969) citado en Rodríguez, J. (1999):

- a) Las personas responderán a programas que se refieren a cambios en el comportamiento, si piensa y se le hace ver que las modificaciones resultantes beneficiarán sus intereses y que recibirá beneficios personales, como resultado del nuevo comportamiento.
- b) Los capacitados cambiarán su comportamiento si están consientes de las mejoras en el desempeño y si obtienen experiencia con el nuevo patrón de comportamiento de tal manera que ésta se convierta en un método normal para trabajar.
- c) Una capacidad puede cambiar su comportamiento cumpliendo con las exigencias de sus superiores o de otra persona, que tenga más autoridad que él. En este caso el cambio se deberá a las obligaciones más que al conocimiento de una forma mejor, o personalmente más gratificante de desempeño.

A continuación se mencionan los puntos que deberá de tener un programa al realizar su elaboración según Rodríguez, J. (1999):

1. Objetivos:

- Al realizar el programa de capacitación se deben determinar sus objetivos generales y específicos, ya que éstos serán las metas que se tendrán que alcanzar y se deberán tener siempre presentes durante todas las sesiones. En los objetivos se utilizarán términos que puedan ser comprendidos por los participantes, a fin de que sepan lo que se espera de ellos, los objetivos se exponen por escrito y utilizando palabras como: identificar, comprobar, modificar, etc. Para que den la idea de conductas observables.
- El tema que se habrá de conocer es importante prepararlo por escrito y presentarlo a los participantes, a fin de alcanzar los objetivos propuestos, esto ayudará a que tanto los participantes como los instructores vayan en un orden sin pasar algún punto.

2. Contenido del programa: se deberá llevar en función de los objetivos de la capacitación tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Se seleccionan y jerarquizan los puntos que el personal deberá aprender.
- Se programan las actividades que el capacitador y personal llevarán acabo.
- Se definen los temas o materias de estudio.
- Se agrupan los temas en unidades de estudio, ordenándolas en secuencia cronológica (por grado de dificultad).
- Se toma en cuenta, todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas.



- Se establecen los medios y las técnicas que permitan evaluar el aprendizaje obtenido.
3. Selección de medios y material: Teniendo bien definidos los objetivos generales y específicos del programa y las sesiones se continúa con:

- ¿Quiénes deben asistir al programa?

Lo ideal de cada programa es que este constituido por personas que tengan las mismas necesidades y similar educación, experiencia y antecedentes. Asimismo deben asistir personas que estén relacionadas e interesadas con el tema a tratar en el programa.

- ¿Qué instalaciones se van a necesitar?

Se deberán seleccionar instalaciones que ofrezcan un tamaño adecuado y confortable para el número de personas de cada grupo, ventilación satisfactoria, buena iluminación, instalaciones eléctricas adecuadas, asientos y mesas cómodas, sistema de sonido, pantalla de proyección.

- ¿Qué materiales se van a necesitar?

Se debe tomar en cuenta que para cada programa y sesión se pueden utilizar diferentes materiales como son: Material para distribución, para demostración, películas, transparencias y si se desea que los integrantes del grupo tomen apuntes, se les proporcionara hojas de papel, plumas y lápices, es recomendable estar prevenido con material de más. También debe considerarse material visual y audiovisual.

Entendiendo por visual, todos los medios de comunicación en los cuales se utiliza la vista y por audiovisual, todos los medios de comunicación que combinan la vista y el oído:

- ✓ Pizarrón.
- ✓ Rotafolios.
- ✓ Gráficas.
- ✓ Maquetas.
- ✓ Proyector de cuerpos opacos.
- ✓ Proyector para diapositivas.
- ✓ Proyector de cine.
- ✓ Retropoyector.
- ✓ Grabadoras de distribución.
- ✓ Videocasetera.

### **5.2.2 Programación y Presupuesto**

Ya que se diseñó el programa de capacitación el siguiente paso será crear un directorio de proveedores de capacitación que estén enfocados a los programas previos, cada uno de los cuales deben estar habilitados en costo y oportunidad para que puedan auxiliar a la empresa de acuerdo con los eventos que se programen.

Grados, J. (2004) refiere que los presupuestos que se realicen deben estar basados principalmente en los objetivos y programas de capacitación que se van a impartir y a los que se va a asistir, es recomendable que los objetivos y programas estén bien definidos para que permitan elaborar un presupuesto adecuado.

### 5.3 Organización

En esta fase del proceso de capacitación se fijan las responsabilidades de cada miembro del equipo, se toman en cuenta los recursos tecnológicos, humanos, materiales y financieros con que cuenta la organización, a efecto de continuar con lo programado y en su caso, reorientar o adaptar las actividades sustantivas de la organización.

### 5.4 Ejecución

En esta fase, se llevan acabo las actividades tendientes a la realización de los eventos plasmados en el programa de capacitación, principalmente antes, durante y después de la impartición de los cursos.

Grados, J. (2004) implica los elementos siguientes para llevar acabo la ejecución:

- Los cursos requieren de materiales y apoyos de instrucción.
- Contratación de servicios que se utilizarán durante el curso.
- Coordinación de cursos, es decir, todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios que se requieran antes, durante y después del curso.

➤ Actividades importantes de la ejecución:

- a) Utilizar el refuerzo positivo.
- b) Eliminar amenazas y castigos.
- c) Ser flexible.
- d) Eliminar obstáculos físicos y psicológicos.
- e) Motivar a los participantes del curso.
- f) Comunicación con efectividad.

- g) Hacer que los participantes establezcan metas personales.
- h) Conducir y retar a otros participantes para que hagan su mejor esfuerzo
- i) Recompensar con reconocimiento, incentivos o una buena paga por un buen desempeño.

## **5.5 Control**

La finalidad de esta fase consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar y además para formular nuevos planes.

Arias, F. (1999) describe que el control debe iniciarse con la planeación, al establecer la manera como se medirán o apreciarán los avances y esta íntimamente ligado al establecimiento de estándares o normas.

➤ Actividades importantes de control:

- a) Comparar los resultados con los planes generales.
- b) Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c) Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d) Comunicar cuales son los medios de medición.
- e) Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f) Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g) Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

## 5.6 Evaluación y Seguimiento del Programa de Capacitación

En esta última fase se comprueba lo alcanzado respecto a lo planeado. Es decir la efectividad de la capacitación en todo su proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.

La evaluación de la capacitación debe concebirse en términos de medición ya que se obtiene información cualitativa y cuantitativa que permite verificar el cumplimiento de los objetivos del programa de capacitación, si se cumplieron las expectativas y las actividades que realizan los participantes y capacitador, proporciona datos que permiten modificar el desarrollo de la capacitación y determinar los tiempos que se han vuelto redundantes en un programa, posteriormente ya que concluyeron el curso se evalúa en forma integral el sistema de capacitación implantado, evaluando el impacto del curso, aspectos acerca del capacitador, de la coordinación y los servicios proporcionados. Grados, J. (2004) refiere que cualquier desarrollo de un nuevo programa de capacitación debe ser visto como un prototipo, pero la mejor manera de introducir las modificaciones es a través de pilotear el programa que se haya construido dentro de la fase de la evaluación de la capacitación.

Grados, J. (2004) recomienda que al finalizar el curso se realice una evaluación a los tres meses, con la finalidad si la capacitación mejoró y modificó el comportamiento del trabajador. Se puede llevar a cabo con algunas técnicas de seguimiento las cuales se mencionan a continuación:

- Reuniones de seguimiento programadas.
- Entrevistas individuales o colectivas con participantes. usuarios o clientes
- Revisión de estándares de desempeño antes del programa de entrenamiento y después de éste.
- Entrevistas y cuestionarios con jefes inmediatos.

## **CAPÍTULO VI**

### **METODOLOGÍA**

En este capítulo explicaré todos los elementos necesarios y procedimientos lo más claros y ampliamente posibles en los que me baso para llevar a cabo esta investigación.

## **6.1 Planteamiento del Problema**

La mayoría de las empresas Públicas o Privadas en México, no le han dado la importancia que merece la capacitación del personal, para elevar los niveles de crecimiento y desarrollo que necesitan para competir en el mercado Nacional e Internacional. Bajo este contexto la organización pública Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA), debe proporcionar capacitación a su personal, considerando las necesidades del trabajador.

ASERCA requiere que sus trabajadores sean competentes y hábiles a través de la capacitación, mejorando el rendimiento, la calidad y producción del trabajo para tener una mejor aportación al cargo asignado.

Por tal motivo ¿A través de la detección de necesidades de capacitación, diseñar un programa para la certificación de capacidades de acuerdo a la descripción y perfil de puesto del personal sujeto al servicio profesional de carrera de la organización pública ASERCA en la Dirección de Administración, enfocado en la Subdirección de Servicio Profesional de Carrera (SSPC)?.

## **6.2 Objetivos**

### **6.2.1 Objetivo General**

Desarrollar un diseño de un programa de capacitación a través de la detección de necesidades de capacitación para el personal sujeto al servicio profesional de carrera conforme a la descripción y perfil de puesto de ASERCA.

### **6.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las carencias que tiene el personal de acuerdo a la descripción y perfil de puesto, tras la realización de la detección de necesidades de capacitación.
- Analizar la descripción y perfil de puesto de los servidores públicos de acuerdo al nivel tabular presupuestado para la realización del diseño de un programa de capacitación.



## **6.3 Hipótesis**

### **6.3.1 Hipótesis de Investigación (Hi)**

Si se realiza la detección de necesidades de capacitación se podrá diseñar un programa para la certificación de capacidades de acuerdo a la descripción y perfil de puesto del personal sujeto al Servicio Profesional de Carrera de la organización pública ASERCA en la Dirección de Administración, enfocado en la Subdirección de Servicio Profesional de Carrera (SSPC).

### **6.3.2 Hipótesis Nula (Ho)**

Si no se realiza la detección de necesidades de capacitación no se podrá diseñar un programa para la certificación de capacidades de acuerdo a la descripción y perfil de puesto del personal sujeto al Servicio Profesional de Carrera de la organización pública ASERCA en la Dirección de Administración, enfocado en la Subdirección de Servicio Profesional de Carrera (SSPC).

## **6.4 Variables y Definiciones**

### **6.4.1 Variable Independientes V.I.**

Diseño de un programa de capacitación dirigido al personal sujeto al Servicio Profesional de Carrera de la organización pública ASERCA.

### **6.4.2 Variables Dependiente V.D.**

Detección de necesidades de capacitación.

### 6.4.3 Definición Conceptual de Variables

#### Variable Independientes V.I.

- a) Diseño de Programa de Capacitación: “Desarrollar las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan las funciones operacionales de la empresa” Córdova, C. citado en (Rodríguez, J. 1999).

#### Variables Dependiente V.D.

A continuación se definen las Capacidades que integran el cuestionario de detección de necesidades de capacitación, establecidas por el Servicio Profesional de Carrera, validadas por la Secretaría de la Función Pública (SFP) y el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A. C. (CENEVAL):

- a) **Capacidades Gerenciales:** “consisten en los conocimientos, habilidades o actitudes que de manera general y por el nivel de responsabilidad, deberán tener los servidores públicos de carrera para el desempeño de sus funciones” (<http://www.ceneval.org/portalceneval/index.php>).
- b) **Capacidades Técnicas Específicas:** “consisten en conocimientos y habilidades de carácter técnico-especializado necesarios para el desempeño de un puesto en el Sistema” (<http://www.ceneval.org/portalceneval/index.php>).
- c) **Capacidades Técnicas Transversales:** “consisten en los conocimientos y habilidades que son útiles para la generalidad de los puestos del Sistema, en aspectos o materias” (<http://www.ceneval.org/portalceneval/index.php>).

## 6.4.4 Descripción Operacional de Variables

### Variable Independientes V.I.

- a) **Diseño de Programa de Capacitación:** Las etapas que la integran son las siguiente:
- 1) Análisis de necesidades de capacitación.
  - 2) Diseño de programa de capacitación.
  - 3) Seguimiento.

### Variables Dependiente V.D.

El cuestionarios de detección de necesidades de capacitación esta dirigido al personal sujeto al Servicio Profesional de Carrera, para conocer las capacidades de acuerdo al perfil de puesto que aún le faltan por certificar al personal, así como las capacidades que solicita para su desarrollo profesional, a continuación se mencionan los tres apartados de capacidades, dándole prioridad a las Capacidades Gerenciales.

- a) **Capacidades Gerenciales:** Visión Estratégica, Liderazgo, Negociación, Orientación a Resultados y Trabajo en Equipo.
- b) **Capacidades Técnicas Específicas:** Administración de Programas Sustantivos Agropecuarios y Pesqueros, Cobertura de Precios en el Sector Agropecuario, Estudios Económicos del Sector Agroalimentario y Apoyo a las Negociaciones, Promoción Comercial de Productos Agroalimentarios y Pesqueros, Desarrollo y Ordenamiento del Mercado Agrícola, Diseño y Operación de los Programas de Apoyos Directos, Mecanismos de Dispersión de Apoyos, Programas de Apoyos a la Comercialización y Asesoría Jurídica Administrativa para Apoyos y Servicios Agropecuarios.

- c) **Capacidades Técnicas Transversales:** Atención Ciudadana, Auditoría Financiera, Programación y Presupuesto, Lectura del Inglés, Actuación Jurídica, Lenguaje Ciudadano, Transparencia y Acceso a la Información, Desarrollo de Sistemas de Información, Redes de Voz, Datos y Video, Tecnologías de Información y Comunicaciones y Arquitectura de Computadoras.

#### **6.4.5 Variables Intercurrentes**

Número de servidor público por nivel tabular presupuestado (o nivel jerárquico) y Área de adscripción.

#### **6.5 Población**

ASERCA, es uno de los catorce Órganos Administrativos Desconcentrados de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), que es una Dependencia del Poder Ejecutivo Federal, donde cuenta con un total de 293 servidores públicos sujetos al SPC, de acuerdo a la plantilla de personal vigente, desempeñan los siguientes puestos:

Director General, Director General Adjunto, Director de Área, Subdirector de Área, Jefe de Departamento, Coordinador, Especialista Agropecuario, Titulares.

Este trabajo se enfoca dentro de la Subdirección de Servicio Profesional de Carrera (SSPC) de la organización pública "ASERCA" ubicada en México Distrito Federal; en la Delegación Benito Juárez, en Av. Municipio Libre N° 377, Piso 9 a la "B" Col. Santa Cruz Atoyac; C.P. 03310.

## **6.6 Muestra**

ASERCA aplicó un cuestionario de detección de necesidades de capacitación a todas las áreas que la conforman, dirigido a los Servidores Públicos de Carrera, para realizar un censo sobre certificación de capacidades y desarrollo profesional, pero sólo obtuvo una muestra representativa del 51%, que consistió de la participación de 151 servidores públicos (femenino 44 y masculino 107) con diferentes niveles jerárquicos.

## **6.7 Muestreo**

El muestreo es no probabilístico y es estratificado, es decir, involucra la división de la población en subgrupos o estratos más homogéneos.

## **6.8 Diseño de Investigación**

En la presente tesis utilizó el diseño de Investigación No Experimental, es decir, no hay una manipulación de la Variable Independiente y de su análisis, de esta forma los datos se muestran y se explican de manera representativa.

## **6.9 Tipo de Estudio**

El tipo de estudio que utilizó es la descriptiva, ya que el principal interés es analizar, describir y explicar las variables.

## **6.10 Instrumento**

ASERCA aplicó un cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación a todas las áreas que la conforman, en 10 días hábiles correspondiente a la fecha del 28 de enero al 8 de febrero del año en curso, dirigido a los 293 Servidores Públicos sujetos al SPC, pero sólo se obtuvo una muestra representativa del 51%, que consistió de la participación de 151 servidores públicos con diferentes niveles jerárquicos.

El cuestionario que se utilizó sirvió para obtener la información deseada, el cual está constituido por preguntas con temáticas específicas y éstos a su vez por una serie de preguntas predefinidas secuenciadas y separadas. Así mismo, se incluye un instructivo que indica como contestarlo.

El cuestionario tiene una buena estructuración y forma de presentación, es decir, expresa el motivo de su preparación, las preguntas son claras y concisas, con un orden lógico y tiene una redacción comprensible para poder facilitar la respuesta (ANEXO B).

## 6.11 Procedimiento

Acudí al Órgano Administrativo Desconcentrado ASERCA dirigiéndome al personal de la Subdirección de Servicio Profesional de Carrera (SSPC), para que me autorizaran la utilización de la información sobre el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de los Servidores Públicos de Carrera 2008, y la información relativa.

ASERCA aplicó un cuestionario de detección de necesidades de capacitación a todas las áreas que la conforman, dirigido a los Servidores Públicos de Carrera, con la finalidad de buscar información necesaria que permita conocer la certificación de capacidades y desarrollo profesional de los servidores públicos.

La recopilación de datos se llevó a cabo a través del cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación que mide: Capacidades Gerenciales, Capacidades Técnicas Específicas, Capacidades Técnicas Transversales y otros estudios, este formato se subió al portal electrónico de Infoaserca para el personal sujeto al Servicio Profesional de Carrera.

El formato fue enviado por vía electrónica en forma individual y regresado requisitado por cada servidor público de la misma forma, posteriormente todos los formatos de cada área fueron remitidos impresos y firmados, tanto por el Servidor Público como por el Jefe Inmediato, por Unidad Responsable y de manera oficial se mandaron agrupados para corroborar los cuestionarios que se enviaron por vía electrónica, a la Dirección de Administración, esta información fue pasada a la Subdirección de Servicio Profesional de Carrera (SSPC), y los resultados fueron vaciados en una hoja de cálculo de Microsoft Excel.

Para realizar este estudio se trabajó con los cuestionarios de Detección de Necesidades de Capacitación; que fueron obtenidos por la SSPC, los datos fueron transformados y homogenizados para su almacenamiento en el manejador de base de datos gratuito Oracle 10g Express Edition, para su explotación e interpretación,



de forma descriptiva, los resultados fueron tabulados y graficados en Microsoft Excel, por último conforme a estos datos y a los formatos de Descripción y Perfil de Puestos (ANEXO D) se realizó el diseño de un programa de capacitación de acuerdo a la capacidad que los servidores públicos requirieron más.

## **6.12 Pruebas Estadísticas**

Se utilizó la Medida de Tendencia Central (MTC), es decir, la descripción de la información que se utiliza en las variables, asimismo obteniendo su Frecuencia. Y un Análisis.

## **CAPÍTULO VII**

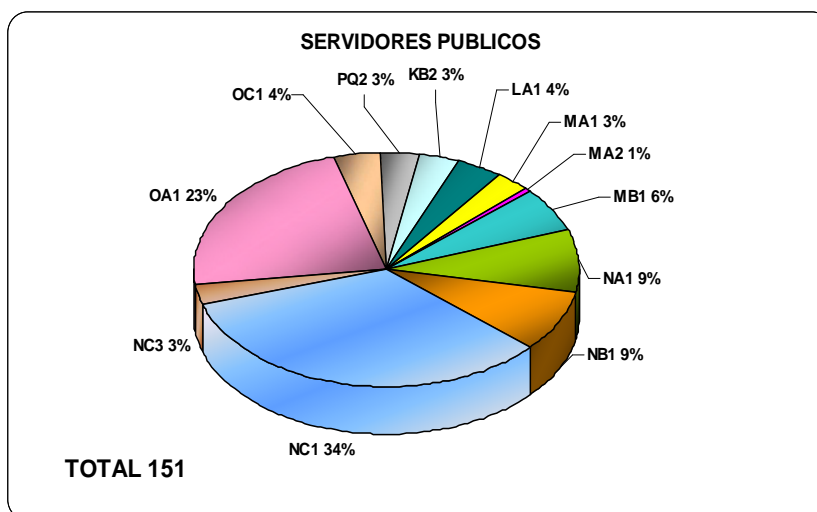
### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## 7.1 Estadística Descriptiva

Se realizará la interpretación de los resultados obtenidos de la muestra que participó, enfocándose en los niveles NC1 y OA1 en las Capacidades Gerenciales (Visión Estratégica, Liderazgo, Negociación, Orientación a Resultados y Trabajo en Equipo) que fueron las que arrojaron datos significativos según el número de servidor público por nivel tabular presupuestado y área de adscripción, es decir, a los servidores públicos que les hace falta y solicitan alguna de estas Capacidades Gerenciales por ser obligatorias para todo el personal sujeto al SPC.

NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO (ANEXO C)	SERVIDORES PÚBLICOS	PORCENTAJE
KB2	5	3%
LA1	6	4%
MA1	4	3%
MA2	1	1%
MB1	9	6%
NA1	13	9%
NB1	13	9%
NC1	51	34%
NC3	4	3%
OA1	34	23%
OC1	6	4%
PQ2	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

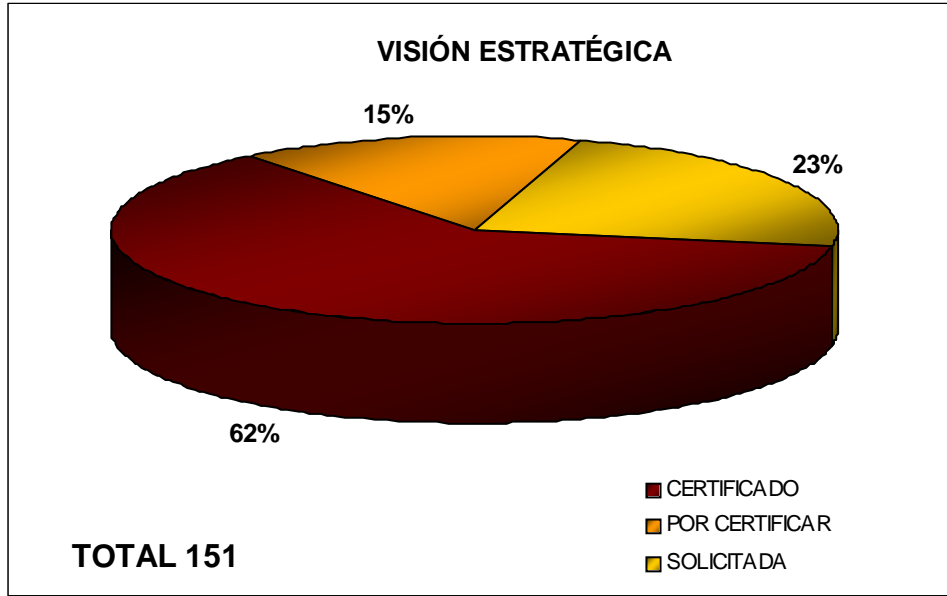
Cuadro 7.1. Servidores Públicos



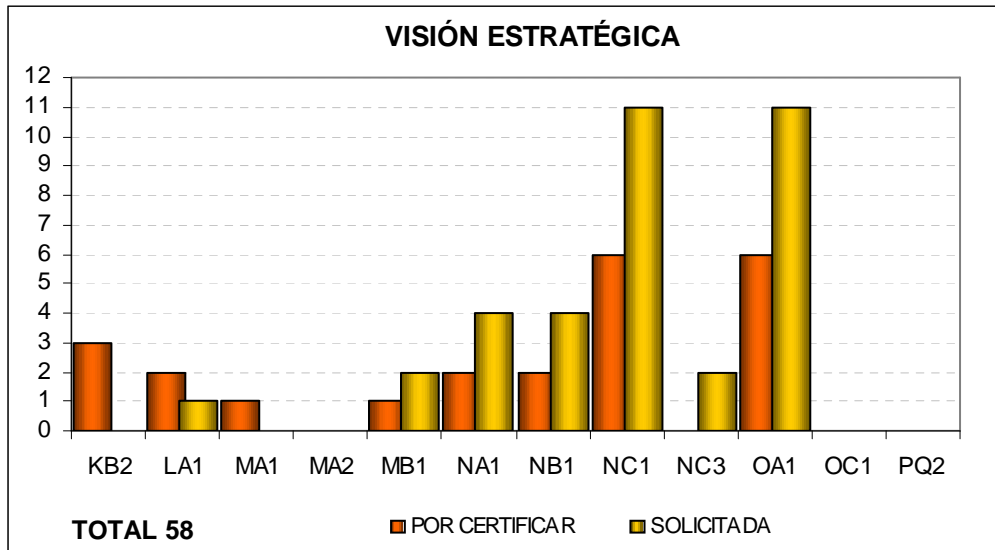
## 7.2 Descripción de Capacidades Gerenciales

### VISIÓN ESTRATÉGICA

NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO	CERTIFICADO	POR CERTIFICAR	SOLICITADA	TOTAL	% TOTAL DE LA POBLACIÓN	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN (POR CERTIFICAR + SOLICITADA)	% NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
KB2	2	3	0	5	3.31	3	5.17
LA1	3	2	1	6	3.97	3	5.17
MA1	3	1	0	4	2.65	1	1.72
MA2	1	0	0	1	0.66	0	-
MB1	6	1	2	9	5.96	3	5.17
NA1	7	2	4	13	8.61	6	10.34
NB1	7	2	4	13	8.61	6	10.34
NC1	34	6	11	51	33.77	17	29.31
NC3	2	0	2	4	2.65	2	3.45
OA1	17	6	11	34	22.52	17	29.31
OC1	6	0	0	6	3.97	0	-
PQ2	5	0	0	5	3.31	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>23</b>	<b>35</b>	<b>151</b>	<b>100.00</b>	<b>58</b>	<b>100.00</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>61.59</b>	<b>15.23</b>	<b>23.18</b>	<b>100.00</b>			



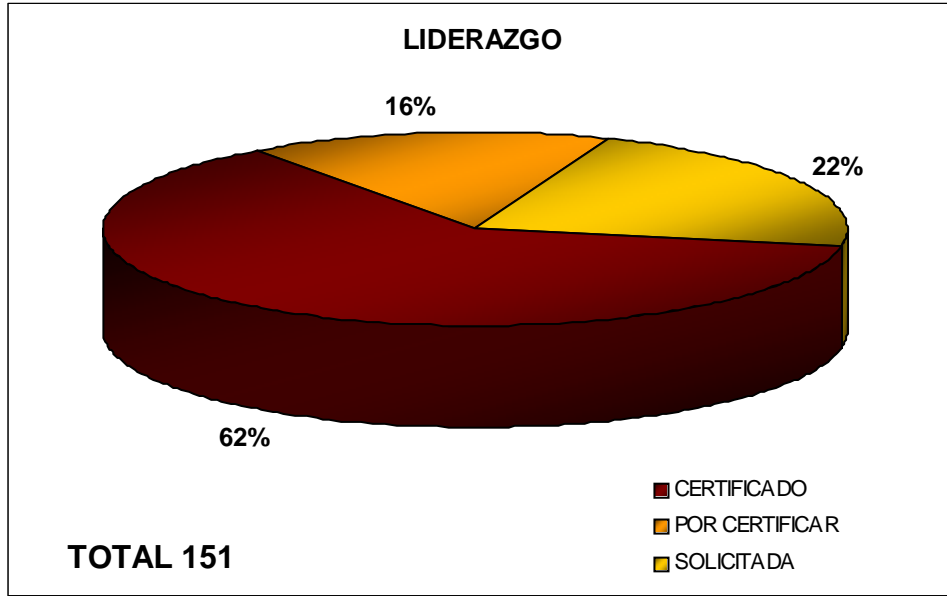
**Gráfica 7.1.** El 38.41% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Visión Estratégica, 58 Servidores Públicos no cuentan con la certificación.



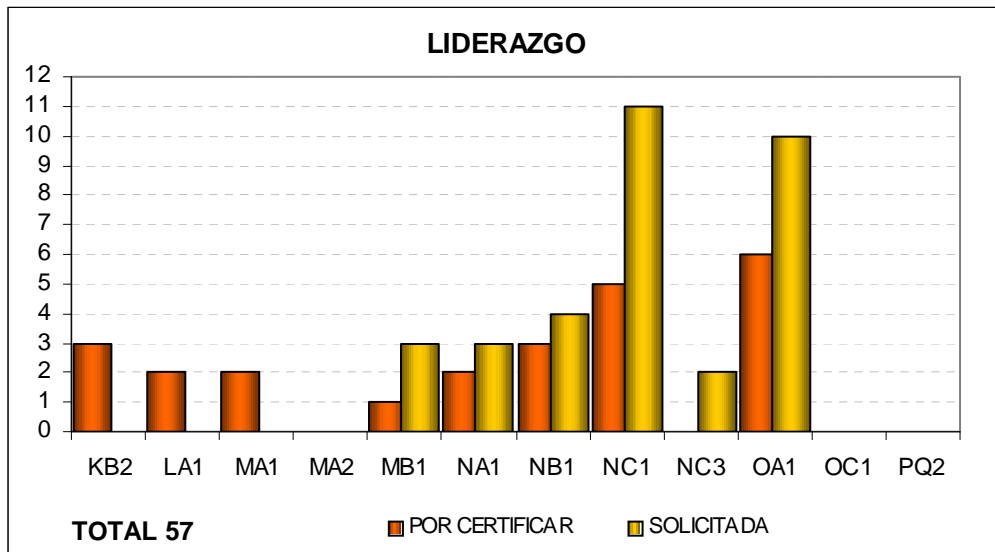
**Gráfica 7.2.** El 58.62% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Visión Estratégica se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 34 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 15.89% el total de la población con necesidades de capacitación.

## LIDERAZGO

NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO	CERTIFICADO	POR CERTIFICAR	SOLICITADA	TOTAL	% TOTAL DE LA POBLACIÓN	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN (POR CERTIFICAR + SOLICITADA)	% NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
KB2	2	3	0	5	3.31	3	5.26
LA1	4	2	0	6	3.97	2	3.51
MA1	2	2	0	4	2.65	2	3.51
MA2	1	0	0	1	0.66	0	-
MB1	5	1	3	9	5.96	4	7.02
NA1	8	2	3	13	8.61	5	8.77
NB1	6	3	4	13	8.61	7	12.28
NC1	35	5	11	51	33.77	16	28.07
NC3	2	0	2	4	2.65	2	3.51
OA1	18	6	10	34	22.52	16	28.07
OC1	6	0	0	6	3.97	0	-
PQ2	5	0	0	5	3.31	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>24</b>	<b>33</b>	<b>151</b>	<b>100.00</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>62.25</b>	<b>15.89</b>	<b>21.85</b>	<b>100.00</b>			



**Gráfica 7.3.** El 37.75% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Liderazgo, 57 servidores Públicos no cuentan con la certificación.

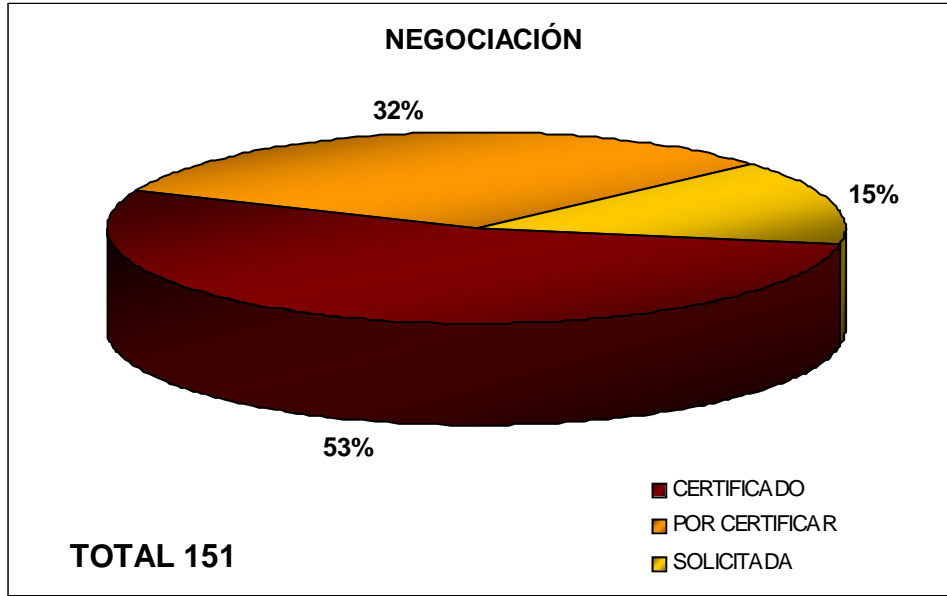


**Gráfica 7.4.** El 56.14% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Liderazgo se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 32 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 16.56% el total de la población con necesidades de capacitación.

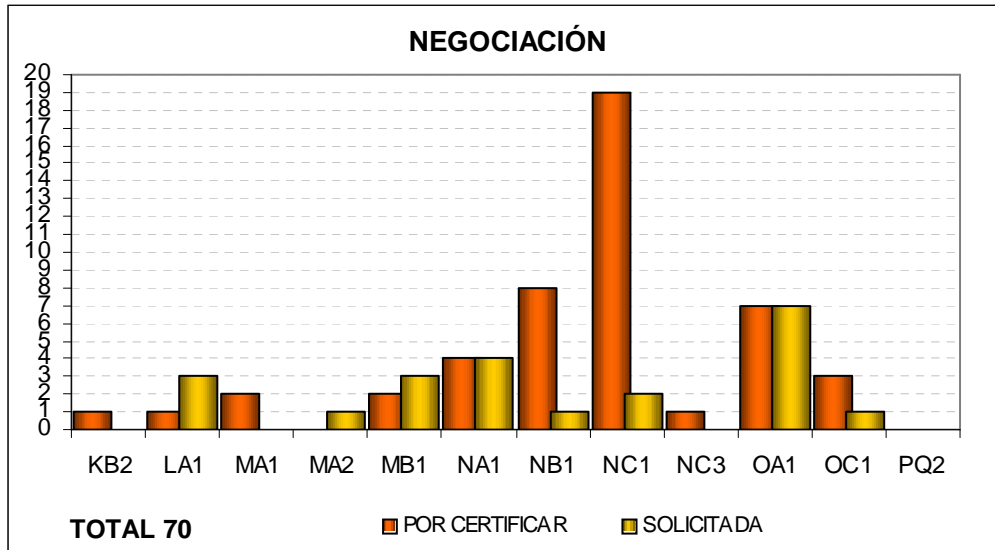
## NEGOCIACIÓN

NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO	CERTIFICADO	POR CERTIFICAR	SOLICITADA	TOTAL	% TOTAL DE LA POBLACIÓN	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN (POR CERTIFICAR + SOLICITADA)	% NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
KB2	4	1	0	5	3.31	1	1.43
LA1	2	1	3	6	3.97	4	5.71
MA1	2	2	0	4	2.65	2	2.86
MA2	0	0	1	1	0.66	1	1.43
MB1	4	2	3	9	5.96	5	7.14
NA1	5	4	4	13	8.61	8	11.43
NB1	4	8	1	13	8.61	9	12.86
NC1	30	19	2	51	33.77	21	30.00
NC3	3	1	0	4	2.65	1	1.43
OA1	20	7	7	34	22.52	14	20.00
OC1	2	3	1	6	3.97	4	5.71
PQ2	5	0	0	5	3.31	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>48</b>	<b>22</b>	<b>151</b>	<b>100.00</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>53.64</b>	<b>31.79</b>	<b>14.57</b>	<b>100.00</b>			





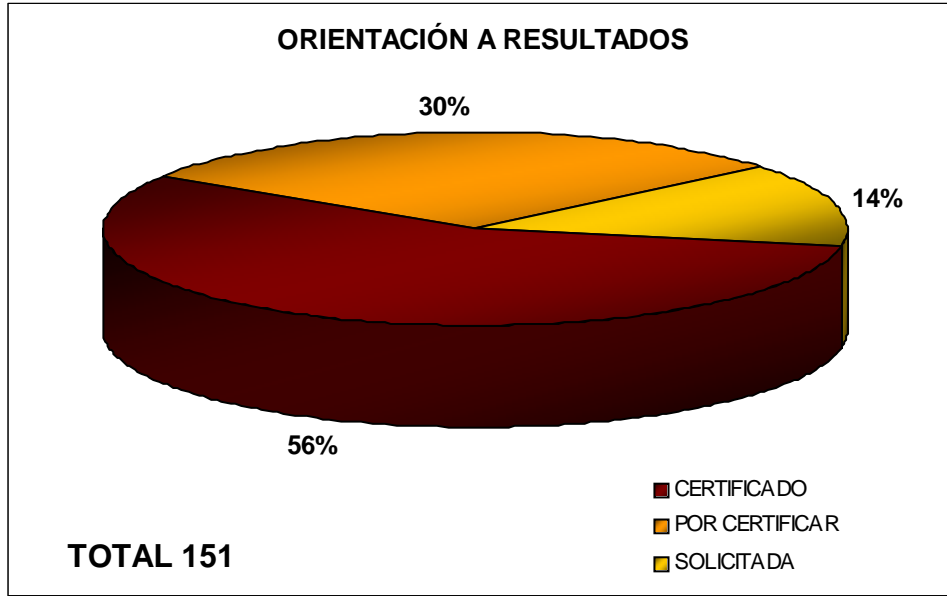
**Gráfica 7.5.** El 46.36% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Negociación, 70 Servidores Públicos no cuentan con la certificación.



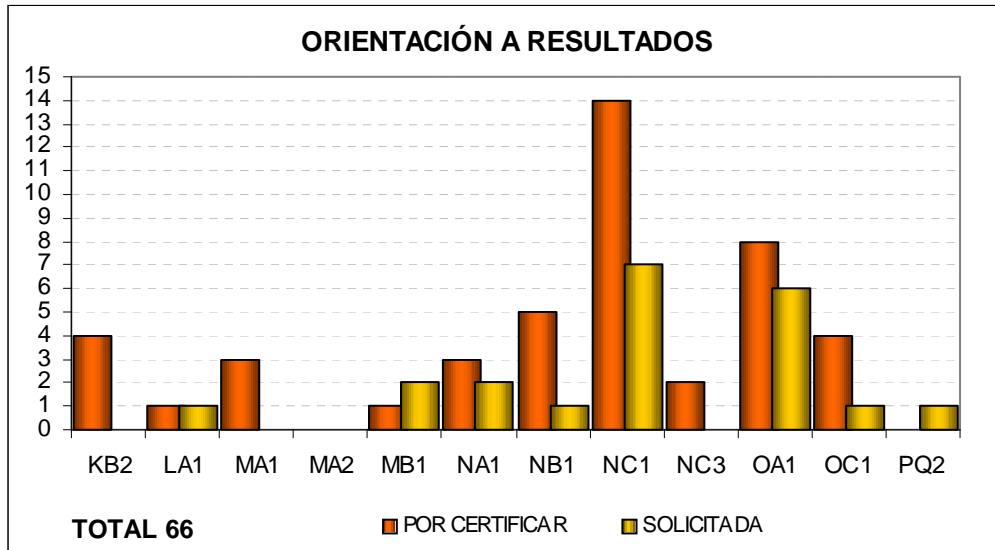
**Gráfica 7.6.** El 50% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Negociación se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 35 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 16.56% el total de la población con necesidades de capacitación.

## ORIENTACIÓN A RESULTADOS

NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO	CERTIFICADO	POR CERTIFICAR	SOLICITADA	TOTAL	% TOTAL DE LA POBLACIÓN	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN (POR CERTIFICAR + SOLICITADA)	% NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
KB2	1	4	0	5	3.31	4	6.06
LA1	4	1	1	6	3.97	2	3.03
MA1	1	3	0	4	2.65	3	4.55
MA2	1	0	0	1	0.66	0	-
MB1	6	1	2	9	5.96	3	4.55
NA1	8	3	2	13	8.61	5	7.58
NB1	7	5	1	13	8.61	6	9.09
NC1	30	14	7	51	33.77	21	31.82
NC3	2	2	0	4	2.65	2	3.03
OA1	20	8	6	34	22.52	14	21.21
OC1	1	4	1	6	3.97	5	7.58
PQ2	4	0	1	5	3.31	1	1.52
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>45</b>	<b>21</b>	<b>151</b>	<b>100.00</b>	<b>66</b>	<b>100.00</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>56.29</b>	<b>29.80</b>	<b>13.91</b>	<b>100.00</b>			



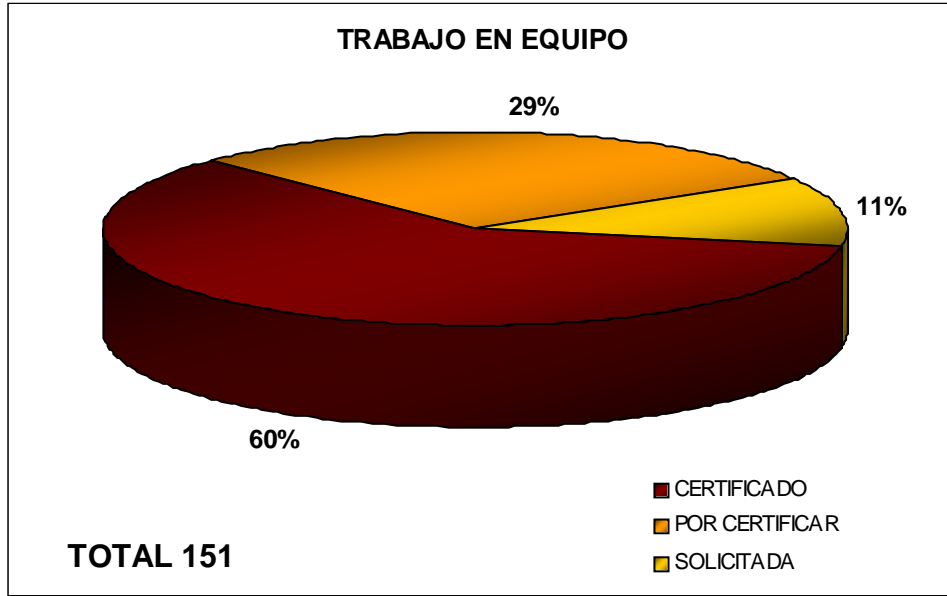
**Gráfica 7.7.** El 43.71% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Orientación a Resultados, 66 Servidores Públicos no cuentan con la certificación.



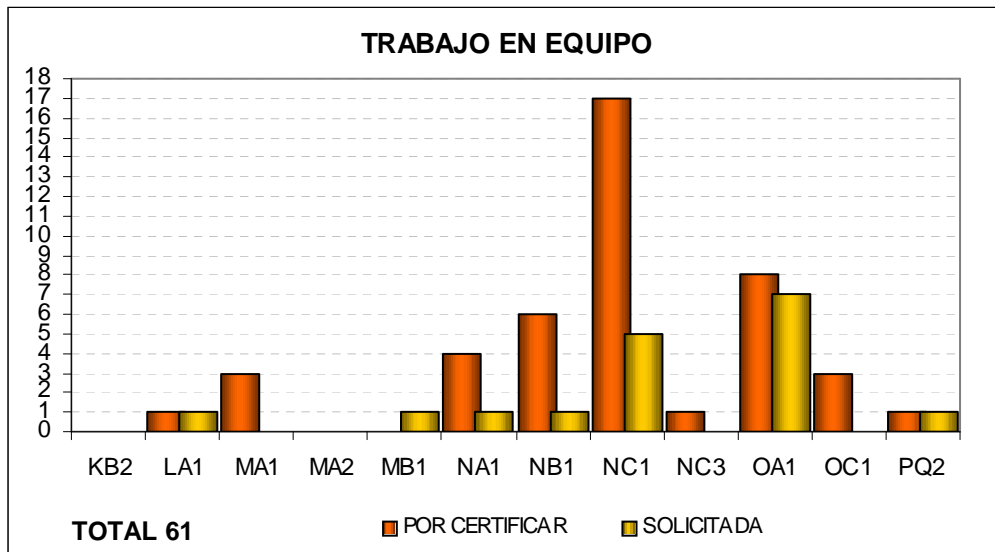
**Gráfica 7.8.** El 53.03% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Orientación a Resultados se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 35 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 20.53% el total de la población con necesidades de capacitación.

## TRABAJO EN EQUIPO

NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO	CERTIFICADO	POR CERTIFICAR	SOLICITADA	TOTAL	% TOTAL DE LA POBLACIÓN	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN (POR CERTIFICAR + SOLICITADA)	% NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
KB2	5	0	0	5	3.31	0	-
LA1	4	1	1	6	3.97	2	3.28
MA1	1	3	0	4	2.65	3	4.92
MA2	1	0	0	1	0.66	0	-
MB1	8	0	1	9	5.96	1	1.64
NA1	8	4	1	13	8.61	5	8.20
NB1	6	6	1	13	8.61	7	11.48
NC1	29	17	5	51	33.77	22	36.07
NC3	3	1	0	4	2.65	1	1.64
OA1	19	8	7	34	22.52	15	24.59
OC1	3	3	0	6	3.97	3	4.92
PQ2	3	1	1	5	3.31	2	3.28
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>44</b>	<b>17</b>	<b>151</b>	<b>100.00</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>59.60</b>	<b>29.14</b>	<b>11.26</b>	<b>100.00</b>			



**Gráfica 7.9.** El 40.40% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Trabajo en Equipo, 61 Servidores Públicos no cuentan con la certificación.



**Gráfica 7.10.** El 60.66% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Trabajo en Equipo se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 37 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 15.89% el total de la población con necesidades de capacitación.

### **7.3 Diseño del Programa de Capacitación**

#### **Primera Etapa: Análisis de Necesidades.**

En esta etapa debemos justificar el curso o capacitación. Es la etapa de Detección de Necesidades de Capacitación que se obtuvo mediante el análisis de las tareas, responsabilidades de los empleados y las limitantes o carencias que les impiden el buen desempeño de sus labores, y que mediante programas de capacitación pueden mejorar o solucionarse completamente.

- a) Se deberá definir la situación idónea de un puesto de trabajo: de que forma “deberá ser o hacerse”, considerando los recursos materiales necesarios para desempeñarlo, las actividades a realizar, los índices, los requerimientos, las características del ambiente laboral físico y las medidas de seguridad pertinentes. (la información para esta fase se obtiene de manuales de organización, políticas y procedimientos, descripciones y perfiles de puestos, estándares de producción y metas de la organización).
- b) Una vez definida la situación idónea se determina la situación real, “el es o se hace”. Para obtener esta información se diseñan métodos de detección (entrevistas con el personal, centros de evaluación, observación de conducta-actitud, evaluación de desempeño, cuestionarios entre otros) que permiten obtener la información de jefes y empleados.
- c) Comprobar ambas situaciones para hacer un análisis comparativo entre la situación idónea y la situación real, para determinar las discrepancias. En esta etapa se obtendrán las desviaciones que han obstaculizado el desempeño correcto del trabajador en su puesto de trabajo.

## **Segunda Etapa: Diseño de programas de Capacitación.**

- Basarse en la información del análisis de necesidades para comenzar a diseñar el programa de capacitación.

1) Durante esta etapa se definen los objetivos generales y particulares del curso.

- a) **Objetivos Generales:** Que se desea o necesita que los empleados puedan realizar al terminar el curso.
- b) **Objetivos Específicos:** Que se espera que el empleado pueda hacer en específico.

Nota: Si al dar seguimiento se observa que no pueden realizar alguno de estos objetivos, entonces el programa de capacitación debe reajustarse hasta que se cumplan todos los objetivos, ya que estos serán las metas que se tendrán que alcanzar y se deberán tener siempre presentes durante todas las sesiones.

- **Contenido del Programa de Capacitación**

- Se seleccionan y jerarquizan los puntos que el personal deberá aprender.
- Se programan las actividades que el capacitador y personal llevarán a cabo.
- Se definen los temas o materias de estudio.
- Se agrupan los temas en unidades de estudio, ordenándolas en secuencia cronológica (por grado de dificultad).
- Se toma en cuenta, todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas.

- Se establecen los medios y las técnicas que permitan evaluar el aprendizaje obtenido.
  
- Posteriormente se procede a preparar el curso por escrito y presentarlo a los participantes, a fin de alcanzar los objetivos propuestos, esto ayudará a que tanto los participantes como los instructores vayan en un orden sin pasar algún punto.
  
- formato en que se presenta un curso con lo cual quedan claros los objetivos e información adicional que debe llevar un buen programa de capacitación:

#### PRESENTACION DE UN CURSO

- Logo de la empresa u organización
- Código de curso
- Nombre de curso
- Requisitos (en caso de existir)
- Objetivo General
- Objetivos Particulares (puede ser el Contenido)
- A quien está dirigido el curso
- Duración
- Horario
- Inversión
- Lugar (Presencial/En línea)
- Nombre del Instructor
- Comentarios



### **Tercera Etapa: Seguimiento**

En esta última fase se comprueba la efectividad de la capacitación en todo su proceso, es decir, si se cumplieron con los objetivos del programa de capacitación, con las expectativas y las actividades que realizaron los participantes y capacitador.

En resumen, todo programa de capacitación debe apegarse a un análisis detallado de necesidades reales de la empresa y sus empleados. El análisis debe realizarse con la colaboración de los involucrados directa e indirectamente como los mismos empleados y sus jefes que conocen de primera mano la situación laboral.

Posteriormente al desarrollar nuevos programas de capacitación se harán nuevas modificaciones y estos a su vez serán mejorados.

A continuación se describe un ejemplo para la realización de un diseño de capacitación conforme a los resultados antes descritos, enfocándose en la Capacidad Gerencial de Negociación que fue la que más datos arrojaron solicitando y que les falta por certificar a los servidores públicos, pero sin dejar a un lado las Capacidades Gerenciales de Visión Estratégica, Liderazgo, Orientación a Resultados y Trabajo en Equipo, ya que todas éstas son obligatorias para todo el personal sujeto al SPC.



## APOYOS Y SERVICIOS A LA COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA



### SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

Nombre del curso: **CAPACIDADES GERENCIALES**

- Objetivo General: Al finalizar el curso los servidores públicos deberán ser capaces de poder utilizar los conocimientos, técnicas y habilidades aprendidas, que le permitirán manejar su puesto de trabajo y poder tener un mejor desarrollo profesional.
  
- Objetivos Particulares:
  1. Conocer los conceptos y la visión actual de las capacidades gerenciales, así como los elementos claves de las mismas.
  2. Contar con el conocimiento y entendimiento de la Visión Estratégica para poder dirigir los objetivos a cumplir dentro de la organización.
  3. Aprender a ser Líder para poder influir y negociar acuerdos que sean satisfactorios en las relaciones laborales, personales y para la organización.
  4. Tener la capacidad de la Orientación a Resultados, actuando con asertividad en las decisiones necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.
  5. Fomentar la colaboración del trabajo en equipo.
  6. Poder reunir todas estas capacidades o reforzarlas para poder ser un mejor servidor público.

Dirigido: A los servidores públicos sujetos al Servicio Profesional de Carrera que ocupan el Nivel tabular presupuestado NC1 y OA1, en la organización ASERCA.

**Numero de participantes:** 35 Servidores Públicos.

**Fecha:** 5 al 9 de Enero de 2009.

**Horario:** 8:00 a 14:00

**Inversión:** \$

**Lugar:** Av. Municipio Libre N°377, Col. Santa Cruz Atoyac ; C.P. 03310. México D. F.

**Nombre del Instructor:** Anayeli Ramírez Martínez.

**Cupo:** Se abrirán 3 grupos de trabajo, Estrictamente limitado a sólo 29 participantes cada uno.



**APOYOS Y SERVICIOS A LA  
COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA**  
**SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA**



**CURSO DE CAPACITACIÓN**

Nombre del curso: **CAPACIDADES GERENCIALES**

- **Objetivo General:** Al finalizar el curso los servidores públicos deberán ser capaces de poder utilizar los conocimientos, técnicas y habilidades aprendidas, que le permitirán manejar su puesto de trabajo y poder tener un mejor desarrollo profesional.

**Planeación: CAPACIDADES GERENCIALES**

TEMA	SUBTEMA	FECHA	ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA APRENDIDA	RECURSOS Materiales	TÉCNICAS
1. Conocer los conceptos y la visión actual de las capacidades gerenciales, así como los elementos claves de las mismas.	1.1 Explicación de las Capacidades Gerenciales.	-----	Conferencia	Proyector para la utilización de acetatos	Retroalimentación y aportaciones
2. Contar con el conocimiento y entendimiento de la Visión Estratégica para poder dirigir los objetivos a cumplir dentro de la organización.	2.1 Conocimiento de los principales conceptos visión estratégica. 2.2 Usar la creatividad e intuición para responder efectivamente a dichas fuerzas.	-----	Formar grupos para que discutan sobre el tema	Mesa, Hojas de papel y plumones	Discusión.
3. Aprender a ser Líder para poder influir y negociar acuerdos que sean satisfactorios en las relaciones laborales, personales y para la organización.	3.1 Aplicar los principios de la comunicación y sus técnicas.	-----	Formar grupos para que compartan información.	Representación	Rol playing
4. Tener la capacidad de la Orientación a Resultados, actuando con asertividad en las decisiones necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.	4.1 Aplicar las técnicas de análisis de problemas y toma de decisiones.	-----	conferencia	Cañón, para la utilización de presentación	Debate
5. Fomentar la colaboración del trabajo en equipo.	5.1 Explicación de trabajo en equipo. 5.2 Motivar a los participantes a través de técnicas	-----	Mesa redonda	Hojas, plumas	Debate
6. Poder reunir todas estas capacidades o reforzarlas para poder ser un mejor servidor público.	6.1 Poder reunir las técnicas de los temas anteriores.	-----	Mesa redonda	Sin material	Aportaciones de los participantes y retroalimentación.

## **CONCLUSIONES**

El hablar de la Capacitación de Recursos Humanos es un tema interesante, ya que al conocer sus raíces se da uno cuenta que la capacitación siempre ha existido de alguna u otra manera y esta a su vez ha ido evolucionando.

La Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con la finalidad de lograr los objetivos y beneficios individuales, de la organización y del país. Por ello, la capacitación del personal debe ser considerada como una herramienta clave en la implantación de estrategias y crear un vínculo estrecho entre los programas de capacitación y sus estrategias. Las teorías de la motivación refieren que si un trabajador se siente bien consigo mismo, se sentirá bien dentro de la organización, por eso es importante darle incentivos y cubrir sus necesidades, ya que su desempeño será mejor.

Cada organización debe aplicar la detección de necesidades de capacitación para poder determinar cuales son las necesidades que requiere su personal conforme a su puesto o área de adscripción. Es por eso que en esta investigación se diseño un programa de capacitación para los servidores públicos de acuerdo a los resultados obtenidos por medio de un cuestionario.

Cuando las empresas imparten cursos de capacitación no lo tienen que ver como un gasto, sino como una inversión al capital humano que tendrá mayores rendimientos a futuro para la organización y esto le permitirá contar con trabajadores que tengan un mayor desarrollo personal y posean los conocimientos que el puesto requiera para que la organización pueda entrar en el sistema de competencia laboral, así mismo en México se retoman características de modelos de otros países para la creación de su propio modelo tomando en cuenta los aspectos culturales, económicos y laborales. Es por eso que en las organizaciones gubernamentales como lo es la organización pública ASERCA a los servidores públicos que solicitan o requieren alguna capacidad que les falte por certificar, realizan una prueba que se aplica en

línea (mediante una computadora conectada a Internet), esta prueba tiene sus ventajas ya que supera barreras de índole geográfico, disminuyen la inversión de tiempo y se puede aplicar a una gran cantidad de personas de manera rápida, simultánea y sencilla, pero sugiero que si se solicita o requiere algún curso de capacitación en algún tema específico, se de un seguimiento más formal de manera personal, ya que se tiene una comunicación personalizada del capacitador hacia el trabajador y viceversa se tendrán mayores resultados. De allí la importancia de que cada organización debe contar con un Psicólogo Laboral para que estudie el comportamiento humano y las funciones psicológicas (la atención, la percepción, la memoria, el pensamiento, la inteligencia, el lenguaje, las emociones y el aprendizaje), en el ámbito de las organizaciones, así como el desarrollo del personal y la organización a través del área de Recursos Humanos, por lo tanto el Psicólogo que se encuentra dentro de la organización asume un papel muy importante por ser el experto en conducta humana ya que puede intervenir en todo el proceso de capacitación hacia el personal y debe estar atento a estos factores e implementar programas de capacitación enfocados a mejorar las capacidades (actitudes, conocimientos, habilidades) de los trabajadores, que permitan su desarrollo laboral, personal y al mismo tiempo de los cursos de capacitación.

Considero que se deben buscar diversas estrategias para implementar cursos de capacitación, asimismo ver la forma de que los servidores públicos puedan ser capacitados dentro de su misma área de adscripción, para disminuir su inversión de tiempo, pero que a estos a su vez se les de un seguimiento de manera personal para motivarlos, de forma verbal o con reconocimientos con validez para su desarrollo personal y profesional al finalizar el curso.

También se debe realizar un seguimiento a los servidores públicos a través de evaluaciones con la finalidad de que la capacitación mejore y modifique el comportamiento del trabajador y le ayude a desarrollarse en su puesto.

Por lo tanto se corrobora la hipótesis de investigación en la cual denota que si se realiza la detección de necesidades de capacitación se podrá diseñar un programa

para la certificación de capacidades de acuerdo a la descripción y perfil de puesto del personal sujeto al Servicio Profesional de Carrera de la organización pública ASERCA en la Dirección de Administración, enfocado en la SSPC.

# **ANEXO A**

## **APOYO DOCUMENTAL**



México, D.F. a 26 de Febrero de 2008

**LIC. SIMÓN BUENO GALINDO**  
**SUBDIRECTOR DE SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA**  
**P R E S E N T E.**

Por este conducto reciba un cordial saludo, el motivo de este escrito es solicitar su autorización para utilizar los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de detección de necesidades de capacitación para Servidores Públicos de Carrera vigente, en mi investigación de tesis denominada **“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES PARA EL PERSONAL DE SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA DE ASERCA”** que para obtener el título de licenciada en Psicología presentare en la Universidad Insurgentes plantel Xola.

Los resultados y conclusiones de este estudio son con fines exclusivamente académicos, por lo que me comprometo a no revelar datos personales y confidenciales que puedan afectar a la Institución.

Sin más por el momento y agradeciendo de antemano sus finas atenciones quedo de usted.

**A T E N T A M E N T E**



**Anayeli Ramírez Martínez**



México, D.F. a 2 de Marzo de 2008

**C. ANAYELI RAMÍREZ MARTÍNEZ  
P R E S E N T E.**

Me permito informar a Usted nuestra conformidad para que pueda realizar su investigación en este Órgano Administrativo Desconcentrado de la SAGARPA, con la información que requiera sobre el cuestionario de detección de necesidades de capacitación para Servidores Públicos de Carrera vigente, para que pueda obtener el título de licenciada en Psicología en la Universidad Insurgentes plantel Xola.

Aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**

**LIC. SIMÓN BUENO GALINDO**

**SUBDIRECTOR DE SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA**

## **ANEXO B**

# **CUESTIONARIO DE DETECCIÓN DE** **NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA** **SERVIDORES PÚBLICOS DE CARRERA**



**ASERCA**

SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA  
ESTADO DE GUJARATO

• INICIO

• DIRECTORIO

• MAPA DEL SITIO

• CONTACTO

[www.InfoAserca.gob.mx](http://www.InfoAserca.gob.mx)

InfoAserca : Servicio Profesional de Carrera : Detección de necesidades de capacitación para personal del SPC

**Dirección General de Administración y Finanzas**  
**Dirección de Administración**  
**Subdirección de Servicio Profesional de Carrera**

**Detección de necesidades de capacitación para  
Servidores Públicos de Carrera**

**El presente cuestionario está dirigido al personal sujeto al Servicio Profesional de Carrera en ASERCA.**

**Su objetivo es conocer las necesidades de capacitación de acuerdo al perfil de puesto individual, así como el Desarrollo Profesional de los Servidores Públicos con la finalidad de atender la demanda institucional de Capacitación.**

**1.- Datos Generales**

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: 26 de Febrero de 2008

R.F.C.: \_\_\_\_\_

Denominación del puesto: \_\_\_\_\_

Área de adscripción:  
Seleccione el Área

**Instrucciones:** De acuerdo a su perfil de puesto, en la primera columna, marque las casillas de las Capacidades asignadas a su puesto que aún **le faltan certificar** y de las cuales está interesado en solicitar la capacitación correspondiente.

En la segunda columna marque las casillas de las Capacidades en las que está interesado en recibir capacitación y que están incluidas en su plan de **Desarrollo Profesional**.

## 2.- Capacidades Gerenciales

Marque las capacidades de acuerdo a lo siguiente:

Capacidades asignadas al puesto que aún le <b>faltan por certificar</b>	Capacidades solicitadas para <b>Desarrollo Profesional</b>
--	---

### Capacidades Gerenciales:

Visión Estratégica

Liderazgo

Negociación

Orientación a Resultados

Trabajo en Equipo

## 3.- Capacidades Técnicas

Marque las capacidades de acuerdo a lo siguiente:

Capacidades asignadas al puesto que aún le <b>faltan por certificar</b>	Capacidades solicitadas para <b>Desarrollo Profesional</b>
--	---

### Capacidades Técnicas Específicas:

Administración de Programas Sustantivos  
Agropecuarios y Pesqueros

Cobertura de Precios en el Sector  
Agropecuario

Estudios Económicos del Sector  
Agroalimentario y Apoyo a las  
Negociaciones

Promoción Comercial de Productos  
Agroalimentarios y Pesqueros

Desarrollo y Ordenamiento del Mercado  
Agrícola

Diseño y Operación de los Programas de  
Apoyos Directos

Mecanismos de Dispersión de Apoyos

Programas de Apoyos a la Comercialización

Asesoría Jurídica Administrativa para  
Apoyos y Servicios Agropecuarios

Marque las capacidades de acuerdo a lo siguiente:  
Capacidades asignadas al puesto que aún le **faltan por certificar**      Capacidades solicitadas para **Desarrollo Profesional**

**Capacidades Técnicas Transversales:**

Atención Ciudadana  
Auditoría Financiera  
Programación y Presupuesto  
Lectura del Inglés  
Actuación Jurídica  
Lenguaje Ciudadano  
Transparencia y Acceso a la Información  
Desarrollo de Sistemas de Información  
Redes de Voz, Datos y Video  
Tecnologías de Información y Comunicaciones  
Arquitectura de Computadoras  
Otra (especifique):

**Curso "Introducción General a la Administración Pública Federal":**  
Introducción General a la Administración Pública Federal

**Para mayor información relacionada con las Capacidades asignadas a su puesto, deberá realizar la consulta en el portal Rh-Net en el apartado de: Capacitación y Certificación Solicitudes de Evaluación de Capacidades**

**Asimismo, para los Servidores Públicos que ya cubrieron los 7 Boletos en el apartado Solicitud de Cursos encontrará las Capacidades que podrá solicitar para su Desarrollo Profesional.**

**4.- Otros Estudios**

¿Considera que requiere realizar estudios adicionales?

Sí No

En caso de que su respuesta sea afirmativa, proporcionar los siguientes datos:

Área de conocimiento: \_\_\_\_\_

Nombre del curso solicitado: \_\_\_\_\_

Modalidad: \_\_\_\_\_

Duración: \_\_\_\_\_

Institución que lo imparte: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Servidor Público**

Nombre y Firma

\_\_\_\_\_  
**Vo. Bo.  
Jefe Inmediato**

Nombre y Firma

Av. Municipio Libre #977, Col. Santa Cruz Atoyac C.P. 03310  
México D.F. Teléfono (55) 38 71 73 00

## **ANEXO C**

**DESCRIPCIÓN DE CADA NIVEL TABULAR**  
**PRESUPUESTADO, DISTINTOS PUESTOS QUE**  
**LA INTEGRAN Y ÁREA DE ADSCRIPCIÓN A LA**  
**QUE PERTENECEN**



<b>NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO</b>	<b>DENOMINACIÓN DE PUESTO</b>	<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN</b>
KB2	COORDINADOR JURÍDICO	COORDINACIÓN JURÍDICA
KB2	DIRECTOS DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO	UNIDAD DE ESTUDIOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y APOYO A LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES
KB2	DIRECTOR GENERAL ADJUNTO DE LA UNIDAD DE ESTUDIOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y APOYO A LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES	UNIDAD DE ESTUDIOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y APOYO A LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES
KB2	DIRECTORA DE APOYO A LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES	UNIDAD DE ESTUDIOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y APOYO A LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES

<b>NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO</b>	<b>DENOMINACIÓN DE PUESTO</b>	<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN</b>
LA1	DIRECTOR REGIONAL BAJÍO	DIRECCIÓN REGIONAL BAJÍO (IRAPUATO)
LA1	DIRECTOR REGIONAL ISTMO	DIRECCIÓN REGIONAL ISTMO (TUXTLA GUTIÉRREZ)
LA1	DIRECTOR REGIONAL NORESTE	DIRECCIÓN REGIONAL NORESTE (REYNOSA)
LA1	DIRECTOR REGIONAL CENTRO NORTE	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO NORTE (ZACATECAS)
LA1	DIRECTOR REGIONAL NOROESTE	DIRECCIÓN REGIONAL NOROESTE (HERMOSILLO)
LA1	DIRECTOR REGIONAL PENINSULAR	DIRECCIÓN REGIONAL PENINSULAR (MÉRIDA)

<b>NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO</b>	<b>DENOMINACIÓN DE PUESTO</b>	<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN</b>
MA1	TITULAR "A" DE LA UNIDAD ESTATAL EN HIDALGO	DIRECCIÓN REGIONAL BAJÍO (IRAPUATO)
MA1	TITULAR "A" DE LA UNIDAD ESTATAL EN ESTADO DE MÉXICO	DIRECCIÓN REGIONAL BAJÍO (IRAPUATO)
MA1	TITULAR "A" DE LA UNIDAD ESTATAL EN TAMAULIPAS	DIRECCIÓN REGIONAL NORESTE (REYNOSA)
MA1	TITULAR "A" DE LA UNIDAD ESTATAL EN DURANGO	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO NORTE (ZACATECAS)

<b>NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO</b>	<b>DENOMINACIÓN DE PUESTO</b>	<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN</b>
MA2	TITULAR "A" DE LA UNIDAD ESTATAL EN GUANAJUATO	DIRECCIÓN REGIONAL BAJÍO (IRAPUATO)

<b>NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO</b>	<b>DENOMINACIÓN DE PUESTO</b>	<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN</b>
MB1	DIRECTOR JURÍDICO	COORDINACIÓN JURÍDICA
MB1	DIRECTOR DE CONTROL Y EVALUACIÓN	COORDINACIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y FOMENTO A LAS EXPORTACIONES
MB1	DIRECTORA DE ÁREA	COORDINACIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y FOMENTO A LAS EXPORTACIONES
MB1	DIRECTOR DE MECANISMOS COMERCIALES	DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE COMERCIALIZACIÓN
MB1	DIRECTOR DE ANÁLISIS DE GRANOS Y OLEAGINOSAS	DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE COMERCIALIZACIÓN
MB1	DIRECTOR DE DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE APLICACIONES	DIRECCIÓN GENERAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA OPERACIÓN DE APOYOS DIRECTOS
MB1	DIRECTOR DE SOPORTE E IMPLANTACIÓN DE APLICACIONES	DIRECCIÓN GENERAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA OPERACIÓN DE APOYOS DIRECTOS
MB1	DIRECTOR DE SOPORTE TÉCNICO	DIRECCIÓN GENERAL DE ANÁLISIS GEOESPACIAL
MB1	DIRECTOR DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO DE SISTEMAS	DIRECCIÓN GENERAL DE ANÁLISIS GEOESPACIAL

<b>NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO</b>	<b>DENOMINACIÓN DE PUESTO</b>	<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN</b>
NA1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "B" EN ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS Y BASE DE DATOS DE COMERCIO EXTERIOR	UNIDAD DE ESTUDIOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y APOYO A LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES
NA1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO B EN POLÍTICA AGROALIMENTARIA Y MERCADOS INTERNACIONALES	UNIDAD DE ESTUDIOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y APOYO A LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES
NA1	SUBDIRECTOR DEL CENTRO DE CAPTURA EN TOLUCA	DIRECCIÓN REGIONAL BAJÍO (IRAPUATO)
NA1	SUBDIRECTOR DE OPERACIÓN BAJÍO	DIRECCIÓN REGIONAL BAJÍO (IRAPUATO)
NA1	SUBDIRECTOR DE OPERACIÓN CENTRO SUR	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO SUR (PUEBLA)
NA1	SUBDIRECTOR DE OPERACIÓN ISTMO	DIRECCIÓN REGIONAL ISTMO (TUXTLA GUTIÉRREZ)
NA1	SUBDIRECTOR DE OPERACIÓN NOROESTE	DIRECCIÓN REGIONAL NORESTE (REYNOSA)
NA1	SUBDIRECTOR DEL CENTRO DE CAPTURA	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO NORTE (ZACATECAS)

NA1	SUBDIRECTOR DE OPERACIÓN HERMOSILLO	DIRECCIÓN REGIONAL NOROESTE (HERMOSILLO)
NA1	SUBDIRECTOR DE OPERACIÓN PACIFICO SUR	DIRECCIÓN REGIONAL PACÍFICO SUR (OAXACA)
NA1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO B EN COMERCIALIZACIÓN	DIRECCIÓN REGIONAL PENINSULAR (MÉRIDA)
NA1	SUBDIRECTOR DE OPERACIÓN CENTRO NORTE	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO NORTE (ZACATECAS)
NA1	SUBDIRECTOR DE OPERACIÓN OCCIDENTE	DIRECCIÓN REGIONAL OCCIDENTE (GUADALAJARA)

<b>NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO</b>	<b>DENOMINACIÓN DE PUESTO</b>	<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN</b>
NB1	AUDITOR COORDINADOR	ÓRGANO INTERNO DE CONTROL
NB1	SUBDIRECTOR JURÍDICO DE APOYOS Y SERVICIOS AL PROCAMPO	COORDINACIÓN JURÍDICA
NB1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "A" EN APOYO A LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES BILATERALES	UNIDAD DE ESTUDIOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y APOYO A LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES
NB1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "A" EN EVALUACIÓN DE INDICADORES SOCIOECONÓMICOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO	UNIDAD DE ESTUDIOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y APOYO A LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES
NB1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "A" EN EVALUACIÓN DE POLÍTICA AGROALIMENTARIA Y COMERCIAL	UNIDAD DE ESTUDIOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y APOYO A LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES
NB1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "B" EN FERIAS NACIONALES	COORDINACIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y FOMENTO A LAS EXPORTACIONES
NB1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "B" EN APOYOS	DIRECCIÓN GENERAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA OPERACIÓN DE APOYOS DIRECTOS
NB1	SUBDIRECTOR DE CONTABILIDAD	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
NB1	SUBDIRECTOR DE REGISTRO Y CONTROL	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
NB1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "B" EN COMERCIALIZACIÓN	DIRECCIÓN REGIONAL PENINSULAR (MÉRIDA)

<b>NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO</b>	<b>DENOMINACIÓN DE PUESTO</b>	<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN</b>
NC1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "A" EN COMERCIO DIRECTO	COORDINACIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y FOMENTO A LAS EXPORTACIONES
NC1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "A" EN COMERCIALIZACIÓN	DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE COMERCIALIZACIÓN
NC1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "A" EN COMERCIALIZACIÓN	DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO DE MERCADOS

NC1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "A" EN COMERCIALIZACIÓN	DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIONES FINANCIERAS
NC1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "A" EN ECONOMÍA INTERNACIONAL	UNIDAD DE ESTUDIOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y APOYO A LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES
NC1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "A" EN PROMOCIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS	COORDINACIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y FOMENTO A LAS EXPORTACIONES
NC1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "A" EN APOYOS	DIRECCIÓN GENERAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA OPERACIÓN DE APOYOS DIRECTOS
NC1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "A" EN APOYOS	DIRECCIÓN GENERAL DE ANÁLISIS GEOESPACIAL
NC1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "A" EN PROGRAMAS INFORMÁTICOS	DIRECCIÓN REGIONAL NORESTE (REYNOSA)
NC1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "A" EN SUPERVISIÓN DE APOYOS	COORDINACIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y FOMENTO A LAS EXPORTACIONES
NC1	SUBDIRECTOR DE CONTROL DE GESTIÓN	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
NC1	SUBDIRECTOR JURÍDICO DE APOYOS Y SERVICIOS AL PROCAMPO	COORDINACIÓN JURÍDICA
NC1	SUBDIRECTOR JURÍDICO DE MATERIA CONTENCIOSA	COORDINACIÓN JURÍDICA
NC1	SUBDIRECTOR DE SEGUIMIENTO A COMPROMISOS Y OBSERVACIONES DE INSTANCIAS FISCALIZADORAS	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
NC1	SUBDIRECTOR DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
NC1	SUBDIRECTOR DE SEGUIMIENTO Y CONTROL OPERATIVO	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

<b>NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO</b>	<b>DENOMINACIÓN DE PUESTO</b>	<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN</b>
NC3	TITULAR "B" DE LA UNIDAD ESTATAL EN SAN LUIS POTOSI	DIRECCIÓN REGIONAL NORESTE (REYNOSA)
NC3	TITULAR "B" DE LA UNIDAD ESTATAL	DIRECCIÓN REGIONAL NOROESTE (HERMOSILLO)
NC3	TITULAR "B" DE LA UNIDAD ESTATAL	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO NORTE (ZACATECAS)
NC3	TITULAR "B" DE LA UNIDAD ESTATAL EN COHAUILA	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO NORTE (ZACATECAS)

<b>NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO</b>	<b>DENOMINACIÓN DE PUESTO</b>	<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN</b>
OA1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "C" EN ESTADÍSTICAS DE COMERCIO EXTERIOR AGROALIMENTARIO	UNIDAD DE ESTUDIOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y APOYO A LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO SUR (PUEBLA)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN	DIRECCIÓN REGIONAL NORESTE (REYNOSA)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO NORTE (ZACATECAS)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE APLICACIONES	DIRECCIÓN REGIONAL BAJÍO (IRAPUATO)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE APLICACIONES	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO NORTE (ZACATECAS)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN	DIRECCIÓN REGIONAL BAJÍO (IRAPUATO)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO NORTE (ZACATECAS)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN	DIRECCIÓN REGIONAL PENINSULAR (MÉRIDA)
OA1	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL	DIRECCIÓN REGIONAL BAJÍO (IRAPUATO)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTROL	DIRECCIÓN REGIONAL ISTMO (TUXTLA GUTIÉRREZ)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTROL	DIRECCIÓN REGIONAL NORESTE (REYNOSA)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTROL	DIRECCIÓN REGIONAL NOROESTE (HERMOSILLO)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO NORTE (ZACATECAS)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE GESTIÓN	DIRECCIÓN REGIONAL BAJÍO (IRAPUATO)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE GESTIÓN	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO NORTE (ZACATECAS)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN	DIRECCIÓN REGIONAL BAJÍO (IRAPUATO)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO SUR (PUEBLA)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN	DIRECCIÓN REGIONAL ISTMO (TUXTLA GUTIÉRREZ)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO NORTE (ZACATECAS)
OA1	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN	DIRECCIÓN REGIONAL PACÍFICO SUR (OAXACA)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN	DIRECCIÓN REGIONAL PENINSULAR (MÉRIDA)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE SOPORTE	DIRECCIÓN REGIONAL BAJÍO (IRAPUATO)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE SOPORTE	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO SUR (PUEBLA)
OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE SOPORTE	DIRECCIÓN REGIONAL ISTMO (TUXTLA GUTIÉRREZ)

OA1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE SOPORTE	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO NORTE (ZACATECAS)
OA1	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SOPORTE	DIRECCIÓN REGIONAL PACÍFICO SUR (OAXACA)

<b>NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO</b>	<b>DENOMINACIÓN DE PUESTO</b>	<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN</b>
OC1	AUDITOR ENCARGADO	ÓRGANO INTERNO DE CONTROL
OC1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO C EN CLASIFICACIÓN DE INFORMACIÓN	UNIDAD DE ESTUDIOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y APOYO A LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES
OC1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "C" EN APOYOS	DIRECCIÓN GENERAL DE MEDIOS DE PAGO
OC1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "C" EN APOYOS	DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE APOYOS DIRECTOS
OC1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "C" EN APOYOS	DIRECCIÓN GENERAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA OPERACIÓN DE APOYOS DIRECTOS
OC1	ESPECIALISTA AGROPECUARIO "C" EN APOYOS	DIRECCIÓN GENERAL DE ANÁLISIS GEOESPACIAL

<b>NIVEL TABULAR PRESUPUESTADO</b>	<b>DENOMINACIÓN DE PUESTO</b>	<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN</b>
PQ2	PROFESIONAL DICTAMINADOR DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS	DIRECCIÓN GENERAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA OPERACIÓN DE APOYOS DIRECTOS

## **ANEXO D**

### **FORMATOS DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE** **PUESTOS QUE PERTENECEN A ASERCA**



## FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1-CF52425-0000548-E-C-T	Ramo	08	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	NC1	Nivel tabular presupuestado	NC1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Referencia tabular valuada	CF52425	Nivel tabular valuado	NC	Carácter ocupacional	DE CARRERA
Zona económica	ZONA 1	Tipo de función	COORDINACIÓN Y ENLACE INTRA E INTERINSTITUCIONAL	Consecutivo	548
Descripción del puesto	ESPECIALISTA AGROPECUARIO A EN COMERCIO DIRECTO				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	COLABORAR EN EL ESQUEMA DE COMERCIO DIRECTO CONTACTANDO A POSIBLES COMPRADORES CON PRODUCTORES CON EL FIN DE ELIMINAR A LOS INTERMEDIARIOS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE.				
Objetivo 1	COORDINAR LOS PROGRAMAS DE COMERCIO DIRECTO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS, QUE LE PERMITAN AL PRODUCTOR OBTENER UNA MEJOR RETRIBUCIÓN, EN PAGO A SU ESFUERZO, INVERSIÓN Y RIESGO EN LA PRODUCCIÓN; ASÍ COMO EN LA DISMINUCIÓN DE LA FIGURA COMERCIAL DEL INTERMEDIARIO.				
	Función 1	REVISAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS DE PROYECTOS DE DESARROLLO DE LA OFERTA EXPORTABLE			
	Función 2	DESARROLLAR MISIONES COMERCIALES EN EL ESQUEMA DE COMERCIO DIRECTO			
Objetivo 2	COORDINAR MISIONES COMERCIALES CONTACTANDO A POSIBLES COMPRADORES CON PRODUCTORES CON EL FIN DE ELIMINAR A LOS INTERMEDIARIOS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE.				
	Función 1	DIFUNDIR ENLACES COMERCIALES ENTRE PRODUCTORES/EMPACADORES Y COMPRADORES DE CADENAS DE TIENDAS DETALLISTA/SUPERMERCADOS, INDUSTRIA RESTAURANTERA, HOTELERA, DE TRANSFORMACIÓN, SERVICIO DE COMIDA RÁPIDA, A FIN DE EVITAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERMEDIARIOS			
	Función 2	COORDINAR AGENDA DE VISITAS DE TRABAJO PARA LOS COMPRADORES A LAS DIFERENTES ZONAS PRODUCTORAS DE AGRO ALIMENTOS DEL PAÍS, PARA CONOCER A LOS EMPRESARIOS-PRODUCTORES Y COMO CONSECUENCIA GENERAR MAYOR CONFIANZA, AL CONSTATAR FÍSICAMENTE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS QUE AHÍ SE COSECHAN Y QUE COADYUVAN A CUBRIR SUS NECESIDADES EN SUS PUNTOS DE VENTA.			



<b>ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO</b>					
<b>Área general</b>		<b>Carrera genérica</b>		<b>Nivel académico</b>	<b>Grado de avance</b>
CIENCIAS AGROPECUARIAS		AGRONOMÍA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		MERCADOTECNIA Y COMERCIO		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		RELACIONES INTERNACIONALES		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>					
<b>Área general</b>		<b>Área de experiencia</b>		<b>Mínimo de años de experiencia</b>	
CIENCIAS AGRARIAS		AGRONOMÍA		1	
CIENCIA POLÍTICA		RELACIONES INTERNACIONALES		1	
CIENCIA POLÍTICA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		1	
<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>
LIDERAZGO			3		DESARROLLO PROFESIONAL
VISIÓN ESTRATÉGICA			3		DESARROLLO PROFESIONAL
NEGOCIACIÓN			3		PERMANENCIA
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			3		INGRESO Y PERMANENCIA
TRABAJO EN EQUIPO			3		INGRESO Y PERMANENCIA
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>
INTER INTRA			1		INGRESO Y PERMANENCIA
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL			1		PERMANENCIA
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>
RELACIONES INTERNACIONALES.			3		DESARROLLO PROFESIONAL
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.			3		DESARROLLO PROFESIONAL
PROMOCIÓN COMERCIAL DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS Y PESQUEROS			3		INGRESO Y PERMANENCIA
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS			3		INGRESO Y PERMANENCIA
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>					
<b>Descrito</b>		Si	<b>Perfilado</b>		Si
<b>Valuado</b>			Si		



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS**  
**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1-CF52425-0000595-E-C-K	Ramo	08	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	NC1	Nivel tabular presupuestado	NC1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Referencia tabular valuada	CF52425	Nivel tabular valuado	NC	Carácter ocupacional	DE CARRERA
Zona económica	ZONA 1	Tipo de función	INFORMÁTICA Y ESTADÍSTICA	Consecutivo	595
Descripción del puesto	ESPECIALISTA AGROPECUARIO A EN COMERCIALIZACIÓN				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	ADMINISTRAR EL PRESUPUESTO OPERATIVO Y ASESORAR EN LA APLICACIÓN DEL MISMO, COORDINANDO LOS ASUNTOS RELACIONADOS CON LA DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIONES FINANCIERAS Y LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.				
Objetivo 1	ADMINISTRAR EL PRESUPUESTO OPERATIVO Y ASESORAR EN LA APLICACIÓN DEL MISMO.				
	Función 1	ADMINISTRAR EL PRESUPUESTO OPERATIVO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIONES FINANCIERAS.			
	Función 2	APOYAR EN EL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE SON UTILIZADOS POR LA DIRECCIÓN GENERAL DURANTE EL AÑO.			
Objetivo 2	COORDINAR LOS ASUNTOS RELACIONADOS CON LA DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIONES FINANCIERAS Y LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.				
	Función 1	ASESORAR AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL EN EL DESARROLLO DE DIFERENTES TRAMITES ADMINISTRATIVOS.			
ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO					
Área general	Carrera genérica	Nivel académico	Grado de avance		
CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS	CONTADURÍA	LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE		
CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS	MATEMÁTICAS - ACTUARÍA	LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE		
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	ADMINISTRACIÓN	LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE		
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	ECONOMÍA	LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE		

<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>					
<b>Área general</b>		<b>Área de experiencia</b>		<b>Mínimo de años de experiencia</b>	
CIENCIAS ECONÓMICAS		ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS		1	
CIENCIA POLÍTICA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		1	
CIENCIAS ECONÓMICAS		APOYO EJECUTIVO Y/O ADMINISTRATIVO		1	
<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
LIDERAZGO			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
VISIÓN ESTRATÉGICA			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
NEGOCIACIÓN			3	PERMANENCIA	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			3	INGRESO Y PERMANENCIA	
TRABAJO EN EQUIPO			3	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
INTER INTRA			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL			1	PERMANENCIA	
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
LEY DE DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE.			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
ATENCIÓN CIUDADANA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
COBERTURA DE PRECIOS EN EL SECTOR AGROPECUARIO.			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
PROGRAMAS DE APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN.			3	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>					
<b>Descrito</b>	Si	<b>Perfilado</b>	Si	<b>Valuado</b>	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS**  
**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>					
<b>Código del puesto</b>	08-F00-1-CF52425-0000658-E-C-T	<b>Ramo</b>	08	<b>UR</b>	F00
<b>Referencia tabular presupuestada</b>	NC1	<b>Nivel tabular presupuestado</b>	NC1	<b>Tipo de plaza</b>	ESTRUCTURA ORGÁNICA
<b>Referencia tabular valuada</b>	CF52425	<b>Nivel tabular valuado</b>	NC	<b>Carácter ocupacional</b>	DE CARRERA
<b>Zona económica</b>	ZONA 1	<b>Tipo de función</b>	COORDINACIÓN Y ENLACE INTRA E INTERINSTITUCIONAL	<b>Consecutivo</b>	658
<b>Descripción del puesto</b>	ESPECIALISTA AGROPECUARIO A EN ECONOMÍA INTERNACIONAL				
<b>MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES</b>					
<b>Misión</b>	EVALUAR LOS DISTINTOS INDICADORES ECONÓMICOS INTERNACIONALES QUE POR SU NATURALEZA IMPACTEN DE MANERA DIRECTA O INDIRECTA EN LOS MERCADOS AGROPECUARIOS, ASÍ COMO APOYAR LAS SOLICITUDES DE INFORMACIÓN REALIZADAS POR EL SECTOR PRODUCTIVO QUE COADYUVEN A LA TOMA DE DECISIONES EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES.				
<b>Objetivo 1</b>	EVALUAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESTUDIOS REQUERIDOS.				
	<b>función 1</b>	EVALUAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE DISTINTOS INDICADORES TALES COMO PRODUCCIÓN, PRECIOS, CONSUMO, INVENTARIOS, COMERCIO, ENTRE OTROS.			
	<b>función 2</b>	COADYUVAR EN LA ELABORACIÓN DE LOS ESTUDIOS ECONÓMICOS Y LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN COMERCIAL LLEVADOS A CABO POR LA UNIDAD.			
	<b>función 3</b>	INTEGRAR EN TIEMPO Y FORMA LA INFORMACIÓN RELEVANTE PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE PAÍSES.			
<b>Objetivo 2</b>	INTEGRAR LA INFORMACIÓN RELEVANTE PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE PAÍSES PARA ORIENTAR LA TOMA DE DECISIONES EN MATERIA DE COMERCIO INTERNACIONAL.				
	<b>Función 1</b>	ORIENTAR LA TOMA DE DECISIONES TANTO A NIVEL INTERNO COMO DEL SECTOR PRODUCTIVO BASÁNDOSE EN LA REALIZACIÓN DE PERFILES DE PAÍSES.			
	<b>Función 2</b>	APOYAR A LA COORDINACIÓN GENERAL EN LA DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN REQUERIDA POR EL SECTOR PRODUCTIVO.			
	<b>Función 3</b>	ESTABLECER UNA POSTURA EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES.			

<b>ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO</b>					
<b>Área general</b>		<b>Carrera genérica</b>		<b>Nivel académico</b>	<b>Grado de avance</b>
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		ECONOMÍA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		MERCADOTECNIA Y COMERCIO		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		RELACIONES INTERNACIONALES		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>					
<b>Área general</b>		<b>Área de experiencia</b>		<b>Mínimo de años de experiencia</b>	
CIENCIAS ECONÓMICAS		ECONOMÍA GENERAL		1	
CIENCIAS ECONÓMICAS		ECONOMÍA INTERNACIONAL		1	
CIENCIAS ECONÓMICAS		ECONOMÍA SECTORIAL		1	
<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
LIDERAZGO			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
VISIÓN ESTRATÉGICA			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
NEGOCIACIÓN			3	PERMANENCIA	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			3	INGRESO Y PERMANENCIA	
TRABAJO EN EQUIPO			3	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
INTER INTRA			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL			1	PERMANENCIA	
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
LEY DE DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE.			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
ESTUDIOS ECONÓMICOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y APOYO A LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES.			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
LECTURA DEL INGLÉS.			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>					
<b>Descrito</b>	Si	<b>Perfilado</b>	Si	<b>Valuado</b>	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS**  
**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1-CF52425-0000557-E-C-T	Ramo	08	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	NC1	Nivel tabular presupuestado	NC1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Referencia tabular valuada	CF52425	Nivel tabular valuado	NC	Carácter ocupacional	DE CARRERA
Zona económica	ZONA 1	Tipo de función	COORDINACIÓN Y ENLACE INTRA E INTERINSTITUCIONAL	Consecutivo	557
Descripción del puesto	ESPECIALISTA AGROPECUARIO A EN PROMOCIÓN DE PRODUCTOS CARNICOS				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	APOYAR EL ACCESO DE PRODUCTOS CÁRNICOS MEXICANOS A LOS MERCADOS NACIONAL E INTERNACIONAL, A TRAVÉS DEL SEGUIMIENTO A LOS APOYOS EN PROMOCIÓN, ASESORÍA, CAPACITACIÓN, CERTIFICACIÓN, EXPOSICIONES, MISIONES COMERCIALES Y EVENTOS ESPECIALES NO CONTEMPLADOS DENTRO DEL PROGRAMA GENERAL DE LA COORDINACIÓN DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y FOMENTO A LAS EXPORTACIONES, PARA HACERLOS MÁS COMPETITIVOS.				
Objetivo 1	PROMOVER LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS PARA LA PROMOCIÓN COMERCIAL DE LOS SISTEMAS PRODUCTO AGROALIMENTARIOS NACIONALES, MEDIANTE EL MODELO DE CONSEJOS DE PROMOCIÓN, A FIN DE POSICIONAR PRODUCTOS CÁRNICOS EN EL MERCADO.				
	Función 1	EVALUAR LOS PROYECTOS PRESENTADOS POR LAS DIFERENTES ORGANIZACIONES SOLICITANTES DEL PROGRAMA DE SOPORTE COMPONENTE DE DESARROLLO DE MERCADOS, ASEGURÁNDOSE DE QUE DICHS PROYECTOS CUMPLAN CON LAS DISPOSICIONES CONTENIDAS EN LAS REGLAS DE OPERACIÓN VIGENTES.			
	Función 2	INTEGRAR LAS COMISIONES DE REGULACIÓN Y SEGUIMIENTO EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE SOPORTE COMPONENTE DE DESARROLLO DE MERCADOS Y COADYUVAR EN LA INTEGRACIÓN DE LAS ACTAS DE LAS MISMAS.			
	Función 3	PROPONER LAS OBSERVACIONES NECESARIAS A LOS PROYECTOS PARA QUE CUMPLAN CON TODOS LOS REQUERIMIENTOS DE FONDO Y FORMA PARA PRESENTARLOS A LA INSTANCIA CORRESPONDIENTE DE ACUERDO A LAS REGLAS DE OPERACIÓN VIGENTES Y A LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS CÁRNICOS.			
Objetivo 2	EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS ACUERDOS ESTABLECIDOS EN LOS ANEXOS TÉCNICOS DE LOS CONVENIOS DE CONCERTACIÓN, A TRAVÉS DE INFORMES DE RESULTADOS PRESENTADOS POR LAS ORGANIZACIONES BENEFICIARIAS AL FINALIZAR LA VIGENCIA DE DICHO CONVENIO.				
	función 1	VIGILAR QUE LAS ACCIONES PRESENTADAS EN LOS INFORMES DE ACTIVIDADES ELABORADOS POR LAS ORGANIZACIONES BENEFICIADAS, CUMPLAN CON LO ESTABLECIDO EN LOS ANEXOS TÉCNICOS DE LOS CONVENIOS DE CONCERTACIÓN.			

	<b>función 2</b>	VIGILAR A TRAVÉS DE INSPECCIONES IN-SITU LAS ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN CADA UNO DE LOS ANEXOS TÉCNICOS DE LOS CONVENIOS DE CONCERTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES BENEFICIADAS.			
	<b>función 3</b>	INTEGRAR EL ACTA DE CIERRE - FINIQUITO EN LA PARTE TÉCNICA DE CADA UNO DE LOS ANEXOS TÉCNICOS DE LOS CONVENIOS DE CONCERTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES BENEFICIARIAS.			
<b>ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO</b>					
<b>Área general</b>		<b>Carrera genérica</b>		<b>Nivel académico</b>	<b>Grado de avance</b>
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		COMUNICACIÓN		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		ECONOMÍA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		MERCADOTECNIA Y COMERCIO		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		RELACIONES INTERNACIONALES		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>					
<b>Área general</b>		<b>Área de experiencia</b>		<b>Mínimo de años de experiencia</b>	
CIENCIA POLÍTICA		ADMINISTRACIÓN PUBLICA		1	
SOCIOLOGÍA		COMUNICACIONES SOCIALES		1	
CIENCIAS ECONÓMICAS		ECONOMÍA INTERNACIONAL		1	
CIENCIA POLÍTICA		RELACIONES INTERNACIONALES		1	
<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
LIDERAZGO		3		DESARROLLO PROFESIONAL	
VISIÓN ESTRATÉGICA		3		DESARROLLO PROFESIONAL	
NEGOCIACIÓN		3		PERMANENCIA	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		3		INGRESO Y PERMANENCIA	
TRABAJO EN EQUIPO		3		INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
INTER INTRA		1		INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL		1		PERMANENCIA	
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
RELACIONES INTERNACIONALES.		3		DESARROLLO PROFESIONAL	
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.		3		DESARROLLO PROFESIONAL	
PROMOCIÓN COMERCIAL DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS Y PESQUEROS		1		INGRESO Y PERMANENCIA	
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS		1		INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>					
<b>Descrito</b>	Si	<b>Perfilado</b>	Si	<b>Valuado</b>	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS**  
**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1-CF52425-0000596-E-C-K	Ramo	08	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	NC1	Nivel tabular presupuestado	NC1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Referencia tabular valuada	CF52425	Nivel tabular valuado	NC	Carácter ocupacional	DE CARRERA
Zona económica	ZONA 1	Tipo de función	INFORMÁTICA Y ESTADÍSTICA	Consecutivo	596
Descripción del puesto	ESPECIALISTA AGROPECUARIO A EN APOYOS				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	COORDINAR Y CONTROLAR, LAS SOLICITUDES DE AUTORIZACIÓN DE APOYOS, ELABORADAS EN LAS DIRECCIONES REGIONALES PARA LA ENTREGA DE APOYOS DE LOS DIFERENTES PROGRAMAS QUE SE OPERAN, A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE MEDIOS DE PAGO PARA CANALIZAR LOS APOYOS MEDIANTE LAS INSTITUCIONES QUE DISPERSAN LOS RECURSOS, MANTENIENDO UN CONTROL PRESUPUESTAL DE CADA OPERACIÓN Y EL SEGUIMIENTO FÍSICO Y FINANCIERO DE LOS PROGRAMAS, CON EL PROPÓSITO DE CONCILIAR E INFORMAR A LAS INSTANCIAS FISCALIZADORAS.				
Objetivo 1	REALIZAR LA DISPERSIÓN DE RECURSOS DE ACUERDO A LO SOLICITADO POR LAS DIRECCIONES REGIONALES Y AL PRESUPUESTO AUTORIZADO.				
	Función 1	PARTICIPAR EN LA GENERACIÓN DEL PROYECTO DE PRESUPUESTO, POR CICLO AGRÍCOLA Y ENTIDAD FEDERATIVA.			
	Función 2	CONTROLAR, CONFORME A LOS LINEAMIENTOS LA RADICACIÓN DE LOS RECURSOS AUTORIZADOS.			
	Función 3	GENERAR LOS ARCHIVOS CORRESPONDIENTES PARA REALIZAR LA CANALIZACIÓN DE LOS APOYOS, A TRAVÉS DE LAS INSTITUCIONES DISPERSORAS.			
Objetivo 2	GENERAR EL REPORTE FÍSICO-FINANCIERO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS FORMATOS DE LA CUENTA DE HACIENDA PÚBLICA FEDERAL.				
	Función 1	CONCILIAR LOS APOYOS CANALIZADOS CON LA TESORERÍA Y LOS DISTINTOS INTERMEDIARIOS BANCARIOS, ASÍ COMO EL DESTINO DE LOS RECURSOS AUTORIZADOS PARA EL PAGO DE LOS APOYOS OPERADOS POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE MEDIOS DE PAGO.			
	Función 2	AJUSTAR, CONFORME A LOS LINEAMIENTOS DE LA TESORERÍA EL SEGUIMIENTO DE LA RADICACIÓN DE LOS RECURSOS AUTORIZADOS.			
	Función 3	INTEGRAR LOS DOCUMENTOS Y FORMATOS DEL CIERRE DE LA CUENTA DE HACIENDA PÚBLICA FEDERAL DEL PROCAMPO Y DE APOYOS A LA COMERCIALIZACIÓN.			



<b>ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO</b>					
<b>Área general</b>		<b>Carrera genérica</b>		<b>Nivel académico</b>	<b>Grado de avance</b>
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		ADMINISTRACIÓN		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		CONTADURÍA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA		INGENIERÍA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>					
<b>Área general</b>		<b>Área de experiencia</b>		<b>Mínimo de años de experiencia</b>	
CIENCIAS ECONÓMICAS		CONTABILIDAD		1	
CIENCIA POLÍTICA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		1	
<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
LIDERAZGO			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
VISIÓN ESTRATÉGICA			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
NEGOCIACIÓN			3	PERMANENCIA	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			3	INGRESO Y PERMANENCIA	
TRABAJO EN EQUIPO			3	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
INTER INTRA			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL			1	PERMANENCIA	
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.			1	DESARROLLO PROFESIONAL	
LEY DE DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE.			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
MECANISMOS DE DISPERSIÓN DE APOYOS.			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
DISEÑO Y OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE APOYOS DIRECTOS.			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>					
<b>Descrito</b>	Si	<b>Perfilado</b>	Si	<b>Valuado</b>	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS**  
**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1-CF52425-0000715-E-C-D	Ramo	08	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	NC1	Nivel tabular presupuestado	NC1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Referencia tabular valuada	CF52425	Nivel tabular valuado	NC	Carácter ocupacional	DE CARRERA
Zona económica	ZONA 1	Tipo de función	APOYO TÉCNICO	Consecutivo	715
Descripción del puesto	ESPECIALISTA AGROPECUARIO A EN PROGRAMAS INFORMÁTICOS				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	CONTROLAR ADMINISTRAR Y DISTRIBUIR LAS CARGAS DE TRABAJO DENTRO DEL AREA DE OPERACIÓN				
Objetivo 1	ATENDER LA OPERACIÓN INFORMÁTICA DE LOS PROGRAMAS INHERENTES A LA DIRECCIÓN REGIONAL, CONFORME A LOS TIEMPOS QUE SEÑALA LA NORMATIVIDAD.				
	Función 1	COORDINAR PROCESOS			
	Función 2	EVALUAR PROCESOS			
	Función 3	CONTRIBUIR A LA CORRECCIÓN DE ACCIONES			
Objetivo 2	ATENDER A LAS SOLICITUDES DE INFORMACIÓN DERIVADAS DE LAS CONSULTAS OFICIALES O INFORMALES DE INTERNOS O EXTERNOS.				
	Función 1	GENERAR INFORMACIÓN			
	Función 2	ANALIZAR INFORMACIÓN			
	Función 3	DISTRIBUIR INFORMACIÓN			
ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO					
Área general	Carrera genérica	Nivel académico	Grado de avance		
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA	LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE		
EXPERIENCIA LABORAL					
Área general	Área de experiencia	Mínimo de años de experiencia			
MATEMÁTICAS	ANÁLISIS NUMÉRICO	1			
LÓGICA	LÓGICA INDUCTIVA	1			
MATEMÁTICAS	TOPOLOGÍA	1			
MATEMÁTICAS	CIENCIA DE LOS ORDENADORES	1			
LÓGICA	APLICACIONES DE LA LÓGICA	1			
MATEMÁTICAS	AUDITORIA OPERATIVA	1			
LÓGICA	METODOLOGÍA	1			
FÍSICA	ELECTRÓNICA	1			
MATEMÁTICAS	GEOMETRÍA	1			

LÓGICA	LÓGICA DEDUCTIVA	1			
MATEMÁTICAS	PROBABILIDAD	1			
MATEMÁTICAS	ÁLGEBRA	1			
MATEMÁTICAS	TEORÍA DE NÚMEROS	1			
LÓGICA	LÓGICA GENERAL	1			
MATEMÁTICAS	ESTADÍSTICA	1			
MATEMÁTICAS	ANÁLISIS Y ANÁLISIS FUNCIONAL	1			
<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>Capacidad</b>	<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>			
LIDERAZGO	3	DESARROLLO PROFESIONAL			
VISIÓN ESTRATÉGICA	3	DESARROLLO PROFESIONAL			
NEGOCIACIÓN	3	PERMANENCIA			
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	3	INGRESO Y PERMANENCIA			
TRABAJO EN EQUIPO	3	INGRESO Y PERMANENCIA			
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>	<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>			
INTER INTRA	1	INGRESO Y PERMANENCIA			
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>	<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>			
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	1	PERMANENCIA			
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>	<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>			
LEY DE DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE.	3	DESARROLLO PROFESIONAL			
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.	3	DESARROLLO PROFESIONAL			
DISEÑO Y OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE APOYOS DIRECTOS.	3	INGRESO Y PERMANENCIA			
ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS SUSTANTIVOS AGROPECUARIOS Y PESQUEROS	2	INGRESO Y PERMANENCIA			
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>					
<b>Descrito</b>	Si	<b>Perfilado</b>	Si	<b>Valuado</b>	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS**  
**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1-CF52425-0000553-E-C-T	Ramo	08	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	NC1	Nivel tabular presupuestado	NC1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Referencia tabular valuada	CF52425	Nivel tabular valuado	NC	Carácter ocupacional	DE CARRERA
Zona económica	ZONA 1	Tipo de función	COORDINACIÓN Y ENLACE INTRA E INTERINSTITUCIONAL	Consecutivo	553
Descripción del puesto	ESPECIALISTA AGROPECUARIO A EN SUPERVISIÓN DE APOYOS				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	QUE SE CONTROLE Y DE SEGUIMIENTO A LOS PROYECTOS DE PROMOCIÓN DEL COMERCIO DE LOS PRODUCTOS AGRÍCOLAS , PECUARIOS, AGROALIMENTARIOS, PESQUEROS, ACUÍCOLAS Y DE PLANTAS DE ORNATOS MEXICANOS, TANTO EN LOS MERCADOS NACIONAL E INTERNACIONAL, QUE PERMITA PROMOVER EL CONSUMO DE LOS PRODUCTOS, PARA BENEFICIO DE PRODUCTORES, COMERCIALIZADORES Y ASOCIACIONES U ORGANIZACIONES				
Objetivo 1	COORDINAR LA RECEPCIÓN, REGISTRO Y ORGANIZACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE LAS SOLICITUDES DE APOYO DEL PROMOAGRO, PARA ASEGURAR LA ADECUADA APLICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE LAS REGLAS DE OPERACIÓN, PARA QUE SE ASEGURE LA TRANSPARENCIA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS DEL PROGRAMA DE LA COORDINACIÓN				
	Función 1	INTEGRAR LAS SOLICITUDES DE APOYOS DE LOS POSIBLES BENEFICIARIOS, PARA SU REVISIÓN ADMINISTRATIVA Y JURÍDICA DE ACUERDO A LAS REGLAS DE OPERACIÓN VIGENTES, PARA OTORGAR LOS SUBSIDIOS DEL PROMOAGRO			
	Función 2	COORDINAR LA ELABORACIÓN DE LOS INFORMES FÍSICO-FINANCIEROS DE PROYECTOS DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y DE FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA EXPORTABLE, PARA QUE SE JUSTIFIQUE LOS GASTOS DE OPERACIÓN EN LOS APOYOS OTORGADOS A LOS BENEFICIARIOS.			
Objetivo 2	COORDINAR LA ATENCIÓN A LAS SOLICITUDES DE APOYO PARA EL OTORGAMIENTO DE SUBSIDIOS DEL PROMOAGRO A LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES Y/O COMERCIALIZADORES, PARA EL FORTALECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFERTA Y PROMOCIÓN DEL COMERCIO Y CONSUMO DE PRODUCTOS PECUARIOS, TANTO EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL				
	Función 1	COORDINAR LA FORMALIZACIÓN DE LOS CONVENIOS DE CONCERTACIÓN, COLABORACIÓN Y COORDINACIÓN, POR MEDIO DEL CUAL SE OTORGAN LOS SUBSIDIOS CORRESPONDIENTES A LOS BENEFICIARIOS DEL PROMOAGRO			
	Función 2	VERIFICAR QUE CUMPLAN ADMINISTRATIVA Y JURÍDICAMENTE LOS CONVENIOS DE CONCERTACIÓN, COLABORACIÓN Y COORDINACIÓN SUSCRITOS DENTRO DEL PROMOAGRO, PARA ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD APLICABLE			

	<b>Función 3</b>	CONTROLAR Y DAR SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS DE LOS CONVENIOS SUSCRITOS CON LAS ORGANIZACIONES Y/O COMERCIALIZADORES DE PRODUCTOS PECUARIOS, PARA LA REALIZACIÓN DE LOS PROYECTOS ASENTADOS EN LOS MISMOS, PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS REGLAS DE OPERACIÓN DEL PROMOAGRO			
<b>ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO</b>					
<b>Área general</b>		<b>Carrera genérica</b>		<b>Nivel académico</b>	<b>Grado de avance</b>
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		ADMINISTRACIÓN		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		DERECHO		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		ECONOMÍA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		MERCADOTECNIA Y COMERCIO		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		RELACIONES INTERNACIONALES		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>					
<b>Área general</b>		<b>Área de experiencia</b>		<b>Mínimo de años de experiencia</b>	
CIENCIAS ECONÓMICAS		ECONOMÍA INTERNACIONAL		1	
CIENCIA POLÍTICA		RELACIONES INTERNACIONALES		1	
CIENCIA POLÍTICA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		1	
CIENCIAS JURÍDICAS Y DERECHO		DERECHO Y LEGISLACIÓN NACIONALES		1	
<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
LIDERAZGO		3		DESARROLLO PROFESIONAL	
VISIÓN ESTRATÉGICA		3		DESARROLLO PROFESIONAL	
NEGOCIACIÓN		3		PERMANENCIA	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		3		INGRESO Y PERMANENCIA	
TRABAJO EN EQUIPO		3		INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
INTER INTRA		1		INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL		1		PERMANENCIA	
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
RELACIONES INTERNACIONALES.		3		DESARROLLO PROFESIONAL	
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.		3		DESARROLLO PROFESIONAL	
PROMOCIÓN COMERCIAL DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS Y PESQUEROS		3		INGRESO Y PERMANENCIA	
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS		3		INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>Descrito, perfilado, valuado</b>					
<b>Descrito</b>	Si	<b>Perfilado</b>	Si	<b>Valuado</b>	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS  
UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1-CF01012-0000530-E-C-L	Ramo	8	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	NC1	Nivel tabular presupuestado	NC1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Referencia tabular valuada	CF01012	Nivel tabular valuado	NC	Carácter ocupacional	DE CARRERA
Zona económica	ZONA 1	Tipo de función	CONTROL Y EVALUACIÓN	Consecutivo	530
Descripción del puesto	SUBDIRECTOR DE CONTROL DE GESTIÓN				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
MISIÓN	OPERAR EL SISTEMA DE REGISTRO Y CONTROL DE CORRESPONDENCIA QUE SE RECIBE Y DISTRIBUYE A LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, COLABORANDO EN EL SEGUIMIENTO Y LOCALIZACIÓN DE DOCUMENTOS Y DE CUALQUIER ACTIVIDAD RELATIVA A LA ATENCIÓN DE ASUNTOS RECIBIDOS, EN TRÁMITE QUE INGRESAN POR VENTANILLA ÚNICA.				
OBJETIVO 1	RECIBIR TODA LA CORRESPONDENCIA DE PARTE DE LAS DEPENDENCIAS COMO LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO Y DE LAS UNIDADES RESPONSABLES DE ASERCA.				
	FUNCIÓN 1	ADMINISTRAR Y OPERAR LOS SISTEMAS DIGITALES RELACIONADOS CON LA GESTIÓN Y SEGUIMIENTO DE DOCUMENTOS TURNADOS A LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, A FIN DE DAR ATENCIÓN EFICAZ Y OPORTUNA A LOS ASUNTOS RESPONSABILIDAD DE ESTA UNIDAD RESPONSABLE.			
	FUNCIÓN 2	PARTICIPAR EN EL MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN, PARA QUE EN UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA SE DE ATENCIÓN DE LOS ASUNTOS Y REQUERIMIENTOS DE LAS UNIDADES RESPONSABLES DE ASERCA, ASÍ COMO DE DIVERSAS INSTANCIAS GUBERNAMENTALES Y NO GUBERNAMENTALES (ONG).			
OBJETIVO 2	ANALIZAR Y ELABORAR UNA SÍNTESIS DEL CONTENIDO DE LOS OFICIOS PARA SU ENTREGA A LAS ÁREAS DEPENDIENTES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, DISTINGUIENDO LO URGENTE DE LO ORDINARIO.				
	FUNCIÓN 1	CONTROLAR EL ACCESO DE LOS DOCUMENTOS QUE INGRESAN A ASERCA A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, A FIN DE QUE ESTOS SEAN COMPLETOS Y CONGRUENTES CON LOS ASUNTOS PROPIOS DE LA OPERATIVA DEL ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO.			
	FUNCIÓN 2	DAR SEGUIMIENTO A LA ATENCIÓN DE LOS VOLANTES DE CONTROL INTERNO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, A FIN DE COADYUVAR EN LA RESOLUCIÓN DE LOS ASUNTOS QUE DEBE ATENDER ESTE UNIDAD RESPONSABLE			

<b>ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO</b>					
<b>ÁREA GENERAL</b>		<b>CARRERA GENÉRICA</b>		<b>NIVEL ACADÉMICO</b>	<b>GRADO DE AVANCE</b>
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>					
<b>ÁREA GENERAL</b>		<b>ÁREA DE EXPERIENCIA</b>		<b>MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA</b>	
CIENCIA POLÍTICA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		1	
CIENCIAS ECONÓMICAS		APOYO EJECUTIVO Y/O ADMINISTRATIVO		1	
<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>CAPACIDAD</b>			<b>NIVEL DE DOMINIO</b>	<b>PROPÓSITO</b>	
LIDERAZGO			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
VISIÓN ESTRATÉGICA			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
NEGOCIACIÓN			3	PERMANENCIA	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			3	INGRESO Y PERMANENCIA	
TRABAJO EN EQUIPO			3	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>CAPACIDAD</b>			<b>NIVEL DE DOMINIO</b>	<b>PROPÓSITO</b>	
INTER INTRA			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>CAPACIDAD</b>			<b>NIVEL DE DOMINIO</b>	<b>PROPÓSITO</b>	
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL			1	PERMANENCIA	
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>CAPACIDAD</b>			<b>NIVEL DE DOMINIO</b>	<b>PROPÓSITO</b>	
CULTURA INSTITUCIONAL EN LA APF.			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
ATENCIÓN CIUDADANA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
LENGUAJE CIUDADANO: LENGUAJE CLARO.			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>					
<b>DESCRITO</b>	SI	<b>PERFILADO</b>	SI	<b>VALUADO</b>	SI



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS  
UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1-CF01012-0000527-E-C-P	Ramo	8	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	NC1	Nivel tabular presupuestado	NC1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Referencia tabular valuada	CF01012	Nivel tabular valuado	NC	Carácter ocupacional	DE CARRERA
Zona económica	ZONA 1	Tipo de función	ASUNTOS JURÍDICOS	Consecutivo	527
Descripción del puesto	SUBDIRECTOR JURÍDICO DE APOYOS Y SERVICIOS AL PROCAMPO				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	CONTROLAR LA ATENCIÓN DE LOS ASUNTOS JURÍDICOS RELATIVOS A LOS PROGRAMAS DE APOYOS DIRECTOS AL CAMPO, DEL SISTEMA DE GARANTÍAS Y ACCESO ANTICIPADO A PAGOS FUTUROS DEL PROCAMPO, DE ENERGÍA PARA EL CAMPO EN MATERIA DE DIESEL DE USO AGRÍCOLA, PECUARIO Y SILVÍCOLA Y DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL DIRECTORIO DEL PROCAMPO (PADRON ALTERNO) A EFECTO DE ASEGURAR QUE LOS ACTOS LEGALES RELACIONADOS CON DICHS PROGRAMAS, SE ENCUENTREN DENTRO DEL MARCO JURÍDICO CORRESPONDIENTE				
Objetivo 1	BRINDAR ASESORÍA A LAS DIFERENTES ÁREAS DE ASERCA QUE ASÍ LO SOLICITEN EN MATERIA DE PROCAMPO				
	Función 1	ASESORAR A LAS DIFERENTES UNIDADES RESPONSABLES INVOLUCRADAS EN LA OPERACIÓN DE LAS DIFERENTES MODALIDADES DEL PROCAMPO RESPECTO DE LA APLICACIÓN DE LAS REGLAS DE OPERACIÓN Y PROCEDIMIENTOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROGRAMA			
	Función 2	APOYAR A LA COORDINACIÓN JURÍDICA PARA QUE EL DESAHOGO DE LAS CONSULTAS REALIZADAS POR LAS DIFERENTES ÁREAS DE ASERCA RELACIONADAS CON LA OPERACIÓN DEL PROCAMPO SE APEGUEN A LAS DISPOSICIONES LEGALES Y NORMATIVAS QUE EN CADA CASO PROCEDA Y CUENTEN CON LA DEBIDA MOTIVACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN			
	Función 3	APOYAR EL DISEÑO DE LOS PROYECTOS QUE CONTIENEN LAS OPINIONES JURIDICAS NECESARIAS PARA EL DESAHOGO DE LAS CONSULTAS DE CARÁCTER LEGAL QUE DEBEN GENERAR LAS DIFERENTES UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE ASERCA			
Objetivo 2	REVISAR LOS INSTRUMENTOS JURÍDICOS PRESENTADOS EN ESTA ÁREA JURÍDICA EN MATERIA DEL PROGRAMA PROCAMPO, PARA QUE SE ENCUENTREN DENTRO DEL MARCO JURÍDICO APLICABLE.				
	Función 1	INTEGRAR LOS INFORMES REQUERIDOS POR LA COMISIÓN NACIONAL DE LOS DERECHOS HUMANOS RESPECTO DE LAS QUEJAS PRESENTADAS ANTE ESE ORGANISMO DERIVADAS DE LA OPERACIÓN DEL PROCAMPO			



	<b>Función 2</b>	EVALUAR Y VIGILAR QUE LAS REGLAS DE OPERACIÓN Y LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS DIFERENTES MODALIDADES DEL PROCAMPO QUE SON SOMETIDOS A CONSIDERACIÓN DE LA COORDINACIÓN JURÍDICA, SE ENCUENTREN APEGADOS A LAS			
	<b>Función 3</b>	DISPOSICIONES LEGALES Y NORMATIVAS CORRESPONDIENTES PROPONER LAS MODIFICACIONES QUE LEGALMENTE PROCEDAN RESPECTO DE LOS PROYECTOS DE OFICIOS CONVENIOS Y DOCUMENTOS RELATIVOS AL PROCAMPO SOMETIDOS A CONSIDERACIÓN DE LA COORDINACIÓN JURÍDICA POR LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE LOS PRETENDEN EMITIR			
<b>ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO</b>					
<b>Área general</b>		<b>Carrera genérica</b>		<b>Nivel académico</b>	<b>Grado de avance</b>
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		DERECHO		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TITULADO
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>					
<b>Área general</b>		<b>Área de experiencia</b>		<b>Mínimo de años de experiencia</b>	
CIENCIAS JURÍDICAS Y DERECHO		DERECHO Y LEGISLACIÓN NACIONALES		1	
<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>CAPACIDAD</b>			<b>NIVEL DE DOMINIO</b>	<b>PROPÓSITO</b>	
LIDERAZGO			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
VISIÓN ESTRATÉGICA			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
NEGOCIACIÓN			3	PERMANENCIA	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			3	INGRESO Y PERMANENCIA	
TRABAJO EN EQUIPO			3	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
INTER INTRA			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL			1	PERMANENCIA	
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
CULTURA INSTITUCIONAL EN LA APF.			1	DESARROLLO PROFESIONAL	
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.			1	DESARROLLO PROFESIONAL	
ASESORIA JURÍDICA ADMINISTRATIVA PARA APOYOS Y SERVICIOS AGROPECUARIOS			2	INGRESO Y PERMANENCIA	
ACTUACIÓN JURÍDICA DE LA AUTORIDAD ADMINISTRATIVA.			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>					
<b>Descrito</b>	Si	<b>Perfilado</b>	Si	<b>Valuado</b>	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS**  
**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1-CF01012-0000523-E-C-P	Ramo	8	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	NC1	Nivel tabular presupuestado	NC1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Referencia tabular valuada	CF01012	Nivel tabular valuado	NC	Carácter ocupacional	DE CARRERA
Zona económica	ZONA 1	Tipo de función	ASUNTOS JURÍDICOS	Consecutivo	523
Descripción del puesto	SUBDIRECTOR JURÍDICO DE MATERIA CONTENCIOSA				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	DEFENDER LOS INTERESES DE LA DEPENDENCIA, FUNGIENDO COMO REPRESENTANTE LEGAL ANTE AUTORIDADES DEL ORDEN EJECUTIVO Y JUDICIAL, PARA LA TRAMITACIÓN DE DIVERSOS PROCEDIMIENTOS LABORALES, CIVILES, PENALES, AMPAROS, ADMINISTRATIVOS, AVERIGUACIONES PREVIAS Y LOS QUE PROCEDAN, ASÍ COMO BRINDAR ASESORÍA A LAS DIFERENTES ÁREAS E INSTANCIAS DE LA DEPENDENCIA PARA TOMAR MEDIDAS PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS TENDIENTES A SALVAGUARDAR LOS INTERESES DE ASERCA				
Objetivo 1	ASESORAR A LAS DIFERENTES UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN MATERIA DE LAS DISPOSICIONES CONTEMPLADAS EN LA LEY FEDERAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y EN SU CASO DETERMINAR EL INCUMPLIMIENTO DE LOS ACTOS CONTEMPLADOS EN LA NORMATIVIDAD ESTABLECIDA PARA LOS PROGRAMAS QUE DESARROLLA ASERCA, CON LA FINALIDAD DE SALVAGUARDAR LOS INTERESES DEL ÓRGANO DESCONCENTRADO ASERCA.				
	Función 1	APOYAR A LAS UNIDADES RESPONSABLES EN LAS ETAPAS DE INICIO, TRAMITE Y TERMINACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CON EL PROPÓSITO DE QUE LAS RESOLUCIONES QUE SE DERIVEN SEAN CON APEGO A DERECHO.			
	Función 2	ASESORAR EN LA PRESENTACIÓN Y DESAHOGO DE LOS RECURSOS JURÍDICOS QUE PROCEDAN, EN CASO DE QUE SE IMPUGNE POR LOS INTERESADOS LA RESOLUCIÓN EMITIDA.			
	Función 3	OBSERVAR OPORTUNAMENTE SOBRE LAS DISPOSICIONES RELATIVAS A TÉRMINOS, NULIDADES, PLAZOS, EXTINCIÓN, IMPEDIMENTOS, EXCUSAS Y RECUSACIONES Y NOTIFICACIONES, ENTRE OTRAS DISPOSICIONES CONTEMPLADAS PARA LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS EN QUE SE INTERVENGA.			
Objetivo 2	FUNGIR COMO REPRESENTANTE LEGAL ANTE EL TRIBUNAL FEDERAL DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE CUANDO EL ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO SEA DEMANDADO LABORALMENTE, CON LA FINALIDAD DE PRESENTAR, DESAHOGAR PRUEBAS Y RECURSOS LEGALES A FAVOR DE ASERCA.				
	Función 1	COMPARECER ANTE EL TRIBUNAL FEDERAL DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE EN REPRESENTACIÓN DE ASERCA A FIN DE DEFENDER SUS INTERESES EN MATERIA LABORAL.			
	Función 2	RECABAR, ANALIZAR Y DOCUMENTAR PRUEBAS E INTERPONER LOS RECURSOS NECESARIOS EN LOS JUICIOS DE CARÁCTER LABORAL EN LOS QUE SE VEA INVOLUCRADO EL ÓRGANO DESCONCENTRADO A FIN DE PROTEGER SUS INTERESES.			

	<b>Función 3</b>	INICIAR LOS INCIDENTES QUE SE DERIVEN DE LOS JUICIOS LABORALES CONFORME A LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO O A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE APLICACIÓN SUPLETORIA.			
<b>ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO</b>					
<b>Área general</b>		<b>Carrera genérica</b>		<b>Nivel académico</b>	<b>Grado de avance</b>
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TITULADO
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		DERECHO		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TITULADO
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>					
<b>Área general</b>		<b>Área de experiencia</b>		<b>Mínimo de años de experiencia</b>	
CIENCIAS JURÍDICAS Y DERECHO		DERECHO Y LEGISLACIÓN NACIONALES		1	
<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
LIDERAZGO			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
VISIÓN ESTRATÉGICA			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
NEGOCIACIÓN			3	PERMANENCIA	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			3	INGRESO Y PERMANENCIA	
TRABAJO EN EQUIPO			3	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
INTER INTRA			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL			1	PERMANENCIA	
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
CULTURA INSTITUCIONAL EN LA APF.			1	DESARROLLO PROFESIONAL	
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.			1	DESARROLLO PROFESIONAL	
ASESORÍA JURÍDICA ADMINISTRATIVA PARA APOYOS Y SERVICIOS AGROPECUARIOS			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
ACTUACIÓN JURÍDICA DE LA AUTORIDAD ADMINISTRATIVA.			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>					
<b>Descrito</b>	Si	<b>Perfilado</b>	Si	<b>Valuado</b>	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS**  
**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1-CF01012-0000529-E-C-D	Ramo	8	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	NC1	Nivel tabular presupuestado	NC1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Referencia tabular valuada	CF01012	Nivel tabular valuado	NC	Carácter ocupacional	DE CARRERA
Zona económica	ZONA 1	Tipo de función	APOYO TÉCNICO	Consecutivo	529
Descripción del puesto	SUBDIRECTOR DE SEGUIMIENTO A COMPROMISOS Y OBSERVACIONES DE INSTANCIAS FISCALIZADORAS				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	SEGUIMIENTO E INTEGRACIÓN DE INFORMACIÓN Y APOYO PARA EL DESHAGO DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES FORMULADAS POR LAS DIFERENTES ÓRGANOS DE FISCALIZACIÓN, DERIVADAS DE LAS AUDITORÍAS QUE SE LLEVAN A CABO; ASÍ COMO DE LOS ACUERDOS DEL CONSEJO TÉCNICO Y COMITÉ DE CONTROL Y AUDITORÍA CORRESPONDIENTES A LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS; Y DEL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DEL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN DE LA COMISIÓN INTERSECRETARIAL GASTO FINANCIAMIENTO.				
Objetivo 1	INTEGRAR LA INFORMACIÓN REFERENTE A LA ATENCIÓN DE LAS OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES, QUE SE DERIVAN DE LAS AUDITORÍAS CORRESPONDIENTES A LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, QUE LLEVAN A CABO LAS DIFERENTES INSTANCIAS FISCALIZADORAS.				
	<b>Función 1</b>	INTEGRAR EN COORDINACIÓN CON LAS ÁREAS RESPONSABLES LA INFORMACIÓN REFERENTE A LA ATENCIÓN DE LAS OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES, QUE SE DERIVAN DE LAS AUDITORÍAS QUE EFECTÚAN LOS DISTINTOS ÓRGANOS DE FISCALIZACIÓN A LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS; ASÍ COMO LA INTEGRACIÓN DE LAS RESPUESTAS CORRESPONDIENTES PARA SU SOLVENTACIÓN			
	<b>Función 2</b>	INTEGRAR LOS ACUERDOS QUE SE ADOPTAN EN LAS SESIONES DEL CONSEJO TÉCNICO Y COMITÉ DE CONTROL Y AUDITORÍA DE ASERCA, REFERENTES A COMPROMISOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS Y AUXILIAR EN SU ATENCIÓN CORRESPONDIENTE.			
Objetivo 2	SUPERVISAR EL ENVÍO OPORTUNO DE LOS FORMATOS DEL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN, QUE ELABORAN LAS ÁREAS TÉCNICAS, ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS.				
	<b>Función 1</b>	COLABORAR EN LA FORMULACIÓN DEL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN QUE CORRESPONDE A LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS; ASÍ COMO PARTICIPAR EN LA FORMULACIÓN DE DIVERSOS INFORMES REQUERIDOS POR LA SEP.			
	<b>Función 2</b>	SUPERVISAR EL ENVÍO OPORTUNO DE LOS FORMATOS DEL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN (SII), QUE ELABORAN LAS DISTINTAS ÁREAS TÉCNICAS.			
	<b>Función 3</b>	APOYAR EN DIVERSOS ANÁLISIS ESTADÍSTICOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE GASTO Y ALCANCES DE LOS PROGRAMAS DE ASERCA, ASÍ COMO DE LOS RESULTADOS SECTORIALES.			

<b>ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO</b>					
<b>Área general</b>		<b>Carrera genérica</b>		<b>Nivel académico</b>	<b>Grado de avance</b>
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		ECONOMÍA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>					
<b>Área general</b>		<b>Área de experiencia</b>		<b>Mínimo de años de experiencia</b>	
CIENCIAS ECONÓMICAS		ECONOMÍA GENERAL		1	
CIENCIAS ECONÓMICAS		AUDITORIA		1	
<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>CAPACIDAD</b>			<b>NIVEL DE DOMINIO</b>	<b>PROPÓSITO</b>	
LIDERAZGO			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
VISIÓN ESTRATÉGICA			3	DESARROLLO PROFESIONAL	
NEGOCIACIÓN			3	PERMANENCIA	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			3	INGRESO Y PERMANENCIA	
TRABAJO EN EQUIPO			3	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
INTER INTRA			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL			1	PERMANENCIA	
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
CULTURA INSTITUCIONAL EN LA APF.			1	DESARROLLO PROFESIONAL	
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.			1	DESARROLLO PROFESIONAL	
AUDITORÍA INTERNA.			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>					
<b>Descrito</b>	Si	<b>Perfilado</b>	Si	<b>Valuado</b>	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS**  
**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>					
<b>Código del puesto</b>	08-F00-1-CF01012-0000545-E-C-H	<b>Ramo</b>	8	<b>UR</b>	F00
<b>Referencia tabular presupuestada</b>	NC1	<b>Nivel tabular presupuestado</b>	NC1	<b>Tipo de plaza</b>	ESTRUCTURA ORGÁNICA
<b>Referencia tabular valuada</b>	CF01012	<b>Nivel tabular valuado</b>	NC	<b>Carácter ocupacional</b>	DE CARRERA
<b>Zona económica</b>	ZONA 1	<b>Tipo de función</b>	PROGRAMACIÓN	<b>Consecutivo</b>	545
<b>Descripción del puesto</b>	SUBDIRECTOR DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS				
<b>MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES</b>					
<b>Misión</b>	DESARROLLAR SISTEMAS ADMINISTRATIVOS QUE PERMITAN CONTAR CON HERRAMIENTAS DE APOYO QUE AGILICEN LAS OPERACIONES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS, ASÍ COMO DAR MANTENIMIENTO A LOS SISTEMAS YA EXISTENTES, EN FUNCIÓN A LAS LEYES, NORMAS Y REGLAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, CON LA FINALIDAD DE SIMPLIFICAR Y EFICIENTIZAR PROCEDIMIENTOS Y ACCIONES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE ESTE ÓRGANO DESCENTRALIZADO.				
<b>Objetivo 1</b>	DESARROLLAR LOS SISTEMAS DE CÓMPUTO EN BASE A LOS RECURSOS INFORMÁTICOS DE LA INSTITUCIÓN Y DE ACUERDO A LAS NUEVAS NECESIDADES DE CONTROL Y ENVÍO DE INFORMACIÓN ACORDES A LAS LEYES, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA INSTITUCIÓN, ASÍ COMO ASEGURAR EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS YA IMPLEMENTADOS, QUE PERMITAN LA OPERACIÓN EN LOS SERVICIOS DE LAS ÁREAS DE APOYO DE ASERCA, TANTO EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO COMO FINANCIERO DURANTE EL AÑO FISCAL CORRIENTE.				
	<b>Función 1</b>	DESARROLLAR LOS SISTEMAS DE CÓMPUTO EN BASE A LOS RECURSOS INFORMÁTICOS DE LA INSTITUCIÓN Y DE ACUERDO A LAS NUEVAS NECESIDADES DE CONTROL Y ENVÍO DE INFORMACIÓN ACORDES A LAS LEYES, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA INSTITUCIÓN QUE PERMITAN LA OPERACIÓN EN LOS SERVICIOS DE LAS ÁREAS DE APOYO DE ASERCA, TANTO EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO COMO FINANCIERO.			
	<b>Función 2</b>	ASEGURAR EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS YA IMPLEMENTADOS, CON EL OBJETO QUE SE AGILICE LA OPERACIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS Y ASERCA.			
<b>Objetivo 2</b>	APOYAR Y DAR SOPORTE A LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN EL USO DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE NUEVO DESARROLLO O YA IMPLEMENTADOS, MEDIANTE EL ANÁLISIS DE NUEVAS TECNOLOGÍAS Y/O EQUIPOS INFORMÁTICOS, QUE PERMITAN ASEGURAR EL ADECUADO USO DE LOS SISTEMAS E INFRAESTRUCTURA, EN BENEFICIO DE LOS DISTINTOS USUARIOS EN LA OPERACIÓN DIARIA.				
	<b>Función 1</b>	APOYAR Y DAR SOPORTE A LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN EL USO DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE NUEVO DESARROLLO O YA IMPLEMENTADOS, PARA ASEGURAR SU ADECUADO USO EN BENEFICIO DE LOS DISTINTOS USUARIOS EN LA OPERACIÓN DIARIA.			

	<b>Función 2</b>	VALORAR LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y EQUIPO INFORMÁTICO PARA EL DESARROLLO DE SISTEMAS DE CÓMPUTO, CON EL OBJETO DE MANTENER ACTUALIZADA LA INFRAESTRUCTURA INFORMÁTICA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.			
	<b>Función 3</b>	ASEGURAR QUE LA INFORMACIÓN QUE EMITEN LOS DISTINTOS SISTEMAS SE ENCUENTRE DEBIDAMENTE RESPALDADA E IDENTIFICADA PARA CONTAR CON INFORMACIÓN OPORTUNA EN CASO DE ANOMALÍAS.			
<b>ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO</b>					
<b>Área general</b>	<b>Carrera genérica</b>	<b>Nivel académico</b>	<b>Grado de avance</b>		
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	ADMINISTRACIÓN	LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE		
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA	LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE		
INGENIERIA Y TECNOLOGIA	SISTEMAS Y CALIDAD	LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE		
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>					
<b>Área general</b>	<b>Área de experiencia</b>	<b>Mínimo de años de experiencia</b>			
CIENCIAS TECNOLÓGICAS	TECNOLOGÍA DE LOS ORDENADORES	1			
LÓGICA	LÓGICA GENERAL	1			
CIENCIA POLÍTICA	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	1			
MATEMÁTICAS	ANÁLISIS Y ANÁLISIS FUNCIONAL	1			
MATEMÁTICAS	CIENCIA DE LOS ORDENADORES	1			
<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>Capacidad</b>	<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>			
LIDERAZGO	3	DESARROLLO PROFESIONAL			
VISIÓN ESTRATÉGICA	3	DESARROLLO PROFESIONAL			
NEGOCIACIÓN	3	PERMANENCIA			
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	3	INGRESO Y PERMANENCIA			
TRABAJO EN EQUIPO	3	INGRESO Y PERMANENCIA			
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>	<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>			
INTER INTRA	1	INGRESO Y PERMANENCIA			
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>	<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>			
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	1	PERMANENCIA			
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>	<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>			
CULTURA INSTITUCIONAL EN LA APF.	3	DESARROLLO PROFESIONAL			
TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA GUBERNAMENTAL	3	DESARROLLO PROFESIONAL			
DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.	3	INGRESO Y PERMANENCIA			
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	3	INGRESO Y PERMANENCIA			
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>					
<b>Descrito</b>	Si	<b>Perfilado</b>	Si	<b>Valuado</b>	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS**  
**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1-CF01012-0000531-E-C-L	Ramo	8	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	NC1	Nivel tabular presupuestado	NC1	Tipo de plaza	Estructura orgánica
Referencia tabular valuada	CF01012	Nivel tabular valuado	NC	Carácter ocupacional	De carrera
Zona económica	Zona 1	Tipo de función	Control y evaluación	Consecutivo	531
Descripción del puesto	SUBDIRECTOR DE SEGUIMIENTO Y CONTROL OPERATIVO				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	AUSPICAR EL CUMPLIMIENTO OPORTUNO DE LOS DIVERSOS ASUNTOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, MEDIANTE EL SEGUIMIENTO DE SU ATENCIÓN CON LAS DIFERENTES ÁREAS Y DE ACUERDO A LAS FECHAS LÍMITE ESTABLECIDAS, ASÍ COMO EFECTUAR EL REGISTRO E INTEGRACIÓN DE EXPEDIENTES, COMPROMISOS Y AGENDAS DE TRABAJO				
Objetivo 1	ANALIZAR LA DOCUMENTACIÓN PARA FIRMA, ATENCIÓN O CONOCIMIENTO DEL DIRECTOR GENERAL, A EFECTO DE CONTRIBUIR AL ADECUADO DESAHOGO DE LOS ASUNTOS PROPIOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL.				
	Función 1	COADYUVAR EN EL CONTROL DE LA OPERACIÓN INTERNA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS PARA LA ATENCIÓN DE LOS DISTINTOS ASUNTOS, A FIN DE QUE SE LOGRE UN ADECUADO ENLACE CON LA DIRECCIÓN EN JEFE Y LAS UNIDADES RESPONSABLES EN OFICINAS CENTRALES Y DIRECCIONES REGIONALES, EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS ESTABLECIDOS.			
	Función 2	ELABORAR LAS PRESENTACIONES, DOCUMENTOS E INFORMES DE ACUERDOS, NOTAS ANALÍTICAS E INFORMACIÓN ESTADÍSTICA Y DOCUMENTAL, ASÍ COMO SU REGISTRO Y ACTUALIZACIÓN QUE REQUIERA LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.			
Objetivo 2	DAR SEGUIMIENTO A INSTRUCCIONES Y ASUNTOS EN TRÁMITE DE LA DIRECCIÓN GENERAL, A FIN DE CUMPLIR EN FORMA EFICAZ, CON LAS ACTIVIDADES INHERENTES AL ÁREA.				
	Función 1	APOYAR LA COORDINACIÓN, PROGRAMACIÓN Y ATENCIÓN DE VISITAS Y REUNIONES DEL DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS CON REPRESENTANTES DE OTRAS INSTANCIAS GUBERNAMENTALES Y NO GUBERNAMENTALES.			
	Función 2	ACTUALIZACIÓN Y CONTROL DE LOS COMPROMISOS AGENDAS DE TRABAJO.			
ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO					
Área general	Carrera genérica	Nivel académico	Grado de avance		
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA	LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE		



<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>					
<b>Área general</b>		<b>Área de experiencia</b>		<b>Mínimo de años de experiencia</b>	
CIENCIA POLITICA		ADMINISTRACION PUBLICA		1	
CIENCIAS ECONOMICAS		APOYO EJECUTIVO Y/O ADMINISTRATIVO		1	
<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
LIDERAZGO		3		DESARROLLO PROFESIONAL	
VISIÓN ESTRATÉGICA		3		DESARROLLO PROFESIONAL	
NEGOCIACIÓN		3		PERMANENCIA	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		3		INGRESO Y PERMANENCIA	
TRABAJO EN EQUIPO		3		INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
INTER INTRA		1		INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL		1		PERMANENCIA	
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
CULTURA INSTITUCIONAL EN LA APF.		3		DESARROLLO PROFESIONAL	
ATENCIÓN CIUDADANA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.		3		DESARROLLO PROFESIONAL	
LENGUAJE CIUDADANO: LENGUAJE CLARO.		1		INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>Descrito, Perfilado, Valuado</b>					
<b>Descrito</b>	Si	<b>Perfilado</b>	Si	<b>Valuado</b>	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS  
UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1- CF52424- 0000666-E-C-K	Ramo	08	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	OA1	Nivel tabular presupuestado	OA1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Referencia tabular valuada	CF52424	Nivel tabular valuado	OA	Carácter ocupacional	DE CARRERA
Zona económica	ZONA 1	Tipo de función	INFORMÁTICA Y ESTADÍSTICA	Consecutivo	666
Descripción del puesto	ESPECIALISTA AGROPECUARIO C EN ESTADÍSTICAS DE COMERCIO EXTERIOR AGROALIMENTARIO				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	RECABAR INFORMACIÓN SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES E IMPORTACIONES AGROALIMENTARIAS DE MÉXICO CON SUS PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES, EN APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN MATERIA DE POLÍTICA DE COMERCIO EXTERIOR.				
Objetivo 1	MANEJAR INFORMACIÓN SOBRE VARIABLES DE COMERCIO EXTERIOR AGROALIMENTARIO PARA SU POSTERIOR ANÁLISIS.				
	Función 1	MANEJAR INFORMACIÓN SOBRE LAS VARIABLES DE COMERCIO EXTERIOR AGROALIMENTARIO.			
	Función 2	APOYAR LOS PROCESOS DE CONSULTA DE LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES.			
	Función 3	ELABORAR ANÁLISIS SOBRE LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES DE MÉXICO.			
Objetivo 2	COLABORAR EN LA ORGANIZACIÓN DE REUNIONES DE CONSULTA CON EL SECTOR PRODUCTIVO A FIN DE DAR A CONOCER LOS RESULTADOS DE LAS RONDAS DE NEGOCIACIÓN DEL SECTOR AGROALIMENTARIO O DE LOS COMITÉS DE SEGUIMIENTO DE LOS ACUERDOS COMERCIALES VIGENTES.				
	Función 1	BENEFICIAR A LOS AGENTES VINCULADOS CON EL SECTOR AGROALIMENTARIO A TRAVÉS DE LOS ANÁLISIS REALIZADOS.			
	Función 2	COLABORAR EN LA ORGANIZACIÓN DE FOROS DE CONSULTA CON EL SECTOR PRODUCTIVO.			
	Función 3	APOYAR EN LA DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS ACUERDOS COMERCIALES SUSCRITOS POR MÉXICO.			
ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO					
Área general	Carrera genérica		Nivel académico	Grado de avance	
CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS	MATEMÁTICAS - ACTUARÍA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	ADMINISTRACIÓN		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	DERECHO		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	

CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	ECONOMÍA	LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	RELACIONES INTERNACIONALES	LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>			
<b>Área general</b>	<b>Área de experiencia</b>	<b>Mínimo de años de experiencia</b>	
MATEMÁTICAS	ANÁLISIS NUMÉRICO	.26	
CIENCIAS ECONÓMICAS	ECONOMÍA SECTORIAL	.26	
<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>			
<b>Capacidad</b>	<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
LIDERAZGO	2	DESARROLLO PROFESIONAL	
VISIÓN ESTRATÉGICA	2	DESARROLLO PROFESIONAL	
NEGOCIACIÓN	2	PERMANENCIA	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	2	INGRESO Y PERMANENCIA	
TRABAJO EN EQUIPO	2	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>			
<b>Capacidad</b>	<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
INTER INTRA	1	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>			
<b>Capacidad</b>	<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	1	PERMANENCIA	
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>			
<b>Capacidad</b>	<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
LEY DE DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE.	2	DESARROLLO PROFESIONAL	
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.	2	DESARROLLO PROFESIONAL	
ESTUDIOS ECONÓMICOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y APOYO A LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES.	1	INGRESO Y PERMANENCIA	
LECTURA DEL INGLÉS.	1	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>			
<b>Descrito</b>	Si	<b>Perfilado</b>	Si
		<b>Valuado</b>	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS**  
**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1-CF01059-0000690-E-C-T	Ramo	08	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	OA1	Nivel tabular presupuestado	OA1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Referencia tabular valuada	CF01059	Nivel tabular valuado	OA	Carácter ocupacional	DE CARRERA
Zona económica	ZONA 1	Tipo de función	COORDINACIÓN Y ENLACE INTRA E INTERINSTITUCIONAL	Consecutivo	690
Descripción del puesto	JEFE DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	LLEVAR EL DEBIDO CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS, ASÍ COMO COADYUVAR EN LAS FUNCIONES ADJETIVAS DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS				
Objetivo 1	APLICAR LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS DE LOS DIFERENTES PROYECTOS QUE SE OPERAN.				
	Función 1	ENVIAR OPORTUNAMENTE LOS REGISTROS CONTABLES DE APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO			
	Función 2	ATENDER TODOS LOS REQUERIMIENTOS EN EL RUBRO DE RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y FINANCIEROS			
	Función 3	ACTUALIZAR PERIÓDICAMENTE EL INVENTARIO DE BIENES MUEBLES ASIGNADOS			
Objetivo 2	REALIZAR LA ENTREGA DE APOYOS DE LOS DIFERENTES PROGRAMAS A LAS DELEGACIONES ESTATALES DE LA SAGARPA, ACTUANDO CON ESTRICTO APEGO A LA NORMATIVIDAD VIGENTE Y PROCEDIMIENTOS GENERALES.				
	función 1	REALIZAR EN TIEMPO Y FORMA LAS ACTAS DE ENTREGA RECEPCIÓN DE APOYOS Y SU ALTA EN EL SISTEMA			
	función 2	LLEVAR EFICIENTEMENTE EL CONTROL DE LAS FORMAS VALORADAS POR CUENTA Y PROGRAMAS OPERADOS			
	función 3	REALIZAR ARQUEOS BIMESTRALES DE FORMATOS SIN IMPRIMIR, FORMAS CANCELADAS E INUTILIZADAS			
ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO					
Área general	Carrera genérica		Nivel académico	Grado de avance	
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	ADMINISTRACIÓN		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	CONTADURÍA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	
INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA	INGENIERÍA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	

<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>					
<b>Área general</b>		<b>Área de experiencia</b>		<b>Mínimo de años de experiencia</b>	
CIENCIAS ECONÓMICAS		CONTABILIDAD		.26	
CIENCIA POLÍTICA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		.26	
CIENCIAS ECONÓMICAS		AUDITORIA		.26	
CIENCIAS ECONÓMICAS		APOYO EJECUTIVO Y/O ADMINISTRATIVO		.26	
<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
LIDERAZGO		2		DESARROLLO PROFESIONAL	
VISIÓN ESTRATÉGICA		2		DESARROLLO PROFESIONAL	
NEGOCIACIÓN		2		PERMANENCIA	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		2		INGRESO Y PERMANENCIA	
TRABAJO EN EQUIPO		2		INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
INTER INTRA		1		INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL		1		PERMANENCIA	
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
RECURSOS HUMANOS - SELECCIÓN E INGRESO.		2		DESARROLLO PROFESIONAL	
LEY DE DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE.		2		DESARROLLO PROFESIONAL	
ADQUISICIÓN DE BIENES MUEBLES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS		1		INGRESO Y PERMANENCIA	
PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.		1		INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>					
<b>Descrito</b>	Si	<b>Perfilado</b>	Si	<b>Valuado</b>	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS**  
**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1- CF01059- 0000676-E-C-K	Ramo	08	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	OA1	Nivel tabular presupuestado	OA1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Referencia tabular valuada	CF01059	Nivel tabular valuado	OA	Carácter ocupacional	DE CARRERA
Zona económica	ZONA 1	Tipo de función	INFORMÁTICA Y ESTADÍSTICA	Consecutivo	676
Descripción del puesto	JEFE DE DEPARTAMENTO DE APLICACIONES				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	APLICAR LOS PROCESOS Y APLICACIONES INFORMÁTICAS MEDIANTE LA VIGILANCIA Y EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE APOYOS DIRECTOS AL CAMPO (PROCAMPO) Y DE LOS APOYOS A LA COMERCIALIZACIÓN, PARA LA REINSCRIPCIÓN, VALIDACIÓN Y EL PAGO DE LOS APOYOS PROCEDENTES				
Objetivo 1	CUMPLIR CON LA IMPRESIÓN DE LA FORMATERIA DE LOS PROGRAMAS EN BASE A LA LIBERACIÓN DE LAS APLICACIONES Y LA NORMATIVIDAD POR OFICINAS CENTRALES.				
	Función 1	REVISAR LOS ARCHIVOS PARA IMPRESIÓN DE LOS APOYOS DEL PROCAMPO Y SUS RESPECTIVAS NOMINAS, ASÍ COMO LA RELACIÓN DE PRODUCTORES EN EL CASO DE CESIÓN DE DERECHOS Y LA GENERACIÓN DE REPORTES DE LA BASE DE DATOS.			
	Función 2	PRESENTAR A LA DIRECCIÓN DE SOPORTE E IMPLANTACIÓN DE APLICACIONES, LA PROBLEMÁTICA QUE SE PRESENTE EN LA OPERACIÓN Y MANEJO DE LA BASE DE DATOS Y APLICACIONES SOBRE LOS PROCESOS DE CAPTURA Y EMISIÓN			
	Función 3	ATENDER LOS PROCESOS DE CAPTURA, VALIDACIÓN, RATIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE LAS REINSCRIPCIONES PARA SOLICITAR AUTORIZACIÓN A LA DIRECCIÓN GENERAL DE MEDIOS DE PAGO, PARA LA IMPRESIÓN DE LOS APOYOS DEL PROCAMPO.			
ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO					
Área general	Carrera genérica		Nivel académico	Grado de avance	
CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS	COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	
EXPERIENCIA LABORAL					
Área general	Área de experiencia		Mínimo de años de experiencia		
CIENCIAS TECNOLÓGICAS	TECNOLOGÍA DE LOS ORDENADORES		0		

<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>		
LIDERAZGO		2	DESARROLLO PROFESIONAL		
VISIÓN ESTRATÉGICA		2	DESARROLLO PROFESIONAL		
NEGOCIACIÓN		2	PERMANENCIA		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		2	INGRESO Y PERMANENCIA		
TRABAJO EN EQUIPO		2	INGRESO Y PERMANENCIA		
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>		
INTER INTRA		1	INGRESO Y PERMANENCIA		
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>		
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL		1	PERMANENCIA		
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>		
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES		2	DESARROLLO PROFESIONAL		
LEY DE DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE.		2	DESARROLLO PROFESIONAL		
ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS SUSTANTIVOS AGROPECUARIOS Y PESQUEROS		1	INGRESO Y PERMANENCIA		
DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.		2	INGRESO Y PERMANENCIA		
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>					
<b>Descrito</b>	Si	<b>Perfilado</b>	Si	<b>Valuado</b>	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS**  
**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1-CF01059-0000679-E-C-T	Ramo	08	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	OA1	Nivel tabular presupuestado	OA1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Referencia tabular valuada	CF01059	Nivel tabular valuado	OA	Carácter ocupacional	DE CARRERA
Zona económica	ZONA 1	Tipo de función	COORDINACIÓN Y ENLACE INTRA E INTERINSTITUCIONAL	Consecutivo	679
Descripción del puesto	JEFE DE DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	SUPERVISAR LA OPERACIÓN DEL CENTRO DE CÓMPUTO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL, Y DEL PROGRAMA DE APOYOS DIRECTOS AL CAMPO (PROCAMPO), PARA EL PAGO A LOS BENEFICIARIOS QUE SEAN SUSCEPTIBLES DE APOYO, DE ACUERDO A LAS NORMAS DE OPERACIÓN DEL CICLO AGRÍCOLA CORRESPONDIENTE				
Objetivo 1	ATENDER LA OPERACIÓN INFORMÁTICA DE LOS PROGRAMAS INHERENTES A LA DIRECCIÓN REGIONAL, CONFORME A LOS TIEMPOS QUE SEÑALA LA NORMATIVIDAD.				
	Función 1	SUPERVISAR LA OPERACIÓN DEL PROCAMPO, PARA EMITIR LOS PAGOS A PRODUCTORES QUE CUMPLAN CON LA NORMATIVIDAD VIGENTE, ASÍ COMO LA ACTUALIZACIÓN Y DEPURACIÓN DE LA BASE DE DATOS.			
	Función 2	REALIZAR LA CONCILIACIÓN Y EL SEGUIMIENTO DE LOS RECURSOS EJERCIDOS, EN COORDINACIÓN CON LA DIRECCIÓN GENERAL DE MEDIOS DE PAGO.			
Objetivo 2	ATENDER A LAS SOLICITUDES DE INFORMACIÓN DERIVADAS DE LAS CONSULTAS OFICIALES O INFORMALES DE INTERNOS O EXTERNOS.				
	Función 1	VIGILAR EL FLUJO DE DOCUMENTACIÓN PROCAMPO, ENTRE LA DELEGACIÓN SAGARPA (DISTRITOS Y CENTROS DE APOYO AL DESARROLLO RURAL) Y ASERCA Y REALIZAR LA SEGMENTACIÓN DE PAGOS, ASÍ COMO LA EMISIÓN DEL OFICIO DE PETICIÓN DE AUTORIZACIÓN DE APOYOS POR SEGMENTO.			
ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO					
Área general		Carrera genérica		Nivel académico	Grado de avance
CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS		COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
EXPERIENCIA LABORAL					
Área general		Área de experiencia		Mínimo de años de experiencia	
LÓGICA		APLICACIONES DE LA LÓGICA		0	



<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
LIDERAZGO		2		DESARROLLO PROFESIONAL	
VISIÓN ESTRATÉGICA		2		DESARROLLO PROFESIONAL	
NEGOCIACIÓN		2		PERMANENCIA	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		2		INGRESO Y PERMANENCIA	
TRABAJO EN EQUIPO		2		INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
INTER INTRA		1		INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL		1		PERMANENCIA	
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>		<b>Propósito</b>	
LENGUAJE CIUDADANO: LENGUAJE CLARO.		2		DESARROLLO PROFESIONAL	
LEY DE DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE.		2		DESARROLLO PROFESIONAL	
DISEÑO Y OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE APOYOS DIRECTOS.		1		INGRESO Y PERMANENCIA	
ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS SUSTANTIVOS AGROPECUARIOS Y PESQUEROS		1		INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>					
<b>Descrito</b>	Si	<b>Perfilado</b>	Si	<b>Valuado</b>	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS**  
**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1- CF01059- 0000686-E-C-K	Ramo	08	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	OA1	Nivel tabular presupuestado	OA1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Referencia tabular valuada	CF01059	Nivel tabular valuado	OA	Carácter ocupacional	DE CARRERA
Zona económica	ZONA 1	Tipo de función	INFORMÁTICA Y ESTADÍSTICA	Consecutivo	686
Descripción del puesto	JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTROL				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	REGISTRAR Y EJECUTAR LAS ACTIVIDADES DE ENTRADAS Y SALIDAS DE INFORMACIÓN Y DE DOCUMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE APOYOS QUE OPERA LA DIRECCIÓN REGIONAL, TALES COMO SOLICITUDES DE APOYO Y LISTADOS, MEDIANTE REPORTES A LA DIRECCIÓN REGIONAL Y AL SUBDIRECCIÓN DE OPERACIÓN, PARA EFECTUAR SU PROCESAMIENTO RELACIONADO CON LAS CIFRAS DE CONTROL, EN DE LOS PROCESOS GENERADOS PARA LA DELEGACIÓN DE LA SAGARPA.				
Objetivo 1	CONTROLAR LA RECEPCIÓN, RESGUARDO Y/O ENTREGA OPORTUNA DE DOCUMENTACIÓN Y FORMATOS ESTABLECIDOS PARA LA GENERACIÓN DE PAGOS DE APOYOS. ASÍ COMO OTROS DE CARÁCTER LEGAL DE LOS PROGRAMAS OPERADOS POR LA DIRECCIÓN REGIONAL QUE CUMPLAN CON LAS NORMAS ESTABLECIDAS DE LEGIBILIDAD Y CONTENIDO, EN APEGO A LA NORMATIVIDAD Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA LA OPERACIÓN.				
	<b>Función 1</b>	CONTROLAR LA REVISIÓN Y CAPTURA DE LAS SOLICITUDES DE LOS PROGRAMAS OPERADOS POR LA DIRECCIÓN REGIONAL.			
	<b>Función 2</b>	GENERAR REPORTES DE LA BASE DE DATOS SOBRE LA OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS OPERADOS POR LA DIRECCIÓN REGIONAL.			
	<b>Función 3</b>	VIGILAR QUE LOS DOCUMENTOS Y FORMATOS ESTABLECIDOS PARA LA GENERACIÓN DE APOYOS, CUMPLAN CON LA NORMATIVIDAD ESTABLECIDA EN LEGALIDAD Y CONTENIDO.			
Objetivo 2	VERIFICAR LA ENTREGA-RECEPCIÓN DE LOS FORMATOS DE INSCRIPCIÓN Y REINSCRIPCIÓN A LOS PROGRAMAS DE APOYOS OPERADOS POR LA DIRECCIÓN REGIONAL, PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA, EN APEGO A LAS REGLAS DE OPERACIÓN O LINEAMIENTOS CORRESPONDIENTES.				
	<b>Función 1</b>	RECIBIR LAS SOLICITUDES PROVENIENTES DE LA DELEGACIÓN DE LA SAGARPA Y VENTANILLAS AUTORIZADAS PARA SU REVISIÓN, CAPTURA Y PROCESO.			
	<b>Función 2</b>	INFORMAR A LA DIRECCIÓN GENERAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA OPERACIÓN DE APOYOS DIRECTOS, SOBRE LA PROBLEMÁTICA DE LAS APLICACIONES QUE SE PRESENTE EN LA OPERACIÓN Y MANEJO DE BASE DE DATOS.			
	<b>Función 3</b>	DAR SEGUIMIENTO A LAS FECHAS DE ENTREGA Y RECEPCIÓN DE SOLICITUDES Y FORMATOS PARA LA INSCRIPCIÓN A LOS PROGRAMAS DE APOYOS.			

ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO					
Área general		Carrera genérica		Nivel académico	Grado de avance
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		CONTADURÍA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA		COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
EXPERIENCIA LABORAL					
Área general		Área de experiencia		Mínimo de años de experiencia	
MATEMÁTICAS		CIENCIA DE LOS ORDENADORES		.26	
MATEMÁTICAS		AUDITORIA OPERATIVA		.26	
CIENCIA POLÍTICA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		.26	
CAPACIDADES GERENCIALES					
Capacidad			Nivel de dominio	Propósito	
LIDERAZGO			2	DESARROLLO PROFESIONAL	
VISIÓN ESTRATÉGICA			2	DESARROLLO PROFESIONAL	
NEGOCIACIÓN			2	PERMANENCIA	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			2	INGRESO Y PERMANENCIA	
TRABAJO EN EQUIPO			2	INGRESO Y PERMANENCIA	
HABILIDADES INTER-INTRA					
Capacidad			Nivel de dominio	Propósito	
INTER INTRA			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL					
Capacidad			Nivel de dominio	Propósito	
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL			1	PERMANENCIA	
CAPACIDADES TÉCNICAS					
Capacidad			Nivel de dominio	Propósito	
LEY DE DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE.			2	DESARROLLO PROFESIONAL	
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.			2	DESARROLLO PROFESIONAL	
ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS SUSTANTIVOS AGROPECUARIOS Y PESQUEROS			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
DESCRITO, PERFILADO, VALUADO					
Descrito	Si	Perfilado	Si	Valuado	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS  
UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
código del puesto	08-F00-1-CF01120-0000468-E-C-T	Ramo	08	UR	F00
referencia tabular presupuestada	MB1	Nivel tabular presupuestado	MB1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
referencia tabular valuada	CF01120	Nivel tabular valuado	MB	Carácter ocupacional	DE CARRERA
zona económica	ZONA 1	Tipo de función	COORDINACIÓN Y ENLACE INTRA E INTERINSTITUCIONAL	Consecutivo	468
descripción del puesto	DIRECTOR DE CONTROL Y EVALUACIÓN				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	CONTROLAR Y EVALUAR LOS APOYOS DEL FORTALECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE PARA BENEFICIO DE PRODUCTORES, COMERCIALIZADORES Y ASOCIACIONES U ORGANIZACIONES.				
Objetivo 1	DIRIGIR EL PROGRAMA DE CONTROL, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS CONVENIOS DE CONCERTACIÓN, COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN QUE SUSCRIBE ASERCA, CON LAS ORGANIZACIONES Y ASOCIACIONES DE PRODUCTORES PARA REALIZAR EL SEGUIMIENTO Y VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS ESTABLECIDAS EN DICHS CONVENIOS SUSCRITOS EN EL MARCO DE LOS PROGRAMAS DE APOYO ADSCRITOS A LA COORDINACIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y FOMENTO A LAS EXPORTACIONES, COMO EL PROGRAMA DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y FOMENTO A LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS Y PESQUEROS MEXICANOS (PROMOAGRO).				
	Función 1	SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS REGLAS DE OPERACIÓN DEL PROMOAGRO CON EL FIN DE ASEGURAR EL ACCESO TRANSPARENTE A LOS APOYOS FEDERALES POR PARTE DE LOS PRODUCTORES MEXICANOS.			
	Función 2	DAR SEGUIMIENTO FINANCIERO Y JURÍDICO A LOS CONVENIOS DE CONCERTACIÓN, COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN A TRAVÉS DE LA INTEGRACIÓN DE LOS EXPEDIENTES DE TRANSPARENCIA DE LOS CONVENIOS SUSCRITOS ENTRE ASERCA Y LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DENTRO DEL MARCO DE LOS PROGRAMAS DE APOYO ADSCRITOS A LA COORDINACIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y FOMENTO A LAS EXPORTACIONES, PARA ASEGURAR VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD APLICABLE.			
Objetivo 2	SUPERVISAR QUE LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCOMENDADA LA COORDINACIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y FOMENTO A LAS EXPORTACIONES, SE REALICEN EN APEGO A LAS NORMAS ADMINISTRATIVAS Y JURÍDICAS CORRESPONDIENTES PARA COLABORAR EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE APOYO DE DICHA COORDINACIÓN GENERAL.				
	Función 1	INTEGRAR LOS INFORMES DE RESULTADOS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y FOMENTO A LAS EXPORTACIONES EN APEGO A LA NORMATIVIDAD APLICABLE Y EN			

		COORDINACIÓN CON LAS ÁREAS TÉCNICAS DE DICHA COORDINACIÓN GENERAL, CON EL FIN DE BUSCAR LA TRANSPARENCIA Y UNA RENDICIÓN DE CUENTAS CLARAS DE LOS PROGRAMAS DE DICHA COORDINACIÓN.			
	<b>Función 2</b>	APOYAR AL SECRETARIO DEL COMITÉ INTERNO DE PROMOCIÓN COMERCIAL Y FOMENTO AL MERCADO INTERNO Y A LAS EXPORTACIONES, EN LA INTEGRACIÓN DE LAS REUNIONES, SEGUIMIENTO A ACUERDOS Y SEGUIMIENTO A LAS SOLICITUDES DE APOYO PRESENTADAS A DICHO COMITÉ.			
<b>ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO</b>					
<b>Área general</b>	<b>Carrera genérica</b>		<b>Nivel académico</b>	<b>Grado de avance</b>	
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	DERECHO		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	MERCADOTECNIA Y COMERCIO		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	RELACIONES INTERNACIONALES		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>					
<b>Área general</b>	<b>Área de experiencia</b>		<b>Mínimo de años de experiencia</b>		
CIENCIA POLÍTICA	RELACIONES INTERNACIONALES		2		
CIENCIA POLÍTICA	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		2		
CIENCIAS JURÍDICAS Y DERECHO	DERECHO Y LEGISLACIÓN NACIONALES		2		
<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>		
NEGOCIACIÓN		4	DESARROLLO PROFESIONAL		
TRABAJO EN EQUIPO		4	DESARROLLO PROFESIONAL		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		4	PERMANENCIA		
LIDERAZGO		4	INGRESO Y PERMANENCIA		
VISIÓN ESTRATÉGICA		4	INGRESO Y PERMANENCIA		
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>		
INTER INTRA		1	INGRESO Y PERMANENCIA		
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>		
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL		1	PERMANENCIA		
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>		
RELACIONES INTERNACIONALES.		4	DESARROLLO PROFESIONAL		
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.		4	DESARROLLO PROFESIONAL		
PROMOCIÓN COMERCIAL DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS Y PESQUEROS		4	INGRESO Y PERMANENCIA		
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS		4	INGRESO Y PERMANENCIA		
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>					
<b>Descrito</b>	Si	<b>Perfilado</b>	Si	<b>Valuado</b>	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS**  
**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1- CF01059- 0000675-E-C-K	Ramo	08	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	OA1	Nivel tabular presupuestado	OA1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Referencia tabular valuada	CF01059	Nivel tabular valuado	OA	Carácter ocupacional	DE CARRERA
Zona económica	ZONA 1	Tipo de función	INFORMÁTICA Y ESTADÍSTICA	Consecutivo	675
Descripción del puesto	JEFE DE DEPARTAMENTO DE GESTION				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	BRINDAR APOYO A LOS PRODUCTORES EN SUS DUDAS, RECLAMACIONES Y/O ACLARACIONES DE LOS CRITERIOS, LINEAMIENTOS Y NORMAS; REALIZANDO LAS ACTIVIDADES DE VERIFICACIÓN FÍSICA Y BASÁNDOSE EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA; ASÍ COMO FOMENTAR EL PROGRAMA DE APOYOS A LA COMERCIALIZACIÓN, PARA LA ENTREGA DE LOS APOYOS Y SERVICIOS OTORGADOS POR ASERCA.				
Objetivo 1	ADMINISTRAR LA OPERACIÓN INTEGRAL (TÉCNICA Y NORMATIVA) REFERENTE A: PLANEACIÓN, PROMOCIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN, DIRECCIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE LOS PROGRAMAS INHERENTES A LA DIRECCIÓN REGIONAL				
	Función 1	CUMPLIR CON EL PROCESO DE ENTREGA DE FORMATERIA A LAS DELEGACIONES EN BASE EN LA LIBERACIÓN DE LAS APLICACIONES Y DE LA NORMATIVIDAD EMANADOS DE OFICINAS CENTRALES			
Objetivo 2	DIFUNDIR Y DAR A CONOCER LAS REGLAS Y PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DEL PROGRAMA DE APOYOS DIRECTOS AL CAMPO (PROCAMPO), EN SUS DIVERSAS MODALIDADES, AL PERSONAL DE SAGARPA Y A ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES.				
	Función 1	CUMPLIR CON EL PROCESO DE REVISIÓN DE FORMATERIA DEBIDAMENTE REQUISITADA QUE SE RECIBE SEMANALMENTE POR PARTE DE LAS DELEGACIONES			
ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO					
Área general	Carrera genérica		Nivel académico	Grado de avance	
CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS	CONTADURIA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	
EXPERIENCIA LABORAL					
Área general	Área de experiencia		Mínimo de años de experiencia		
CIENCIAS ECONOMICAS	CONTABILIDAD		0		
CIENCIA POLITICA	ADMINISTRACION PUBLICA		0		

<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>		
LIDERAZGO		2	DESARROLLO PROFESIONAL		
VISIÓN ESTRATÉGICA		2	DESARROLLO PROFESIONAL		
NEGOCIACIÓN		2	PERMANENCIA		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		2	INGRESO Y PERMANENCIA		
TRABAJO EN EQUIPO		2	INGRESO Y PERMANENCIA		
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>		
INTER INTRA		1	INGRESO Y PERMANENCIA		
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>		
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL		1	PERMANENCIA		
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>		
LENGUAJE CIUDADANO: LENGUAJE CLARO.		2	DESARROLLO PROFESIONAL		
LEY DE DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE.		2	DESARROLLO PROFESIONAL		
DISEÑO Y OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE APOYOS DIRECTOS.		2	INGRESO Y PERMANENCIA		
ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS SUSTANTIVOS AGROPECUARIOS Y PESQUEROS		1	INGRESO Y PERMANENCIA		
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>					
<b>Descrito</b>	Si	<b>Perfilado</b>	Si	<b>Valuado</b>	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS**  
**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1- CF01059- 0000682-E-C-K	Ramo	08	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	OA1	Nivel tabular presupuestado	OA1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Referencia tabular valuada	CF01059	Nivel tabular valuado	OA	Carácter ocupacional	DE CARRERA
Zona económica	ZONA 1	Tipo de función	INFORMÁTICA Y ESTADÍSTICA	Consecutivo	682
Descripción del puesto	JEFE DE DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	GENERAR LOS PROCESOS Y APLICACIONES INFORMÁTICAS MEDIANTE LA VIGILANCIA Y EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE APOYOS DIRECTOS AL CAMPO (PROCAMPO) Y DE LOS APOYOS A LA COMERCIALIZACIÓN, PARA LA REINSCRIPCIÓN, VALIDACIÓN Y EL PAGO DE APOYOS.				
Objetivo 1	PROCESAR SOLICITUDES DE APOYO DE LOS PROGRAMAS QUE ESTA DIRECCIÓN REGIONAL MANEJA, A PARTIR DE SU RECEPCIÓN.				
	Función 1	INFORMAR A LA DIRECCIÓN DE SOPORTE E IMPLANTACIÓN DE APLICACIONES, LA PROBLEMÁTICA QUE SE PRESENTE EN LA OPERACIÓN Y MANEJO DE LA BASE DE DATOS Y APLICACIONES SOBRE LOS PROCESOS DE CAPTURA Y EMISIÓN DE APOYOS.			
	Función 2	GENERAR ARCHIVOS PARA IMPRESIÓN DE LOS APOYOS DEL PROCAMPO Y SUS RESPECTIVAS NOMINAS, ASÍ COMO LA RELACIÓN DE PRODUCTORES EN EL CASO DE CESIÓN DE DERECHOS Y LA GENERACIÓN DE REPORTES DE LA BASE DE DATOS.			
Objetivo 2	ATENDER LAS PETICIONES PRESENTADAS A ESTA DIRECCIÓN REGIONAL, DE LAS PROBLEMÁTICAS TÉCNICO-OPERATIVAS POR PARTE DE LAS DEPENDENCIAS EXTERNAS.				
	Función 1	CAPTURAR PETICIONES DE SOLICITUDES NO APOYADAS EN EL CICLO HOMOLOGO ANTERIOR, EN COORDINACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE CONTROL.			
ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO					
Área general	Carrera genérica		Nivel académico	Grado de avance	
CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS	COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	
EXPERIENCIA LABORAL					
Área general	Área de experiencia		Mínimo de años de experiencia		
ASTRONOMÍA Y ASTROFÍSICA	PLANETOLOGIA		0		



<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>		
LIDERAZGO		2	DESARROLLO PROFESIONAL		
VISIÓN ESTRATÉGICA		2	DESARROLLO PROFESIONAL		
NEGOCIACIÓN		2	PERMANENCIA		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		2	INGRESO Y PERMANENCIA		
TRABAJO EN EQUIPO		2	INGRESO Y PERMANENCIA		
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>		
INTER INTRA		1	INGRESO Y PERMANENCIA		
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>		
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL		1	PERMANENCIA		
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>		<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>		
LEY DE DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE.		2	DESARROLLO PROFESIONAL		
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.		2	DESARROLLO PROFESIONAL		
ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS SUSTANTIVOS AGROPECUARIOS Y PESQUEROS		1	INGRESO Y PERMANENCIA		
DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.		2	INGRESO Y PERMANENCIA		
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>					
Descrito	Si	Perfilado	Si	Valuado	Si



**FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y  
PERFIL DE PUESTOS  
UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL  
Y RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



DATOS GENERALES DEL PUESTO					
Código del puesto	08-F00-1- CF01059- 0000673-E-C-K	Ramo	08	UR	F00
Referencia tabular presupuestada	OA1	Nivel tabular presupuestado	OA1	Tipo de plaza	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Referencia tabular valuada	CF01059	Nivel tabular valuado	OA	Carácter ocupacional	DE CARRERA
Zona económica	ZONA 1	Tipo de función	INFORMÁTICA Y ESTADÍSTICA	Consecutivo	673
Descripción del puesto	JEFE DE DEPARTAMENTO DE SOPORTE				
MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES					
Misión	CUMPLIR CON LAS DICTAMINACIONES DEL PROGRAMA DE APOYO EN LA INSCRIPCIÓN DE PRODUCTORES Y ESTABLECER COORDINACIÓN CON EL ÁREA DE ATENCIÓN PARA LAS VERIFICACIONES DE LOS PROGRAMAS.				
Objetivo 1	PROPORCIONAR LOS SERVICIOS DE ASESORÍA Y SOPORTE TÉCNICO DE LOS RECURSOS INFORMÁTICOS, MEDIANTE LA ASISTENCIA TÉCNICA A LOS USUARIOS PARA LA SOLUCIÓN DE FALLAS, A FIN DE LOGRAR EL ÓPTIMO APROVECHAMIENTO DE LOS EQUIPOS Y PROGRAMAS DE CÓMPUTO Y DE TELECOMUNICACIONES DE APOYOS Y SERVICIOS A LA COMERCIALIZACIÓN (ASERCA) REGIONAL.				
	Función 1	CUMPLIR EN TIEMPO Y FORMA CON LA INSCRIPCIÓN DE PRODUCTORES SEGÚN LA NORMATIVIDAD VIGENTE.			
	Función 2	VIGILAR JUNTO CON EL ÁREA DE ATENCIÓN LAS VERIFICACIONES DE LOS PROGRAMAS QUE MANEJE ASERCA.			
	Función 3	VERIFICAR QUE LOS PROGRAMAS DE APOYO SE DEN CONFORME A LAS DICTAMINACIONES DE ASERCA.			
	Función 4	REALIZAR LOS RESPALDOS DE LA INFORMACIÓN DE LA BASE DE DATOS Y SOFTWARE, ASEGURÁNDOLOS CONTRA PROBABLES CONTINGENCIAS, Y ASÍ PROPORCIONAR UN SERVICIO MÁS EFICIENTE A LOS USUARIOS.			
	Función 5	ADMINISTRAR LAS COMUNICACIONES DE LA RED DE ÁREA LOCAL Y NODO NACIONAL, ASÍ COMO LOS REQUERIMIENTOS DE HARDWARE Y SOFTWARE PARA UNA OPERACIÓN MAS EFICIENTE DE LAS APLICACIONES			
	Función 6	PROPORCIONAR EN TIEMPO Y FORMA EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y/O CORRECTIVO A LOS EQUIPOS DE COMPUTO Y EQUIPOS AUXILIARES PARA ASEGURAR UN ADECUADO NIVEL DE SERVICIO.			
Objetivo 2	IMPRIMIR LOS DOCUMENTOS DE PAGO DE LOS PROGRAMAS INHERENTES A LA DIRECCIÓN REGIONAL, A PARTIR DE LA AUTORIZACIÓN PARA LA EMISIÓN DE LOS APOYOS.				
	Función 1	VIGILAR QUE LOS PROGRAMAS DE APOYO ESTÉN EN TIEMPO Y FORMA COMO LO MARCA LA NORMATIVIDAD DE LOS PROGRAMAS QUE MANEJA ASERCA			
	Función 2	COORDINAR CON LOS DEPARTAMENTOS DE CONTROL Y ATENCIÓN TODOS LOS TRABAJOS PREVIOS Y POSTERIORES A LA EMISIÓN DE LOS APOYOS DE ASERCA.			

	<b>Función 3</b>	TRABAJAR CONJUNTAMENTE CON LAS ÁREAS DE OFICINAS CENTRALES PARA QUE LOS APOYOS Y PROCESOS ESTÉN EN TIEMPO Y FORMA.			
<b>ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO</b>					
<b>Área general</b>		<b>Carrera genérica</b>		<b>Nivel académico</b>	<b>Grado de avance</b>
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS		COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA		LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>					
<b>Área general</b>		<b>Área de experiencia</b>		<b>Mínimo de años de experiencia</b>	
CIENCIAS TECNOLÓGICAS		TECNOLOGÍA DE LOS ORDENADORES		0	
<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
LIDERAZGO			2	DESARROLLO PROFESIONAL	
VISIÓN ESTRATÉGICA			2	DESARROLLO PROFESIONAL	
NEGOCIACIÓN			2	PERMANENCIA	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			2	INGRESO Y PERMANENCIA	
TRABAJO EN EQUIPO			2	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>HABILIDADES INTER-INTRA</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
INTER INTRA			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL			1	PERMANENCIA	
<b>CAPACIDADES TÉCNICAS</b>					
<b>Capacidad</b>			<b>Nivel de dominio</b>	<b>Propósito</b>	
LEY DE DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE.			2	DESARROLLO PROFESIONAL	
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.			2	DESARROLLO PROFESIONAL	
ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS SUSTANTIVOS AGROPECUARIOS Y PESQUEROS			1	INGRESO Y PERMANENCIA	
DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.			2	INGRESO Y PERMANENCIA	
<b>DESCRITO, PERFILADO, VALUADO</b>					
<b>Descrito</b>	Si	<b>Perfilado</b>	Si	<b>Valuado</b>	Si

# **ANEXO E**

**RESULTADOS COMPLEMENTARIOS DE LA**

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE**

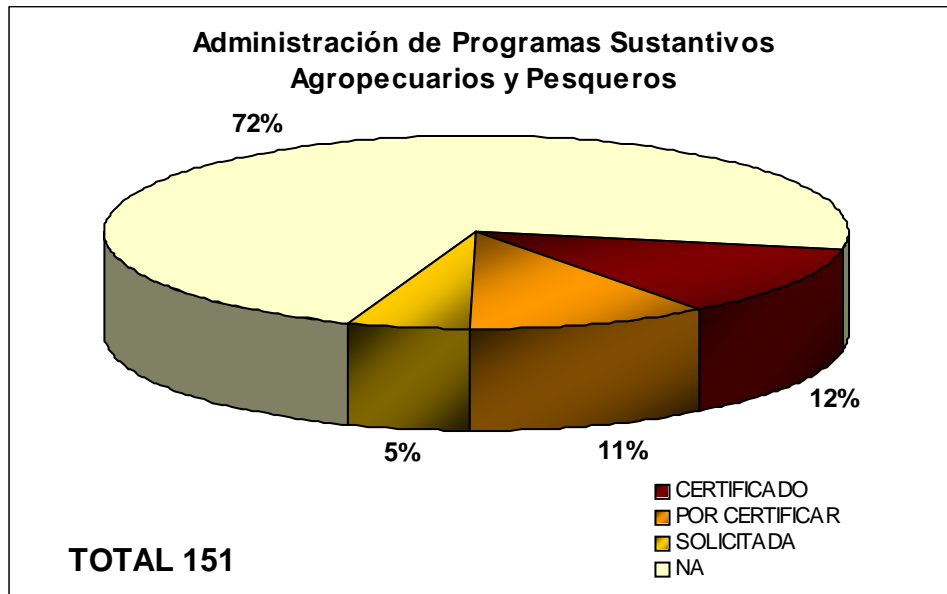
**CAPACITACIÓN**

## **CAPACIDADES TÉCNICAS ESPECÍFICAS Y CAPACIDADES TÉCNICAS TRANSVERSALES**

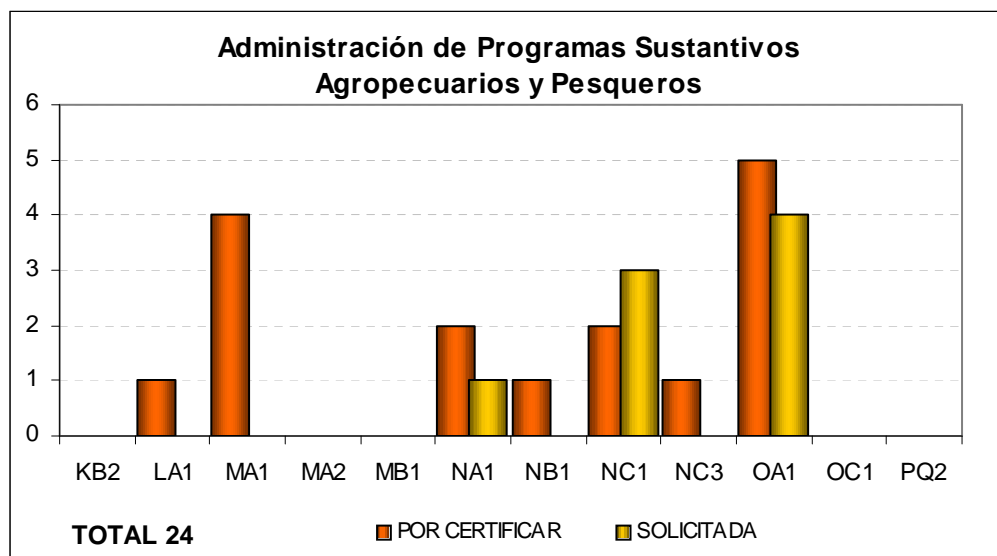
Las capacidades técnicas específicas y las capacidades técnicas transversales no son obligatorias para todo el personal sujeto al servicio profesional de carrera, será obligatoria si la capacidad es asignada al puesto que ocupa dentro de esa área el servidor público, pero si no la requiere la pueden solicitar para su desarrollo profesional.

## CAPACIDADES TÉCNICAS ESPECÍFICAS

### ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS SUSTANTIVOS AGROPECUARIOS Y PESQUEROS

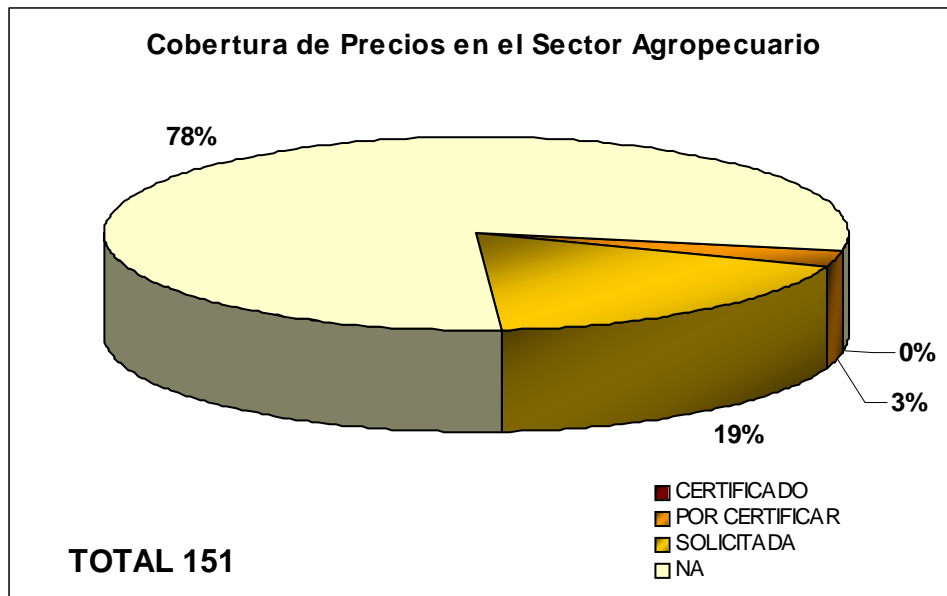


**Gráfica 1.** El 15.89% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Administración de Programas Sustantivos Agropecuarios y Pesqueros, 24 Servidores Públicos requieren la certificación.

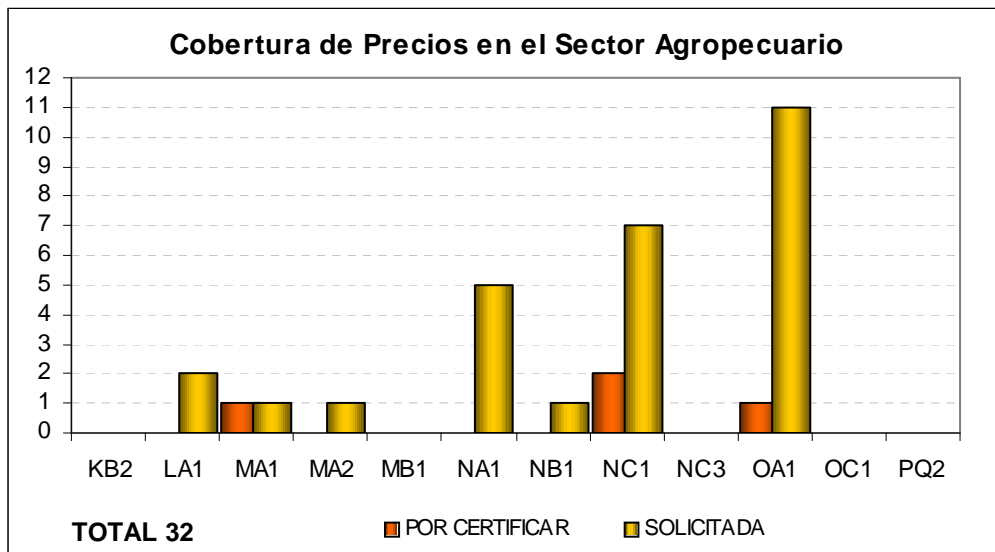


**Gráfica 2.** El 58.33% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Administración de Programas Sustantivos Agropecuarios y Pesqueros se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 14 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 6.62% el total de la población con necesidades de capacitación.

## COBERTURA DE PRECIOS EN EL SECTOR AGROPECUARIO

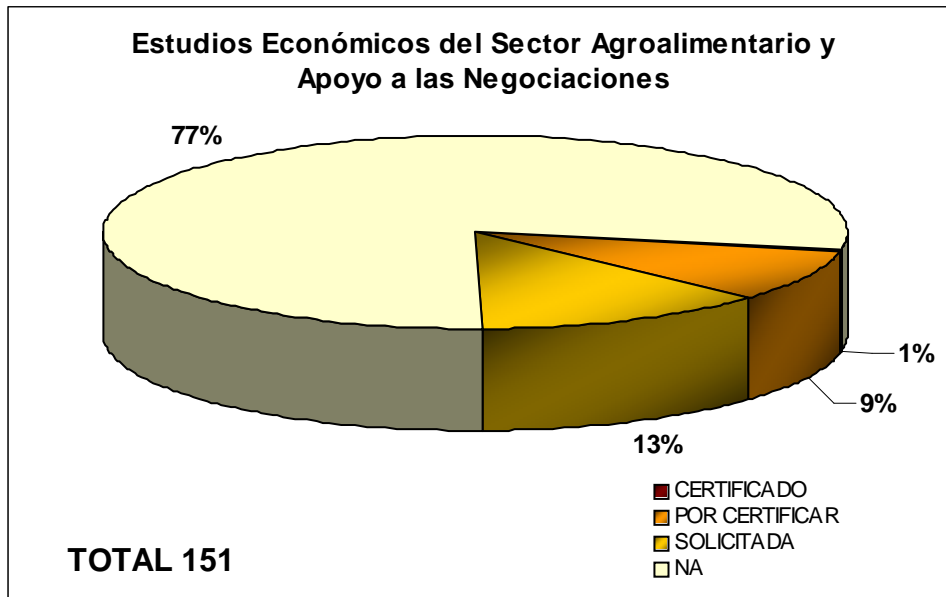


**Gráfica 3.** El 21.19% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Cobertura de Precios en el Sector Agropecuario, 32 Servidores Públicos requieren la certificación.

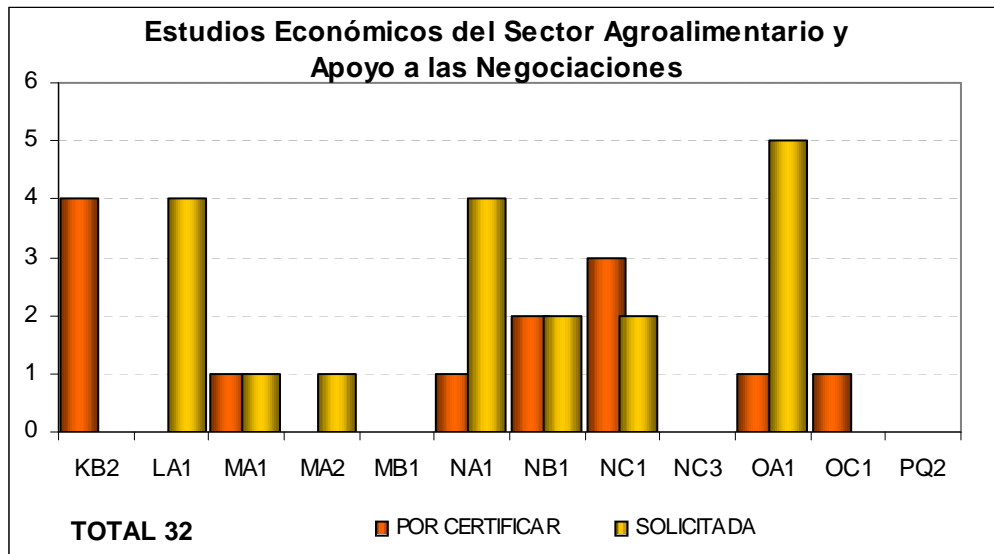


**Gráfica 4.** El 65.63% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Cobertura de Precios en el Sector Agropecuario se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 21 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 7.28% el total de la población con necesidades de capacitación.

## ESTUDIOS ECONÓMICOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y APOYO A LAS NEGOCIACIONES



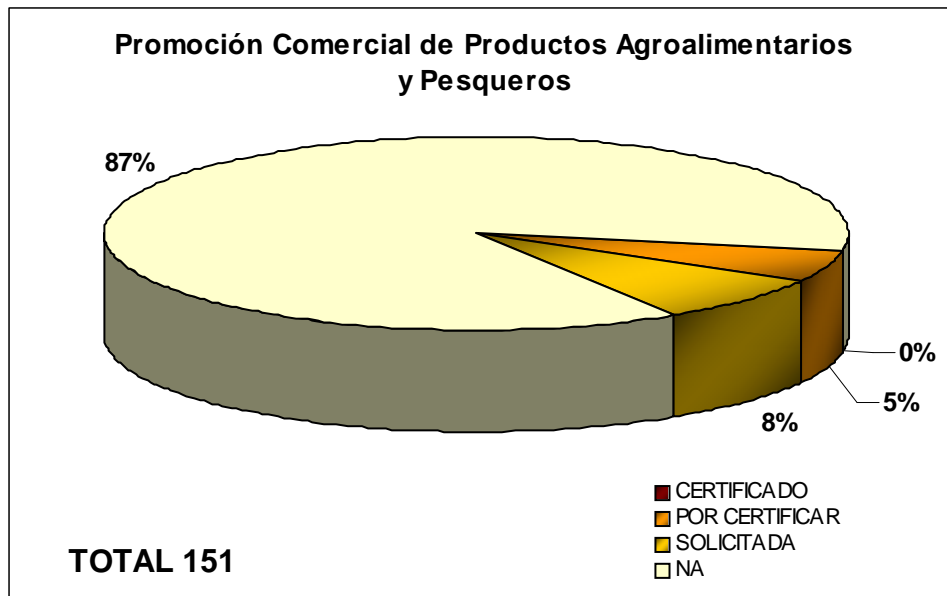
**Gráfica 5.** El 21.19% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Estudios Económicos del Sector Agroalimentario y Apoyo a las Negociaciones, 32 Servidores Públicos requieren la certificación.



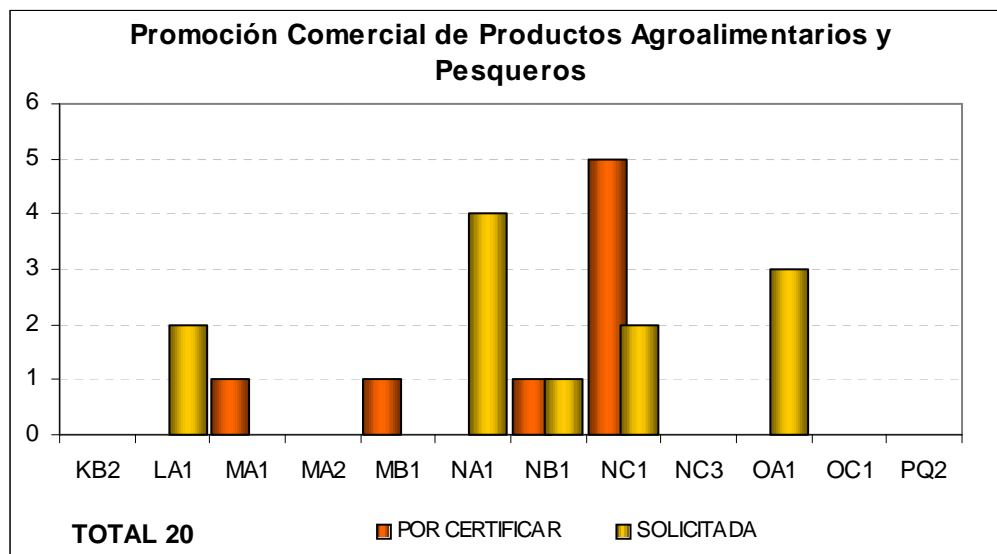
**Gráfica 6.** El 50% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Estudios Económicos del Sector Agroalimentario y Apoyo a las Negociaciones se encuentra concentrado en el nivel NA1, NC1 y OA1 con un total de 16 servidores públicos. Si estos 3 Niveles son capacitados se reduce a 10.60% el total de la población con necesidades de capacitación.



## PROMOCIÓN COMERCIAL DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS Y PESQUEROS

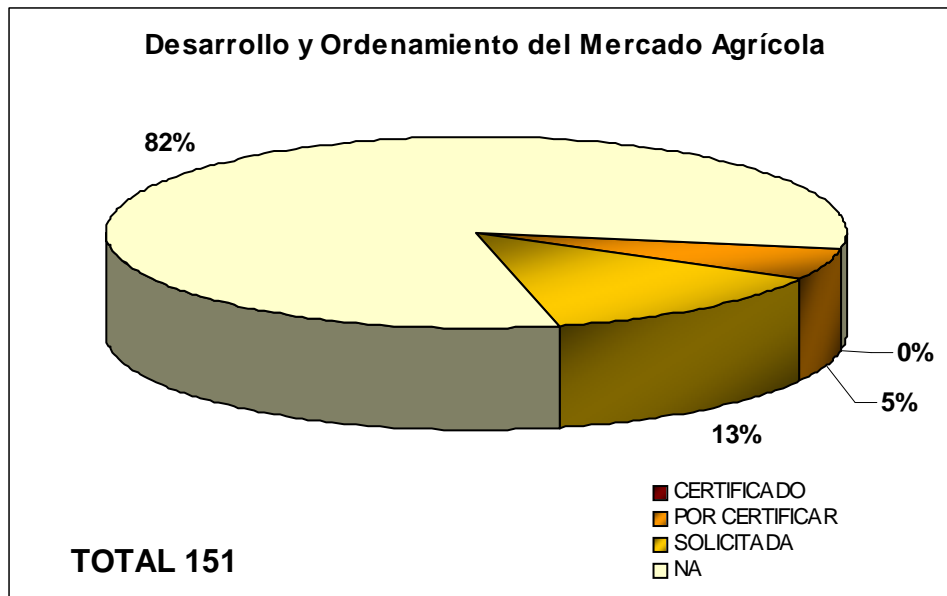


**Gráfica 7.** El 13.25% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Promoción Comercial de Productos Agroalimentarios y Pesqueros, 20 Servidores Públicos requieren la certificación.

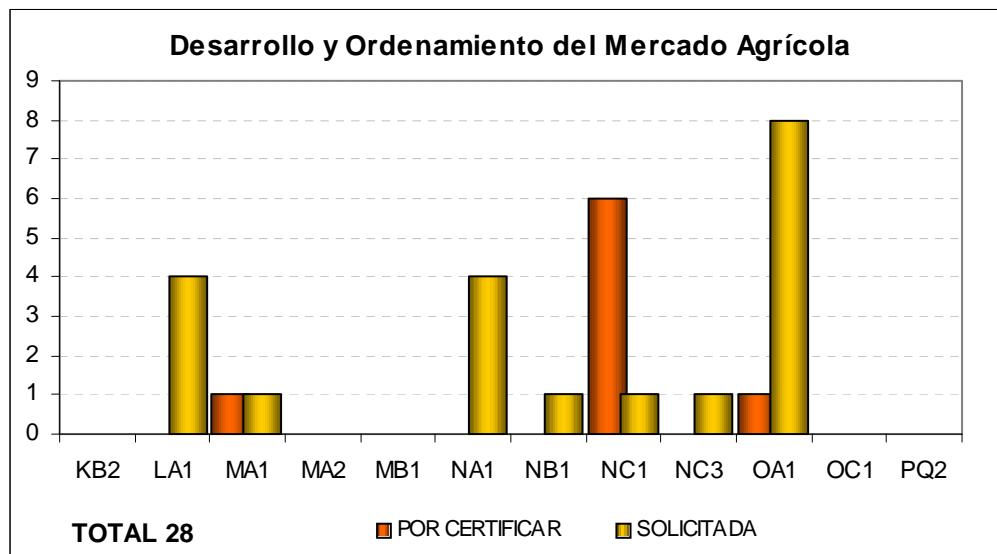


**Gráfica 8.** El 50% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Promoción Comercial de Productos Agroalimentarios y Pesqueros se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 10 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 6.62% el total de la población con necesidades de capacitación.

## DESARROLLO Y ORDENAMIENTO DEL MERCADO AGRÍCOLA

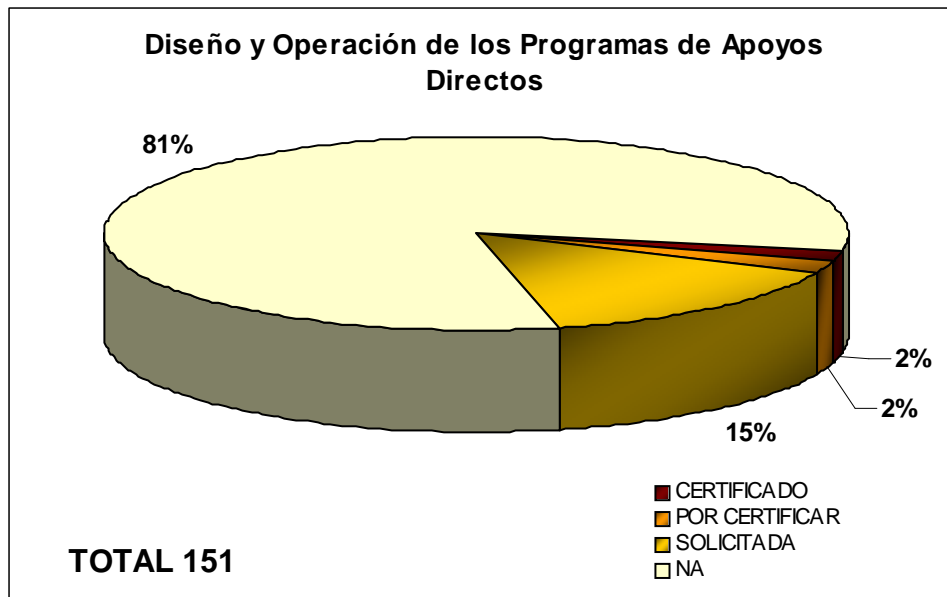


**Gráfica 9.** El 18.54% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Desarrollo y Ordenamiento del Mercado Agrícola, 28 Servidores Públicos requieren la certificación.

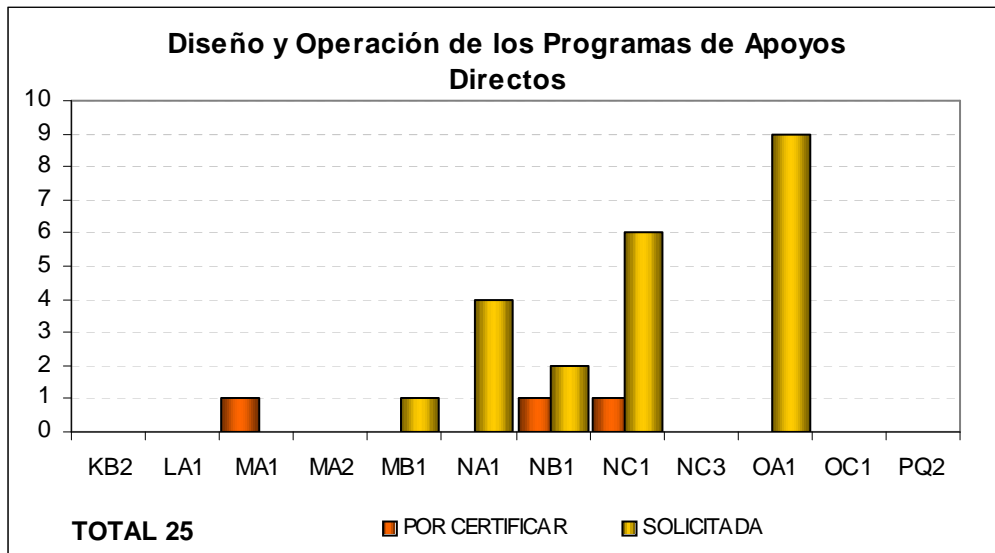


**Gráfica 10.** El 57.14% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Desarrollo y Ordenamiento del Mercado Agrícola se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 16 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 7.95% el total de la población con necesidades de capacitación.

## DISEÑO Y OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE APOYOS DIRECTOS

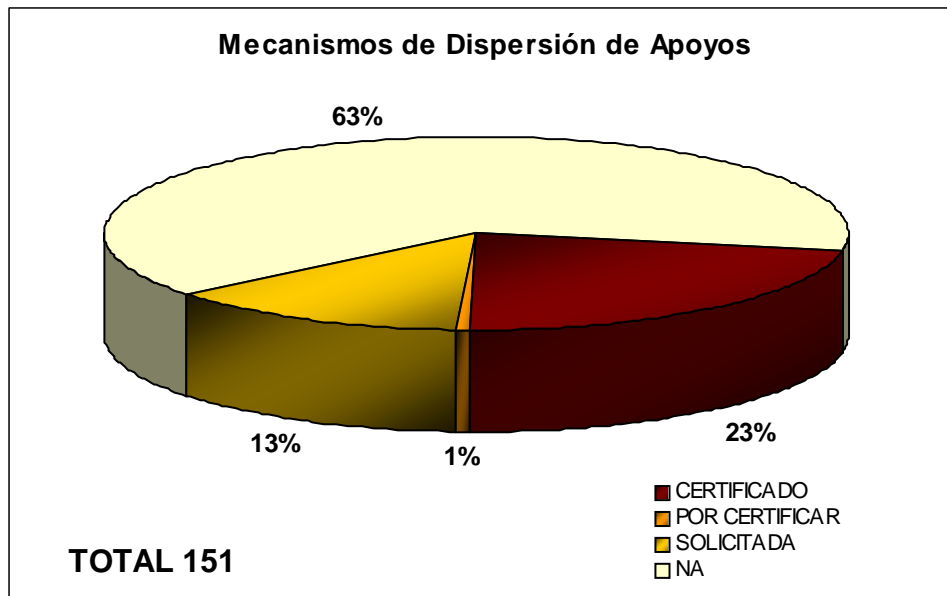


**Gráfica 11.** El 16.56% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Diseño y Operación de los Programas de Apoyos Directos, 25 Servidores Públicos requieren la certificación.

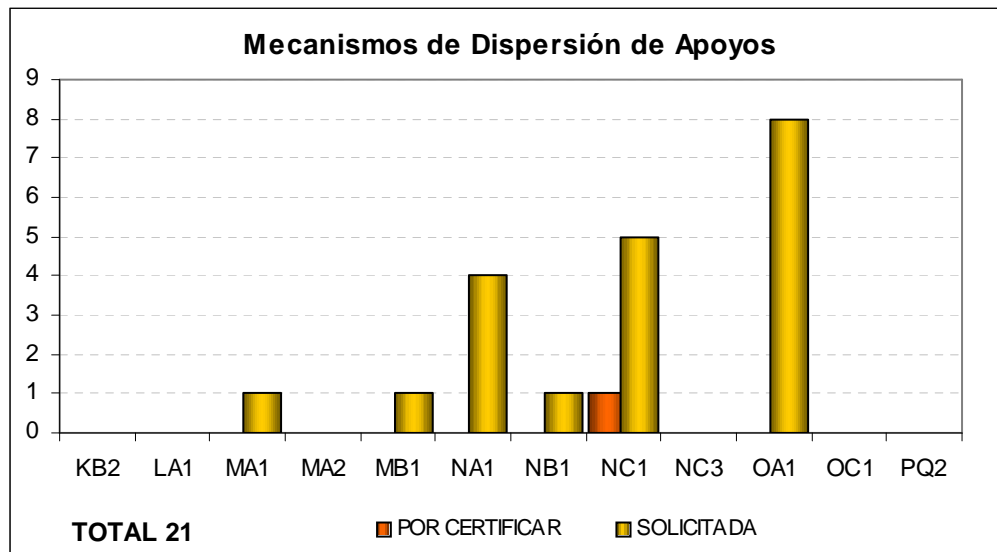


**Gráfica 12.** El 64% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Diseño y Operación de los Programas de Apoyos Directos se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 16 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 5.96% el total de la población con necesidades de capacitación.

## MECANISMOS DE DISPERSIÓN DE APOYOS

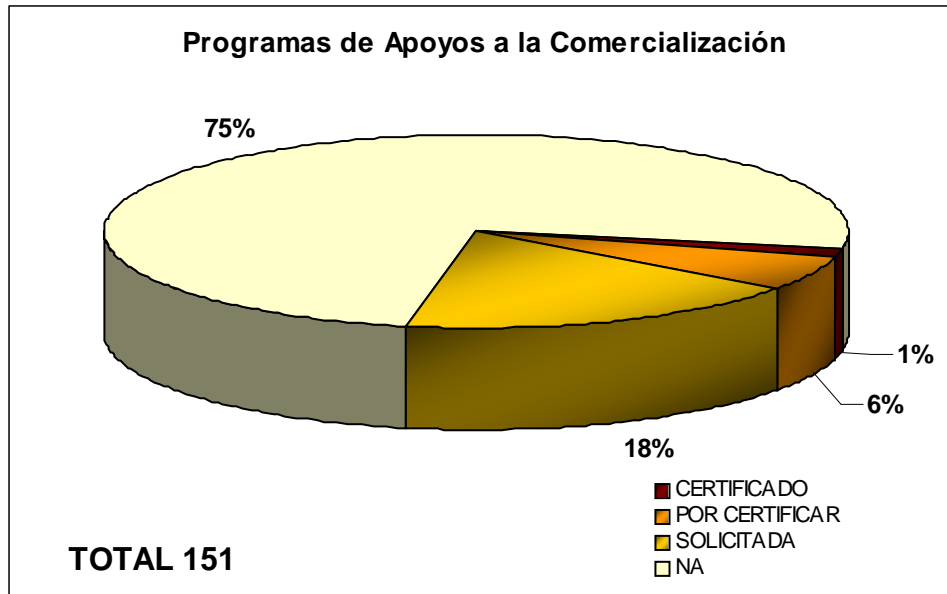


**Gráfica 13.** El 13.91% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Mecanismos de Dispersión de Apoyos, 21 Servidores Públicos requieren la certificación.

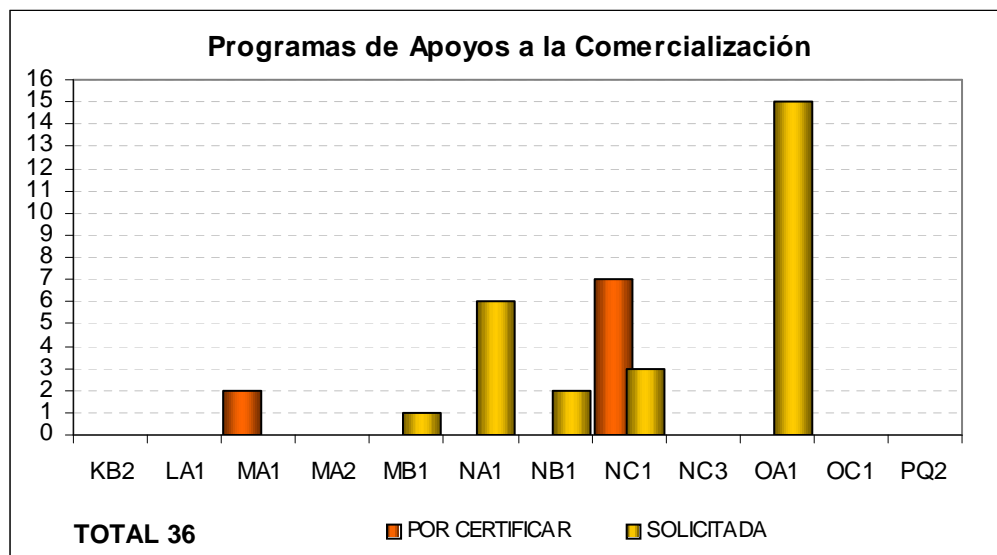


**Gráfica 14.** El 66.67% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Mecanismos de Dispersión de Apoyos se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 14 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 4.64% el total de la población con necesidades de capacitación.

## PROGRAMAS DE APOYOS A LA COMERCIALIZACIÓN

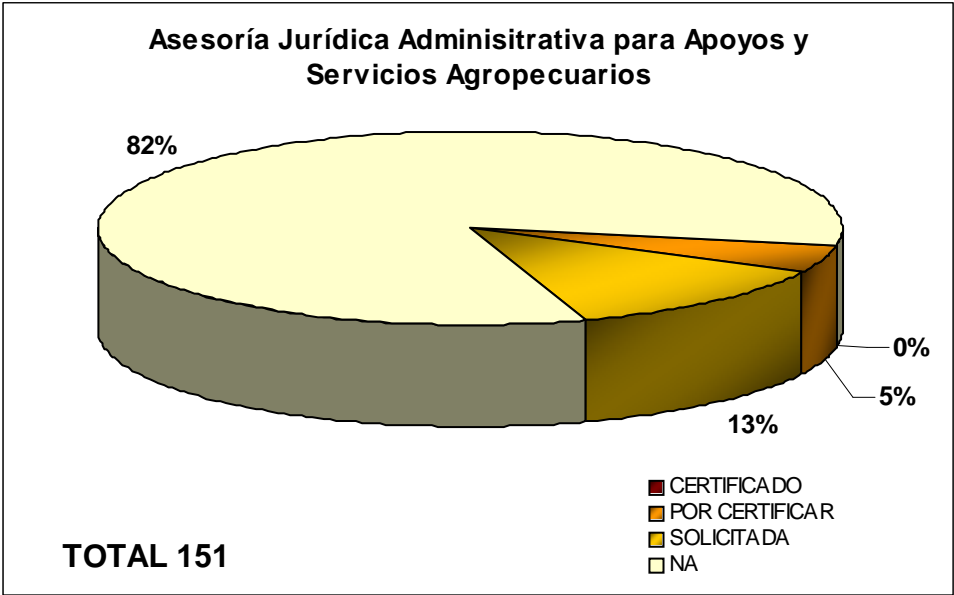


**Gráfica 15.** El 23.84% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Programas de Apoyos a la Comercialización, 36 Servidores Públicos requieren la certificación.

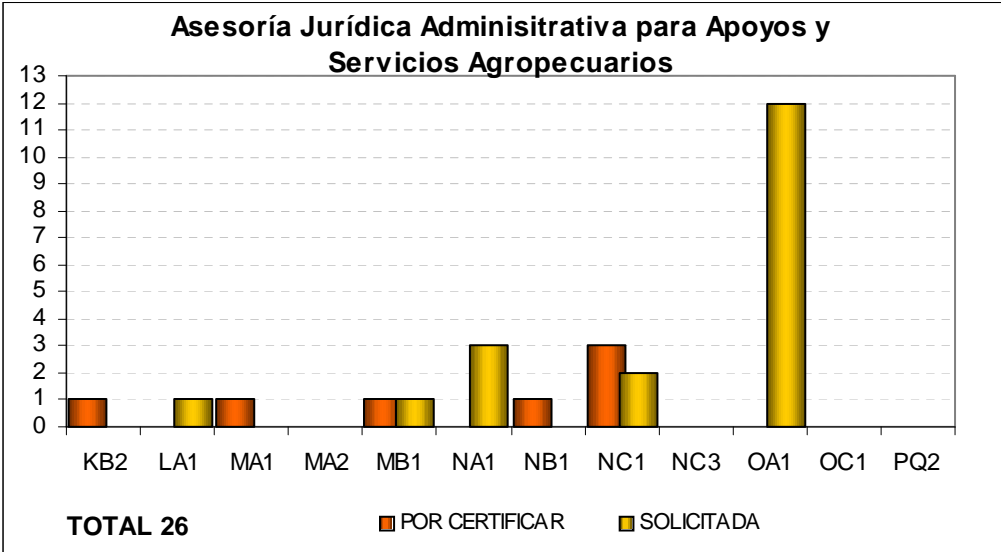


**Gráfica 16.** El 69.44% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Programas de Apoyos a la Comercialización se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 25 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 7.28% el total de la población con necesidades de capacitación.

# ASESORÍA JURÍDICA ADMINISTRATIVA PARA APOYOS Y SERVICIOS AGROPECUARIO



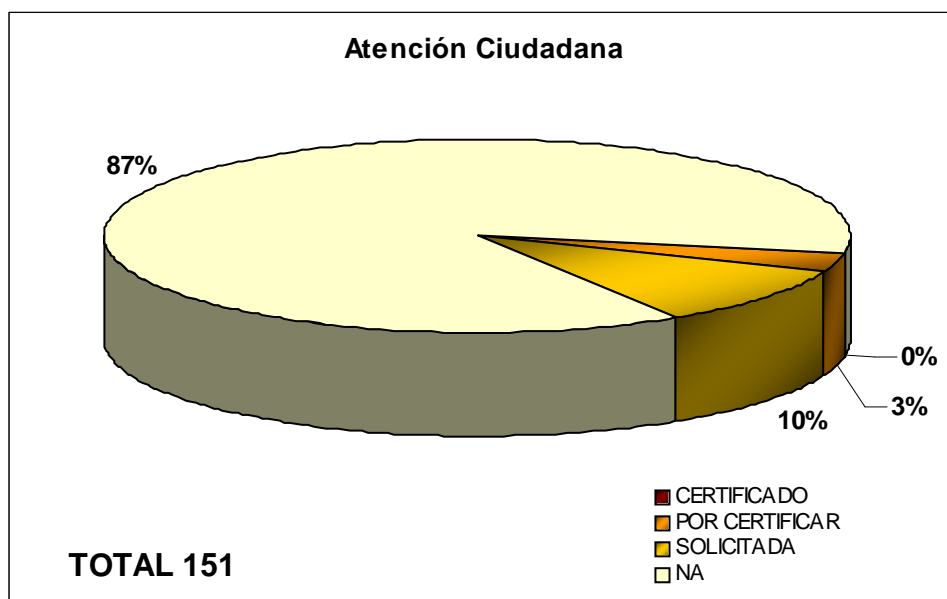
**Gráfica 17.** El 23.84% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Programas de Apoyos a la Comercialización, 36 Servidores Públicos requieren la certificación.



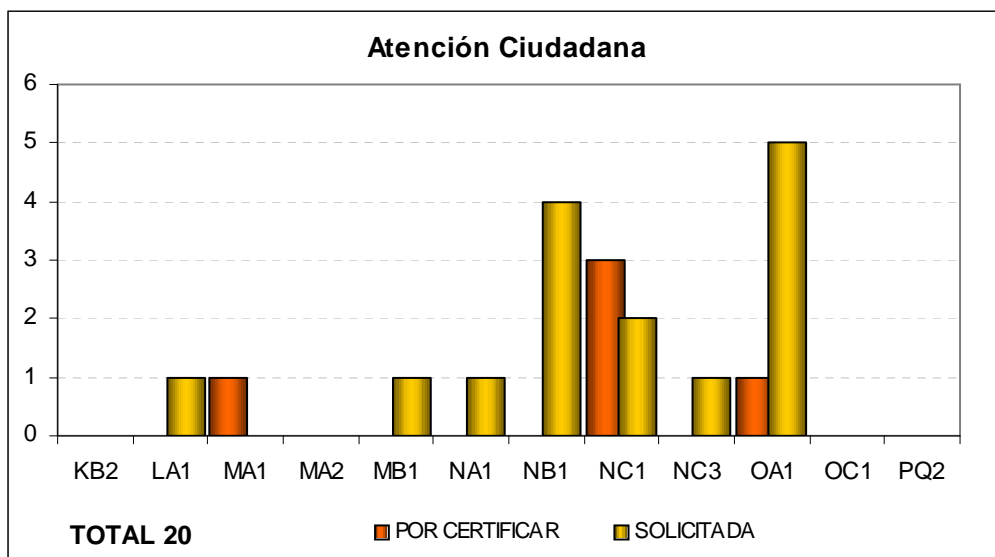
**Gráfica 18.** El 69.44% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Programas de Apoyos a la Comercialización se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 25 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 7.28% el total de la población con necesidades de capacitación.

## CAPACIDADES TÉCNICAS TRANSVERSALES

### ATENCIÓN CIUDADANA

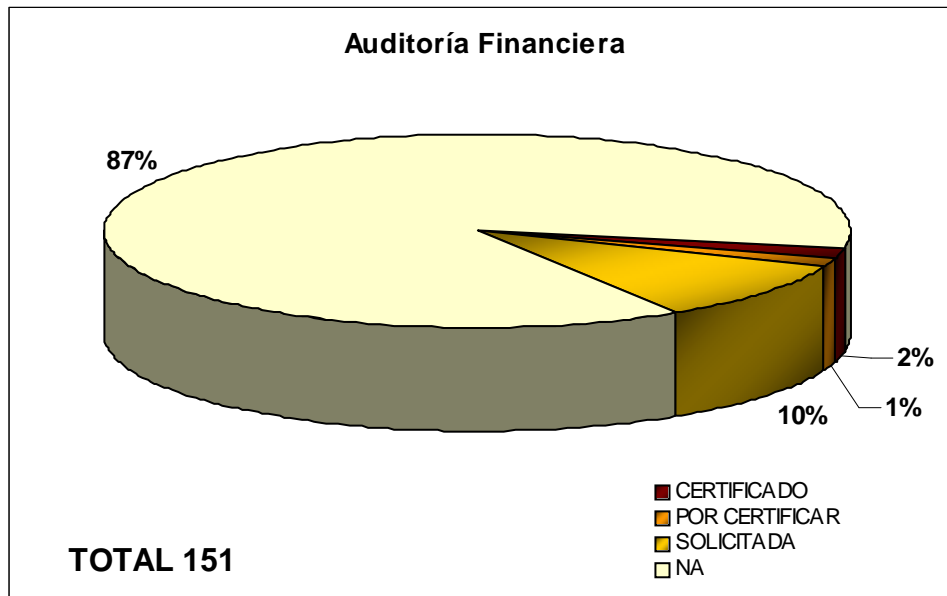


**Gráfica 19.** El 13.25% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Atención Ciudadana, 20 Servidores Públicos requieren la certificación.

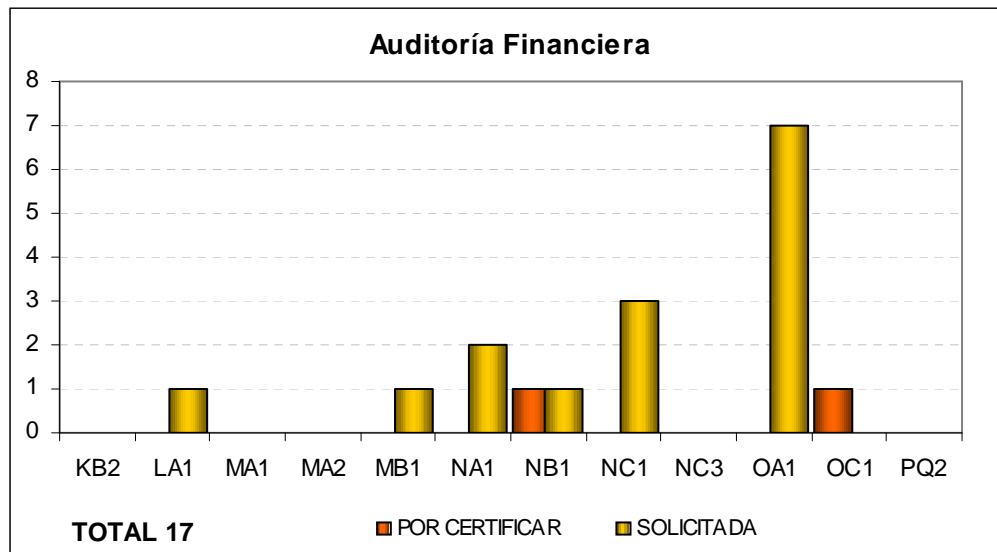


**Gráfica 20.** El 55% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Atención Ciudadana se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 11 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 5.96% el total de la población con necesidades de capacitación.

## AUDITORIA FINANCIERA



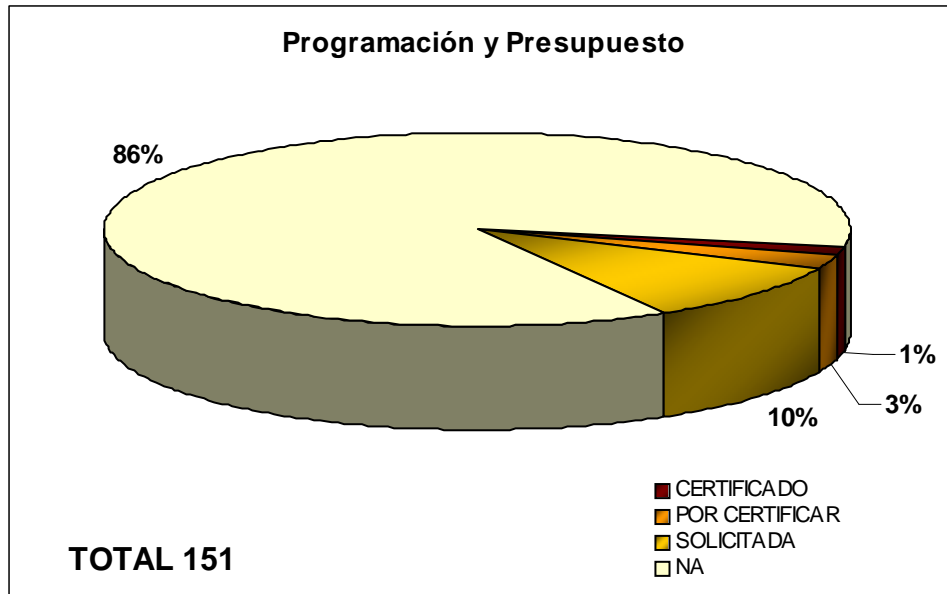
**Gráfica 21.** El 11.26% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Auditoría Financiera, 17 Servidores Públicos requieren la certificación.



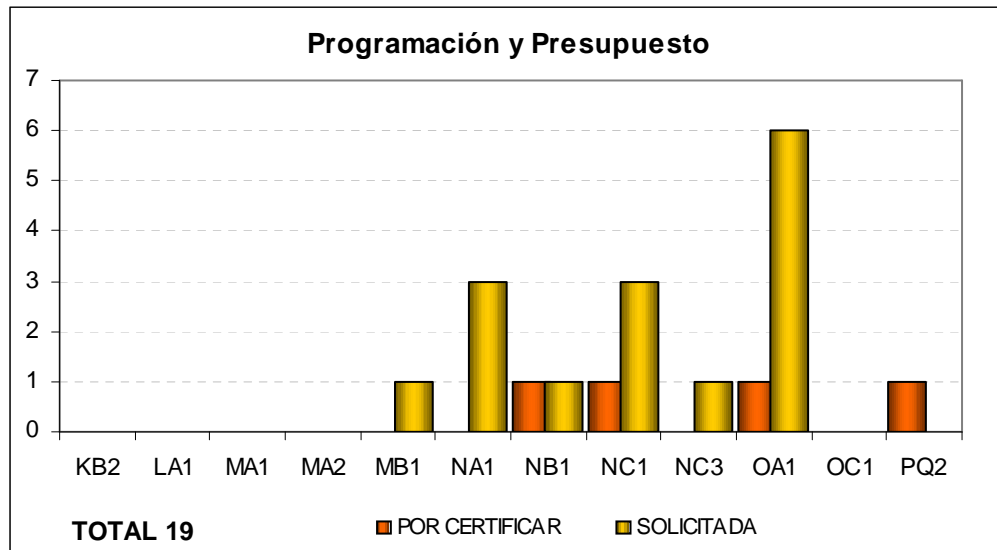
**Gráfica 22.** El 58.82% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Auditoría Financiera se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 10 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 4.64% el total de la población con necesidades de capacitación.



## PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

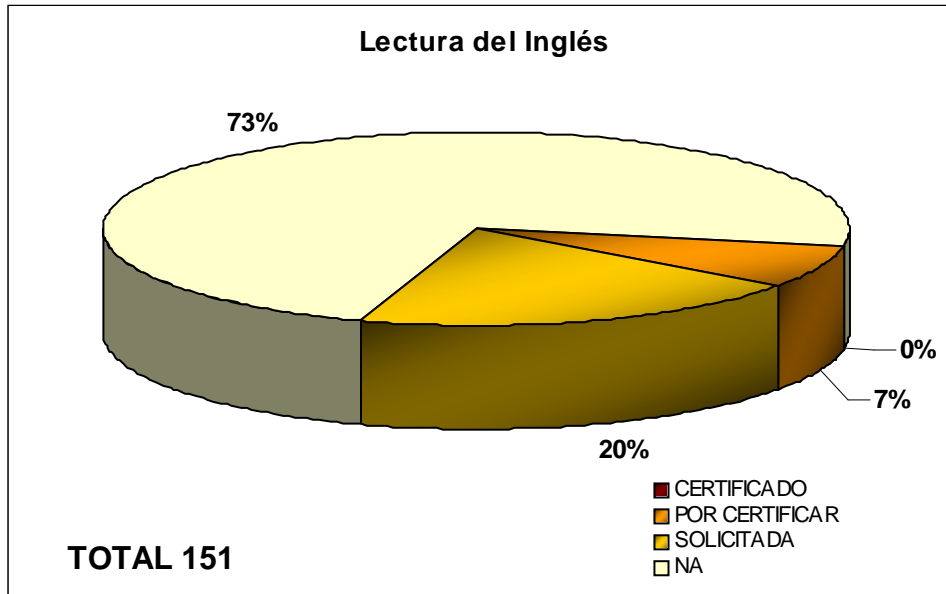


**Gráfica 23.** El 12.58% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Programación y Presupuesto, 19 Servidores Públicos requieren la certificación.

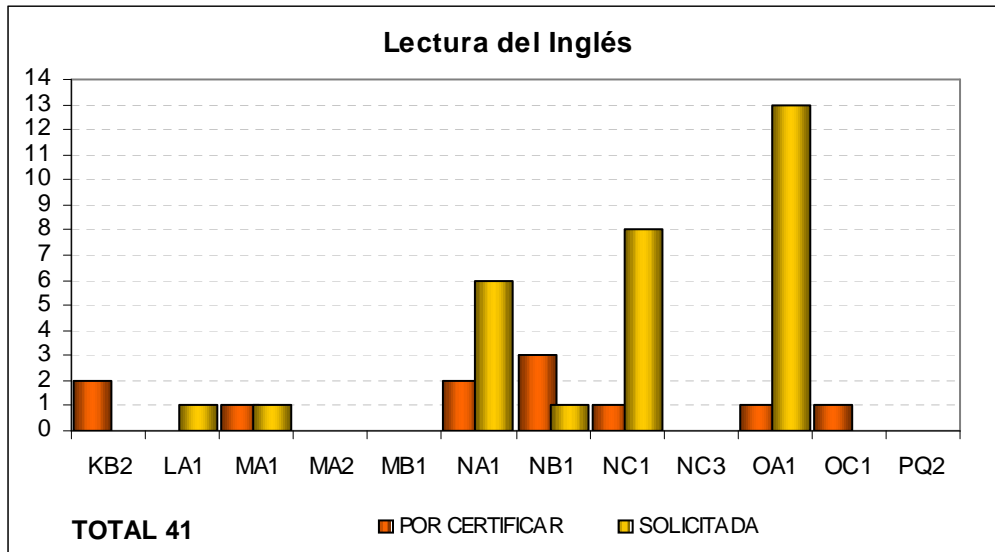


**Gráfica 24.** El 57.89% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Programación y Presupuesto se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 11 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 5.30% el total de la población con necesidades de capacitación.

## LECTURA DEL INGLÉS

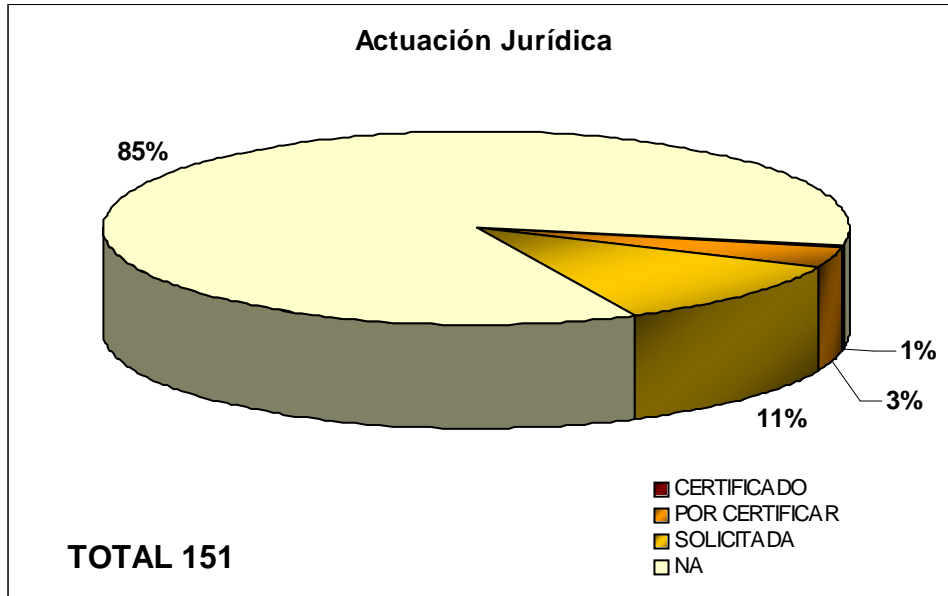


**Gráfica 25.** El 27.15% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Lectura del Inglés, 41 Servidores Públicos requieren la certificación.

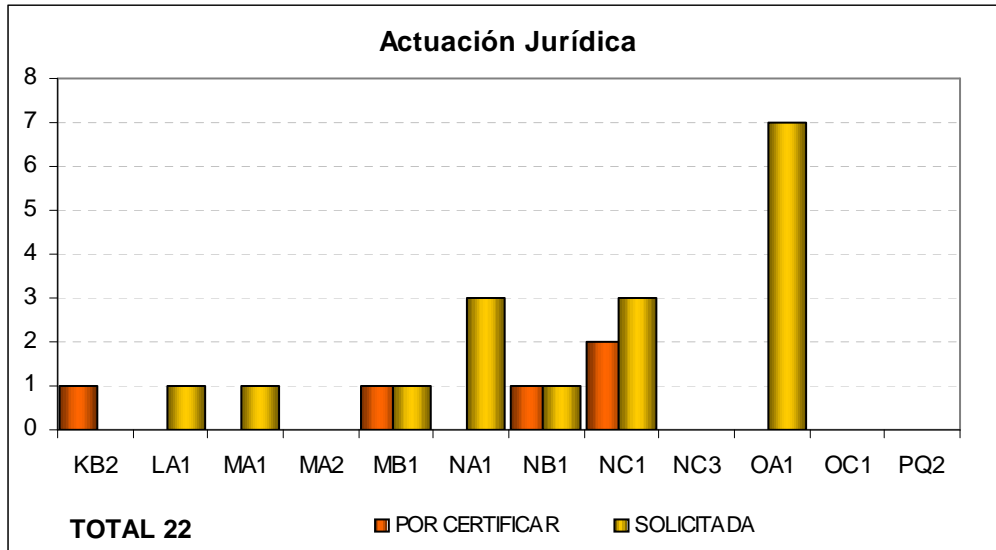


**Gráfica 26.** El 56.10% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Lectura del Inglés se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 23 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 11.92% el total de la población con necesidades de capacitación.

## ACTUACIÓN JURÍDICA

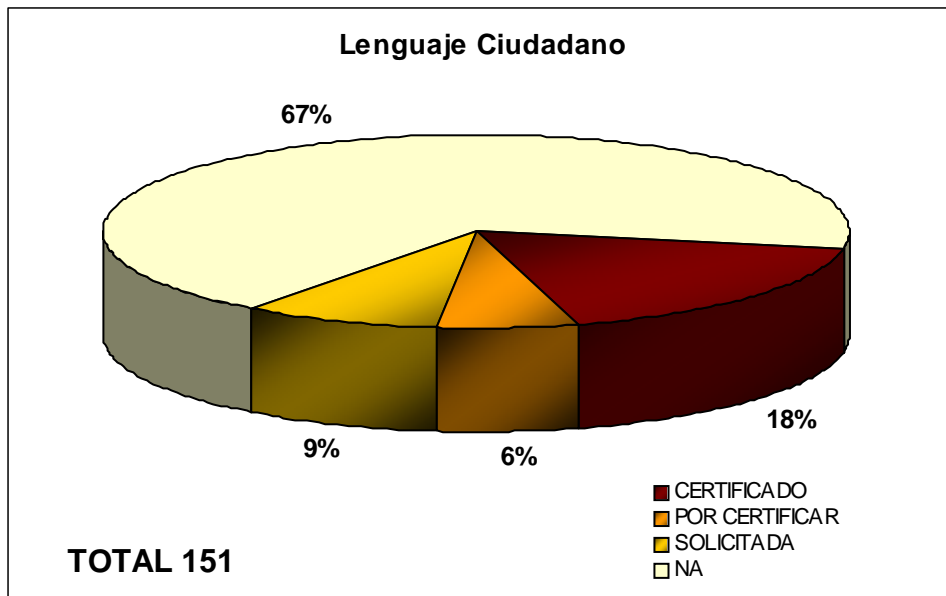


**Gráfica 27.** El 14.57% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Actuación Jurídica, 41 Servidores Públicos requieren la certificación.

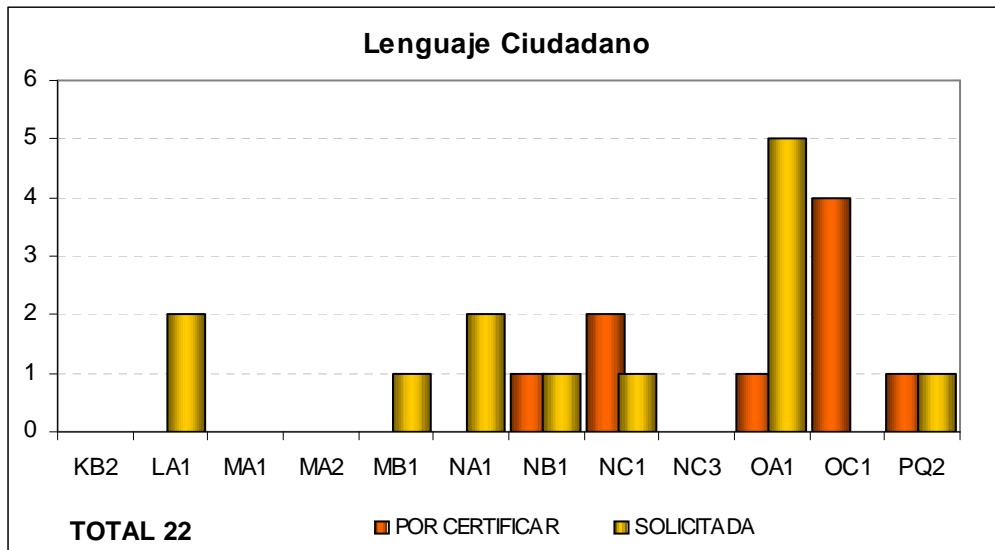


**Gráfica 28.** El 54.55% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Actuación Jurídica se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 12 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 6.62% el total de la población con necesidades de capacitación.

## LENGUAJE CIUDADANO

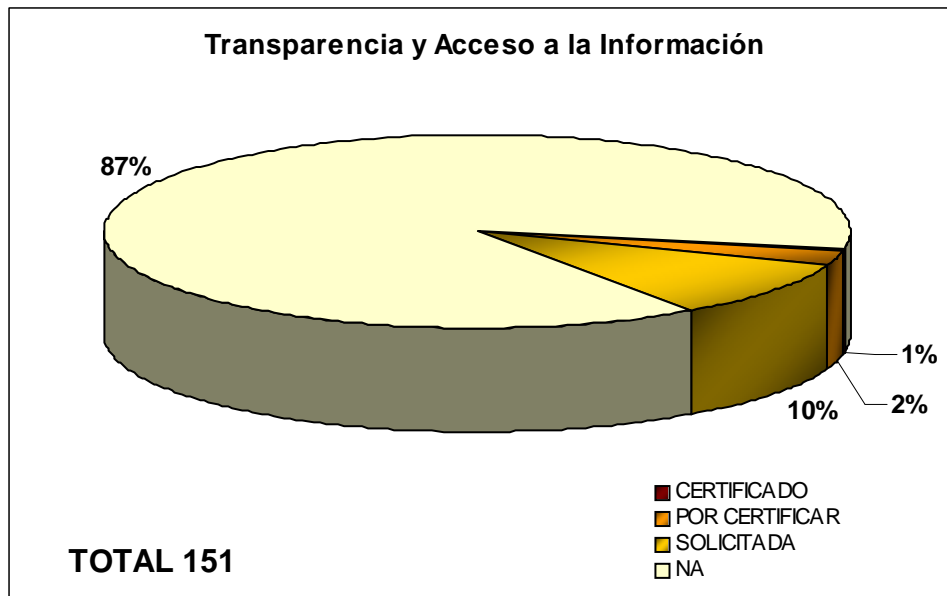


**Gráfica 29.** El 14.57% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Lenguaje Ciudadano, 22 Servidores Públicos requieren la certificación.

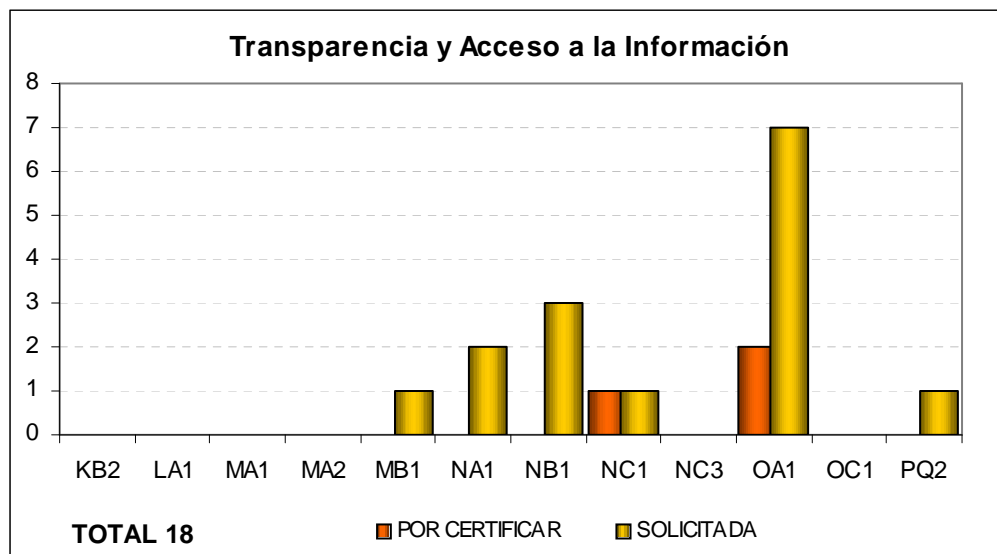


**Gráfica 30.** El 40.91% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Lenguaje Ciudadano se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 9 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 8.61% el total de la población con necesidades de capacitación.

## TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN

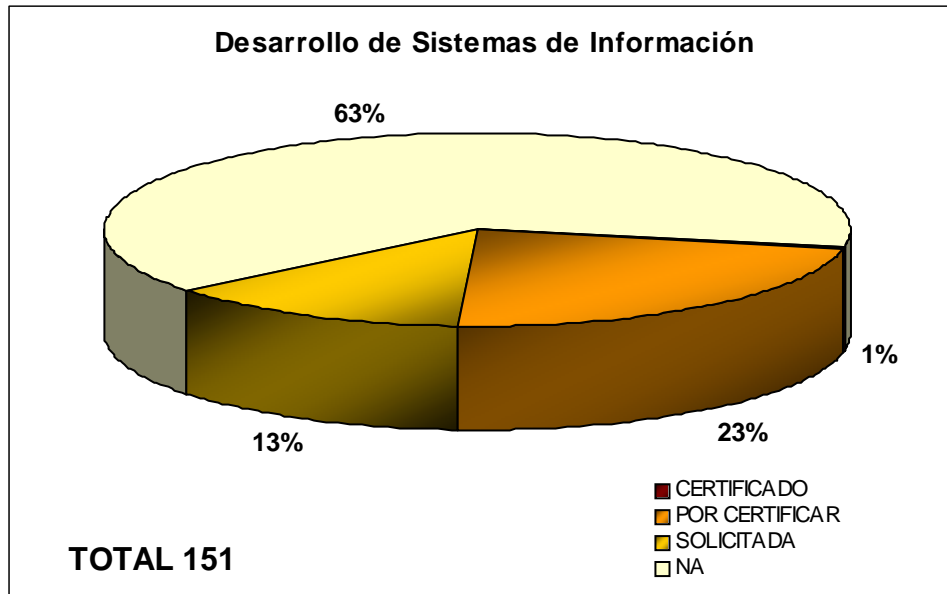


**Gráfica 31.** El 11.92% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Transparencia y Acceso a la Información, 18 Servidores Públicos requieren la certificación.

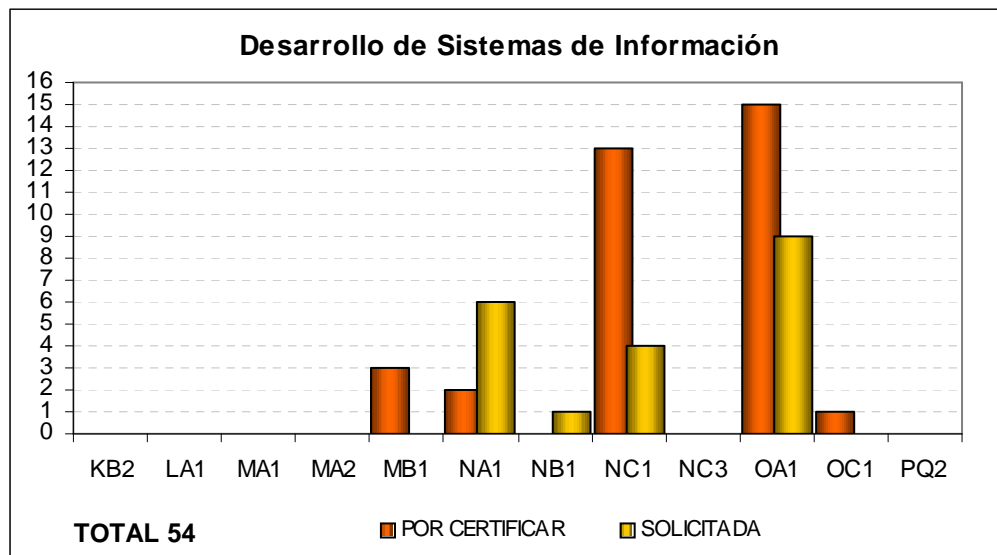


**Gráfica 32.** El 61.11% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Transparencia y Acceso a la Información se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 11 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 4.64% el total de la población con necesidades de capacitación.

## DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

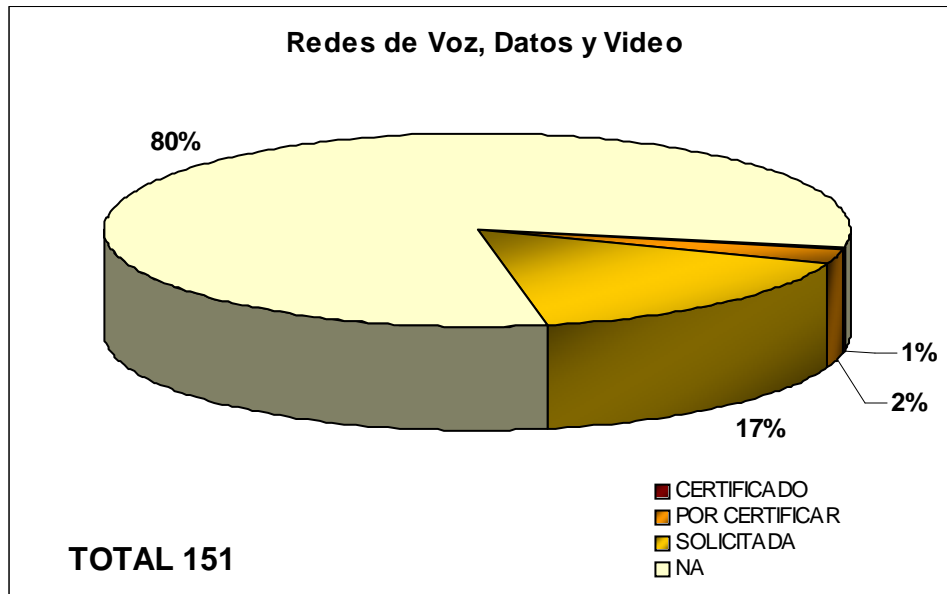


**Gráfica 33.** El 35.76% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Desarrollo de Sistemas de Información, 54 Servidores Públicos requieren la certificación.

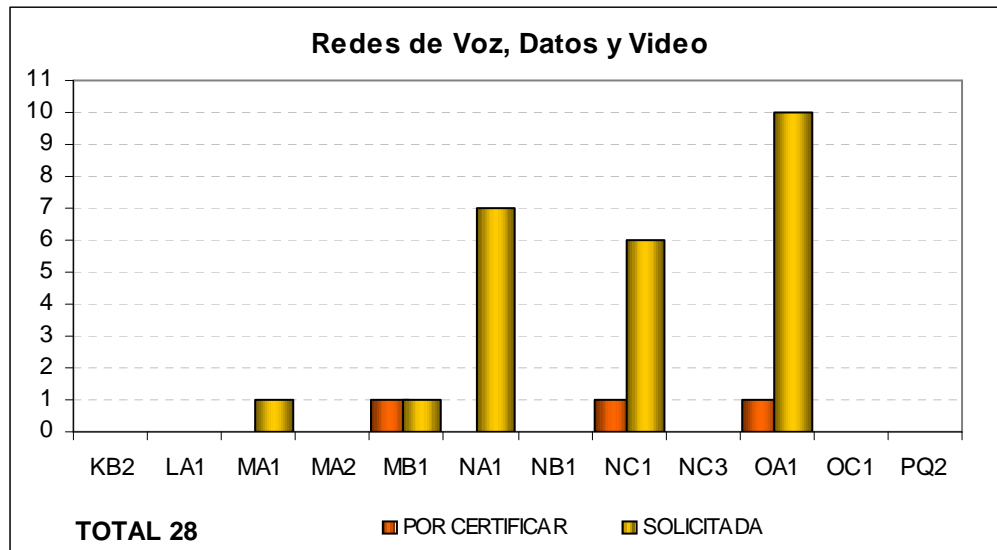


**Gráfica 34.** El 75.93% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Desarrollo de Sistemas de Información se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 41 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 8.61% el total de la población con necesidades de capacitación.

## REDES DE VOZ, DATOS Y VIDEO

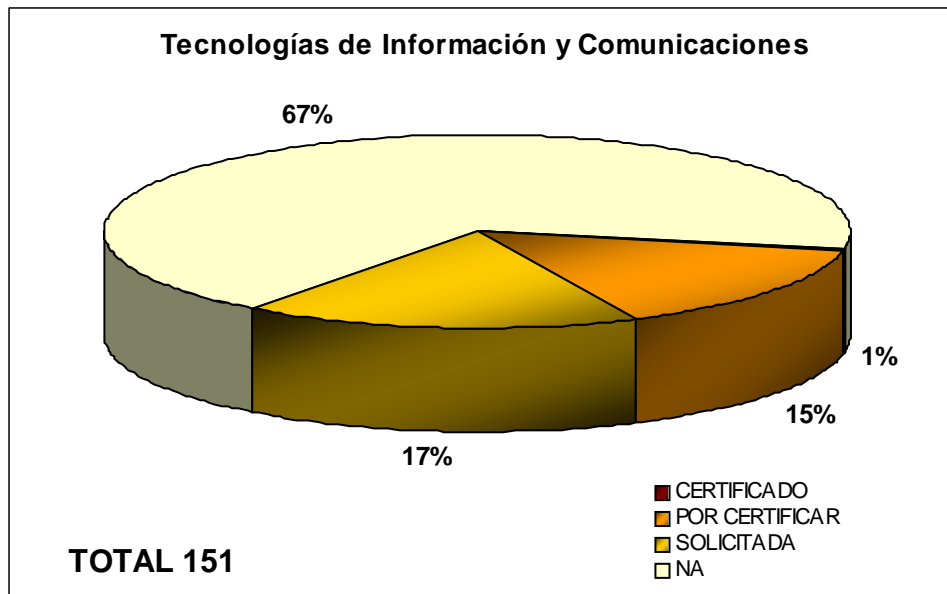


**Gráfica 35.** El 18.54% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Redes de Voz, Datos y Video, 28 Servidores Públicos requieren la certificación.

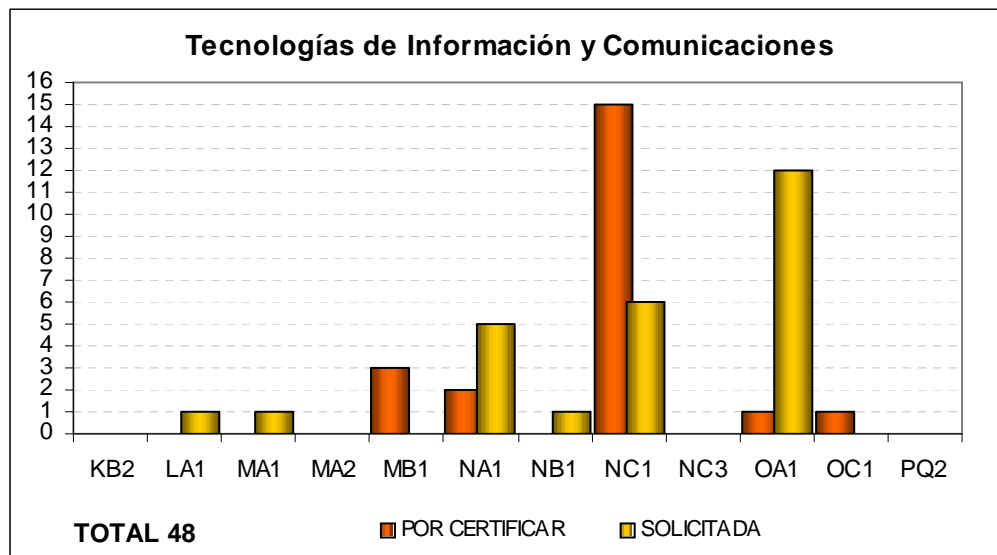


**Gráfica 36.** El 64.29% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Redes de Voz, Datos y Video se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 18 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 6.62% el total de la población con necesidades de capacitación.

## TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES



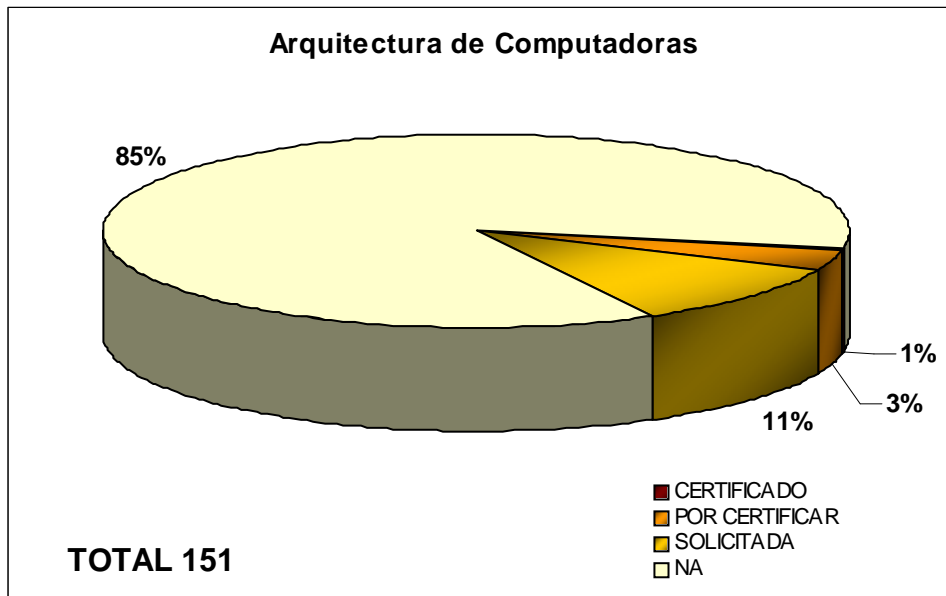
**Gráfica 37.** El 31.79% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Tecnologías de Información y Comunicaciones, 48 Servidores Públicos requieren la certificación.



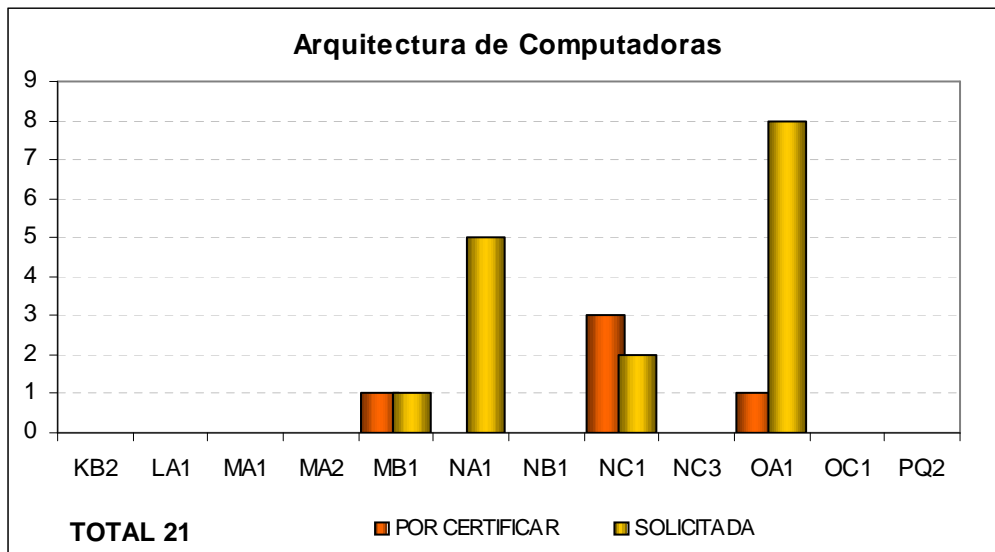
**Gráfica 38.** El 70.83% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Tecnologías de Información y Comunicaciones se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 34 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 9.27% el total de la población con necesidades de capacitación.



## ARQUITECTURA DE COMPUTADORAS



**Gráfica 39.** El 13.91% del total de la población tiene necesidades de capacitación en Arquitectura de Computadoras, 21 Servidores Públicos requieren la certificación.



**Gráfica 40.** El 66.67% del total de la población que tiene necesidades de capacitación en Arquitectura de Computadoras se encuentra concentrado en el nivel NC1 y en OA1 con un total de 14 servidores públicos. Si estos 2 Niveles son capacitados se reduce a 4.64% el total de la población con necesidades de capacitación.



## **BIBLIOGRAFÍAS**

## BIBLIOGRAFÍA

1. ARIAS, Galicia Luis Fernando y Heredia Espinosa Víctor. Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño. México; Trillas 5ª. Edición, 1999.
2. ARGÜELLES, Antonio (compilador). Competencia Laboral y educación Basada en Normas de Competencia. México; Limusa, 2000.
3. BLAKE, Oscar Juan. La Capacitación un Recurso Dinamizador de las Organizaciones. México; Macchi, 4ª. Edición, 2003.
4. CASTAÑO, Fernández Juan. Juegos y Estrategias para la mejora de la Dinámica de Grupos. Wanceulen; Deportista, 1ª Edición, 2001.
5. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). Competencia Laboral: Normalización, certificación, Educación y Capacitación. Tomo I y II. México; Alhambra, 1997.
6. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogota Colombia; McGraw-Hill, 5ª. Edición, 2000.
7. DÍAZ, Rogelio y Díaz Rolando. Introducción a la Psicología. México; Trillas 2ª. Edición, 1999. (reimpresión en 2001).
8. DUNNETTE, Marvin D. y Kirchner Wayne K. Psicología Industrial. México; Trillas, 1975.
9. FRANKLIN, Fincowsky Enrique Benjamín. Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura. México; McGraw-Hill, 1998.
10. FURNHAM, Adrian. Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las Organizaciones. México; OXFORD, 2001.

11. GALLO, T. Miguel Ángel. México en el Contexto Mundial I. México; Quinto Sol, 2000.
12. GONZÁLES, Núñez José de Jesús et al. Dinámica de Grupos: Técnica y Tácticas. México; Pax, 1999.
13. GRADOS, Jaime A. et al. Calificación de Méritos: Evaluación de Competencia Laboral. México; Trillas, 1997.
14. GRADOS, Jaime A. Capacitación y Desarrollo de Personal. México; Trillas, 2004.
15. IVANCEVICH, John M. Administración de Recursos Humanos. México; McGraw-Hill, 2005.
16. KENNETH, N et al. Conducta Organizacional y Psicología del Personal. México ; Cecsa, 1992.
17. MENDOZA, Núñez Alejandro. La Capacitación practica en las Organizaciones: Métodos y Técnicas. México; Trillas, 1994.
18. MUÑOZ, Razo Carlos. Como elaborar y Asesorar una Investigación de tesis. México; Prentice Hall, 1998.
19. REYES, Ponce Agustín. Administración de Personal: Relaciones Humanas. México; Limusa, 2005.
20. REZA, Trosino Jesús Carlos. Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. México; Panorama, 1995.
21. REZA, Trosino Jesús Carlos. El ABC del Administrador de la Capacitación. México; Panorama, 1995.

22. ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México; Pearson, 2004.
23. RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal I. México; Ecafsa, 1997.
24. RODRÍGUEZ, Estrada Mauro. Motivación al Trabajo. México; Manual Moderno. 2ª. Edición, 1988.
25. RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. México; Ecafsa, 1999.
26. SÁNCHEZ, García José Carlos. Selección de Personal: Guía Práctica. Salamanca: Amarú, 1997.
27. SANTROCK, John W. Psicología de la Educación. México; McGraw-Hill. 2ª. Edición, 2006.
28. SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. México; Limusa, 1995.
29. SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal: Conocimientos, Habilidades/Competencias, Actitudes y Valores. México; Limusa, 2006.
30. SILVA DA, Reinaldo O. Teorías de la Administración. México; Thomson. 2004.
31. SOTO, Eduardo. Comportamiento Organizacional: Impacto de las Emociones. México; Thomson, 2001.
32. TERRY, George R. Principios de Administración 1968 México; C. E. C. S. A. 7ª. Edición, 1971. (reimpresión en 1975).

33. VELÁSQUEZ, Mastretta Gustavo. Psicología del Trabajo en la Organización. México; Limusa, 2006.
34. WARREN, Howard C. Diccionario de Psicología. México; Fondo de Cultura Económica, 2005.
35. WERTHER, William B. y Davis, Keith Administración de Personal y Recursos Humanos. México; McGraw-Hill. 5ª. Edición, 1991.
36. WEXLEY, Kenneth et al. Conducta Organizacional y Psicológica del personal. México; Continental, 1992.
37. ZEPEDA, Herrera Fernando. Psicología Organizacional. México; Pearson, 1999.
38. ZORRILLA, Arena Santiago y Xammar Torres Miguel. Guía para Elaborar la Tesis. México; McGraw-Hill. 2ª. Edición, 2002.

### **OTRAS FUENTES**

39. Acuerdo mediante el cual se establecieron lineamientos generales para la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral que comprendan conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación, Diario Oficial de la Federación, 6 de septiembre de 2007.
40. Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, Asamblea Legislativa del Distrito federal IV Legislatura, 2008.
41. Ley Federal del Trabajo. Sista, México, 2008.
42. Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Diario Oficial de la Federación, 31 de mayo de 2007.

43. Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación, 6 de septiembre de 2007.
44. Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Manual de Organización de Apoyos y Servicios A la Comercialización Agropecuaria. 20 de junio de 2008.
45. ULLOA AÍDA “Aumenta la Competencia Laboral”. El Universal, sección de finanzas, miércoles 16 de enero de 2008.

### REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

46. [http://209.85.165.104/search?q=cache:3U6MvYM0fN0J:usuarios.lycos.es/manuell/capitulo\\_I.htm+Epoca+primitiva&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=mx](http://209.85.165.104/search?q=cache:3U6MvYM0fN0J:usuarios.lycos.es/manuell/capitulo_I.htm+Epoca+primitiva&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=mx)
47. <http://www.edadantigua.com/edadmedia/feudalismo.htm>
48. <http://64.233.167.104/search?q=cache:fp1kAiPwQDUJ:www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc14.htm+EPOCA+actual+capacitacion&hl=es&ct=clnk&cd=5&gl=mx>
49. <http://209.85.141.104/search?q=cache:WtdB4YJCWq4J:www.monografias.com/trabajos42/adiestramiento-de-personal/adiestramiento-de-personal>
50. <http://html.rincondelvago.com/tipos-de-capacitacion-y-desarrollo.html>
51. <http://definicion.de/motivacion/>
52. [http://www.wikilearning.com/monografia/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_y\\_motivacion-teoria\\_bifactorial\\_de\\_herzberg/16127-6](http://www.wikilearning.com/monografia/administracion_de_recursos_humanos_y_motivacion-teoria_bifactorial_de_herzberg/16127-6)
53. [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia\\_\(organizaci%C3%B3n\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(organizaci%C3%B3n))



54. <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>
55. <http://www.aserca.gob.mx/>
56. <http://www.spc.gob.mx/>
57. <http://www.sagarpa.gob.mx/>
58. <http://www.infoaserca.gob.mx/>
59. <http://www.ceneval.org/portalceneval/index.php>