



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN
DEL INSTITUTO MORA**

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA
PRESENTA
YESSICA ESTRADA ROBLES

ASESORA: LIC. ROXANA VELASCO PÉREZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, Cd.Mx.

2016



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por estar siempre conmigo e iluminarme a cada paso.

A mi mami hermosa, Miss Angelita por su educación, paciencia y profundo amor.

A mi padre, Dr. Ranulfo Estrada por sus grandes enseñanzas hasta el momento
de su partida.

A mis hermanas Ara y Vero que son mi ejemplo a seguir, por su apoyo y
consejos.

A Eduardo por su gran amor, consideración y paciencia.

A mis sobrinos por darle luz a mi vida.

A mis amigos y todas las personas que han formado parte de mi vida y de las que
he aprendido.

A mi *alma mater* por darme la oportunidad de tener una formación y desarrollo.

A Roxana mi asesora estrella por su guía y empuje.

Al honorable jurado: Compuesto por 5 excelentes profesionistas que contribuyeron
con sus comentarios sabios y valiosos para este trabajo, dirigido y asesorado con
excelencia.

INTRODUCCIÓN.	1
----------------------	---

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DR. JOSÉ MARÍA LUIS MORA.

1.1 Organización administrativa y Antecedentes.	4
1.1.1 Organigrama.	6
1.1.2 Órganos Colegiados.	7
1.1.3 Programa cultural.	8
1.1.4 Vinculación Interinstitucional.	9
1.1.5 Biblioteca.	10
1.1.6 Laboratorio Audiovisual de Investigación Social.	10
1.1.7 Oferta Educativa.	11
1.1.8 Subdirección de Publicaciones.	12
1.2 Misión y Visión.	14
1.3 Sedes del Instituto.	15

CAPÍTULO II LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO Y SU VINCULACIÓN CON LA EDUCACIÓN.

2.1 Educación.	16
2.2 Educación para adultos.	21
2.3 Capacitación.	24
2.3.1 Capacitación en el Sector Público.	28
2.4 Bases legales y antecedentes de la capacitación en México.	32
2.4.1 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.	35
2.4.2 Ley Federal de Trabajo.	36
2.4.3 Intervención de la Dirección General de Capacitación, Adiestramiento y productividad laboral de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.	41

CAPÍTULO III ETAPAS DE ANÁLISIS DE PUESTO, PERFIL DE PUESTO Y REESTRUCTURACIÓN DE PERFILES ADECUADOS AL INSTITUTO MORA.	47
3.1 Análisis de puestos de la Subdirección de Publicaciones del Instituto Mora.	49
3.2 Diagnóstico de la estructura orgánica de la Subdirección de Publicaciones del Instituto Mora.	53
3.3 Descripción de los Perfiles de puestos.	54
3.3.1 Presentación de los perfiles de puestos de la Subdirección de Publicaciones del Instituto Mora.	57
3.4 Propuesta de reestructuración de perfiles.	60
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL INSTITUTO MORA.	62
4.1 Metas.	64
4.2 Objetivos.	64
4.3 Funciones del departamento.	65
CONCLUSIONES.	67
FUENTES CONSULTADAS	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	73
LEGISLACIÓN	77
ANEXOS	78

INTRODUCCIÓN.

Esta investigación tiene como principal objetivo establecer una propuesta de un departamento de capacitación para el Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora. De este modo, todo el planteamiento y desarrollo de esta tesina se fundamenta en la necesidad de contar con dicho departamento que dé sentido a las necesidades generadas hasta la fecha.

Desde el punto de vista pedagógico y basada en mi experiencia laboral, me interesó un tema que considero fundamental para poder realizar la revisión y reestructuración de los perfiles de puestos en particular de la Subdirección de Publicaciones del Instituto, con el fin de demostrar que el área puede tener mayor funcionalidad y operatividad. Con lo anterior se estaría configurando un esquema laboral correcto y organizado para el desempeño de las actividades, además de que se daría impulso a la competitividad interna buscando un escalafón profesional.

Una de las funciones primordiales de los Pedagogos es atender y solucionar algunos fenómenos educativos tales como planes y programas de estudio, capacitación, impartición de clases, desarrollo profesional, organización de puestos en la estructura de una institución, etc., mediante diversas estrategias que le permitan evaluar los resultados. En este sentido, el área de capacitación será el tema de mi investigación y análisis en el Instituto Mora; la finalidad será identificar los fenómenos o problemas para una mejora laboral, recabar información relevante sobre los perfiles de puesto entre otros datos, hacer recomendaciones respecto a las acciones que se deben implementar enfocadas a la capacitación y desarrollo de personal que también constituye un área de acción del pedagogo.

Como pedagoga y empleada del Instituto Mora, considero necesario reforzar la educación y la capacitación en cada uno de los puestos, en sus diferentes niveles y áreas así como ofrecer cursos adecuados a las necesidades actuales. En este caso, la capacitación para los empleados deberá ser enfocada al fortalecimiento de habilidades y conocimientos ya adquiridos para alcanzar ciertas metas preestablecidas.

Es importante tener claro que la capacitación no es solo para los nuevos integrantes de una organización, es también para los que ya forman parte de ella considerando el puesto y las tareas que realizan, pues implica una actualización de información, conocimiento de nuevos procedimientos y refuerza actitudes positivas en los empleados experimentados.

El Instituto Mora brinda servicio a alumnos de licenciatura, posgrado, investigadores y público en general y realiza una serie de actividades encaminadas fundamentalmente a la educación, la investigación y la difusión del conocimiento, por lo que sus empleados deben contar con información actualizada. En este sentido también debe ofrecer dicha información en su página de internet, en los diferentes libros y revistas que publica así como en las Ferias en las que participa.

Por lo anterior, el hecho de que el Instituto Mora capacite a sus empleados, constituye una de las mejores inversiones que puede realizar, no es un gasto innecesario, por el contrario, se verá reflejado en un alto desempeño del personal y en favorables resultados para la organización.

Desde mi experiencia como colaboradora en la Subdirección de Publicaciones del Instituto Mora durante más de cuatro años, he observado una serie de necesidades en términos de capacitación y desarrollo profesional así como actualización en los perfiles de puestos. Mediante esta propuesta basada en mi aporte como pedagoga, se podrán enfocar las distintas actividades de desarrollo del capital humano, así como la creación de las mismas que permitan en un futuro de manera ordenada y estructurada un avance y formalización del cumplimiento legal en materia de capacitación y en particular, en la reestructura de perfiles de puesto de la Subdirección de Publicaciones.

El trabajo y análisis que realicé, fue mediante la revisión de los documentos actuales que definen la estructura orgánica del Instituto y los perfiles de puesto específicamente de la Subdirección de publicaciones.

El trabajo se divide en cinco capítulos, en el primer capítulo se detalla al Instituto Mora, su misión, visión y perspectiva educativa y de investigación, lo anterior para dejar un panorama claro para el lector de las actividades y prioridades de la institución así como las áreas que lo conforman.

En el segundo capítulo, describo los conceptos básicos de la educación así como la educación para adultos y su vinculación con la capacitación, también señalo las bases legales que rigen la capacitación en México para tener un panorama más claro de los derechos y obligaciones de las instituciones y de los empleados. Este marco normativo da la pauta para entrar al análisis de la capacitación profesional en el ámbito laboral.

En el tercer capítulo, se exponen las etapas más importantes para el análisis de los perfiles de puestos y reestructuración de los mismos. Lo anterior como consideración para el desarrollo de metas en el desempeño de cada puesto, el diseño de entrevistas apropiadas para los candidatos a nuevos cargos, determinar si un candidato está calificado para realizar las actividades descritas en el puesto y por último, evaluar los perfiles de puesto actuales. De igual forma, realicé el análisis de la estructura orgánica y los perfiles de puestos de la Subdirección de Publicaciones del Instituto Mora así como la reestructuración de los mismos en atención a las funciones actuales.

Por supuesto que es importante estar monitoreando de manera permanente el desempeño y la necesidad de adquirir nuevos conocimientos, técnicas y habilidades, que permitan un desempeño más productivo, una actitud más positiva y colaboradora además de la aplicación en el día a día laboral. Es por ello que, en el cuarto y último capítulo expongo la necesidad de la creación de un departamento de capacitación y desarrollo de personal del Instituto que atienda a todas sus áreas y cubra las necesidades actuales, haciéndose cargo desde la reestructuración en perfiles de puestos hasta los programas anuales de capacitación, pasando por la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) y los informes institucionales requeridos. Lo anterior con el fin de aportar una visión clara de su importancia, sus funciones, objetivos y el beneficio de su operación para el Instituto.

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DR. JOSÉ MARÍA LUIS MORA.

Como mencione anteriormente, desde hace más de cuatro años formo parte del equipo de la Subdirección de publicaciones del Instituto Mora, conocer alguna de sus carencias o necesidades fue lo que generó mi interés para considerarlo como caso específico para este trabajo, por lo que a continuación, y para mejor entendimiento del tema, expongo algunos de sus antecedentes, su organización y áreas que lo conforman.

1.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y ANTECEDENTES.

El Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora es uno de los Centros de Investigación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), fue creado por decreto presidencial el 24 de septiembre de 1981 y se encuentra organizado en torno a dos áreas sustantivas básicas que son la investigación y la docencia. Cuenta con varias áreas operativas de apoyo como la biblioteca, la Subdirección de publicaciones, informática, vinculación y difusión. Es reconocido en el mundo académico nacional e internacional por la excelencia en la investigación en historia y ciencias sociales y por la calidad de las maestrías que imparte, así mismo, por la riqueza de su biblioteca y por la diversidad e interés de sus publicaciones.

Se ha especializado sobre todo en historia y estudios políticos, económicos, sociales y culturales de México, historia y estudios urbanos, regionales e internacionales, ciencias sociales y cooperación internacional. El principal objetivo es contribuir a la producción del conocimiento científico nacional y ponerlo al servicio de la sociedad mexicana. Cuenta con una especializada planta de profesores-investigadores, formados en posgrados a nivel de maestría y doctorado en México y el extranjero, y con una amplia experiencia docente nacional e internacional en numerosas universidades.

En paralelo a sus actividades docentes y de investigación, los profesores-investigadores publican de manera permanente con el sello del Instituto Mora y con Universidades e instituciones coeditoras, dan conferencias, organizan cátedras y seminarios. También se preocupan por divulgar sus conocimientos en prensa, radio, televisión e internet. Asimismo, en

forma regular imparten cursos, talleres y diplomados en la modalidad presencial o a distancia desde donde se promueven proyectos de formación, capacitación, educación y actualización en diversas materias de la historia y las ciencias sociales para público general y especializado.

Son miembros de varios grupos de vanguardia entre ellos el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), 23 investigadores pertenecen al Sistema en nivel 1 y 14 en nivel 2, otros grupos son la Academia Mexicana de Ciencias, el Comité Mexicano de Ciencias Históricas, la Asociación Mexicana de Historia Económica, la Asociación Mexicana de Estudios del Caribe y la Asociación Internacional de Historia Oral.

La diversidad en los temas de estudio e investigación de sus publicaciones igualmente tienen una representación importante en el ámbito académico y de investigación. El Instituto contribuye actualmente de manera destacada al conocimiento del pasado y el presente de México. Sus publicaciones no sólo son una muestra de la producción científica que se realiza al interior del Instituto Mora, sino que además recogen contribuciones internacionales y traducciones de importantes obras al español.

El Instituto se ha consolidado como una institución académica de alto nivel y un esfuerzo con otras instituciones de investigación y educación superior en el país. Como parte del Sistema de Centros Públicos de Investigación CONACYT, obtiene apoyos especiales para sus actividades sustantivas de investigación y docencia.

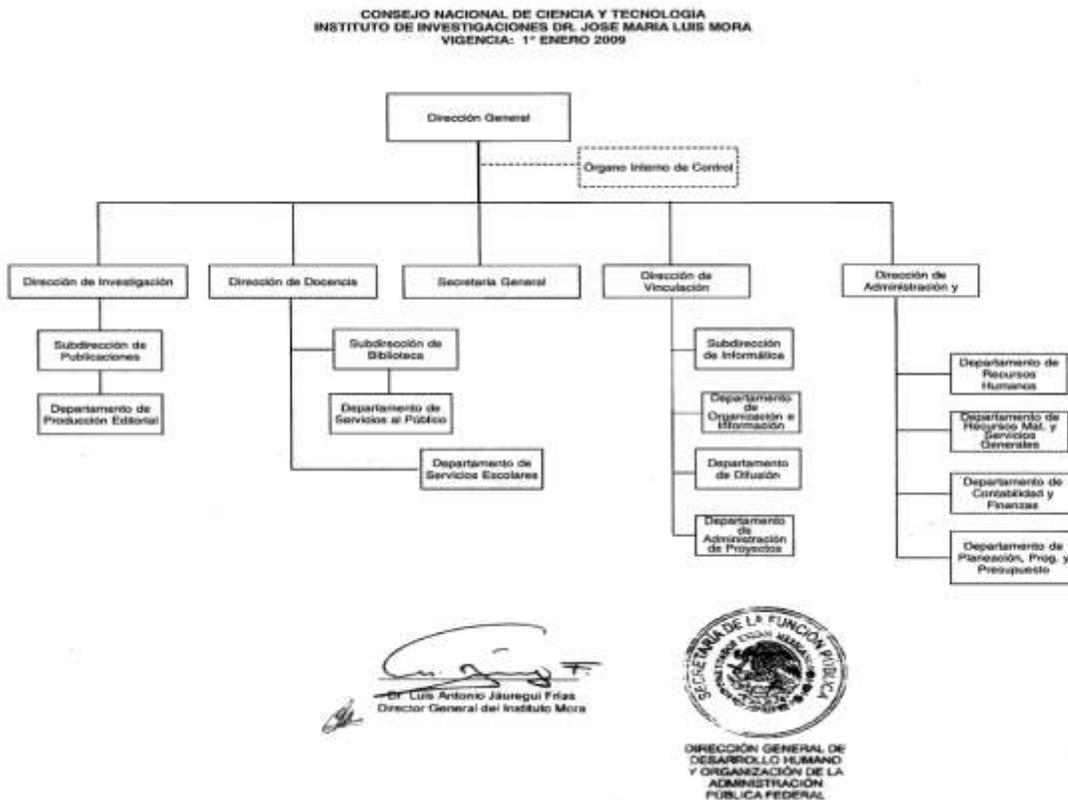
Fue reconocido como Centro Público de Investigación en el año 2000 y desde entonces, su normatividad es más adecuada a las necesidades de una institución académica. Desde 2002 es miembro de la Asociación de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), con quien comparte la misión de contribuir a la integración del sistema de educación superior y al mejoramiento integral y permanente de las instituciones afiliadas. También desde 2002 pertenece formalmente a la Red de Colegios constituida entre otros por El Colegio de México, El Colegio de Michoacán, El Colegio de la Frontera Norte, El Colegio de la Frontera Sur y El Colegio de San Luis Potosí con el objetivo de sumar esfuerzos y apoyos en favor de la

excelencia académica y la integración nacional. (Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 2014d).

Por la calidad de sus proyectos, el Instituto ha sido reconocido con apoyos financieros de diversos organismos nacionales e internacionales. El sello editorial del Instituto Mora se imprime en colecciones propias y en coediciones internacionales, además de participar con sus revistas en los índices de calidad del CONACYT.

El Instituto Mora ha fortalecido y diversificado sus actividades de investigación y sus resultados son publicados de forma escrita, audiovisual, museográfica, digital y en línea. En algunos campos de estudio destaca como una institución pionera, y cuenta con un Observatorio de Cooperación Internacional y un Laboratorio Audiovisual de Investigación Social.

1.1.1 ORGANIGRAMA



(Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 2009)

El Departamento de Recursos Humanos, perteneciente a la Dirección de Administración y Finanzas, se encarga de la administración de los recursos humanos para que dentro de los lineamientos jurídicos y administrativos establecidos, se logre generar y mantener las condiciones humanas necesarias para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

1.1.2 ÓRGANOS COLEGIADOS

Junta de Gobierno.

La Junta de Gobierno es el órgano de mayor jerarquía del Instituto Mora. Está integrada por representantes de diversas dependencias del gobierno federal, por directores de renombradas instituciones académicas y por académicos de prestigio. Sus miembros son:

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

Secretaría de Educación Pública

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo

El Colegio de México

El Colegio de Michoacán

Instituto de Investigaciones Históricas de la UNAM

Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM

Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social

Dos investigadores invitados por méritos personales

Comité Externo de Evaluación.

Como Centro Público de Investigación, el desempeño del Instituto es valorado por un Comité Externo de Evaluación integrado exclusivamente por académicos de reconocido prestigio. La opinión de este Comité es factor central en la toma de decisiones de la Junta de Gobierno y del Director General.

Consejo Técnico Consultivo.

El Consejo Técnico Consultivo, formado por investigadores y autoridades académicas del Instituto, es el órgano colegiado encargado de opinar sobre todos los asuntos académicos de la institución y hace recomendaciones sobre el plan general de investigación, docencia,

organización del trabajo académico y publicaciones. En él se discuten los planes e informes de trabajo de los profesores-investigadores y sus resultados, así como su ingreso y permanencia en el Instituto.

Consejo Editorial.

Este Consejo emite opiniones respecto a lineamientos y políticas de normas editoriales del Instituto y aprueba o rechaza las propuestas para publicación que se presentan para la edición de obras con el sello editorial del Instituto. El cargo de Presidente del Consejo, corresponde a la Dirección General del Instituto, y el cargo de Secretario Técnico corresponde a la Subdirección de publicaciones.

Comisión Dictaminadora.

La Comisión Dictaminadora realiza las evaluaciones para la asignación de categorías y estímulos a los profesores-investigadores en función de su nivel académico, superación profesional, pertenencia al SNI, productividad científica, formación de recursos humanos y participación en proyectos colectivos de investigación con financiamiento externo. La comisión está integrada por cuatro académicos: dos designados por la Dirección General del Instituto y dos representantes de los profesores-investigadores. (Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 2014b)

1.1.3 PROGRAMA CULTURAL.

Las actividades culturales en el Instituto son ya una tradición, desde 1985 los jardines, el auditorio y las aulas han sido sede de cursos, talleres y conciertos de alta calidad, como el Festival Bach y los Concertistas de Bellas Artes, así como exposiciones plásticas de artistas de renombre nacional e internacional.

Los eventos que comúnmente se realizan son conferencias, seminarios, presentaciones de libros, exposiciones de escultura, ciclos de cine, conciertos, exposiciones de fotografía, teatro de títeres, música popular y apreciación de pintura. Su programa cultural le permite acercar al público a las actividades de investigación, docencia y publicaciones. Sus eventos culturales son diseñados para llegar a diversos públicos, desde el infantil hasta el de la tercera edad.

1.1.4 VINCULACIÓN INTERINSTITUCIONAL.

Es necesario apoyar la educación como base esencial del desarrollo del país y en este sentido, el trabajo de los académicos del Instituto, contribuye a fortalecer la identidad histórica de los mexicanos y a preservar nuestro patrimonio cultural.

Para fortalecer las actividades sustantivas, se fomentan las relaciones con otras instituciones y con la sociedad en general, es por ello que el área de Vinculación realiza actividades como ordenar, impulsar y evaluar los convenios de colaboración, reforzar la difusión académica y cultural, promover y dar seguimiento a proyectos especiales del Instituto, establecer campañas de recaudación de fondos o donaciones y edita la página de Internet e Intranet.

Los proyectos especiales alientan el avance de la historia y las ciencias sociales, desarrollan investigación y productos útiles a la sociedad, y son una fuente de recursos adicionales para el Instituto. También se procura impulsar programas interinstitucionales en ciencias sociales, redes bibliotecarias, en la edición, coedición y distribución de publicaciones, realizar intercambio académico nacional e internacional y fomentar programas culturales.

Uno de los retos más grandes de los proyectos de vinculación es encontrar formas para que el conocimiento que se genera en el Instituto llegue a la sociedad en su conjunto y no sólo a grupos especializados.

En los últimos tres años, la Dirección de Vinculación ha apoyado la suscripción de más de treinta convenios generales y específicos de colaboración con diversas instituciones tales como la UNAM, la Benemérita Universidad de Puebla, la Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Universidad Autónoma de Querétaro. Dichos convenios derivan en proyectos y actividades de índole académica, de investigación o culturales. (Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 2014g)

1.1.5 BIBLIOTECA.

Desde la creación del Instituto Mora, la Biblioteca Ernesto de la Torre Villar fue proyectada como un órgano especializado de apoyo a la docencia e investigación histórica y social, mediante la liga que presento a continuación, se hace del conocimiento de sus usuarios, los objetivos, organización, colecciones y servicios que proporciona:

<http://www.mora.edu.mx/BibliotecaInstitutoMora/SitePages/Inicio.aspx>

El objetivo fundamental de la biblioteca es realizar con excelencia, calidad y compromiso las actividades de integrar, resguardar, preservar y difundir un acervo especializado, con recursos de información relativos a la historia y las ciencias sociales que contribuyan al desarrollo de la sociedad y en particular a la comunidad que participa en los programas académicos, de docencia y de investigación que se desarrollan en el Instituto Mora.

Es actualmente, una de las mejores bibliotecas especializadas en historia y ciencias sociales, que ha incorporado los avances tecnológicos en almacenamiento, recuperación y difusión de la información, así como un referente en el ámbito académico nacional e internacional. En el 2008 se liberó la venta por internet de libros, revistas, DVD's y CD's mediante el portal de la Librería Virtual.

1.1.6 LABORATORIO AUDIOVISUAL DE INVESTIGACIÓN SOCIAL.

El Laboratorio Audiovisual de Investigación Social (LAIS) fue creado en 2002, es un espacio colectivo e interdisciplinario dedicado a la investigación social con imágenes, el LAIS realiza estudios que incorporan imágenes, tanto fijas como en movimiento, de diferentes maneras. Como parte de este trabajo, el laboratorio lleva a cabo diversas actividades, entre ellas construir propuestas teóricas, metodológicas, técnicas y sociales relacionadas con estos modos de incorporación de las imágenes a la investigación, fomentar el análisis del ambiente audiovisual en el cual estamos inmersos, desarrollar mecanismos de acceso libre al patrimonio de imágenes y de procesamiento de datos catalográficos.

Las publicaciones del LAIS incluyen libros, capítulos de libros, artículos, documentales, interactivos, exposiciones y sitios Web. Se han producido documentales sobre temas como la

historia del pueblo de Mixcoac, la vida de un ferrocarrilero mexicano, los problemas de la investigación social con imágenes entre otros.

Sitio Huellas de luz.

Inaugurado por el LAIS en 2012, el sitio web Huellas de Luz presenta alrededor de 1.700 imágenes, sobre todo fotografías, procedentes de archivos públicos y particulares de América Latina, Europa y Estados Unidos. Las imágenes están acompañadas de documentación basada en la norma catalográfica ISAD(G) que es la Norma Internacional General de Descripción Archivística, y ensayos con los resultados de las investigaciones que las integran.

Las propuestas del LAIS sobre la incorporación de imágenes como fuentes primarias confluyen en el sitio de diversas maneras. Asimismo, el sitio busca transformar las prácticas de investigación y acceso a la información para hacerlas más abiertas, horizontales e interactivas.

El sitio funciona mediante un sistema informático desarrollado por el mismo Laboratorio, el cual se difunde como software libre. Las imágenes y datos que presenta fueron reunidos por investigaciones sobre temas tan diversos como el trabajo fotográfico de migrantes europeos en América Latina, los ferrocarriles de la Ciudad de México y sus alrededores, la ciudad de Orizaba en el siglo XIX y a inicios del XX, entre otros. Los integrantes del LAIS cuentan con formaciones en diversos campos, incluyendo comunicación, historia, antropología, ciencias de la computación y estudios latinoamericanos.

1.1.7 OFERTA EDUCATIVA.

Los programas docentes del Instituto Mora (licenciatura, maestrías y doctorado) cuentan con un gran prestigio en el mundo académico y se encuentran respaldados por la calidad de su planta de profesores y de directores de tesis, investigadores del Instituto y profesores invitados de instituciones de alto prestigio.

Los jóvenes que terminan el bachillerato y la licenciatura en humanidades y ciencias sociales, encuentran en el Instituto opciones de excelencia para realizar estudios superiores. Por otra parte, los alumnos inscritos a los programas de posgrado del Instituto podrán solicitar becas del

CONACYT, para dedicarse de tiempo completo a sus estudios. Cuando deciden continuar su preparación académica, son aceptados en posgrados de alto nivel de instituciones nacionales y del extranjero. Es importante señalar que la tasa de graduación del Instituto es superior al 90%. Los alumnos del Instituto, al tener como profesores a investigadores de alto nivel, son preparados con un sentido humanista, ético y de amplia responsabilidad en el ámbito profesional en el que se desarrollarán.

En el 2007 se creó la licenciatura en Historia y en el 2008 obtuvo su registro oficial por parte de la Secretaría de Educación Pública. Las Maestrías que se imparten son en Sociología Política creada en 1982 y Estudios Regionales creada en 1985, ambas inscritas en 1992 al Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT, la Maestría en Historia moderna y Contemporánea creada en 1994, Maestría en Cooperación Internacional para el Desarrollo y en el 2004 se creó el Doctorado en Historia Moderna y Contemporánea. (Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 2014c)

Departamento de Servicios Escolares.

El Departamento de Servicios Escolares tiene como principal función, la atención personalizada a la comunidad académica del Instituto Mora, alumnos, aspirantes, egresados, profesores y las coordinaciones de programas académicos. Entre sus principales funciones, se encuentran, mantener una comunicación efectiva con los responsables de las coordinaciones académicas o departamentos con los que se encuentra vinculada su operatividad, con el fin de mejorar su función; emitir de manera anual el “Calendario Escolar” que indica las actividades generales de docencia; recibir, registrar, digitalizar, organizar, conservar y mantener seguros los documentos que integran el expediente escolar de los alumnos, así como también el registro de los resultados de las evaluaciones finales de los alumnos al término de cada semestre y en cada ciclo escolar. (Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 2014f)

1.1.8 SUBDIRECCIÓN DE PUBLICACIONES.

La función de esta Subdirección, es publicar los resultados de la investigación de los profesores del Instituto así como obras de otros autores externos e incluso exalumnos, todos ellos con previo dictamen y autorización del Consejo Editorial. Se presentan las propuestas que

posteriormente ingresan al proceso de producción editorial en donde se realizan paso a paso la corrección de estilo, lectura de páginas, correcciones del autor entre otros y a su vez se van solicitando las autorizaciones de uso y reproducción de imágenes, traducción de textos o según sea el caso.

La meta anual del 2015 fue de 25 publicaciones y se editaron 41, se pretende este año también superar la meta establecida. De 1985 a la fecha más de 800 títulos, componen el sello editorial del Instituto.

Hay dos grandes colecciones que son las más representativas de la institución, una es la de *Historia* y la otra la de *Contemporánea*. Otras cinco colecciones pensadas en lo que se hace internamente son: *Testimonios*, orientada a la historia oral; *Universitarios*, dirigida a profesores de enseñanza media superior y estudiantes universitarios, con fines didácticos; *Itinerarios*, que publica traducciones de autores de gran relevancia para la historia y las ciencias sociales que representen un aporte innovador; y *Magistrales*, pensada para difundir las conferencias que se realizan en el Instituto en el marco de las tres cátedras que tienen: Marcel Bataillon, Elisée Reclus y Sergio Warke de Holanda, y por último *Cuadernos de Trabajo de Posgrado* en la que se publican avances de investigación de los estudiantes.

Se publican además dos revistas científicas: *Secuencia*. Revista de historia y ciencias sociales y *América Latina en la Historia Económica*; además de una de divulgación: *Bicentenario. El ayer y hoy de México*.

La difusión y distribución de las publicaciones del Instituto Mora se desarrolla a través de las librerías del Fondo de Cultura Económica: José María Luis Mora, Alfonso Reyes, Rosario Castellanos, Víctor L. Urquidi, Elsa Cecilia Frost, Juan José Arreola, y Daniel Cosío Villegas; así como en las librerías de Educal, en El Colegio Mexiquense, A. C., en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, en la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED) y en El Colegio de Jalisco, A. C. (Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 2014a)

Un acervo importante que ya ha sido digitalizado, se concentra el Laboratorio Audiovisual de Investigación Social que acaba de cumplir 13 años y que se ha propuesto hacer investigación con imágenes de cara a la historia y a las ciencias sociales.

1.2 MISIÓN Y VISIÓN.

A continuación expongo la Misión y Visión del Instituto Mora, lo anterior como referencia de su razón de ser, de los objetivos que debe cumplir a partir de su creación así como líneas de las decisiones y acciones a seguir.

MISIÓN

Realizar y fomentar actividades de investigación científica y de formación especializada de capital humano en el campo de la historia, las ciencias sociales y la cooperación internacional, así como difundir los resultados de sus investigaciones.

Como integrante del Sistema de Centros Públicos CONACYT, al apoyar la investigación científica de calidad e impulsar la formación de Recursos Humanos de alto nivel, el Instituto Mora cumple la parte que le corresponde en el fomento al desarrollo del país, que es la misión del Programa Especial de Ciencia y Tecnología (PECYT).

VISIÓN

Como resultado de un ejercicio participativo de planeación estratégica, concebimos el futuro del Mora en el mediano plazo, como la consolidación de una de las instituciones más importantes de investigación, docencia y difusión de la historia, las ciencias sociales y la cooperación internacional en México; punto necesario de referencia para los interesados en el acontecer del México moderno y contemporáneo, así como en el pasado y presente de las naciones del continente americano, vistas de nuestra perspectiva nacional. (Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 2014).

1.3 SEDES DEL INSTITUTO.

El Instituto tiene su sede principal en la casa que habitó el destacado político y reformista Valentín Gómez Farías, mientras que el nombre que se adoptó para la institución fue el del Dr. José María Luis Mora, distinguido político y escritor del siglo XIX. Esta sede se encuentra ubicada en Plaza Valentín Gómez Farías #12 Col. San Juan Mixcoac C.P. 03730 México, D.F. Conmutador: 5598 3777 Fax: 55637162, aquí se encuentran la mayoría de los salones de clases, el Auditorio, las oficinas de la Dirección General, la Dirección de Investigación y la Dirección de Docencia, la Biblioteca y algunas oficinas de los profesores-investigadores.

Tiene otra sede en la calle Madrid No. 82, Col. del Carmen Coyoacán, 04100 México, D.F. Conmutador: 5554-8946 y 5659 6648, donde se encuentran ubicadas actualmente las oficinas de la Subdirección de publicaciones, las oficinas del Observatorio de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el LAIS y las revistas de *Secuencia* y *América Latina en la Historia Económica*, entre otras.

Y su tercer sede está ubicada en la calle de Búfalo No. 172, Barrio Actipan, Col. Del Valle, C.P.03100 México, D.F. Conmutador: 5534-2783, donde se encuentra toda el área administrativa del Instituto, la caja, el Órgano Interno de Control y el almacén.

Un nuevo inmueble fue adquirido en diciembre de 2013 y se encuentra ubicado en la calle de Poussin 45, Col. Mixcoac, C.P. 03730, México, D.F. pero se encuentra actualmente en remodelación para realizar el cambio de sedes en próximas fechas. (Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 2014e)

En resumen, el Instituto ofrece a la comunidad tanto de investigación como académica una gran oportunidad de desarrollo y de creación de proyectos específicos así como una importante riqueza y diversidad en sus publicaciones. Señalado lo anterior, ahora me enfocaré en los temas fundamentales que son la base de la presente propuesta, es decir, la educación y la capacitación.

CAPÍTULO II LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO Y SU VINCULACIÓN CON LA EDUCACIÓN.

La educación y la capacitación son temas muy extensos y con mucho potencial para analizar y discutir, sin embargo, es necesario aterrizar estos conceptos para guiar el presente trabajo. Después de abordar estos dos grandes temas, señalaré algunas bases legales en particular de la capacitación, con el fin de exponer su regulación en nuestro país.

2.1 Educación.

Para Émile Durkheim (1975), es la sociedad quien determina los fines de la educación, es ella la que busca a través de la educación cultivar lo mejor del ser humano, él concibe a la educación como el proceso generacional y el medio por el cual le permitirá al hombre encajar en cierto tipo de estructura social. Considera que el poder de la educación es la formación y transformación que se realiza por el actuar de la propia familia y el docente.

La educación puede definirse como el proceso de socialización de los individuos en el cual se adquieren y asimilan conocimientos, se van materializando una serie de habilidades y valores que producen cambios intelectuales, emocionales y sociales. Es también un proceso mediante el cual se transfieren conocimientos, valores, costumbres y hasta formas de actuar. El individuo en este proceso, comienza a adentrarse en el aprendizaje y conocimiento de las bases sociales y personales que le permitirán, posteriormente, interrelacionarse en todos los aspectos de su vida.

El resultado de este proceso se materializa en el individuo mediante los cambios que va teniendo a lo largo de su vida en los ámbitos de carácter social, intelectual y emocional, por lo tanto, la educación es un factor fundamental para la formación del tejido familiar, el desarrollo social, la conexión cultural y por supuesto, el crecimiento personal, y es mediante ella que se van creando los lazos que le permiten al individuo interactuar desde la parte moral, cultural y conductual, generando con ello un razonamiento y crecimiento tanto intelectual como racional.

Citando nuevamente a Durkheim (1975), él considera que la sociedad, para poder subsistir, necesita que el trabajo se reparta entre sus miembros y se preocupa por preparar a través de la educación a los trabajadores especializados que requiere, permitiendo así el desarrollo de sus potencialidades.

Sin embargo, la sociedad no puede alejarse de la vida económica que la acompaña, en este sentido la producción y la educación van de la mano y es a través de esta última que se considera a las personas como capital humano. La estructura de las relaciones sociales ayuda a generar una disciplina personal, formas de presentación, imagen de sí mismo e identificaciones de clases sociales que son elementos de apoyo para determinado puesto laboral, esto bajo el entendido de que el capital humano es un medio de producción que requiere conocimientos y destrezas.

Una de las definiciones más interesantes de educación la propuso uno de los más grandes pedagogos, John Dewey: "La educación es la suma total de procesos por medio de los cuales una comunidad o un grupo social pequeño o grande transmite su capacidad adquirida y sus propósitos con el fin de asegurar la continuidad de su propia existencia y desarrollo". Existen otras definiciones bastante congruentes como la del gran pensador, Aristóteles: "La educación consiste en dirigir los sentimientos de placer y dolor hacia el orden ético.", la de Platón: "Educar es dar al cuerpo y al alma toda la belleza y perfección de que son capaces" y la de Debesse: "La educación no crea al hombre, le ayuda a crearse a sí mismo". (Sapere Aude, 2009)

Los principales objetivos de la educación son incentivar la estructura del pensamiento, constituir y vincular la comunicación gráfica y verbal, favorecer el crecimiento socio-afectivo y valores éticos, estimular los hábitos de integración social y desarrollar la creatividad del individuo.

Con estos preceptos básicos de educación, señalaré a continuación los tres grandes rubros de educación que existen, únicamente con el objetivo de diferenciar y comprender mejor:

- ✓ Educación formal: hace referencia a los ámbitos de las escuelas, institutos, universidades, módulos donde se reconoce la participación por medio de certificados de estudios y existe un currículo oficial con calendarios y horarios establecidos.
- ✓ Educación no formal: se refiere a los cursos e instituciones que no se rigen por un particular currículo de estudios, tienen la intención de educar pero no siempre se reconoce por medio de certificados, es expresamente para satisfacer determinados objetivos tales como crear programas de capacitación que amplíen las oportunidades de empleo, mejora en el ingreso familiar y modificación de condiciones de vida así como programas de transmisión de conocimientos básicos y habilidades dirigidos a personas de distintas edades, género, estatus social, raza, etc. y creación de programas educativos que propicien actitudes, valores, competencias y formas de organización social con el fin de atender las necesidades existentes.
- ✓ Educación informal: es aquella que fundamentalmente se recibe en los ámbitos sociales, pues es la educación que se adquiere progresivamente a lo largo de toda la vida, se da sin ninguna intención educativa, es decir, es la interacción del individuo con el ambiente, con la familia, amigos y todo lo que lo rodea, se van adquiriendo y acumulando conocimientos, habilidades y actitudes mediante la experiencia.

Tenemos claro entonces que existen distintas formas de ofrecer y de recibir educación, depende del objetivo para la que se requiera, de la edad a la que reciba, del espacio físico e incluso del contexto social.

Existen diversos conceptos que yo podría considerar como que “dirigen” la estructura de aplicación de la educación, tales como educación permanente, educación continua y la Andragogía o educación para adultos, todos tienen aspectos comunes pero también matices importantes que los diferencian y enriquecen. En la sociedad moderna se otorga particular importancia al concepto de educación permanente o continua, que establece que el proceso educativo no se limita a la niñez y juventud, sino que, el ser humano debe adquirir conocimientos a lo largo de toda su vida.

Teniendo claro lo anterior, muestro a continuación las dos corrientes educativas según el tipo de estudiantes y sobre todo las edades en las que se enfocan, estas son la pedagogía dirigida para los niños y jóvenes, y la Andragogía cuyo objeto de estudio son los adultos. Es necesario tomar en cuenta que los adultos aprenden más por convicción e incluso por necesidad ya que pueden requerir los conocimientos para su trabajo, o para alguna actividad en específico por ello es que aprenden más eficientemente de sus errores, y saben perfectamente que el aprendizaje es responsabilidad suya.

En este sentido y como referencia, en nuestro país el Plan Nacional de desarrollo 2013-2018 de México, en su Introducción y visión general, apartado 2 Título *Capital humano para un México con Educación de Calidad* indica textualmente:

“Un México con Educación de Calidad requiere robustecer el capital humano y formar mujeres y hombres comprometidos con una sociedad más justa y más próspera. El Sistema Educativo Mexicano debe fortalecerse para estar a la altura de las necesidades que un mundo globalizado demanda. Los resultados de las pruebas estandarizadas de logro académico muestran avances que, sin embargo, no son suficientes. La falta de educación es una barrera para el desarrollo productivo del país ya que limita la capacidad de la población para comunicarse de una manera eficiente, trabajar en equipo, resolver problemas, usar efectivamente las tecnologías de la información para adoptar procesos y tecnologías superiores, así como para comprender el entorno en el que vivimos y poder innovar. La falta de capital humano no es sólo un reflejo de un sistema de educación deficiente, también es el resultado de una vinculación inadecuada entre los sectores educativo, empresarial y social. Los trabajadores mexicanos en el extranjero pueden y alcanzan niveles de productividad sobresalientes bajo cualquier medida. Por ello, en México se debe proveer a nuestra población con la más alta plataforma para el desarrollo de sus habilidades. A diferencia de otras generaciones, los jóvenes tienen a la mano el acceso a una gran cantidad de información. Sin embargo, en ocasiones carecen de las herramientas o de las habilidades para procesarla de manera efectiva y extraer lo que será útil o importante. Nuestros jóvenes requieren un camino claro para insertarse en la vida productiva. Los mexicanos de hoy deberán responder a un nuevo paradigma donde las oportunidades de trabajo no sólo se buscan sino que en ocasiones deben inventarse. La dinámica de avance tecnológico y la globalización demandan jóvenes capaces de innovar. Ante esta coyuntura, la educación deberá estar en estrecha vinculación con la investigación

y con la vida productiva del país. La nación en su conjunto debe invertir en actividades y servicios que generen valor agregado de una forma sostenible. En este sentido, se debe incrementar el nivel de inversión pública y privada en ciencia y tecnología, así como su efectividad. El reto es hacer de México una dinámica y fortalecida Sociedad del Conocimiento.” (Gobierno de la República, 2013)

De igual forma en el apartado de las cinco Metas nacionales, se indica en la meta tres que:

“Un México con Educación de Calidad para garantizar un desarrollo integral de todos los mexicanos y así contar con un capital humano preparado, que sea fuente de innovación y lleve a todos los estudiantes a su mayor potencial humano. Esta meta busca incrementar la calidad de la educación para que la población tenga las herramientas y escriba su propia historia de éxito. El enfoque, en este sentido, será promover políticas que cierren la brecha entre lo que se enseña en las escuelas y las habilidades que el mundo de hoy demanda desarrollar para un aprendizaje a lo largo de la vida. En la misma línea, se buscará incentivar una mayor y más efectiva inversión en ciencia y tecnología que alimente el desarrollo del capital humano nacional, así como nuestra capacidad para generar productos y servicios con un alto valor agregado.” (Gobierno de la República, 2013)

De los dos señalamientos nacionales anteriores, se desprende que por lo menos existe un conocimiento de las necesidades actuales de educación tomando en cuenta el desarrollo tecnológico existente, así como la necesidad de proporcionar a la población mayores facilidades para el desarrollo de sus habilidades y la necesidad de tener un aprendizaje a lo largo de nuestras vidas.

A continuación, me enfocaré particularmente en la educación para adultos bajo el criterio de la influencia que recibe el ser humano de normas y valores sociales, vigentes y aceptados, que regulan su comportamiento y que en momento dado, son un factor importante en su desempeño laboral.

2.2 Educación para adultos.

La educación se ha enfrentado al prejuicio de creer que ésta es para la etapa infantil y la juventud, en sus inicios, la educación para adultos partió del derecho de saber leer y escribir, es ahí cuando se empiezan a impartir cursos nocturnos a adultos y por ello se le consideró como formación especializada en resolución de problemas que presentaban los obreros en sus trabajos y para enseñarles artesanías, se crearon centros de capacitación técnica para indígenas con la finalidad de promover el desarrollo económico, social y cultural, posteriormente con el crecimiento económico, se extendió a los jóvenes para ayudarlos a conseguir empleo o desempeñar mejor sus actividades.

En la gubernatura de López Mateos (1958-1964) se dio especial atención al combate del analfabetismo y entre otras cosas, se fortalecieron las lecciones de radio que se impartían. Sin embargo, eso no era suficiente, también era necesario enseñar conocimientos prácticos y útiles a las personas adultas y sus comunidades. Era necesario persuadir a los recién alfabetizados a la lectura y a mejorar su calidad de vida. Del mismo modo se crearon otros centros de capacitación que no solo otorgaban prácticas agrícolas, también daban educación primaria a jóvenes que por su edad ya no podían cursar los estudios de manera regular.

Para 1965 los Centros de alfabetización para adultos impartían cursos intensivos sin división de grados escolares así como cursos para el desarrollo de habilidades específicas (belleza, corte y confección, electricidad). De igual forma continuaron las salas de lectura y las aulas móviles.

En 1966 el gobierno se enfocó en capacitar a la población rural con nuevas técnicas agrícolas para aprovechar mejor las tierras y evitar con ello la migración, el objetivo era motivar a la población para adoptar esos cambios y capacitarse en otros oficios.

Para 1973 se concreta la Ley Federal de Educación que estipula sus principios en “la formación de conciencia crítica, popularización del conocimiento e igualdad de oportunidades, flexibilización y actualización permanente del sistema educativo” (Solana, 1981, pág. 373).

La educación es entendida entonces como un proceso permanente de desarrollo y transformación tanto del individuo como de la sociedad y se estipula la educación extraescolar como medio de instrucción elemental o superior.

En 1975 surge el Plan Nacional de Educación para Adultos que atendió alfabetización de primaria y secundaria abierta, destinado a personas mayores de 15 años que no habían cursado o terminado sus estudios, también como parte de la educación extraescolar. La enseñanza para adultos se daba en tres niveles:

- Nivel Introdutorio o alfabetización
- Nivel Primario, para los que ya sabían leer y escribir
- Nivel Secundario, para aquellos que querían continuar preparándose.

En 1981 se crea el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) el cual tenía el objetivo de promover la investigación de campo de la educación para adultos además de capacitar a quienes iban a otorgar estos servicios y elaborar los materiales que se utilizarían.

Para 1983, el campo de la educación para adultos se concentra en alfabetización, educación básica, educación comunitaria y educación permanente así como capacitación no formal para el trabajo.

De lo anterior es que surge la consideración de que la educación sea constante como un proceso de aprendizaje que permite el desarrollo pleno del individuo y que abarca diferentes etapas de su vida. En este entendido, la educación busca básicamente que el individuo aprenda y la capacitación busca que mejore su productividad y eficiencia. Entonces, la capacitación como educación, se enfoca en transmitir conocimientos específicos bien definidos de acuerdo a las necesidades de la institución.

Ahora bien, a manera de puntualizar las diferencias entre la Educación Permanente (EP) y la Enseñanza de Adultos (EA) señalo lo siguiente:

La Educación Permanente (EP) es un prototipo educativo abierto a cualquier etapa de aprendizaje de la vida de una persona, pretende llevar a todos los niveles y estados de la vida del ser humano hacia un aprendizaje continuo, para que a cada persona le sea posible tanto recibirla como llevarla a cabo y mejorar conocimientos, competencias y actitudes. Podemos entender este movimiento como una de las revoluciones más importantes de nuestra época en el plano pedagógico.

Es importante considerar que para establecer una definición adecuada para la EP, debemos tener presente que no estamos hablando de un sinónimo de Enseñanza de Adultos (EA). Aunque ambas disciplinas ofertan una educación posterior a la edad escolar, mientras que la EA se centra en una determinada etapa de la vida, la edad adulta, la EP lo que pretende es la adquisición de conocimientos y destreza de forma continua a lo largo de la vida de la persona para que pueda adaptarse a los cambios que a su alrededor se vayan ocasionando, dándose, de este modo, un desarrollo integral de la persona y una mayor calidad de vida.

Dicho de otra manera y desde una perspectiva histórica, se pueden distinguir tres fases que generan el concepto de Educación Permanente:

- En la primera fase se pone énfasis a la Educación de Adultos, en el entendido de que nada de lo que procede de la educación de la escuela o de la pedagogía tradicional, puede servir para la Educación de Adultos si no hay una adaptación radical.
- En una segunda fase, tanto teóricos como prácticos toman conciencia del hecho de que entre educación de jóvenes y educación de adultos no hay una barrera, más bien hay continuidad entre una y otra.
- En la tercera fase, el concepto de Educación Permanente adquiere un sentido más amplio y se considera a la educación como extensiva a toda la duración de la vida humana, es decir, el final de una etapa de escolaridad obligatoria no es el final de la educación.

Una vez expuesto lo anterior y en vinculación con la capacitación, podemos entender a esta última como una modalidad educativa que se ubica hoy dentro del marco de los sistemas educativos no formales, como una forma de educación de adultos, se le conceptualiza como una forma educativa cuyo propósito fundamental es provocar cambios en las habilidades intelectuales, las destrezas manuales, los conocimientos, las aptitudes y las actitudes de las personas que ya ocupan un puesto de trabajo o que piensan ingresar en él.

2.3 Capacitación.

Para abordar de una manera más clara la capacitación, a continuación señalo algunos conceptos de diversos autores:

- Chiavenato (1993) la considera como un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.
- Blake (1997) sostiene que es un proceso para incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en los miembros de una organización, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.
- Para Gary Dessler (2009) la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La considera como un proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.
- García Colina (2004) opina que la capacitación es un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, o de un grupo de individuos o incluso una sola persona, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo.
- Williams y Davis (1991) consideran que es una actividad que se enseña a los empleados como forma de desempeñar su puesto actual.

Todas estas definiciones, aportan elementos importantes y debemos considerar que todos ellos son generados desde el aprendizaje, por lo anterior yo retomo el concepto de capacitación

desde la perspectiva de la teoría cognitivista con el objeto de señalar la influencia que tiene el aprendizaje en el desarrollo de habilidades y competencias laborales del ser humano.

El aprendizaje del ser humano puede verse descrito en distintas teorías, una de ellas es el cognitismo que centra su estudio en las actividades mentales y se fundamenta en que el individuo realiza una la interacción de conocimientos e información para procesarlos y convertirlos en aprendizaje. La capacitación como proceso de enseñanza – aprendizaje, está directamente vinculada con el cognitismo debido a su enfoque en el estudio de los procesos internos que conducen al aprendizaje.

En lo personal, comprendo a la capacitación como un conjunto de estrategias educativas orientadas al desarrollo de conocimientos, habilidades y por supuesto actitudes de las personas con el fin de alcanzar las metas establecidas, tanto en el ámbito personal como profesional y laboral. Si nos enfocamos únicamente en el tema laboral, es indudable y necesario seguir generando mayor satisfacción en el ofrecimiento de servicios, realizar correctamente cada paso del proceso de producción o bien mantener un estatus de calidad en el servicio. Por lo anterior, es importante seleccionar y utilizar las herramientas necesarias que le permitan al individuo desarrollar dichas habilidades y aplicarlas en todos los ambientes de su vida.

La capacitación también permite elevar el grado de desempeño del capital humano, hago un paréntesis para especificar la consideración del economista estadounidense Gary Becker respecto al capital humano como un aumento de la capacidad de producción de los individuos dentro de la organización, es decir, una mejora en la calidad de los hábitos del trabajo, es el uso de lo intangible, es la mezcla de las aptitudes y habilidades del individuo. (Garrido, 2007)

El capital humano se trata de un valor diferenciado de cada persona, es la posibilidad que tiene cada individuo para enriquecer mediante aportaciones, conocimientos y experiencia su capacidad productiva.

Pensando en esta interrelación de la educación y la capacitación con el capital humano, esta última es una inversión que genera utilidad en el futuro y que favorece de diversas formas al

crecimiento tanto económico como laboral y personal. Entonces el papel del aprendizaje y la educación desde este enfoque, es importante en la generación de conocimiento (Monrroy, 2009)

En general, la capacitación nos permite generar trabajadores eficientes, desarrollar aptitudes y lograr comportamientos diferentes, por ello, como formación permanente respecto a las funciones laborales del puesto de trabajo, coloca al individuo en circunstancias de competencia y mejora su desempeño.

Es importante considerar que la sociedad actual requiere de nuevos conocimientos, apoyo de las tecnologías, aplicar nuevos métodos de productividad, individuos más preparados y bien capacitados. Todo lo anterior encaminado correctamente se verá reflejado en todos los sectores tanto social como económico, político, cultural y hasta individual, pues si bien la capacitación favorece a los miembros de una organización para desempeñar sus funciones de mejor forma, sus beneficios pueden prolongarse toda su vida laboral y personal incluso para futuras responsabilidades ya que se genera un impulso en su potencial reflejando un impacto positivo a la institución.

Mediante la capacitación, los individuos elevan sus habilidades e impulsan su potencial, reflejando un impacto positivo a la institución. Entonces, actualizarse de esa forma, significa avanzar en la búsqueda de un crecimiento personal, fortalecer la forma de adaptarse a los cambios de nuestro ambiente laboral y evita rezagarse en procesos que no permiten ser competitivos y productivos.

La capacitación es una de las principales herramientas para obtener resultados eficientes en el capital humano, por lo que es importante tener claro que no es solo para los nuevos integrantes de una organización, es también para los que ya forman parte de ella considerando el puesto y las tareas que realizan, pues implica una actualización de información, conocimiento de nuevos procedimientos y ayuda a reforzar actitudes positivas en los empleados experimentados.

Actualmente, la globalización ha generado necesidades de innovación tanto en tecnología como en procesos administrativos que permitan organizar, guiar y controlar con éxito el conjunto de nuevas tareas encaminadas a la mejora en distintos ámbitos. Es aquí donde la capacitación demuestra su importancia como medida administrativa pues prepara a los individuos con capacidades específicas a fin de desarrollar eficaz y eficientemente los nuevos trabajos.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa o institución, por ello es sumamente importante su identificación con la misma así como la influencia que tenga en ella, estos aspectos son decisivos en el desarrollo, evolución y futuro de la institución, esto es la base que permite el cambio permanente y evita en lo posible, un avance de la competencia. (Aguilar, 2003, pág. 7)

En resumen, la importancia de la capacitación repercute en temas como productividad, calidad de servicio o productos, planeación de recursos humanos, desarrollo personal, motivación, reorganización institucional, entre otros.

Ahora, por lo que se refiere a los objetivos de la capacitación, algunos que me parecen importantes señalar en particular para este trabajo del Instituto Mora son los siguientes:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas de su cargo.
2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
3. Aumentar la motivación de los empleados o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión.
4. Desarrollar el sentido de responsabilidad mediante conocimientos apropiados.
5. Lograr cambios de comportamiento con el fin de mejorar las relaciones interpersonales.
6. Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
7. Mantener a todo el personal permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.

En este momento es importante recordar que el Instituto Mora pertenece al CONACYT y por lo tanto es una institución pública y debemos entonces ubicarnos ahora en este sector, el cual se amplió cuantitativa y cualitativamente al mismo tiempo que creció la banca impulsada por las actividades financieras, generando así una demanda de recursos humanos calificados que el país intentó resolver de acuerdo con su grado de desarrollo y requerimientos específicos. Evidentemente los objetivos varían según las funciones de cada institución y del sector productivo o de servicios en donde se pretenda dar la capacitación. (Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, 1980)

Cada día y de manera constante, las empresas y las instituciones de gobierno comprueban que el capital humano, es decir, la destreza intelectual o conocimientos de su personal, son la base de la organización, son quienes pueden incrementarles ventas, mejorar en la calidad del servicio y obtener así mejores resultados en la opinión pública, son el centro de la ventaja competitiva y por supuesto, todo ello basado en la búsqueda de crecimiento. Lo anterior significa que con el tiempo habrá mayor inversión en la capacitación y con los cambios generados dentro de las organizaciones, se harán exigibles los compromisos de ambas partes, tanto de la institución como del recurso humano.

Quiero puntualizar que la capacitación de los empleados debe también contribuir a lograr la modernización de la organización, en el caso de las instituciones públicas de la misma manera, fortalecer la capacidad de gestión. A continuación y con las referencias anteriores, me enfocaré en la capacitación específicamente en el Sector Público, que es el sector del que depende el Instituto Mora.

2.3.1 Capacitación en el Sector Público.

Como un breve antecedente, consideremos que en los inicios de la administración pública, no se tenía una clasificación de puestos, los trabajadores desempeñaban diversas funciones para la selección de cualquier servidor público, los aspectos que se consideraban eran, como requisito indispensable, ser español de nacimiento, para los puestos más importantes (virrey, alcalde, delegado), el criollo sólo tenía acceso a los puestos de menor importancia dentro del gobierno. El aprendizaje o capacitación de los servidores públicos de la Colonia se daba dentro

de la administración pública en forma empírica, por no estar sistematizada la capacitación como tal (Chavez, 1988, pág. 50).

Uno de los objetivos principales de la capacitación en la administración pública es mejorar la calidad de la presentación de los servicios a cargo del Estado. En este sentido, el sector público debe ser una representación de ejemplo y dirección en programas innovadores y tendencias que permitan beneficiar a la mayoría de la población. Es por lo anterior que sus parámetros de evaluación, van en función de la producción de bienes y servicios que generan, es decir, el bien social que produce.

Es importante señalar que la capacitación en el sector público, es comúnmente entendida como el proceso de enseñanza-aprendizaje que favorece el desarrollo de aptitudes en lo que se refiere al conocimiento y habilidades, favorece también el cambio de actitudes para transformar positivamente la conducta del personal con respecto a su trabajo. (Saeb, 1980, pág. 28)

Vale la pena destacar que paulatinamente se ha ido poniendo énfasis en la capacitación del personal de este sector para incrementar los niveles de productividad, considerando su impacto en diversos ámbitos tales como:

- Económico, para incrementar la eficiencia, honradez y control del gasto público.
- Social, para lograr la promoción del trabajador, ascensos en escalafón, incremento salariales y por ende, un mejor nivel de vida.
- Político, para lograr una mayor participación de los trabajadores en su área o bien unidad productiva, sensibilizar hacia las políticas concretas de la organización y fomentar el servicio público de carrera.
- Educativo, generar un cambio del personal en cuanto a la concepción de la burocracia, capacitar al personal de nuevo ingreso con módulos de inducción y relaciones humanas, actualización del personal en su puesto actual de trabajo, desarrollar habilidades y destrezas para puestos específicos.

Actualmente, el contar con una administración pública dinámica y eficiente requiere que sus áreas operativas, administrativas y ejecutivas se encuentren permanentemente en un proceso de aprendizaje para innovar y establecer cambios en los procedimientos de trabajo y en su accionar en su conjunto. En este mismo sentido, la capacitación permite la promoción profesional y social de los trabajadores y favorece la adaptación a los cambios que se pueden generar en las simplificaciones administrativas y reestructuras de la organización.

Es importante tomar en cuenta que la formación profesional, es decir, la capacitación y el adiestramiento son herramientas fundamentales para permitir ya sea el ingreso a una vida laboral, la permanencia en el mismo o incluso, la evolución a otras actividades laborales.

Dado el contexto económico nacional e internacional, es evidente la necesidad de reorientar el enfoque de la capacitación y el adiestramiento; las economías globales actualmente se enfocan en la calidad y competitividad y estos dos aspectos se atienden considerando como base la capacitación, pues se requiere de personas calificadas, capaces de mejorar los conocimientos adquiridos y a su vez producir nuevos conocimientos y aplicarlos (Castañeda, 2007).

En cuanto a la parte de organización, procedimientos y costumbres, depende de cada dependencia, de su administración, de la disponibilidad de recursos, de la infraestructura y negociación con los sindicatos, todo ello se expresa en las Comisiones Mixtas de cada una. También es necesario que la dependencia cumpla con los requisitos de Ley establecidos para el tema.

Sin embargo, es importante señalar que en muchas ocasiones, los sujetos que recibirán la capacitación no tienen injerencia en lo que respecta al diseño, programación, promoción, evaluación y acreditación de ella. Estas decisiones son tomadas por los Departamentos de capacitación correspondientes (en caso de que exista) o por la institución externa contratada para ello. Esto genera que no se consideren las necesidades reales de capacitación y aspiraciones de los trabajadores.

En este trabajo enfocado al Instituto Mora, es necesario señalar que no se cuenta aún con un Departamento que se haga cargo de todas las funciones relacionadas a la capacitación por lo que las decisiones son tomadas con base en consultas breves a los titulares de las áreas sustantivas y operativas del Instituto, existiendo una alta propensión a destinar esfuerzos y recursos de acuerdo al juicio del jefe inmediato superior, aunado a lo anterior, no hay quien ejerza los mecanismos para promover y vigilar el cumplimiento legal de dichas funciones por lo que la operación es parcial. Lo anterior será basado en la consideración de las prioridades reales del Instituto, el reconocimiento de los particulares problemas de la gestión de la capacitación y la limitación y restricción de recursos públicos.

La capacitación de los empleados públicos no debe ser un catálogo de cursos hecho con el fin de cumplir necesidades únicamente institucionales o legales, debe dar respuesta también a la formación personal considerando las múltiples interrelaciones que tiene la capacitación con problemas sociales, económicos, culturales y políticos de las poblaciones productivas en donde se imparte. Lo anterior sin perder de vista que los procesos de servicios y productos son para usuarios ciudadanos y por ende, este manejo de herramientas y técnicas de calidad deberán ser aplicadas en la labor cotidiana del servidor público. Sin embargo, se requiere concientizar a los empleados públicos frente a su responsabilidad en estos procesos de aprendizaje con el fin de adaptarse a los cambios, mejorar los servicios y atender las exigencias del desempeño laboral.

Así, las competencias laborales deben estar presentes cuando se diseñen los perfiles de puestos, en la aplicación de la selección de personal, la evaluación del desempeño y por supuesto la programación anual de capacitación.

Puedo afirmar que la administración pública requiere tener organismos funcionando con calidad y cumpliendo con las responsabilidades y compromisos gubernamentales, estableciendo las estrategias necesarias para impulsar la modernización de la administración pública, así como generar procesos de mejora continua y modelos de calidad en los ámbitos federal, estatal y municipal.

En resumen, fueron muchas las causas que originaron el establecimiento sistemático de la capacitación para los trabajadores, entre ellas las relaciones obrero-patronales, el impacto de la automatización y mecanización de los procesos productivos, y por supuesto, el auge de los proyectos que relacionaban capacitación con desarrollo. Bajo este entendido, se pueden identificar entonces diversas modalidades como la capacitación en el sector rural, la capacitación industrial, capacitación obrera y capacitación en el sector público que es la consideré para el presente trabajo, pero para tener claridad del tema, es necesario establecer en primera instancia las bases legales que la regulan.

2.4 Bases legales y antecedentes de la capacitación del siglo XXI en México.

Con respecto a los antecedentes de la capacitación, es importante tomar en cuenta que en las sociedades antiguas, no existía un proceso formal de enseñanza en el trabajo o para el trabajo, todo el conocimiento era transmitido de manera directa, las personas más experimentadas, enseñaban todo a aquellos que se encargarían posteriormente de dicho trabajo. Esta capacidad para reproducir y asimilar conocimientos y al mismo tiempo generar destreza, habilidades y modificación de actitudes, impulso la civilización y cultura del país.

Posteriormente, en México se implementó el sistema de aprendices quienes bajo la supervisión de un maestro, tenían la oportunidad de aprender un oficio y recibir como pago comida y alojamiento, una vez que ya tenían los conocimientos necesarios, se convertían en oficiales y recibían un pago por su trabajo.

Este sistema de aprendices sobrevivió mucho tiempo ya que la industrialización y el desarrollo tecnológico en México no evolucionaron con la misma rapidez que en otros países. Sin embargo, paulatinamente se fueron implementando los procesos productivos y con el perfeccionamiento tecnológico, se hizo necesario reemplazar el sistema de aprendices por uno capaz de satisfacer una mayor demanda, a partir de entonces es que la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más formal y complejo. (Reynoso, 2007)

Las causas históricas que originaron las acciones iniciales sobre capacitación y su establecimiento para los trabajadores fueron la creciente industrialización y a su vez el crecimiento de la economía.

Con el paso del tiempo, se han ido generando grandes cambios como requerimientos de competitividad y modernización de la sociedad, lo que ha hecho que la capacitación se vuelva vital para las organizaciones buscando que sus empleados tengan un desarrollo integral, es decir, que estén mejor preparados para satisfacer las necesidades de la organización y el cumplimiento de sus metas.

En México existe un marco legal que regula todos los temas relacionados a la capacitación, sin embargo, en un principio estaba orientado hacia aspectos técnicos y de procesos productivos más que a los recursos humanos, éstos estaban en segundo plano. Por supuesto no existían condiciones adecuadas para el trabajo y mucho menos lineamientos específicos a seguir.

Solo como referencia señalo que fue en 1917 cuando se promulgó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que en su artículo 123 decretó los derechos de los trabajadores, a su vez, la Comisión de Constitución del Congreso Constituyente aceptó agregar el proyecto del artículo 5º que contenía el principio de libertad de trabajo y la jornada máxima de ocho horas, descanso semanal y la prohibición de trabajo nocturno para niños y mujeres, sin embargo, esta propuesta dividió la opinión de la Comisión, por una parte la de evitar establecer algún precepto reglamentario y por la otra la de sacrificar la estructura de la Constitución y no al individuo, esta última fue la que obtuvo mayor consenso. De aquí parte la idea de que entonces todos los principios del aspecto laboral, se tratarán en un capítulo o título de la Constitución y el artículo 123 fue aprobado por unanimidad. (Reynoso, Notas sobre la Capacitación en México, 2007).

El derecho de los trabajadores a recibir capacitación, se originó en la Reforma a la Constitución publicada en el Diario oficial de la federación del 9 de enero de 1978 del cual se deriva la fracción XIII del artículo 123, apartado A, el cual establece que:

“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria establecerá los

sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”.

La capacitación a los trabajadores, deberá impartirse durante las horas de su jornada laboral a menos que se establezca un acuerdo previo entre el patrón y el trabajador.

Las acciones iniciales sobre capacitación se enmarcan dentro de lo que se ha conocido en toda América Latina como la etapa de "sustitución de importaciones"; es decir, el crecimiento hacia afuera y una creciente industrialización, en consecuencia, las nuevas técnicas exigían mano de obra calificada, capaz de hacer funcionar eficientemente las nuevas empresas industriales. El proceso de industrialización comenzó a generarse en las grandes ciudades y la gran masa de población rural inició su migración hacia ellas en busca de oportunidades de empleo. Paralelamente, el desarrollo de la industria comenzó a fortalecer una infraestructura de comercio y servicio que venía a apoyar el crecimiento del sector secundario de la economía. (Pinedo, 1990)

Nada es estático en la vida, todo cambia y de una forma muy rápida incluyendo los conocimientos, principalmente en ésta era de cambios y tecnología que tanto nos exige, por lo tanto, es necesario estar acorde con dichos cambios y aceptarlos reconociendo su importancia en nuestro desarrollo presente y futuro.

Cada cambio y experiencia por más traumática que parezca, deben significar una motivación y una enseñanza para ser mejores cada día, y para ello es necesario adquirir conocimientos a través de la capacitación ya que esto generará mejores resultados en todo lo que se haga y ayudará a hacerle frente a todos los retos que nos impone el fenómeno global en el que vivimos.

2.4.1 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala la importancia de la capacitación en diferentes apartados, por ejemplo se señala que:

1. La Federación, los Estados y los Municipios tienen la obligación de garantizar e incrementar la capacitación productiva destinada a los pueblos indígenas. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 2 Apartado B Fracción II)
2. La Federación y los estados deben proporcionar capacitación para el trabajo como un medio de readaptación social (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art.18)

Con mayor detenimiento expongo ahora algunos fragmentos del Artículo 123, apartado "A", del TÍTULO SEXTO, Del Trabajo y de la Previsión Social:

Artículo 123. Toda persona tiene derecho 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. El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A. Entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos, y de una manera general, todo contrato de trabajo:

- I. La duración de la jornada máxima será de ocho horas;
- II. La jornada máxima de trabajo nocturno será de siete horas. Quedan prohibidas: las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche, de los menores de dieciséis años;
- III. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis tendrán como jornada máxima la de seis horas;
- IV. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos;

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 (Aguilar M. J., 2010)

Otra regulación jurídica del tema la encontramos en la Ley Federal del Trabajo que explico a continuación.

2.4.2 Ley Federal de Trabajo.

En México actualmente se encuentran por separado a los trabajadores al servicio del estado y los empleados del sector privado, en este sentido es importante señalar que la Constitución de 1917 no establecía originalmente esta diferenciación ni establecía tampoco una disposición específica para tipificar a los empleados públicos, fue hasta 1931 que la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 2º, estableció que las relaciones entre el estado y sus servidores se regirían por las leyes del servicio civil que se expidieran (Camarena, 2013)

La Ley Reglamentaria a la que hace referencia el artículo 123 de la Constitución, es la Ley Federal del Trabajo que retoma lo plasmado en su contenido y establece en el Capítulo III Bis Art.153-A lo siguiente sobre la capacitación y el adiestramiento:

“Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, 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.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la secretaria del trabajo y previsión social.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, 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 realizara fuera de la jornada de trabajo.” (Ley Federal del Trabajo, 2015).

En esta Ley se estable que todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento, los mandatos constitucionales antes señalados, fueron retomados por la legislación y fue así como en 1978, se reforma la Ley Federal del Trabajo estableciendo en su artículo 3o lo siguiente:

“El trabajo es un derecho y un deber social. No es 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. Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.”

Su artículo 25 constituye que el escrito en que consten las condiciones de trabajo, deberá establecer la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, confirma lo dispuesto en esta Ley. Otro artículo relacionado al tema es el 132, mismo que señala que son obligaciones de los patrones proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

En el mismo año se adiciona el Capítulo III Bis con su artículo 153-A hasta la fracción 153-X que tratan también sobre la capacitación y el adiestramiento para los trabajadores y es aquí donde se establece la obligación de todo patrón para proporcionarla, obteniendo el trabajador este beneficio que le permitiría elevar su nivel de productividad y nivel de vida conforme a los planes y programas formulados por el patrón y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Dicha capacitación se puede proporcionar dentro o fuera de la empresa e impartirla personal propio o instructores, instituciones y escuelas externas especializados, mismos que deberán estar autorizados y registrados por la STPS.

Actualmente los objetivos de la capacitación y el adiestramiento se encuentran determinados en el mismo Artículo 153, fracción C de la Ley Federal del Trabajo, los cuales son:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las

nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;

- II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;
- III. Incrementar la productividad;
- IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

(Ley Federal del Trabajo, 2015, pág. 36)

Es importante señalar que para el personal de nuevo ingreso que reciba capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, prestará 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.

En dichos contratos, cada empresa deberá incluir cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores y establecer en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar a la misma, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Cuando por alguna razón el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la STPS los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro del plazo que corresponda, o bien cuando a pesar de presentarlos no los lleve a cabo, será sancionado conforme al título dieciséis, artículos 992 y 1002 que establece con precisión las sanciones como por ejemplo que se impondrá al infractor una multa tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente, que puede ser de 3 a 315 veces el salario mínimo, en el lugar y tiempo en que se cometa la violación consideración la gravedad de la falta y las circunstancias del caso.

Las obligaciones de quienes asistan a los cursos, también estipuladas en el Art. 153 fracción H son:

1. Asistir puntualmente a las actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento
2. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento
3. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

La Ley Federal del Trabajo también señala que en cada empresa se debe constituir una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, esta Comisión vigilará la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, todo conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Otra obligación de las empresas, es que dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, deberán presentar para su aprobación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado llevar a cabo.

Las empresas en las que no rija el 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. De la misma forma, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, los planes y programas de capacitación deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.

- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- 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.
- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.

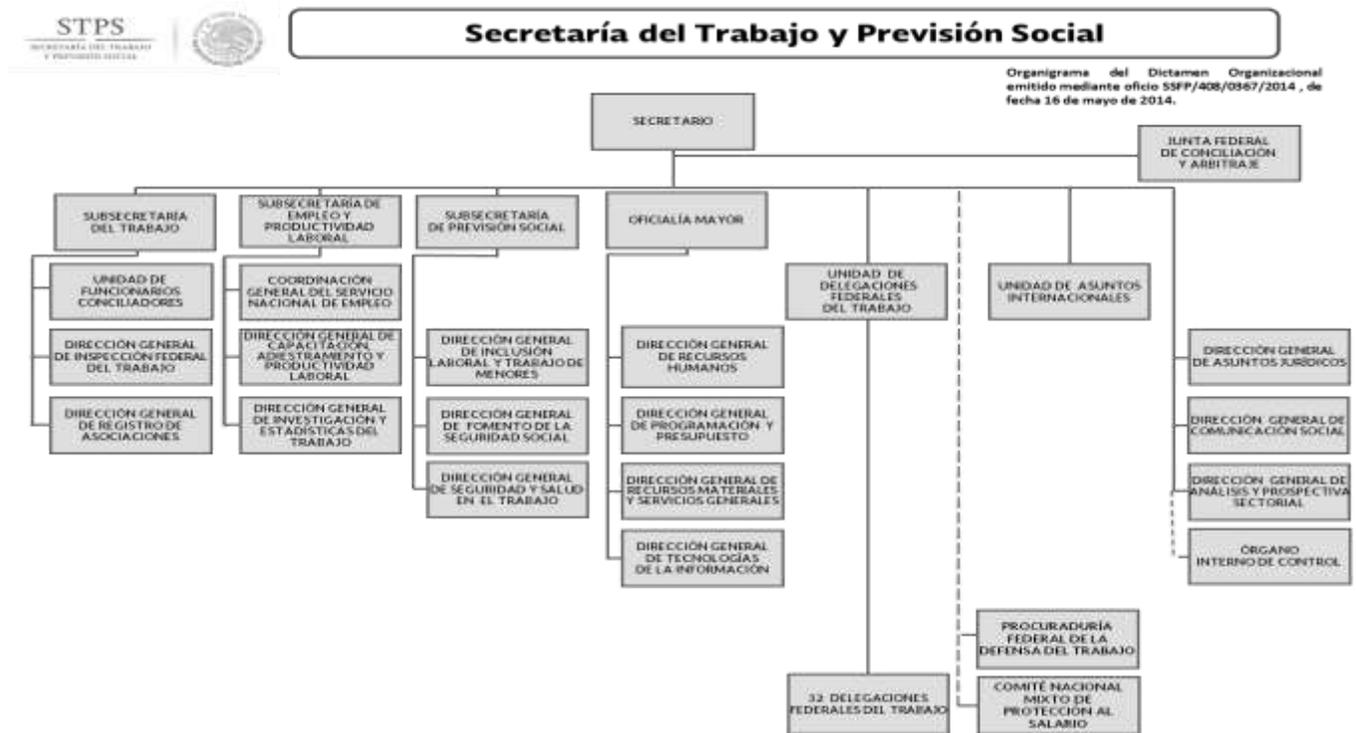
Otras especificaciones del Art. 153 en su fracción V son que en el caso de que exista un programa de capacitación y un trabajador se niegue a recibir ésta, porque considere que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto, deberá acreditar con documentos dicha capacidad o bien presentarse ante la entidad instructora y aprobar el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la constancia de habilidades laborales que corresponda. 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.

El derecho a la capacitación de los trabajadores, ha generado la existencia de diversas instituciones que de una u otra manera se ocupan del tema, tales como la Procuraduría Federal de defensa del Trabajo, la Junta de Conciliación y Arbitraje y por supuesto la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, misma que es regulada por la Ley orgánica de la Administración Pública Federal que en su artículo 40 establece las atribuciones que le corresponden.

Para llevar a cabo dichas atribuciones, la Secretaría cuenta con algunas Subsecretarías, Oficialía Mayor, Direcciones Generales y Direcciones de área, a continuación haré mención de la Dirección encargada particularmente de la Capacitación, el adiestramiento y la productividad laboral.

2.4.3 Intervención de la Dirección General de Capacitación, Adiestramiento y Productividad Laboral de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tiene a su cargo la Subsecretaría de empleo y productividad Laboral, de ella depende la Dirección General de Capacitación, Adiestramiento y Productividad Laboral (DGAPL) misma que realiza los registros de las obligaciones legales de capacitación, adiestramiento y productividad en el país. La Ley Federal del Trabajo y sus respectivas reformas que entraron en vigor el 01 de diciembre de 2012, impactaron de forma directa a las obligaciones legales que tienen en materia de capacitación las empresas.



Su misión es promover el incremento y democratización de la productividad laboral, a través del diseño y operación de programas y acciones de capacitación y adiestramiento, así como la integración y difusión de información en materia de competencias y habilidades laborales. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2015)

Lo anterior con el fin de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, mejor desempeño de los centros de trabajo e incrementar la productividad. Para

entender con mayor claridad los objetivos y funciones de la DGAPL, me permito mencionar a continuación los objetivos y responsabilidades.

Sus Objetivos son:

- Contribuir al incremento de la productividad laboral y su democratización mediante el diseño y ejecución de programas y acciones en materia de capacitación y adiestramiento.
- Diseñar y coordinar estrategias y acciones en materia de capacitación y adiestramiento, para promover el desarrollo y mejoramiento de las competencias laborales de los trabajadores en los centros de trabajo.
- Integrar y difundir información que contribuya a la definición de políticas públicas en materia de capacitación, competencias laborales y vinculación entre la oferta educativa y los requerimientos de los sectores productivos.

Sus atribuciones y responsabilidades son las siguientes:

- Promover el incremento de la productividad laboral con beneficios compartidos;
- Apoyar en los trabajos del Comité Nacional de Productividad y, a solicitud expresa, asesorar a las Comisiones Estatales de Productividad;
- Elaborar y proponer al superior jerárquico el anteproyecto de reglas o lineamientos de operación e indicadores de evaluación y gestión de los programas de la Secretaría en materia de capacitación, adiestramiento y productividad de los trabajadores;
- Promover, en los contratos colectivos de trabajo, la inclusión de cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas establecidos;
- Coordinar con las autoridades competentes el régimen de normalización y certificación de competencias laborales, con el fin de:
 - a) Determinar los lineamientos generales aplicables en toda la República para la definición de aquellos conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación, así como de los procedimientos de evaluación correspondientes. Para la fijación de dichos lineamientos, se establecerán procedimientos que permitan considerar las necesidades, propuestas y opiniones de los diversos sectores productivos y
 - b) Establecer un régimen de certificación, aplicable a toda la República, conforme al cual sea posible acreditar conocimientos, habilidades o destrezas, intermedios o terminales, de manera parcial y acumulativa, que requiere un individuo para la ejecución de una actividad productiva, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos.
- Diseñar y actualizar mecanismos y herramientas para observar el comportamiento, tendencias y prospectivas en materia de capacitación, adiestramiento y productividad laboral;
- Diseñar y poner a disposición de los sectores productivos herramientas e información útil para contribuir al incremento de la productividad con beneficios compartidos;
- Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo en las modalidades presencial y a distancia y prestar servicios de asesoría que, para incrementar la productividad en el trabajo, requieran los sectores productivos del país;
- Establecer los criterios generales y requisitos, así como definir los procedimientos que deban observar los patrones y trabajadores, para acreditar el cumplimiento de las obligaciones que señala la Ley Federal del Trabajo, en materia de capacitación, adiestramiento y productividad;
- Establecer los criterios y requisitos que deben cumplir las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como su personal docente y los instructores

independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento; supervisar su correcto desempeño, expedir las autorizaciones conforme a las disposiciones jurídicas aplicables y realizar los registros correspondientes para su operación y, en su caso, cancelación;

- Promover y proporcionar asistencia técnica para facilitar la oportuna constitución y el correcto funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad en los centros de trabajo;
- Registrar y sistematizar las constancias de competencias o de habilidades laborales que acrediten la capacitación y el adiestramiento recibidos por los trabajadores en las empresas, así como los certificados, diplomas, títulos o grados de estudio, expedido por autoridad facultada para ello o por particulares con reconocimiento de validez oficial, a favor de quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren o sean similares a los incluidos en el Catálogo Nacional de Ocupaciones;
- Proponer al superior jerárquico la emisión de convocatorias, dirigidas a los sectores productivos, para formar Comités Nacionales de Capacitación, Adiestramiento y Productividad en las ramas industriales o actividades en que se juzgue conveniente, así como fijar las bases relativas a la integración y el funcionamiento de dichos Comités;
- Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales idóneos para los planes y programas de capacitación y adiestramiento, considerando la opinión del Comité Nacional de Capacitación, Adiestramiento y Productividad que corresponda;
- Estudiar sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo y, en su caso, sugerir a los patrones el establecimiento de los sistemas generales que estime más apropiados;
- Coordinar acciones con la Secretaría de Educación Pública para sugerir, promover y organizar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento en el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados, conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, Ley General de Educación y demás disposiciones en vigor;
- Integrar y mantener actualizado el Padrón de Trabajadores Capacitados, con base en las constancias de competencias o de habilidades laborales expedidas a los trabajadores;
- Establecer los lineamientos generales para la práctica de exámenes de suficiencia a los trabajadores, de conformidad con las disposiciones legales aplicables;
- Coordinar y administrar el acervo documental y la prestación del servicio de información bibliográfica y audiovisual en materia de capacitación, adiestramiento y productividad en el trabajo;
- Implementar, difundir y actualizar de forma permanente el diagnóstico ocupacional y el sistema de información por competencias laborales, en coordinación con las autoridades educativas competentes, con el propósito de apoyar la vinculación entre la oferta educativa y la demanda laboral;
- Proponer al superior jerárquico estudios para vincular la formación profesional con aquellas áreas prioritarias para el desarrollo regional y nacional;
- Realizar estudios e investigaciones que permitan orientar los procesos educativos a las necesidades del sector productivo en materia de capital humano, en coordinación con las autoridades correspondientes y las universidades e instituciones de educación técnica y superior;
- Promover la articulación de políticas educativas y laborales, a fin de que los modelos educativos, planes y programas de estudio respondan a las necesidades de los sectores productivos;

- Desarrollar y proponer a las organizaciones empresariales, a las universidades e instituciones de educación técnica y superior modelos de vinculación que faciliten la inserción laboral de sus egresados y
- Promover, coordinar y organizar acciones relativas al estudio, identificación y reconocimiento de las mejores prácticas laborales del sector productivo.

(Manual de Organización General de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2015)

Una vez señalados los objetivos y responsabilidades anteriores, puedo concluir que esa Dirección apoya y facilita la integración y funcionamiento, tanto de documentos como procedimientos relacionados a la elaboración de planes y programas de capacitación, así como el debido cumplimiento legal de los interesados, ya sean instituciones o empleados. Evidentemente, el Instituto Mora deberá considerar su acercamiento a esta Dirección para todos los trámites y asesoría necesaria en el tema de capacitación.

Esta Dirección General señalada anteriormente, emitió el “Acuerdo por el que se dan a conocer los criterios administrativos, requisitos y formatos para realizar los trámites y solicitar los servicios en materia de capacitación, adiestramiento y productividad de los trabajadores”, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de junio de 2013. En dicho Acuerdo se establece que para los patrones cuyas relaciones de trabajo se rigen por las disposiciones del Artículo 123, Apartado “A” de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y con el propósito de dar cumplimiento a las obligaciones en materia de capacitación, adiestramiento y productividad, deberán realizar los siguientes trámites:

1. Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad para empresas que tengan más de 50 trabajadores, (registros internos de la empresa) formato DC-1
2. Elaboración del Plan y Programas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, (registros internos de la empresa) formato DC-2
3. Expedición de Constancias de Competencias o de Habilidades Laborales, formato DC-3 (registros internos de la empresa)
4. Presentación de Lista de Constancias de Competencias o de Habilidades Laborales, formato DC-4 (registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de forma impresa o por internet, según corresponda).

5. Agentes capacitadores externos, formato DC-5
 - A. Instituciones, escuelas u organismos de capacitación
 - B. Instructores Independientes

(Acuerdo por el que se dan a conocer los criterios administrativos, requisitos y formatos para realizar los trámites y solicitar los servicios en materia de capacitación, adiestramiento y productividad de los trabajadores, 2015)

Los documentos soporte de estos trámites, los debe resguardar cada empresa ya que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se los podrá solicitar en cualquier momento asumiendo sus facultades de inspección.

Por otra parte, las personas morales y físicas con actividades empresariales como instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación y los instructores independientes que impartan servicios de capacitación y adiestramiento, deberán realizar, los siguientes trámites según sea el caso:

1. Registro inicial, formato DC-5 (registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social); y en su momento
2. Modificación de cursos o programas y/o modificación de plantilla docente, formato DC-5 (registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social).

Para realizar estos trámites, deben presentarse en la Delegación Federal del Trabajo o en el módulo de Registro de la Dirección General de Capacitación según corresponda de acuerdo al domicilio de la empresa. Para el caso del Distrito Federal existen 2 instancias de atención de acuerdo a la delegación política del domicilio de la empresa:

Módulo de Registro de la Dirección General de Capacitación

Carretera Picacho al Ajusco #714 Edificio "A" Mezanine Col. Torres de Padierna Tlalpan C. P. 14209 Tel. 3000 2700 ext. 5382 o 5288

Las Delegaciones que se atienden son Álvaro Obregón, Benito Juárez, Coyoacán, Cuajimalpa, Iztapalapa, Magdalena Contreras, Milpa Alta, Tlahuác, Tlapan, Xochimilco, Estado de México y toda la República.

Delegación Federal del Trabajo en el Distrito Federal

Azcapotzalco la Villa #311, segundo piso, Col. Barrio de Santo Tomas Azcapotzalco C. P. 02020
Metro ferrería Tel. 5003 1000 ext. 1950 o 1952

Las Delegaciones que se atienden son Azcapotzalco, Cuauhtémoc, Gustavo A. Madero, Iztacalco, Miguel Hidalgo, Venustiano Carranza.

(Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2012)

En síntesis y retomando los dos temas fundamentales de este capítulo que son la educación y la capacitación, es necesario considerar que las distintas realidades formativas del individuo, es decir su educación vinculada con la generación de aprendizaje mediante la capacitación, y la injerencia de esta última en la organización, la normatividad que la rige y los beneficios que ofrece, todo en conjunto, forman un eslabón fundamental en el desarrollo del Instituto por lo que debe ser considerada con una mayor importancia.

CAPÍTULO III ETAPAS DE ANÁLISIS DE PUESTO, PERFIL DE PUESTO Y REESTRUCTURACIÓN DE PERFILES ADECUADOS AL INSTITUTO MORA.

Es necesario pensar que si las organizaciones realizaran un análisis acerca de las veces que se equivocan sus empleados al ejecutar sus actividades y cuánto les cuesta esta serie de errores, seguramente verían de otro modo a la capacitación. Es por ello que los perfiles de puestos existen para identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos.

Debo hacer notar que la descripción de puestos de trabajo es el conjunto de actividades que realiza una persona y que ocupa un lugar formal en el organigrama de una institución, cuando a este puesto de trabajo se le van poniendo las características que debe tener su ocupante, se convierte en un Perfil de puesto. Este Perfil de puesto, es una recopilación de requisitos y cualidades personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las actividades de un empleado tales como nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Es también una herramienta que facilita a la administración de personal, realizar un análisis y descripción para proponer mejoras y solucionar problemas.

Esta definición de puestos nos permitirá desarrollar metas de desempeño para cada puesto, diseñar entrevistas apropiadas para los candidatos a nuevos empleados, determinar si un candidato está calificado para realizar las actividades descritas en el puesto así como calificar y evaluar la estructura de recursos humanos de la organización.

Realizar un análisis de dichos perfiles, nos permite examinar cuáles son los requerimientos básicos de cada uno en función de las actividades, conocimientos y habilidades que debe tener el personal que ocupe determinado puesto. Si este análisis no es el adecuado, pueden existir inconsistencias e imprecisiones en las actividades generando así el incumplimiento de los objetivos planteados por la institución.

Si una institución carece de un sistema adecuado de organización, es decir, puestos y funciones, los responsables de la toma de decisiones tendrán dificultades para encontrar candidatos adecuados que reúnan las características necesarias para cubrir un puesto, identificar niveles salariales, así como la creación de programas de capacitación y desarrollo.

Como referencia del concepto, debemos considerar que el análisis de puestos de trabajo es el proceso a través del cual un puesto de trabajo es separado en unidades menores y plenamente reconocibles, comúnmente llamadas tareas. Este proceso implica cuestionar, tomarse el tiempo de observar y entender cada tarea, sus limitaciones y exigencias, con el fin de evitar duplicidad y detectar omisiones. (Fernández, 1995, pág. 57)

Ahora bien, realizar un análisis de perfiles con el fin de reestructurarlos, permite identificar tanto los puntos fuertes como los débiles en los actuales perfiles de puestos de cada área o departamento y por ende de la institución completa, en este caso en particular de la Subdirección de Publicaciones del Instituto Mora, esta identificación ayuda a separar las posibles amenazas de cara al futuro para minimizarlas así como aprovechar las oportunidades que se pueden presentar con las modificaciones necesarias. Así pues, el análisis y descripción de puestos de trabajo es el proceso básico que debe llevarse a cabo para obtener, de manera ordenada y sistematizada, toda la información requerida para estructurar un perfil de puesto.

Lo más importante de la herramienta de análisis y diagnóstico es determinar el valor que cada persona o bien eslabón operativo de la cadena de Recursos Humanos proporciona a la institución, por lo que si alguno de ellos no logra aportar lo necesario, se debe incorporar a otras funciones donde sí aporte. Esto se debe hacer como inicio en un departamento específico hasta lograr atender la institución completamente. Con lo anterior, se puede determinar qué personas o qué áreas no están aportando valor alguno a la institución e incluso, en caso extremo, si están dañando su imagen o sus resultados.

Las principales utilidades al realizar el análisis de puestos es que nos ayuda a reclutar y seleccionar de manera correcta al personal, nos ayuda al proceso de valoración de puestos de trabajo, nos aporta información necesaria para la correcta planificación de la promoción del

personal, permite evaluar el rendimiento del personal, y ayuda a establecer la política salarial así como un plan de retribuciones, si es el caso.

El objetivo principal de todo lo anterior, es optimizar los recursos y hacer viable las actividades sin que exista empalme de funciones, potencializando así la calidad de los servicios y sobre todo, mejorando la productividad de los recursos humanos.

Es importante señalar que para tener más claridad en las características que debe reunir un perfil de puesto, es necesario también conocer los procedimientos que desarrolla cada uno. Las bases para poder realizar el diagnóstico son, entre otras, identificar qué conocimientos necesarios debe cumplir, si ha tenido experiencia en un puesto similar anteriormente, qué capacidades y habilidades requiere el puesto, si es necesario que exista personal a su cargo y si ya ha tenido esta experiencia, si es necesario un idioma, qué autoridad y responsabilidad se demanda, si el puesto requiere interrelación con otras áreas, etc.

Actualmente en el Instituto Mora, no existe un departamento de capacitación que tenga a su cargo realizar, por ejemplo, este tipo de análisis y diagnósticos que permitan en un mediano o largo plazo, realizar una reestructura de los perfiles de puestos y que cumplan así cada uno de ellos con las actividades reales asignadas de acuerdo a cada área de trabajo.

Es por ello que me interesó realizar esta propuesta con el fin de dejar en el Instituto algunas bases que sirvan de apoyo para la ejecución de mi sugerencia y sobre todo, aportar desde mis conocimientos una contribución necesaria para lograrlo.

3.1 Análisis de puestos de la Subdirección de Publicaciones del Instituto Mora.

El análisis de puestos es una herramienta metodológica que ordena y describe la actividad de la institución y debe responder a diversas preocupaciones como identificar su utilidad para el trabajo de la institución, aportar información para describir los elementos externos (materiales, ambientales y organizacionales), responsabilidades exigidas a su ocupante, entre otros. Lo anterior con el fin de procesar mediante la observación y el estudio de cada puesto aspectos como la carga de trabajo, la responsabilidad del cargo, toma de decisiones, etc.

En este sentido y considerando que el Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora es una organización gubernamental dirigida a metas, diseñada con una estructura organizacional y con sistemas de actividades coordinados y vinculados con otras instituciones externas, permite que se pueda llevar a cabo dicho análisis.

Es importante recordar que la estructura de la organización es la que establece las relaciones entre los puestos, su jerarquía (cadena de mando), coordinación, funcionamiento, etc. en tanto el organigrama, es el esquema que simboliza un sistema de reglas, funciones y procesos de los servidores públicos que conforman la institución, nos permite también identificar los perfiles de puestos que se requieren en cada caso.

Para cada estructura de organización es necesario considerar la división del trabajo, la especialización de las tareas encomendadas, la jerarquía, es decir la autoridad y responsabilidad del puesto, el tramo de control, es decir, las unidades administrativas (áreas) así como los puestos subordinados que tendrá bajo su control y la línea de autoridad, que es la línea de relación directa como comunicación y reporte entre superiores y subordinados. Ver Anexo 1

En este sentido, tomaré como objeto de revisión únicamente a la Subdirección de publicaciones pero de inicio expongo algunas descripciones que apoyan al mejor entendimiento de la organización del Instituto Mora y que aportan un ejemplo más claro también para la propuesta que presentaré posteriormente:

- ❖ Creación de Unidades Administrativas: Formalización en el organigrama de nuevas unidades administrativas, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales de la dependencia, órgano desconcentrado u organismo auxiliar.
- ❖ Tramo de Control: Principio administrativo que determina el flujo de autoridad en la organización, a través del número de unidades administrativas o personal subordinado que reportan directamente a un superior. Es conocido también como ámbito de control.

- ❖ Línea de Autoridad: Línea que establece la relación directa y continúa de autoridad entre superiores y subordinados dentro de una organización formal. Representa las relaciones de comunicación, subordinación y reporte.

- ❖ Descripción de funciones. Establecimiento claro y preciso de las actividades y deberes que una unidad administrativa o puesto de trabajo debe desarrollar a partir de su agrupamiento por afinidad, complementariedad, o similitud de naturaleza. En el diseño de estructuras de organización, se considera trascendental definir las funciones de lo que una organización o unidad administrativa debe hacer antes de establecer una estructura ejecutora.

(Amorós, Comportamiento Organizacional. En busca del Desarrollo de ventajas Competitivas, 2007)

Explicado lo anterior, retomo la actualidad del Instituto en referencia al desajuste que presenta en términos de perfiles del capital humano y de plazas en la organización estructural, así como la observancia legal en cuanto a capacitación se refiere. Para dejar claro en primer término, explicaré a qué me refiero con la situación de la observancia legal, y posteriormente cómo en la actualidad se lleva a cabo la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) en el Instituto.

Para Reza Trosino (2006) un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es una estrategia que permite conocer las carencias del personal en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, y que requieren satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto. Aunque este diagnóstico no garantiza al 100% el éxito del programa, sí aumenta considerablemente la certeza de estar lo más cercano a la realidad de la institución, al fin y al cabo el diagnóstico es una fotografía de una situación dada en un momento determinado, esto ayuda a la organización a diseñar y ejecutar programas y esfuerzos de aprendizaje.

Ahora bien, actualmente en el Instituto Mora esa DNC se realiza mediante un comunicado vía correo electrónico a todas las áreas estructurales, en el cual se solicitan las necesidades de capacitación anuales que se requieran. Las áreas entregan la información y se genera un concentrado de temas o cursos para que posteriormente se le asigne un presupuesto anual.

Cuando existe algún recorte presupuestal, se eligen los cursos de acuerdo a los costos, es decir, para lo que alcance el recurso y no por la importancia o necesidad de ellos. No se realiza una consulta previa con las áreas para definir dicha elección, lo cual es incorrecto ya que cada área sabe específicamente cuales son las necesidades de su personal.

Por el momento, no existe un área específica que atienda las necesidades inmediatas y exactas de capacitación, únicamente personal del área de Recursos Humanos es quien apoya y se hace cargo de dichas actividades, sin embargo, al no existir un departamento específico de capacitación, únicamente se genera, como lo comente anteriormente, un listado de cursos y en ocasiones se comete el error de capacitar por capacitar.

Tampoco existe una revisión permanente ni un seguimiento puntual de los perfiles de puestos que permita identificar de manera ordenada la información para determinar los programas de capacitación necesarios para el personal que cubre estos puestos de trabajo y las capacidades idóneas del mismo.

Aunado a lo anterior, las plazas que se han otorgado al paso del tiempo, no corresponden con las personas que las ocupan, es decir, un empleado que cumple con actividades más operativas o administrativas, puede tener una plaza académica o de investigación. Este es uno de los aspectos más relevantes a considerar en la reestructura de puestos, pues habría que realizar diversos trámites administrativos que permitan la organización y adecuación de los mismos.

De igual forma, en este momento los perfiles de puestos del Instituto, delimitan algunas de las actividades que debe realizar la persona a cargo, sin embargo no estipulan con exactitud las actividades de cada puesto, lo cual genera que el personal en ocasiones realice funciones y actividades que no están claramente delimitadas en dicho perfil. Como ejemplo de ello, consideré únicamente los puestos de la Subdirección de Publicaciones, pues esto será como la muestra que permitirá posteriormente considerar el análisis y diagnóstico de todos los puestos del Instituto.

3.2 Diagnóstico de la estructura orgánica de la Subdirección de Publicaciones del Instituto Mora.

Dado que mi actividad laboral actualmente es como parte del equipo de la Subdirección de Publicaciones del Instituto, ésta fue mi punto de partida para la realización de un ejercicio de reflexión sobre la situación que guardan las áreas que conforman dicha Subdirección. Para este análisis, es necesario establecer las funciones asignadas así como las líneas de autoridad y responsabilidad de los puestos que participan en el cumplimiento de los objetivos y metas de la Unidad.

De inicio, consideré las áreas operativas en las que se divide tales como:

1. Jefatura de producción editorial (puesto de estructura)
2. Área de diseño
3. Área de corrección de estilo
4. Área de permisos y autorizaciones jurídicas, informes y coordinación de entrega de ejemplares
5. Secretaria de la Subdirección

La Subdirección de publicaciones del Instituto requiere de más puestos con el objeto de distribuir las funciones equitativamente así como ordenar las funciones correspondientes a las actividades del área. Sin embargo, como estas modificaciones estructurales están sujetas a las disposiciones de recursos económicos y autorizaciones de las autoridades superiores, lo primero que se debe hacer es revisar y adecuar los perfiles de puestos que se encuentran actualmente en operación en la Subdirección.

Derivado de lo anterior, el presente trabajo lo realicé primero haciendo la revisión de los perfiles actuales de puestos para determinar si hay vacíos y en qué áreas están y posteriormente generé una propuesta de creación de los puestos necesarios.

Como primer paso expongo los nombres de los puestos que conforman la Subdirección y las funciones reales que se desempeñan.

No.	NOMBRE DEL PUESTO	FUNCIONES REALES
1	Subdirector de área	Subdirección de Publicaciones
2	Jefatura de Departamento	Jefe de departamento de producción editorial
3	Técnico titular "B"	Diseñador
4	Técnico asociado "A"	Diseñador
5	Técnico asociado "A"	Trámites y gestiones para autorizaciones de derechos de autor y trámites de libros y revistas ante INDAUTOR.
6	Asistente de investigación "C"	Trámites y gestiones para autorizaciones de derechos de autor, control de entrega de ejemplares a coeditores y autores, informes anuales de publicaciones, entre otros.
7	Técnico titular "A"	Corrector de estilo
8	Técnico asociado "C"	Corrector de estilo
9	Técnico asociado "C"	Corrector de estilo
10	Secretaria Bilingüe	Secretaria de la Subdirección

*Elaboración propia

A continuación, presento la estructura de la Subdirección de Publicaciones como se encuentra actualmente autorizada y a su vez la propuesta de estructura que elaboré con los nombres de los perfiles de puestos de acuerdo a las actividades reales que desempeña el personal. Es importante señalar que únicamente hay dos puestos de estructura, es decir, de confianza, los otros puestos son con plazas fiscales. Ver Anexo 2

3.3 Descripción de los Perfiles de puestos.

Las relaciones humanas casi siempre han presentado algunos inconvenientes para coordinarse de la mejor manera, es aquí donde la distribución de actividades y responsabilidades sociales y laborales toman un papel fundamental y ayudan a garantizar que cada persona asuma

voluntaria o contractualmente tareas o funciones para las que está especialmente dotado. Este es el origen de la descripción de puestos de trabajo, se trata de determinar qué es lo que hacen las personas, cómo lo hacen, cuáles son las características de sus actividades, que procesos tienen lugar y cuáles son las cualidades y requisitos que necesitan para el desarrollo del puesto. (Carrasco, 2009)

Un Perfil de puesto, es la recopilación de la información necesaria para definir e identificar las actividades y funciones de un empleado en una organización y definir claramente lo que la empresa espera del empleado o cualquier persona que pretenda ocupar su puesto. Lo anterior con el objeto de lograr un cumplimiento satisfactorio de las funciones y actividades de cada empleado según su cargo en una institución.

En un análisis general para la descripción de un cargo, es necesario considerar como base algunos elementos como por ejemplo:

- ✓ Título del puesto: Este tiene un peso e importancia psicológica para el empleado, debe de indicar los deberes del trabajo e indicar en qué nivel dentro de la empresa este se va a desempeñar.
- ✓ Capacidades Gerenciales y Técnicas: estas nos ayudan a puntualizar aspectos como visión estratégica, orientación de resultados, trabajo en equipo entre otros.
- ✓ Identificación del puesto: básicamente es la ubicación del departamento en que se encuentra, fecha en la cual se revisó por última vez su descripción, número identificador en la nómina o código, número de empleados que llevan ese trabajo y número de empleados del departamento en el cual se encuentra el puesto.
- ✓ Objetivos específicos: Estos con el fin de puntualizar todas y cada una de las metas a cumplir en dicho cargo.

- ✓ Deberes o funciones del puesto: Estos deben aparecer en orden de importancia, a veces se puede medir el peso o valor de un deber con el porcentaje de tiempo que se dedica, se debe indicar las herramientas y equipo de apoyo que utilizará el empleado y por último se debe realizar las responsabilidades, deberes y metas que se busca lograr.
- ✓ Especificación del puesto: La intención es hacer referencia a los hábitos, conocimientos y capacidades personales que debe poseer la persona para cumplir los deberes y responsabilidades necesarias.
- ✓ Requerimientos físicos: Se debe considerar además la habilidad que se requiere para el trabajo y las exigencias físicas que va a realizar el empleado.
- ✓ La percepción económica: Es decir, el sueldo que percibirá la persona en función del valor que tenga para el logro de los objetivos de la institución.
- ✓ Experiencia previa: donde se pueden incluir todos los empleos anteriores, esta información permite considerar la experiencia que se tiene para el empleo actual.

(Pereda, 2012, págs. 44-51)

Otros elementos a considerar son nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción, conocimientos así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.

Considerando lo anterior, se pueden desarrollar planes de capacitación para el empleado, enfocados a fortalecer sus áreas débiles de acuerdo al puesto que ocupa. Esto le permitirá al empleado incrementar su desarrollo y desempeñar su puesto de manera óptima. De igual forma, este análisis apoya para el estudio de los salarios, las nuevas designaciones y la planificación organizacional.

Los perfiles de puesto son tan importantes en las instituciones, que representan una de las bases para el desarrollo de manuales de operación y procedimientos, pues con ellos es posible estandarizar o normalizar las actividades de los empleados. Son también un parámetro muy útil en el proceso de reclutamiento y selección de personal, pues usando como base un perfil de puesto, es posible seleccionar al candidato ideal para ocuparlo. Entonces, con la persona adecuada en el puesto adecuado, los propósitos y objetivos de la organización tienen mayor posibilidad de ser cumplidos.

3.3.1 Presentación de los perfiles de puestos de la Subdirección de Publicaciones del Instituto Mora.

A continuación, presento los perfiles de puestos actuales de la Subdirección de Publicaciones, con el fin de realizar una breve revisión de su contenido y observar si en efecto, cumplen con la descripción del puesto con información concisa y objetiva que identifique la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

La forma en como evalué los perfiles de puestos de la Subdirección fue mediante un cotejo de los formatos institucionales que incluyen entre otros rubros, los nombres, objetivos y funciones de cada miembro del equipo y que comprueban si es congruente la información ahí plasmada, es decir que hacen, como lo hacen y para que lo hacen, en comparación con la realidad de las actividades del puesto revisado.

Es importante señalar que este análisis y actualización de puestos no se ha realizado desde el 2010 y de ese momento a la fecha, el trabajo ha exigido cambios que se realizan en lo cotidiano pero que no se han estipulado en los formatos de descripción y perfiles de puestos.

De igual forma, es necesario recalcar que la descripción del puesto debe basarse más en la naturaleza del trabajo, y no específicamente en el individuo que lo desempeña, con ello a lo que me refiero es que en el caso particular de la Subdirección de Publicaciones del Instituto, los perfiles de puestos no corresponden a las funciones y cargos reales que cada empleado lleva a cabo.

Como referencia de ello, existe el Estatuto de Personal Académico del Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, autorizado con fecha 30 de abril del 2010 y en el cual se establecen los derechos y obligaciones del personal estipulado con nombramientos en dichas suposiciones. El mencionado estatuto se puede localizar en la siguiente liga: [http://www.mora.edu.mx/Investigacion/Documentos%20Normatividad/Estatuto del Personal Acad%C3%A9mico.pdf](http://www.mora.edu.mx/Investigacion/Documentos%20Normatividad/Estatuto_del_Personal_Acad%C3%A9mico.pdf)

Como muestra de la discrepancia anteriormente señalada, expongo algunos ejemplos:

Nombramiento: Técnico Asociado “A”

Área de adscripción en el Estatuto del Instituto: Personal Académico

Funciones Reales: Diseñador Gráfico

Área de adscripción: Subdirección de Publicaciones

Nombramiento: Técnico Titular “B”

Área de adscripción en el Estatuto del Instituto: Personal Académico

Funciones Reales: Diseñador Gráfico

Área de adscripción: Subdirección de Publicaciones

Nombramiento: Técnico Asociado “C”

Área de adscripción en el Estatuto del Instituto: Personal Académico

Funciones Reales: Corrector de estilo

Área de adscripción: Subdirección de Publicaciones / Jefatura de departamento de producción editorial

Nombramiento: Técnico Titular “A”

Área de adscripción en el Estatuto del Instituto: Personal Académico

Funciones Reales: Corrector de estilo

Área de adscripción: Subdirección de Publicaciones / Jefatura de departamento de producción editorial

Nombramiento: Técnico Asociado "A"

Área de adscripción en el Estatuto del Instituto: Personal Académico

Funciones Reales: Asistente ejecutivo administrativo

Área de adscripción: Subdirección de Publicaciones

Nombramiento: Asistente de Investigación "C"

Área de adscripción en el Estatuto del Instituto: Personal Académico

Funciones Reales: Asistente ejecutivo administrativo

Área de adscripción: Subdirección de Publicaciones

(Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, 2010)

Con lo anterior, es perceptible que no corresponden los nombramientos de puestos con las actividades reales, hay correctores de estilo que realizan las mismas funciones, sin embargo, tienen puestos distintos, lo mismo sucede con los dos diseñadores y los dos asistentes de investigación.

Es evidente que deberían estar otorgadas las plazas de acuerdo al perfil de cada persona y de acuerdo a sus capacidades para el puesto pero en realidad, están otorgadas por la necesidad que se presenta en un momento determinado en el Instituto, por cargas de trabajo y falta de personal, por apoyo institucional debido a la antigüedad que tienen en el Instituto o por los compromisos adquiridos al paso del tiempo con el personal. Ver Anexo 3

Por secrecía y en cumplimiento a la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares y la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, no me es posible especificar nombres de los empleados en cada perfil de puesto ni el salario, por lo que utilizaré únicamente la información general que me es permitida publicar (Cámara de Diputados, 2014).

3.4 Propuesta de reestructuración de perfiles.

Con el objeto de contar con un modelo organizacional que mejore el desempeño, incremente la productividad y calidad del servicio así como aprovechar de manera óptima los recursos disponibles y lograr cumplir con las metas y objetivos, es necesario hacer constantemente una revisión de los perfiles de puestos de las áreas.

Es por lo anterior que se torna necesario realizar un trabajo extenso que delimite y actualice las actividades que requiere cada perfil de la Subdirección de publicaciones para con ello ejemplificar ante el Instituto la importancia de realizar este trabajo a nivel global. Dicho trabajo debería realizarlo el Departamento de capacitación permitiendo con ello la actualización permanente de los documentos normativos soporte del Instituto.

La propuesta del análisis señalado anteriormente, podría realizarse en un plazo no mayor de seis meses considerando que esto sería el inicio de una revisión profunda en el Instituto, esta sería como la primera etapa del proceso de desarrollo organizacional, con ello la reestructuración de perfiles permitirá que los empleados perciban que los ajustes en la organización generarán ventajas y beneficios.

Derivado del análisis realizado a los perfiles de puestos de la Subdirección, mi propuesta en general se basa en los siguientes términos:

1. Creación y designación de nombres de los puestos, el primer paso será ejecutar la creación de estos nombres, posteriormente deberá ser solicitado mediante la Dirección General del Instituto a las autoridades correspondientes para el cambio del Tabulador del Instituto.
2. Actualización y en su caso modificación de las funciones de cada perfil de puesto, esto con el fin de que la información corresponda lo más certeramente posible a la actualidad de los documentos.
3. Formalización de derechos, funciones, responsabilidades del cargo con el personal que actualmente los ocupa.

4. Actualización de requerimientos de escolaridad y áreas de conocimiento de cada perfil, lo anterior con el fin de fortalecer la eficiencia del cargo.
5. Revisión y actualización de capacidades administrativas, operativas y técnicas del puesto, con el fin de especificar las carencias del personal actual en estos rubros y generar desde ahí programas de capacitación que les permita reforzar dichos requerimientos.
6. Establecimiento claro y específico de líneas de autoridad y comunicación del personal de la Subdirección.
7. Actualización del Organigrama de la Subdirección para estipular los nuevos perfiles.

En síntesis, el análisis de los puestos así como la descripción de los perfiles, me permitió reflexionar sobre un diagnóstico de la estructura de la Subdirección de publicaciones, y a su vez, de la reestructura que podría hacerse en base a las necesidades actuales.

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL INSTITUTO MORA.

A continuación, expondré el fundamento de mi propuesta considerando la relevancia que tiene para mí como pedagoga, aportar una solución a la necesidad evidente que presenta el Instituto en términos de análisis de puestos, reestructuración de perfiles de puestos, detección de necesidades de capacitación, entre otros aspectos, y que el departamento de capacitación puede atender.

La capacitación como todo proceso educativo cumple una función fundamental, la formación y actualización de los recursos humanos, es necesaria para la creación y desarrollo de personal calificado y es indispensable para el progreso personal así como elevar la productividad en cualquier organización.

Una organización que lleva a cabo acciones de capacitación orientadas hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, no solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que además obtendrá un capital humano más competente.

Derivado de mi experiencia personal y del análisis realizado dentro del Instituto, es notable que existe una carencia de un departamento o bien unidad administrativa formal de capacitación y desarrollo que se dedique a la detección de necesidades, revisión de perfiles de puesto, análisis de resultados, aplicación de conocimientos adquiridos mediante la capacitación, cursos de inducción, ente otros.

La operación de este departamento permitirá dar atención a las necesidades y requerimientos de capacitación e integración de los servidores públicos que conforman el Instituto y tener el pulso exacto de la programación y resultados de la misma así como evaluaciones periódicas del desempeño del personal en un corto y mediano plazo, a fin de que mediante el recurso de la capacitación el personal fortalezca sus áreas de oportunidad que le faciliten lograr un óptimo desempeño laboral.

Todo ello se puede lograr con un sistema que permita conjugar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal y que sea a la medida de las necesidades del Instituto para responder a los cambios futuros y permitir una actualización permanente que promuevan el desarrollo personal.

Por lo anterior y desde mi experiencia laboral, es que apporto una solución de cara a la falta del departamento antes señalado que dé atención específica a determinadas necesidades del Instituto, por ejemplo:

- Revisión de perfiles de puestos identificando cuál es el perfil por el que fueron contratados, cual es el perfil personal y cuál es el que en realidad desarrollan con las actividades que realizan.
- Redefinir puestos de trabajo con documentos soporte para su resguardo y apoyo.
- Orientación en nuevas contrataciones y recolocación de personal.
- Proponer, si procede, cambios de personal en las unidades administrativas.
- Diseñar y proponer nuevos parámetros de retribuciones para el personal.
- Que se dedique específicamente a la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).
- Un programa anual de capacitación estructurado y previamente presupuestado, pues este nos puede brindar confianza, nos permite ser más productivos, fincar mejores relaciones con instituciones académicas o coeditoras afines o de manera interna con las distintas áreas de la institución.
- Búsqueda de especialistas que cumplan con los temas específicos de capacitación que requiere el Instituto.
- Promover la comunicación entre el personal.

Como parte de la propuesta, el departamento debe tener las bases fundamentales para su operación, por lo que podría iniciarse con la creación de un equipo temporal para el desarrollo y ejecución del proyecto, otra opción es crearlo con el personal básico interno sin necesidad de contrataciones nuevas, posteriormente y conforme se dé el desarrollo del departamento, se podría valorar el aumento de personal en caso necesario. De cualquier forma, este departamento deberá ser coordinado por la Dirección de Administración y Finanzas y directamente por Recursos Humanos.

Para evitar rumores infundados y favorecer una actitud positiva hacia el proyecto, será necesario que se presente su difusión desde Recursos Humanos, presentando los objetivos del Departamento y que se indique la importancia de la recolección de información y aclaración de dudas necesarias.

Esta unidad administrativa, es decir, el Departamento de Capacitación, debe tener las líneas de acción muy claras por lo que a continuación propongo algunas de sus metas, objetivos y funciones.

4.1 METAS

Promover, coordinar e incrementar el desarrollo del personal mediante herramientas metodológicas (cursos de capacitación, reestructuración de perfiles de puestos, etc.) a fin de favorecer el logro de los objetivos institucionales como lo es la formación del capital humano y satisfacer las expectativas del Instituto mediante la mejora continua, la competitividad y la productividad laboral de los empleados de todos los niveles.

Contribuir a la formación y capacitación del personal, mediante el aprendizaje de nuevos conocimientos, metodologías y experiencias para maximizar su productividad, reordenarse en el perfil de puesto necesario, si fuera el caso, y para mejorar la posición competitiva dentro de la Institución.

4.2 OBJETIVOS

1. Realizar un análisis y reestructuración de perfiles de puestos del personal.
2. Realizar el reclutamiento y selección de personal.
3. Promover e impulsar la capacitación de los empleados del Instituto con el fin de actualizar sus conocimientos.
4. Influir en la productividad mediante la capacitación, al tiempo que se satisface la obligación legal que tiene la institución en la materia.

5. Facilitar al personal experiencias de actualización y aprendizaje a fin de enriquecer la formación profesional y su aplicación en la práctica laboral.
6. Revisar periódicamente los resultados obtenidos con el fin de procesar la información para nuevos programas de capacitación.
7. Revisión y actualización de Manuales de funciones y procedimientos.

4.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO

1. Elaborar un programa anual de capacitación.
2. Realizar una Detección de Necesidades de Capacitación anual que permita identificar fortalezas y debilidades de los empleados.
3. Obtener estadísticas que permitan ajustar resultados y evaluar periódicamente las metas alcanzadas.
4. Construir metodologías que permitan un seguimiento de retroalimentación.
5. Desarrollar estrategias internas de publicidad para generar interés en la capacitación.
6. Coordinar con las distintas áreas del Instituto, las prioridades de capacitación.
7. Generar una relación con distintas instituciones tanto del sector público como privado con el fin de realizar convenios de colaboración para la impartición de cursos de capacitación.
8. Revisar los perfiles de los puestos con el fin de ajustar las funciones y áreas correspondientes.
9. Elaborar contenidos de los programas, folletos, actividades, entre otros.

10. Fomentar el intercambio de aprendizaje entre personal de las mismas áreas a través de experiencias compartidas.
11. Realizar jornadas y actividades de integración de equipos.
12. Puntualizar metas, resultados e indicadores de los cambios en el desempeño del personal a partir de la capacitación.
13. Evaluar periódicamente el desempeño de los empleados.
14. Fomentar medidas que motiven a los colaboradores a mantener y reforzar actitudes de comunicación, servicio al trabajo y desempeño eficiente.

Con las metas, objetivos y funciones claramente determinados, el Departamento de Capacitación podrá comenzar a funcionar cubriendo así las necesidades más apremiantes del Instituto y facilitando aquellos fines de largo plazo. Lo anterior estando siempre alineados a su misión y visión respecto a la formación especializada de capital humano y el fomento al desarrollo del país.

CONCLUSIONES.

El presente trabajo se centró en la creación del departamento de capacitación en el Instituto Mora, con el fin de evidenciar la oportunidad de generar un beneficio en el desarrollo del personal, reestructurar los perfiles de puestos, realizar una DNC de manera adecuada y mejorar el ambiente laboral del mismo así como establecer un orden en las actividades que le competen.

En consecuencia, una vez obtenida y analizada la información de los perfiles de la Subdirección de Publicaciones del Instituto, puedo concluir que la descripción de puestos es una herramienta eficaz que ayuda a generar una buena organización y coordinación en las funciones de una institución, podría asegurar que analizando de manera profunda y actualizando los perfiles del Instituto, se crearán mejores resultados en el capital humano.

El análisis y descripción de puestos de trabajo, sirve como punto de partida para posteriormente diseñar otro tipo de herramienta que permitan mejorar la gestión y desarrollo del capital humano del Instituto Mora. Por lo anterior, tener un departamento de capacitación, generará la posibilidad de cumplir con todos los requerimientos legales y laborales que ofrece la misma, con el fin de sistematizar los procesos necesarios y permitir una programación anual de capacitación que atienda las necesidades reales del personal y por supuesto realizar un análisis profundo de los perfiles de puestos.

Luego de la valoración y el análisis realizados, concluyo que la capacitación por sí sola no garantiza el éxito de la institución pero si forma parte de actividades encaminadas a conseguirlo, por ello, es necesario tener bien identificadas las necesidades reales de la institución para generar un programa que cumpla con los objetivos específicos y no sea un mero trámite para cumplir procesos.

Por lo tanto, la capacitación debe ser una actividad planeada y programada que ha de realizarse de manera continua, un programa de capacitación estructurado requiere de un seguimiento constante en los empleados. En la medida en que el personal sea capacitado, será más

productivo y mejorara su calidad, adoptará una conducta positiva hacia su trabajo y esto tal vez se verá reflejado en un ascenso salarial conduciendo a un mejor nivel de vida.

Entonces, es indispensable contar con un departamento de capacitación que realice diversas actividades como DNC, cursos de integración, acercar las herramientas necesarias para un incremento de su aprendizaje, se haga cargo de las evaluaciones periódicas y de seguimiento a las actualizaciones de los perfiles de puestos.

Obtuve una experiencia muy satisfactoria a nivel profesional y personal ya que como resultado de este trabajo, contribuí tanto como pedagoga y como trabajadora del Instituto Mora para detectar algunos de los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidos que son los siguientes:

1. Relaciones deficientes entre el personal.
2. Falta de cooperación y trabajo en equipo.
3. Comunicación defectuosa, es decir, problemas para el entendimiento de los jefes con los empleados.
4. Problemas de tiempos en la entrega final de la producción de los materiales de edición.
5. Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
6. Exceso de errores en documentos e informes de determinado personal.
7. Errores en la ejecución de órdenes.
8. Poco interés por el trabajo.
9. Falta de responsabilidad en algunos empleados.
10. Incoherencia entre los documentos oficiales de los perfiles de puestos de la Subdirección de publicaciones y la realidad de la operación actual.

En resumen, la relevancia de esta propuesta es que el departamento de capacitación, podrá hacerse cargo de elementos pedagógicos que solucionen los problemas anteriormente señalados mediante acciones como:

1. Entrevistas con los jefes inmediatos superiores con el fin de buscar soluciones de comunicación y temas de capacitación que requieran los empleados o incluso ellos mismos.
2. Evaluación del desempeño con el objetivo de detectar aquellos empleados que estén desarrollando sus funciones por debajo del nivel satisfactorio y dar atención inmediata a las áreas o personal que así lo requieran.
3. Análisis de perfiles de puestos para conocer y definir con exactitud las aptitudes, conocimientos y capacidades que se deben considerar para preparar programas adecuados de capacitación.
4. Formular planes de capacitación concretos y económicos ya que se concentraría el presupuesto en el departamento en mención y así lograr reducir el costo de los cursos en eventos futuros por el pronto pago a los proveedores.
5. Ejercicios de observación y retroalimentación, esto con el fin de verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atrasos con relación al cronograma de entregas de edición de materiales, tal vez número acentuado de problemas disciplinarios, etc.
6. Cuestionarios que sirvan de apoyo para detectar las necesidades específicas de capacitación.
7. Técnicas de sensibilización para que el personal comprenda cambios en las formas de trabajo, cambios de áreas si es necesario, beneficios de recibir capacitación, etc.

8. Entrevista de salida, es decir, cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Aunque parece un riesgo, es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.
9. Reuniones interdepartamentales que ayuden a exponer posibles planes de acción para atender problemas de operación y otros asuntos del personal.
10. Capacitación previa para los posibles cambios de trabajo, esto con el fin de los nuevos métodos o procesos queden establecidos con total claridad.
11. Tener diagnósticos integrales certeros.

Para finalizar, con este trabajo logré dejar un precedente de la necesidad de tener como unidad administrativa el departamento de capacitación para el Instituto y sin duda, aspiro a que esta propuesta sea considerada con el fin de obtener mejoras para el Instituto y para el crecimiento de cada uno de sus empleados.

FUENTES CONSULTADAS.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Amorós, Eduardo (2007). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. En busca del Desarrollo de ventajas Competitivas*, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 246 pp.

Blake, O. (1997). *La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones*, Argentina Ediciones Macchi, 2da edición, 64 pp.

Bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur (2004). *Administración de Recursos Humanos*, Thomson Learning, 12ª ed México, 706 pp.

Chávez Alcázar, Margarita (1988). *La administración pública contra México*, México, 179 pp.

Chiavenato Idalberto (1993). *Administración de recursos humanos*, México, Mc Graw-Hill, 5ª edición, 580 pp.

Durkheim, Émile (1975). *Educación y Sociología*, Barcelona, Editorial Península, 133 pp.

Fernández Ríos, Manuel (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo. Teoría, métodos y ejercicios*. España, Ediciones Díaz de Santos, 413 pp.

Fletcher, Shirley (2000). *Análisis de competencias laborales; herramientas y técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos*, Traductor Juan Carlos Jolly, Panorama Editorial S.A. de C.V, México, 128 pp.

Gary Dessler (2009). *Administración de recursos humanos*, México, Pearson, 11ª edición, 832 pp.

Grados Espinosa, Jaime A. (2007). *Capacitación y desarrollo de personal*, Trillas, México, 301 pp.

Instituto Nacional de Estudios del Trabajo (1980). *El proceso de formación profesional en el mundo*, México, Talleres Gráficos de la Nación, 25 pp.

Knowles, Malcom Shepher. (2001). *Andragogía: El aprendizaje de los Adultos*, Editorial AlfaOmega México, Oxford University Press, 330 pp.

Monday. R Wayne y Noe, Robert M. (2005). *Administración de recursos humanos*, México, Pearson Educación, 527 pp.

Nicastro, Sandra; Marcela Andreozzi (2003). *Asesoramiento pedagógico en acción, La novela del asesor*. Buenos Aires, Paidós Ibérica, 153 pp.

Reynoso Castillo, Carlos (2007). *Revista Latinoamericana de Derecho Social, Notas sobre capacitación en México*, julio-diciembre, 168-170 pp.

Reza Trozino, Jesús Carlos (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*, México, Panorama Editorial S.A. de C.V., 220 pp.

Saeb Camargo, Norma (1980). *Pedagogía para el adiestramiento*, México, Editorial ARMO. 28 pp.

Siliceo Aguilar, Alfonso (1995). *Liderazgo para la productividad en México*, México, Limusa, 414 pp.

Siliceo Aguilar, Alfonso (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*, México, Editorial Limusa, 246 pp.

Smith J. Barry, L. Brian (1990). *El ABC de la capacitación práctica*, McGraw-Hill, México, 437 pp.

Solana, Fernando (1981). *Historia de la educación pública en México*. México, FCE-SEP, 474 pp.

Solana, Fernando (1998). *Educación, productividad y empleo*, Editorial Limusa, México, 256 pp.

Victorino Ramírez, Liberio (2005). *Políticas educativas. La educación en México siglo XX y perspectivas*, México, Castellanos Editores, 171 pp.

Wayne R. Mondy - Noe, Robert M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*, México, Pearson Prentice Hall, 560 pp.

Williams, B. Werther; Davis, Heith (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, Editorial Mc Graw-Hill, 3ª ed. 395 pp.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.

Aguilar Morales, Jorge Everardo (2010). *El marco legal de la capacitación en México*. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. México 5 pp. Recuperado de http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/marco_legal_capacitacion_en_mexico.pdf. Fecha de consulta: 11 de febrero de 2015.

Carrasco José (2009). *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local*. España, 50 pp. Recuperado de <http://www.cemci.org/revista/numero-2/documentos/doc2.pdf>. Fecha de consulta: 12 de mayo de 2015.

Desarrollo del capital Humano II (2011). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Recuperado de <https://sites.google.com/site/desarrollodelcapitalhumanoii/capacitacion-y-desarrollo-de-personal>. Fecha de consulta: 7 de enero de 2015.

Garrido Trejo, Cassandra (2007). *La educación desde la teoría del capital humano y el otro*. Educere, número 11 (Enero-Marzo). Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35617701010>. Fecha de consulta: 2 de diciembre de 2015.

García Colina, F.J. (2004). *La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas*. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial Universidad de Camagüey, Cuba. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/jepa.html>. Fecha de consulta: 30 de noviembre de 2015.

Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora (2009). Estructura Orgánica. Recuperado de <http://intramora1.institutomora.edu.mx/RH/Documents/Estructura%20Org%C3%A1nica%20Autorizada%202009.pdf>. Fecha de consulta: 29 de enero de 2015.

Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora (2010). Normatividad. Recuperado de http://www.mora.edu.mx/Investigacion/Documentos%20Normatividad/Estatuto_del_Personal_Acad%C3%A9mico.pdf Fecha de consulta: 17 de septiembre de 2015.

Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora (2011). Publicaciones. Recuperado de <http://intramora1.institutomora.edu.mx/oinformacion/Marco%20Normativo/Forms/AllItems.asp> Fecha de consulta: 27 de enero de 2015.

Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora (2014). El Instituto. Recuperado de http://www.mora.edu.mx/Instituto/SitePages/Mision_vision.aspx. Fecha de consulta: 3 de febrero de 2015.

Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora (2014a). Investigación. Recuperado de <http://www.mora.edu.mx/Investigacion/SitePages/Campos-investigacion.aspx> Fecha de consulta: 22 de enero de 2015.

Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora (2014b). Órganos Colegiados. Recuperado de <http://www.mora.edu.mx/Instituto/SitePages/Organos-Colegiados.aspx> Fecha de consulta: 11 de enero de 2015.

Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora (2014c). Programas académicos. Recuperado de <http://www.mora.edu.mx/Docencia/SitePages/Programas-academicos.aspx>. Fecha de consulta: 6 de abril de 2015.

Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora (2014d). Semblanza Institucional. Recuperado de <http://www.mora.edu.mx/Instituto/SitePages/Semblanza.aspx>. Fecha de consulta: 21 de abril de 2015.

Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora (2014e). Sedes. Recuperado de <http://www.mora.edu.mx/Instituto/SitePages/Sedes-Mora.aspx> .Fecha de consulta: 5 de enero de 2015.

Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora (2014f). Servicios Escolares. Recuperado de <http://www.mora.edu.mx/Docencia/SitePages/Servicios.aspx>. Fecha de consulta: 26 de enero de 2015.

Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora (2014g). Vinculación. Recuperado de <http://www.mora.edu.mx/Vinculacion/SitePages/Redes-vinculos.aspx>. Fecha de consulta: 20 de enero de 2015.

José Antonio Contreras Camarena (2013). *Tesis: Servicio Profesional de carrera universitaria*. Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/anthismex.htm>. Fecha de consulta: 10 de marzo de 2015.

Monrroy Villalobos, Guadalupe (2009). *Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico*. Revista Tiempo de Educar. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/311/31112987002.pdf> Fecha de consulta: 13 de enero de 2015.

Melba Pinedo Guerra (1990). *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* Vol. XX, No. 2, México, 131 pp. Recuperado de http://www.cee.iteso.mx/BE/RevistaCEE/t_1990_2_06.pdf
Fecha de consulta: 19 de febrero de 2015.

Pereda Marín, Santiago y Berrocal Berrocal, Francisca (2012). *Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias*, España, Editorial Universitaria Ramón Areces 328 pp. Recuperado de http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf
Fecha de consulta: 18 de agosto de 2015.

Sánchez Castañeda Alfredo (2007). *La capacitación y adiestramiento en México: Regulación, realidades y retos*, Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM. Recuperado de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revlads/cont/5/art/art10.pdf> Fecha de consulta: 26 de febrero de 2015.

Sapere Aude (2009) Recuperado de <http://pochicasta.files.wordpress.com/2009/09/concepto-educar-clase.pdf> Fecha de consulta: 27 de febrero de 2015.

Secretaria del Trabajo y previsión Social (2015). *Manual de Organización General de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social*. Recuperado de <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/ManualSTPS2015DOF.pdf> Fecha de consulta: 09 de marzo de 2015.

Secretaria del Trabajo y previsión Social (2015). Organigrama. Recuperado de <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/organigrama/organigrama.html> Fecha de consulta: 26 de marzo de 2015.

Secretaria del trabajo y previsión social (2012). *Dirección General de capacitación*. Recuperado de http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/inclusion_laboral/capacitacion/atencionROL_stps.html Fecha de consulta: 23 de febrero de 2015.

Secretaría del trabajo y previsión social (2013). *Acuerdo por el que se dan a conocer los criterios administrativos, requisitos y formatos para realizar los trámites y solicitar los servicios en materia de capacitación, adiestramiento y productividad de los trabajadores*. Recuperado de http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/inclusion_laboral/capacitacion/archivos/Acuerdo%20de%20Capacitaci%C3%B3n_14_06_2013.pdf. Fecha de consulta: 3 de febrero de 2015.

LEGISLACIÓN

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2016). 287 pp. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum.htm>. Fecha de consulta: 18 de mayo de 2015.

Ley Federal del Trabajo (1970). Última reforma en junio del 2015. 347 pp. Recuperado de http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/archivos/Noviembre.%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo%20Actualizada.pdf Fecha de consulta: 4 de septiembre de 2015.

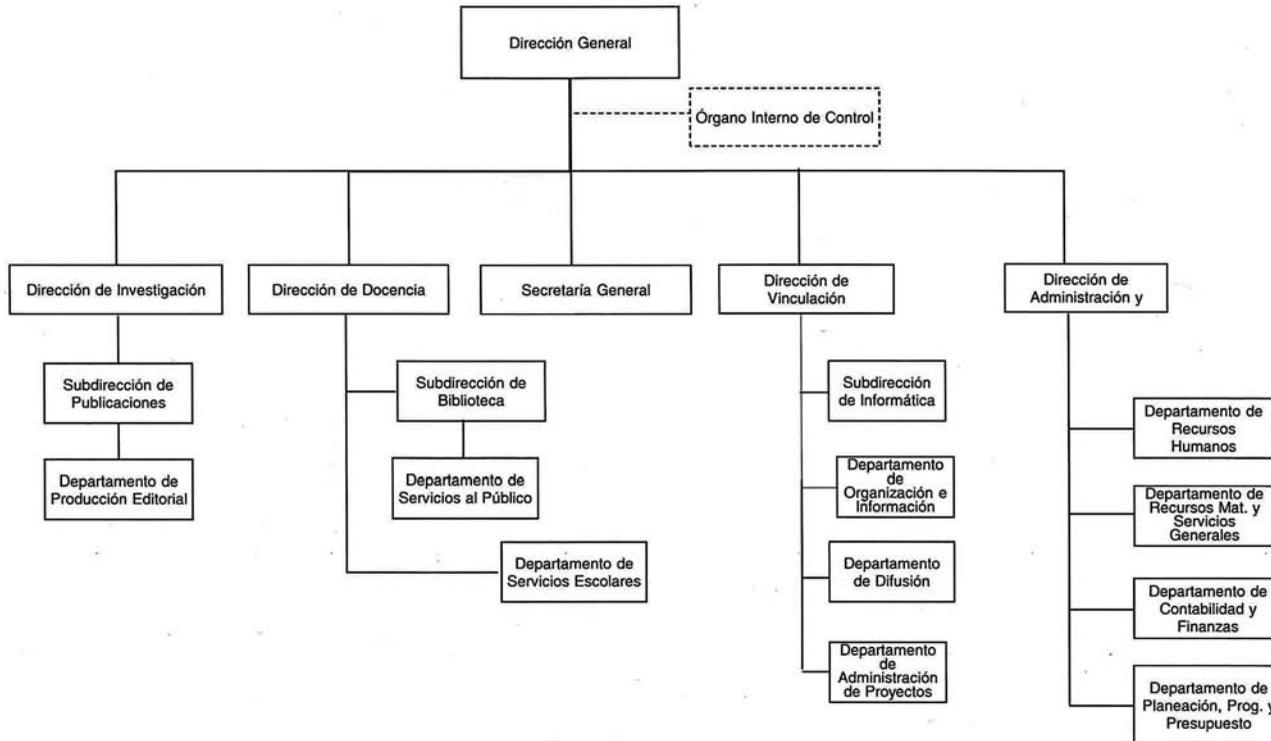
Gobierno de la República. (2013). *Plan Nacional de desarrollo 2013-2018*. 183 pp. Recuperado de <http://pnd.gob.mx/>. Fecha de consulta: 14 abril de 2015.

Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (2010). 18 pp. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf>. Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2015.

Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (2002) 38 pp. Recuperado de <http://inicio.ifai.org.mx/LFTAIPG/LFTAIPG.pdf>. Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2015

ANEXO 1

CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DR. JOSÉ MARÍA LUIS MORA
VIGENCIA: 1° ENERO 2009



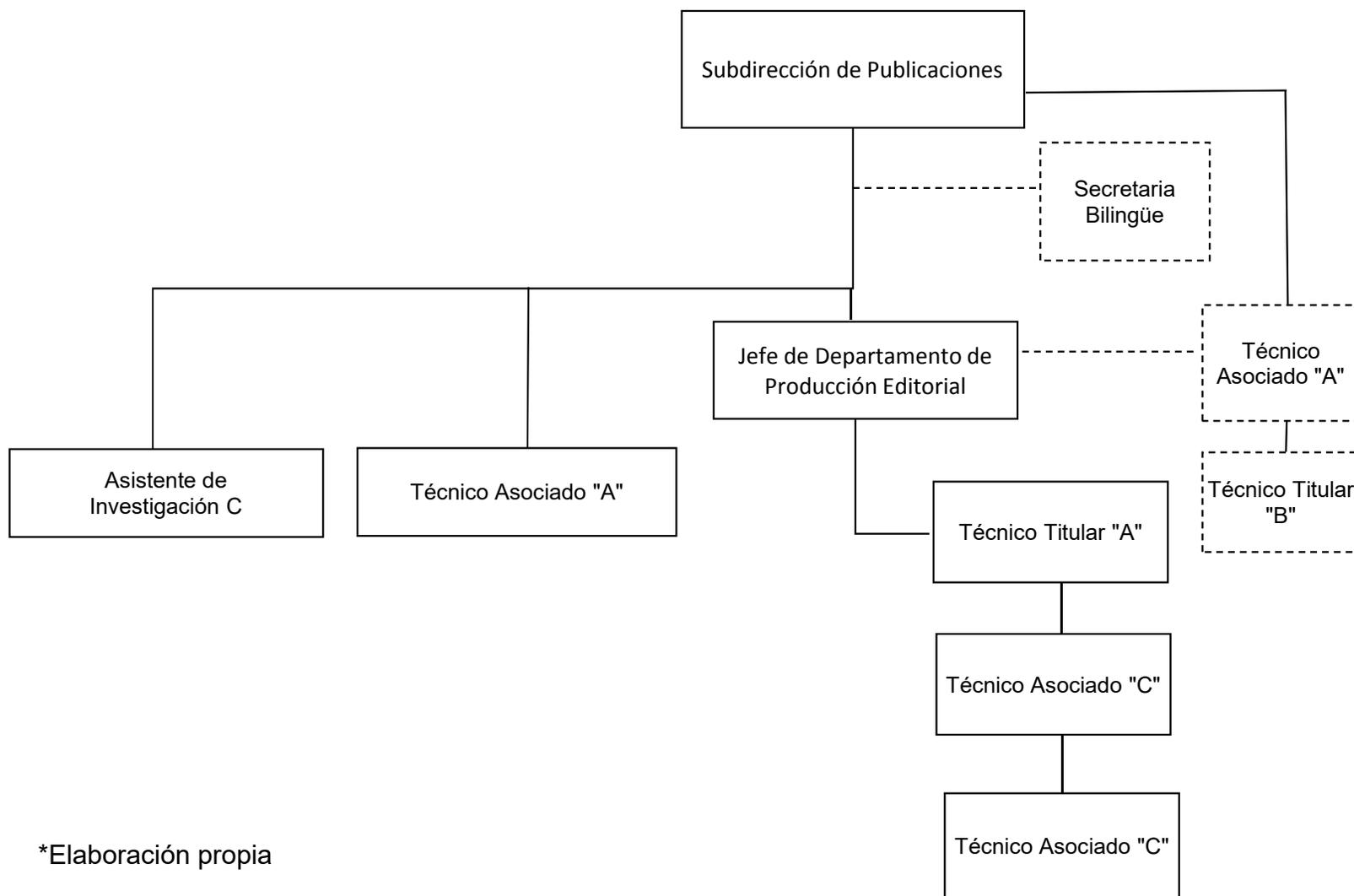

Dr. Luis Antonio Jáuregui Frías
Director General del Instituto Mora



DIRECCIÓN GENERAL DE
DESARROLLO HUMANO
Y ORGANIZACIÓN DE LA
ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA FEDERAL

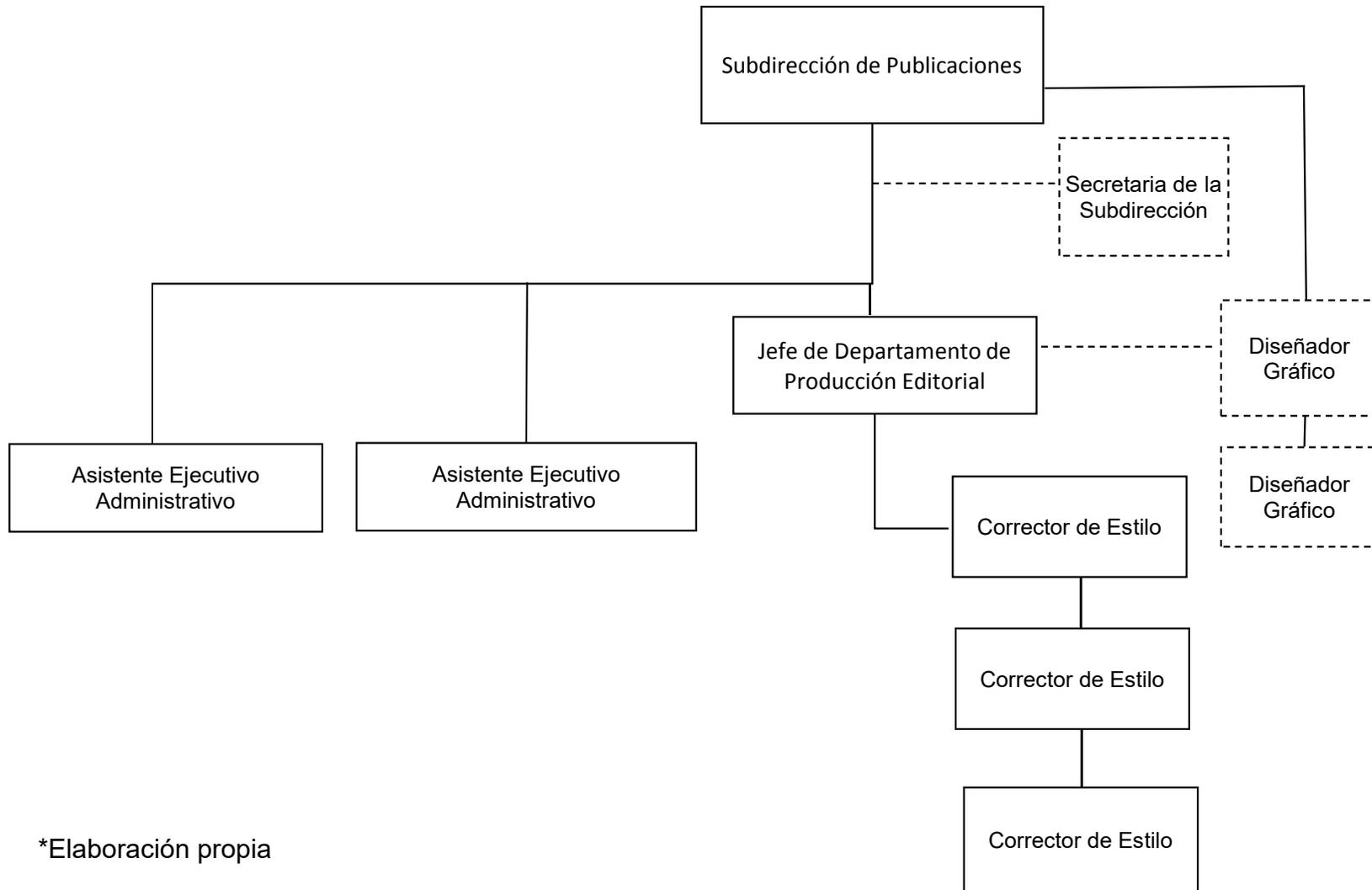
ANEXO 2

CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DR. JOSÉ MARÍA LUIS MORA
ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA SUBDIRECCION DE PUBLICACIONES



*Elaboración propia

CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DR. JOSÉ MARÍA LUIS MORA
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA SUBDIRECCION DE PUBLICACIONES



*Elaboración propia

ANEXO 3



**ANEXO 2
GUÍA DE SERVICIOS**



FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL Y RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS**

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO _____

NOMBRE DEL PUESTO _____

Subdirector de Publicaciones

El registrado en la estructura

CONSECUTIVO CONCENTRADOR:

Es el que se utiliza en los catálogos

B. MISIÓN DEL PUESTO:

Elegir del catálogo de misiones la que le corresponda al puesto considerando que consiste en el propósito fundamental del mismo "su razón de ser", buscando la congruencia y contribución con la misión del puesto inmediato superior. En el caso del primer nivel de la organización, será con relación a la misión de la dependencia u órgano desconcentrado.

Coordinar la aplicación de las políticas, procedimientos y otras disposiciones para la producción editorial de publicaciones científicas y de divulgación, resultado de las investigaciones u otras actividades académicas del Instituto y de otros materiales especializados en el campo de la historia y las ciencias sociales a fin de asegurar que se cumpla con la normatividad vigente.

C. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO

1. Elegir del catálogo de objetivos los que contribuyan a la misión seleccionada
Y LAS FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN A LOS OBJETIVOS 2. Elegir del catálogo de funciones las que contribuyan al objetivo del puesto en orden de importancia (1 es la más importante para lograr el objetivo del puesto).

OBJETIVO 1	Participar en la determinación del programa editorial anual y el presupuesto correspondiente a fin de asegurar que se consideren las relacionadas a la producción editorial y publicación de las obras y materiales definidos para el periodo correspondiente.
-------------------	--

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
---	----------------------	---------------------------

FUNCIÓN 1	Planear y establecer junto con la Dirección de Investigación y el Departamento de Producción Editorial el programa editorial anual y el presupuesto correspondiente a fin de que se desarrolle la publicación de material científico y de divulgación del conocimiento, resultado de investigaciones u otras actividades académicas del Instituto, o de creación nacional y/o extranjera que tenga valor histórico, científico, humanístico o bibliográfico
------------------	---

FUNCIÓN 2	
------------------	--

OBJETIVO 2	Participar activamente en el Consejo Editorial del Instituto así como asesorar a autores y/o coordinadores de publicaciones.
-------------------	--

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
---	----------------------	---------------------------

FUNCIÓN 1	Fungir como Secretario Técnico en el Consejo Editorial del Instituto a fin de apoyar la operación de este órgano colegiado a fin de contribuir en el establecimiento, conducción y evaluación de la política editorial institucional; así como contribuir a la calidad académica y editorial de las publicaciones del Instituto.
------------------	--

FUNCIÓN 2	Asesorar en materia editorial a los autores y/o coordinadores de publicaciones para apoyarlos en la publicación del material científico y de divulgación del conocimiento, con el propósito de asegurar que se lleven a cabo de acuerdo a la normatividad vigente.
------------------	--

OBJETIVO 3	Mantener contacto con otras Instituciones de Investigación Social, a fin de celebrar convenios de coedición de obras y publicaciones.
-------------------	---

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
---	----------------------	---------------------------

FUNCIÓN 1	Promover convenios de coedición con otras Instituciones con el propósito de coadyuvar en la suma de esfuerzos y recursos institucionales para la publicación y divulgación del conocimiento.
------------------	--

FUNCIÓN 2	
------------------	--

OBJETIVO 4	Coordinar y supervisar el proceso de Publicación y Producción Editorial del Instituto, a fin de asegurar el adecuado control y cumplimiento de la política y normatividad institucional.
-------------------	--

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
---	----------------------	---------------------------

FUNCIÓN 1	Integrar el expediente único de cada publicación del Instituto a fin de resguardar la documentación que hace constar derechos de autor, autorizaciones, convenio, trámites, registros, depósitos legales, conforme está establecido en la política y normatividad de producción editorial.
------------------	--

FUNCIÓN 2	Supervisar las actividades del Departamento de Producción Editorial para garantizar y evaluar la concreción de la edición o reproducción de las publicaciones del Instituto.
------------------	--

E. ENTORNO OPERATIVO

TIPO DE RELACIÓN:

AMBAS

Elija el tipo de relación ()*

Explicar la relación seleccionada

Al interior.- Con Presidencia del Consejo Editorial para coordinar la operación del mismo, con el Departamento de Difusión para comunicar el costo de la producción de publicaciones, con el Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales para solicitar servicios relacionados con la edición, impresión o reproducción de publicaciones, con Departamento de Contabilidad y Finanzas para solicitar el pago de derechos, bienes y servicios relacionados con las publicaciones, con autores o coordinadores de libros para asesoría editorial, cesión de derechos patrimoniales de autor, entrega de ejemplares. Con la Dirección de Investigación, para recibir de ella las obras que ya fueron dictaminadas y se inicie el proceso de edición y posterior impresión.



ANEXO 2 GUÍA DE SERVICIOS



FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

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

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS

Al exterior.- Con Instituciones Académicas, organizaciones de la sociedad civil, organismos gubernamentales, Institutos para promover, coordinar convenios de edición, realizar gestiones de números ISBN, ISSN, registros de convenios y obras, con Bibliotecas para el depósito legal de publicaciones, con autores o coordinadores externos de libros para asesoría editorial, cesión de derechos patrimoniales de autor, entrega de ejemplares.

Característica de la información (*):

Elija en dónde tiene impacto la información que maneja el puesto

LA INFORMACIÓN QUE SE MANEJA Y SU DIFUSIÓN PUEDE TENER EFECTO EN LA OPINIÓN PÚBLICA

II. PERFIL DEL PUESTO

A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO

NIVEL DE ESTUDIOS (*):
Elija el grado de estudios que requiere el puesto

GRADO DE AVANCE (*):
Elija el grado de avance en su caso

ÁREAS DE CONOCIMIENTO: Elegir del catálogo de carreras la (s) carrera (s) genérica (s) que requiera el puesto

CARRERA GENÉRICA		
COMUNICACIÓN	DISEÑO	
CIENCIAS SOCIALES	ADMINISTRACIÓN	

B. EXPERIENCIA LABORAL

MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA (*):

ÁREAS DE EXPERIENCIA: Elegir del catálogo de áreas de experiencia, la o las área(s) de experiencia (s) que requiera el puesto

ÁREA GENERAL		
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		
COMUNICACIONES SOCIALES		

C. CONDICIONES DE TRABAJO

En caso de que el puesto requiera condiciones especiales de trabajo llene el siguiente apartado

¿SE REQUIERE?

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR (*): FRECUENCIA (*): CAMBIO DE RESIDENCIA (*):

HORARIO DE TRABAJO (*): PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO:

CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO:

De contestar SI, explique las razones en el recuadro

¿Es indispensable?

ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS: (Características físicas requeridas por el puesto).

De contestar SI, explique las razones en el recuadro

¿Es indispensable?

EL PUESTO ESTÁ BAJO CONDICIONES DE ESTRÉS

EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES ¿PONE EN RIESGO AL OCUPANTE O A SU FAMILIA?

D. CAPACIDADES GERENCIALES Y TÉCNICAS DEL PUESTO

CAPACIDADES GERENCIALES

Indique el nivel de dominio requerido por el puesto para cada capacidad.

Recuerde que de **Jefe de Departamento a Director General** son dos de ingreso y permanencia y una más de permanencia y para el caso de los **Enlaces** son dos de ingreso y permanencia.

CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO (*):	INGRESO Y PERMANENCIA	PERMANENCIA
1 VISIÓN ESTRATÉGICA	<input style="width: 40px;" type="text" value="4"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 LIDERAZGO	<input style="width: 40px;" type="text" value="4"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3 ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<input style="width: 40px;" type="text" value="5"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4 TRABAJO EN EQUIPO	<input style="width: 40px;" type="text" value="5"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 NEGOCIACIÓN	<input style="width: 40px;" type="text" value="5"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

CAPACIDADES TÉCNICAS

Defina las capacidades técnicas que se requieran para el puesto.

PROPÓSITO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD

CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO (*):	INGRESO	PERMANENCIA



**ANEXO 2
GUÍA DE SERVICIOS**



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

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

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS

1	NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	ÚNICO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2	PROCESO EDITORIAL DE OBRAS Y PUBLICACIONES	INTERMEDIO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	ADMINISTRACION DE RECURSOS EDITORIALES	AVANZADO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	NORMATIVIDAD EDITORIAL	AVANZADO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	ESTABLECIMIENTO DE CONVENIOS	AVANZADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En caso de que el puesto requiera que su ocupante tenga la capacidad de hablar, leer y/o escribir algún idioma y/o lengua indígena, deberá especificarse como capacidad técnica y anotar en la siguiente sección el detalle de su nivel de dominio.

IDIOMA Y/O LENGUA INDÍGENA		NIVELA DE DOMINIO		
IDIOMA	LEER	HABLAR	ESCRIBIR	
INGLES	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	
LENGUA INDÍGENA	LEER	HABLAR	ESCRIBIR	

OBSERVACIONES:

SI EXISTE ALGÚN OTRO ASPECTO QUE CONSIDERE IMPORTANTE DEL PUESTO Y QUE NO ESTÉ CONSIDERADO EN EL CUESTIONARIO, ANOTARLO EN EL SIGUIENTE RECUADRO.

PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE ESTE PERFIL DE PUESTO EL OCUPANTE DEBE TENER EXPERIENCIA EN FUNCION PUBLICA, PROCESOS EDITORIALES, ESTABLECIMIENTO DE CONVENIOS, TRÁMITES Y REGISTROS, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

OBSERVACIONES DEL ESPECIALISTA:

RECUADRO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR LOS ESPECIALISTAS



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

ANEXO 2 GUÍA DE SERVICIOS

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS



UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL Y RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS

Firmas

DIRECTORA DE INVESTIGACION

DIRECTORA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

SUBDIRECTORA DE PUBLICACIONES

Fecha: 31/12/2010
Día/mes/año.



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

ANEXO 2 GUÍA DE SERVICIOS

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

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

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS



I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO _____

NOMBRE DEL PUESTO Jefe del Departamento de Producción Editorial
El registrado en la estructura

CONSECUTIVO CONCENTRADOR: _____
Es el que se utiliza en los catálogos

B. MISIÓN DEL PUESTO: Elegir del catálogo de misiones la que le corresponda al puesto considerando que consiste en el propósito fundamental del mismo "su razón de ser", buscando la congruencia y contribución con la misión del puesto inmediato superior. En el caso del primer nivel de la organización, será con relación a la misión de la dependencia u órgano desconcentrado.

Coordinar el proceso de producción editorial de las obras autorizadas para su publicación por el Consejo Editorial, con base en el marco normativo en propiedad intelectual y conforme a la normatividad Institucional y a la normatividad externa correspondiente, a fin de asegurar la calidad del sello editorial de las publicaciones del Instituto.

C. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO Y LAS FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN A LOS OBJETIVOS 1. Elegir del catálogo de objetivos los que contribuyan a la misión seleccionada
2. Elegir del catálogo de funciones las que contribuyan al objetivo del puesto en orden de importancia (1 es la más importante para lograr el objetivo del puesto).

OBJETIVO 1	Coordinar el proceso de producción editorial de las obras, en las diferentes etapas del trabajo intelectual e industrial, asegurando que se cumpla la normatividad correspondiente.	
-------------------	---	--

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
FUNCIÓN 1		Fungir como coordinador de la relación entre los correctores y los autores durante el proceso de producción editorial de las obras a fin de resolver las dudas que surjan a partir de los manuscritos entregados para edición.
FUNCIÓN 2		Realizar el cuidado de la edición durante el proceso editorial, a fin de asegurar que el material de cada obra esté completo y debidamente integrado para su envío al taller de diseño o a la imprenta, según corresponda.
FUNCIÓN 3		Aprobar la entrega de la versión final de las obras a la imprenta, asimismo dar el visto bueno de las pruebas de los interiores y del forro para la impresión de los tirajes correspondientes. A fin de que éstas se impriman en tiempo y forma, conforme al programa editorial anual.
FUNCIÓN 4		Supervisar el almacenamiento de los negativos de cada obra impresa, a fin de asegurar el material necesario para su reimpresión o reedición.
FUNCIÓN 5		Integrar y resguardar el fondo editorial institucional con dos ejemplares de cada publicación del Instituto..

OBJETIVO 2	Dar seguimiento a los convenios de coedición, a las licencias o contratos para la publicación, a fin de cotejar que en las publicaciones se cumplan los acuerdos celebrados entre las editoriales o las instituciones.	
-------------------	--	--

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
FUNCIÓN 1		Colaborar con el Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales en la elaboración del anexo técnico y dictaminación técnica, para la contratación de servicios externos relacionados con la edición, impresión y reproducción de las publicaciones del Instituto.
FUNCIÓN 2		Supervisar el cumplimiento de los términos establecidos en los convenios, licencias o contratos de las ediciones publicadas por el Instituto, a fin de asegurar su correcta aplicación en las obras.
FUNCIÓN 3		Contraprobar que sean impresos los créditos o las leyendas referentes a los permisos de reproducción, de traducción y de publicación, a fin de que en las publicaciones del Instituto sean visibles las autorizaciones correspondientes a los derechos de autor.

OBJETIVO 3	Determinar los costos de edición de las obras con base en los costos referidos en el Tarifario para el Pago de Servicios Editoriales del Instituto, para asegurar el cumplimiento del presupuesto autorizado para la publicación de las obras.	
-------------------	--	--

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
FUNCIÓN 1		Elaborar conjuntamente con la Dirección de Investigación y la Subdirección de Publicaciones, los presupuestos requeridos de acuerdo con el programa editorial anual del Instituto.
FUNCIÓN 2		Supervisar la elaboración de la ficha técnica de control de gastos y los cuadros de control de cada libro con el fin de integrar la información que permita obtener el costo de producción de cada título publicado.

OBJETIVO 4	Asegurar el registro en la página legal de los libros, los números ISBN; y de las revistas el número ISSN en portada y página legal, para cumplir con las normativas internacionales correspondientes.	
-------------------	--	--

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
---	----------------------	---------------------------



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

ANEXO 2 GUÍA DE SERVICIOS

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS



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

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS

FUNCIÓN 1	Efectuar oportunamente el registro en las obras de los números ISBN (Número Internacional Normalizador de Libros), a fin de dar cumplimiento a la normatividad correspondiente.
FUNCIÓN 2	Solicitar a la Subdirección de Publicaciones la gestión de trámites necesarios para las publicaciones del Instituto ante el Instituto Nacional de Derechos de Autor o ante quien corresponda en materia de registro, derechos patrimoniales y obligaciones legales.

E. ENTORNO OPERATIVO

TIPO DE RELACIÓN:

Elija el tipo de relación ()*

Explicar la relación seleccionada

Al interior.- Con la Subdirección de Publicaciones, con la Dirección de Investigación, con la Biblioteca del Instituto, con el Laboratorio Audiovisual de Investigación Social, con el Depto. de Recursos Materiales y Servicios Generales para participar en los concursos para la contratación de los servicios de impresión, para conciliar con los proveedores los costos de los servicios editoriales y los referidos en el Tarifarios de los pagos por servicios editoriales del Instituto.

Al exterior.- Con los proveedores de los servicios editoriales, referidos en el Catálogo Institucional. Con los Departamentos Editoriales de otras Instituciones de Educación Superior.

Elija en dónde tiene impacto la información que maneja el puesto

Característica de la información (*):

II. PERFIL DEL PUESTO

A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO

NIVEL DE ESTUDIOS (*):

Elija el grado de estudios que requiere el puesto

GRADO DE AVANCE (*):

Elija el grado de avance en su caso

ÁREAS DE CONOCIMIENTO: Elegir del catálogo de carreras la (s) carrera (s) genérica (s) que requiera el puesto

CARRERA GENÉRICA		
CIENCIAS SOCIALES	CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
FILOSOFÍA	DISEÑO	
CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	COMUNICACIÓN	

B. EXPERIENCIA LABORAL

MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA (*):

ÁREAS DE EXPERIENCIA: Elegir del catálogo de áreas de experiencia, la o las área(s) de experiencia (s) que requiera el puesto

ÁREA GENERAL		
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	PROCESOS TECNOLÓGICOS	
TECNOLOGÍA INDUSTRIAL	DERECHO Y LEGISLACIÓN NACIONALES	

C. CONDICIONES DE TRABAJO

En caso de que el puesto requiera condiciones especiales de trabajo llene el siguiente apartado

¿SE REQUIERE?

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR (*):

FRECUENCIA (*):

CAMBIO DE RESIDENCIA (*):

HORARIO DE TRABAJO (*):

PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO:

CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO:

¿Es indispensable?

De contestar SI, explique las razones en el recuadro

ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS: (Características físicas requeridas por el puesto).

¿Es indispensable?

De contestar SI, explique las razones en el recuadro



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

ANEXO 2 GUÍA DE SERVICIOS

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS



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

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS

EL PUESTO ESTÁ BAJO CONDICIONES DE ESTRÉS

SI

EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES ¿PONE EN RIESGO AL OCUPANTE O A SU FAMILIA?

NO

D. CAPACIDADES GERENCIALES Y TÉCNICAS DEL PUESTO

CAPACIDADES GERENCIALES

Indique el nivel de dominio requerido por el puesto para cada capacidad. Recuerde que de **Jefe de Departamento a Director General** son dos de ingreso y permanencia y una más de permanencia y para el caso de los **Enlaces** son dos de ingreso y permanencia.

CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO (+):	INGRESO Y PERMANENCIA	PERMANENCIA
1 VISIÓN ESTRATEGICA	2	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2 LIDERAZGO	3	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3 ORIENTACIÓN A RESULTADOS	4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 TRABAJO EN EQUIPO	4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5 NEGOCIACIÓN	3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CAPACIDADES TÉCNICAS

Defina las capacidades técnicas que se requieran para el puesto.

PROPÓSITO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD

CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO (+):	INGRESO	PERMANENCIA
1 NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	ÚNICO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 PROCESO EDITORIAL DE OBRAS Y PUBLICACIONES	EXPERTO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3 ADMINISTRACION DE RECURSOS EDITORIALES	EXPERTO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4 TECNOLOGIAS DE IMPRESIÓN	EXPERTO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En caso de que el puesto requiera que su ocupante tenga la capacidad de hablar, leer y/o escribir algún idioma y/o lengua indígena, deberá especificarse como capacidad técnica y anotar en la siguiente sección el detalle de su nivel de dominio.

IDIOMA Y/O LENGUA INDÍGENA

NIVELA DE DOMINIO

IDIOMA	LEER	HABLAR	ESCRIBIR
INGLES	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO
LENGUA INDÍGENA	LEER	HABLAR	ESCRIBIR

OBSERVACIONES:

SI EXISTE ALGÚN OTRO ASPECTO QUE CONSIDERE IMPORTANTE DEL PUESTO Y QUE NO ESTÉ CONSIDERADO EN EL CUESTIONARIO, ANOTARLO EN EL SIGUIENTE RECUADRO.

PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE ESTE PERFIL DE PUESTO EL OCUPANTE DEBE TENER EXCELENTE ORTOGRAFÍA, CONOCIMIENTO EN NUEVAS TECNOLOGIAS DE LA INDUSTRIA EDITORIAL, PROPIEDAD INTELECTUAL, PATRIMONIO COMO DERECHO CULTURAL, VALORIZACION DEL FONDO ANTIGUO Y SUS MATERIALES COMO RECURSO CULTURAL, FOROS INTERNACIONALES DE EDICION UNIVERSITARIA, EDICION DIGITAL y METADATOS.



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

ANEXO 2 GUÍA DE SERVICIOS

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

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

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS



OBSERVACIONES DEL ESPECIALISTA:

RECUADRO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR LOS ESPECIALISTAS

Firmas

DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN

DIRECTOR DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

JEFA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN EDITORIAL

Fecha: 31/12/2010
Día/mes/año

**ANEXO 2
GUÍA DE SERVICIOS**

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL Y RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS**

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO _____

NOMBRE DEL PUESTO TÉCNICO TITULAR "A"
El registrado en la estructura

CONSECUTIVO CONCENTRADOR: _____
Es el que se utiliza en los catálogos

B. MISIÓN DEL PUESTO: Elegir del catálogo de misiones la que le corresponda al puesto considerando que consiste en el propósito fundamental del mismo "su razón de ser", buscando la congruencia y contribución con la misión del puesto inmediato superior. En el caso del primer nivel de la organización, será con relación a la misión de la dependencia u órgano desconcentrado.

Revisar y corregir los documentos originales de las obras que entran en proceso de edición conforme a lo establecido en el Manual de Criterios Editoriales y Tipográficos del Instituto Mora, con la finalidad de contar con la versión final para su publicación.

C. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO Y LAS FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN A LOS OBJETIVOS 1. Elegir del catálogo de objetivos los que contribuyan a la misión seleccionada
2. Elegir del catálogo de funciones las que contribuyan al objetivo del puesto en orden de importancia (1 es la más importante para lograr el objetivo del puesto).

OBJETIVO 1 Realizar la corrección de estilo de los documentos originales de las obras que entran en proceso de edición conforme a lo establecido en el Manual de Criterios Editoriales y Tipográficos del Instituto Mora, con la finalidad de proponer al o los autores los cambios que se requieran.

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
FUNCIÓN 1		Corregir el estilo a los libros y obras que entran al departamento para su edición con la finalidad de que la redacción sea clara y entendible.
FUNCIÓN 2		Integrar las correcciones marcadas en la vuelta de estilo al archivo electrónico del original de la obra.
FUNCIÓN 3		Cotejar las correcciones marcadas en el original contra galeras para checar que las correcciones solicitadas se hayan hecho adecuadamente.
FUNCIÓN 4		Revisar la formación general del libro para checar que sea la adecuada, y en su caso sugerir al formador otros movimientos de texto.
FUNCIÓN 5		Revisar que los gráficos en general del libro estén bien elaborados y acomodados dentro del texto para asegurar su calidad.
FUNCIÓN 6		Hacer una lectura de corrido del libro para detectar errores que no hayan sido marcados y sean elaborados por la imprenta.
FUNCIÓN 7		Cotejar correcciones con la prueba final del libro para verificar que se hayan llevado acabo las mismas.
FUNCIÓN 8		Corregir el texto y notas a pie de página de acuerdo al manual de criterios editoriales del Instituto Mora para que el fondo editorial del Instituto sea uniforme en todas los ejemplares.
FUNCIÓN 9		Elaborar la página legal y colofón del libro con todos los datos necesarios de la institución e imprenta que lo elaboró para que el mismo cuente con los datos legales de toda publicación

TIPO DE RELACIÓN: **AMBAS**
Elija el tipo de relación ()*

Explicar la relación seleccionada

Relaciones Internas: Dirección Académica para realizar las correcciones junto con los investigadores.

Relaciones Externas: Instituciones externas que coediten con el Instituto para resolver dudas con los autores correspondientes.

Elija en dónde tiene impacto la información que maneja el puesto

Característica de la información (*):

LA INFORMACIÓN QUE SE MANEJA REPERCUTE HACIA EL INTERIOR DE LA DEPENDENCIA

II. PERFIL DEL PUESTO

A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO

NIVEL DE ESTUDIOS (*): **LICENCIATURA O PROFESIONAL**
Elija el grado de estudios que requiere el puesto



**ANEXO 2
GUÍA DE SERVICIOS**



FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

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

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS

GRADO DE AVANCE (*):
Elija el grado de avance en su caso

ÁREAS DE CONOCIMIENTO: Elegir del catálogo de carreras la (s) carrera (s) genérica (s) que requiera el puesto

CARRERA GENÉRICA	
CIENCIAS SOCIALES	
HUMANIDADES	

B. EXPERIENCIA LABORAL

MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA (*):

ÁREAS DE EXPERIENCIA: Elegir del catálogo de áreas de experiencia, la o las área(s) de experiencia (s) que requiera el puesto

ÁREA GENERAL	
METODOLOGÍA	
FILOSOFÍA GENERAL	
ANÁLISIS Y ANÁLISIS FUNCIONAL	

C. CONDICIONES DE TRABAJO

En caso de que el puesto requiera condiciones especiales de trabajo llene el siguiente apartado

¿SE REQUIERE?

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR (*): FRECUENCIA (*): CAMBIO DE RESIDENCIA (*):

HORARIO DE TRABAJO (*): PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO:

CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO: *De contestar SI, explique las razones en el recuadro*

¿Es indispensable?

ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS: (Características físicas requeridas por el puesto). *De contestar SI, explique las razones en el recuadro*

¿Es indispensable?

EL PUESTO ESTÁ BAJO CONDICIONES DE ESTRÉS EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES ¿PONE EN RIESGO AL OCUPANTE O A SU FAMILIA?

D. CAPACIDADES GERENCIALES Y TÉCNICAS DEL PUESTO

CAPACIDADES GERENCIALES

Indique el nivel de dominio requerido por el puesto para cada capacidad. Recuerde que de **Jefe de Departamento a Director General** son dos de ingreso y permanencia y una más de permanencia y para el caso de los **Enlaces** son dos de ingreso y permanencia.

CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO (*):	INGRESO Y PERMANENCIA	PERMANENCIA
1 VISIÓN ESTRATÉGICA	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 LIDERAZGO	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<input type="text" value="3"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4 TRABAJO EN EQUIPO	<input type="text" value="3"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5 NEGOCIACIÓN	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CAPACIDADES TÉCNICAS

Defina las capacidades técnicas que se requieran para el puesto.

PROPÓSITO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD

CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO (*):	INGRESO	PERMANENCIA
1 NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	ÚNICO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2 REDACCIÓN Y CORRECCIÓN DE ESTILOS	AVANZADO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3 PLANEACIÓN Y EDITORIAL DE PUBLICACIONES	AVANZADO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4 ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE INFORMACIÓN	AVANZADO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

ANEXO 2 GUÍA DE SERVICIOS

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS



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

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS

En caso de que el puesto requiera que su ocupante tenga la capacidad de hablar, leer y/o escribir algún idioma y/o lengua indígena, deberá especificarse como capacidad técnica y anotar en la siguiente sección el detalle de su nivel de dominio.

IDIOMA Y/O LENGUA INDÍGENA

NIVELA DE DOMINIO

IDIOMA	LEER	HABLAR	ESCRIBIR
LENGUA INDÍGENA	LEER	HABLAR	ESCRIBIR

OBSERVACIONES:

SI EXISTE ALGÚN OTRO ASPECTO QUE CONSIDERE IMPORTANTE DEL PUESTO Y QUE NO ESTÉ CONSIDERADO EN EL CUESTIONARIO, ANOTARLO EN EL SIGUIENTE RECUADRO.

OBSERVACIONES DEL ESPECIALISTA:

RECUADRO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR LOS ESPECIALISTAS

Firmas

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Fecha:

Día/mes/año



**ANEXO 2
GUÍA DE SERVICIOS**

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL Y RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS**



I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO _____

NOMBRE DEL PUESTO Técnico Titular "B"
El registrado en la estructura

CONSECUTIVO CONCENTRADOR: _____
Es el que se utiliza en los catálogos

B. MISIÓN DEL PUESTO: Elegir del catálogo de misiones la que le corresponda al puesto considerando que consiste en el propósito fundamental del mismo "su razón de ser", buscando la congruencia y contribución con la misión del puesto inmediato superior. En el caso del primer nivel de la organización, será con relación a la misión de la dependencia u órgano desconcentrado.

Llevar a cabo el desarrollo y diseño editorial de las obras y publicaciones del Instituto, con la finalidad de asegurar la calidad de las obras, así como el cumplimiento de la normatividad vigente para el Instituto sobre la edición editorial de obras y publicaciones.

C. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO Y LAS FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN A LOS OBJETIVOS 1. Elegir del catálogo de objetivos los que contribuyan a la misión seleccionada
2. Elegir del catálogo de funciones las que contribuyan al objetivo del puesto en orden de importancia (1 es la más importante para lograr el objetivo del puesto).

OBJETIVO 1	Realizar el diseño y revisión editorial de las obras y publicaciones del Instituto en base a la normatividad vigente.
-------------------	---

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
---	----------------------	---------------------------

FUNCIÓN 1	Aplicar los criterios editoriales propios de las publicaciones del Instituto e insertar las correcciones a los textos trabajados por los correctores de estilo.
------------------	---

FUNCIÓN 2	Llevar a cabo la metodología para la generación de los archivos electrónicos de los textos listos para pre-prensa.
------------------	--

OBJETIVO 2	Preparar y realizar los diseños gráficos originales para imprenta, de acuerdo a la normatividad de la Subdirección de Biblioteca, para asegurar el cumplimiento de la misma.
-------------------	--

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
---	----------------------	---------------------------

FUNCIÓN 1	Generar los documentos electrónicos que la imprenta requiere para iniciar el proceso de pre-prensa e impresión posterior.
------------------	---

FUNCIÓN 2	Contribuir a la producción editorial, dando seguimiento al proceso de pre-prensa e impresión, para asegurar la calidad de los textos y corrección editorial.
------------------	--

OBJETIVO 3	Desarrollar los trabajos de diseño editorial necesarios, así como revisar el trabajo con imágenes para dejarlas en estado óptimo para impresión, así como elaborar gráficas y cuadros estadísticos, diseñar forros para libros y revistas del Instituto.
-------------------	--

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
---	----------------------	---------------------------

FUNCIÓN 1	Realizar los trabajos de diseño y revisión editorial, de imágenes, gráficas, cuadros, forros, etc., que se incluyen en la impresión de los textos y obras.
------------------	--

OBJETIVO 4	Realizar las publicaciones electrónicas de los textos y obras en el portal del Instituto a través de los medios y herramientas disponibles para su publicación (ePub).
-------------------	--

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
---	----------------------	---------------------------

FUNCIÓN 1	Preparar los textos en los medios electrónicos autorizados para su publicación en ePub, de acuerdo a la normatividad de la Subdirección de Biblioteca.
------------------	--

FUNCIÓN 2	
------------------	--

TIPO DE RELACIÓN:

Elija el tipo de relación ()*

Explicar la relación seleccionada

Relaciones Internas.- Las áreas del Instituto que publican textos y obras para el proceso correspondiente.

Relaciones externas.- Entidades y organizaciones que cuentan con bibliotecas virtuales y On-line.; Proveedores de materiales y herramientas para diseño y corrección editorial.

Elija en dónde tiene impacto la información que maneja el puesto



**ANEXO 2
GUÍA DE SERVICIOS**



FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

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

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS

Característica de la información (*):

LA INFORMACIÓN QUE SE MANEJA REPERCUTE HACIA EL INTERIOR DE LA DEPENDENCIA

II. PERFIL DEL PUESTO

A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO

NIVEL DE ESTUDIOS (*):
Elija el grado de estudios que requiere el puesto

GRADO DE AVANCE (*):
Elija el grado de avance en su caso

ÁREAS DE CONOCIMIENTO: Elegir del catálogo de carreras la (s) carrera (s) genérica (s) que requiera el puesto

CARRERA GENÉRICA	
ADMINISTRACIÓN	<input type="text"/>
DISEÑO	<input type="text"/>
COMUNICACIÓN	<input type="text"/>

B. EXPERIENCIA LABORAL

MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA (*):

ÁREAS DE EXPERIENCIA: Elegir del catálogo de áreas de experiencia, la o las área(s) de experiencia (s) que requiera el puesto

ÁREA GENERAL	
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	<input type="text"/>
ANÁLISIS Y ANÁLISIS FUNCIONAL	<input type="text"/>
ESTADÍSTICA	<input type="text"/>

C. CONDICIONES DE TRABAJO

En caso de que el puesto requiera condiciones especiales de trabajo llene el siguiente apartado

¿SE REQUIERE?

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR (*): FRECUENCIA (*): CAMBIO DE RESIDENCIA (*):

HORARIO DE TRABAJO (*): PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO:

CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO:

De contestar SI, explique las razones en el recuadro

¿Es indispensable?

ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS: (Características físicas requeridas por el puesto).

De contestar SI, explique las razones en el recuadro

¿Es indispensable?

EL PUESTO ESTÁ BAJO CONDICIONES DE ESTRÉS EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES ¿PONE EN RIESGO AL OCUPANTE O A SU FAMILIA?

D. CAPACIDADES GERENCIALES Y TÉCNICAS DEL PUESTO

CAPACIDADES GERENCIALES

Indique el nivel de dominio requerido por el puesto para cada capacidad.

Recuerde que de **Jefe de Departamento a Director General** son dos de ingreso y permanencia y una más de permanencia y para el caso de los **Enlaces** son dos de ingreso y permanencia.

CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO (*):	INGRESO Y PERMANENCIA	PERMANENCIA
1 VISION ESTRATEGICA	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 LIDERAZGO	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<input type="text" value="2"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4 TRABAJO EN EQUIPO	<input type="text" value="2"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5 NEGOCIACIÓN	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CAPACIDADES TÉCNICAS

Defina las capacidades técnicas que se requieran para el puesto.

PROPÓSITO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD

CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO (*):	INGRESO	PERMANENCIA
1 NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	ÚNICO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**ANEXO 2
GUÍA DE SERVICIOS**



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

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

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS

2	DISEÑO EDITORIAL	AVANZADO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	ADMINISTRACION DE INFORMACION	INTERMEDIO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	PRE-PRENSA E IMPRENTA	INTERMEDIO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	COMUNICACIÓN	INTERMEDIO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En caso de que el puesto requiera que su ocupante tenga la capacidad de hablar, leer y/o escribir algún idioma y/o lengua indígena, deberá especificarse como capacidad técnica y anotar en la siguiente sección el detalle de su nivel de dominio.

IDIOMA Y/O LENGUA INDÍGENA		NIVELA DE DOMINIO		
IDIOMA	LEER	HABLAR	ESCRIBIR	
INGLES	BÁSICO	BÁSICO	BÁSICO	
LENGUA INDÍGENA	LEER	HABLAR	ESCRIBIR	

OBSERVACIONES:	<i>SI EXISTE ALGÚN OTRO ASPECTO QUE CONSIDERE IMPORTANTE DEL PUESTO Y QUE NO ESTÉ CONSIDERADO EN EL CUESTIONARIO, ANOTARLO EN EL SIGUIENTE RECUADRO.</i>

OBSERVACIONES DEL ESPECAILISTA:	RECUADRO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR LOS ESPECIALISTAS

Firmas

<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>
--	---

Fecha: _____
Día/mes/año



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

ANEXO 2 GUÍA DE SERVICIOS

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

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

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS



I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO _____

NOMBRE DEL PUESTO TÉCNICO ASOCIADO "A"
El registrado en la estructura

CONSECUTIVO CONCENTRADOR: _____
Es el que se utiliza en los catálogos

B. MISIÓN DEL PUESTO: Elegir del catálogo de misiones la que le corresponda al puesto considerando que consiste en el propósito fundamental del mismo "su razón de ser", buscando la congruencia y contribución con la misión del puesto inmediato superior. En el caso del primer nivel de la organización, será con relación a la misión de la dependencia u órgano desconcentrado.

Realizar la búsqueda de material bibliográfico, fotográfico y hemerográfico que será utilizado en los libros publicados por el Instituto Mora. Tramitar los permisos ISBN (International Standard Box Number) e ISSN (International Standard Serial Number) ante INDAUTOR (Instituto Nacional de Derechos de Autor), con la finalidad de que dichas publicaciones cuenten con el permiso y autorización correspondiente para su distribución y publicación, con el propósito de contribuir al cumplimiento de las funciones y obligaciones de la Subdirección de Publicaciones.

C. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO Y LAS FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN A LOS OBJETIVOS 1. Elegir del catálogo de objetivos los que contribuyan a la misión seleccionada
2. Elegir del catálogo de funciones las que contribuyan al objetivo del puesto en orden de importancia (1 es la más importante para lograr el objetivo del puesto).

OBJETIVO 1 Realizar la búsqueda de información e imágenes, acudiendo a los archivos y catálogos de las principales bibliotecas y acervos mexicanos o través de internet, con la finalidad de verificar la procedencia del material bibliográfico y fotográfico que será publicado en los del Instituto Mora.

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
---	----------------------	---------------------------

FUNCIÓN 1 Contactar y gestionar con el dueño y titular de los derechos del material a utilizar, mediante oficio personalizado o correo electrónico, solicitando el uso y la reproducción de dicho material, con la finalidad de que el autor de la publicación cuente con lo necesario para realizar su trabajo.

FUNCIÓN 2 Verificar y vigilar que se cumplan con los requisitos que el dueño o titular ha establecido en la carta compromiso firmada con el Instituto Mora, para el uso adecuado del material en préstamo, cuidando que sea utilizado y conservado en optimas condiciones, con la finalidad de verificar la salvaguarda y buen uso del material y el total apego a los requisitos de su dueño. Asimismo entregar al dueño del material en préstamo un ejemplar de la obra publicada..

OBJETIVO 2 Analizar la información de los contenidos de las obras editadas por el Instituto, clasificando las publicaciones dentro de los apartados que se encuentran en los formatos de solicitud de ISBN (International Standard Box Number), con la finalidad de requerir en tiempo y forma la solicitud de números ISBN que se utilizarán en dichas publicaciones.

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
---	----------------------	---------------------------

FUNCIÓN 1 Recibir por parte de su jefe inmediato la información y datos generales de la obra que se va a publicar, obteniendo las características particulares de dicha obra, con la finalidad de solicitar mediante formato a INDAUTOR (Instituto Nacional de Derechos de Autor) el número de ISBN (Internacional Standard Box Number) que corresponderá a la obra que se publicará.

FUNCIÓN 2 Elaborar el reporte semestral con el detalle de los trámites que se realizan ante INDAUTOR, con el propósito de que dicha información sea incluida en el expediente de cada obra.

OBJETIVO 3 Analizar la información de los contenidos de revistas editadas por el Instituto, con la finalidad de gestionar ante INDAUTOR (Instituto Nacional de Derechos de Autor) la comprobación de los número e ISSN (International Standard Serial Number).

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
---	----------------------	---------------------------

FUNCIÓN 1 Recibir por parte de su jefe inmediato la información y datos generales de la revista que se va a publicar, obteniendo las características particulares de dicho ejemplar, con la finalidad de solicitar mediante formato a INDAUTOR (Instituto Nacional de Derechos de Autor) el número de ISSN (International Standard Serial Number), que permitirá identificar de manera única la publicación, permitiendo normalizar las clasificaciones utilizadas en las bibliotecas. Así mismo, ingresar un un ejemplar de la revista ante la agencia de nacional de ISSN.

FUNCIÓN 2 Elaborar el reporte semestral con el detalle de los trámites que se realizan ante INDAUTOR, con el propósito de que dicha información sea incluida en el expediente de cada obra.

OBJETIVO 4 Tramitar y gestionar ante INDAUTOR (Instituto Nacional de Derechos de Autor) las reservas para uso exclusivo de publicaciones periódicas impresas o electrónicas, mediante un proceso de renovación al uso exclusivo, a través del llenado del formato en cual se especifican los datos de la obra, con la finalidad de que el Instituto Mora cuente con los permisos correspondientes para las publicaciones continuas de las obras.

OBJETIVO 5 Entregar un porcentaje de ejemplares por concepto de regalías de autores externos e internos, verificando que firmen de recibido por la entrega de dichos ejemplares, con la finalidad de cumplir con lo dispuesto y guardar evidencia de dicha entrega en el expediente de la obra.

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
---	----------------------	---------------------------

OBJETIVO 6 Apoyar, emitir y sugerir adecuaciones, cambios o modificaciones en la elaboración de reconocimientos patrimoniales (que hace el autor de la obra a favor del Instituto Mora, respecto a los derechos patrimoniales del texto o de la obra) y convenios de coedición, de acuerdo a las características particulares de cada caso. Investigar, programar y realizar mediante un análisis de las características de la obra y las exigencias de los autores.



**ANEXO 2
GUÍA DE SERVICIOS**



FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL Y RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS**

OBJETIVO 7	Realizar y apoyar en diversas labores que le asigne su jefe inmediato, tales como archivo de documentación, gestión de diversos trámites ante INDAUTOR, consulta de fuentes bibliográficas, distribución de ejemplares a otras instituciones educativas o usuarios de las obras publicadas.
<p align="center">TIPO DE RELACIÓN: <input type="text" value="AMBAS"/></p> <p align="center"><i>Elija el tipo de relación (*)</i></p> <p><i>Explicar la relación seleccionada</i></p> <p>Relaciones Internas: Todas las áreas del Instituto para obtener información que sea de utilidad para realizar las gestiones correspondientes para la publicación de libros y revistas por parte del Instituto Mora. Asimismo para la atención de requerimientos por parte de otras áreas en materia de Publicaciones.</p> <p>Relaciones Externas: Con diversas Instituciones para realizar trámites y gestionar los permisos para la publicación de libros y revistas que edita el Instituto Mora. Así como con personas externas al Instituto que proporcionan el material necesario que será incorporado en las obras que publica.</p> <p align="center"><i>Elija en dónde tiene impacto la información que maneja el puesto</i></p> <p>Característica de la información (*): <input type="text" value="LA INFORMACIÓN QUE SE MANEJA REPERCUTE HACIA EL INTERIOR DE LA DEPENDENCIA"/></p>	

II. PERFIL DEL PUESTO

A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO

NIVEL DE ESTUDIOS (*):

Elija el grado de estudios que requiere el puesto

GRADO DE AVANCE (*):

Elija el grado de avance en su caso

ÁREAS DE CONOCIMIENTO: Elegir del catálogo de carreras la (s) carrera (s) genérica (s) que requiera el puesto

CARRERA GENÉRICA	
CIENCIAS SOCIALES	
HUMANIDADES	

B. EXPERIENCIA LABORAL

MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA (*):

ÁREAS DE EXPERIENCIA: Elegir del catálogo de áreas de experiencia, la o las área(s) de experiencia (s) que requiera el puesto

ÁREA GENERAL	
METODOLOGÍA	
ANÁLISIS Y ANÁLISIS FUNCIONAL	

C. CONDICIONES DE TRABAJO *En caso de que el puesto requiera condiciones especiales de trabajo llene el siguiente apartado*

¿SE REQUIERE?

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR (*): FRECUENCIA (*): CAMBIO DE RESIDENCIA (*):

HORARIO DE TRABAJO (*): PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO:

CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO: *De contestar SI, explique las razones en el recuadro*

¿Es indispensable?

ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS: (Características físicas requeridas por el puesto). *De contestar SI, explique las razones en el recuadro*

¿Es indispensable?

EL PUESTO ESTÁ BAJO CONDICIONES DE ESTRÉS EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES ¿PONE EN RIESGO AL OCUPANTE O A SU FAMILIA?



**ANEXO 2
GUÍA DE SERVICIOS**



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

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

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS

D. CAPACIDADES GERENCIALES Y TÉCNICAS DEL PUESTO
CAPACIDADES GERENCIALES

Indique el nivel de dominio requerido por el puesto para cada capacidad.
Recuerde que de **Jefe de Departamento a Director General** son dos de ingreso y permanencia y una más de permanencia y para el caso de los **Enlaces** son dos de ingreso y permanencia.

CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO (*):	INGRESO Y PERMANENCIA	PERMANENCIA
1 VISION ESTRATEGICA		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 LIDERAZGO		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ORIENTACIÓN A RESULTADOS	3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4 TRABAJO EN EQUIPO	3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5 NEGOCIACIÓN		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CAPACIDADES TÉCNICAS		Defina las capacidades técnicas que se requieran para el puesto.		
		PROPÓSITO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD		
CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO (*):	INGRESO	PERMANENCIA	
1 NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	ÚNICO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2 NOCIONES EN EL PROCESO DE TRÁMITE PARA PERMISOS DE PUBLICACIÓN DE LIBROS Y REVISTAS	INTERMEDIO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
3 ARCHIVO	BÁSICO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

En caso de que el puesto requiera que su ocupante tenga la capacidad de hablar, leer y/o escribir algún idioma y/o lengua indígena, deberá especificarse como capacidad técnica y anotar en la siguiente sección el detalle de su nivel de dominio.

IDIOMA Y/O LENGUA INDÍGENA		NIVELA DE DOMINIO		
IDIOMA	LEER	HABLAR	ESCRIBIR	
LENGUA INDÍGENA	LEER	HABLAR	ESCRIBIR	

OBSERVACIONES:	<i>SI EXISTE ALGÚN OTRO ASPECTO QUE CONSIDERE IMPORTANTE DEL PUESTO Y QUE NO ESTÉ CONSIDERADO EN EL CUESTIONARIO, ANOTARLO EN EL SIGUIENTE RECUADRO.</i>

OBSERVACIONES DEL ESPECIALISTA:	RECUADRO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR LOS ESPECIALISTAS

Firmas

DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Fecha: 31/12/2010
Día/mes/año



**ANEXO 2
GUÍA DE SERVICIOS**



FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL Y RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS**

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO _____

NOMBRE DEL PUESTO TÉCNICO ASOCIADO "C"
El registrado en la estructura

CONSECUTIVO CONCENTRADOR: _____
Es el que se utiliza en los catálogos

B. MISIÓN DEL PUESTO: Elegir del catálogo de misiones la que le corresponda al puesto considerando que consiste en el propósito fundamental del mismo "su razón de ser", buscando la congruencia y contribución con la misión del puesto inmediato superior. En el caso del primer nivel de la organización, será con relación a la misión de la dependencia u órgano desconcentrado.

Revisar y corregir los documentos originales de las obras que entran en proceso de edición conforme a lo establecido en el Manual de Criterios Editoriales y Tipográficos del Instituto Mora, con la finalidad de contar con la versión final para su publicación.

C. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO Y LAS FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN A LOS OBJETIVOS 1. Elegir del catálogo de objetivos los que contribuyan a la misión seleccionada
2. Elegir del catálogo de funciones las que contribuyan al objetivo del puesto en orden de importancia (1 es la más importante para lograr el objetivo del puesto).

OBJETIVO 1 Realizar la corrección de estilo de los documentos originales de las obras que entran en proceso de edición conforme a lo establecido en el Manual de Criterios Editoriales y Tipográficos del Instituto Mora, con la finalidad de proponer al o los autores los cambios que se requieran.

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
FUNCIÓN 1		Corregir el estilo a los libros y obras que entran al departamento para su edición con la finalidad de que la redacción sea clara y entendible.
FUNCIÓN 2		Integrar las correcciones marcadas en la vuelta de estilo al archivo electrónico del original de la obra.
FUNCIÓN 3		Cotejar las correcciones marcadas en el original contra galeras para checar que las correcciones solicitadas se hayan hecho adecuadamente.
FUNCIÓN 4		Revisar la formación general del libro para checar que sea la adecuada, y en su caso sugerir al formador otros movimientos de texto.
FUNCIÓN 5		Revisar que los gráficos en general del libro estén bien elaborados y acomodados dentro del texto para asegurar su calidad.
FUNCIÓN 6		Hacer una lectura de corrido del libro para detectar errores que no hayan sido marcados y sean elaborados por la imprenta.
FUNCIÓN 7		Cotejar correcciones con la prueba final del libro para verificar que se hayan llevado acabo las mismas.
FUNCIÓN 8		Corregir el texto y notas a pie de página de acuerdo al manual de criterios editoriales del Instituto Mora para que el fondo editorial del Instituto sea uniforme en todas los ejemplares.
FUNCIÓN 9		Elaborar la página legal y colofón del libro con todos los datos necesarios de la institución e imprenta que lo elaboró para que el mismo cuente con los datos legales de toda publicación

TIPO DE RELACIÓN: **AMBAS**
Elija el tipo de relación ()*

Explicar la relación seleccionada

Relaciones Internas: Dirección Académica para realizar las correcciones junto con los investigadores.

Relaciones Externas: Instituciones externas que coediten con el Instituto para resolver dudas con los autores correspondientes.

Elija en dónde tiene impacto la información que maneja el puesto

Característica de la información (*):

LA INFORMACIÓN QUE SE MANEJA REPERCUTE HACIA EL INTERIOR DE LA DEPENDENCIA

II. PERFIL DEL PUESTO

A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO

NIVEL DE ESTUDIOS (*): **LICENCIATURA O PROFESIONAL**
Elija el grado de estudios que requiere el puesto



**ANEXO 2
GUÍA DE SERVICIOS**



FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

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

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS

GRADO DE AVANCE (*):
Elija el grado de avance en su caso

ÁREAS DE CONOCIMIENTO: Elegir del catálogo de carreras la (s) carrera (s) genérica (s) que requiera el puesto

CARRERA GENÉRICA	
CIENCIAS SOCIALES	
HUMANIDADES	

B. EXPERIENCIA LABORAL

MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA (*):

ÁREAS DE EXPERIENCIA: Elegir del catálogo de áreas de experiencia, la o las área(s) de experiencia (s) que requiera el puesto

ÁREA GENERAL	
METODOLOGÍA	
FILOSOFÍA GENERAL	
ANÁLISIS Y ANÁLISIS FUNCIONAL	

C. CONDICIONES DE TRABAJO

En caso de que el puesto requiera condiciones especiales de trabajo llene el siguiente apartado

¿SE REQUIERE?

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR (*): FRECUENCIA (*): CAMBIO DE RESIDENCIA (*):

HORARIO DE TRABAJO (*): PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO:

De contestar SI, explique las razones en el recuadro

CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO:

¿Es indispensable?

De contestar SI, explique las razones en el recuadro

ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS: (Características físicas requeridas por el puesto).

¿Es indispensable?

EL PUESTO ESTÁ BAJO CONDICIONES DE ESTRÉS EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES ¿PONE EN RIESGO AL OCUPANTE O A SU FAMILIA?

D. CAPACIDADES GERENCIALES Y TÉCNICAS DEL PUESTO

CAPACIDADES GERENCIALES

Indique el nivel de dominio requerido por el puesto para cada capacidad.

Recuerde que de **Jefe de Departamento a Director General** son dos de ingreso y permanencia y una más de permanencia y para el caso de los **Enlaces** son dos de ingreso y permanencia.

CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO (*):	INGRESO Y PERMANENCIA	PERMANENCIA
1 VISIÓN ESTRATÉGICA	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 LIDERAZGO	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<input type="text" value="3"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4 TRABAJO EN EQUIPO	<input type="text" value="3"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5 NEGOCIACIÓN	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CAPACIDADES TÉCNICAS

Defina las capacidades técnicas que se requieran para el puesto.

PROPÓSITO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD

CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO (*):	INGRESO	PERMANENCIA
1 NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	ÚNICO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2 REDACCIÓN Y CORRECCIÓN DE ESTILOS	AVANZADO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3 PLANEACIÓN Y EDITORIAL DE PUBLICACIONES	AVANZADO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4 ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE INFORMACIÓN	AVANZADO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

ANEXO 2 GUÍA DE SERVICIOS

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS



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

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS

En caso de que el puesto requiera que su ocupante tenga la capacidad de hablar, leer y/o escribir algún idioma y/o lengua indígena, deberá especificarse como capacidad técnica y anotar en la siguiente sección el detalle de su nivel de dominio.

IDIOMA Y/O LENGUA INDÍGENA

NIVELA DE DOMINIO

IDIOMA	LEER	HABLAR	ESCRIBIR
LENGUA INDÍGENA	LEER	HABLAR	ESCRIBIR

OBSERVACIONES:

SI EXISTE ALGÚN OTRO ASPECTO QUE CONSIDERE IMPORTANTE DEL PUESTO Y QUE NO ESTÉ CONSIDERADO EN EL CUESTIONARIO, ANOTARLO EN EL SIGUIENTE RECUADRO.

OBSERVACIONES DEL ESPECIALISTA:

RECUADRO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR LOS ESPECIALISTAS

Firmas

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Fecha:

Día/mes/año



**ANEXO 2
GUÍA DE SERVICIOS**

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS



**UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL Y RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS**

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO _____

NOMBRE DEL PUESTO ASISTENTE DE INV. "C"
El registrado en la estructura

CONSECUTIVO CONCENTRADOR: _____
Es el que se utiliza en los catálogos

B. MISIÓN DEL PUESTO: Elegir del catálogo de misiones la que le corresponda al puesto considerando que consiste en el propósito fundamental del mismo "su razón de ser", buscando la congruencia y contribución con la misión del puesto inmediato superior. En el caso del primer nivel de la organización, será con relación a la misión de la dependencia u órgano desconcentrado.

Colaborar en las gestiones del Instituto Mora en el procesos de editorial, derechos patrimoniales, coparticipación, distribución de publicaciones y difusión editorial, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los requisitos de autorización, reproducción, cesiones y permisos de los autores.

C. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO Y LAS FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN A LOS OBJETIVOS 1. Elegir del catálogo de objetivos los que contribuyan a la misión seleccionada
2. Elegir del catálogo de funciones las que contribuyan al objetivo del puesto en orden de importancia (1 es la más importante para lograr el objetivo del puesto).

OBJETIVO 1	Gestionar en representación del Instituto Mora los derechos patrimoniales, coparticipación, distribución de publicaciones y difusión editorial, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los requisitos de autorización, reproducción, cesiones y permisos de los autores.
-------------------	---

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
FUNCIÓN 1		Realizar las gestiones ante diversas instituciones y/o personas para conseguir permisos para la reproducción de fotografías e imágenes que serán publicadas en los libros del Instituto Mora, con la finalidad de dar cumplimiento en lo establecido en la normatividad interna y en la Ley Federal de Derechos de Autor.
FUNCIÓN 2		Llenar los formatos de Reconocimiento de Cesión de Derechos y Recibo de Entrega de Ejemplares, para recabar las firmas de los autores, coordinadores e instituciones coeditoras, con la finalidad de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley Federal del Derecho de Autor.
FUNCIÓN 3		Integrar los documentos que forman parte de la carpeta del Consejo Editorial, tomar nota de los acuerdos y elaborar las actas, para ser entregados a los miembros del Comité para su firma.
FUNCIÓN 4		Realizar la entrega de ejemplares de las publicaciones a los autores e instituciones coeditoras. Asimismo llevar un control de los ejemplares solicitados al Almacén de libros, con la finalidad de contar con un control interno.

OBJETIVO 2	Realizar funciones y actividades de apoyo administrativo con la finalidad de contribuir con la Subdirección de Publicaciones.
-------------------	---

Funciones que contribuyen al logro del objetivo	CÓDIGO DE LA FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
FUNCIÓN 1		Elaborar memoranda, circulares, solicitudes de pago y notificaciones relativas al departamento, para apoyar al subdirector del departamento en el cumplimiento de sus objetivos.
FUNCIÓN 2		Apoyar a la Comisión Auxiliar de Seguridad e Higiene de la sede Madrid, realizando las funciones secretariales para convocar a los integrantes a las reuniones, organizar y verificar el cumplimiento de los acuerdos, integrar las carpetas del Comité, actas de cada sesión y el programa anual de capacitación de los integrantes de la comisión, enviar la agenda de trabajo a los integrantes de la Comisión, con el objeto de dar cumplimiento a lo indicado en el Reglamento de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente en el trabajo del Sector Público Federal.

TIPO DE RELACIÓN:
Elija el tipo de relación ()*

Explicar la relación seleccionada

Relaciones Internas: La Dirección de Investigación, Administración para realizar las gestiones administrativas.

Relaciones Externas: El Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR) y el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), investigadores, coeditores e Instituciones interesadas en las publicaciones del Instituto.

Elija en dónde tiene impacto la información que maneja el puesto

Característica de la información (*):

II. PERFIL DEL PUESTO

A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO

NIVEL DE ESTUDIOS (*):
Elija el grado de estudios que requiere el puesto

GRADO DE AVANCE (*):
Elija el grado de avance en su caso



**ANEXO 2
GUÍA DE SERVICIOS**



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

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

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS

ÁREAS DE CONOCIMIENTO: Elegir del catálogo de carreras la (s) carrera (s) genérica (s) que requiera el puesto

CARRERA GENÉRICA	
ADMINISTRACIÓN	
FILOSOFÍA	
CIENCIAS SOCIALES	

B. EXPERIENCIA LABORAL

MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA (+):

ÁREAS DE EXPERIENCIA: Elegir del catálogo de áreas de experiencia, la o las área(s) de experiencia (s) que requiera el puesto

ÁREA GENERAL	
ANTROPOLOGÍA SOCIAL	
CIENCIAS AUXILIARES DE LA HISTORIA	
HISTORIA GENERAL	

C. CONDICIONES DE TRABAJO

En caso de que el puesto requiera condiciones especiales de trabajo llene el siguiente apartado

¿SE REQUIERE?

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR (+):

FRECUENCIA (+):

CAMBIO DE RESIDENCIA (+)

HORARIO DE TRABAJO (+):

PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO:

De contestar SI, explique las razones en el recuadro

CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO:

¿Es indispensable?

De contestar SI, explique las razones en el recuadro

ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS: (Características físicas requeridas por el puesto).

¿Es indispensable?

EL PUESTO ESTÁ BAJO CONDICIONES DE ESTRÉS

EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES ¿PONE EN RIESGO AL OCUPANTE O A SU FAMILIA?

D. CAPACIDADES GERENCIALES Y TÉCNICAS DEL PUESTO

CAPACIDADES GERENCIALES

Indique el nivel de dominio requerido por el puesto para cada capacidad.

Recuerde que de **Jefe de Departamento a Director General** son dos de ingreso y permanencia y una más de permanencia y para el caso de los **Enlaces** son dos de ingreso y permanencia.

CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO (+):	INGRESO Y PERMANENCIA	PERMANENCIA
1 VISIÓN ESTRATÉGICA	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 LIDERAZGO	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<input type="text" value="1"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 TRABAJO EN EQUIPO	<input type="text" value="1"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 NEGOCIACIÓN	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CAPACIDADES TÉCNICAS

Defina las capacidades técnicas que se requieran para el puesto.

PROPÓSITO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD

CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO (+):	INGRESO	PERMANENCIA
1 NOCIONES GENERALES DE ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL	<input type="text" value="ÚNICO"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2 REDACCION DE DOCUMENTOS Y EDITORIAL DE PUBLICACIONES	<input type="text" value="BÁSICO"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3 MANEJO DE PAQUETERIA DE OFFICE	<input type="text" value="BÁSICO"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En caso de que el puesto requiera que su ocupante tenga la capacidad de hablar, leer y/o escribir algún idioma y/o lengua indígena, deberá especificarse como capacidad técnica y anotar en la siguiente sección el detalle de su nivel de dominio.



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

ANEXO 2 GUÍA DE SERVICIOS

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS



UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL Y RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS

IDIOMA Y/O LENGUA INDÍGENA

NIVELA DE DOMINIO

IDIOMA	NIVELA DE DOMINIO		
	LEER	HABLAR	ESCRIBIR
INGLES	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO
LENGUA INDÍGENA	LEER	HABLAR	ESCRIBIR

OBSERVACIONES:

SI EXISTE ALGUN OTRO ASPECTO QUE CONSIDERE IMPORTANTE DEL PUESTO Y QUE NO ESTÉ CONSIDERADO EN EL CUESTIONARIO, ANOTARLO EN EL SIGUIENTE RECUADRO.

EL OCUPANTE DEL PUESTO REQUIERE:

OBSERVACIONES DEL ESPECIALISTA:

RECUADRO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR LOS ESPECIALISTAS

Firmas

DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Fecha: 01/01/2012
Día/mes/año



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

ANEXO 2
GUÍA DE SERVICIOS

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

UNIDAD DE SERVICIO PROFESIONAL Y RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS



I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO Secretaria Ejecutiva Bilingüe
El registrado en la estructura

CONSECUTIVO CONCENTRADOR: Es el que se utiliza en los catálogos

B. MISIÓN DEL PUESTO: Elegir del catálogo de misiones la que le corresponda al puesto considerando que consiste en el propósito fundamental del mismo "su razón de ser", buscando la congruencia y contribución con la misión del puesto inmediato superior. En el caso del primer nivel de la organización, será con relación a la misión de la dependencia u órgano desconcentrado.

Brindar asistencia tanto en las actividades secretariales como administrativas, mediante herramientas como computadora, máquina de escribir, teléfono, etc. Para tener una mayor organización dentro del área.

C. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO Y LAS FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN A LOS OBJETIVOS 1. Elegir del catálogo de objetivos los que contribuyan a la misión seleccionada. 2. Elegir del catálogo de funciones las que contribuyan al objetivo del puesto en orden de importancia (1 es la más importante para lograr el objetivo del puesto).

Table with 2 columns: OBJETIVO and DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN. Includes sub-sections for OBJETIVO 1 and OBJETIVO 2 with their respective functions.

E. ENTORNO OPERATIVO

TIPO DE RELACIÓN: AMBAS
Elija el tipo de relación (*)

Explicar la relación seleccionada

Áreas del Instituto para intercambio de información.

Elija en dónde tiene impacto la información que maneja el puesto

Característica de la información (*):

LA INFORMACIÓN QUE SE MANEJA REPERCUTE HACIA EL INTERIOR DEL ÁREA DE ADSCRIPCIÓN

II. PERFIL DEL PUESTO

A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO

NIVEL DE ESTUDIOS (*): CARRERA TECNICA O COMERCIAL
Elija el grado de estudios que requiere el puesto

GRADO DE AVANCE (*): PASANTE Y CARRERA TERMINADA
Elija el grado de avance en su caso

ÁREAS DE CONOCIMIENTO: Elegir del catálogo de carreras la (s) carrera (s) genérica (s) que requiera el puesto

Table with 2 columns: ADMINISTRACIÓN and CARRERA GENÉRICA

B. EXPERIENCIA LABORAL

MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA (*): 1

ÁREAS DE EXPERIENCIA: Elegir del catálogo de áreas de experiencia, la o las área(s) de experiencia (s) que requiera el puesto

Table with 1 column: ÁREA GENERAL



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

ANEXO 2 GUÍA DE SERVICIOS



FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

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

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS

C. CONDICIONES DE TRABAJO *En caso de que el puesto requiera condiciones especiales de trabajo llene el siguiente apartado*

¿SE REQUIERE?

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR (+): FRECUENCIA (+): CAMBIO DE RESIDENCIA (+)

HORARIO DE TRABAJO (+): PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO:

CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO: De contestar SI, explique las razones en el recuadro

¿Es indispensable?

ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS: (Características físicas requeridas por el puesto). De contestar SI, explique las razones en el recuadro

¿Es indispensable?

EL PUESTO ESTÁ BAJO CONDICIONES DE ESTRÉS EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES ¿PONE EN RIESGO AL OCUPANTE O A SU FAMILIA?

D. CAPACIDADES GERENCIALES Y TÉCNICAS DEL PUESTO
CAPACIDADES GERENCIALES

Indique el nivel de dominio requerido por el puesto para cada capacidad. Recuerde que de **Jefe de Departamento a Director General** son dos de ingreso y permanencia y una más de permanencia y para el caso de los **Enlaces** son dos de ingreso y permanencia.

CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO (+):	INGRESO Y PERMANENCIA	PERMANENCIA
1 VISIÓN ESTRATÉGICA	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 LIDERAZGO	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<input type="text" value="1"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 TRABAJO EN EQUIPO	<input type="text" value="1"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 NEGOCIACIÓN	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CAPACIDADES TÉCNICAS Defina las capacidades técnicas que se requieran para el puesto.

PROPÓSITO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD

CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO (+):	INGRESO	PERMANENCIA
1 NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	<input type="text" value="ÚNICO"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 OFFICE	<input type="text" value="INTERMEDIO"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA	<input type="text" value="INTERMEDIO"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En caso de que el puesto requiera que su ocupante tenga la capacidad de hablar, leer y/o escribir algún idioma y/o lengua indígena, deberá especificarse como capacidad técnica y anotar en la siguiente sección el detalle de su nivel de dominio.

IDIOMA Y/O LENGUA INDÍGENA	NIVEL DE DOMINIO		
	LEER	HABLAR	ESCRIBIR
IDIOMA			
LENGUA INDÍGENA			

OBSERVACIONES: *SI EXISTE ALGÚN OTRO ASPECTO QUE CONSIDERE IMPORTANTE DEL PUESTO Y QUE NO ESTÉ CONSIDERADO EN EL CUESTIONARIO, ANOTARLO EN EL SIGUIENTE RECUADRO.*

Para cubrir el perfil de puesto el ocupante debe tener experiencia laboral en las áreas de Secretaría y Asistente



SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

ANEXO 2 GUÍA DE SERVICIOS

FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS



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

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTRUCTURAS Y PUESTOS

OBSERVACIONES DEL ESPECIALISTA:	RECUADRO EXCLUSIVO PARA SER LLENADO POR LOS ESPECIALISTAS
--	--

Firmas

<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>
---	--

Fecha: Día/mes/año.