



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**MEJORA AL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN DE
UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DESCENTRALIZADA**

REPORTE LABORAL

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A:
FRANCISCO JAVIER OMAR GARCÍA DE LEÓN

DIRECTORA DEL REPORTE:
MTRA. MIRNA VALLE GÓMEZ

REVISOR DEL REPORTE:
MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA

COMITÉ DE TESIS:

**MTRO. CARLOS RODRIGO ALONSO
PENICHE AMANTE.**

LIC. MERCEDES XÓCHITL MUÑOZ PERTIERRA

LIC. MIRNA ROCÍO ONGAY VALLE



Ciudad Universitaria, D.F.

Agosto, 2014.



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.

ÍNDICE

Resumen.....	1
Introducción.....	2
Capítulo I Contexto Laboral.....	5
1.1 Administración Pública Federal.....	6
1.2 Antecedentes del Instituto.....	7
1.2.1 Misión, Visión y Objetivos.....	8
1.2.2 Estructura Orgánica.....	10
1.2.3 Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal...	13
1.2.4 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y Programa Anual de Capacitación (PAC) en la Institución....	15
Capítulo II Gestión de la capacitación en la Administración Pública Federal.....	29
2.1 Antecedentes.....	30
2.2 Marco legal de la capacitación.....	31
2.3 La capacitación en la Administración Pública Federal (A.P.F.).....	33
2.4 Planificación estratégica de la capacitación.....	35
Capítulo III Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	39
3.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).....	40
3.2 Aportes del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación..	52
3.3 Metodología para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	53
3.3.1 Herramientas para realizar el DNC.....	54
3.4 Análisis del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación..	63
Capítulo IV Programa Anual de Capacitación (PAC) en la Administración Pública Federal.....	66
4.1 Aspectos conceptuales para la formulación del Programa Anual de Capacitación (PAC).....	67
4.1.2 Desarrollo del Programa anual de Capacitación.....	71
4.2 Proceso de aprobación y acreditación del Programa Anual de Capacitación.....	73
4.3 Ejecución del Programa Anual de Capacitación.....	75
4.4 Evaluación del Programa Anual de Capacitación	76
4.4.1 Principios que rigen la evaluación de la capacitación	77

	Capítulo V	
	Procedimiento	81
5.1	Planteamiento del problema, justificación y objetivos.....	82
5.2	Fase I. Propuesta de mejora del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en “El Instituto”.....	84
5.3	Fase II. Propuesta de la estructura del Programa Anual de Capacitación.....	89
5.4	Fase III. Ejecución, evaluación y seguimiento del Programa Anual de Capacitación.....	92
	Análisis y Evaluación	96
	Conclusiones	101
	Referencias	105
	Anexos	107

Dedicatorias

A MI QUERIDA UNIVERSIDAD:

Quien ha sido, es y será mi segundo hogar Muchas Gracias UNAM porque por ti, soy quien soy actualmente y no dejaré de retribuirte con mi esfuerzo, enseñanza y dedicación lo mucho que me has dado.

FACULTAD DE PSICOLOGÍA:

A mí querida facultad que me dio educación, formación, ética y profesionalismo: me permitiste conocer a mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos.

MTRA. MIRNA VALLE

Por toda su paciencia, tiempo, apoyo y perseverancia y tener fe en mi trabajo.

¡Gracias por toda su entrega!

A MIS SINODALES

Mtra. Isaura Elena López Segura

Mtro. Carlos Rodrigo Alonso Peniche Amante.

Lic. Mercedes Xóchitl Muñoz Pertierra

Lic. Mirna Rocío Ongay Valle

Muchas gracias por tomarse el tiempo para revisar y dar visto bueno de mi trabajo.

Herminia:

A tu paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío. Por tu bondad y sacrificio me inspiraste a ser mejor para ti, ahora puedo decir que este trabajo lleva mucho de ti, gracias por estar siempre a mi lado. Haz sido la guía y el camino para poder llegar a este punto de mi carrera.

Pascual:

Gracias a tu sabiduría que influyo en mí para lograr todos los objetivos planteados. Que en este andar de la vida, influyeron con tus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida.

Miguel:

Por qué siempre estás listo para brindarme toda tu ayuda y tu amistad. Gracias hermano por tu ejemplo, dedicación, palabras de aliento y porque nunca bajaste los brazos para que yo tampoco lo haga; con todo cariño, este trabajo te lo dedico a ti.

Fabiola:

Porque siempre has estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a lo largo de mi vida haz velado por mí, siendo mi apoyo en todo momento.

Depositaste tu entera confianza en cada reto que se me presenta sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora. Con todo mi cariño y mi amor

Roberto y Leticia

Por todo su apoyo y colaboración en mi carrera.

¡Muchas Gracias!

Mtra. María Antonia, Lic. Llamas Monjardín, Lic. Cortés H., Lic. López Nieto, Lic. Villegas Ronces, Mtro. José Martínez, Lic. Jess, Lic. Diana, Lic. Cinthia, Lic. Aidé, Lic. Sandra, Lic. Orihuela, Lic. Carpio, Lic. Camelia y todos los que me apoyaron directa e indirectamente.

Para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi agradecimiento.

Resumen

El objetivo del presente trabajo es documentar la mejora del Programa Anual de Capacitación (PAC) a través de acciones en cuanto la elaboración, ejecución, evaluación, seguimiento y políticas de operación del mismo, en un Organismo Público Descentralizado en adelante "El Instituto", con la finalidad de proporcionar una metodología que facilite la identificación de las necesidades de los servidores públicos administrativos e impacte en el desarrollo de sus funciones.

Como parte medular del trabajo se muestra la determinación de necesidades de capacitación del "El Instituto", cuyo objetivo fue identificar la existencia de problemas presentes y futuros suscitados por la modificación de estrategias, procedimientos y tecnologías, inadecuada administración, políticas inoperantes, o cuando los problemas se deben a deficiencias en los conocimientos, en las destrezas manuales o actitudes inadecuadas del personal.

Así mismo se identificaron con exactitud las deficiencias del personal así como sus necesidades futuras y número exacto de trabajadores que necesitaban capacitación:

Estos datos constituyen antecedentes indispensables para la elaboración de cualquier programa de capacitación y su importancia radica en que sólo partiendo de ellos se puede planear, elaborar y aplicar con éxito un programa.

Por otra parte, es importante señalar que este trabajo muestra el impacto en el Programa Anual de Capacitación (PAC) (elaboración, ejecución y evaluación), a partir de la intervención del autor, en este contexto se utilizaron nuevas estrategias con la finalidad de reforzar el proceso, esto contribuirá a satisfacer las necesidades de capacitación de los servidores públicos administrativos adscritos a "El Instituto" lo que permitirá tener un mayor y mejor desempeño de sus funciones, para el fortalecimiento y cumplimiento de la misión, visión y objetivos de "El Instituto".

Introducción

Como se mencionó anteriormente el objetivo del presente trabajo es documentar la mejora al Programa Anual de Capacitación (PAC) a través de distintas acciones, en "El Instituto", con la finalidad de proporcionar una metodología que facilite la identificación de las necesidades de los servidores públicos administrativos e impacte en el desarrollo de sus funciones.

El gobierno Federal, a través de los años y en diferentes sexenios, ha llevado a cabo campañas al interior de sus diferentes dependencias, con las cuales pretende sensibilizar a los servidores públicos, acerca del papel tan importante que desempeña la capacitación ofrecida al personal, tanto en el incremento de la productividad, como para trabajar inteligentemente en la mejor distribución de las responsabilidades, el compromiso, la corresponsabilidad y en el desarrollo de nuevas estrategias y propuestas, que beneficien a la dependencia a la que pertenecen, así como al trabajador.

Sin embargo, en la actualidad los constantes cambios en la vida laboral, exigen de un personal capacitado que pueda desempeñar sus laborales de manera eficiente.

La capacitación genera procesos de cambio, los cuales se enfocan al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y por lo tanto al logro de los objetivos del "Instituto" objeto de este trabajo.

Se enfocó a conocer las necesidades de capacitación, dado que el "Instituto" requiere de un personal multidisciplinario, que tiene contacto con la sociedad y que día a día trabaja en el campo de salud. Ese personal debe contar con las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones, teniendo adiestramiento constante.

Por lo anterior, el capítulo uno tiene como objeto reconocer la procedencia de la Dependencia Pública, en adelante "El Instituto" como marco de referencia. Se muestra una breve reseña de la Administración Pública Federal así como la clasificación de la Institución de acuerdo al estado; sus antecedentes, funciones, misión, visión, objetivos y estructura orgánica.

Así mismo se enfatizan las principales funciones del Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal donde se lleva a cabo la intervención hacia el Programa Anual de Capacitación desde un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).

En el segundo capítulo se describen los antecedentes de la capacitación en el gobierno federal, así como el proceso de su planificación y la necesidad de llevar a cabo tareas de diagnóstico y análisis de elementos clave para determinar los lineamientos estructurales de la capacitación en “El Instituto”.

Así mismo se menciona el marco legal que es de carácter obligatorio para las instituciones gubernamentales y lineamientos a seguir durante el proceso de capacitación.

El tercer capítulo se ocupa de detallar y explicar la definición del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación así como los aportes del mismo, técnicas y metodología usadas en el DNC en los procesos de capacitación, se enfoca en conocer más acerca de las necesidades de capacitación, dado que el “El Instituto” requiere de personal multidisciplinario, que tiene contacto con la sociedad y que día a día trabaja en el campo de salud y debe contar con las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones, teniendo capacitación constante.

Ya que el Programa Anual de Capacitación se contempla como la segunda etapa del mismo proceso y con el objetivo de utilizar una conceptualización referente al Programa Anual de Capacitación desde la perspectiva de la Administración Pública Federal, en el cuarto capítulo, se definen los conceptos centrales para el proceso de elaboración, desarrollo y ejecución del mismo.

Para concluir se establece la implementación de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, en “El Instituto” con la finalidad de proporcionar una metodología que facilite la identificación de las necesidades en materia de capacitación.

Es por ello que la justificación de este trabajo es demostrar que el proceso de capacitación no implica únicamente la ejecución de los cursos, seminarios o alguna otra modalidad, sino que también debe contar con actividades preliminares como el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (Mendoza, 2003).

Lo anterior obedece a que el gobierno Federal, a través de los años y en diferentes sexenios, ha llevado a cabo campañas al interior de sus diferentes dependencias, con las cuales pretende sensibilizar a los servidores públicos, acerca del papel tan importante que desempeña la capacitación ofrecida al personal, tanto en el incremento de la productividad, como para trabajar inteligentemente en la mejor distribución de las responsabilidades, el compromiso, la corresponsabilidad y en el desarrollo de nuevas estrategias y propuestas, que beneficien a la dependencia a la que pertenecen, así como al trabajador.

Sin embargo, en la actualidad los constantes cambios en la vida laboral, exigen personal capacitado que pueda desempeñar sus labores de manera eficiente. La capacitación genera procesos de cambio, los cuales se enfocan al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y por lo tanto al logro de los objetivos de "El Instituto" objeto de este trabajo.

Por lo anterior, la tarea del especialista en capacitación es analizar y enfrentar la problemática de su entorno, determinar alternativas de solución, así como adelantarse y orientar sus esfuerzos a las necesidades presentes y futuras.

Los responsables de capacitación actúan como agentes de cambio, ya que al contar con los medios adecuados, moldeamos la conducta de los trabajadores, con el propósito de incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes; de esta manera se busca la excelencia del "Instituto" para contribuir al cumplimiento de su objetivo.

Capítulo I Contexto Laboral

I.- Contexto Laboral

El presente capítulo tiene como objetivo reconocer la Dependencia Pública en adelante "El Instituto" como marco de referencia de este trabajo, es por ello que muestra una breve reseña de la Administración Pública Federal así como la clasificación de la Institución de acuerdo al estado; sus antecedentes, funciones, misión, visión, objetivos y estructura orgánica.

Así mismo se enfatizan las principales funciones del Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal donde se desarrolló la intervención hacia el Programa Anual de Capacitación desde un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

1.1 Administración Pública Federal

De acuerdo a Munich y García (1995), la Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

La Administración pública es para la ciudadanía la presencia diaria de la actividad del gobierno en su vida: seguridad pública, agua, luz, drenaje, educación, atención médica y otras muchas.

Acosta (2002), señala como Administración Pública Federal a la parte de los órganos del Estado que dependen directa, o indirectamente, del Poder Ejecutivo, tiene a su cargo toda la actividad estatal que no desarrollan los otros poderes (Legislativo y Judicial), su acción es continua y permanente, siempre persigue el interés público, adopta una forma de organización jerarquizada y cuenta con: a) elementos personales; b) elementos patrimoniales; c) estructura jurídica, y d) procedimientos técnicos.

De acuerdo a la Enciclopedia Jurídica Mexicana (2002), se entiende por Administración Pública Federal, aquella parte del Poder Ejecutivo a cargo de la responsabilidad de desarrollar la función administrativa.

De esta manera, la Administración Pública Federal puede entenderse desde dos puntos de vista: uno orgánico, que se refiere al órgano o conjunto de órganos estatales que desarrollan la función administrativa; y desde el punto de vista formal o material, según el cual debe entenderse como la actividad que desempeñan este órgano o conjunto de órganos. Con frecuencia, suele identificarse a la función administrativa, como la actividad de prestación de servicios públicos tendientes a satisfacer necesidades de la colectividad.

Las definiciones de Administración Pública Federal que se mencionan tienen elementos en común, como el de constituirse por distintas áreas, mismas que dependen directamente del Poder Ejecutivo, y las cuales tienen a su cargo la actividad de la administración de una colectividad determinada.

La Administración Pública establece una clasificación:

- a) Activa: funciona dependiendo del Poder Ejecutivo y conforme a la competencia que le señale el orden jurídico.
- b) Contenciosa: supone la existencia de tribunales administrativos que dirimen controversias entre el estado y los particulares por actos de aquél.
- c) Directa: es la que se ejerce por los órganos centralizados e Instituciones de participación estatal u otras instituciones.
- d) Indirecta: es la que realiza a través de organismos descentralizados e Instituciones de participación estatal u otras constituciones.

En esta última es donde se sitúa "El Instituto" donde se desarrolló este trabajo, dejándolo como un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio que pertenece a la Secretaría de Salud.

1.2 Antecedentes del Instituto

"El Instituto" objeto de este trabajo, da inicio históricamente en 1921 cuando el presidente Álvaro Obregón crea la Beneficencia Privada Maternidad "Casa del Periodista".

Posteriormente en 1929 el presidente Pascual Ortiz Rubio cede La Casa Maternidad al Comité Nacional de Protección a la Infancia (INPI) para convertirse en Beneficencia Pública.

Para 1937 el presidente Lázaro Cárdenas por medio de la Secretaría de Asistencia Pública absorbe las dependencias médicas.

A su vez en 1976 el presidente Luis Echeverría expropia La Casa Maternidad y se integra al Instituto Mexicano de Asistencia a la Niñez (IMAN).

En 1977 La Institución Mexicana de Asistencia a la Niñez (IMAN) y el Instituto Mexicano para la Infancia y la Familia dan paso al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF).

El 8 diciembre de 1977 el presidente José López Portillo inaugura "El Instituto".

Finalmente el 19 abril de 1983 por Decreto Presidencial, "El Instituto" se estructura como organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio.

1.2.1 Objetivo, Misión y Visión

"El Instituto" es un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, agrupado en el Sector Salud, que tiene como objetivo principal el estudio de la salud reproductiva y perinatal, basada en la investigación científica, la formación y capacitación de recursos humanos calificados y la prestación de servicios de atención médica de alta especialidad y cuyo ámbito de acción comprende todo el territorio nacional.

Su misión es la resolución de los problemas nacionales de salud reproductiva y perinatal de alta complejidad a través de investigación científica básica, clínica, epidemiológica y médico social de alto nivel y excelencia, que permita el desarrollo de modelos de atención e innovación tecnológica para la salud. Su misión también es la formación académica y desarrollo de recursos humanos con sólida preparación técnica, ética y humanística, basada en evidencias científicas y experiencias documentadas, acorde a las demandas del Sector Salud, así como la

asistencia en salud de alta especialidad y con calidad que lo posicionen como un modelo institucional de atención.

Su visión es ser la Institución líder a nivel nacional y regional en investigación científica de alto nivel, orientada con misiones específicas, la formación de recursos humanos de la más alta calidad y atención médica de excelencia, que impacte en los indicadores nacionales de salud y contribuya no sólo a disminuir el rezago epidemiológico, sino a enfrentar con eficiencia los problemas emergentes en salud reproductiva y perinatal y contribuya a incrementar la salud, calidad de vida y bienestar de las mujeres, niñas y niños, eje central de la familia.

Las características del personal que labora en el Instituto lo hacen un grupo multi e interdisciplinario que confluye en sus acciones para alcanzar la excelencia propia de una Institución de Tercer Nivel. En 2014 cuenta con una plantilla de 1633 servidores públicos que se distribuyen en cinco grandes ramos: operativos, enlaces, mandos medios, mandos superiores y categorías especiales, como se detalla en la tabla 1.

Tabla 1. Número de servidores públicos adscritos en “El Instituto” (2014).

Plantilla de la Institución

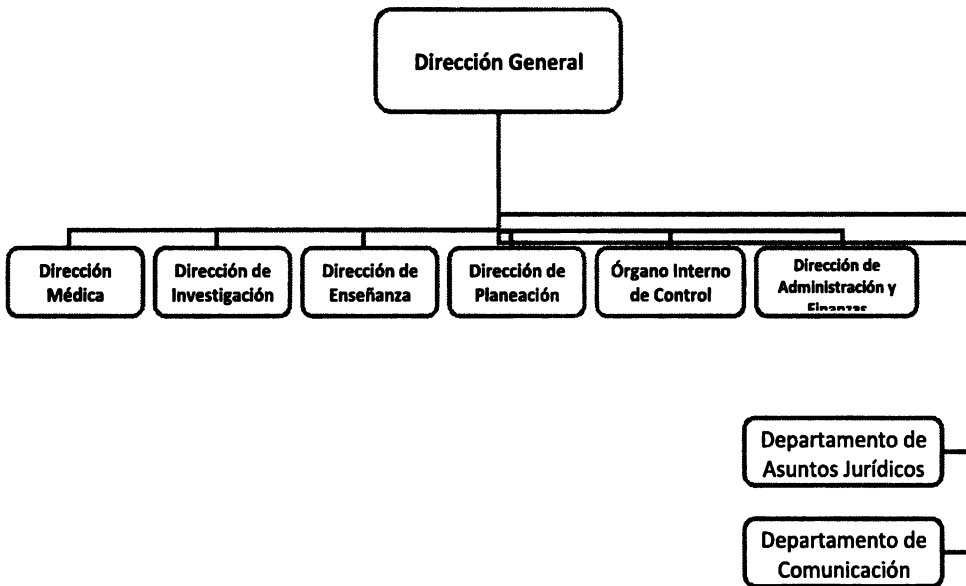
Categoría	Función	No. de servidores públicos
Operativos	Administrativos	462
Enlaces	Administrativos de confianza	49
Mandos Medios	Jefes de Departamento	54
Mandos Superiores	Subdirectores y Directores	20
Categorías Especiales	Médicos y Paramédicos	1048
Total		1633

Sus recursos se asientan en cinco edificios y tres anexos que dan albergue al equipo básico de alta tecnología con que cuenta para sus funciones: investigación clínica, docencia y asistencia en salud reproductiva y perinatal.

1.2.2 Estructura Orgánica

“El instituto” cuenta con una Dirección General, cinco Direcciones de Área y un Órgano Interno de Control (ver figura 1)

Figura 1. Estructura Orgánica de “El Instituto”.



Dirección Médica

Su misión es otorgar acciones asistenciales que permitan proporcionar servicios de elevada calidad y eficiencia en el campo de la medicina perinatal y ginecológica, además desarrolla sus acciones en coordinación con las demás direcciones y subdirecciones.

Dirección de Investigación

Su misión es establecer la confiabilidad de los métodos preventivos, clínicos, de laboratorio y gabinete, útiles en el diagnóstico y terapéutica médico-quirúrgica de los problemas que enfrenta la asistencia materno infantil y la reproducción

humana, en general, con enfoque en la actividad asistencial cotidiana y en la investigación de carácter básico, experimental y analítico.

Dirección de Enseñanza

Su misión es formar y capacitar recursos humanos a través de programas académicos y educativos para el personal de salud y la población en etapa reproductiva.

La Enseñanza Formativa, centra sus acciones en la realización de cursos de Especialidades, Maestrías y Doctorados en Ciencias Médicas con reconocimiento de la Facultad de Medicina de la UNAM.

Dirección de Planeación

Su misión es vincular las actividades de investigación, docencia y asistencia médica del "Instituto" con base en el Plan Nacional de Desarrollo y objetivos de las Metas del Milenio, con la finalidad de diseñar modelos de investigación y educativos que contribuyan a disminuir la mortalidad materno-fetal, además del desarrollo de protocolos para la atención médica, señalado en el Estatuto Orgánico de "El Instituto".

Órgano Interno de Control

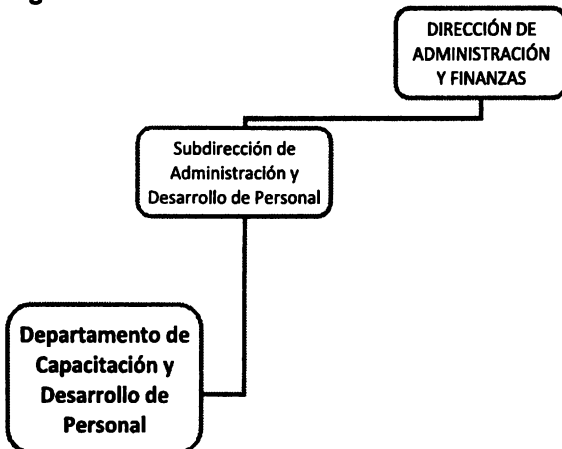
Su tarea es dar a conocer los fundamentos de establecimiento y actualización de controles que aseguren el cumplimiento de las funciones asignadas a las mismas; además participa como instancia de asesoría en los distintos comités del Instituto.

Dirección de Administración y Finanzas

Por último, la Dirección de Administración donde se desarrolla la propuesta del presente trabajo, el objetivo de esta Dirección es administrar los recursos financieros asignados al "Instituto", a fin de proporcionar oportuna y adecuadamente los recursos humanos y desarrollo de las actividades asistenciales, de investigación y de enseñanza.

El que suscribe está adscrito al Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal en el puesto de Psicólogo Clínico encargado del Programa Anual de Capacitación y 6 programas más. Este Departamento depende de la Subdirección de Administración y Desarrollo de Personal y ésta a su vez de la Dirección de Administración y Finanzas (ver figura 2).

Figura 2. Estructura de la Dirección de Administración y Finanzas.



A continuación se describe el objetivo y las principales funciones del Departamento de Capacitación y Desarrollo de personal con la finalidad de dar una perspectiva amplia de las actividades y procedimientos.

1.2.3 Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal

La presente intervención se desarrolló en el Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal, dicha área ejecuta acciones establecidas sobre las diferentes alternativas de capacitación, tendientes a cubrir las necesidades del personal para su desempeño laboral y profesional. Asimismo, efectúa programas de apoyo, seguridad e incentivos para el personal del "Instituto".

Su objetivo es aportar al cumplimiento de la misión institucional, mediante la capacitación y desarrollo humano del personal administrativo fundamentado en la mejora continua, así como la protección y cuidado de la salud de los trabajadores.

Así mismo desarrolla capacidades institucionales para la formulación, ejecución y evaluación de acciones orientadas a la actualización y adquisición de competencias técnicas y profesionales del personal mediante la formación continua, para mejorar su desempeño y brindar un servicio público de calidad.

Su actividad está dirigida al conjunto de personal administrativo y personal médico y paramédico en cuestiones de Protección civil, seguridad y salud en el trabajo, para el perfeccionamiento del servicio público y su potencial como promotores de la mejora organizacional.

FUNCIONES:

1. Establecer convenios con distintas instituciones educativas para la prestación de Servicio Social y/o Prácticas Profesionales a fin de contribuir con la práctica laboral de los estudiantes y apoyar el desarrollo de las funciones de la Dirección de Administración y Finanzas.
2. Promover la integración del personal de nuevo ingreso mediante la inducción al conocimiento de los objetivos, estructura orgánica y física del "Instituto" para familiarizar a dicho personal y dar cumplimiento a la normativa establecida.
3. Organizar, desarrollar y coordinar el Programa de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles con el propósito de reconocer públicamente a o los servidores públicos premiados y así contribuir con la mejora continua Institucional, así como la entrega de Reconocimiento por Antigüedad en el

Gobierno Federal al personal que cumple de 10 a 50 años de servicio en el mismo.

4. Programar exámenes médicos del personal que labora en áreas nocivo-peligrosas para dar cumplimiento con la normativa establecida.
5. Programar recorridos de verificación de higiene y seguridad, elaborar y dar seguimiento a las actas de la Comisión de Seguridad y Salud en el Trabajo para cumplir con los lineamientos establecidos.
6. Fomentar la cultura de protección civil en el personal mediante la realización de simulacros y desarrollo de acciones tendientes a salvaguardar la integridad física de empleados, usuarios, visitantes, instalaciones, bienes e información ante una emergencia, siniestro o desastre.
7. Organizar, desarrollar y supervisar el Programa de Convivencia Infantil para los hijos de los trabajadores durante el periodo vacacional de verano.
8. Difundir a todo el personal información que la Dirección de Administración y Finanzas requiera para dar cumplimiento a normatividad, trámites, eventos y temas de interés general.
9. Tramitar y difundir promociones de bienes y servicios que contribuyan al bienestar del trabajador relacionados con instituciones oficiales como el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y la Secretaría de Salud (SSa).
10. Elaborar informes, solicitados por la Secretaría de la Función Pública, ISSSTE, SSa, Instituciones Educativas y demás Instancias del Gobierno Federal, que contribuyan al desarrollo de las funciones de la Dirección de Administración y Finanzas para dar cumplimiento a la normativa.
11. Por último y la más relevante para el desarrollo de este trabajo:
Diagnosticar, diseñar, programar y ejecutar la capacitación y adiestramiento del personal en materia administrativa, seguridad en el trabajo y protección civil con la finalidad de desarrollar y/o modificar habilidades, aptitudes y actitudes del personal.

Con base en la descripción de esta última, se describen los antecedentes del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en “El Instituto”; así mismo, describe el impacto en el Programa Anual de Capacitación.

1.2.4 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y Programa Anual de Capacitación (PAC).

A partir del ingreso del autor a “El Instituto”, encuentra que la cédula del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) para la elaboración del Programa Anual de Capacitación (PAC), se realizaba con base a formatos preestablecidos como se puede observar en los anexos 1, 2 y 3.

Una vez establecida la cédula de DNC, se procedía a realizar un sistema electrónico en donde se solicitaba a los servidores públicos administrativos (operativos y mandos medios) llenar la DNC en el formato en línea. La selección de los cursos se realizaba de acuerdo a la preferencia y gusto personal de los servidores públicos administrativos.

El proceso de la elaboración y aplicación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se puede observar paso a paso en la tabla 2 donde se observa el procedimiento de la DNC que estuvo vigente y no cumplía con la normatividad en la estructura y diseño durante 2011, 2012 y 2013 que a continuación se detalla.

Tabla 2. Procedimiento del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Secuencia de Etapas	Actividad	Responsable
1.0 Emisión de instrucción	1.1 Instruye a la Subdirección de Administración y Desarrollo de Personal elaborar y ejecutar el Programa Anual de Capacitación (PAC), con base en lo establecido en la Norma emitida por la Secretaría de la Función Pública.	Dirección de Administración y Finanzas
2.0 Recepción y transmisión de instrucción	2.1 Recibe instrucción y solicita al Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal elaborar y ejecutar el Programa Anual de Capacitación (PAC)), de acuerdo a la normatividad establecida.	Subdirección de Administración y Desarrollo de Personal

Secuencia de Etapas	Actividad	Responsable
3.0 Actualización de Formatos	3.1 Recibe instrucción y actualiza los formatos de Diagnóstico de necesidades de capacitación para personal de mando y operativo "Cédula de Diagnóstico de necesidades de capacitación"	Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal
4.0 Solicitud de base de datos	4.1 Elabora oficio solicitando a la Subdirección de Desarrollo Organizacional la elaboración de Programa de captura y base de datos e integración de los formatos "Cédula de Diagnóstico de necesidades de capacitación" a la Intranet Institucional. 4.2 Solicita firma de la Subdirección de Administración y Desarrollo de Personal para envío.	Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal
5.0 Solicitud para la aplicación de Cédula de Diagnóstico de Necesidades	5.1 Elabora oficio y recaba firma de la Dirección de Administración y Finanzas, solicitando la colaboración para la captura de necesidades de capacitación a través de la intranet del personal administrativo en los formatos "Cédula de Diagnóstico de necesidades de capacitación" 5.2 Remite al Servicio de Archivo y Correspondencia para su distribución <ul style="list-style-type: none"> • Oficio de difusión 	Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal
6.0 Determinación de las acciones de capacitación	6.1 Analiza base de datos Cédula de Diagnóstico de necesidades de capacitación, para determinar las acciones de capacitación a programar.	Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal
	TERMINA PROCEDIMIENTO	

Para la selección del listado de temas del DNC los encargados del programa plasmaban en la cédula un listado de cursos ya identificados por los encargados del programa donde los servidores públicos seleccionaban de ese menú, la capacitación que ellos mismos consideraban idónea, sin tener límite de cursos

para marcar, una vez completado el proceso de llenado se procedía a la recolección de datos con una base de datos Excel, mostrando las frecuencias de los cursos solicitados y el personal que lo había solicitado, esta información se utilizaba para la elaboración del Programa Anual de Capacitación, no obstante se desconoce el criterio para considerar los cursos para dicha programación.

En el análisis de la DNC, PAC y cursos ejecutados de 2011 se muestra (ver tabla 3) que de un listado de 31 temas los servidores públicos seleccionaron los 17 primeros para el PAC esto es solo el 54.83% del DNC. Se consideraron 36 cursos no contemplados en el DNC programando 58 cursos en total para 2011 (ver anexo 4); sin embargo, en la ejecución se observa que se otorgaron 77 cursos lo que representa 132% de cumplimiento de lo programado; no obstante aunque se rebasó el número de acciones programadas no se dio cumplimiento a dos temas y se dieron 14 temas no contemplados en el PAC.

Tabla 3. Comparativo del DNC contra cursos programados y cursos ejecutados del 2011

No.	DNC 2011	FRECUENCIA	PROGRAMADO 2011	CURSOS	EJECUTADO 2011	CURSOS	CAPACITADOS
1	Ley de Adquisiciones	27	LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIO DEL SECTOR PÚBLICO	2	LEY DE ADQUISICIONES ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO	4	40
2	Archivonomía	36	ARCHIVONOMÍA	1	ARCHIVONOMÍA	1	15
3	Excel	231	COMPUTACIÓN	3	COMPUTACIÓN	3	32
4	Word	227	CAPACITACIÓN PARA EL DESALOJO DE INMUEBLES EDIFICIO A Y B SIMULACRO VESPERTINO	1	CAPACITACIÓN PARA DESALOJO DE INMUEBLES EDIFICIO A,B,C Y D (SIMULACRO VESPERTINO)	1	57
5	Formación de Recursos Humanos de Calidad	33	FORMACION DE RECURSOS HUMANOS DE CALIDAD	1	FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE CALIDAD	1	12
6	Mantto. a Instalaciones Eléctricas	9	INSTALACIONES ELÉCTRICAS DE HOSPITALES (FIN DE SEMANA)	1	INSTALACIONES ELÉCTRICAS EN HOSPITALES	1	9
7	Ley Federal de Resp. De los Serv. Pubs.	27	DISPOSICIONES OFICIALES PARA LA LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	1	LEY DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	2	32
8	Trabajo en Equipo	69	TRABAJO EN EQUIPO	3	TRABAJO EN EQUIPO	3	55
9	Inteligencia Emocional	52	CAPACITACIÓN PARA EL DESALOJO DE INMUEBLES EDIF. A, B, C, D Y E (MACROSIMULACRO)	1	CAPACITACIÓN PARA DESALOJO DE INMUEBLES EDIFICIO A B C Y D (MACROSIMULACRO)	1	280
10	Programación Neurolingüística	44	PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA E INTELIGENCIA EMOCIONAL	1	PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA E INTELIGENCIA EMOCIONAL	1	20
11	Ley de Obra Publica	12	DISPOSICIONES OFICIALES PARA LA LEY DE OBRA PÚBLICA	1	LEY DE ÓBRA PÚBLICA	1	12
12	Ortografía	63	ORTOGRAFIA Y REDACCION	1	ORTOGRAFIA Y REDACCION	2	25
13	Redacción	76	LEVANTAMIENTO DE INVENTARIOS	1	LEVANTAMIENTO DE INVENTARIOS DE ACTIVO FIJO	1	12
14	Igualdad y Equidad de Genero	36	IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO	1	CONFERENCIA DE IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO (DISTRIBUÍDA EN 7 SESIONES DURANTE 10 DÍAS HÁBILES)	1	129
15	Ética y Valores	37	ÉTICA Y VALORES	1	CONFERENCIA DE ÉTICA Y VALORES (DISTRIBUÍDA EN 8 SESIONES DURANTE 10 DÍAS HÁBILES)	1	335
16	Soldadura Industrial	7	SOLDADURA INDUSTRIAL	1	SOLDADURA	1	12
17	Atención al Publico	36	ATENCIÓN AL PÚBLICO Y CALIDAD EN EL SERVICIO	1	ATENCIÓN AL PÚBLICO Y CALIDAD EN EL SERVICIO	1	15
18	Subestaciones Eléctricas	7	INDUCCIÓN	10	INDUCCIÓN	10	66

19	Mantto. a Instalaciones Hidrosanitarias	5	REFORMAS FISCALES	1	REFORMAS FISCALES 2011	1	6
20	Plantas de Emergencia	5	CAPACITACIÓN PARA EL DESALOJO DE INMUEBLES EDIFICIO A Y B NOCTURNO	1	CAPACITACIÓN PARA DESALOJO DE INMUEBLES EDIFICIO A Y B (NOCTURNO)	1	124
21	Refrigeración y Aire Acondicionado	9	REDACCIÓN III	1	REDACCIÓN III	1	16
22	Seguridad en Talleres	8	CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	1	NUEVAS DISPOSICIONES DEL CONAC	1	1
23	Excelencia en la Atención y Servicio al Cliente	52	MANTENIMIENTO A UNIDADES DE AIRE ACONDICIONADO MÓDULO I Y II	2	MANTENIMIENTO A UNIDADES DE AIRE ACONDICIONADO MÓDULO I Y II	3	41
24	Fogonero Industrial	6	ACTUALIZACION INTEGRAL DE LAS NORMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA NIF	1	ACTUALIZACIÓN INTEGRAL DE LAS NORMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA	1	18
25	Actualización Secretarial	44	CURSOS DE RCP CON DAE	8	CURSOS DE RCP CON DAE	8	160
26	Fundamentos de la Administración Pública	0	CAPACITACIÓN PARA EL DESALOJO DE INMUEBLES A Y B FIN DE SEMANA	1	CAPACITACIÓN PARA DESALOJO DE INMUEBLES EDIFICIO A,B,C Y D (SIMULACRO FIN DE SEMANA)	1	47
27	Calderas	7	PREVENCIÓN Y COMBATE DE INCENDIOS INTERMEDIO	1	PREVENCIÓN Y COMBATE DE INCENDIOS INTERMEDIO	2	43
28	Calidad en el Servicio	49	INTEGRACIÓN GERENCIAL	2	LIDERAZGO	1	56
29	Comunicación Asertividad	54	COMANDO DE INCIDENTE PARA BRIGADISTAS E INTEGRANTES DE LA UIPC	2	COMANDO DE INCIDENTE PARA BRIGADISTAS E INTEGRANTES DE LA UIPC	2	24
30	Manejo del Estrés	60	COMUNICACIÓN ASERTIVA Y MANEJO DE ESTRÉS	1	COMUNICACIÓN ASERTIVA Y MANEJO DEL ESTRÉS	1	17
31	Mejora Continua	52	MANEJO INTEGRAL DE RESIDUOS PELIGROSOS Y MANEJO ESPECIAL	1	MANEJO INTEGRAL DE RESIDUOS PELIGROSOS	1	1
32			MEJORA CONTINUA	1	MEJORA CONTINUA	1	14
33			34 CONGRESO NACIONAL DE INGENIERÍA BIOMÉDICA	1	TALLER DE INTERVENCIÓN EN CRISIS EN SITUACIONES DE EMERGENCIA Y DESASTRES	1	18
34			PROTECCIÓN RADIOLÓGICA EN DIAGNÓSTICO MÉDICO CON RAYOS X	1	3RA REUNIÓN INTERINSTITUCIONAL DE PROTECCIÓN CIVIL	1	16
35					MOTIVACIÓN Y AMBIENTE DE RECONOCIMIENTO	1	16
36					PARADÍGMAS: RELACIÓN ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN EL INSTITUTO	2	28
37					QUEJAS	2	27
38					FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE CALIDAD	1	12
39					DESARROLLO DE HABILIDADES DE SUPERVISIÓN	1	12

40				LEY DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA	1	9
41				CURSO VIRTUAL EN CALIDAD Y RIESGO EN SALUD EN INGENIERÍA BIOMÉDICA	1	5
42				TALLER MATRICES DE RIESGO	1	4
43				ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN	1	3
44				II ENCUENTRO DE ESPECIALISTAS EN TRASTORNOS DE LA CONDUCTA ALIMENTARIA	1	2
45				CÓMO ELABORAR DETALLADAMENTE LA MATRIZ DE CONVERSIÓN	1	2
46				IX CONFERENCIA INTERNACIONAL SOBRE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS	1	1
					CURSOS	CAPACITADOS
					27	188

En la tabla 4 se muestra el análisis de la DNC, PAC y cursos ejecutados del 2012 donde los servidores públicos seleccionaron la capacitación de un listado de 28 temas, de los cuales solo se consideraron 23 para el PAC esto es solo el 82.14% del DNC. Se consideraron 48 cursos no contemplados en el DNC, programando 82 cursos en total para 2012 (ver anexo 5); sin embargo, en la ejecución se observa que se otorgaron 96 cursos lo que representa 117% de cumplimiento de lo programado; cumplimiento con todos los temas de la programación, no obstante se dieron 11 temas no contemplados en el PAC.

Tabla 4. Comparativo del DNC contra cursos programados y cursos ejecutados del 2012

No.	DNC 2012	FRECUENCIA	PROGRAMADO 2012	CURSOS	EJECUTADO 2012	CURSOS	CAPACITADOS
1	Atención al Público	67	ATENCIÓN AL PÚBLICO Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO	1	ATENCIÓN AL PÚBLICO Y CALIDAD EN EL SERVICIO	1	16
2	Calidad en el Servicio Secretarial	53	CALIDAD EN EL SERVICIO SECRETARIAL	1	LAS 5 HERREAMIENTAS BÁSICAS DE MEJORA DE LA CALIDAD SECRETARIAL	1	20
3	Ética y Valores	63	CONFERENCIA ÉTICA Y VALORES	1	CONFERENCIA ÉTICA Y VALORES (IMPARTIDA EN 7 SESIONES DE 1 HORA Y MEDIA C/U)	1	145
4	Igualdad y Equidad de Género	42	CONFERENCIA IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO	1	CONFERENCIA IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO (IMPARTIDA EN 7 SESIONES DE 1 HORA Y MEDIA C/U)	1	100
5	Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos	28	CONFERENCIA LEY DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	9	CONFERENCIA LEY DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	3	118
6	Almacenes e Inventarios	26	CONTROL DE ALMACÉN Y LEVANTAMIENTO DE INVENTARIOS	1	CONTROL DE ALMACEN E INVENTARIO DE ACTIVO FIJO, DE BIENES DE CONSUMO E INSTRUMENTALES	1	14
7	Equipos de Trabajo Altamente Competitivos	68	EQUIPOS DE TRABAJO ALTAMENTE COMPETITIVOS	1	EQUIPOS DE TRABAJO ALTAMENTE COMPETITIVOS EN PROTECCIÓN CIVIL	1	19
8	Integral de Mantenimiento	64	INTEGRAL DE MANTENIMIENTO	3	INTEGRAL DE MANTENIMIENTO	2	17
9	Programación Neurolingüística e Inteligencia Emocional	143	INTELIGENCIA EMOCIONAL Y PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	1	INTELIGENCIA EMOCIONAL Y PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	1	24
10	Introducción a Sistemas de Gestión de Calidad y Mapeo	30	INTRODUCCIÓN A SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y MAPEO	1	INTRODUCCIÓN A SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y MAPEO	1	10
11	I.S.R.	16	ISR Y LLENADO DE CÉDULAS DE SUELDOS Y SALARIOS	1	ISR, LLENADO DE CÉDULA DE SUELDOS Y SALARIOS	1	10
12	La Comunicación Escrita, Redacción de Informes Técnicos y Laborales	83	LA COMUNICACIÓN ESCRITA REDACCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS Y LABORALES	1	LA COMUNICACIÓN ESCRITA. REDACCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS Y LABORALES CON ENFOQUE DE EQUIDAD DE GÉNERO	1	5
13	Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público	36	LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIO DEL SECTOR PÚBLICO	2	LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO	1	32
14	Ley de Obra Pública	13	LEY DE OBRA PÚBLICA	1	LEY DE OBRA PÚBLICA	1	5

15	Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento	30	LEY DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA Y SU REGLAMENTO	1			
16	Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes	14	LEY FEDERAL PARA LA ADMINISTRACIÓN Y ENAJENACIÓN DE BIENES	1	LEY FEDERAL PARA LA ADMINISTRACIÓN Y LA ENAJENACIÓN DE BIENES	1	6
17	Manejo de Clima y Ambiente Laboral	64	MANEJO DE CLIMA Y AMBIENTE LABORAL	1	MANEJO DE CLIMA Y AMBIENTE LABORAL	1	14
18	Manejo de Estres	87	MANEJO DE ESTRÉS	1	MANEJO DEL ESTRÉS	1	11
19	Mejora Continua y Reingeniería de Procedimientos	60	MEJORA CONTINUA Y REINGENIERÍA DE PROCESOS	1	CURSO INTEGRAL PARA BRIGADISTA BÁSICO	1	15
20	Normatividad Archivística para la Supervisión y Control de Archivos	33	NORMATIVIDAD ARCHIVÍSTICA PARA LA SUPERVISIÓN Y CONTROL DE ARCHIVOS	1	NORMATIVIDAD ARCHIVISTICA PARA LA SUPERVISIÓN Y CONTROL DE ARCHIVOS	1	21
21	Reforma Fiscal	9	REFORMAS FISCALES	1	REFORMAS FISCALES	1	13
22	Manejo de Objeciones	40	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES	1	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ENFOCADO AL APARTADO 2 DE LA LEY FEDERAL DE TRABAJO	1	11
23	Seguridad en Talleres	11	SEGURIDAD EN TALLERES	1	SEGURIDAD EN TALLERES	1	11
24	Nueva Ley del ISSSTE	10	ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO	1	ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DE LOS PROGRAMAS DE INVERSIÓN	1	6
25	Ley de Adquisiciones de Bienes Muebles y Contratación de Servicios	5	COMPUTACIÓN	5	COMPUTACIÓN	6	51
26	Ortografía	65	CONFERENCIA NOCIONES BÁSICAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	1	CONFERENCIA NOCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	1	34
27	Procesos de Calidad	38	CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	1	CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	1	8
28	Introducción a la Calidad en el Trabajo	65	ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE POLÍTICAS Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	1	ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE POLÍTICAS Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	1	20
29			FLUJO DE EFECTIVO EN EL GOBIERNO	1	FLUJO DE EFECTIVO EN EL GOBIERNO	1	12
30			GESTIÓN DE MEJORA DE PROCESOS	1	GESTION DE MEJORA DE PROCESOS	1	7
31			HABILIDADES DIRECTIVAS PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS	1			

32		INDUCCIÓN	10	INDUCCIÓN	10	54
33		INGENIERÍA BIOMÉDICA	3	INGENIERÍA BIOMÉDICA	2	31
34		ORTOGRAFÍA	1	ORTOGRAFÍA	1	15
35		PROCESOS DE CALIDAD Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	1	ELECTRICIDAD INTERMEDIA	1	5
36		PROTECCIÓN CIVIL	18	PROTECCIÓN CIVIL	27	1267
37		TALLER MANEJO DE NÓMINA	1	TALLER DE MANEJO DE NÓMINA	1	8
38		TESORERÍA GUBERNAMENTAL	1	TESORERÍA GUBERNAMENTAL	1	20
39		TRABAJO EN EQUIPO Y MOTIVACIÓN LABORAL	1	TRABAJO EN EQUIPO Y MOTIVACIÓN LABORAL	1	20
40				ESTRATEGIAS DE CAMBIO	1	12
41				ADMINISTRACIÓN CREATIVA DEL TIEMPO	1	18
42				COMPORTAMIENTO GRUPAL Y GESTIÓN DE EQUIPOS	1	9
43				COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	1	11
44				MEJORA CONTINUA Y REINGENIERÍA DE PROCESOS	1	17
45				MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO CON ENFOQUE DE EQUIDAD DE GÉNERO	1	16
46				ORTOGRAFÍA	1	15
47				PROCESOS DE CALIDAD Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	1	12
48				PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD EN EL SERVICIO	1	11
49				CONFERENCIA QUEJAS	3	100
50				CONFERENCIA PARADIGMA	3	128
					CURSOS	CAPACITADOS
		PROGRAMADO	87		96	2544

En la tabla 5 se muestra el análisis de la DNC, PAC y cursos ejecutados del 2013 donde los servidores públicos seleccionaron la capacitación de un listado de 37 temas, de los cuales solo se consideraron 25 para el PAC esto es solo el 67.56% del DNC. Se consideraron 50 cursos no contemplados en el DNC, programando 87 cursos en total para 2012 (ver anexo 6); sin embargo, en la ejecución se observa que se otorgaron 51 cursos lo que representa 58.62% de cumplimiento de lo programado; no obstante no se dio cumplimiento a diecisiete temas del PAC; estos resultados se deben a que la

autorización del presupuesto para el ejercicio fiscal 2013 se otorgó en el segundo semestre; una vez autorizada la partida se procedió a realizar los contratos de capacitación, sin embargo, solo se trabajó el tercer trimestre derivado de la terminación anticipada de los contratos, con la finalidad de reforzar la certificación de Hospitales de Alta Especialidad de “El Instituto”.

Tabla 5. Comparativo del DNC contra cursos programados y cursos ejecutados del 2013

No.	DNC 2013	FRECUENCIA	PROGRAMADO 2013	CURSOS	EJECUTADO 2013	CURSOS	CAPACITADOS
1	Reforma Fiscal	11	ACTUALIZACIÓN FISCAL	1			
2	Administración del Tiempo	59	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO LIBRE	1			
3	Administración Documental Gubernamental	17	ADMINISTRACIÓN DOCUMENTAL GUBERNAMENTAL	1	ADMINISTRACIÓN DOCUMENTAL GUBERNAMENTAL (CATÁLOGO DE DISPOSICIÓN, GUÍA SIMPLE DE ARCHIVOS Y CUADRO DE CLASIFICACIÓN ARCHIVÍSTICA)	1	16
4	Ambiente Organizacional	54	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	1	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	1	15
5	Calidad en el Servicio Secretarial	32	CALIDAD EN EL SERVICIO Y EXCELENCIA SECRETARIAL	1	CALIDAD EN EL SERVICIO Y EXCELENCIA SECRETARIAL	1	14
6	Paquete Office	489	COMPUTACIÓN	7	COMPUTACIÓN	7	42
7	Ética y Vocación de Servicio	68	CONFERENCIA DE ÉTICA Y VOCACIÓN DE SERVICIO	1	CONFERENCIA CÓDIGO DE CONDUCTA y ÉTICA	1	187
8	Equidad de Genero	36	CONFERENCIA DE IGUALDAD LABORAL	1	CONFERENCIA IGUALDAD LABORAL	1	92
9	Ley Federal de la Transparencia y Acceso a la Información Pública	16	CONFERENCIA LEY FEDERAL DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA	1			
10	Derechos, Obligaciones y Diferencias entre Géneros	33	CONFERENCIA OBLIGACIONES Y DERECHOS HUMANOS DE LOS TRABAJADORES	1			
11	Contabilidad y Presupuesto Gubernamental	17	CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO GUBERNAMENTAL	1			

12	Elaboración de Manuales de Organización y Procedimientos	29	ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS	1	TALLER: ELABORACIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES	1	10
13	Formación de Recursos Humanos con calidad	42	FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE CALIDAD	1			
14	Gramática y Lenguaje	55	GRAMÁTICA Y LENGUAJE	1			
15	Integración y Trabajo en Equipo	67	INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	3	INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO (SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN)	1	10
16	Integral de Mantenimiento	6	INTEGRAL DE MANTENIMIENTO	4	INTEGRAL DE MANTENIMIENTO	2	15
17	Introducción a la Calidad en el Trabajo	42	INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD EN EL TRABAJO	1			
18	I.S.R.	14	ISR	1			
19	Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público	25	LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO	2	TALLER DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO (ÁREAS LICITANTANTES)	1	14
20	Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos	29	LEY DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	1	LEY DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	1	10
21	Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes	9	LEY FEDERAL PARA LA ADMINISTRACIÓN Y ENAJENACIÓN DE BIENES	1	NORMATIVIDAD APLICABLE AL REGISTRO, AFECTACIÓN, DISPOSICIÓN FINAL Y BAJA DE BIENES MUEBLES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	1	5
22	Manejo de Control de Almacenes e Inventarios	28	MANEJO Y CONTROL DE ALMACENES E INVENTARIOS	1	MANEJO Y CONTROL DE ALMACENES E INVENTARIOS	1	7
23	Normatividad Archivística para la supervisión y Control de Archivos II	21	NORMATIVIDAD ARCHIVÍSTICA PARA LA SUPERVISIÓN Y CONTROL DE ARCHIVOS II	1	NORMATIVIDAD ARCHIVISTICA PARA LA SUPERVISIÓN Y CONTROL DE ARCHIVOS II	1	14
24	Planeación Estratégica	36	PLANEACIÓN OPERATIVA Y MEJORA CONTINUA	1			

25	Taller de Mejora Continua: Integración de equipos de alto desempeño	38	TALLER DE MEJORA CONTINUA: INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	1			
26	Las 5'S de la superación personal	55			CONFERENCIAS 5'S DE LA CALIDAD EN EL TRABAJO	1	79
27	Integración Emocional y Manejo del Estrés	86	INDUCCIÓN	10	INDUCCIÓN	10	84
28	Excelencia Secretarial	31	LIDERAZGO	1			
29	Electricidad	7	PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	23	PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	19	1443
30	Desarrollo de Habilidades en el Supervisor	18	CURSOS ESPECÍFICOS	16			
31	Programación Neurolingüística	36					
32	Mejora Continua y reingeniería de procesos	30					
33	Seguridad en Talleres	6					
34	Sistema Operativo	470					
35	Taller aplicando los 7 hábitos de la gente altamente efectiva	72					
36	Taller Atención para el contacto ciudadano	18					
37	Comunicación asertiva	60					
						CURSOS	CAPACITADOS
			PROG. REALIZADO	27			2017

En cuanto a la ejecución del PAC se muestran los resultados de capacitación 2011,2012 y 2013 así como el número de servidores públicos capacitados (ver tabla 6)

Tabla 6. Resultados de los Programas ejecutados durante 2011, 2012 y 2013 donde se aprecia personal capacitado, cursos otorgados y presupuesto ejercido.

TOTALES			
TOTAL DE CAPACITADOS	2011	2012	2013
	1881	2544	2057
TOTAL DE CURSOS	77	96	51

CURSOS			
SISTEMA INTEGRAL	2011	2012	2013
1er TRIMESTRE	9	25	7
2do TRIMESTRE	21	22	32
3er TRIMESTRE	17	22	5
4to TRIMESTRE	30	27	7
TOTAL DE CURSOS	77	96	51

CAPACITADOS			
SISTEMA INTEGRAL	2011	2012	2013
1er TRIMESTRE	211	991	936
2do TRIMESTRE	391	593	831
3er TRIMESTRE	525	559	52
4to TRIMESTRE	754	401	238
TOTAL DE CAPACITADOS	1881	2544	2057

PRESUPUESTO EJERCIDO			
SISTEMA INTEGRAL	2011	2012	2013
1er TRIMESTRE	\$135,359.00	\$258,851.70	\$0.00
2do TRIMESTRE	\$299,416.00	\$297,170.00	\$525,131.00
3er TRIMESTRE	\$445,758.00	\$369,903.50	\$55,680.00
4to TRIMESTRE	\$401,204.00	\$452,971.00	\$0.00
TOTAL DE PRESUPUESTO	\$1,281,737.00	\$1,378,896.20	\$580,811.00

Capacitación y el del Programa Anual de Capacitación carecían de un punto de partida para la determinación de necesidades de capacitación, la existencia de problemas presentes y futuros en “El Instituto” y no se tomaban en cuenta las modificaciones de estrategias, procedimientos y tecnologías o no se consideraba cuando los problemas se debían a deficiencias en los conocimientos, en las destrezas manuales o actitudes inadecuadas del personal, ya que la selección de los cursos se hacía de acuerdo al gusto de los servidores públicos y no a la de sus necesidad para el cumplimiento de sus funciones .

Así mismo, es importante conocer con exactitud tanto las deficiencias actuales del personal como sus necesidades futuras, número exacto de trabajadores que necesitan capacitación, características de los trabajadores que necesitan ser capacitados y la descripción precisa y completa de las actividades en que necesitan ser capacitados.

Estos datos constituyen los antecedentes indispensables para la elaboración de cualquier programa de capacitación y su importancia radica en que sólo partiendo de ellos se puede planear, elaborar y aplicar con éxito un programa es por ello que en el capítulo siguiente se muestra la visión de la capacitación en la Administración Pública Federal.

Capítulo II
Visión de la Capacitación en la Administración Pública Federal

2.1 Antecedentes

En el presente capítulo se mencionan los antecedentes de la capacitación en el gobierno federal, así como el proceso de planificación de la capacitación y la necesidad de llevar a cabo tareas de diagnóstico y análisis de elementos clave para determinar los lineamientos estructurales de la capacitación en “El instituto”.

Así mismo se mencionará el marco legal que es de carácter obligatorio para las instituciones gubernamentales y lineamientos a seguir durante el proceso de capacitación.

El objetivo principal de la capacitación en la administración pública es mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo del Estado, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios, así como garantizar la instalación cierta y duradera de competencias y capacidades específicas en los empleados públicos y en las entidades.

Desde el año 2010, la Secretaría de la Función Pública (SFP), ha formulado y actualizado el Plan Nacional de Formación y Capacitación, fijando las políticas generales, las prioridades y los mecanismos de coordinación, cooperación, asesoría, seguimiento y control, con el fin de orientar a los responsables del talento humano en las entidades públicas en la elaboración de los Planes Institucionales de Capacitación.

Por tal motivo las orientaciones de la política de capacitación buscan dar respuesta a los propósitos de reforma de la Administración Pública establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo de cada Gobierno Nacional.

Con el fin de relacionar las orientaciones sobre la capacitación de los empleados públicos con las necesidades y condiciones de las entidades territoriales y nacionales, se adoptó una nueva manera de formular la política nacional basada en la consulta sobre las prioridades reales de dichos organismos, el reconocimiento de los particulares problemas de la gestión de la capacitación, la

limitación de recursos por cuenta de la restricción del gasto público, la dificultad de acceso a la información, particularmente a nivel territorial y las debilidades en el seguimiento de la política, entre otros.

De ahí el interés del nuevo proceso de formulación de la política de capacitación: disminuir la brecha entre las políticas y estrategias definidas y lo que realmente sucede en las entidades públicas y en el desempeño de los empleados.

En las unidades administrativas de las dependencias se lleva a cabo el proceso de capacitación institucional a través de la realización de las siguientes etapas:

- a) Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).
- b) Desarrollo de la Capacitación.
- c) Evaluación y Seguimiento de la Capacitación.

Por su parte, en las entidades del orden nacional, los principales retos están determinados por los propósitos fijados en el Plan Nacional de Desarrollo en cada periodo de gobierno, los cuales buscan la realización de reformas para modernizar y mejorar la gestión pública y que por consiguiente se convierten en temas prioritarios y transversales a toda la administración pública.

2.2 Marco legal de la capacitación

En México existe un marco legal que regula las actividades involucradas en la capacitación.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala la importancia de la capacitación en diferentes artículos:

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

Sin embargo la capacitación del trabajador como una obligación de “El Instituto” está fundamentada en el Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el que establece:

“Las Instituciones 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 dicha obligación”.

La Ley Reglamentaria a la que hace referencia este artículo, es decir La Ley Federal del Trabajo, retoma lo plasmado en la Constitución y establece en el Capítulo III Bis, que habla sobre la capacitación y el adiestramiento que:

Art.153-A “Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad”

Consecuentemente todas las Instituciones públicas o privadas tienen como obligación el proporcionar a sus trabajadores capacitación, en aquellas en que existe un reglamento interno, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, debe estipularse este derecho del trabajador, en caso de no contar con un contrato de trabajo claramente definido rige la ley mencionada.

Sin embargo para el presente trabajo rige la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado Reglamentaria del apartado b) del artículo 123 constitucional; última reforma publicada DOF 03-05-2006. Capítulo V, Artículo 43, inciso c) donde menciona que “son obligaciones de los titulares, establecer escuelas de Administración Pública en las que se impartan los cursos necesarios para procurar el mantenimiento de las aptitudes de los servidores públicos”; así como la Norma para la Capacitación de los Servidores Públicos, Publicada en el Diario Oficial de la Federación DOF 02-05-2005 que gestiona y reglamenta las condiciones de la capacitación para los servidores públicos.

Así mismo este Organismo Público Descentralizado se apega a las siguientes políticas, lineamientos, normas, acuerdos y leyes de la Administración Pública Federal:

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Acciones y resultados de capacitación en la Administración Pública Federal V1 (2014).
- Acuerdo por el que se reforman, adicionan y derogan diversos artículos del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos, publicado el 12 de julio de 2010 y se expide el Manual del Servicio Profesional de Carrera.
- Condiciones Generales de Trabajo de "El Instituto":
Capítulo IX Artículos 82,83, 84, 85, 86, 87, 88, 89,90.
Capítulo X Artículo 93, Fracción XVI.
Capítulo XI Artículo 94 Fracción XVIII, Artículo 95 Fracción IX.

2.3 La capacitación en la Administración Pública Federal (APF)

Uno de los objetivos de la Administración Pública se basa en un Gobierno Profesional, que garantice dirigir al personal de manera que provea el talento necesario a las instituciones públicas, para que su desempeño sea eficiente favoreciendo la mejora continua Institucional.

Por lo que en el Sistema de Administración Pública los principales actores son los servidores públicos y la mejor forma de atraer, retener, motivar y formar a los hombres y mujeres es cuando se empeñan en realizar con responsabilidad su trabajo de manera profesional, garantizando que la Administración Pública sufra el mínimo trastorno en los cambios de gobierno y obtenga la máxima eficiencia y eficacia laboral.

Es por ello que el objetivo de la capacitación en la Administración Pública Federal es establecer los lineamientos que permitan de manera integral a las dependencias, así como, a las unidades administrativas que las integran, planear, operar, evaluar y dar seguimiento al proceso de capacitación institucional; para coadyuvar a elevar la eficiencia y eficacia de la Administración Pública Federal y lograr la profesionalización y desarrollo de los servidores públicos.

La capacitación es de observancia obligatoria para las dependencias de la Administración Pública Federal, cuyas relaciones laborales se rijan por el apartado B) del artículo 123 Constitucional y los responsables de su aplicación serán los Directores Generales de Recursos Humanos o equivalentes y los servidores públicos en quienes se delegue la facultad correspondiente para administrar el proceso de la capacitación, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables.

Los ejes principales de los Programas Anuales de Capacitación de la Administración Pública Federal están centrados en la política de modernización del Estado que promueve el gobierno nacional, así como en los objetivos de la Secretaría de la Función Pública, en particular el referido a fortalecer y mejorar la calidad y oferta de la capacitación para los empleados públicos.

Las actividades de capacitación y formación del Estado están organizadas en cinco áreas:

- I. Formación para la Modernización del Estado.
- II. Formación para el Desarrollo de Competencias.
- III. Fortalecimiento del Sistema Nacional de Capacitación.
- IV. Estado y Sociedad.
- V. Asistencia Técnica y Cooperación Académica.

El presente documento contiene la descripción de los objetivos del Programa Anual de Capacitación en "El Instituto" y enumera los distintos programas comprendidos en ellas y detalla las actividades de capacitación correspondientes de acuerdo a los lineamientos que el gobierno Federal refiere.

Con base en estos lineamientos se realiza posteriormente la Programación de actividades, que incluye el diseño (objetivos, requisitos, competencias a desarrollar, temario, sistema de evaluación, entre otros), acreditación, difusión e inscripción en línea de los participantes.

2.4 Planificación estratégica de la Capacitación

De acuerdo a los lineamientos sobre la capacitación de la Función Pública la capacitación se ha convertido en una herramienta fundamental para apoyar las estrategias de las organizaciones, más aún, debiera ser el reflejo de tales estrategias, con lo cual el análisis de los planes de capacitación permitiría conocer los planes estratégicos de la organización.

La capacitación responde a las características de un subsistema dentro de las organizaciones. Se relaciona con otros subsistemas de los que recibe aportes y a los cuales retroalimenta. En tal perspectiva, la capacitación es un proceso abierto, en cambio permanente debido a la influencia de los restantes componentes de la organización.

De acuerdo a la Secretaria de la Función Pública la capacitación es considerada como un subsistema integrado en la organización, forma parte de la estrategia de la misma, los aportes que proceden de los otros subsistemas darán información sobre los siguientes aspectos estratégicos, de consideración prioritaria al momento de planificar la capacitación:

- Visión, misión y objetivos estratégicos de la organización.
- Los planes, programas, proyectos y procesos que desarrollan las líneas estratégicas de la organización.
- Las nuevas tecnologías de próxima implantación.
- Los cambios culturales que pretendan instalarse desde la conducción de la organización.
- El clima laboral.

- Las previsiones de cambios cualitativos y cuantitativos en el personal.

La capacitación de acuerdo a la SFP adquiere relevancia estratégica en la organización toda vez que:

- Los principios que inspiran la capacitación la sitúan en la estrategia global de la organización.
- La inversión en capacitación es significativa, con relación al presupuesto global y al presupuesto de personal.
- Se cuenta con el apoyo e involucramiento de los responsables políticos y alta dirección de la organización.
- La participación de la dirección y de los responsables de áreas es proactiva en la planificación de la capacitación.
- El posicionamiento y reconocimiento del área responsable de la capacitación le permite desarrollar un papel activo y eficaz al servicio de la organización.
- Los criterios de evaluación de la capacitación están orientados por principios de calidad en la gestión pública.
- Los integrantes de la organización comparten la visión de que la capacitación juega un papel fundamental en el funcionamiento de esa organización.
- Los destinatarios de la capacitación participan y colaboran constructivamente en la planificación de la capacitación.

Existen factores para asegurar el éxito de la planificación de acuerdo a la SFP:

- Contar con el apoyo e involucramiento de los responsables políticos y alta dirección de la organización.
- Conseguir que los integrantes de la organización compartan la visión de que la capacitación juega un papel fundamental en el funcionamiento de esa organización.
- Contar con la participación y colaboración constructiva de los destinatarios de la capacitación.

- Disponer de una unidad de gestión de la capacitación que desarrolle un papel activo y eficaz al servicio de la organización.

Durante el proceso de planificación de la capacitación de acuerdo a la SFP es necesario llevar a cabo tareas de diagnóstico y análisis de elementos clave para determinar los lineamientos estructurales de la capacitación de la organización:

- Análisis de las oportunidades y amenazas provenientes del entorno de la organización.
- Análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, a partir de un análisis interno del mismo.
- Análisis del Plan Estratégico en su conjunto y, particularmente, análisis de las políticas, planes programas, proyectos, procesos prioritarios, misiones y objetivos de largo y mediano plazo de las distintas áreas y líneas de acción presupuestadas.
- Análisis de las políticas de personal de la organización y su relación con las orientaciones de la Oficina Nacional de Empleo Público respecto de los requisitos de la carrera administrativa.
- Análisis de la Política de Capacitación para la Administración Pública establecida por el Instituto Nacional de Administración Pública.
- Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la organización.
- Descripciones de los perfiles de los puestos de trabajo.
- Diagnóstico de la "capacidad institucional" del área de personal/capacitación de la organización para afrontar el proceso capacitador en todas sus etapas.

Existen además otras fuentes que proporcionan información útil para la planificación:

- Acuerdos y convenios realizados con organizaciones representativas del personal.
- Informes de auditoría, informes de resultados de gestión, memorias institucionales.

- Reuniones y entrevistas con personal responsable de los diferentes ámbitos de la organización.

Una adecuada ponderación y articulación de estos componentes críticos e información obtenida a través de fuentes complementarias, aumentará las posibilidades de planificar una capacitación que contribuya a mejorar el desempeño tanto de las distintas unidades de la organización como del personal en el logro de los objetivos.

En síntesis, para que la capacitación adquiriera relevancia estratégica, es crucial una planificación basada en un diagnóstico fundado, con la adecuada ponderación y articulación de los componentes críticos enumerados. Una capacitación basada en un enfoque sistémico, participativo y situado tendrá mayores posibilidades de incidir tanto en el desempeño de las unidades y del personal de la organización.

Capítulo III
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

3.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Este capítulo se ocupará específicamente de detallar y explicar la definición del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación así como sus aportes del mismo y técnicas y metodología usadas en los procesos de capacitación.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es el primer elemento central que permite formular adecuadamente la planificación de la capacitación. A través del mismo se conoce y se valora la situación en que se desenvuelven los recursos humanos de la organización, detectando los problemas, conflictos y restricciones que se pueden originar por la falta de conocimientos, habilidades y actitudes, y que afectan el desempeño de la organización (Mendoza, 2003).

De acuerdo a Grados (2009) en capacitación, planear es determinar *qué hacer* e implica seis momentos o etapas:

- a) *Diagnóstico de necesidades de capacitación.* Se realiza un análisis de las condiciones en las que se encuentra la organización con el fin de determinar aquellos puntos de inestabilidad.
- b) *Diagnóstico.* Una vez hecho el análisis, se procede a determinar cuáles son las causas que definen el buen y el mal desempeño de la organización.
- c) *Programación y presupuesto.* Ya que se conocen las causas, es preciso organizar un plan estratégico del cómo y en cuánto tiempo se realizarán las actividades correspondientes y, junto con ello, prever los costos que implicará.
- d) *Establecimiento de objetivos.* Este es el momento en el cual se plantean las metas a las que pretende llegarse.
- e) *Proceso enseñanza-aprendizaje.* Se establece partiendo de los objetivos planteados.
- f) *Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.* Una vez puesto en marcha todo lo anterior, se procederá a evaluar de forma paulatina los resultados obtenidos, con la intención de verificar que éstos sean realmente los resultados deseados, o en su defecto, de corregir el procedimiento.

El Diagnóstico de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación. A su vez, determinar necesidades implica cuatro pasos (Grados, 2009):

- a) Establecer en *qué áreas* se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- b) Identificar *quiénes* son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad.
- c) Determinar la *profundidad* y en *qué cantidad* se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes).
- d) Determinar *cuándo* y en *qué orden* serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

Una organización es un sistema de acción social que satisface necesidades sociales y está integrada por recursos tecnológicos, materiales, financieros y humanos, que interactúan para proporcionar bienes o servicios. Los tres primeros recursos son, hasta cierto punto, fácilmente predecible, detectables o medibles, pero no sucede lo mismo con el recurso o factor humano.

Sería muy difícil encontrar a una persona que se ajuste exactamente a las necesidades, los requerimientos o el perfil de un puesto de trabajo, y que tenga la experiencia, los conocimientos, las habilidades, y las actitudes que en cantidad y calidad que dicho puesto requiere.

Es justamente de esta premisa de donde surge la necesidad de adecuar o complementar, en pequeña o gran escala, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que una persona posee para desarrollar de una manera eficiente y productiva el puesto de trabajo que se le asigne en una organización.

Además que resulta muy difícil encontrar a la persona idónea para el puesto de trabajo, ya que sobre la organización actúan fuerzas impredecibles, como el perfeccionamiento de programas tecnológicos y de productividad, las características dinámicas del mercado económico en el cual actúan, la

implantación de nuevas leyes, el volumen de operaciones que maneja y la inflación, que le obligan a efectuar cambios en sus objetivos, en sus sistemas, métodos y procedimientos.

De lo anterior se desprende la necesidad de actualizar conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de la organización, mediante un sistema integral de capacitación con el fin de garantizar su adaptación en el contexto social.

Todos los factores mencionados son de suma importancia para detectar necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo que se efectúan en la organización, ya que nos proporcionan los indicios o síntomas para identificar las diferencias que puedan existir entre lo que las personas en una organización deberían realizar y lo que en realidad hacen.

Cada día es más lo que el hombre tiene que aprender, por lo cual se ha incrementado el interés de los especialistas por estudiar, de manera científica, la forma en que el aprendizaje influye en las distintas manifestaciones del comportamiento. Gracias a estos estudios en el campo del desarrollo humano se descubrió que en los seres humanos existen tres áreas de desarrollo (Grados, 2009):

Área cognoscitiva

Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de procesos, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Esta área propicia el conocimiento crítico del mundo circundante, la información y las relaciones organizadas que la persona debe dominar.

Cuando se imparten cursos de *capacitación*, modificamos el área cognoscitiva y esto se traduce en los *conocimientos*.

Área psicomotriz

Es el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimientos que las personas deben adquirir y desarrollar. Cuando se

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

Área afectiva

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

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

Solamente cuando se logra que el hombre quiera hacer las cosas, sepa cómo hacerlas y pueda llevarla a cabo con eficiencia, habremos logrado una capacitación y, por tanto, éxito en la realización de la tarea.

Si el Diagnóstico de necesidades es antecedente para el diseño, el desarrollo y la ejecución de los programas de capacitación, resulta importante conocer las áreas del desarrollo humano que en situaciones de enseñanza-aprendizaje se convierten en una *taxonomía* educativa que propone clasificar tanto objetivos como comportamientos; puesto que cada una de las acciones que se llevan a cabo en el proceso de capacitación están vinculados con las áreas o dominios, desde los planes, programas y objetivos hasta la evaluación.

Hay otras razones por las cuales necesitamos determinar las necesidades de capacitación:

- Para que los empleados sean más productivos en su trabajo actual y estén listos para progresar.
- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, por medio de entrenamiento y desarrollo.

- Porque todas las personas “normales”, independientemente de su jerarquía, pueden hacer un buen trabajo si se les brinda la oportunidad. Esta oportunidad se da, en parte, cuando la organización detecta la necesidad de una persona para mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes. Al hacerlo, la organización aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera.

Una empresa es un sistema, de manera tal que todos sus subsistemas tienen que funcionar en forma óptima para que la organización se desarrolle como se espera; a veces, las organizaciones presentan problemas, por lo que se solicita la presencia de un consultor para evaluar qué es lo que está sucediendo. A esta fase se le llama *Diagnóstico de necesidades de capacitación*.

El Diagnóstico de necesidades es la fase que conlleva mayores retos. Siempre se debe tener presente que si se falla en este proceso, todo lo que vamos a invertir en cursos, en la contratación de instructores, en apoyos didácticos, entre otros, va a fracasar. Sin embargo, si se detecta con eficiencia lo que es ideal, comparado con lo que es real, se tendrá éxito.

Objetivos del DNC

El diagnóstico de necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo pretende alcanzar los objetivos específicos siguientes Grados(2009):

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.
- Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa).
- Determinar el potencial de recursos humanos.
- Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace).
- Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.

- Clasificar las necesidades detectadas en: financieras, materiales, tecnológicas y de los recursos humanos.
- Determinar si las necesidades de los recursos humanos puede satisfacerse con cursos de capacitación, adiestramiento o desarrollo.
- Definir y describir quiénes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo.
- Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.
- Describir detalladamente las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que van a llevarse a cabo.
- Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas.

Ventajas del DNC

- Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente.
- Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Prevé los cambios que realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas.
- Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo.
- Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución.
- Detecta las carencias de higiene en el trabajo y los problemas relativos al ambiente.
- Descubre los problemas que se tengan con la maquinaria, los equipos y los materiales.
- Descubre situaciones que estén originando problemas financieros.
- Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución.
- Establece criterios para administrar adecuadamente las promociones del personal, al conocer sus capacidades actuales y sus potencialidades, lo

cual se conoce, en capacitación, como *administrar las parrillas de reemplazo*.

- Establece un programa de inducción para cada nivel ocupacional dentro de la institución, que sea aplicado a los nuevos colaboradores, garantizando así su rápida integración al puesto y a las necesidades de productividad.
- Genera una actitud favorable en ~~todo el personal de la empresa~~ hacia las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, porque éstas van a resolver problemas reales y concretos.

Clasificación de las necesidades de capacitación

Necesidades manifiestas

De acuerdo a Grados (2009) son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista, ejemplos:

- Personal de nuevo ingreso.
- Número de empleados menor a los que se requieren.
- Trabajadores a punto de jubilarse.
- Cuando se presentan licencias o permutas.
- Para promoción de personal.
- Cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas.

Necesidades encubiertas

Son aquellas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista, sino que hay que hacer un minucioso análisis para encontrar lo que las originó.

Ejemplos:

- En la productividad: no se logra cumplir con los programas.
- En la organización de la institución: ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, favoritismo, carencia de reglamento interno, deficiente programación de actividades y comunicación pobre o defectuosa en algunos o en todos los niveles de la institución.

- En el comportamiento: actitudes negativas, excesiva duplicidad de responsabilidades, alto índice de ausentismo y retardos, y problemas interpersonales.

Procedimientos para el DNC

El Diagnóstico de necesidades de capacitación se dirige al análisis de las necesidades manifiestas de capacitación, adiestramiento y desarrollo, es decir, de formación de personal de nuevo ingreso, de promoción, de actualización. Sin embargo, al Diagnóstico de necesidades encubiertas no se le da la importancia debida y por tanto, las acciones que se emprenden en esta materia resultan incompletas. Esto hace necesario el uso de un método para descubrir las discrepancias entre lo que debe hacerse y lo que realmente se hace (Grados, 2009).

Fase 1. Determinación de la situación idónea.

Para identificar las necesidades de capacitación se empieza por determinar qué es lo que *debe hacerse* en la institución; y debe ser precisado con anterioridad por los directivos de ésta, por medio de los manuales administrativos. Éstos se toman como punto de partida para el Diagnóstico de Necesidades, entendiéndose como *idónea* la situación de la organización en la que los recursos sean suficientes, estén aprovechados en su totalidad y permitan desarrollar las actividades de manera óptima. Los factores que deben tenerse en cuenta son los siguientes:

Recursos materiales

Definir en términos de clase y cantidad: maquinaria, herramientas, papelería, medios de transporte, información, medios de comunicación, viáticos, etc., que los trabajadores requieren para su desempeño eficiente.

Actividades

Es la descripción de cada una de las acciones que se realizan dentro de la empresa para que se desarrolle el proceso productivo. Las actividades pueden agruparse para elaborar el manual de funciones y procedimientos o para realizar la descripción de puestos de la empresa.

Requerimientos

Consiste en establecer los requisitos mínimos que los puestos exigen como indispensable para su desempeño, que si bien se refieren a los trabajadores, no están vinculados a una persona determinada y se relacionan con:

- Escolaridad.
- Habilidad y experiencia.
- Requisitos físicos como edad, sexo, estatura, etcétera.

Índice de eficiencia

Abarca todos aquellos resultados, ya sea cualitativos o cuantitativos que reflejan de alguna manera el estándar de eficiencia de la empresa (índice de producción, volumen de ventas, etcétera).

Ambiente laboral físico

Se trata de todos aquellos elementos ambientales que son necesarios para el desempeño eficiente de labores como iluminación, ventilación, mobiliario, distribución, higiene, etcétera.

Medidas de seguridad

En este rubro se considera al conjunto de instrucciones y equipos encaminados a la previsión de accidentes, de acuerdo con el *Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo*.

Fase 2. Determinación de la situación real

Para contar con este segundo parámetro de comparación, se investiga lo que se es y lo que se *hace* actualmente en la organización. En la determinación de la situación real se proponen diferentes técnicas que, si bien no son aplicables en cualquier ámbito ni a todos los trabajadores, son susceptibles de adaptación.

Programación y Presupuesto

Para elaborar un plan de capacitación se parte de las necesidades y prioridades que marcó el DNC. En algunos casos, los cursos deben programarse con temas de actualidad.

En la Secretaría de Trabajo y Previsión Social deben registrarse todos los planes de capacitación, las instituciones capacitadoras y los instructores, para reconocer las intervenciones que realizan dichas instancias.

El área de capacitación que tiene a su cargo la planeación debe determinar qué es lo que hay disponible en el mercado, cuáles son las instituciones, quiénes son los instructores que imparten la capacitación, los temas que les interesan, cuál es su nivel de competencia, las técnicas de enseñanza-aprendizaje que utilizan, y los honorarios.

Es primordial crear un directorio de proveedores de capacitación, cada uno de los cuales debe estar habilitado en costo y oportunidad para que pueda auxiliarlos de acuerdo a los eventos que se programen.

En el gobierno, por la normatividad que existe, la planeación debe realizarse con una anticipación de seis a nueve meses aproximadamente, para que puedan realizarse los trámites de licitación correspondientes o en su caso la asignación directa. A raíz de la publicación de la *Ley del Servicio Profesional de Carrera*, efectuada en abril de 2003, se incorporan a la planeación, cursos, talleres y seminarios relacionados con el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades gerenciales del liderazgo, negociación, visión estratégica, y trabajo en equipo; asignando también presupuesto a los temas tradicionales, por ejemplo: protección civil, calidad total, reforma administrativa, Tratado de Libre Comercio, competitividad internacional, lucha contra el terrorismo, combate a la corrupción.

Su objetivo es identificar en forma situacional y estratégica los problemas y/o desafíos de la organización para el cumplimiento de sus objetivos, posibles de ser solucionados a través de un proceso de capacitación.

La DNC brinda un adecuado proceso que permitirá:

- Identificar los problemas de gestión factibles de ser solucionados a través de procesos de capacitación.
- Direccionar los procesos de capacitación del organismo hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales, integrados a los requerimientos de la Secretaría de la Función Pública y para promover el desarrollo del personal.

Una realización acertada del Programa Anual de Capacitación (PAC) debe contemplar el conocimiento preciso de la información suministrada por el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de los distintos problemas organizacionales detectados.

Se entiende por "problemas" a la brecha existente entre una situación actual y una situación deseada, en términos de dificultades u obstáculos que impiden alcanzarla, así como también en términos de desafíos promovidos por un proceso de cambio.

Los problemas factibles de ser solucionados mediante un proceso de capacitación pueden deberse a:

- Que la situación actual no satisface el objetivo organizacional prefijado.
- Que la situación proyectada es insatisfactoria.
- Que ante la necesidad de fijar nuevas estrategias, políticas o proyectos, las personas no tienen las competencias necesarias para realizarlos.

El DNC no generará una lista de actividades o cursos sino por el contrario identificara cuáles son los requerimientos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, lo que permitirá diseñar el Programa Anual de Capacitación, transformando cada competencia en actividades a desarrollar para alcanzar esos objetivos.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es el insumo básico que permite formular adecuadamente la planificación de la capacitación estableciendo los requerimientos de los distintos tipos de competencias, ya sea de mantenimiento, de solución a problemas concretos o necesarios en un proyecto de cambio.

Las modalidades para la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación, se ajustan a las particularidades de cada organización, siendo imprescindible el involucramiento y compromiso de las autoridades superiores y actores señalados con anterioridad.

El DNC es un proceso complejo que toma en consideración los componentes de la organización que son cruciales para su capacidad de gestión y se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. El análisis que conduce abarca varias técnicas relacionadas con la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, establecimiento de prioridades y transacciones con los propósitos y objetivos y da lugar a estrategias alternativas

de desarrollo de planes para su implementación, prestando considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas.

En síntesis, la finalidad del DNC consiste en evaluar el estado actual de la organización respecto al cumplimiento de su misión y a las estrategias desarrolladas para lograrla, identificando los obstáculos o problemas críticos que impidan o dificulten la gestión, sus causas y las distintas alternativas de resolución, como así también descubrir oportunidades ante nuevos desafíos. Por lo tanto constituye un sistema de control que permite optimizar la gestión de la organización, desarrollo de planes para su implementación, prestando considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas.

3.2 Aportes del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

De acuerdo a Mendoza (2003), el DNC constituye un requisito básico para:

- Formular políticas y definir estrategias.
- Formular la planificación de la organización integralmente o de alguno de sus subsistemas, independientemente de la metodología seleccionada para su desarrollo.
- Identificar circunstancias-problemas y sus soluciones alternativas.
- Identificar potencialidades que permitan generar nuevos proyectos y mejorar los resultados actuales.
- Generar procesos de cambio con consistencia interna y viabilidad en su desarrollo.
- Desarrollar indicadores de gestión que permitan establecer niveles comparativos con los estándares preestablecidos.
- Analizar y evaluar procesos.

Su ausencia no impide que el área responsable de la capacitación maneje la información que surge de planes estratégicos, proyectos, programas, informes de auditoría, memorias y balances de gestión u otros documentos institucionales.

El entrecruzamiento de la información relevada y procesada del DNC resulta indispensable para la formulación del PAC, ya que permite conocer:

- Información sistematizada de la organización, indispensable para sustentar los procesos de mejora continua en los que intervienen componentes de capacitación.
- Los lineamientos políticos de la organización con la determinación de las prioridades en los que intervienen procesos de capacitación.
- La situación actual en materia de desarrollo de competencias y la distancia hasta la situación deseada.
- Los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar prioritariamente y lograr una mejora a corto y mediano plazo.
- Los recursos con que se cuenta (en la totalidad de sus dimensiones).
- Los actores comprometidos en sostener los procesos de capacitación y perfeccionamiento.
- La población objetivo destinataria de los procesos de formación o perfeccionamiento laboral.
- La situación actual de las áreas para poner en marcha su Programa Anual de Capacitación.

3.3 Metodología para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Las técnicas de intervención para realizar el DNC son variadas y debe procurarse la utilización de la más adecuada al perfil de cada organización. La práctica de la acción de intervención puede realizarse a través de un equipo propio, o por consultores externos, o por un equipo mixto compuesto por miembros de la organización y externos (Mendoza,2003).

El presente trabajo no supone un abordaje sobre las distintas metodologías existentes para desarrollar el DNC, sino que se limita a mencionar algunas alternativas metodológicas que pueden brindar información acerca de la organización, indispensable para la formulación del PAC.

Las modalidades para la realización del DNC, se ajustan también a las particularidades de cada organización, siendo imprescindible lograr el mayor involucramiento y compromiso posible de las autoridades superiores y funcionarios responsables de la evaluación de desempeño de “El Instituto”.

El compromiso de las autoridades y funcionarios de la organización supone una corresponsabilidad en el proceso de capacitación, con base en una participación activa en el diagnóstico y planificación de las actividades del personal. Lograr este compromiso es una función central de los responsables de la gestión de personal.

Los instrumentos a utilizar para el diagnóstico son de suma importancia para obtener información y datos confiables, que sustenten la elaboración del PAC; es indispensable que el producto obtenido permita identificar:

- Las competencias necesarias para efectivizar los objetivos de gestión.
- Las necesidades de la totalidad de la organización.

3.3.1 Herramientas para realizar el DNC

Habiendo definido anteriormente que la formulación del PAC es el resultado de una actividad consensuada y participativa de todos los elementos de la organización (autoridades, directivos, gremios y personal) coordinados por los encargados del DNC, se constituyen en la principal herramienta para lograr con tal objetivo.

Las herramientas utilizadas deben reflejar un enfoque multidisciplinario y participativo que permita ajustar la planificación de las actividades de capacitación a las demandas reales de la organización o de un área o proyecto de trabajo (Grados, 2009).

Un diagnóstico eficiente puede realizarse a través de distintas herramientas:

- Talleres.
- Cuestionarios.
- Quejas y sugerencias.
- Análisis de puestos.
- Observación.
- Entrevista.
- Encuesta.
- Inventario de recursos humanos.
- Tarjetas.
- Charolas de entrada.
- Tormenta de ideas.
- Philips 66.
- Corrillos.
- Técnicas de Grupo Nominal (TGN)

Para los fines de este reporte laboral se explicaran los más relevantes y que se aplicaron.

Cuestionarios

El cuestionario puede llegar a una vasta población en un período de tiempo relativamente breve, requiere establecer un objetivo claro y determinar las características de la población objetivo.

Si bien no existen instrumentos que produzcan resultados óptimos, el cuestionario utilizado conjuntamente con otras técnicas (entrevista, análisis de documentos) representa una alternativa útil para quienes diseñen la capacitación.

Quejas y sugerencias

Las quejas constituyen una fuente constante de conocimientos acerca de los problemas que existen en la empresa. Si se establece un procedimiento formal de quejas y sugerencias, el personal manifiesta por escrito inquietudes o insatisfacciones en los aspectos de supervisión, administración de políticas, procesos de operación, etc.; de esta manera, se puede obtener información valiosa que ayude a detectar tanto las necesidades de los trabajadores como las de la empresa.

En algunas instituciones se acostumbra poner un buzón de quejas y sugerencias en lugares estratégicos, como corredores y estancias de descanso, donde el personal puede utilizar tarjetas de dos tipos.

- Una en que la persona proporciona sus datos generales con el fin de identificar las áreas donde está ocurriendo un mayor número de problemas, y también aclarar o ampliar los conceptos vertidos en la queja o sugerencia haciendo más fina y precisa la información.
- Otro tipo de tarjeta es la anónima, mediante la cual se protege al informante y se propicia la información más espontánea: el objetivo es registrar en qué rubros existe mayor número de inconformidades. La desventaja que presentan estas tarjetas es que en algunos casos no es posible verificar la veracidad de la queja o sugerencia.

Análisis de puestos

Es el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del trabajador, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.

Es difícil determinar los elementos que integran un puesto, ya que éste sólo está formado por una serie de actividades materiales y tangibles, sino que existe un conjunto de factores más difíciles de determinar, como la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad que el trabajador requiere para realizar adecuadamente su trabajo.

Por la dificultad señalada, es necesaria una técnica que nos auxilie en la recopilación metódica de los datos que nos interesan, en la separación de los elementos objetivos de los subjetivos que el trabajo implica y en la consignación por escrito de los resultados del análisis.

El análisis de puestos es la técnica que ayuda a lograr estos objetivos mediante la determinación de los elementos que integran el puesto. Es una investigación encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos; lo fundamental en ella es la separación y el ordenamiento de los elementos que componen un puesto. Para aplicar esta técnica se requiere:

- Recabar todos los datos referentes al puesto, con integridad y precisión.
- Separar los elementos que constituyen el trabajo de los objetivos que debe poseer el trabajador, y ordenar ambos grupos con los datos correspondientes.
- Consignar por escrito los datos obtenidos, de manera clara y sistemática.
- Organizar el conjunto de los resultados del análisis de puestos.

Observación

Se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo y es conveniente tomar datos por escrito. Su realización requiere que el trabajador no se sienta incómodo por la presencia del analista, con el fin de que haga sus actividades de la manera más natural posible. Este método permite recabar información directa, pero no debe emplearse en forma exclusiva, puesto que no resulta suficiente, como ocurre en los casos en que el trabajador realiza actividades periódicas o eventuales, que no lleva a cabo en el momento de la observación.

Es necesario observar todas las operaciones que el empleado realiza; conviene conversar con él de manera informal, mostrándonos amistosos durante la observación, con objeto de que nuestra presencia no lo moleste.

El análisis es considerado como un paso en la consecución del medio didáctico, por tanto, hay que recopilar en él todos los datos que se pueden obtener y reflejarlos de acuerdo con los fines del programa. Por ello, al hacer la transcripción se resaltarán aquellas partes que afecten de forma precisa la capacitación que se va a realizar.

La observación reúne una serie de características que permiten afirmar que además de ser el método más usado, es el que mejor información proporciona. Las características más destacadas del análisis por observación son las siguientes:

- Objetividad y veracidad de los datos obtenidos.
- Organización homogénea, sistemática y normalizada de éstos.
- Mayor cantidad de detalles.
- Facilidad de verificación de los datos.
- Ahorro de tiempo de la empresa, aunque requiere bastante del analista.

Para que la observación sea más confiable, durante su desarrollo se sigue utilizando el registro anecdótico, éste permitirá establecer el antecedente y el consecuente de la ejecución de una tarea en un momento determinado. Éste es un instrumento que consiste en describir hasta donde sea posible el trabajo o la actividad que esté realizando el trabajador, en un lugar y en un horario determinado.

El entrenador tiene absoluta libertad de movimiento en la compañía, puede observar muchos detalles indicadores de necesidad de capacitación, especialmente necesidades que están ocultas o que apenas empiezan a surgir. Para observar, el entrenador necesita una mente alerta y creativa, ojos y oídos atentos y boca cerrada.

La observación consiste en estudiar y prestar atención a la forma como se realiza el trabajo, utilizando como instrumento una lista de verificación (checklist).

Entrevista

Consiste en obtener información sobre los elementos relativos al trabajo que se pretende analizar, por medio de contacto verbal con la persona que efectúa el trabajo, con sus jefes directos o con ambos.

Sus objetivos son:

- Lograr obtener aquella información que no puede obtenerse por la observación.
- Verificar y completar los datos recabados por medio de la observación.

De acuerdo a Grados (2009) es conveniente entrevistar al jefe superior del trabajador, porque facilita la labor y amplía los datos técnicos. Una entrevista se realiza en dos fases:

- a) *Preparación.* Consiste en el estudio de la información acerca del puesto (bibliografía, folletos, análisis anteriores, etc.), en la confección del esquema de preguntas y en la elección del entrevistado.
- b) *Desarrollo.* Comprende el contacto, el desarrollo de la entrevista propiamente dicho y el cierre o despedida.

Para su realización debe tenerse en cuenta:

- No olvidar el objetivo de la entrevista.
- Informar al jefe inmediato del entrevistado para que éste los presente.
- Lograr la confianza del entrevistado, sin asumir actitudes negativas, y escucharlo con interés.
- Reflejar los hechos objetivamente, conociendo el porqué y el cómo del trabajo realizado.
- Abstenerse de hacer críticas o sugerencias.

Las cualidades del análisis por entrevista son:

- Proporciona información directa de las personas que conocen el trabajo.
- Permite cuestionar y aclarar inmediatamente las dudas.
- Si la entrevista se hace después de haber obtenido información sobre el puesto de trabajo, ofrece datos más confiables.
- Propicia la participación de las personas que están directamente ligadas con los resultados del análisis.

Cabe hacer notar la importancia de establecer un *rapport* con el entrevistado, ya que de esto depende que se obtenga una mejor información sobre las actividades del puesto. Cuando las condiciones lo permitan, es conveniente agregar la observación directa.

Encuesta

Se utiliza para inventariar operaciones, medir la actitud de los empleados, o bien, para prever los efectos de planes de largo plazo. La encuesta puede cubrir un sector de la compañía o su totalidad; puede limitarse a un tipo de información o a

una combinación de datos. No se realiza a menos que haya verdadera necesidad, por tratarse de un método muy costoso.

Esta técnica sirve para indagar datos a un número considerable de empleados por medio de un cuestionario. Éste debe ser diseñado de tal manera que resulte comprensible y, al mismo tiempo, permita obtener los datos deseados.

Para obtener información válida y confiable, lo más recomendable es utilizar todas las técnicas mencionadas. En la práctica, es común emplear solamente una de éstas técnicas, o bien, la combinación de dos de ellas, debido a los factores tiempo y costo. Cuando se tienen limitaciones, el análisis por medio de cuestionarios generalmente se realiza si se cuenta con un plazo más prolongado. El enfoque de la encuesta varía de acuerdo con la información que se desea recabar.

Inventario de recursos humanos

Ésta es una herramienta valiosa mediante la cual podemos identificar a todos y a cada uno de los integrantes de la empresa, así como sus conocimientos, experiencias, habilidades, intereses y actualización en el trabajo, de manera que se puedan planear los cursos de entrenamiento requeridos para hacer frente a las necesidades presentes y futuras de la organización.

Permite mantener un control adecuado de las decisiones y los planes de acción de la empresa, acerca del número y calidad de su personal, ya que contiene los datos individuales de cada empleado.

Es conveniente realizar actualizaciones periódicas del inventario, y una forma de hacerlo es enviar cuestionarios que pregunten los datos que necesitamos, a los responsables de las diferentes áreas de la empresa y solicitarles que los concentren en el área de recursos humanos.

Tarjetas

Consiste en entregar un conjunto de tarjetas a cada participante, cada una de las cuales contiene una idea impresa sobre alguna supuesta necesidad de

capacitación, también se incluyen tarjetas en blanco para que los participantes anoten aquellas ideas que no se hayan contemplado. Se recomienda que el número de tarjetas no sea mayor de 10.

El participante debe organizar las tarjetas por orden de importancia. La clave de las necesidades de capacitación está precisamente en el orden en que las tarjetas son colocadas, así como la secuencia en que debe programarse la capacitación.

En cada una de las tarjetas debe escribirse una frase que describa alguna actividad significativa del puesto; la forma de analizar los datos recolectados es a través de frecuencias en las que se detectan las necesidades más relevantes para los empleados.

Técnicas de Grupo Nominal (TGN)

Se utiliza para identificar y asignar prioridades a las necesidades de un grupo. Es una reunión estructurada de personas que poseen conocimientos y experiencia en un área particular, trabajan con un facilitador para generar ideas y establecer prioridades. Antes de comenzar una TGN, es importante identificar claramente el objetivo, el mismo indica cual es el motivo de la reunión y el resultado previsto.

Además, existe información secundaria contenida en distintos documentos, que constituye un valioso aporte para la planificación, complementando la obtenida en el DNC, incluso ser un sustituto del diagnóstico cuando este no esté disponible.

Algunos de los documentos más relevantes pueden ser:

- Normativa.
- Planes estratégicos.
- Programas y proyectos.
- Informes de gestión.
- Informes de auditoría.
- Memorias.
- Presupuesto.

¿Qué medidas deberían adoptarse para llevar el desempeño funcional al nivel deseado? ¿El desempeño actual del personal indica la necesidad de contar con nuevas aptitudes y conocimientos?

El análisis de las necesidades debe permitir conocer que es lo que se quiere lograr y su justificación, conocer el "Por qué" se busca esta situación y el "para qué", la contribución que se espera produzca la capacitación sobre la organización, así como también conocer quienes deben adquirir estas competencias.

Todos aquellos datos que surgen en el diagnóstico de necesidades, es necesario que se transformen en información útil para la elaboración del Plan Estratégico de Capacitación, permitiendo:

- Establecer prioridades ante la totalidad de las necesidades detectadas.
- Establecer los objetivos y lineamientos de las estrategias de capacitación, los cuales se desprenden de los objetivos estratégicos de la organización.
- Identificar la población objetivo a capacitar.
- Precisar qué tipo de conocimientos habilidades y actitudes se requieren para cumplir su tarea a nivel deseado.

Para asignar prioridad a las distintas necesidades deberá analizarse el grado de dificultad, la importancia de la actividad, y la frecuencia con que una tarea se cumple y la contribución que producirá a los procesos y productos su resolución, en base a lo cual se elaborará una estrategia de capacitación, definiendo los objetivos a lograr, y las competencias necesarias para lograr el nivel deseado.

Una adecuada estrategia ayuda a quienes están a cargo de la capacitación a tomar en cuenta las prioridades y actuar en forma tal que les permita preparar acciones futuras. Debe existir un equilibrio entre la acción inmediata que se requiere para solucionar problemas urgentes y la planificación a largo plazo para encarar necesidades de capacitación en forma general.

Con estos datos se establecerá un proyecto de planificación el cual se validará con el nivel jerárquico superior, quien diferenciará las necesidades más urgentes de acuerdo a las políticas institucionales y proyectos en marcha.

Capítulo IV
Programa Anual de Capacitación (PAC) en la Administración
Pública Federal

4.1 Aspectos conceptuales para la formulación del Programa Anual de Capacitación (PAC)

Ya que el Programa Anual de Capacitación se contempla como la segunda etapa del proceso y con el objetivo de utilizar una conceptualización referente al PAC desde la perspectiva de la Administración Pública Federal, en el presente capítulo se definen los conceptos centrales para el proceso de elaboración, desarrollo y ejecución del Programa Anual de Capacitación.

De acuerdo a la Norma para la Capacitación de los Servidores Públicos, publicada en el Diario Oficial de la Federación DOF 02-05-2005 y el acuerdo por el que se reforman, adicionan y derogan diversos artículos del acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos, publicado el 12 de julio de 2010 en el DOF; el Programa anual de Capacitación deberá establecer las disposiciones que permitan a las entidades de la Administración Pública Federal, planear, operar, evaluar y dar seguimiento al proceso de capacitación de los servidores públicos que contribuya a su desarrollo y profesionalización contemplando los siguientes elementos:

- **Misión Institucional**

Es lo que define la función principal de cualquier organización, el “por qué” de su existencia, su propósito y su razón de ser. Se trata de una dimensión de la organización que está normativamente formalizada.

- **Visión**

Es la imagen futura de la organización que las autoridades superiores de la organización visualizan para su período de gestión, relacionada con la misión institucional.

- **Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos son expectativas que se generan como resultado del análisis interno y externo de la organización en relación con el cumplimiento de su misión y visión. Tratan del futuro a largo plazo, expresan lo que se espera obtener y tienen un impacto del que depende la supervivencia y el desarrollo de la organización relacionada con transformaciones del medio sobre el que actúa, y con las modalidades con que desempeña su papel.

- **Estructura Organizacional:**

La estructura de una organización es el conjunto de las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, así como las formas en que se realiza la coordinación de las mismas.

A los efectos de la planificación de la capacitación, la estructura da cuenta de los límites de la organización en la cual se realizarán los planes, el ámbito de su desarrollo. Además, permite identificar el universo de actores involucrados, desde las autoridades superiores y directivos hasta el personal operativo.

- **Proyectos de Gestión, Programas, Planes de Gestión y Procesos Estratégicos**

Bajo estas denominaciones, se organizan procesos deliberados de cambio, orientados a alcanzar objetivos y metas concretas, mediante un plan de trabajo, con asignación de roles, responsabilidades, recursos e indicadores de proceso y resultado. Así, en el marco de una determinada política pública las organizaciones estatales generan Programas o Proyectos institucionales, con la finalidad de orientar sus competencias específicas hacia los objetivos que plantea la política pública vigente. Esta identificación es relevante para apreciar el ciclo de gestión anual/plurianual de la organización, como proyecto que optimiza una comunidad

de talentos y recursos, de modo que el trabajo de cada persona cobre sentido en término de contribuciones concretas y observables. Los Proyectos de Gestión pueden involucrar un área o varias, en este último caso hay un área que tiene la responsabilidad primaria del proyecto. El PAC debe dar cuenta de los proyectos más relevantes encuadrados en la política pública vigente.

- **Objetivos Generales de Capacitación y Formación**

Son los logros que la capacitación pretende alcanzar en un período plurianual con el fin de producir un cambio en la calidad institucional o en las capacidades necesarias para una mayor efectividad en la obtención de los objetivos de la organización.

- **Competencias**

Se entiende por competencias a las capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en el proceso de capacitación, posibles de ser transferidas y puestas en acción a las labores profesionales cotidianas de manera precisa y según lo demande la organización. Se trata de un tipo de concepto operacional que permite relacionar una propuesta de actividad de capacitación con el desarrollo de la estrategia global de la organización en la consecución de sus objetivos.

Las competencias han de poseer las siguientes cualidades:

- *Pertinencia*: deben estar en relación a los objetivos que fija la organización.
- *Oportunidad*: deben desarrollarse en el momento en que se las requiere, ni antes ni después.
- *Criticidad*: deben influir de manera significativa en los resultados esperados.
- *Concordancia*: las competencias conforman un sistema en donde se encuentran relacionadas y complementadas entre sí.

- *Economicidad*: la inversión a realizar debe estar en relación a los resultados esperados; *actualidad*: las competencias son frágiles, por lo cual deben ser objeto de mantenimiento.

Para Guy Le Boterf (2000) identificar las competencias que se pretende desarrollar, resulta de utilidad con la siguiente clasificación:

- Relacionadas con el mantenimiento de las competencias existentes: tratan de vencer los efectos del olvido y el paso del tiempo. Tiene como objetivo mantener la competencia en sí misma y conservar la capacidad de aprendizaje.
- Relacionadas con la solución de un problema concreto: actúan para resolver un problema de funcionamiento de la organización. Su objetivo es subsanar el mal funcionamiento, como errores de gestión, procedimientos inadecuados, lentitud en los plazos de entrega, rendimiento insuficiente, utilización errónea de los equipamientos tecnológicos.
- Relacionadas con proyectos de cambio: proporcionan la adquisición de las competencias nuevas y necesarias para la realización de un proyecto de cambio. Están vinculadas a decisiones u opciones voluntarias de alguna instancia de la organización (dirección general, dirección sectorial, etc.). Constituyen el componente de capacitación de la ingeniería del proyecto de cambio.
- Relacionadas a la evolución previsible de determinadas profesiones: aseguran la adquisición de las nuevas competencias fundamentales y necesarias debido a la evolución previsible del entorno socio-técnico y sectorial. Vienen impuesta por el entorno. Si la organización quiere seguir siendo competente no tiene elección, es un imperativo para ser capaz de hacer frente a los numerosos desafíos que puedan presentarse. No tratan de mantener o conservar destrezas, sino de renovarlas y desarrollarlas a mediano y largo plazo.

- **Evaluación de la capacitación**

Tiene como propósito principal comunicar la marcha de los procesos y los resultados pedagógicos y de gestión de las actividades del programa, a fin de colaborar con la toma de decisiones institucionales sobre esta actividad (Ronda, 2001).

Así mismo los responsables de la capacitación deberán orientar las acciones de capacitación al desarrollo de los conocimientos, habilidades, aptitudes y valores de los servidores públicos, considerando preferentemente las capacidades siguientes:

I. **Visión del Servicio Público:** se refiere a los valores éticos que posean y deben practicar los servidores públicos privilegiando la rendición de cuentas, la transparencia, la integridad y el bien común.

II. **Gerenciales o directivas:** consisten en los conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general, y por el nivel de responsabilidad, deban tener los servidores públicos para el desempeño de sus funciones.

III. **Técnicas transversales:** se refieren a los conocimientos y habilidades que son útiles para diversos puestos, en aspectos o materias técnicas, tales como idiomas, software o paquetería computacional, ortografía y redacción, entre otros.

IV. **Técnicas específicas:** se refieren a los conocimientos y habilidades de carácter técnico-especializado que son requeridos para el desempeño de un puesto.

4.1.2 Desarrollo del Programa anual de Capacitación

El desarrollo del Programa anual de Capacitación comprende:

a) La Programación, que consiste en especificar: los eventos y/o acciones de capacitación, objetivos y duración de los mismos, el número de participantes, número de instructores, aulas, programación y calendarización de los eventos etc.;

esto coadyuvará a la determinación de la estructura y contenido del programa de capacitación.

b) La Ejecución, es la conjunción de todos los elementos logísticos que permitirán realizar los eventos y/o acciones de capacitación, acordes con la programación establecida.

En “El Instituto” al programar las acciones de capacitación se consideró que el personal aprenda:

a) Términos generales, los objetivos y funciones genéricas de la Administración Pública Federal y de manera específica, de “El Instituto”.

b) Refuerzo de sus conocimientos técnico-administrativos, para el excelente desarrollo de las actividades asignadas al puesto que desempeña.

c) Se prepare técnica y administrativamente para la ocupación de un puesto de mayor responsabilidad y jerarquía.

d) Desarrolle aptitudes y/o cambie actitudes, que se reflejen en una prestación de servicios con calidad.

e) Actualice sus conocimientos para la aplicación de nuevas tecnologías.

f) Desarrolle, en el caso del personal de mando, sus habilidades directivas y la capacidad para la toma de decisiones, así como promover su liderazgo.

g) Logre su profesionalización y desarrollo personal.

Todo lo anterior con el objeto de mejorar la calidad de los servicios que proporcione “El Instituto”, sus acciones y/o eventos deberán estar orientados hacia los siguientes tipos de capacitación:

a) Inducción Institucional: permite que todo servidor público de nuevo ingreso, conozca los objetivos, funciones y responsabilidades genéricas de la Administración Pública Federal y del “Instituto”.

b) Inducción al Puesto: tiene como propósito que todo servidor público de nuevo ingreso y/o el que es promovido a un puesto de mayor responsabilidad y jerarquía,

conozca de manera específica los objetivos, funciones y responsabilidades del área de trabajo en la que se desempeñará.

c) Capacitación para el Puesto: es la que permite incrementar los conocimientos y habilidades de los servidores públicos, para el desarrollo de funciones de mayor responsabilidad y jerarquía.

d) Capacitación en Calidad y Desarrollo Administrativo: proporciona los elementos técnico-administrativos, para que todos los servidores públicos efectúen la prestación de servicios orientada a la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

La capacitación debe orientar sus acciones hacia las siguientes vertientes de actuación:

a) Operativa: es la que vincula las acciones de capacitación con las necesidades del personal técnico-operativo.

b) De responsabilidad: aquella que vincula las acciones de capacitación, con las necesidades de los servidores públicos en los diversos niveles de mando, haciendo énfasis en las habilidades gerenciales y de especialización.

Así mismo el Programa Anual de Capacitación es autorizado por la Comisión Mixta de Capacitación conformada por "El Instituto" y el Sindicato; observando que el documento muestre congruencia entre las metas programadas y los recursos presupuestales asignados para su logro, por lo que deberán validarlo previamente tanto los titulares de la programación-presupuestación, como el de recursos humanos.

4.2 Proceso de aprobación y acreditación del Programa Anual de Capacitación

Se ha considerado conveniente delinear un nuevo marco referencial para describir el proceso de aprobación y acreditación de la Capacitación, de acuerdo a las modificaciones existentes en la normativa vigente.

Este Programa debe ser acorde con las políticas estratégicas y las líneas presupuestadas de las jurisdicciones u organismos descentralizados, con el fin de contribuir a mejorar el desempeño de las unidades organizativas y del personal en el logro de objetivos de gestión institucional, y de la prestación de los servicios al público.

El PAC debe tener como fundamento un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación y contemplar las propuestas formuladas por las autoridades y funcionarios responsables de la evaluación del desempeño del personal para alcanzar los objetivos de la organización.

La vigencia del PAC es anual, pudiendo ser objeto de reformas para atender cambios en los supuestos que lo fundamentan.

En todos los casos también se debe considerar la colaboración de la Comisión Mixta de Capacitación.

Una vez completada, la propuesta será evaluada por las autoridades, debiendo estar resuelto antes del año anterior al que corresponda a su puesta en práctica.

Para aprobar y acreditar el PAC "El Instituto" ponderará su pertinencia respecto de:

- El pre-diseño de las actividades y sus contenidos.

Asimismo pueden ser incluidas en la formulación de los PAC, diseños de las actividades de capacitación que no estuvieran incluidos en los PAC, éstos podrán ser aprobados por las autoridades, quedando sujeta la acreditación de las actividades a su oportuna presentación.

4.3 Ejecución del Programa Anual de Capacitación

Los servidores públicos deberán participar en los cursos de capacitación en los que se encuentren programados, a cuyo efecto su superior jerárquico inmediato deberá proporcionarles las facilidades pertinentes para su asistencia a esos cursos.

Los responsables de la capacitación darán a conocer a los servidores públicos el calendario de los cursos en los que se encuentran programados, informándoles de los requisitos, objetivos, duración, mecanismos de evaluación, entre otros aspectos, así como cerciorarse que los cursos de capacitación para los servidores públicos, reúnan requisitos de calidad académica, tales como:

- a) El contenido del curso sea sólido, consistente e impartido en forma apropiada, en cualquiera que sea su modalidad.
- b) En cuanto a diseño instruccional, que sea consistente entre los diversos elementos del curso, tales como objetivos, temario, capacidades a desarrollar, información y seguimiento proporcionados al participante sobre sus resultados en ejercicios y evaluaciones.
- c) En cuanto a estándares operativos de diseño instruccional, que comprendan el uso de diferentes técnicas y metodologías adecuadas conforme al contenido temático, con el fin de fortalecer la capacitación.

En todo caso, se verificará que en las acciones de capacitación que se establezcan participen, cuando así corresponda, la Comisión Mixta de Capacitación, de conformidad con lo previsto en los ordenamientos jurídicos que en materia de capacitación resulten aplicables en la dependencia.

4.4 Evaluación del Programa Anual de Capacitación

La promoción de una capacitación planificada en los niveles estratégico y operativo, requiere una evaluación acorde con ese modelo. La implementación de un sistema de evaluación es a propuesta del personal encargado de la gestión de la capacitación a fin de garantizar la calidad de los productos de capacitación organizacionales, mediante el establecimiento de criterios homogéneos de evaluación.

Por otra parte, evaluar la gestión del PAC desde su inicio y contemplando los diversos momentos de su desarrollo (diseño, ejecución y resultados) es un modo de asegurar la buena distribución y optimización de los recursos humanos y financieros, evitando trabajo innecesario o duplicado a través de la mejora continua de procesos. También a través de la información generada durante el proceso de evaluación los responsables de personal y de capacitación pueden mostrar de qué modo están contribuyendo a la “misión” de la organización y generar información que respalde sus opiniones, proyectos o decisiones y refuerce la eficacia, eficiencia y efectividad de los esfuerzos en el ámbito de la formación.

La evaluación es una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información. Se concibe a la evaluación de la capacitación como una de las tareas diferenciadas del proceso de gestión de planes y actividades, dentro del modelo de planificación del PAC.

Tiene como propósito principal comunicar la marcha de los procesos y los resultados pedagógicos y de gestión de las actividades del programa, a fin de colaborar con la toma de decisiones institucional es sobre esta actividad.

En ese sentido, sus objetivos principales son:

- Suministrar juicios valorativos y fundamentados sobre el diseño, ejecución y resultados del Plan Estratégico de Capacitación.
- Formular recomendaciones que permitan ajustar las acciones en curso y mejorar las acciones futuras.

4.4.1 Principios que rigen la evaluación de la capacitación

Incorporar la evaluación desde la gestación del proceso de capacitación, es decir, planificar la evaluación, brinda mayores garantías de que las actividades a implementar sean concebidas con criterios de calidad en todas sus fases y que se adoptan las medidas necesarias para producir información que retroalimente el proceso. La evaluación planificada asegura una mirada integral del proceso de capacitación que permita realizar ajustes durante su desarrollo, asegurando la mejora permanente y por consiguiente la calidad del proyecto de capacitación y la concreción de los resultados esperados.

La evaluación suele ser objeto de temores y resistencias debido a que su práctica en el ámbito de formación ha tendido a asociarse a una función exclusiva de control, con efectos punitivos. El modelo de evaluación propuesto tiende a una evaluación que sustenta acuerdos y negociaciones con todos los involucrados en el proceso de capacitación sobre todo en torno de sus propósitos y su diseño asociándolas para lograr la máxima colaboración en el momento de su implementación. Es necesario contemplar la introducción de mecanismos que permitan escuchar todas las voces de los actores en el análisis y la interpretación de la información, así como en la formulación de recomendaciones.

La evaluación se concentra en la mejora de los procesos y productos de la capacitación y colabora con el aprendizaje institucional. Se presenta como una



herramienta de revisión constante que brinda la información necesaria para tomar decisiones, llevar a cabo acciones correctivas sobre la marcha del proceso, aprender de los desvíos y sus causas y favorecer la introducción de correcciones que constituyan aprendizajes capitalizables por la organización. Es decir, se pretende una evaluación útil para disparar nuevas acciones, optimizar los recursos, apuntalar la gestión a través de la mejora continua de los procesos, retroalimentar el sistema.

La evaluación analiza las condiciones y la efectiva transferencia de conocimientos; en la convicción de que la calidad del diseño de capacitación, las condiciones de la situación de aprendizaje y la preparación del ámbito laboral que recibe al personal capacitado promueven la efectiva generación de competencias (es decir la aplicación o puesta en acto de conocimientos en el puesto de trabajo), la evaluación se ocupa de velar por el análisis de cada uno de los momentos de la capacitación para que esta transferencia tenga posibilidades efectivas de ocurrencia, en pro de generar impacto sobre los objetivos de gestión de las organizaciones públicas.

La utilización de criterios unificados de evaluación tiene como objeto poder realizar comparaciones entre los distintos planes, programas. Ello no impide que el análisis y la producción de información se realicen en relación con el contexto situacional, con las características organizacionales que dan sentido a esos resultados. La singularidad de los esfuerzos realizados en cada jurisdicción y para cada acción también son insumos en los juicios y valoraciones que abre la evaluación respecto de los procesos y resultados de la capacitación.

En capacitación suele considerarse a la evaluación como la etapa final del proceso, este énfasis en los resultados, no implica que su primera o única aparición sea concomitante con su obtención, ni que descarte los procesos que llevan a su obtención. Por el contrario, la evaluación pretende una mirada amplia e integral de todo el proceso para poder definir más claramente las razones de éxito o fracaso de un proyecto de capacitación que no siempre encuentran las causas en “el aula” o en la realización, sino que son previas a este momento.

En el momento del diseño la evaluación observa la calidad de la orientación y su traducción operativa. En este momento la mirada está puesta en minimizar los riesgos o maximizar las probabilidades para que las acciones se ejecuten con el nivel de calidad esperado, pudiendo identificar las condiciones mínimas y de excelencia. Aunque la presencia de estas condiciones no aseguran por si solas el éxito del proyecto, examinar la calidad del diseño permite augurar que la capacitación alcance el resultado previsto.

El momento de la ejecución es la puesta en marcha de ese diseño de acción a través de diferentes situaciones pedagógicas: cursos, talleres, pasantías, etc. (según lo avala la nueva normativa al respecto). Tanto el PAC se ejecuta a través de una serie de acciones de formación que constituyen el momento en que el participante aprende: adquiere habilidades, actitudes y conocimientos. La evaluación de la calidad en este momento supone verificar que estén presentes las condiciones para que el alumno aprenda y que se estén realizando las acciones del modo previsto.

El cumplimiento de los objetivos propuestos, es decir, la generación efectiva de competencias laborales para las que forma la capacitación, sólo puede ser validado con el desempeño en el lugar de trabajo y es por eso que desde el punto de vista de la calidad el proceso no termina con la finalización del curso. La evaluación en el momento de los resultados está asociada a la calidad de aplicación o puesta en práctica de esas competencias aprendidas en el lugar de trabajo y a identificar los consecuentes logros de la gestión institucional.

La responsabilidad sobre la evaluación de la capacitación busca ser compartida con los distintos actores que intervienen en ella: participantes, docentes, gestores, jefes directos. Esto lleva a distinguir en principio dos tipos de evaluación de acuerdo con quién o quienes la llevan adelante y cuáles son sus propósitos (ver tabla 7)

- Evaluación interna: la que llevan a cabo los gestores de la capacitación y tiene como objetivo principal el monitoreo permanente de su desarrollo.

- Evaluación externa: la Secretaria de Hacienda y Crédito Públicos (SHCP) a través del Sistema Integral de Información (SII) que se constituye en el responsable primario de la evaluación externa a efectos de estar informado de la marcha de los programas de capacitación, de la calidad de los procesos y resultados y de las necesidades diversas latentes en el sistema que faciliten su intervención con diferentes acciones: asistencia técnica en capacitación, desarrollo normativo, fortalecimiento intra e interinstitucional, entre otros .

Tabla 7. Esquematiza estas funciones según el momento de la capacitación en que tiene lugar la evaluación y momentos del proceso

	Función de la evaluación INTERNA	Función de la evaluación EXTERNA
DISEÑO	Autoevaluación de la formulación del plan y sus acciones. Identificación de debilidades y necesidades de asistencia técnica.	Evaluación para la identificación de riesgos, recomendación de líneas de trabajo para resolverlos. Establecimiento de estándares de aprobación.
EJECUCIÓN	Seguimiento de la gestión y de la calidad de las actividades y productos. Identificación de alcances y problemas.	Comprobación del cumplimiento de lo planificado y de la calidad de los productos. Producción de recomendaciones a la programación.

Capítulo V

Procedimiento

5.1 Planteamiento del problema, justificación y Objetivos

Uno de los aspectos medulares de la capacitación es la determinación de necesidades de capacitación, sin embargo como se plantea en el capítulo uno, en el procedimiento no se identifica la existencia de problemas presentes y futuros suscitados por la modificación de estrategias, procedimientos y tecnologías, además de no contar con adecuadas políticas de operación, es por eso que no se puede establecer un adecuado Programa Anual de Capacitación conforme a las necesidades reales de "El Instituto" ni persigue mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

Es por ello que la justificación de este trabajo es demostrar que el proceso de capacitación no implica únicamente la ejecución de los cursos, seminarios o alguna otra modalidad, sino que también debe considerar actividades preliminares como el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (Mendoza, 2003).

La capacitación no es en ningún momento una actividad mecánica rígida; por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal, es decir, sus conocimientos, habilidades y actitudes. Por lo que resulta más comprensivo realzar la importancia de la DNC, nuevas políticas de operación y cumplimiento a la normatividad vigente, ya que proporciona información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que "El Instituto" requiere, así como eliminar la tendencia a capacitar por capacitar, propicia satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar al personal y asegura la relación con los objetivos, planes y problemas de la empresa (Mendoza, 2003)

El objetivo del presente trabajo es documentar la propuesta de mejora en cuanto a la elaboración, ejecución, evaluación, seguimiento y políticas de operación del Programa Anual de Capacitación, en un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio que pertenece a la Secretaría de Salud

con el objeto de proporcionar una metodología que facilite la identificación de las necesidades de los servidores públicos administrativos e impacte en el desarrollo de sus funciones.

Por lo anterior y de acuerdo a que en las dependencias públicas se lleva a cabo el proceso de capacitación institucional a través de la realización de las siguientes etapas:

- a) Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).
- b) Desarrollo de la Capacitación.
- c) Evaluación y Seguimiento de la Capacitación.

Este trabajo documenta la intervención en 3 fases de la gestión de la capacitación en “El Instituto”:

Fase 1: Proporcionar elementos técnicos necesarios para la aplicación de la metodología e instrumentos utilizados en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Fase 2: Mejorar la estructura y desarrollo del Programa Anual de Capacitación.

Fase 3: Mejorar el establecimiento de las acciones de seguimiento y evaluación del proceso de capacitación.

Las tres fases anteriores se fortalecieron con políticas de operación publicadas por la SFP (2010) y el correcto cumplimiento de lineamientos y la normatividad vigentes de la capacitación en la Administración Pública Federal para su correcta gestión.

Lo anterior con la finalidad de mejorar la calidad de la prestación de los servicios de capacitación de “El Instituto”, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios y garantizar la capacitación de los servidores públicos administrativos en las respectivas áreas, en concordancia con los principios que rigen la Administración Pública Federal.

5.2 Fase I. Propuesta de mejora del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en “El Instituto”

Como se mencionó anteriormente la primera fase de mejora consistió en proporcionar elementos técnicos necesarios para la aplicación de la metodología e instrumentos utilizados en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en “El Instituto” (Grados, 2009).

De acuerdo (Grados) 2009 se definieron acciones en el DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación.

1. Se identificó en *qué áreas* se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
2. Se Identificó *quiénes* son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad.
3. Se determinó *cuándo* y en *qué orden* serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

Para dicha tarea se elaboró una base de datos con información relativa a los servidores públicos adscritos a “El Instituto”, como: No. de plaza, nombre del servidor público, área de adscripción, función, nombramiento, RFC, dirección de adscripción, categoría y entidad donde vive (ver anexo 7)

Se identificaron 585 servidores públicos administrativos distribuidos en las 5 direcciones que lo integran, en los diferentes niveles como se muestra en tabla 8 que representa el 36% del personal adscrito.

Tabla 8. Servidores públicos adscritos en “El Instituto”

Categoría	Función	No. de servidores públicos	Porcentaje de servidores públicos
Operativos	Administrativos	462	36.56%
Enlaces	Administrativos de confianza	49	
Mandos Medios	Jefes de Departamento	54	
Mandos Superiores	Subdirectores y Directores	20	
Categorías Especiales	Médicos y Paramédicos	1048	63.44%
Total		1633	100%

El 63.44% representa al personal médico y paramédico que se capacita solo en casos de Inducción Institucional, Programas Institucionales, Calidad, Protección Civil y Seguridad y Salud en el Trabajo.

Dicha tarea permitió encontrar *Necesidades manifiestas como:*

- Personal de nuevo ingreso.
- Número de empleados menor a los que se requieren.
- .Trabajadores a punto de jubilarse.
- Cuando se presentan licencias o permutas.
- Para promoción de personal.

4. Necesidades encubiertas

Para detectar las necesidades encubiertas se consultó los resultados de la encuesta de clima organizacional aplicada en "El Instituto" donde se refleja lo siguiente:

- Productividad: no se logra cumplir con los programas.
- Organización de la institución: ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, favoritismo, carencia de reglamento interno, deficiente programación de actividades y comunicación pobre o defectuosa en algunos o en todos los niveles de la institución.
- Comportamiento: actitudes negativas, excesiva duplicidad de responsabilidades, alto índice de ausentismo y retardos y problemas interpersonales.

Se tomó como referencia para la elaboración de la cédula el documento publicado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público titulado "Acciones y resultados de capacitación en la Administración Pública Federal" V1 (2014) para la búsqueda de indicios de necesidades de capacitación, la cual abarcó dos diferentes ámbitos: Institucional e Individual.

- a) Institucional. Abarca el estudio de la institución como un todo: misión, objetivos, metas, recursos y análisis del entorno, el cual incluye ambiente

social y tecnológico con cambios a corto y mediano plazo que puedan impactar a la institución.

Se identifican así los conocimientos, habilidades y aptitudes que se deberían adquirir para enfrentar los nuevos retos institucionales, así como para establecer un programa amplio de capacitación para toda la institución.

b) Individual. Se constituye por la diferencia entre lo que una persona debería saber y poder hacer y aquello que realmente sabe y hace; es decir, entre los conocimientos y habilidades requeridos por el puesto y lo que realmente posee cada individuo; esto puede aplicar para el puesto actual o para futuros puestos.

En este análisis surgen las necesidades individuales de capacitación que pueden provenir de la asignación a un puesto de nueva creación, personal de nuevo ingreso, brechas detectadas en evaluaciones por capacidades, ocupación de futuros puestos, problemas de desempeño.

Con esta información se procedió a la mejora de la cédula del DNC con las siguientes características:

1. Se tomó como referencia el Acuerdo por el que se reforman, adicionan y derogan diversos artículos del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos y se expide el Manual del Servicio Profesional de Carrera (2011), donde menciona que todas las acciones de capacitación que se programen deberán tener como origen un diagnóstico de las necesidades de capacitación.

Dicho diagnóstico identificó:

- I. Las áreas del conocimiento, habilidades, aptitudes y en su caso actitudes de los servidores públicos.
- II. Se alineó a las estrategias y objetivos de la Institución.

III. Aseguro que la planeación de la capacitación considerara el uso racional y eficiente de los recursos.

IV. Se definieron los objetivos y alcances de la capacitación.

V. Se generó información que retroalimentó a las diferentes etapas del proceso de capacitación.

VI. Involucró a los superiores jerárquicos de cada servidor público.

VII. Considero al menos una fuente institucional y una individual.

2. En la Cédula se solicitó datos de los servidores públicos puesto-área (Nombre, adscripción, función, plaza, nombramiento, grado último de estudios comprobable, funciones que desempeña). Derivado a que no se cuenta con descripción de puestos en "El Instituto", se solicita esta información en la cédula.
3. Con base en la cédula se consideró impartir conferencias de diferentes Programas Institucionales extraídos de diferentes fuentes de información como la Norma para la capacitación de los servidores públicos (2010) y el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos (2011), que tienen que son de tendencia obligatoria, para conocimiento de los servidores públicos.
4. De acuerdo a Grados, (2009) se utilizaron distintos instrumentos para la mejora en la cédula del DNC:
 - Cuestionario.
 - Entrevista.
 - Técnicas de Grupo Nominal (TGN) donde las áreas solicitantes completaron una carta descriptiva (jefes y operativos) para detallar características técnicas de los cursos (ver anexo No. 8).
5. A través de la entrevista se determinaron las fechas de programación de los cursos solicitados con base a las actividades que realizan durante el ejercicio vigente. Por ejemplo: se programó el curso de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público en el mes de

Abril ya que es cuando menos carga de trabajo tiene el área y tiene más posibilidad de asistir al curso.

6. En la cédula del mando medio y superior, se solicitó que mencione el personal que debe asistir a la capacitación, esto permitirá que sólo asistan los servidores públicos que necesiten la capacitación.
7. Se solicitó la validación de la cédula ya que garantiza que la solicitud de cursos sea de acuerdo a sus funciones y a su vez se programen adecuadamente los cursos con la finalidad de que las áreas no se queden desprotegidas.
8. Se elaboraron nuevas políticas de operación para el buen funcionamiento de todo lo descrito anteriormente.
9. De acuerdo a Grados, (2009) las herramientas utilizadas deben reflejar un enfoque multidisciplinario y participativo que permita ajustar la planificación de las actividades de capacitación a las demandas reales de la organización o de un área o proyecto de trabajo.

Dichos cambios se pueden ver en el anexo No.9

Lo anterior permitió principalmente:

- Identificar los problemas de gestión factibles de ser solucionados a través de procesos de capacitación.
- Direccionar los procesos de capacitación del organismo hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales, integrados a los requerimientos de la Secretaria de la Función Pública y para promover el desarrollo del personal.
- La estructuración y desarrollo del Programa Anual de Capacitación.
- El establecimiento de las acciones de seguimiento y evaluación del proceso capacitador.

Estos dos últimos puntos serán descritos a continuación.

5.3 Fase II. Propuesta de la estructura del Programa Anual de Capacitación

A continuación se presenta la propuesta de mejora para la elaboración del Programa Anual de Capacitación (PAC) de “El Instituto” donde se muestra acciones de mejora y nuevas políticas que se implementaron en dicho procedimiento.

Derivado de lo anterior y ya que el objetivo principal de la capacitación en la administración pública es mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo del Estado, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios, así como garantizar la instalación cierta y duradera de capacidades específicas en los empleados públicos y en las entidades se programaron cursos de capacitación para el personal administrativo seleccionado con base en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y acorde al perfil de puesto, actividades y prioridades del área, con aprobación del superior inmediato.

Dicha programación se realizó previniendo los cambios en la normatividad que aplique en las funciones así como el fortalecimiento de conocimientos técnicos del personal.

Se creó un formato de programación de los cursos del Programa Anual de Capacitación (PAC) con base en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para su puntual cumplimiento (ver anexo 10) .

Para la elaboración del Programa Anual de Capacitación se tomó como base la Norma para la capacitación de los servidores públicos (2010) y el Acuerdo por el que se reforman, adicionan y derogan diversos artículos del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos (2011), estableciendo las siguientes bases y lineamientos para la elaboración del Programa Anual de Capacitación:

a) Para los de nuevo ingreso o que no hayan recibido inducción:

I. Sobre aspectos generales de la Administración Pública Federal, que cubra al menos lo siguiente:

- ✓ Organización de la Administración Pública Federal.
- ✓ Responsabilidades administrativas de los servidores públicos, de conformidad con lo previsto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la ley de la materia.
- ✓ Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, conforme a la legislación vigente.

II. Sobre aspectos de "El Instituto", que cubra como mínimo lo siguiente:

- ✓ Naturaleza jurídica de "El Instituto";
- ✓ Estructura orgánica;
- ✓ Misión, visión, objetivos, metas, atribuciones, y
- ✓ Sus derechos y obligaciones en "El Instituto".

b) De fortalecimiento del desempeño, son las que corresponden a la capacitación para reforzar, complementar y perfeccionar el desempeño de las funciones del puesto;

c) De actualización, son las que tienden a mantener vigentes los conocimientos, habilidades y aptitudes que el desempeño de las funciones del puesto exigen al servidor público, y

d) De desarrollo, son las que corresponden a incrementar los conocimientos, habilidades y aptitudes del servidor público, con el fin de prepararle para asumir funciones de mayor responsabilidad y complejidad, y

e) Las acciones de capacitación se programaron en las modalidades siguientes:

- ✓ Presencial;
- ✓ A distancia, con apoyo de los sistemas tecnológicos disponibles.
- ✓ Mixta, la que resulta de la combinación entre la modalidad presencial y a distancia.

Una vez establecidos estos parámetros se tomó como base de la estructura del PAC los lineamientos del documento publicado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público titulado "Acciones y resultados de capacitación en la Administración Pública Federal" V1 (2014).

Una vez que se definió el Programa Anual de Capacitación, el Departamento de Capacitación y la Comisión Mixta de Capacitación, aprobó y dio el visto bueno del PAC.

Las acciones de capacitación se publicaron en el formato que al efecto obra en el Sistema Integral de Información (SII) del gasto Público de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La contratación de los cursos establecidos en el PAC, se hizo con base a la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Se creó un nuevo procedimiento para seleccionar y contratar a la empresa capacitadora más calificada para impartir los cursos requeridos en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, creando nuevas políticas de operación, normas y lineamientos

En cuanto al presupuesto se solicitó conforme a lo establecido en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público; esto es, se solicitó de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado que permite la verificación de la existencia de bienes, arrendamientos o servicios, de proveedores a nivel nacional o internacional y del precio estimado basado en la información que se obtenga de fabricantes de bienes o prestadores del servicio, o una combinación de dichas fuentes de información; que determina los precios establecidos para los servicios a contratar.

Cabe hacer mención que las políticas de operación para el Programa Anual de Capacitación antes mencionadas, no están establecidas en el actual Manual de Procedimientos del Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal de “El Instituto”.

Lo anterior con la finalidad de elaborar el Programa Anual de Capacitación con base en el diagnóstico de necesidades con el objeto de que las acciones de capacitación que se programen, coadyuven al desempeño de las funciones del personal.

5.4 Fase III. Ejecución, evaluación y seguimiento del Programa Anual de Capacitación

A continuación se presenta la propuesta en cuanto la ejecución, evaluación y seguimiento del Programa Anual de Capacitación (PAC) para “El Instituto” donde se muestra acciones de mejoras y nuevas políticas que se implementaron en dicho procedimiento.

Con base al PAC y la programación se organizó y se ejecutó cursos de capacitación para el personal administrativo seleccionado con base en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y acorde al perfil de puesto, actividades y prioridades del área, con aprobación del superior inmediato.

Previo a los cursos se solicitó entrevista con los instructores y Jefes de área para verificar que el contenido de los cursos cubra las necesidades reales de capacitación para los servidores públicos, esto refuerza que los contenidos concuerden con lo ya solicitado en la carta descriptiva del DNC.

Para garantizar la participación del personal se mejoró una Carta Compromiso donde los participantes se comprometen a cumplir con el 100% de asistencia del curso de capacitación al que fue inscrito para ser acreedor (a) a la constancia correspondiente, en caso contrario se aplicará el descuento respectivo retribuyendo al Instituto el costo de la capacitación notificando a las autoridades correspondientes.

Para la evaluación de los cursos se aplicó Cédula de Evaluación a los y las

participantes con la finalidad de obtener retroalimentación al Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal y así generar acciones de mejora en cuanto la aplicación de conocimientos adquiridos, cumplimiento de expectativas, comprensión de los cursos, habilidades del instructor, planeación y organización del departamento de capacitación (ver anexo No. 11).

Se verificó que únicamente llenarán la cédula de evaluación de los curso de capacitación los y las participantes acreedores (as) a constancia.

Para reportar el recurso ejercido se elaboró cuadro de presupuesto donde se observó el gasto ejercido por concepto de capacitación de acuerdo al presupuesto asignado y se remitió al Departamento de Programación y Presupuestación durante los primeros 5 días de cada mes con las autorizaciones correspondientes.

Para seguimiento de la capacitación el Departamento de Capacitación y cuando así corresponda la comisión mixta de capacitación, reportará trimestralmente, a través de los formatos contenidos en el Sistema Integral de Información del gasto público de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los avances de las acciones de capacitación y cumplimiento del PAC.

En seguimiento de la capacitación se diseñó e implantó mecanismos de evaluación y seguimiento de los cursos proporcionados, así como indicadores que permitieron medir el aprendizaje de los participantes y opcionalmente la aplicación e impacto de los mismos.

Cabe hacer mención que las políticas de operación para la ejecución, evaluación y seguimiento del Programa Anual de Capacitación antes mencionadas, se establecieron en el actual Manual de Procedimientos del Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal.

Para seguimiento de la capacitación se tomó como base el documento "Acciones y resultados de capacitación en la Administración Pública Federal" se integró y se dio seguimiento a los resultados de la capacitación de "El Instituto" por cinco subformatos que agrupan información del programa anual, e indicadores de las acciones realizadas, servidores públicos beneficiados, horas de capacitación y partidas específicas destinadas a capacitación. Así como las explicaciones a las variaciones de las acciones y resultados. Los subformatos son:

Instructivo 1154, 1155, 1156 (Mejorados) y 1157, 1158 implementados "Acciones y resultados de capacitación en la Administración Pública Federal" 2014_V1

Clave Nombre Descripción

1 1 5 4 Programa Anual de Capacitación (PAC)

En este subformato se reportan las acciones de capacitación programadas en la Institución para el ejercicio fiscal que se reporta.

1 1 5 5 Horas de Capacitación

En este subformato se reportan las horas de capacitación brindadas a los servidores públicos adscritos a la institución durante el ejercicio fiscal que se reporta.

1 1 5 6

Seguimiento del Programa Anual de Capacitación (PAC)

En este subformato se reporta el avance del programa anual de capacitación en cada trimestre del ejercicio fiscal que corresponde, es decir, las acciones de capacitación ejercidas durante el periodo trimestral.

Cabe destacar que será obligatorio el envío de este formato en todos los trimestres del año, aun cuando no exista información al respecto; en tal caso se hará un envío vacío, seleccionando en los campos de captura del encabezado la opción "Envío vacío".

Para que la validación del "Envío vacío" se realice con éxito, es necesario que el informante justifique su envío en el campo de observaciones.

1 1 5 7

Explicaciones a las variaciones de las acciones y resultados de capacitación

En este subformato se comparan las cifras de las acciones y resultados de

capacitación observadas durante el año que se reporta con las correspondientes del Programa Anual de Capacitación, y se proporcionan las explicaciones respectivas a las variaciones entre los indicadores.

1 1 5 8 Partidas específicas para capacitación

En este subformato se reportará a nivel de partida específica el gasto destinado a capacitación en el Presupuesto Aprobado Original, Presupuesto Anual Modificado y el Ejercido en el trimestre.

Las cifras se reportarán en pesos.

Periodicidad y plazo de entrega

Cada subformato tiene periodicidad y plazo de entrega distinta:

Clave Periodicidad Plazo de entrega

1 1 5 4 Anual

Día 20 de abril del año que se reporta. En caso de que sea un día inhábil, se considerará como fecha límite el día hábil siguiente.

1 1 5 5 Anual

Día 20 de enero del año posterior al que se reporta. En caso de que sea un día inhábil, se considerará como fecha límite el día hábil siguiente.

1 1 5 6 Trimestral

Día 20 del mes posterior al trimestre que se informa. En caso de que sea un día inhábil, se considerará como fecha límite el día hábil siguiente.

1 1 5 7 Anual

Día 20 de febrero del año posterior al que se reporta. En caso de que sea un día inhábil, se considerará como fecha límite el día hábil siguiente.

1 1 5 8 Trimestral

Día 20 del mes posterior al trimestre que se informa. En caso de que sea un día inhábil, se considerará como fecha límite el día hábil siguiente.

Análisis y Evaluación

Análisis y Evaluación

En este apartado se describen los resultados más relevantes del presente trabajo, es decir, los datos que permitieron evidenciar que la intervención del que suscribe produjo cambio en el Programa Anual de Capacitación de "El Instituto" y así determinar su efectividad. Para ello, se recopiló, organizó y procesó la información que permite demostrar dicho cambio.

Procedimiento	Antes de la intervención	Después de la intervención
Administración del Programa Anual de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> La última actualización del Manual de Operación y Funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación fue en 2005. 	<ul style="list-style-type: none"> Se actualizó el Manual de Operación y Funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación.
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Existía una cédula de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC). 	<ul style="list-style-type: none"> Se mejoró la cédula de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
	<ul style="list-style-type: none"> Se tomaban los datos de los servidores, sin embargo no se analizaban. 	<ul style="list-style-type: none"> La nueva cédula de la DNC permite saber datos de puesto-área de los servidores públicos para análisis.
	<ul style="list-style-type: none"> La estructura de la DNC era conforme al histórico y formatos de cédulas predeterminados. 	<ul style="list-style-type: none"> La mejora de la cédula de DNC permite saber la necesidad real a través de diferentes técnicas como la entrevista, cuestionario, Técnicas de Grupo Nominal (TGN) y detalles técnicos de la capacitación que proporcionan las áreas solicitantes, como objetivos, materiales, contenido temático y fecha donde menos carga de trabajo tienen para programar correctamente los cursos.
	<ul style="list-style-type: none"> No existía carta descriptiva 	<ul style="list-style-type: none"> Se elaboró carta descriptiva que apoya las características técnicas
	<ul style="list-style-type: none"> No existían políticas de funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Se elaboró nuevas políticas de funcionamiento.
	<ul style="list-style-type: none"> No se contemplaba para la estructura del DNC la normatividad vigente de las diferentes Instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Se contemplaron Programas Institucionales enmarcados en la normatividad vigente para conocimiento de todos los servidores públicos.
	<ul style="list-style-type: none"> No se contemplaba la búsqueda de indicios de necesidades de capacitación: Institucional e Individual. 	<ul style="list-style-type: none"> Con base a los lineamientos del documento publicado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público titulado "Acciones y resultados de capacitación en la Administración Pública Federal" V1 (2014) se contemplaron estos dos rubros en el DNC
El Programa anual de	<ul style="list-style-type: none"> El Programa anual de 	<ul style="list-style-type: none"> Una vez establecidos los

Programa Anual de Capacitación	Capacitación se elaboraba con base a la frecuencia de solicitud de cursos de los servidores públicos en la DNC.	parámetros del DNC y con base a los lineamientos del documento publicado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público titulado "Acciones y resultados de capacitación en la Administración Pública Federal" V1 (2014) se elaboró el PAC.
	<ul style="list-style-type: none"> No se contaba con programación de cursos 	<ul style="list-style-type: none"> Se elaboró formato de Programación de Cursos del ejercicio fiscal vigente
	<ul style="list-style-type: none"> No se contemplaba para la elaboración del PAC la normatividad vigente de las diferentes instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Se consideró las diferentes fuentes normativas vigentes para la elaboración del PAC
	<ul style="list-style-type: none"> No se actualizaban las políticas de operación y funcionamiento para elaboración del PAC 	<ul style="list-style-type: none"> Se actualizaron las políticas de operación y funcionamiento del Programa anual de Capacitación
Contratación del servicio de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> No existía contratación con base a la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público 	<ul style="list-style-type: none"> Se elaboró un procedimiento de contratación de empresas capacitadoras con base a la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público. Se crearon nuevas políticas para la contratación en materia de capacitación. Se elaboró un modelo de los contratos para el servicio de capacitación.
	<ul style="list-style-type: none"> No se citaba al instructor con los jefes de área para verificar que los cursos se enfocaran a las necesidades reales. 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizaron entrevistas con instructor y jefes de área para verificar, modificar y adecuar los aspectos técnicos de los cursos de capacitación.
Ejecución del Programa Anual de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Se reportaba la capacitación en formatos del sistema Integral de Información sin previa verificación de la Información. 	<ul style="list-style-type: none"> Se actualizó y se reportó información correcta a los formatos del Sistema Integral de Información, a través de una base de datos que permite verificar la información entregada a otras instituciones.
	<ul style="list-style-type: none"> No existía base de datos para generar, verificar estadística y reportes del sistema integral de información así como reportes a diferentes instituciones gubernamentales 	<ul style="list-style-type: none"> Se elaboró base de datos de capacitación para los diferentes ejercicios fiscales, que permite generar estadística, verificar información sobre los diferentes indicadores y resultados de la capacitación y servidores públicos capacitados a través de diferentes filtros en formato Excel.
	<ul style="list-style-type: none"> Se aplicaba cédula de 	<ul style="list-style-type: none"> Se actualizó y mejoró la
Evaluación de la	<ul style="list-style-type: none"> Se aplicaba cédula de 	<ul style="list-style-type: none"> Se actualizó y mejoró la

	<p>seguimiento sin análisis de las mismas.</p>	<p>cédula de seguimiento de la capacitación en rubros como: Aplicación de conocimientos adquiridos, cumplimiento de expectativas, comprensión de los temas impartidos en los cursos, habilidades del instructor, planeación y organización del departamento de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La aplicación de dicha cédula permite arrojar datos estadísticos de calificación hacia estos rubros para la toma de decisiones y mejora continua
<p>Seguimiento de la capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se tenía registro de los resultados de la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • A través de la ficha técnica del servicio de capacitación se solicitó a las empresas capacitadoras un producto final para cada curso, lo que permitió: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Nuevas políticas Institucionales. ➢ Nuevos procedimientos para la investigación de mercado en las contrataciones de bienes y servicios. ➢ Nuevo procedimiento en almacén en materia de baja de bienes muebles y activo fijo. ➢ Se involucró al Órgano Interno de Control para dar capacitación preventiva en procedimientos administrativos y responsabilidades. ➢ Se capacitó al personal de Programación y Presupuestación en la elaboración de bases de datos y tablas dinámicas en áreas financieras. ➢ Se capacitó a todas las áreas en materia de Programas Institucionales de la Administración Pública Federal.
<p>Seguimiento de la capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se daba seguimiento a los resultados de la capacitación, solo se aplicaba una cédula de seguimiento sin análisis de esa información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con base a los lineamientos del documento publicado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público titulado "Acciones y resultados de

		<p>capacitación en la Administración Pública Federal" V1 (2014) se dio seguimiento a resultados e indicadores de la capacitación otorgada y se pudo observar el impacto del PAC para la toma futura de decisiones y acciones de mejora.</p>
--	--	--

Conclusiones

Conclusiones

La elaboración del presente reporte, surge como respuesta a una singular falta de presencia de la temática de la mejora continua del servicio de capacitación en una Institución Pública descentralizada.

Es importante enfatizar que la efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación determinadas con anterioridad desde señalar el perfil del servidor público hasta las funciones que desempeña, lo anterior con la finalidad de hacerlos más productivos y eficaces en el trabajo, además de favorecer el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Por otra parte la capacitación vista desde el ámbito gubernamental tiene muchos matices.

Es por eso que el presente reporte señala que a partir de la intervención se retoma la importancia de involucrar al personal que está dentro de los procesos, esto serviría de mucho para el análisis y diagnóstico de necesidades, así como la dialéctica entre todos los niveles de participación, generando de esta forma un nivel de responsabilidad compartida, enfocados a lograr ese servicio de calidad que se enmarca en nuestra visión y misión institucional.

Esto obedece a que el gobierno Federal, a través de los años y en diferentes sexenios, ha llevado a cabo campañas al interior de sus diferentes dependencias, con las cuales pretende sensibilizar a los servidores públicos, acerca del papel tan importante que desempeña la capacitación ofrecida al personal, tanto en el incremento de la productividad, como para trabajar inteligentemente en la mejor distribución de las responsabilidades, el compromiso, la corresponsabilidad y en el desarrollo de nuevas estrategias y propuestas, que beneficien a la dependencia a la que pertenecen, así como al trabajador.

Sin embargo, en la actualidad los constantes cambios en la vida laboral, exigen personal capacitado que pueda desempeñar sus labores de manera eficiente.

La capacitación genera procesos de cambio, los cuales se enfocan al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y por lo tanto al logro de los objetivos de "El Instituto".

La tarea del especialista en capacitación es analizar y enfrentar la problemática de su entorno, determinar alternativas de solución, así como adelantarse y orientar sus esfuerzos a las necesidades presentes y futuras.

Los responsables de capacitación actuamos como agentes de cambio, ya que al contar con los medios adecuados, moldeamos la conducta de los trabajadores, con el propósito de incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes; de esta manera se busca la excelencia del "Instituto" para contribuir al cumplimiento de su objetivo.

Los resultados más relevantes del presente trabajo, se reflejan en el Programa Anual de Capacitación. Para ello se documenta la intervención en 3 fases de la gestión de la capacitación:

Fase 1: Se proporcionó elementos técnicos necesarios para la aplicación de la metodología e instrumentos utilizados en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Fase 2: Se mejoró la estructura y desarrollo del Programa Anual de Capacitación.

Fase 3: Se mejoró el establecimiento de las acciones de seguimiento y evaluación del proceso de capacitación.

Las tres fases anteriores se fortalecieron con políticas de operación y el cumplimiento de lineamientos y la normatividad vigente de la capacitación en la Administración Pública Federal para su correcta gestión y actualización de los procedimientos.

Además de reforzar la parte de la contratación del servicio de capacitación con base a la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Lo anterior con la finalidad de mejorar la calidad de la prestación de los servicios de capacitación de "El Instituto", para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios y garantizar la capacitación de los servidores públicos administrativos en las respectivas áreas, en concordancia con los principios que rigen la Administración Pública Federal.

Referencias

- Acosta, R. (2002). Teoría General del Derecho Administrativo. Primer Curso. México: Porrúa. (16ª. Ed.).
- Acuerdo por el que se reforman, adicionan y derogan diversos artículos del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos y se expide el Manual del Servicio Profesional de Carrera publicado en el Diario Oficial de la federación el 29 de agosto de 2011.
- American Psychological Association. (2010). Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association (2ª ed. adaptada para el español por la editorial El Manual Moderno). México: El Manual Moderno.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917. Última reforma publicada DOF 08-10-2013
- Grados, J. (2009). Capacitación y desarrollo de personal. 4ª ed. México: Trillas, 2009. 354 p.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas. Enciclopedia Jurídica Mexicana, Volumen I, Letras A-B, Editorial Porrúa. UNAM. México, 2002. Págs. 168 y 169. Centro de Documentación, Información y Análisis Servicios de Investigación y Análisis Política Interior
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de enero del 2000. Última reforma publicada DOF 16-01-2012
- Ley Federal del Trabajo, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de abril de 1970. Última reforma publicada DOF 30-11-2012
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-04-2013

- Masseilot, H. (2000). Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional. Boletín Cinterfor: Boletín Técnico Iberoamericano de Formación Profesional. (149) 73-94 Disponible en: <http://dialnet.uniroja.es>
- Mendoza, N. (2003). Manual para determinar necesidades de capacitación. México: Trillas
- Moreno, H. (2009). Salud Laboral. Orígenes, evolución e importancia en el trabajo. Hostilidad-ESDAI. Enero-Junio 2009.
- Munich, L. & García J. (1995). Fundamentos de administración, México: Trillas. (5ª. Ed.).
- Norma para la Capacitación de los Servidores Públicos y su Reglamento publicada en el diario Oficial de la Federación el 2 de mayo de 2005.
- Ronda, S. (2001). Factores para evaluar la satisfacción laboral. Revista Debates, Tecnología y Sociedad. No. 3, 24-28
- Schein, E. (1989). Psicología de la Organización. México: Prentice Hall.
- Sociedad Mexicana de Psicología. (2010). Código ético del psicólogo. México: Trillas.

ANEXOS



DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN OPERATIVOS

NÚM. CREDENCIAL (1)	NÚM. PLAZA (2)	NOMBRE (3)	APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO	NOMBRE (5)
ÁREA (4)			(Nombre del Departamento Subdirección o Dirección)		BASE	CONFIANZA
PUESTO O FUNCIÓN (6)					PROV.	PROV./LIT. PROVRES.
NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS	Primaria (7)	Secundaria (7)	Preparatoria o equivalente (7)	Carrera Técnica (7)		Licenciatura (7)
ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA						

CURSOS DE CAPACITACIÓN REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES (7)

DESARROLLO HUMANO

MANEJO DEL ESTRÉS
INTELIGENCIA EMOCIONAL
MANEJO DE OBJECIONES
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA
MANEJO DE CLIMA Y AMBIENTE LABORAL

TRANSPARENCIA

ÉTICA Y VALORES
ATENCIÓN AL PÚBLICO
IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO

CALIDAD

INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD EN EL TRABAJO
MEJORA CONTINUA Y REINGENIERÍA DE PROCEDIMIENTOS
EQUIPOS DE TRABAJO ALTAMENTE COMPETITIVOS
PROCESOS DE CALIDAD
INTRODUCCIÓN A SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y MAPEO

DISPOSICIÓN OFICIAL

LEY DE OBRA PÚBLICA
ISR
LEY DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS
LEY FEDERAL PARA LA ADMINISTRACIÓN Y ENAJENACIÓN DE BIENES
LEY DE ADQUISICIONES DE BIENES MUEBLES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS
REFORMA FISCAL
NUEVA LEY DEL ISSSTE
LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO
LEY DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA Y SU REGLAMENTO

ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL

CALIDAD EN EL SERVICIO SECRETARIAL
NORMATIVIDAD ARCHIVÍSTICA PARA LA SUPERVISIÓN Y CONTROL DE ARCHIVOS
LA COMUNICACIÓN ESCRITA, REDACCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS Y LABORALES
ORTOGRAFÍA
ALMACENES E INVENTARIOS

TÉCNICOS

Mantenimiento y adiestramiento

- ELÉCTRICIDAD
- REFRIGERACIÓN
- PLANTAS DE EMERGENCIA
- SEGURIDAD EN TALLERES
- SOLDADURA
- INTEGRAL DE MANTENIMIENTO

OTROS (7)

COMPUTACIÓN

(7) Especifique versión de sistema y paquetería de su equipo

Windows 98	Office 2003
Windows 2000	Office XP
Windows XP	Office 2007
Windows Vista	

(7) Indique nivel

Básico Intermedio Avanzado

WORD

EXCEL

OTROS (7)

5130-01

FECH. México, DF, _____ d 2011

LLENAR A MÁQUINA CON LETRA DE MOLDE

Nombre y firma del interesado



**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
 DIRECTIVOS**

NÚM. PLAZA	NOMBRE	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE (S)		
ÁREA	(Nombre del Departamento, Subdirección o Dirección)					
PUESTO O FUNCIÓN						
NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS	(Carrera o grado máximo de estudios)					
PROYECTOS Y/O ACTIVIDADES PRIORITARIAS DEL DEPARTAMENTO						
CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO QUE SOLICITA						
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> COACHING <input type="checkbox"/> ADMINISTRACIÓN PARA NO ADMINISTRADORES <input type="checkbox"/> NOCIONES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA <input type="checkbox"/> VISIÓN ESTRATÉGICA <input type="checkbox"/> TÉCNICAS DE EVALUACIÓN </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input type="checkbox"/> ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS <input type="checkbox"/> GESTIÓN DE MEJORA DE PROCESOS <input type="checkbox"/> PLANEACIÓN ESTRATÉGICA <input type="checkbox"/> HABILIDADES DIRECTIVAS PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS <input type="checkbox"/> EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO </td> </tr> </table>					<input type="checkbox"/> COACHING <input type="checkbox"/> ADMINISTRACIÓN PARA NO ADMINISTRADORES <input type="checkbox"/> NOCIONES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA <input type="checkbox"/> VISIÓN ESTRATÉGICA <input type="checkbox"/> TÉCNICAS DE EVALUACIÓN	<input type="checkbox"/> ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS <input type="checkbox"/> GESTIÓN DE MEJORA DE PROCESOS <input type="checkbox"/> PLANEACIÓN ESTRATÉGICA <input type="checkbox"/> HABILIDADES DIRECTIVAS PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS <input type="checkbox"/> EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO
<input type="checkbox"/> COACHING <input type="checkbox"/> ADMINISTRACIÓN PARA NO ADMINISTRADORES <input type="checkbox"/> NOCIONES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA <input type="checkbox"/> VISIÓN ESTRATÉGICA <input type="checkbox"/> TÉCNICAS DE EVALUACIÓN	<input type="checkbox"/> ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS <input type="checkbox"/> GESTIÓN DE MEJORA DE PROCESOS <input type="checkbox"/> PLANEACIÓN ESTRATÉGICA <input type="checkbox"/> HABILIDADES DIRECTIVAS PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS <input type="checkbox"/> EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO					
PARTICIPARÍA COMO CAPACITADOR INTERNO		TEMA QUE IMPARTIRÍA				
CAPACITACIÓN ESPECÍFICA PARA EL PERSONAL DE SU DEPARTAMENTO						



DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN OPERATIVOS

NÚM. CREDENCIAL (1)	NÚM. PLAZA (2)	NOMBRE (3)	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE (5)
ÁREA (4)	(Nombre del Departamento, Subdirección o Dirección)			NOMBRAMIENTO (5)	<input type="checkbox"/> BASE <input type="checkbox"/> CONFIANZA <input type="checkbox"/> INTERINO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> PROV. <input type="checkbox"/> PROV/LIT. <input type="checkbox"/> PROV/RES. <input type="checkbox"/>
PUESTO O FUNCIÓN (6)					
NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS	Primaria (7)	Secundaria (7)	Preparatoria o equivalente (7)	Carrera Técnica (7)	Licenciatura (7)
ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA (Desarrollar brevemente) (7)					

CURSOS DE CAPACITACIÓN REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES (7)

DESARROLLO HUMANO

- MANEJO DEL ESTRÉS
- INTELIGENCIA EMOCIONAL
- MANEJO DE OBJECIONES
- PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA
- MANEJO DE CLIMA Y AMBIENTE LABORAL

TRANSPARENCIA

- ÉTICA Y VALORES
- ATENCIÓN AL PÚBLICO
- IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO

CALIDAD

- INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD EN EL TRABAJO
- MEJORA CONTINUA Y REINGENIERÍA DE PROCEDIMIENTOS
- EQUIPOS DE TRABAJO ALTAMENTE COMPETITIVOS
- PROCESOS DE CALIDAD
- INTRODUCCIÓN A SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y MAPEO

DISPOSICIÓN OFICIAL

- LEY DE OBRA PÚBLICA
- ISR
- LEY DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS
- LEY FEDERAL PARA LA ADMINISTRACIÓN Y ENAJENACIÓN DE BIENES
- LEY DE ADQUISICIONES DE BIENES MUEBLES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS
- REFORMA FISCAL
- NUEVA LEY DEL ISSSTE
- LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO
- LEY DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA Y SU REGLAMENTO

ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL

- CALIDAD EN EL SERVICIO SECRETARIAL
- NORMATIVIDAD ARCHIVÍSTICA PARA LA SUPERVISIÓN Y CONTROL DE ARCHIVOS
- LA COMUNICACIÓN ESCRITA, REDACCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS Y LABORALES
- ORTOGRAFÍA
- ALMACENES E INVENTARIOS

TÉCNICOS

Mantenimiento y adiestramiento

- ELÉCTRICIDAD
- REFRIGERACIÓN
- PLANTAS DE EMERGENCIA
- SEGURIDAD EN TALLERES
- SOLDADURA
- INTEGRAL DE MANTENIMIENTO
- OTROS (7) _____

COMPUTACIÓN

(7) Especifique versión de sistema y paquetería de su equipo

- | | |
|--|--------------------------------------|
| Windows 98 <input type="checkbox"/> | Office 2003 <input type="checkbox"/> |
| Windows 2000 <input type="checkbox"/> | Office XP <input type="checkbox"/> |
| Windows XP <input type="checkbox"/> | Office 2007 <input type="checkbox"/> |
| Windows Vista <input type="checkbox"/> | |

(7) Indique nivel

- | Básico | Intermedio | Avanzado |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| WORD <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| EXCEL <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| OTROS (7) _____ | | |



**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
 DIRECTIVOS**

NÚM. PLAZA	NOMBRE	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE (S)
ÁREA	(Nombre del Departamento, Subdirección o Dirección)			
PUESTO O FUNCIÓN				
NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS	(Carrera o grado máximo de estudios)			

PROYECTOS Y/O ACTIVIDADES PRIORITARIAS DEL DEPARTAMENTO

CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO QUE SOLICITA

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> COACHING | <input type="checkbox"/> ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS |
| <input type="checkbox"/> ADMINISTRACIÓN PARA NO ADMINISTRADORES | <input type="checkbox"/> GESTIÓN DE MEJORA DE PROCESOS |
| <input type="checkbox"/> NOCIONES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA | <input type="checkbox"/> PLANEACIÓN ESTRATÉGICA |
| <input type="checkbox"/> VISIÓN ESTRATÉGICA | <input type="checkbox"/> HABILIDADES DIRECTIVAS PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS |
| <input type="checkbox"/> TÉCNICAS DE EVALUACIÓN | <input type="checkbox"/> EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO |

PARTICIPARÍA COMO CAPACITADOR INTERNO

TEMA QUE IMPARTIRÍA

CAPACITACIÓN ESPECÍFICA PARA EL PERSONAL DE SU DEPARTAMENTO

FECHA:

México, DF. _____ de 2012

Dir 5130-02

bar

Nombre y firma del interesado



DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN OPERATIVOS

NUM. CREDENCIAL (1) _____ NUM. PLAZA (2) _____ NOMBRE (3) _____
 APELLIDO PATERNO _____ APELLIDO MATERNO _____ NOMBRE (S) _____
 ÁREA (4) _____ (Nombre del Departamento, Subdirección o Dirección) _____
 PUESTO O FUNCIÓN (6) _____ NOMBRAMIENTO (5) _____
 NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS: Primaria (7) _____ Secundaria (7) _____ Preparatoria o equivalente (7) _____ Carrera Técnica (7) _____ Licenciatura (7) _____
 ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA (Describa brevemente) (7) _____

CURSOS DE CAPACITACIÓN REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES (7)

DESARROLLO HUMANO

- MANEJO DEL ESTRÉS
- INTELIGENCIA EMOCIONAL
- MANEJO DE OBJECIONES
- PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA
- MANEJO DE CLIMA Y AMBIENTE LABORAL

TRANSPARENCIA

- ÉTICA Y VALORES
- ATENCIÓN AL PÚBLICO
- IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO

CALIDAD

- INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD EN EL TRABAJO
- MEJORA CONTINUA Y REINGENIERÍA DE PROCEDIMIENTOS
- EQUIPOS DE TRABAJO ALTAMENTE COMPETITIVOS
- PROCESOS DE CALIDAD
- INTRODUCCIÓN A SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y MAPEO

DISPOSICIÓN OFICIAL

- LEY DE OBRA PÚBLICA
- ISR
- LEY DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS
- LEY FEDERAL PARA LA ADMINISTRACIÓN Y ENAJENACIÓN DE BIENES
- LEY DE ADQUISICIONES DE BIENES MUEBLES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS
- REFORMA FISCAL
- NUEVA LEY DEL ISSSTE
- LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO
- LEY DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA Y SU REGLAMENTO

ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL

- CALIDAD EN EL SERVICIO SECRETARIAL
- NORMATIVIDAD ARCHIVÍSTICA PARA LA SUPERVISIÓN Y CONTROL DE ARCHIVOS
- LA COMUNICACIÓN ESCRITA, REDACCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS Y LABORALES
- ORTOGRAFÍA
- ALMACENES E INVENTARIOS

TÉCNICOS

Mantenimiento y adiestramiento

- ELÉCTRICIDAD
- REFRIGERACIÓN
- PLANTAS DE EMERGENCIA
- SEGURIDAD EN TALLERES
- SOLDADURA
- INTEGRAL DE MANTENIMIENTO

OTROS (7) _____

COMPUTACIÓN

(7) Especifique versión de sistema y paquetería de su equipo

- Windows 98 Office 2003
- Windows 2000 Office XP
- Windows XP Office 2007
- Windows Vista

(7) indique nivel

	Básico	Intermedio	Avanzado
--	--------	------------	----------

- WORD
- EXCEL

OTROS (7) _____

FECHA _____, México, DF, _____ de _____ 2013

LLENAR A MÁQUINA O CON LETRA DE MOLDE

Nombre y firma del interesado



ANEXO 3
 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
 SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL
 DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
 DIRECTIVOS**

34

NÚM. PLAZA	NOMBRE	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE (S)
ÁREA	(Nombre del Departamento, Subdirección o Dirección)			
PUESTO O FUNCIÓN				
NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS	(Carrera o grado máximo de estudios)			

PROYECTOS Y/O ACTIVIDADES PRIORITARIAS DEL DEPARTAMENTO

CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO QUE SOLICITA

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> COACHING
<input type="checkbox"/> ADMINISTRACIÓN PARA NO ADMINISTRADORES
<input type="checkbox"/> NOCIONES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
<input type="checkbox"/> VISIÓN ESTRATÉGICA
<input type="checkbox"/> TÉCNICAS DE EVALUACIÓN | <input type="checkbox"/> ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS
<input type="checkbox"/> GESTIÓN DE MEJORA DE PROCESOS
<input type="checkbox"/> PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
<input type="checkbox"/> HABILIDADES DIRECTIVAS PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS
<input type="checkbox"/> EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO |
|--|--|

PARTICIPARÍA COMO CAPACITADOR INTERNO

TEMA QUE IMPARTIRÍA _____

CAPACITACIÓN ESPECÍFICA PARA EL PERSONAL DE SU DEPARTAMENTO

FECHA México, DF, _____ de 2013 E. 5130-02

Nombre y firma del interesado _____

ACCION O EVENTO	TIPO DE CAPACIDAD	TIPO DE ACCION	MODALIDAD	NUM. DE ACCIONES	PARTICIPANTES						PARTICIPANTES				TOTAL HORAS	COSTO
					OPERATIVA	ENLACE	MANDOS		C.ESP. MEDICA	TOTAL	INDUCCION	FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO	ACTUALIZACION	DESARROLLO		
							MEDIOS	SUPERIORES								
INDUCCION	TT	INDUCCION	PRESENCIAL	10	15				25	40	40			40	\$0.00	
REFORMAS FISCALES	TE	ACTUALIZACION	PRESENCIAL	1	1	3	1	1		6			6	5	\$3,835.00	
LEY DE ADQUISICIONES ARRENDAMIENTOS Y SERVICIO DEL SECTOR PUBLICO	TE	ACTUALIZACION	PRESENCIAL	2	20	3	2			25			25	24	\$81,200.00	
CAPACITACION PARA EL DESALOJO DE INMUEBLES EDIFICIO A Y B NOCTURNO	TE	ACTUALIZACION	PRESENCIAL	1	7				117	124			124	28	\$40,924.00	
REDACCION III	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	1	16					16			16	20	\$35,000.00	
ARCHIVONOMIA	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	1	15					15			15	20	\$15,000.00	
CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	TE	ACTUALIZACION	PRESENCIAL	1	4	6	4	1		15			15	20	\$37,120.00	
MANTENIMIENTO A UNIDADES DE AIRE ACONDICIONADO MÓDULO I Y II	G	TECNICA	PRESENCIAL	2	26					26			26	40	\$33,000.00	
COMPUTACION	TE	ACTUALIZACION	PRESENCIAL	3	30	6				36			36	60	\$54,400.00	
CAPACITACION PARA EL DESALOJO DE INMUEBLES EDIFICIO A Y B SIMULACRO VESPERTINO	TE	ACTUALIZACION	PRESENCIAL	1	35				105	140			140	28	\$29,220.00	
ACTUALIZACION INTEGRAL DE LAS NORMAS DE INFORMACION	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	1	14	5	1			20			20	20	\$35,000.00	
FORMACION DE RECURSOS HUMANOS DE CALIDAD	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	1	15					15			15	20	\$35,500.00	
INSTALACIONES ELÉCTRICAS DE HOSPITALES (FIN DE SEMANA)	G	TECNICA	PRESENCIAL	1	10					10			10	20	\$16,500.00	
CURSOS DE RCP CON DAE	TE	ACTUALIZACION	PRESENCIAL	8	80	40			40	160			160	40	\$58,440.00	
DISPOSICIONES OFICIALES PARA LA LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES	TE	ACTUALIZACION	PRESENCIAL	1	2	9	4			15			15	20	\$40,000.00	

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN 2011

Fecha: MARZO

ACCION O EVENTO	TIPO DE CAPACIDAD	TIPO DE ACCION	MODALIDAD	NUM. DE ACCIONES	PARTICIPANTES					PARTICIPANTES				TOTAL HORAS	COSTO	
					OPERATIVOS	ENLACE	MANDOS		TOTAL	INDUCCION	CORTECMIEN TE DEL DESEMPEÑO	ACTUALIZACION	DESARROLLO			
							MEDIOS	RESERVA								RESERVA
TRABAJO EN EQUIPO	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIA L	3	25	10	10			45			45		60	\$75,000.00
CAPACITACIÓN PARA EL DESALOJO DE INMUEBLES A Y B FIN DE SEMANA	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIA L	1	35				80	115			115		20	\$29,220.00
PREVENCIÓN Y COMBATE DE INCENDIOS INTERMEDIO	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIA L	1	15				5	20			20		16	\$36,540.00
INTEGRACIÓN GERENCIAL	VSP	PROFESIONAL	PRESENCIA L	2			54	20		74			74		12	\$49,000.00
COMANDO DE INCIDENTE PARA BRIGADISTAS E INTEGRANTES DE LA UIPC	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIA L	2	15		10			25			25		24	\$35,874.00
COMUNICACIÓN ASERTIVA Y MANEJO DE ESTRÉS	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIA L	1	15					15			15		20	\$31,500.00
MANEJO INTEGRAL DE RESIDUOS PELIGROSOS Y MANEJO ESPECIAL	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIA L	1	1					1			1		40	\$3,440.00
CAPACITACIÓN PARA EL DESALOJO DE INMUEBLES EDIF. A, B, C, D Y E (MACROSIMULACRO)	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIA L	1	120				210	330			330		84	\$122,741.00
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA E INTELIGENCIA EMOCIONAL	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIA L	1	15					15			15		20	\$31,500.00
DISPOSICIONES OFICIALES PARA LA LEY DE OBRA PÚBLICA	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIA L	1	4	12				16			16		40	\$46,846.00
ORTOGRAFIA Y REDACCION	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIA L	1	15					15			15		20	\$39,000.00
LEVANTAMIENTO DE INVENTARIOS	TE	ACTUALIZACIÓN		1	15					15			15		15	\$50,000.00
IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIA L	1	20					20			20		40	\$35,500.00
34 CONGRESO NACIONAL DE INGENIERÍA BIOMÉDICA	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIA L	1	3		1			4			4			\$10,000.00
PROTECCIÓN RADIOLÓGICA EN DIAGNÓSTICO MÉDICO CON RAYOS X	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIA L	1	12		1			13				13	12	\$52,200.00

ACCION O EVENTO	CAPACIDAD	TIPO DE ACCION	MODALIDAD	NUM. DE ACCIONES	OPERATIV A	ENLACE	MANDOS		C.ESP. MEDIC A	TOTAL	INDUCCION	FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO	ACTUALIZACION	DESARROLLO	TOTAL HORAS	COSTO
							MEDIOS	SUPERIORES								
MEJORA CONTINUA	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	1	20					20			20		30	\$35,500.00
ÉTICA Y VALORES	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	1	15	5				20			20		20	\$35,500.00
SOLDADURA INDUSTRIAL	G	TECNICA	PRESENCIAL	1	13					13			13		40	\$30,000.00
ATENCIÓN AL PÚBLICO Y CALIDAD EN EL SERVICIO	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	1	20					20			20		20	\$35,500.00
TOTAL				58	668	99	88	22	582	1459	40	0	1406	13	938	\$1,300,000.00

ANEXO 5

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN

PAC 2012

Fecha: FEBRERO 14 DE 2012

ACCIÓN O EVENTO	TIPO DE CAPACIDAD	TIPO DE ACCIÓN	ODALIDAD	NÚM. DE ACCIONES	PARTICIPANTES					PARTICIPANTES				TOTAL HORAS	COSTO	
					OPERATIVA	ENLACE	MANDOS			TOTAL PARTICIPANTES	INDUCCIÓN	FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO	ACTUALIZACIÓN			DESARROLLO
							MEDIOS	SUPERIORES	CAT.E SP. MÉDICA							
INDUCCIÓN	TT	INDUCCIÓN	PRESENCIAL	10	15	5			25	45	45			40	\$0.00	
MANEJO DE ESTRÉS	TT	FORMACIÓN	PRESENCIAL	1	15	5				20		20		20	\$30,000.00	
LA COMUNICACIÓN ESCRITA REDACCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS Y LABORALES	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	15	5				20		20		20	\$39,000.00	
INTELIGENCIA EMOCIONAL Y PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	10	10				20		20		20	\$30,000.00	
EQUIPOS DE TRABAJO ALTAMENTE COMPETITIVOS	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	10	9	1			20		20		16	\$30,000.00	
ATENCIÓN AL PÚBLICO Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	15	5				20		20		20	\$30,000.00	
ORTOGRAFÍA	TT	FORMACIÓN		1	16	4				20		20		20	\$30,000.00	
MANEJO DE CLIMA Y AMBIENTE LABORAL	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	19	1				20		20		20	\$30,000.00	
CONFERENCIA ÉTICA Y VALORES	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIAL	1	36	6			18	60			60	10	\$20,000.00	
MEJORA CONTINUA Y REINGENIERÍA DE PROCESOS	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	11	9				20		20		20	\$35,000.00	
CALIDAD EN EL SERVICIO SECRETARIAL	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIAL	1	18	2				20		20		20	\$25,000.00	
PROCESOS DE CALIDAD Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	16	2	2			20		20		20	\$30,000.00	

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN

PAC 2012

Fecha: FEBRERO 14 DE 2012

ACCIÓN O EVENTO	TIPO DE CAPACIDAD	TIPO DE ACCIÓN	MODALIDAD	NÚM. DE ACCIONES	PARTICIPANTES					PARTICIPANTES				TOTAL HORAS	COSTO	
					OPERATIVA	ENLACE	MANDOS			TOTAL PARTICIPANTES	INDUCCIÓN	FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO	ACTUALIZACIÓN			DESARROLLO
							MEDIOS	SUPERIORES	CATE SP. MÉDICA							
CONFERENCIA IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIAL	1	26	6			18	50			50		10	\$30,000.00
LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIO DEL SECTOR PÚBLICO	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIAL	2	15	5				20			20		30	\$34,800.00
FLUJO DE EFECTIVO EN EL GOBIERNO	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	2	6	3	1		12		12			15	\$17,400.00
LEY DE OBRA PÚBLICA	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIAL	1	9	3				12			12		15	\$20,000.00
NORMATIVIDAD ARCHIVÍSTICA PARA LA SUPERVISIÓN Y CONTROL DE ARCHIVOS	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIAL	1	18	2				20			20		20	\$30,000.00
INTRODUCCIÓN A SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y MAPEO	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	15	5				20		20			20	\$30,000.00
CONFERENCIA LEY DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIAL	9	100	10			50	160			160		27	\$50,000.00
CONTROL DE ALMACÉN Y LEVANTAMIENTO DE INVENTARIOS	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIAL	1	20					20			20		10	\$11,600.00
LEY FEDERAL PARA LA ADMINISTRACIÓN Y ENAJENACIÓN DE BIENES	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIAL	1	12	2				14			14		15	\$11,600.00

ANEXO 5

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN

PAC 2012

Fecha: FEBRERO 14 DE 2012

ACCIÓN O EVENTO	TIPO DE CAPACIDAD	TIPO DE ACCIÓN	MODALIDAD	NÚM. DE ACCIONES	PARTICIPANTES					PARTICIPANTES				TOTAL HORAS	COSTO	
					OPERATIVA	ENLACE	MANDOS			TOTAL PARTICIPANTES	INDUCCIÓN	FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO	ACTUALIZACIÓN			DESARROLLO
							MEDIOS	SUPERIORES	CAT.E SP. MÉDICA							
LEY DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA Y SU REGLAMENTO	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIAL	1	15	3	2			20			20		15	\$17,400.00
ISR Y LLENADO DE CÉDULAS DE SUELDOS Y SALARIOS	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1		8	1	1		10		10			15	\$17,400.00
CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1		8	1	1		10		10			10	\$11,600.00
REFORMAS FISCALES	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	2	6	1	1		10		10			15	\$17,400.00
CONFERENCIA NOCIONES BÁSICAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIAL	1	26	6			18	50			50		3	\$20,000.00
TESORERÍA GUBERNAMENTAL	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	4	1	1			6		6			15	\$17,500.00
ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	2	5	2	1		10		10			15	\$17,400.00
TRABAJO EN EQUIPO Y MOTIVACIÓN LABORAL	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	16	2	2			20		20			20	\$25,600.00
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1		2	7	1		10		10			15	\$17,400.00
INTEGRAL DE MANTENIMIENTO	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	3	24					24		24			60	\$45,000.00
TALLER MANEJO DE NÓMINA	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1			1			1		1			15	\$17,400.00
SEGURIDAD EN TALLERES	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	10					10		10			20	\$20,000.00

**PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION
PAC 2012**

Fecha: FEBRERO 14 DE 2012

ACCIÓN O EVENTO	TIPO DE CAPACIDAD	TIPO DE ACCIÓN	MODALIDAD	NÚM. DE ACCIONES	PARTICIPANTES					TOTAL PARTICIPANTES	PARTICIPANTES				TOTAL HORAS	COSTO
					OPERATIVA	ENLACE	MANDOS				INDUCCIÓN	FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO	ACTUALIZACIÓN	DESARROLLO		
							MEDIOS	SUPERIORES	CAT. E SP. MÉDICA							
HABILIDADES DIRECTIVAS PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1			10	2		12		12			20	\$30,000.00
ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE POLÍTICAS Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	5	5	2			12		12			20	\$30,000.00
INGENIERÍA BIOMÉDICA	TE	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIAL	3	3		1			4			4		80	\$56,600.00
GESTIÓN DE MEJORA DE PROCESOS	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1			8	1		9		9			20	\$30,000.00
COMPUTACIÓN	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	5	35	5				40		40			100	\$75,000.00
PROTECCIÓN CIVIL	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	18	130	15	5		350	500		500		317	\$370,000.00	
TOTAL				82	685	168	50	9	479	1391	45	416	930	0	1183	#####

ANEXO 6

oct-12

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN 2013

Fecha: 18 DE OCTUBRE 2012

EVENTO	TIPO DE CAPACIDAD	TIPO DE ACCION	MODALIDAD	NUM. DE ACCIONES	PARTICIPANTES					PARTICIPANTES					TOTAL HORAS	COSTO
					OPERATIVA	ENLACE	MANDOS		C.ESP. MÉDICA	TOTAL	INDUCCIÓN	FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO	ACTUALIZACIÓN	DESARROLLO		
							MEDIOS	SUPERIORES								
	TT	INDUCCIÓN	PRESENCIAL	10	15	5	2	0	28	50	50	0	0	0	40	\$0.00
	TT	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIAL	1	0	0	30	3	30	63	0	63	0	0	3	\$67,288.00
TRABAJO EN	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	3	50	7	3	0	0	60	0	60	0	0	60	\$84,216.00
E ÉTICA Y SERVICIO	TT	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIAL	1	80	15	10	0	40	145	0	0	145	0	10	\$30,000.00
E IGUALDAD	TT	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIAL	1	70	10	0	0	20	100	0	0	100	0	10	\$30,000.00
' DERECHOS S	TT	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIAL	1	70	10	0	0	20	100	0	0	100	0	10	\$30,000.00
EY FEDERAL IA Y FORMACIÓN	TT	ACTUALIZACIÓN	PRESENCIAL	1	70	10	2	0	30	112	0	112	0	0	10	\$30,000.00
MINIZACIONAL	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	18	2	0	0	0	20	0	20	0	0	20	\$25,200.00
V DEL	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	14	4	2	0	0	20	0	20	0	0	10	\$25,200.00
ERATIVA Y IUA	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	16	2	2	0	0	20	0	20	0	0	20	\$23,200.00
LA LA TRABAJO	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	15	5	0	0	0	20	0	20	0	0	30	\$25,200.00
ORA GRACIÓN DE O	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	15	5	0	0	0	20	0	20	0	0	20	\$20,000.00
RECURSOS ALIDAD	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	18	2	0	0	0	20	0	20	0	0	20	\$20,000.00
DE MANUALES ON Y OS	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	16	2	2	0	0	20	0	20	0	0	20	\$20,000.00
CIONES, OS Y SECTOR	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	2	15	8	2	0	10	35	0	35	0	0	35	\$70,000.00
ISABILDADES ORES	TT	FORMACIÓN CONTINUA	PRESENCIAL	1	15	4	1	0	0	20	0	20	0	0	15	\$30,000.00

ACCIÓN O EVENTO	TIPO DE CAPACIDAD	TIPO DE ACCION	MODALIDAD	NUM DE ACCIONES	PARTICIPANTES						TOTAL	PARTICIPANTES				TOTAL HORAS	COSTO
					OPERATIVA	ENLACE	MANDOS		C.ESP. MÉDICA	INDUCION		FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO	ACTUALIZACIÓN	DESARROLLO			
							MEDIOS	SUPERIORES									
LEY FEDERAL PARA LA ADMINISTRACIÓN Y ENAJENACIÓN DE BIENES	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	1	12	2	0	0	0	14	0	14	0	0	15	\$30,000.00	
MANEJO Y CONTROL DE ALMACENES E INVENTARIOS	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	1	12	1	1	0	0	14	0	14	0	0	15	\$30,000.00	
ACTUALIZACIÓN FISCAL	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	1	6	4	1	0	0	11	0	11	0	0	20	\$30,000.00	
CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO GUBERNAMENTAL	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	1	12	4	1	0	0	17	0	17	0	0	15	\$30,000.00	
ISR	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	1	6	4	1	0	0	11	0	11	0	0	15	\$20,000.00	
ADMINISTRACIÓN DOCUMENTAL GUBERNAMENTAL	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	1	16	2	2	0	0	20	0	20	0	0	20	\$20,000.00	
CALIDAD EN EL SERVICIO Y EXCELENCIA SECRETARIAL	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	1	20	0	0	0	0	20	0	20	0	0	20	\$20,000.00	
NORMATIVIDAD ARCHIVÍSTICA PARA LA SUPERVISIÓN Y CONTROL DE ARCHIVOS II	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	1	20	0	0	0	0	20	0	20	0	0	20	\$20,000.00	
GRAMÁTICA Y LENGUAJE	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	1	18	2	0	0	0	20	0	20	0	0	20	\$20,000.00	
INTEGRAL DE MANTENIMIENTO	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	4	20	0	0	0	0	20	0	20	0	0	80	\$50,000.00	
CURSOS ESPECÍFICOS	TT	FORMACION CONTINUA Y ACTUALIZACIÓN	PRESENCIAL	16	70	10	2	0	0	82	0	82	0	0	336	\$50,000.00	
COMPUTACIÓN	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	7	60	10	0	0	0	70	0	70	0	0	140	\$105,000.00	
PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	TT	FORMACION CONTINUA	PRESENCIAL	23	495	10	10	0	900	1415	0	1415	0	0	268	\$446,096.00	
TOTAL				87	1264	140	74	3	1078	2559	50	2164	345	0	1317	\$1,401,400.00	

ANEXO 7

N DE PLAZAS CAPACITADAS	SEXO	PLAZA	NOMBRE	FUNCION	ADSCRIPCION	NOMB	HORARIO	RFC	EDAD ACTUAL A FECHA DE HOY	EDAD AL 2013	CREDENCIAL	AREA	CATEGORIA	ENTIDAD
1	M	339	CERVANTES CANTERO GUSTAVO	APOYO A	DIRECCIO	BASE	8001500	CECG-720	42.37	41	9454	DIRECCIO	O	DF
1	F	634	JIMENEZ PEREZ NORA YOLANDA	PSICOLO	DIRECCIO	PROV/RE	ESPECIAL	JIPN-7907	34.90	34	10337	DIRECCIO	CE	DF
1	M	830	LOPEZ CARDENAS JOSE MARTIN	APOYO A	DIRECCIO	PROV/RE	15002200	LOCM-73	40.62	40	9316	DIRECCIO	O	DF
1	F	850	HUERTA MAYA GUADALUPE ALEJAN	APOYO A	DIRECCIO	BASE	8001600	HUMG-74	39.59	39	10117	DIRECCIO	O	DF
1	M	851	MEDINA HERNANDEZ JUAN JAIME	APOYO A	DIRECCIO	PROV/RE	7001400	MEHJ-720	41.95	41	10209	DIRECCIO	O	DF
1	F	857	FUENTES AMBRIZ MARTHA JUDITH	SOPORTE	DIRECCIO	CONFIAN	8001600	FUAM-60	53.47	53	843	DIRECCIO	E	DF
1	M	1229	DIAZ MENDOZA RAQUEL TONANTZII	APOYO A	DIRECCIO	PROV/LIT	8001500	DIMR-700	44.07	43	3971	DIRECCIO	O	DF
1	M	854	JORGE VICTOR GALEANO BRANDI	JEFE DEP	DEPTO. D	CONFIAN	ESPECIAL	CUSM-560	58.44	57	10189	DIRECCIO	CE	DF
1	M	929	SAAVEDRA ROSAS CRISTOBAL	SOPORTE	DEPTO. D	CONFIAN	8001600	SARC-711	42.52	42	7039	DIRECCIO	E	DF
1	M	1056	SANZ QUIROZ FERNANDO ANTONIO	SUB COO	DEPTO. D	CONFIAN	9001700	SAQF-781	35.50	35	10203	DIRECCIO	CE	DF
1	F	852	MARQUEZ RODRIGUEZ ESTHER DE	JEFE DEP	DEPTO. D	CONFIAN	8001600	MARE-800	33.97	33	10104	DIRECCIO	CE	DF
1	F	1123	ALVAREZ TREJO DULCE MARIA DEL	SOPORTE	DEPTO. D	CONFIAN	9001700	AATD-640	50.26	49	2783	DIRECCIO	E	DF
1	F	1452	CADENAS ARROYO ARACELI	APOYO A	DEPTO. D	BASE	7301430	CAA-740	39.78	39	9297	DIRECCIO	O	DF
1	F	101	GUZMAN HERNANDEZ EVELIA LILIA	ENF. GRAI	SERVICIO	BASE	14002130	GUHE-690	44.73	44	7074	DIRECCIO	CE	DF
1	M	208	ALBARRAN GALLARDO MARIO	AUX. DE E	SERVICIO	BASE	7001500	AAGM-610	53.33	52	3574	DIRECCIO	CE	DF
1	F	230	CUREÑO ZUÑIGA LUZ AMERICA	ENF. GRAI	SERVICIO	BASE	14002130	CUZL-840	29.99	29	9944	DIRECCIO	CE	DF
1	F	305	LEAÑOS LEYVA ERNESTINA	AUX. DE E	SERVICIO	BASE	7001500	LELE-471	66.59	66	297	DIRECCIO	CE	DF
1	M	337	RAMIREZ CARRERA ESTEBAN	AUX. DE E	SERVICIO	BASE	20000800	RACE-671	46.53	46	3938	DIRECCIO	CE	DF
1	F	343	BARRIENTOS FERNANDEZ MARIA D	ENF. ESP	SERVICIO	PROV/RE	14002130	BAFC-600	53.78	53	334	DIRECCIO	CE	EDO
1	F	352	PALMA RODRIGUEZ CLAUDIA	JEFE DE E	SERVICIO	CONFIAN	7001500	PARC-660	47.69	47	3189	DIRECCIO	CE	DF
1	M	665	GUTIERREZ GUTIERREZ JULIO	AUX. DE E	SERVICIO	BASE	20000800	GUGJ-570	57.21	56	646	DIRECCIO	CE	DF
1	M	690	RODRIGUEZ SAUCEDO JORGE MAN	AUX. DE E	SERVICIO	BASE	20000800	ROSJ-651	48.45	48	3233	DIRECCIO	CE	DF
1	F	793	RAMIREZ RUIZ PAOLA	ENF. GRAI	SERVICIO	BASE	20000800	RARP-661	47.63	47	2382	DIRECCIO	CE	DF
1	F	803	GARCIA SOTO VICENTA	AUX. DE E	SERVICIO	BASE	7001500	GASV-600	53.81	53	3315	DIRECCIO	CE	DF
1	M	834	HERNANDEZ RAMIREZ FIDEL	AUX. DE E	SERVICIO	BASE	7001500	HERF-680	46.21	45	3292	DIRECCIO	CE	DF
1	M	1035	CANELA PEREZ HUBERT	AUX. DE E	SERVICIO	BASE	20000800	CAPH-690	45.14	44	3283	DIRECCIO	CE	DF
1	F	1177	PACHECO AVIÑA CELENIA	AUX. DE E	SERVICIO	BASE	7001500	PAAC-601	53.62	53	3330	DIRECCIO	CE	DF
1	F	1209	PEREZ MARES LETICIA	ENF. GRAI	SERVICIO	BASE	14002130	PEML-571	56.46	56	3081	DIRECCIO	CE	DF
1	F	1220	CUELLAR SOLANO MARIA DE LOUR	AUX. DE E	SERVICIO	BASE	14002130	CUSL-600	54.03	53	4159	DIRECCIO	CE	DF



ANEXO 8



NOMBRE DEL CURSO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	MATERIAL Y EQUIPO	TEMARIO	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PERSONAL A CAPACITAR
SEGURIDAD Y COMUNICACIONES	El participante conocerá los elementos básicos para realizar la adecuada comunicación entre los brigadistas, puesto de mando y cuerpos de emergencia así como al exterior.	Capacitación teórico-práctica, los participantes tendrán la oportunidad de ejercitar lo aprendido. Al finalizar el curso se entregará una constancia de participación con valor curricular, formato D-C3 de la STPS. Cuatro CD con fotografías y/o video para el Depto. de Capacitación y Desarrollo de Personal	Videoproector , Lap top, plumones para pintarrón y papel, 6 radios de intercomunicación proporcionados por el IMPC. Manual del curso	Historia, modelo y evolución de las Comunicaciones de Emergencia y Seguridad, Las comunicaciones en la seguridad como prevención de riesgos y peligros a la salud y la vida de las personas, la seguridad interior y la seguridad exterior, Las comunicaciones de Emergencia y seguridad en el Instituto y la Unidad Interna de Protección Civil.	20 HORAS	20-25 PERSONAS
PRIMEROS AUXILIOS NIVEL INTERMEDIO	Al finalizar el curso el participante será capaz de realizar maniobras para identificar situaciones de peligro, protegerse así mismo contra enfermedades y lesiones, evaluar a víctimas con enfermedades o lesiones repentinas, aplicar los primeros auxilios, realizar arrastras y traslados de emergencia.	Capacitación teórico-práctica para cada uno de los objetivos, en donde los participantes tendrán la oportunidad de ejercitar lo aprendido. Al finalizar el curso se entregará una constancia de participación con valor curricular, formato D-C3 de la STPS. Cuatro CD con fotografías y/o video para el Depto. de Capacitación y Desarrollo de Personal	Videoproector , Lap top, plumones para pintarrón Maniqués de adulto, niño y bebe (2 c/u), simuladores de heridas y fracturas, camillas de rescate, sujetadores, Desfibrilador automático externo, mascarillas desechables, material de curación(vendas, vendas de sherpa, gasas, férulas, tijeras, pinzas, alcohol, abatelenguas, torundas, termómetro, taumanómetro, esfigmomanómetro, sábanas, tarjetas de TRIAGE, Manual del curso	Evaluación de la escena y la víctima, activación del servicio médico de emergencias, anatomía, evaluación secundaria de la víctima, heridas y hemorragias, inyecciones, fracturas, intoxicación, quemaduras, diagnóstico diferencial de: desmayo, paro cardíaco, stragantamiento, paro respiratorio, crisis asmática, crisis epiléptica, Reanimación Cardio-pulmonar, desfibrilador automático externo, técnicas de movilización y transporte de lesionados,	20 HORAS	20-25 PERSONAS
PRIMEROS AUXILIOS NIVEL AVANZADO	Conocer y aplicar las técnicas de Primeros Auxilios, con base a las prioridades de atención a la víctima que lo requiera, en tanto que recibe atención médica profesional.	Capacitación teórico-práctica para cada uno de los objetivos, en donde los participantes tendrán la oportunidad de ejercitar lo aprendido. Al finalizar el curso se entregará una constancia de participación con valor curricular, formato D-C3 de la STPS. Cuatro CD con	Videoproector , Lap top, plumones para pintarrón Maniqués de adulto, niño y bebe (2 c/u), simuladores de heridas y fracturas, camillas de rescate, sujetadores, Desfibrilador automático externo, mascarillas desechables, material de	Accidente Cerebro Vascular, hipó e hiper-glicemia, convulsiones - epilepsia - sintomatología - procedimientos; asfixia, Intoxicación, mordeduras y picaduras, traumatismos térmicos, sustancias peligrosas, accidentes por manejo de energía eléctrica, Clasificación y valoración (Triage), Manipulación de la columna, accidentado atrapado en estructura colapsada, atención y evacuación, RCP, DEA, Urgencias Gineco-obstétricas atención de parto, Triage, Taller de Inmovilización	20 HORAS	20-25 PERSONAS

ANEXO 9

2013



**INSTITUTO
NACIONAL DE
PERINATOLOGÍA**
CALLE 1507, 20 de Noviembre



Departamento de Capacitación

SALUD

CÉDULA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES OPERATIVAS

No. DE PLAZA:		NOMBRE:	
No. DE CREDENCIAL:		ADSCRIPCIÓN:	
NOMBRAMIENTO		FUNCIÓN:	
GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS (CON CERTIFICADO):			
ACTIVIDADES:			

CONFERENCIAS PARA CONOCIMIENTOS DE PROGRAMAS INSTITUCIONALES

PROGRAMA CULTURAL INSTITUCIONAL

INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

NORMATIVIDAD

RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS
TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA GUBERNAMENTAL

CONSTRUCCIÓN DE HOSPITALES

CONTROL Y PREVENCIÓN DE INFECCIONES NOSOCOMIALES
GESTIÓN DE RIESGOS A LA SEGURIDAD
SEGURIDAD DEL PACIENTE
CALIDAD Y SEGURIDAD DE LA ATENCIÓN
CALIDAD HOSPITALARIA
CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE CALIDAD
USO SEGURO DE MEDICAMENTOS

PROGRAMA CULTURAL INSTITUCIONAL

DISCRIMINACIÓN, IGUALDAD Y EQUITAD DE GÉNERO	
CÓDIGO DE CONDUCTA Y ÉTICA	
DERECHOS HUMANOS	
VOCACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO	

OTROS DE ACUERDO A SUS ACTIVIDADES

SERVIDOR PÚBLICO

REVISÓ

AUTORIZÓ

FECHA Y FIRMA

JEFE O SUBDIRECTOR DE ÁREA

DIRECTOR DE ÁREA



CÉDULA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES

No. DE PLAZA:		No. DE CREDENCIAL:	
NOMBRE:		ADSCRIPCIÓN:	
FUNCIÓN:		NOMBRAMIENTO:	
GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS:			
ACTIVIDADES PRIORITARIAS:			

CURSOS DE CAPACITACIÓN REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES:

CAPACIDADES

INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	
COMUNICACIÓN	
SUPERVISIÓN	
LIDERAZGO	
VISIÓN ESTRATÉGICA	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	

OTROS DE ACUERDO A SUS ACTIVIDADES

--

CAPACITACIÓN ESPECÍFICA PARA EL PERSONAL A SU CARGO

CURSOS	PERSONAL REQUERIDO

SERVIDOR PÚBLICO

REVISÓ

AUTORIZÓ

FECHA Y FIRMA DEL MANDO MEDIO Ó SUPERIOR

SUBDIRECTOR DE ÁREA

DIRECTOR DE ÁREA



ANEXO 9



NOMBRE DEL CURSO	OBJETIVO	METODOLOGIA	MATERIAL Y EQUIPO	TEMARIO	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PERSONAL A CAPACITAR
------------------	----------	-------------	-------------------	---------	---------------------	----------------------

PROGRAMACIÓN DE CURSOS (PAC - 2013)

MES	FECHA DEL CURSO	HORAS	CURSO	HORARIO	FOLIO	SEDE	ESPECIALIDAD	C
ENERO	30	4	INDUCCIÓN ENERO	9:00 A 13:00	149	AUDITORIO C	GRATUITO	1
FEBRERO	13	2	INDUCCIÓN RESIDENTES	10:00 A 12:00		AUDITORIO C	GRATUITO	1
FEBRERO	27	4	INDUCCIÓN FEBRERO	9:00 A 13:00	150	AULA 2B	GRATUITO	1
MARZO	27	4	INDUCCIÓN MARZO	9:00 A 13:00	151	AULA 2B	GRATUITO	1
ABRIL	24	4	INDUCCIÓN ABRIL	9:00 A 13:00	152	AULA 2B	GRATUITO	1
ABRIL	28	1	SUSTANCIAS QUÍMICAS EN EL INPER GRUPO 1	7:00 A 8:00		AULA DE CÓMPUTO	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
ABRIL	28	1	SUSTANCIAS QUÍMICAS EN EL INPER GRUPO 2	8:00 A 9:00		AULA DE CÓMPUTO	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
MAYO	29	1	SUSTANCIAS QUÍMICAS EN EL INPER GRUPO 3	7:00 A 8:00		AULA DE CÓMPUTO	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
ABRIL	29	1	SUSTANCIAS QUÍMICAS EN EL INPER GRUPO 4	8:00 A 9:00		AULA DE CÓMPUTO	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
ABRIL	30	1	SUSTANCIAS QUÍMICAS EN EL INPER GRUPO 5	7:00 A 8:00		AULA DE CÓMPUTO	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
ABRIL	30	1	SUSTANCIAS QUÍMICAS EN EL INPER GRUPO 6	8:00 A 9:00		AULA DE CÓMPUTO	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
MAYO	7	1	SUSTANCIAS QUÍMICAS EN EL INPER GRUPO 7	15:00 A 16:00		AULA 2B	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
MAYO	8	1	SUSTANCIAS QUÍMICAS EN EL INPER GRUPO 8	15:00 A 16:00		AULA 2B	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
MAYO	9	1	SUSTANCIAS QUÍMICAS EN EL INPER GRUPO 9	15:00 A 16:00		AULA 2B	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
MAYO	DEL 19 AL 23	10	SEGURIDAD HOSPITALARIA	8:00 A 10:00		AULA 3B	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
MAYO	DEL 19 AL 30	20	INTRODUCCIÓN A LA COMPUTACIÓN	10:00 A 12:00		DGTI	GRATUITO	1
MAYO	29	4	INDUCCIÓN MAYO	9:00 A 13:00	153	AULA 2B	GRATUITO	1
JUNIO	3, 4, 5, 6, 10, 11, 12 Y 13	24	SIMULACROS NOCTURNOS A Y B	21:00 A 1:00		ÁREAS DIVERSAS	PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1
JUNIO	DEL 16 AL 20	20	ADMINISTRACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS	8:30 A 12:30	136	AULA 2B	PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1

JUNIO	DEL 16 AL 27	20	INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	8:30 A 10:30	129	AULA 3B	PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
JUNIO	23 AL 27	15	SIMULACRO VESPERTINO	15:30 A 19:30		ÁREAS DIVERSAS	PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1
JUNIO	25	1.5	CONFERENCIA LEY DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS GRUPO 1	15:00 A 16:30		AULA DE CÓMPUTO	PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
JUNIO	26	1.5	CONFERENCIA LEY DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS GRUPO 2	11:00 A 12:30	154	AULA 2B	PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
JUNIO	26	4	INDUCCIÓN JUNIO	9:00 A 13:00		AULA DE CÓMPUTO	GRATUITO	1
JUNIO	DEL 30 DE JUNIO AL 11 DE JULIO	20	SEGURIDAD EN HIGIENE EN EL TRABAJO (NORMATIVIDAD)	8:30 A 10:30	129	AULA 3B	PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1
JULIO	1	1	AMENAZA DE BOMBA GRUPO 1	7:00 A 8:00		AULA DE CÓMPUTO	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
JULIO	1	1	AMENAZA DE BOMBA GRUPO 2	8:00 a 9:00		AULA DE CÓMPUTO	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
JULIO	2	1	AMENAZA DE BOMBA GRUPO 3	7:00 A 8:00		AULA DE CÓMPUTO	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
JULIO	2	1	AMENAZA DE BOMBA GRUPO 4	8:00 a 9:00		AULA DE CÓMPUTO	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
JULIO	3	1	AMENAZA DE BOMBA GRUPO 5	7:00 A 8:00		AULA DE CÓMPUTO	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
JULIO	3	1	AMENAZA DE BOMBA GRUPO 6	8:00 a 9:00		AULA DE CÓMPUTO	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
JULIO	4	1	AMENAZA DE BOMBA GRUPO 7	7:00 A 8:00		AULA DE CÓMPUTO	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
JULIO	4	1	AMENAZA DE BOMBA GRUPO 8	8:00 a 9:00		AULA DE CÓMPUTO	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
JULIO	3, 10, 17, 24, 31	25	CALIDAD HOSPITALARIA	9:00 A 13:00	1757 1719 1720 1721 1723	AULA 5TO PISO AUDITORIO C AUDITORIO C AUDITORIO C AUDITORIO C	CALIDAD	1
JULIO	24	2	PREVENCIÓN Y COMBATE DE INCENDIOS NIVEL BÁSICO	8:30 A 10:30	130	AULA 3B	PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1
JULIO	DEL 28 DE JULIO AL 8 DE AGOSTO	20	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	8:30 A 10:30	130	AULA 3B	PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
JULIO	29 DE JULIO 5, 12, 19 Y 26 DE AGOSTO	25	USOS SEGURO DE MEDICAMENTOS	9:00 A 14:00	1725 1726 1727 1728 1729	AUDITORIO C AUDITORIO C AUDITORIO C AUDITORIO C AUDITORIO C	CALIDAD	1

AGOSTO	DEL 25 DE AGOSTO AL 5 DE SEPTIEMBRE	20	SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO (FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES Y RECORRIDOS)	8:30 A 10:30	131	AULA 3B	PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1
AGOSTO	28	4	INDUCCIÓN AGOSTO	9:00 A 13:00	155	AULA 2B	GRATUITO	1
AGOSTO	28 DE AGOSTO 2,4,9 Y 11 DE SEPTIEMBRE	15	CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE CALIDAD	9:00 A 13:00	1758 1731 1732 1733 1734	AULA 5TO PISO AUDITORIO C AUDITORIO C AUDITORIO C AUDITORIO A	CALIDAD	1
SEPTIEMBRE	DEL 5, 8, 9, 10, 11, 12, 17, 18 Y 19	27	MACROSIMULACRO	9:00 A 13:00		AREAS DIVERSAS	PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1
SEPTIEMBRE	DEL 8 AL 19	20	LEY DE OBRAS PÚBLICAS Y SERVICIOS RELACIONADOS CON LAS MISMAS	8:30 A 10:30	132	AULA 3B	PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
SEPTIEMBRE	DEL 22 AL 26	20	PRIMEROS AUXILIOS NIVEL INTERMEDIO	8:30 A 12:30	800	AULA 1B	PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1
SEPTIEMBRE	DEL 22 AL 26	10	SEGURIDAD HOSPITALARIA	8:00 A 10:00		AULA DE CÓMPUTO	GRATUITO PROTECCIÓN CIVIL	1
SEPTIEMBRE	DEL 22 DE SEPTIEMBRE AL 3 DE OCTUBRE	20	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	8:30 A 10:30	132	AULA 3B	PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
SEPTIEMBRE	25	4	INDUCCIÓN SEPTIEMBRE	9:00 A 13:00	156	AULA 2B	GRATUITO	1
SEPTIEMBRE	DEL 29 DE SEPTIEMBRE AL 3 DE OCTUBRE	20	BÚSQUEDA Y RESCATE	8:30 A 12:30	800	AULA 1B	PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1
OCTUBRE	3,10,17,24,31	25	GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA SEGURIDAD	9:00 A 14:00	1741 1742 1743 1744 1745	AUDITORIO C AULA 2 TORRE AUDITORIO C AUDITORIO C AULA 1B	CALIDAD	1
OCTUBRE	DEL 6 AL 10	20	INTEGRAL DE BRIGADAS	8:30 A 12:30	801	AULA 1B	PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1
OCTUBRE	DEL 6 AL 17	20	LEY FEDERAL DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA	8:30 A 10:30	133	AULA 3B	PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
OCTUBRE	6	15	CONFERENCIA LEY FEDERAL DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA GRUPO 1	9:00 A 10:30	344	AUDITORIO A	PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
OCTUBRE	6	15	CONFERENCIA LEY FEDERAL DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA GRUPO 2	15:30 A 17:00			PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
OCTUBRE	6,13,20 Y 27 DE OCTUBRE 3,10,17 Y 24 DE NOVIEMBRE	32	CALIDAD Y SEGURIDAD EN LA ATENCIÓN	9:00 A 13:00	1749 1750 1751 1752 1753 1754 1755 1756	AULA 1 TORRE AUDITORIO A AULA 1B AULA 1B AULA 1B AULA 1B AULA 1B AULA 1B	CALIDAD	1

OCTUBRE	7,9,14,16,21,23,28 Y 30	32	SEGURIDAD DEL PACIENTE	9:00 A 13:00	1759 1735 1736 1737 1738 1739 1740 1760	AULA 5TO PISO AUDITORIO A AUDITORIO C AUDITORIO C AUDITORIO C AUDITORIO C AULA 18 AULA 5TO PISO	CALIDAD	1
OCTUBRE	DEL 11, 12 Y 18	6	SIMULACRO FIN DE SEMANA	10:00 A 13:00		ÁREAS DIVERSAS	PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1
OCTUBRE	14	1.5	CONFERENCIA VOCACIÓN DE SERVICIO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS GRUPO 1	10:30 A 12:00	349	AUDITORIO A	PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
OCTUBRE	15	1.5	CONFERENCIA VOCACIÓN DE SERVICIO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS GRUPO 2	15:30 A 17:00	351	AULA 1B	PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
OCTUBRE	16	1.5	CONFERENCIA DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES GRUPO 1	15:30 A 17:00	353	AULA 2B	PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
OCTUBRE	17	1.5	CONFERENCIA DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES GRUPO 2	12:00 A 13:30	354	AULA 1B	PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
OCTUBRE	DEL 13 AL 17	20	PRIMEROS AUXILIOS NIVEL AVANZADO	8:30 A 12:30	137	AULA 2B	PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1
OCTUBRE	22	1.5	CONFERENCIA IGUALDAD LABORAL GRUPO 1	15:00 A 16:30		AULA DE CÓMPUTO	PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
OCTUBRE	23	1.5	CONFERENCIA IGUALDAD LABORAL GRUPO 3	11:30 A 13:00	802	AULA 1B	PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
OCTUBRE	30	4	PREVENCIÓN Y COMBATE DE INCENDIOS NIVEL INTERMEDIO	9:00 A 13:00	157	AULA 2B	PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1
OCTUBRE	30	4	INDUCCIÓN OCTUBRE	9:00 A 13:00		AULA DE CÓMPUTO	GRATUITO	1
NOVIEMBRE	DEL 3 AL 14	20	CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO GUBERNAMENTAL	8:30 A 10:30	134	AULA 3B	PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
NOVIEMBRE	4,11 Y 18	15	CONTROL Y PREVENCIÓN DE INFECCIONES	9:00 A 14:00	1746 1747 1748	AULA 1B AUDITORIO C AUDITORIO C	CALIDAD	1
NOVIEMBRE	DEL 4 AL 7	16	SEGURIDAD Y COMUNICACIONES	8:30 A 12:30	894	AUDITORIO C	PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1
NOVIEMBRE	5	1.5	CONFERENCIA CÓDIGO DE CONDUCTA Y ÉTICA GRUPO 1	11:00 A 12:30	358	AULA 1B	PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
NOVIEMBRE	5	1.5	CONFERENCIA CÓDIGO DE CONDUCTA Y ÉTICA GRUPO 2	15:30 A 17:00	359	AULA 1B	PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
NOVIEMBRE	20 Y 21	8	MANEJO DE DERRAME DE SUSTANCIAS QUÍMICAS	8:30 A 12:30	895	AULA 1B	PROTECCIÓN CIVIL Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	1
NOVIEMBRE	27	4	INDUCCIÓN NOVIEMBRE	9:00 A 13:00	158	AULA 2B	GRATUITO	1

DICIEMBRE	DEL 1 AL 12	20	ISR			AULA DE CÓMPUTO	PROGRAMAS INSTITUCIONALES Y NORMATIVIDAD	1
		818			8:30 A 10:30			76



ANEXO 11

CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN

Nombre del curso: _____ Fecha: _____

Nombre del Participante: _____ Plaza: _____

Departamento: _____ Nombre del Instructor: _____

Instrucciones: Encierre en un círculo el número que represente mejor su respuesta a cada reactivo: Considere que este cuestionario no afectará sus calificaciones

EVALUACIÓN DEL CURSO

LOS TEMAS IMPARTIDOS SON APLICABLES A SU ACTIVIDAD LABORAL	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
LOS TEMAS REVISADOS RESPONDIERON A SUS INTERESES Y EXPECTATIVAS	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
EL DESARROLLO DE LOS TEMAS SE REALIZÓ DE LO SENCILLO A LO COMPLEJO	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
LAS DINÁMICAS DE TRABAJO PERMITIERON LA COMPRENSIÓN DEL TEMA	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
LAS ACTIVIDADES SE APEGARON AL CONTENIDO DEL CURSO	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
EL MATERIAL DIDÁCTICO (MANUAL Y PRESENTACIÓN, ETC.) FUE VARIADO Y APROPIADO	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
SE REALIZARON LOS AJUSTES NECESARIOS PARA ASEGURAR LA COMPRENSIÓN DE LOS TEMAS	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
EL PROGRAMA DE TRABAJO FUE ADECUADO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
LAS PRESENTACIONES FUERON CLARAS Y FÁCILES DE SEGUIR	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
SE REALIZÓ LA EVALUACIÓN CONTEMPLANDO LOS TEMAS PREVISTOS	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA

HABILIDADES DEL INSTRUCTOR

PROYECTÓ UNA IMAGEN AGRADABLE	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
APERTURÓ Y MANTUVO EL INTERÉS DEL PARTICIPANTE	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
PRESENTÓ ESQUEMAS GENERALES DE LOS TEMAS Y EXPLICÓ LOS OBJETIVOS A LOGRAR	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
RELACIONÓ LOS TEMAS, DESTACÓ LO IMPORTANTE	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
AYUDÓ A LA COMPRENSIÓN DE LOS TEMAS CON EJEMPLOS, ANALOGÍAS, ANÉCDOTAS	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
PROYECTÓ Y REALIZÓ SÍNTESIS Y CONCLUSIONES	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
UTILIZÓ LENGUAJE, RITMO DE EXPOSICIÓN Y TONO DE VOZ APROPIADOS	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
MOVILIZÓ SU EXPOSICIÓN CON DESPLAZAMIENTOS EN EL AULA Y ADEMANES APROPIADOS	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
RESOLVIÓ LAS DUDAS DE LOS PARTICIPANTES	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
PROPICIÓ LA PARTICIPACIÓN DEL GRUPO	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
RECONOCIÓ LOS ACIERTOS Y SEÑALÓ LOS ERRORES	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONÓ FUE CLARA, PRECISA Y CORRECTA	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
SUS REFERENCIAS DEL INSTRUCTOR INCLUYERON INFORMACIÓN ACTUALIZADA	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
EL INSTRUCTOR MOSTRÓ RESPETO A LOS PARTICIPANTES	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
EL LENGUAJE UTILIZADO POR EL INSTRUCTOR FUE	ADECUADO	4	3	2	1	INADECUADO

ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

	LA INFORMACION PROPORCIONADA SOBRE EL REGLAMENTO DE CAPACITACION FUE	SUFICIENTE	4	3	2	1	INSUFICIENTE
2.-	EL APOYO QUE RECIBIO DEL PERSONAL DEL AREA DE CAPACITACION FUE	OPORTUNO	4	3	2	1	INOPORTUNO
3.-	LA SUPERVISION QUE REALIZÓ EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION FUE	SUFICIENTE	4	3	2	1	INSUFICIENTE
4.-	SE RESPETARON LAS FECHAS Y TIEMPOS ESTABLECIDOS	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
5.-	AL TERMINAR EL CURSO SE ENCUENTRA	SATISFECHO	4	3	2	1	INSATISFECHO

□ **NOTA: COMENTARIOS**

; MUCHAS GRACIAS ;

CURSO:

