

205  
25/11/85



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION**

**El Proceso de Capacitación  
de Personal en una Depen-  
dencia Gubernamental.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A**

**LUIS ROJAS AREVALO**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
L. A. SERGIO FLORES DE GORTARI**

MEXICO, D. F.

1985



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 está 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.

3.2.	Objetivo General de la Capacitación y Desarrollo	83
3.3.	Áreas Responsables de la Capacitación	89
CAPITULO IV INVESTIGACION EN LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO		
4.1.	Hipótesis	129
4.2.	Planeación de la Investigación	131
4.3.	Ventajas del Cuestionario	138
4.4.	Objetivo de las Preguntas	142
4.5.	Cuestionario	149
4.6.	Matriz de Relación	154
4.7.	Análisis de la Información	156
CONSIDERACIONES FINALES		161
CONCLUSIONES		163
BIBLIOGRAFIA		166

## R E C O N O C I M I E N T O

Por haber tenido el privilegio de realizar la investigación en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y participar en diversos cursos de capacitación como elemento de la institución, - considero conveniente hacer un reconocimiento a todas aquellas - personas que hicieron posible la realización de este trabajo.

Deseo hacer un reconocimiento sincero a la Universidad Nacional-Autónoma de México, nuestra máxima casa de estudios, por ser la- que nutrió e inspiró mis conocimientos, así como a todos los pro fesores que de una manera desinteresada me orientaron para seguir el camino adecuado hacia una formación profesional.

Mi gratitud sincera al Lic. Sergio Flores de Gortari, por el apo yo y estímulo que en todo momento he recibido de su parte, ya - que me orientó y permitió llevar a cabo, de una manera eficiente, la investigación.

Agradezco al Lic. Ignacio Rivera y González el haberme ayudado a entender y a explicar lo que aquí se quería exponer y mi reco- nocimiento especial a los CC. Lic. José Bernardino García Ponce, Alfonso Martínez y Celia Córdova Guarneros, por haberme concedi- do un poco de su tiempo y por sus consejos recibidos para llevar

a cabo la investigación.

Quiero reconocer, asimismo, a los servidores públicos de la Procuraduría Fiscal de la Federación, la Escuela Nacional de Capacitación Aduanera, la Academia de Capacitación y el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, que de una manera directa o indirecta tuvieron la amabilidad de proporcionarme la documentación necesaria a través de sus unidades de trabajo.

Finalmente, agradezco en forma incondicional, a la Unidad de -- Orientación, Información y Quejas -UOIQ- por el apoyo y la forma - en que fuí alentado para la terminación de este trabajo.

## I N T R O D U C C I O N

A las acciones desarrolladas e inscritas en este documento, concurren como causa eficiente varios años de estudios universitarios e investigación de administración y desarrollo de personal en el Sector Público.

La administración y desarrollo de personal al servicio del Estado, constituye uno de los aspectos fundamentales de las últimas administraciones, pero particularmente destacan los insertos en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. En ningún país, por probados que parezcan los métodos, técnicas y los sistemas administrativos, se obtienen los resultados deseados si no se cuenta con un personal competente, identificado con las tareas gubernamentales y con una plena convicción de servicio público.

Las investigaciones, análisis y evaluación desarrollados en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en los aspectos de capacitación y desarrollo de personal, han permitido conocer las necesidades, las carencias, así como los logros institucionales que en este renglón se han obtenido. Este proceso determina que el sistema de administración y desarrollo de personal tiene el empeño de garantizar los derechos de los servidores públicos e intenta superar su eficiencia y honestidad en el ejercicio de su quehacer cotidiano.

La teoría y la práctica, los principios de carácter general y - los casos particulares; lo positivo, así como las limitaciones - y obstáculos de la administración pública, se han tomado en cuenta en el presente trabajo.

## CAPITULO I

### EL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL EN UNA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

SUMARIO: 1.1. Antecedentes. 1.2. Definición. 1.3. Marco Legal. 1.4. La V Etapa de la Reforma Administrativa. 1.5. Acuerdo por el que se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil. 1.6. Reglamento Interior de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

#### 1.1. ANTECEDENTES (1)

En el momento en que México obtiene su independencia política, -siente la necesidad de organizarse; es entonces cuando nuestro país crea su estructura administrativa. Nace aquí, en 1821, la Administración Pública mexicana, y ya en esa época, se advierten las necesidades de capacitación.

Al Oficial Mayor, primero se le encomendó la administración de recursos humanos, observándose las primeras atribuciones en materia de capacitación. Una de las responsabilidades más importantes de este funcionario, era la de "instruirse de la sufi -

---

(1) Segundo Congreso Nacional de Presupuesto Público, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Palacio Nacional, - México, D.F., 1976, bajo título: Un Sistema Nacional de Capacitación para el Sector Público.

ciencia y talento de cada oficial, para dar a cada uno la ocupación para cuyo desempeño tenga más aptitud". De esta manera, - se crea un antecedente en materia de capacitación; es decir, - desde principios del siglo pasado y sobre la necesidad de capacitarse para los quehaceres públicos, se preveían acciones concretas.

La segunda mitad del siglo XIX, también se caracteriza por los impulsos gubernamentales en materia de Administración Pública.

"En 1859, al manifestar a la nación el ideario y el programa - sustancial de su administración, Juárez consideraba indispensable reestructurar las oficinas y reajustar a empleados del gobierno, con la idea de disminuir su número a lo puramente necesario, de dotar a los empleados con sueldos que estuvieran en relación con las necesidades comunes de la vida en nuestras poblaciones, de modo que el gobierno pudiera tener pocos y buenos empleados, para cuya selección atendería, sobre todo, a la aptitud y honradez" (2)

Es durante el gobierno de Juárez, donde se empieza a hablar de reformas a la Administración Pública, lo cual quiere decir que-

---

(2) Colección: Administración y Desarrollo de Personal, Núm. 1, Secretaría de la Presidencia, C.G.E.A., México, 1976.

desde entonces se advierte la preocupación del Ejecutivo Federal en cuanto a la actualización permanente del servidor público.

Es en nuestro siglo, concretamente en 1917, a través de la Constitución General de la República, cuando el pueblo adopta el Sistema Federativo como estructura organizacional de desarrollo. Surge entonces un reacomodo institucional en el país; México vuelve a organizarse. Es en este proceso de reorganización, cuando los problemas de contar con conocimientos actualizados no se hacen esperar, y es el complejo crecimiento del aparato gubernamental lo que hace que se fundamenten nuevas formas para que caiga en la obsolescencia y, sobre todo, para que se mantenga al ritmo que le marca la propia evolución de la sociedad.

El 5 de diciembre de 1938, nace el "Estatuto de los Trabajadores al Servicio de la Unión", el cual comprende una serie de atribuciones, de las que, para el objeto de este estudio, nos interesa la función de: "establecer academias en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores a su servicio que lo deseen, puedan adquirir los conocimientos indispensables para obtener ascensos conforme al escalafón".

Advertimos en esta referencia histórica, que la capacitación si

que figurando entre los aspectos que preocupan a la Administración Pública y permanece constante la carrera contra el tiempo; a medida que la sociedad crece, surgen prioridades de actualización que dan al Sector Público soluciones concretas para la capacitación de la burocracia.

En 1960 se reforma y adiciona el artículo 123 Constitucional y se crea el apartado "B", el cual en sus fracciones VII y VIII, determina la forma en que se llevarán a efecto las promociones de los servidores públicos.

En efecto, la fracción VII establece que: "La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará Escuelas de Administración Pública".

Asimismo, la fracción VIII determina que: "Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad."

Es importante resaltar que esta disposición no habla exclusivamente de antigüedad; más aún, acepta implícitamente que los conocimientos y aptitudes mencionados en primer lugar, tienen quizás un peso mayor como criterio de promoción.

En 1965 se creó la Comisión de Administración Pública, dependiente de la Secretaría de la Presidencia. Esta comisión se abocó a la elaboración del "Programa de Acción del Sector Público para el Período 1965-1970". Dentro de los puntos que conforman el programa, se encuentra: "Lograr una mejor capacitación del personal gubernamental".

En 1970, la Comisión fue sustituida por la Dirección de Estudios Administrativos, la cual se impuso la tarea de establecer las "bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976". Consciente de su participación, se constituyó como órgano rector de una reforma permanente en materia administrativa.

Al argumentar las bases para este Programa, se marcó que: "Las necesidades de capacitación se multiplican a medida que aumenta la fuerza del trabajo del Estado y la incorporación a la Administración Pública de una tecnología avanzada, que rápidamente desactualiza los conocimientos del personal".

Como podemos observar, en nuestra época la carrera de Actualización de los Recursos Humanos contra los Avances Tecnológicos, pone de manifiesto nuevas formas y nuevas estrategias se adoptan en el presente régimen, para combatir la obsolescencia y el anacronismo.

En junio de 1971, un Acuerdo Presidencia hace un llamado a la actualización, al solicitar que se promueva "la mejor capacitación administrativa y profesional de los trabajadores al servicio del Estado".

Como respuesta a la exhortación hecha por el Ejecutivo Federal, se crearon o perfeccionaron entre otros organismos, los siguientes:

- . Centro Nacional de Capacitación Administrativa dependiente del ISSSTE.
- . Centro Nacional de Productividad.
- . Instituto Nacional de Capacitación Agropecuaria
- . Escuela Nacional de Capacitación Aduanera
- . Centro de Capacitación de la Dirección del Registro Federal de Automóviles
- . Centro de Especialización Tributaria.

Estos tres últimos, dependientes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En 1973, concretamente el 10. de enero, se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal. Entre sus atribuciones-

se encuentra la de: "Elaborar un programa general y permanente de formación y capacitación del personal por niveles funcionales, dependencias y sectores administrativos, y establecer los lineamientos de las unidades de capacitación".

Este programa configura el Sistema General de Capacitación y Actualización del Personal Federal, y constituye un apoyo congruente al Programa de Reforma Administrativa que vivimos en el presente sexenio.

En 1975, la Comisión coordina los trabajos relativos al Censo de Recursos Humanos del Sector Público, contempla a las Secretarías de Estado y al Departamento del Distrito Federal; 378 empresas de participación estatal mayoritaria; 59 fideicomisos; 101 organismos descentralizados, que arrojaron 7389 cuestionarios; 21 instituciones de crédito; 17 Centros; 8 Fondos; 5 Comisiones; 4 Aseguradoras; 1 Patronato y 1 Comité.

De acuerdo con los resultados preliminares del censo levantado, el sector central cuenta con una población de 770,248 empleados, cuya edad promedio es aproximadamente de 34 años. Cabe mencionar a este respecto, que los estudios realizados sobre productividad del sector humano, señalan que es precisamente en esta edad, cuando el hombre despegaba a la mejor etapa para alcanzar su máximo desarrollo. Esta característica de los recursos huma

nos del Sector Público, nos obliga a tomar acciones concretas - que permitan optimizar dicha potencialidad.

Asimismo, se encuentra dentro de los mismos resultados, que -- 215,438 servidores públicos han asistido a cursos de capacita-- ción durante los últimos 5 años. Esta semblanza permite obser-- var el esfuerzo del Gobierno Federal, en materia de capacita--- ción de sus recursos humanos, respondiendo al devenir histórico del país. No obstante, aún vemos lejano el momento de sentirnos satisfechos. Nuestra insatisfacción no es debida a fatalismos-- derrotistas, sino a la íntima convicción de que la capacitación es un proceso, y como tal, permanente.

"Es evidente pues, la vieja preocupación por dotar a los colabo-- radores de la Administración Pública de los conocimientos, habi-- lidades y actitudes indispensables para que las tareas alcancen óptimos niveles de productividad. Asimismo, es indudable que - poco a poco se han ido diseñando las bases estructurales para - el logro de esta meta esencial. No obstante, la magnitud de la población burócrata y la vertiginosa velocidad a la que avanzan la ciencia y la técnica, sugieren que sólo mediante acciones - enérgicas y efectivas, podremos lograr que la capacitación del- servidor público, sea algo más que un buen deseo". (3)

---

(3) Segundo Congreso Nacional de Presupuesto Público, Secre-- taría de Hacienda y Crédito Público, Palacio Nacional, - México, 1976, bajo el título: Un Sistema Nacional de Ca-- pacitación para el Sector Público.

## 1.2. DEFINICION

La capacitación puede ser entendida en dos sentidos: uno estricto y otro amplio. El primero consiste en disponer de los conocimientos básicos para desempeñar adecuadamente un puesto y para posibilitar el ascenso a otros de mayor responsabilidad.

En un sentido amplio, se considera a la capacitación como un canal permanente de comunicación que involucra a todos los niveles de la Administración Pública (Conferencia presentada por el C. José M. Facio Maldonado, intitulada: La Capacitación como - Eje de la Reforma Administrativa).

Harbet A. Simon y compañeros, mencionan a la capacitación como: "los esfuerzos conscientes que tienen por objeto mejorar las actitudes, capacidad, entendimientos y condiciones naturales de - una persona, así como el desarrollo de sus creencias y valores".

El Pequeño Diccionario Larousse Ilustrado, precisa que "La capacitación es la acción y efecto de capacitar", definiendo a su vez la palabra capacitar, como: "Habilitar, tener aptitud o digposición para hacer algo."

En el folleto de Petróleos Mexicanos, se señala que "La capacitación es el acto intencional que la administración debe apli--

car como medio necesario para la superación individual y colectiva de los trabajadores frente al trabajo y dentro del ámbito social en que se desarrolla."

### 1.3. MARCO LEGAL

#### 1.3.1. FUNDAMENTACION LEGAL (4)

La capacitación de los servidores públicos está regulada por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en el artículo 123, apartado B, incisos VII y VIII, determina que el personal al servicio del Estado será designado mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y las aptitudes de los aspirantes. Declara que el Estado organizará escuelas de Administración Pública y que la apreciación de los conocimientos, aptitudes y antigüedad en el puesto, servirán a los trabajadores en la aplicación de derechos escalafonarios para el otorgamiento de ascensos.

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B del artículo 123 Constitucional, en sus artículos 43, fracción VI, inciso F, y 44, fracción VIII, señalan la obligación de los titulares, de cubrir las-

---

(4) Documento: Comités de Capacitación, Centro Nacional de Capacitación Administrativa.

aportaciones necesarias para establecer escuelas de Administración Pública, en las que se impartan los cursos precisos para la obtención de ascensos conforme al escalafón, procurando mantener la aptitud profesional de los trabajadores, y en cuanto a éstos, la obligación de asistir a los centros de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

- Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En su artículo 88.- Compete a la Dirección de Personal:

1. Planear, ejecutar y controlar las actividades de selección, contratación, capacitación, motivación, desarrollo, sueldos y salarios del personal de la Secretaría, de acuerdo con la política establecida por las autoridades superiores.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE)

En sus artículos 30, fracción II, 38 y 41, fundamentan el mejoramiento de preparación técnica y señalan que dicha preparación se realizará mediante el establecimiento de centros de capacitación.

## 1.3.2. ACUERDOS PRESIDENCIALES

- Acuerdo Presidencial del 26 de junio de 1971, para promover la mejor capacitación administrativa y profesional de los trabajadores al servicio del Estado (Diario Oficial del 26 de junio de 1971).

Primero.- Las dependencias del Ejecutivo Federal y organismos públicos incorporados al régimen del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, procurarán la mejor capacitación administrativa de su personal, a efecto de que se puedan obtener ascensos conforme al escalafón, así como mantener y elevar su aptitud profesional, para lo cual coordinarán con el mismo Instituto la acción que en esta materia vengán desarrollando o promuevan en favor de sus trabajadores y sus programas de difusión cultural, deportiva y recreativa de los propios trabajadores y de sus familiares.

Segundo.- En la realización de los programas anteriores, la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado y el Sindicato de cada dependencia y organismo, tendrán la intervención que legalmente les corresponda.

- Acuerdo Presidencial del 5 de abril de 1973, por el cual se dispone que las distintas dependencias del Ejecutivo deberán

establecer la coordinación adecuada con el ISSSTE, a fin de desarrollar los programas de capacitación para empleados de base.

Primero.- De conformidad con lo dispuesto en el Acuerdo del 25 de junio de 1971, en el desarrollo de los programas de capacitación para empleados de las distintas dependencias del Ejecutivo, deberán establecer la coordinación adecuada con el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Para tal efecto, los organismos de capacitación que actualmente funcionan, así como los que en lo sucesivo se constituyan en las distintas dependencias, deberán integrarse con la participación de aquellas personas que determine el Titular, con representantes de las Secretarías de Educación Pública, del Trabajo y Previsión Social, del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y del Sindicato de la dependencia de que se trate.

Segundo.- Los mencionados organismos impartirán cursos de capacitación y desarrollo al personal de base de su dependencia y al de aquellas que se soliciten, a fin de instituir para dicho personal una función de servidor público, en los campos administrativos, técnicos y profesionales.

Tercero.- Las dependencias del Ejecutivo Federal procurarán

establecer en sus respectivos departamentos de escalafón, -  
los procedimientos adecuados para que el personal de base -  
que se capacite, pueda ascender de acuerdo con lo que esta--  
blece la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Es-  
tado, Reglamentaria del apartado B) del artículo 123 Consti-  
tucional.

Cuarto.- Para el desarrollo de programas de capacitación de  
empleados de confianza, las dependencias del Ejecutivo coor-  
dinarán sus acciones respectivas con la Secretaría de la Pre  
sidencia.

- Acuerdo Presidencial del 28 de diciembre de 1976, que crea -  
la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, en su-  
inciso sexto, "integrada por representantes de los titulares  
de las Secretarías de Gobernación, Hacienda y Crédito Públi-  
co, del Trabajo y Previsión Social, así como del ISSSTE", -  
con el objeto de "elaborar un programa general y permanente-  
de formación y capacitación del personal por niveles funcio-  
nales, dependencias y sectores administrativos, y establecer  
los lineamientos de las unidades de capacitación.

En lo que respecta a las demandas actuales de capacitación -  
desde el punto de vista jurídico, debemos de tomar en cuenta  
lo expuesto en la Ley Orgánica de la Administración Pública-  
Federal en su artículo 20". Las Secretarías de Estado y los

Departamentos Administrativos, establecerán sus correspon---  
dientes servicios de apoyo administrativo en materia de pla  
neación, programación, presupuesto, informática y estadísti  
ca, recursos humanos, recursos materiales, contabilidad, fis  
calización, archivos y las demandas que sean necesarias, en  
los términos que fije el Ejecutivo Federal.

- Acuerdo Presidencial del 31 de enero de 1977, donde se publi  
ca la modificación a la estructura de la Comisión de Recur--  
sos Humanos del Gobierno Federal.

Primero.- Se modifica la estructura de la Comisión de Recur  
sos Humanos del Gobierno Federal, que se integrará por sen--  
dos representantes de las Secretarías de Gobernación, de -  
Programación y Presupuesto y del Trabajo y Previsión Social,  
se invitará a participar con un representante cada uno, al -  
ISSSTE y a la Federación de Sindicatos de los Trabajadores -  
al Servicio del Estado.

Este organismo será presidido por el representante de la pri  
mera de las Secretarías mencionadas, y contará con un secre  
tario técnico.

Segundo.- La Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Fede  
ral tendrá las siguientes atribuciones:

1. Preparar los estudios necesarios para configurar un Sis-

tema Integral de la Administración de Recursos Humanos - del Gobierno Federal, y proponer la estructura de la Unidad Administradora del Sistema.

2. Proponer sistemas de organización y funcionamiento de las unidades de administración de personal con objeto de que atiendan en debida forma las actividades de planeación - de recursos humanos, empleo, capacitación y desarrollo - de personal, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, prestaciones sociales, incentivos para los trabajadores y de información sobre la fuerza de trabajo al servicio del Estado.
3. Establecer y hacer cumplir las normas y mecanismos necesarios para mantener la regularidad, seguridad y estabilidad en el trabajo de los servidores públicos.
4. Practicar durante el primer bimestre de cada año, evaluaciones y análisis del estado que guarden las relaciones de trabajo en cada entidad, a fin de promover lo conducente y, en su caso, fijar los calendarios de regularización que procedan.
5. Proponer sistemas escalafonarios por medio de los cuales se otorgan los ascensos en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad de los trabajadores.

6. Elaborar un programa permanente de formación y capacitación del personal por niveles funcionales en dependencias y sectores administrativos y establecer los lineamientos a que deberán sujetarse las unidades de capacitación que se encarguen de su ejecución, y
7. Formular normas y disposiciones generales que deban acatar las dependencias y los empleados del Gobierno Federal para aprovechar las becas de estudio que ofrecen los gobiernos extranjeros y las organizaciones internacionales.

#### 1.4. LA V ETAPA DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA

"La capacitación de personal es parte de dicho sistema, ya que propicia la superación individual y colectiva de los servidores públicos; una mayor identificación de los trabajadores con los objetivos y metas, planes y programas del Gobierno Federal, y el constante mejoramiento de la atención y de los servicios que se prestan a la colectividad." (5)

Para apoyar la consecución de estos objetivos, la Coordinación-

---

(5) Manual Técnico de Capacitación, Colección Técnica CNCA. Serie: Manuales.

General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, cumplen con los lineamientos acordados en la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

La etapa de la Reforma Administrativa, relativa a la administración y desarrollo del personal al servicio del Estado, encuentra en el elemento humano su razón de ser, ya que éste constituye la riqueza básica de que dispone la Administración Pública para cumplir con su responsabilidad de servicio.

En esta etapa, "el proceso de transformación encuentra en la capacitación del personal el elemento más importante para el desarrollo de aptitudes y el cambio de actitudes del servidor público. Por ello, la capacitación debe alcanzar a todos los trabajadores y debe ser un esfuerzo compartido." (6)

Así fue como bajo la dirección de la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República y del-

---

(6) La Capacitación como Eje de la Reforma Administrativa, - Serie: Divulgación CNCA, Colección: Libros, Núm. 2.

Comité Técnico Consultivo de Unidades de Recursos Humanos del - Gobierno Federal, que está integrado por los Directores de Personal de las dependencias centralizadas, se ha formulado un programa detallado para el período correspondiente. En éste se definen las responsabilidades globales y las de cada institución; asimismo, se especifican los productos a alcanzar y se promueve una importante participación de las representaciones sindicales.

A continuación se hace una presentación del Programa de Capacitación y Desarrollo de Personal 1980-1982 y se detallan los subprogramas que lo integran y sus objetivos. (7)

#### Lámina 1

La capacitación no la podemos considerar como un fin en sí misma, sino como un medio que beneficia al país en lo general, y a cada uno de nosotros en lo particular.

Capacitar por capacitar ya no es viable; debemos orientar la capacitación con base en objetivos concretos que den respuesta a necesidades reales y específicas.

---

(7) La Capacitación como Eje de la Reforma Administrativa, - Serie: Divulgación CNCA, Colección: Libros, Núm. 2.

### Lámina 2

El objetivo de la capacitación coincide, lógicamente, con el objetivo que se persigue en la V Etapa de la Reforma Administrativa y que se refiere a mejorar las condiciones laborales del trabajador, así como sus oportunidades de superación.

Poder garantizar el ejercicio de nuestros derechos, permitirá fortalecer nuestra voluntad de trabajo en favor de nuestro país.

El objetivo de la capacitación es muy concreto y no se desea generar falsas esperanzas que, en vez de ayudar, frustren al trabajador. El compromiso es capacitarnos dentro de ciertas expectativas de movilidad escalafonaria, lo que propiciará nuestra superación y el apoyo de los fines de nuestras instituciones.

### Lámina 3

La capacitación aislada de las demás partes de la administración y desarrollo de personal, no redituará beneficios, por lo tanto, debe ser comprendida por un sistema de estos últimos, ya que para poder operar necesita de ciertos elementos.

Por ejemplo, en lo referente al empleo, sin catálogo donde se describan detalladamente las funciones de cada puesto, no podríamos identificar las necesidades de capacitación.

Respecto a las remuneraciones, sin un sistema escalafonario funcional e intercomunicado, la capacitación no apoyaría eficientes desempeños ni ascensos a puestos, con los correspondientes beneficios económicos.

Debemos comprender que corregir una parte no ayuda a mejorar - las demás, tál como sucede en el organismo, pero muchas veces - si no la corregimos bien, empeoramos el resto; lo que quiere decir, es que todo está interrelacionado y ninguna parte es más - importante que la otra. La capacitación se vincula orgánicamente a la administración y desarrollo del personal.

#### Lámina 4

Es básico crear la tecnología adecuada para la capacitación y - el desarrollo del personal al servicio del Estado, pero podríamos quedarnos en un ejercicio de escritorio si no sabemos divulgarla y ejecutarla.

Estas actitudes de interrelación estrecha, y la práctica, permitirán que cada uno de los aspectos se perfeccionen permanentemente.

#### Lámina 5

El Programa de Capacitación para el período 1980-1982, no parte de cero, ya que en 1979 se obtuvo un 69% de avance con respecto a las metas fijadas.

Este programa de capacitación busca la homogeneidad para beneficio de todos. La tecnología de la capacitación, fundamentada en los mecanismos didácticos adecuados, está planeada a partir de tres instancias: la global, en donde la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República y la Subdirección de Acción Cultural del ISSSTE, establecerán el marco general; la segunda se refiere a la normatividad que las autoridades superiores de las instituciones establezcan, y la tercera, es la que se origina en el centro mismo de trabajo. Todas ellas se entrelazarán en forma armónica para buscar la congruencia que exige el marco de la Reforma Administrativa en lo particular, y el programa de Gobierno en lo general.

Los comités mixtos responden a la estrategia de corresponsabilidad y al marco participativo de la Reforma, y serán los mejores mecanismos de concentración y de acción compartida. Es necesario capacitar tanto al trabajador como al funcionario; necesitamos saber más para trabajar mejor, y por ello se abarcarán todos los niveles de la Administración Pública, lo que redundará en una mejora de los canales de comunicación. Tenemos que capacitar para capacitar; de esa manera el esfuerzo se multiplicará y los beneficios alcanzarán a un mayor número de trabajadores.

#### ESTRATEGIA BASICA

Son tres las columnas en que se sustenta el programa que consti

tuye la estrategia. La primera (lámina 6), se refiere a la acción de corresponsabilidad entre autoridades y sindicatos, desde la base hasta la cúspide de las instituciones que programarán, garantizarán la ejecución y evaluarán la capacitación, para beneficio de cada uno de los trabajadores que son sujeto y fin de la Administración Pública. De ahí los Comités Mixtos de Capacitación, como el recientemente creado en el ISSSTE, que seguramente existirán en cada dependencia.

Los Comités Mixtos de Capacitación son mecanismos participativos de concentración y corresponsabilidad, integrados en forma bipartita por autoridades y representantes sindicales. Estos comités permitirán, entre otras cosas:

- . Asegurar que la capacitación llegue a todos los niveles de la estructura organizacional.
- . Orientar los programas de inducción, formación y actualización hacia la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los puestos.
- . Realizar los programas de capacitación en forma permanente y sistemática.
- . Llevar a cabo la capacitación, utilizando los instrumentos habituales del trabajo, tales como: formularios, instructivos, guías, maquinaria y equipos, de manera que se reproduz-

can en lo posible, las condiciones normales de trabajo.

- . Aprovechar la experiencia, los conocimientos y las habilidades de los jefes de oficina y cabeza de rama del Sistema Escalafonario, para que funjan como instructores.
- . Realizar la capacitación dentro de la jornada de trabajo, en los horarios que más convengan, de acuerdo con las cargas de trabajo.
- . Vincular los programas de capacitación con el Sistema Escalafonario, a fin de estimular la participación de los trabajadores y promover el ascenso hacia puestos de mayor responsabilidad.
- . Hacer partícipe, más activamente, a la representación sindical en el proceso de la capacitación.
- . Instaurar canales de comunicación efectivos que faciliten la penetración ideológica para vincular a los trabajadores con los planes y programas del Gobierno Federal.

La segunda columna debe romper el sentido elitista con que tradicionalmente se ha llevado a cabo la capacitación. De seguirla impartiendo selectivamente en las aulas, nos tardaríamos casi - 25 años para que cada uno de nosotros la disfrutara; por ello, - juntos constituiremos un ejército de instructores, técnicos y -

administradores de la capacitación (láminas 7 y 8) para que, en el centro mismo de trabajo, ejercitemos un derecho elevado a rango constitucional.

La tercera columna (lámina 9), se refiere a la construcción del canal permanente de comunicación que nos permitirá hacer realidad, en todos los niveles, la divulgación de los programas y metas gubernamentales. Solo informados podremos participar mejor.

El reto que enfrentamos requiere, como lo señaló el Dr. Carlos-Riva Palacio, de conjugar los altos valores del ser humano, la convivencia y la voluntad, para cumplir con el axioma de capacitarnos para participar, y participar para compartir.

La capacitación debe entenderse como un derecho; pero, a su vez, constituye una obligación de todos nosotros. Esta debe ser -- constante y beneficiar a todos, pues como lo ha dicho el señor-Presidente de la República, es por el camino de la capacitación donde se podrán asegurar las oportunidades de la democracia.

Por su parte, el Lic. Raúl Delgado Mendizábal, en la Primera - Reunión Nacional de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del-Estado sobre el Programa de Reforma Administrativa, al tratar - el tema relativo a la capacitación, expresó la importancia que-ésta adquiere dentro de la V Etapa de Reforma Administrativa, -

ya que pretende el establecimiento de un Sistema de Capacitación de Personal estrechamente vinculado con las necesidades programáticas y con el Sistema Escalonario de las dependencias. Señaló que la capacitación debe propiciar la superación individual y colectiva del personal, mejorar la prestación de los servicios públicos y coadyuvar a la identificación de los trabajadores con los fines institucionales.

Los objetivos específicos de este programa se resumen en los siguientes propósitos:

1. Hacer de la capacitación una acción de la Reforma Administrativa.
2. Hacer de la capacitación un derecho de todos los trabajadores al servicio del Estado.
3. Hacer de la capacitación un instrumento para incrementar la productividad pública.
4. Hacer de la capacitación un elemento vinculador de los trabajadores con los objetivos, políticas y programas del Gobierno Federal.
5. Hacer que los beneficios de la capacitación tengan una aplicación real en el trabajo.
6. Hacer que la capacitación estimule y desarrolle la vocación

de servicio público.

7. Hacer que la capacitación sea un mecanismo para aprovechar mejor tanto las posibilidades y capacidades de los propios servidores, como de los recursos de que dispone el Gobierno Federal.
8. Hacer de la capacitación un medio para apoyar las expectativas promocionales del personal.
9. Hacer de la capacitación un compromiso compartido y coparticipativo entre trabajadores y autoridades.
10. Hacer que la capacitación sea un elemento básico para fortalecer la capacidad ejecutiva del Gobierno Federal. (8)

En otra parte de su intervención, manifestó la importancia del Programa de Capacitación para el período 1980-1982, elaborado con la participación de los organismos que fungen como unidades normativas de carácter global dentro del Sistema General de Capacitación del personal del Poder Ejecutivo Federal, así como con la intervención de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado. Por ello, señaló el Lic. Delgado, este programa, al igual que la Reforma Administrativa, reviste un carácter eminentemente participativo y democrático.

---

(8) Conferencia dictada en la la. Reunión Nacional de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, sobre el Programa de Reforma Administrativa 1976-1982.

LAMINA NUM. 1

PROGRAMA DE CAPACITACION

DE PERSONAL AL

SERVICIO DEL ESTADO

1980 - 1982

LAMINA NUM. 2

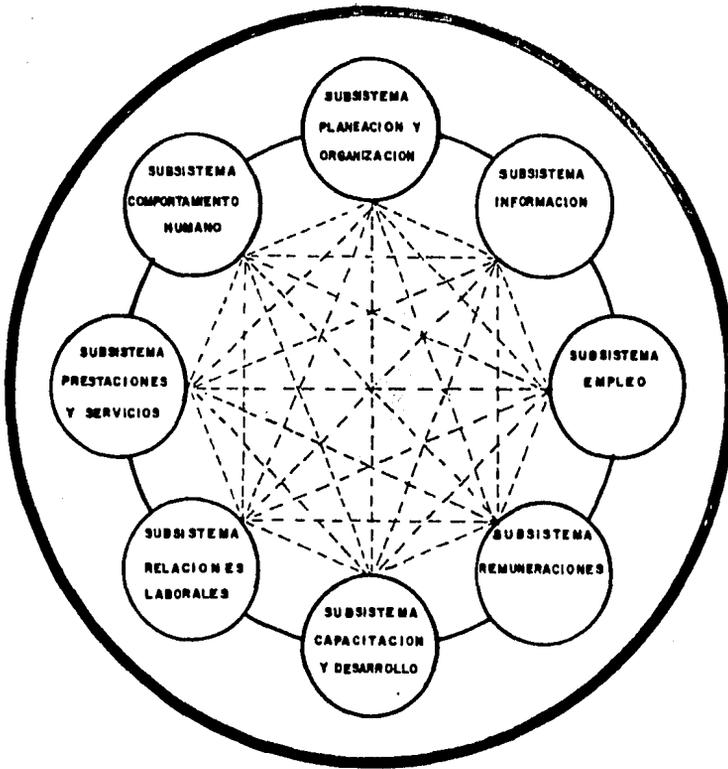
OBJETIVO DE LA CAPACITACION DENTRO DEL CONTEXTO DEL  
PROGRAMA PARA MEJORAR LA ADMINISTRACION Y DESARROLLO  
DEL PERSONAL AL SERVICIO DEL ESTADO

"ESTABLECER UN SISTEMA DE CAPACITACION DE PERSONAL  
ESTRECHAMENTE VINCULADO CON LAS NECESIDADES PROGRAMATICAS Y CON  
SISTEMA ESCALAFONARIO DE LAS DEPENDENCIAS, QUE PROPICIE LA SUPERACION  
INDIVIDUAL Y COLECTIVA DEL PERSONAL, MEJORE LA PRESTACION DE LOS  
SERVICIOS PUBLICOS Y COADYUVE A LA IDENTIFICACION DE LOS SERVIDORES  
CON LOS FINES DE LAS INSTITUCIONES"

LAMINA NUM. 3

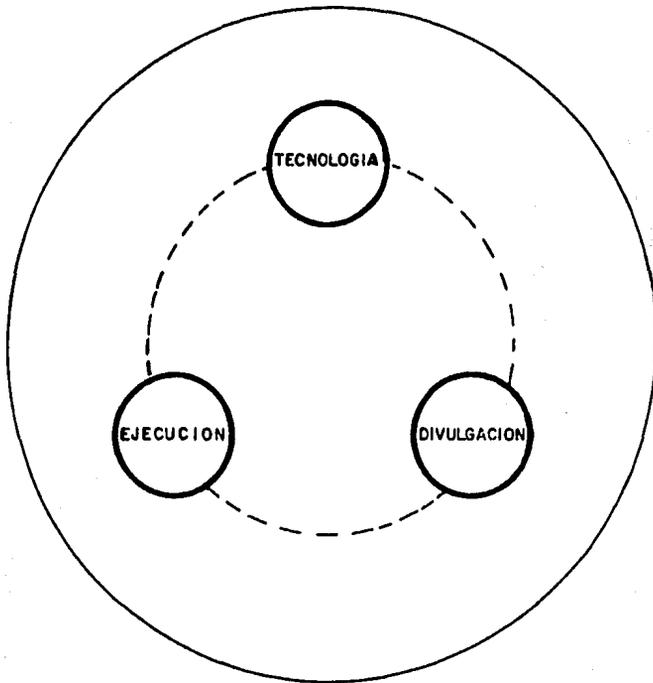
## LA CAPACITACION COMO SUBSISTEMA DE LA ADMINISTRACION

## Y DESARROLLO DEL PERSONAL AL SERVICIO DEL ESTADO



LAMINA NUM. 4

COMPONENTES DEL SISTEMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL



LAMINA NUM. 5

PROGRAMA DE CAPACITACION DEL PERSONAL AL SERVICIO  
DEL ESTADO 1980-1982

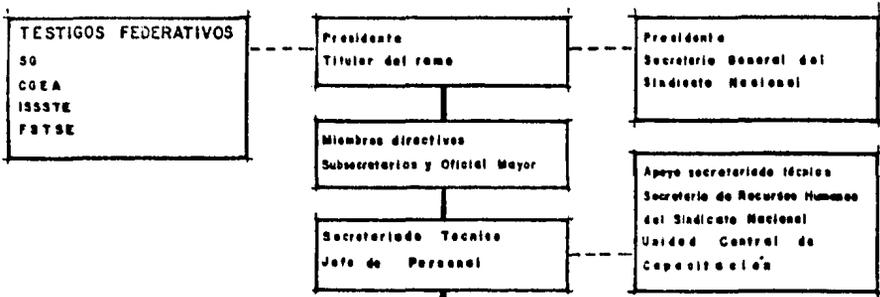
SUBPROGRAMAS

- o Normas y Lineamientos para la Capacitación de Personal.
- o Técnica y Metodología de la Capacitación.
- o Mecanismos de Participación para la Capacitación.
- o Promoción, Coordinación y Ejecución de la Capacitación.
- o Eventos de Actualización y Perfeccionamiento de Cuadros de Mando Intermedios y Superiores.
- o Formación y Actualización de Instructores, Técnicos y Administradores de la Capacitación.
- o Apoyo a la Divulgación de Programas de Gobierno
- o Apoyo al Federalismo.
- o Orientar e Informar al Servidor Público.
- o Transferencia Tecnológica.
- o Identificación de Recursos para la Capacitación.
- o Participación del Personal Jubilado en los Eventos de Capacitación.

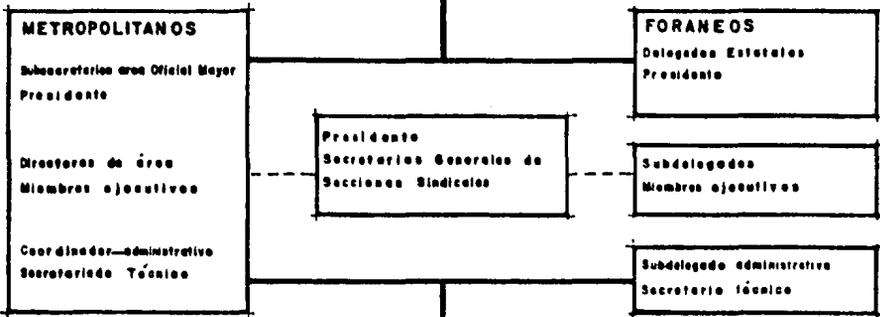
LAMINA NUM. 6

Estructura organizacional del Comité Nacional  
Mista de Capacitación Sector Público,

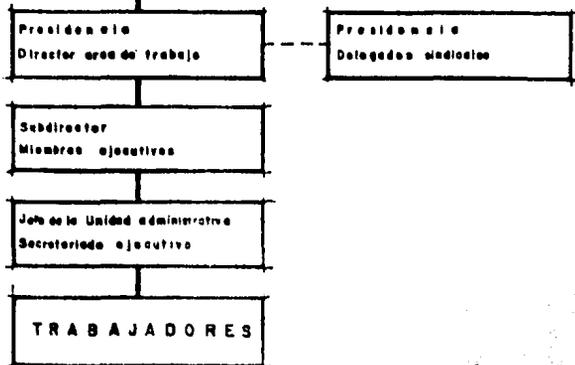
**COMITE NACIONAL**



**COMITES DE AREA**



**COMITE POR CENTRO DE TRABAJO**



Proceso para la formación de instructores,  
técnicos y administradores

Coordinación General de Estudios Administrativos
Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal
ISSSTE
Subdirección de Acción Cultural (CNCA)
Organismos promotores y coordinadores

Programa de formación de instructores  
de instructores



Dirección General de Personal
Programas de formación para: Instructores Técnicos en capacitación Administradores de la capacitación
Entidades centrales de organización y métodos
Orientar sobre tecnología administrativa
Unidades de programación y presupuesto
Orientar sobre programas generales de la dependencia
Eficiencia, eficacia y productividad

Formación de:

Programa para vincular a ellos,  
la capacitación  
Técnicas y nuevos sistemas de trabajo.



Jefes de oficinas de las direcciones generales
Instructores
Jefes de unidades administrativas
Administradores
Personal técnico
Técnicos

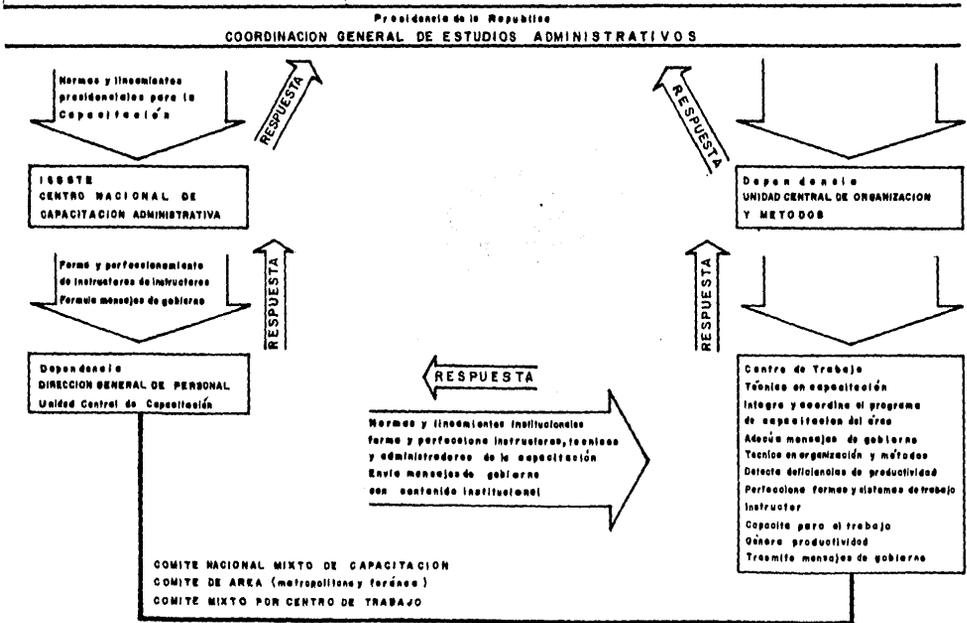
Capacitación en el centro de trabajo



**TRABAJADORES**

LAMINA NUM. 8

Proceso de Capacitación Permanente



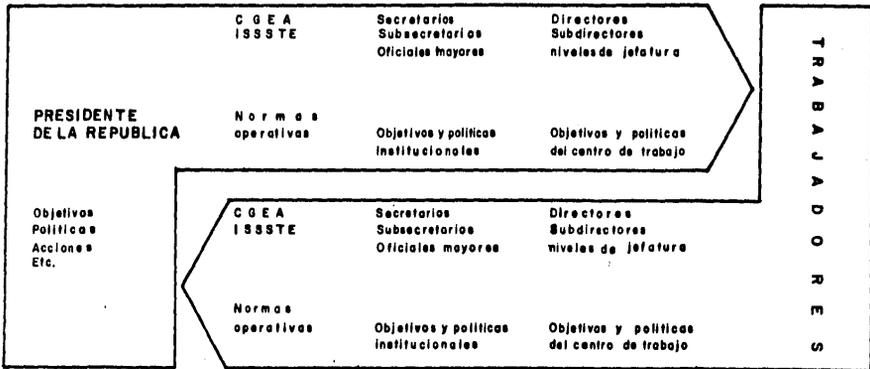
LAMINA NUM. 9

La Capacitación como un canal de comunicación

**MECANISMOS DE PARTICIPACION**

---

Comite Nacional Mixto de Capacitación  
Comite Estatal (área metropolitana y área foránea)  
Comite Local (Instructores, técnicos y administradores  
de la capacitación)



- 1.5. ACUERDO POR EL QUE SE CREA LA COMISION INTERSECRETARIAL DEL SERVICIO CIVIL COMO UN INSTRUMENTO DE COORDINACION Y ASESORIA DEL EJECUTIVO FEDERAL PARA LA INSTAURACION DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

#### A C U E R D O

PRIMERO.- Se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil, como un instrumento de coordinación y asesoría del Ejecutivo Federal para la instauración del Servicio Civil de Carrera - en la Administración Pública Federal.

SEGUNDO.- La Comisión estará integrada por los Secretarios de Gobernación y de Programación y Presupuesto, quien la presidirá, de la Contraloría General de la Federación, de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, así como por el Secretario General de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado.

Podrán concurrir a las sesiones de la Comisión los Titulares de las demás dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, cuando se estime necesaria su intervención.

Los miembros de la Comisión podrán ser suplidos por el Subsecretario que para tal efecto designe cada uno de los Titulares.

TERCERO.- La Comisión tendrá las siguientes funciones:

- I. Promover ante las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal la realización de los programas-específicos del Servicio Civil de Carrera;
- II. Promover mecanismos de coordinación entre las dependencias y entidades para uniformar y sistematizar los métodos de administración y desarrollo del personal, encaminados a instrumentar el Servicio Civil de Carrera;
- III. Determinar y proponer los elementos que permitan la adecuación e integración del marco jurídico y administrativo que requiera la instauración del Servicio Civil de Carrera;
- IV. Promover mecanismos de participación permanente para integrar y unificar los planteamientos de las dependencias y entidades, así como los correspondientes a las representaciones sindicales en la instrumentación del Servicio Civil de Carrera;
- V. Estudiar y emitir las recomendaciones necesarias para asegurar la congruencia de las normas, sistemas y procedimientos del Servicio Civil con los instrumentos del Sistema Nacional de Planteación Democrática, asegurando su compatibilidad con los objetivos y prioridades del

Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988;

- VI. Establecer mecanismos de participación con los gobiernos estatales y municipales, para la implantación del Servicio Civil y prestar a dichos gobiernos la asesoría que requieran en la materia;
- VII. Evaluar periódicamente, los resultados de las acciones orientadas a la instrumentación del Servicio Civil; y
- VIII. Las demás que señale el Titular del Ejecutivo Federal, y las que sean necesarias para el cumplimiento de su objeto.

CUARTO.- La Secretaría de Programación y Presupuesto propondrá al Titular del Ejecutivo Federal, las medidas que habrán de adoptarse para asegurar la correcta ejecución de las decisiones acordadas en el seno de la Comisión.

QUINTO.- La Comisión contará con una Subcomisión Técnica del Servicio Civil que estará integrada por los Oficiales Mayores de las dependencias de la Administración Pública Federal y por tres representantes de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado. La Subcomisión Técnica será responsable de la formulación de los estudios que le encomiende la Comisión, y de realizar los trabajos que considere necesarios pa-

ra apoyar el desempeño de las funciones de la misma; las actividades de la Subcomisión serán coordinadas por quien designe el Presidente de la Comisión.

SEXTO.- La Subcomisión Técnica podrá crear Comités de Trabajo que se integrarán con los responsables de las áreas jurídicas y de Recursos Humanos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como los representantes que designe la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, cuando ello se considere pertinente y previo Acuerdo de la Comisión.

SEPTIMO.- La Comisión contará con un Secretario Técnico que estará a cargo de la Secretaría de Programación y Presupuesto, el cual desempeñará las siguientes funciones:

- I. Llevar a cabo el seguimiento de los Acuerdos que se tomen en el seno de la Comisión;
- II. Recabar de las Dependencias y entidades la información que sea necesaria para el cumplimiento de los fines de la Comisión;
- III. Preparar las reuniones de la Comisión, levantando las actas correspondientes;

- IV. Registrar y controlar las actas, acuerdos y toda la documentación relativa a la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil, y
- V. Las demás que le confiera la Comisión y que sean necesarias para el cumplimiento de las anteriores.

Diario Oficial de la Federación.  
Publicado el 29 de Junio de 1983.

1.6. REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

ARTICULO 24.- La Dirección General del Servicio Civil tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Diseñar, coordinar, supervisar y evaluar el Sistema del Servicio Civil de Carrera del personal del Poder Ejecutivo Federal, así como captar, analizar e integrar la información básica necesaria;
- II. Proponer normas en materia de catálogo de puestos, tabuladores de sueldos, sistema escalafonario y, en general, sobre administración y desarrollo del personal federal, - así como operar el sistema de información y registro correspondiente;

- III. Fijar las políticas generales para el establecimiento y-revisión de las Condiciones Generales de Trabajo, y dise<sup>ñ</sup>ar los procedimientos para la integración, reubicación-y reasignación del personal de la Administración Pública Federal;
- IV. Establecer políticas y lineamientos sobre las estructu--ras ocupacionales de las dependencias, así como para racionalizar el aprovechamiento y magnitud de la fuerza de trabajo de la Administración Pública Federal;
- V. Registrar las estructuras ocupacionales y de las estruc--turas correspondientes de la Administración Pública Fede--ral, y sancionar las modificaciones de las mismas;
- VI. Estudiar y emitir resoluciones sobre beneficios con cargo al erario federal, y sancionar los acuerdos de las - Juntas Directivas de los Institutos de Seguridad y Servi--cios Sociales de los Trabajadores del Estado y de Seguri--dad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas, respecto--de pensiones, haberes de retiro, jubilaciones y compensa--ciones, así como pagar las prestaciones que se cubren - con cargo al erario federal, en los términos de las dis--posiciones de seguridad social para las fuerzas armadas-y trabajadores civiles del Estado;

- VII. Establecer, en coordinación con la Unidad de Modernización de la Administración Pública Federal, la normatividad de los programas de productividad y capacitación del servicio público.
- VIII. Opinar las propuestas de reforma a la estructura orgánica de la Administración Pública Federal, en lo referente a las implicaciones de recursos humanos;
- IX. Formular el Presupuesto de Servicios Personales, para su posterior integración al Presupuesto de Egresos de la Federación.
- X. Coadyuvar, cuando proceda, con las dependencias y entidades, en las gestiones que ante ellas realicen las representaciones sindicales de sus trabajadores, relativas a remuneraciones y demás prestaciones.\*

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 25 de enero de 1983.

---

\* Dirección General del Servicio Civil. Coordinación General de Modernización de la Función Pública.

## CAPITULO II

### ENFOQUE DE LA CAPACITACION

SUMARIO: 2.1. Mandos Intermedios. 2.2. Requerimientos. 2.3. Principios.

#### 2.1. MANDOS INTERMEDIOS (1)

El término de mandos intermedios se aplicó desde el punto de vista de la Administración en general, y no como lo enfoca la normatividad de la S.P.P. (Dirección General del Servicio Civil), con fundamento en lo dispuesto en el Reglamento Interior de dicha Secretaría, publicado en el Diario Oficial de fecha 25 de enero de 1983, así como en la Ley Orgánica de la Administración Pública.

##### 2.1.1. QUE SON LOS MANDOS INTERMEDIOS

La Administración se reduce, finalmente, a "hacer a través de otros". Se sustenta en el principio de la delegación en diversos niveles, ya que cada función tiene que estar a cargo de un jefe.

---

(1) Administración de Personal y Mandos Intermedios en la Organización Estatal, Centro Nacional de Productividad Mexicana.

Entre el Presidente, Gerente, Administrador o Director que representa la unidad de mando y los ejecutores que vigilan se lleve a cabo la ejecución especializada, existe una gama variada, compleja y riquísima de mandos intermedios, cada uno de los cuales está ligado dentro de su línea por la autoridad y responsabilidad con las demás líneas, por la necesaria coordinación del trabajo.

Los mandos intermedios son, pues, el punto de equilibrio entre lo que se debe hacer y lo que realmente se hace; son el hombre que recibiendo "teoría", lo hace "práctica", llevando a cabo la realización de los trabajos por medio de sus subordinados.

### 2.1.2. IMPORTANCIA DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

No debe considerárseles sólo como canales de transmisión de las órdenes que emanan "de arriba", sino como adaptadores de esas mismas disposiciones a los casos concretos, dentro de las normas políticas fijadas previamente en la institución.

Ellos son, a la vez, los técnicos en su campo de especialización que se les confía; también son los transmisores de toda la información que desde los niveles operacionales necesitan rendir a los altos ejecutivos para revelar el estado de operación, los problemas y las inquietudes de los estratos del Go--

bierno.

### 2.1.3. LA INSTITUCION Y LOS MANDOS INTERMEDIOS

La eficacia de una institución jamás podrá vincularse a los conocimientos, ideas, decisiones y experiencias de un solo hombre o de un grupo reducido de ellos, por indiscutible que sea su capacidad.

El éxito de los altos funcionarios, radica ante todo, en saber aprovechar y coordinar las ideas, actividades y capacidades de mando de todos los jefes que dirigen a la institución, haciéndola dinámica y productiva.

La institución que esté ligada en la teoría o en la práctica, a la sola iniciativa, planeación y decisiones de los altos funcionarios, será necesariamente un organismo de pobres resultados. En el, desperdician seguramente, las inmensas capacidades latentes en todos y cada uno de los jefes intermedios, las que tienen que ser coordinadas y encausadas por la autoridad, pero de ninguna manera deben ser sustituidas por la decisión única de un solo dirigente, o por la de sus colaboradores inmediatos.

### 2.1.4. EL ESPECIALISTA O TECNICO

Tratándose de jefes que ocuparán puestos técnicos, el criterio

empleado para buscarlos, seleccionarlos y adiestrarlos, radicará en su capacidad técnica.

El especialista que ha probado su habilidad en una técnica determinada de producción, de servicio, de finanzas, etc., necesariamente tiene que ser un buen jefe, y para capacitarlo como mando intermedio, se precisa tan solo de la observación, experiencia y aprovechamiento de los fracasos iniciales.

#### 2.1.5. UBICACION EN EL MARCO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

Resulta imposible imaginar qué haría la administración pública o macro-administración, como la llamarían otros, si no existiera una bien delineada técnica de mandos intermedios. Ningún gobierno estatal podría conocer ni realizar las funciones asignadas.

Es la administración pública donde existe mayor grado de especialización en el área de los mandos intermedios, por las necesidades propias de cada organización o dependencia gubernamental, y por la cantidad de personal y funciones que desarrolla.

Entre otros, existen los siguientes mandos intermedios:

1. Jefes de mesa

2. Jefes de Grupo
3. Jefes de Sección
4. Jefes de Oficina
5. Jefes de Unidad
6. Subjefes de Departamento
7. Jefes de Departamento

La alta dirección sería, en este caso, del Gobierno Estatal, - el Subdirector y el Director; pero aún ellos se consideran man dos intermedios de un Oficial Mayor o de un Gobernador.

La complejidad de los mandos intermedios radica en el análisis profundo que se haga de los mismos; aparentemente, en la Administración Pública no existe la Dirección total y todos los - mandos intermedios, pero deben ubicarse por direcciones, como- componentes de un todo; en este caso, Gobierno del Estado.

## 2.2. REQUERIMIENTOS

### 2.2.1. TECNICAS DE SUPERVISION

Una de las preocupaciones fundamentales de toda organización, - es el mejoramiento constante de sus recursos humanos. Esto se logrará únicamente, habilitando a los funcionarios y mandos intermedios en la aplicación de técnicas basadas en la dinámica - de grupo para lograr equipos de trabajo eficientes.

#### Objetivo

Dar a conocer a los participantes los conocimientos generales - actualizados sobre diferentes técnicas, principios y criterios - de una de las funciones más importantes que es la de supervi- - sión.

#### Temática

1. Definición e importancia
2. El Papel de Supervisor en Administración Pública
  - a) Motivación y control de trabajo del empleado
  - b) Importancia de las Relaciones Humanas
  - c) Tipos de liderazgo
  - d) Desarrollo de empleados
  - e) Estudio de tiempos y movimientos

### 3. Características del Supervisor Efectivo

- a) La supervisión centrada en el empleado
- b) La supervisión general y de apoyo
- c) Formación y manejo de equipo de trabajo
- d) Comunicación efectiva
- e) Autoridad

#### 2.2.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es tarea fundamental de todo funcionario, el poder hacer frente a las fuerzas que de una manera ineludible, afectan continuamente a la organización en su totalidad, por lo que será imprescindible el análisis y control minucioso de los diversos factores que permitan eficientemente globalizar y planificar el cambio.

#### Objetivos

Dar a conocer la importancia, bases y fundamentos del desarrollo organizacional como método fundamental en el logro de máximos resultados.

Analizar las principales técnicas que se utilizan en el desarrollo organizacional, con el fin de lograr su aplicación mediante estructuras y planes que conformen el modelo y etapas que nos lleven a la optimización de la organización.

## Temática

1. Introducción al D. O.
  - . Perspectivas
  - . Valores
  - . Tecnología básica
  
2. Elementos integrantes del D. O.
  - . Cambios permanentes
  - . Fases del cambio
  - . Planeación del cambio
  
3. Proceso y Tecnología del D. O.
  - . Investigación de datos
  - . Diagnóstico de la organización
  - . Jerarquización de los cambios
  - . Establecimiento del Sistema y Etapas
  - . Implementación del Sistema
  - . Sistema de control y Evaluación

### 2.2.3. MEJORA DE METODOS

El contenido básico del trabajo, la mayor parte del tiempo se ve aumentado hasta un 70% por trabajo suplementario, que puede deberse, entre otras causas, a mala dirección, pésima organización o negativos métodos y sistemas.

Este curso nos servirá para mejorar la utilización del tiempo, esfuerzo y costo en nuestros procesos.

### Objetivos

- . Conocer la forma de analizar un método de trabajo con el fin de incrementar su productividad.
- . Entender cuáles son los principios para obtener una mayor eficiencia con un mínimo de esfuerzos y recursos.

### Temática

1. Concepto y base de un método de trabajo
2. Gráfica de Análisis del Proceso, distribución, flujo, etc.
3. Simplificación del trabajo
4. Productividad

#### 2.2.4. RELACIONES HUMANAS

Se pretende establecer los principios de interacción, que provoquen verdadero entusiasmo a través del trato humano auténtico, como solución para el desarrollo en su aspecto más amplio.

### Objetivos

- . Proporcionar el desarrollo y el autoconocimiento como medios de perfeccionamiento personal.

Establecer los medios que faciliten una interacción -- auténtica en diversos grupos de trabajo, de una manera eficaz.

### Temática

1. Antecedentes en las Relaciones Humanas
2. Comunicación en la Interrelación del Grupo
3. La Motivación como base de la Interacción
4. Teorías Psicológicas
5. Prácticas de las Relaciones Humanas

#### 2.2.5. COMUNICACION

El refrán popular que dice "A buen entendedor, pocas palabras", tiene mucho de cierto; sin embargo, la mayoría de las veces inculpamos a otros porque no entienden las cosas que tan fácilmente nosotros tratamos de comunicar. Este proceso es vital, ya que no puede existir prácticamente nada, sin comunicación.

### Objetivos

- . Conocer los principios básicos de una comunicación clara y precisa.
- . Analizar las diferencias, limitaciones o barreras que producen verdaderas interferencias en un mensaje.

Comparar la comunicación estructurada con la formal, y apreciar las grandes ventajas de la comunicación creativa.

### Temática

1. Comunicación
2. Principios
3. Procesos
4. Tipos
5. Interferencias
6. Plan del Mensaje
7. Comunicación Creativa

#### 2.2.6. MOTIVACION

"No basta que las personas sepan hacer las cosas, sino que las hagan efectivamente y sobre todo con gran deseo".

Este es un aspecto que requiere una atención muy especial por parte de aquellas personas que tienen que lograr resultados a través del esfuerzo y la cooperación.

### Objetivos

- . Establecer y desarrollar las metas de un grupo de trabajo a través de una correcta motivación.

Proporcionar conocimientos sobre las condiciones específicas que generaría la motivación del individuo.

### Temática

1. Motivación en el Trabajo
2. Principales Escuelas de Motivación
3. El Trabajo en Equipo, una Forma Motivante de Desarrollo
4. Automotivación

#### 2.2.7. RELACIONES PUBLICAS Y SU IMPORTANCIA EN EL SECTOR PUBLICO

Dentro de las Relaciones Públicas se requiere que el servidor-público colabore, y que las bases para lograr un acercamiento con el público sean de verdadera y sincera ayuda, a través del servicio, demostrando los beneficios mutuos que inmediatamente se lograrán.

### Objetivos

- . Conocer las bases para poder generar Relaciones Públicas productivas.
- . Servir con profesionalismo, dirigiendo las actitudes - del sector público para mantener una buena imagen institucional.

**Temática**

1. Construyendo Plan de Relaciones
2. Implementando y Administrando el Plan
3. Principios y Metodología
4. Claves de las Relaciones Públicas Eficaces
5. La Motivación y Comunicación en las Relaciones Públicas

## 2.3. PRINCIPIOS

### 2.3.1. FUNCION E IMPORTANCIA

La palabra "supervisión" tiene sus orígenes en dos palabras la ti nas que significan "sobre y ver"; de aquí que un supervisor puede describirse como aquel que vigila a los empleados. En efecto, una de las palabras que se usan en español para designar al supervisor es "inspector". Desde este punto de vista, los mandos intermedios enfatizan algo negativo; asumen un papel de verdugos. Esto da por hecho que a la gente no le guste trabajar, que sean descuidados en su trabajo, que no estén motivados y que sean irresponsables; lo que significa que no se puede confiar en los empleados y que deben ser obligados para obtener normas de desempeño, tanto de calidad como de cantidad.

Antes de que existieran los departamentos "staff", el supervisor era el jefe; si algo no le hubiera gustado del trabajo de un empleado, éste hubiera sido despedido. Su objetivo era pro ducir, a menor costo; seleccionaba materiales, arreglaba el equipo de trabajo, hacía los inventarios, las cosas de rutina, despachaba todas las funciones administrativas, etc. Era verdaderamente un hombre equipo y, sin darse cuenta, podía ser pa ternalista, dictador, benevolente o un vicioso salvaje.

Esto es lo que trata el movimiento de la administración cientí

fica (racionalización). Es una protesta en contra del desperdicio, la ineficiencia del hombre equipo, el hombre fuerte de conocimientos. Se llamó a la especialización, la clave de la eficiencia.

### 2.3.2. PRINCIPIOS DEL SUPERVISOR O MANDO INTERMEDIO

El supervisor debe recordar los siguientes principios:

1. Un ejecutivo es aquel que consigue hacer el trabajo, - utilizando a otras personas: los subordinados.
2. Un Gerente debe ser juzgado en términos no de lo que ha ce o realiza, sino de lo que realiza su grupo.
3. De aquí que un supervisor debe reconocer que su trabajo es esencialmente de enseñar e instruir. Su papel principal es el de desarrollar, motivar y dirigir a su grupo de trabajo. Como instructor debe no sólo preparar - las labores de la semana, sino también preparar todas - las que falten más adelante.

### 2.3.3. PRINCIPIOS DE LA DIRECCION DE APRENDIZAJE

Para ser un buen supervisor, se debe conocer mucho más acerca de:

1. La Dirección

2. Los principios de aprendizaje.

Las dimensiones principales del comportamiento de un dirigente, según Edward Gross, son:

- a) Definición de la meta
- b) Esclarecimiento de la meta (hacerla operativa)
- c) Definición y esclarecimiento de los medios
- d) Asignación de tareas y coordinación

De acuerdo con Harold Rothe, siempre debe existir un motivo para aprender; afirma que deben darse incentivos a los empleados, debiendo ser éstos:

1. Apropriados al motivo
2. Relacionados con la acción o comportamiento
3. Aplicación inmediata, tan pronto como la acción se ha -  
hecho éxito
4. Que sean recompensados por su comportamiento

El aprendizaje es más eficiente cuando el adiestramiento se divide en períodos de tiempos cortos.

Es recomendable que el dirigente tenga una guía del trabajo entre el supervisor y el empleado, debiendo saber, no únicamente ¿cómo lo estoy haciendo? sino ¿Por qué lo estoy haciendo?

Los mandos intermedios deben vigilar las diferencias psicológi-  
cas individuales de sus empleados, procediendo sobre la base -

de crear en los empleados, un estado de seguridad y cariño a la labor que desempeñan.

#### 2.3.4. ANALISIS DE NECESIDADES EN LOS MANDOS INTERMEDIOS

Qué se entiende por análisis de necesidades

Debemos entender por necesidad "la carencia de algo en función de una norma, de un patrón, de un deber ser".

Necesidades de mandos intermedios significa "todo aquello que les falta para coincidir con el patrón teórico y preestablecido sobre ellos".

El análisis de necesidades es el proceso científico de confrontación entre hecho y teoría; entre el ser de los supervisores y el deber ser de la supervisión. El análisis de necesidades de mandos intermedios es muy complejo: los hechos caen dentro de un campo interdisciplinario en el que la psicología, la sociología, la antropología y la ecología tienen en parte, la aportación individual de estas ciencias, la cual no tiene ya fuerza necesaria ni aún en equipo. La diversidad de empresas, de regiones, de culturas, de modalidades y subgrupos de supervisión, no puede diagnosticar y analizar sus necesidades, por la carencia de un marco conceptual en donde las necesidades tendrían sentido.

### 2.3.5. INTEGRACION Y CAPACITACION DE LOS MANDOS INTER-MEDIOS

#### a) Integración de los cuadros intermedios

Los cuadros intermedios tienen función de intermediarios entre la Dirección y los ejecutantes. Por consiguiente, sus relaciones son difíciles porque el papel de unos y otros es profundamente distinto; sus intereses son a menudo opuestos (en materia de los problemas de salarios, horas de trabajo, etc.). Los asalariados se agrupan en organizaciones sindicales encargadas de defender estos intereses, y también, a menudo, determinadas ideologías o movimientos sociales inspiran a los unos y no a los otros, todo lo cual hace que exista una brecha en la organización, brecha lo suficientemente ancha para que la comunicación resulte difícil.

Así pues, la Dirección tiene la idea de que sólo domina la situación de modo imperfecto, toda vez que los mandos son normalmente, el órgano por donde las órdenes pasan y se descomponen, las comunicaciones suben y bajan. Se decía que este cuadro de mandos es lo más transparente posible, que transmite sin deformación y sin lagunas.

#### b) Capacitación de los mandos intermedios

Los niveles intermedios tienen vital importancia para la marcha y desarrollo de los gobiernos estatales, quienes no pueden permanecer ajenos al dinamismo del medio-

en que se mueven.

La institución requerirá de mayor cantidad de personal más eficiente y mejor preparado para hacer frente a sus demandas; personal que absorba funciones directivas, técnicas y administrativas, y personal que realice funciones operativas, y es éste, un personal que debe estar más técnica y profesionalmente capacitado.

Los recursos humanos, establece Geisler, "son un factor fundamental"; se dice con frecuencia, y con la misma frecuencia se ignora, que el éxito o fracaso de un organismo depende, en mayor o menor medida, de la efectividad de su personal.

La cada vez más ardua competencia para obtener recursos humanos con capacidad técnica y profesional, conjugada a la escasez de los mismos, hace necesario dirigirse hacia otras soluciones, una de las cuales, quizá la más viable y efectiva, es el proceso continuo de proyección y desarrollo de sus propios recursos humanos; es así como la capacitación y el desarrollo de personal adquieren su real dimensión, al mismo tiempo que se enfrentan a su verdadero problema.

Es notorio el énfasis que a últimas fechas se ha dado a la capacitación, y obedece al sorprendente y acelerado ritmo de las innovaciones tecnológicas y científicas. Hemos visto ampliarse en forma notable la variedad de habilidades y conocimientos

esenciales, lo que a su vez ha incrementado dramáticamente los niveles de experiencia y capacitación aceptables. Basta un análisis superficial para admitir que cada día es más jugoso - el renglón de capacitación dentro de los presupuestos, ya sean generales o departamentales. La proliferación de cursos y de instituciones dedicadas a impartirlos, pudiera bien reforzar - la afirmación anterior.

Esta planeación, para poder funcionar en forma adecuada, necesita del cumplimiento de lo que llamaremos pre-requisitos básicos para la planeación de la capacitación.

1. Que exista conciencia en los altos niveles de la trascendencia que tiene para la organización, la planeación de recursos humanos, de la cual se desprenden programas racionales, de carácter continuo de capacitación y desarrollo de ejecutivos

La planeación de personal es un concepto de difícil comprensión por parte de la alta dirección, en virtud de - que es más evidente cuando falta, que cuando existe.

Tomando como base lo que hemos establecido, un programa de capacitación sólo reunirá las características de -- efectividad, eficiencia y adecuación cuando surge de - una conciente y cuidadosa planeación de personal; se - agudiza la creciente importancia que tiende a romper, -

de algún modo, toda la actitud recelosa y obviamente -  
anacrónica que obstaculice su operación.

2. Para que la capacitación sea efectiva y eficiente, es -  
necesario que dichos programas estén diseñados de mane-  
ra tal que se dirijan a solucionar necesidades o defi--  
ciencia de nuestros recursos humanos, que hayan sido -  
cuidadosamente detectados.

Deberán de realizar estudios y programas que tiendan a -  
su descubrimiento, desechando la capacitación que no -  
tiene más base que una apreciación subjetiva, hecha por  
el encargado de entrenamiento y/o el jefe inmediato, -  
que con frecuencia no hacen más que inventar necesida--  
des de capacitación, trayendo como consecuencia lógica-  
una ineficiente inversión en capital humano.

Los recursos de que disponemos para capacitación son es  
casos, y probablemente lo seguirán siendo, por lo que -  
es indispensable que su utilización sea eficiente; de -  
aquí surge en toda su magnitud la importancia que tiene  
la realización de estudios detectores de una manera pre  
cisa de necesidades de capacitación, que tiene nuestro-  
personal.

Una vez detectadas estas necesidades, podremos diseñar-

los programas de capacitación que se encaminen directamente a una mejora sustancial en los recursos humanos de la empresa. Solo entonces podremos esperar resultados y estaremos empezando a hacer capacitación verdaderamente positiva.

La ineficiencia produce actitudes difíciles de erradicar, que influenciarán negativamente programas futuros, haciendo más compleja la tarea de capacitar. Los directivos empezarán a dudar de que la capacitación sea la respuesta de sus demandas y ¿qué decir del participante del programa que no encontró en todo lo expuesto en el mismo, ninguna herramienta que utilizar ventajosamente en la solución de su problemática diaria? ¿Cómo dejar de mencionar los ilustrativos casos de organismos que se acarcan a solicitar programas de capacitación, "sobre lo que sea", en su afán de cambiar las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores?

Es dramático pensar que se considera la capacitación como una especie de elixir estandarizado que cura a todo aquel enfermo que lo toma.

Es difícil detectar las necesidades reales. Cuántas veces no se piensa que la solución a la baja de eficiencia del personal, es prepararlo, mejorar en aspectos técni-

cos, cuando la causa real del problema descansa en actitudes humanas o, viceversa, la solución de un problema - está fundamentalmente basada en una determinación clara del mismo, a la cual se llega a través del estudio de los índices y de la investigación.

3. Otro de los problemas más frecuentes que surgen en el proceso de capacitación, es la tendencia a generalizar - necesidades. Las necesidades de capacitación son y siguen siendo individuales, personalísimas, por lo que es erróneo y peligroso hacer inferencias grupales u organizacionales.

Puede ser, de hecho sucede repetidas veces, que áreas comunes de deficiencia entre los recursos humanos de un organismo, no son en todo caso, privativas de un solo nivel, o de un solo tipo de trabajador, sino que se dan en complejos heterogéneos que complican más su tarea de superación, pues aunque el tema sea genérico, la intensidad de la necesidad, las diferencias en niveles culturales, y la presencia de problemas de símbolos, fruto de vivencias frescas de los capacitandos, originan variaciones que condicionan indefectiblemente el aprovechamiento individual.

La capacitación debe ser entendida como un proceso individual, y las variaciones provenientes de esa realidad deben reconocerse y canalizarse en forma positiva, y no "ignorarse por conveniencia". De acuerdo a lo anterior, es una utopía hablar de cursos estandarizados, puesto que no podemos oportunamente estandarizar ni las características, ni las cualidades ni el comportamiento humano, lo que ha sido, entre paréntesis, la piedra filosofal de las teorías tradicionales de organización, que buscan cambiar individuos dentro de los cuadros del organigrama, como si se tratase de piezas intercambiables.

Ahora bien, si las necesidades son individuales y el proceso de la capacitación, un proceso individual, es por simple razonamiento lógico que la determinación de necesidades sea casuística, y que la formulación de programas, aún cuando tengan aspectos generales, también lo sea.

Así pues, antes de iniciar la formulación de planes específicos, antes de decidir el tema, el método y el lugar, es imprescindible que hayamos asegurado herramientas que nos permitan la determinación de necesidades; sólo así podremos fijar prioridades y obrar conforme a un objetivo, el que dotará de mayores posibilidades de éxito a la capacitación.

¿Cuáles son los elementos que distinguen el trabajo de un supervisor de de sus subordinados? Esencialmente es la planeación, la dirección y el control de las tareas asignadas al personal que está dentro de los límites de su autoridad. Estos elementos están presentes siempre, sea cual fuere la filosofía de la administración.

Un número significativo de programas de entrenamiento para mandos intermedios tiene y debe realizarse en la misma institución; alguna de las razones de esta conclusión, ya deben ser evidentes. Una de las dificultades en hacer ésto, es el temor de los supervisores de que ellos están entrenando a sus subordinados para que los reemplacen, sin que tengan una visión clara de a dónde van a ir ellos mismos.

Debe estar claro que un entrenamiento efectivo no puede hacerse en unas cuantas semanas, antes de que tenga lugar una serie de movimientos ascendentes entre el personal administrativo, y después que las selecciones sean hechas definitivamente. Hacerlo de esta manera no es entrenamiento, sino únicamente emplear un programa de orientación. Pero entrenar a la gente antes de su selección específica, para una promoción, indica potencial éxito y fracaso en todos los niveles de la jerarquía, además de crear temor en todos los niveles en donde la gente se está entrenando, como reemplazo para que ellos que no han sido elegidos para un entrenamiento promocional.

Algunas personas piensan que han llegado a la máxima perfección a que pueden llegar, y que su trabajo está en peligro. Este problema puede ser tratado en parte, teniendo el entrenamiento como un programa continuo en su desarrollo, más que una simple preparación. Mientras mayor sea el número de personas entrenadas, bien sea por medio de la preparación para una promoción o para llevar a cabo más eficientemente sus actuales trabajos, muchos de estos temores desaparecen o son atenuados.

#### 2.3.6. LOS MANDOS INTERMEDIOS EN LA EMPRESA MEXICANA

Se ha demostrado desde el sexenio pasado, preocupación latente y necesaria para resolver los problemas, basada en la especialización y desarrollo de los mandos intermedios.

##### a) Reclutamiento

Es la técnica utilizada para allegarse al personal que requiere la institución, existiendo las fuentes conocidas como interna y externa.

En determinadas instituciones gubernamentales, se seleccionan a los propios trabajadores, logrando que las diversas jerarquías de mando se conviertan en pasos sucesivos promocionales. Sin embargo, el reclutamiento interno presenta varios problemas, según la naturaleza de las relaciones obrero-patronales; se torna diferente en los organismos donde existe el contrato colectivo, considerando al personal de mando, como de confianza.

Otro aspecto problemático lo representan los excompañeros, por no considerarlo la persona idónea para el puesto, y los prejuicios naturales, como la envidia, la incertidumbre de cómo va a responder, etc.

El reclutamiento interno de los mandos intermedios de niveles no mínimos, también produce efectos diversos; el comportamiento como mando no difiere mucho del resto de los trabajadores; - la persona seleccionada para el ascenso, no siempre es percibida por los demás como el individuo adecuado, ni el merecedor de tal distinción, produciendo sentimientos de abatimiento, coraje, envidia, etc.

Las fuentes de reclutamiento externo son las diversas universidades o institutos en donde, cada día más, se forman los profesionales de la administración.

#### b) Niveles de los mandos intermedios

La posición de los mandos intermedios, generalmente no está escalonada como para permitir un desarrollo dentro de la organización; es frecuente que entre los niveles de la supervisión directa de los trabajadores, y los siguientes niveles, existan diferentes distancias en jerarquía, pago y consideración, sumamente importantes para las instituciones.

#### c) Adiestramiento

La capacitación o adiestramiento no es considerado como un gas

to en la actualidad, sino como una inversión que produce los mejores dividendos; preparar los mandos intermedios es desarrollar mejores resultados en sus áreas de supervisión y en el logro total de la institución.

A medida que el adiestramiento es utilizado en los mandos intermedios y en todo el personal, mayores son los beneficios que brinda al desarrollo de México.

d) Relaciones Humanas

El problema se origina desde la definición de mandos intermedios y qué es lo que esperamos de ellos. Por lo general, creemos que es el hombre con ciertas cualidades como energía, decisión, comprensión, iniciativa, capaz de resolver todos los problemas que se susciten, siendo siempre una especie de líder típico en su grupo, que guarda estrechas y positivas relaciones humanas, tanto con el personal subordinado como con el superior, una especie de "all management" u hombre orquesta.

e) Consideración final

Es necesario realizar una investigación sociológica, tecnológica y psicológica de nuestro propio comportamiento; nuestro comportamiento como empleados y como supervisores. Es conveniente conocer los factores que han conducido al éxito a numerosas personas de mando intermedio, así como nuestra propia realidad

económica, cultural y política.

- . El aplicar nuestros criterios particulares en cada organismo para la selección, capacitación, desarrollo e integración de los mandos intermedios, no puede esperar - el resultado de tales investigaciones, ya que el grado de desenvolvimiento es acelerado y no permite demora.
- . Los resultados generales de los procedimientos, por más técnicos que sean, deben ser valorados esperando para - que produzcan las transformaciones deseadas.
- . Los mandos intermedios actuales tienen muchas virtudes - y participan activamente para que se tomen decisiones - óptimas y no exageradamente teóricas.
- . El comportamiento humano individual y en grupos, aplicado a los mandos intermedios, tiene aún muchas lagunas, - y da lugar a numerosos puntos de vista y alternativas - de acción. Se requieren mejores trabajadores a través - de mejores mandos intermedios, y queremos mejores, seleccionándolos con técnicas más apegadas a las necesidades organizacionales, requiriendo de ellos, lo que puedan dar, no lo que imaginamos que darán.

Deberán conocerse las técnicas que den un mejor conocimiento entre el dirigente idóneo y los grupos de traba-

jadores, basándose en las técnicas de las relaciones hu-  
manas, en la tecnología, y en la propia psicología del-  
aspirante a los mandos intermedios.

---

Las citas de este capítulo se tomaron del documento: Administra-  
ción de Personal y Mandos Intermedios en la Organización Estatal,  
Centro Nacional de Productividad Mexicana.

## CAPITULO III

### ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA CAPACITACION EN LA S.H.C.P.

SUMARIO: 3.1. Antecedentes de la Capacitación en la S.H.C.P.-  
3.2. Objetivo General de la Capacitación y Desarrollo. 3.3. -  
Areas Responsables de la Capacitación.

#### 3.1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN LA S.H.C.P.

En el año de 1940, época en la que ya se estaban conquistando los derechos laborales de los trabajadores al servicio del Estado, un grupo de personas empleados en la S.H.C.P., se propusieron establecer un Centro de Capacitación para sus compañeros, a los que ellos mismos iban a impartir las prácticas y conocimientos que los hicieran superarse en sus labores. Entre estos iniciadores y primeros profesores están los nombres del C.P. Francisco Echeverría Hernández y la secretaria María de la Luz Chávez de Rubio, así como otras personas que siguieron secundando ese servicio inspirado en un alto sentido de solidaridad humana, ya que los recursos con los que se contaba, eran exiguos y apenas satisfacían los gastos indispensables.

En el mes de abril de 1946, por Acuerdo Presidencial y siendo-

Secretario de Hacienda y Crédito Público, el Lic. Ramón Beteta, se formuló el Reglamento de la Academia de Capacitación Técnica para empleados de la Secretaría, el cual se transcribe a continuación:

ARTICULO 1. "En cumplimiento de lo que dispone en su fracción-VII el Artículo 41 del Estatuto de Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión, se establece la Academia de Capacitación para empleados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cual tiene por objeto:

- I. Impartir al personal de la Secretaría, los conocimientos indispensables para el mejor desempeño de las labores que tienen encomendadas, y facilitar los ascensos a que tengan derecho conforme al Reglamento General de Escalafón.
- II. Preparar a las personas que deseen ingresar al servicio de la Secretaría.
- III. Difundir mediante conferencias y publicaciones periódicas, conocimientos generales relacionados con temas hacendarios"

Asimismo, se estipulaba en este Reglamento, la preparación que debería impartir la Academia a las personas de nuevo ingreso al

servicio de la Secretaría.

La Dirección de la Academia quedaba a cargo de un Consejo integrado por: un Consejero representante de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, un Consejero representante del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y por un Consejero designado de común acuerdo por los dos anteriores, y quien tendría a su cargo la Secretaría del Consejo.

El día 22 de junio de 1946, se publicó el Decreto expedido por el Presidente de la República, Manuel Avila Camacho, en el que se legalizaba el establecimiento de la Academia de Capacitación Técnica de la Secretaría, para el mejoramiento intelectual del personal al servicio de la citada dependencia.

Los cursos que se impartían en la Academia, eran los siguientes: Cursos de Vistas Aduanales que habían sido incorporados desde la promulgación del Decreto Presidencial en 1946.

Hasta el año de 1965, el curso de secretariado (se llamaba preparatorio, porque con él se podía ingresar al de Contadores Fiscales). La carrera de Contador Fiscal comprendía 4 años de estudios contables y hacendarios. Tenía una inscripción ilimitada pero había una gran deserción.

Otro de los cursos impartidos era el de Pagadores, el cual es-

taba integrado por empleados de Hacienda, del ejército y de la Armada. Esto se debía a que los Pagadores de la Federación, - dependían de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

También se impartían varios cursos optativos de uno o dos semestres: taquigrafía, mecanografía, corte y confección e inglés.

Había un curso de Archivonomía que estaba organizado y atendido por funcionarios del Departamento de Archivo de la Secretaría del Ramo, con una duración de 2 años, dedicado especialmente a los empleados de las oficinas de archivo.

El curso de Vistas Aduanales, que desde 1946 fue incorporado a la Academia de Capacitación, se impartía por maestros que eran, en su mayoría, funcionarios de la Dirección General de Aduanas. El curso se iniciaba cada 4 años; a partir de 1966 se escolarizó por grados, del primero al cuarto año, llevando las muestras que formaban un museo de muestreo para el mejor conocimiento de los artículos que generalmente pasan al país por sus aduanas fronterizas: aéreas, marítimas y postales.

En 1972, por Decreto Presidencial, se retiró de la Academia de Capacitación el curso de Vistas Aduanas, pasando a depender de la Subsecretaría de Inspección Fiscal.

El 21 de agosto de 1975 se firmó el Convenio entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Colegio de Bachilleres,

para incorporar el Plan de Estudios de Bachillerato. El Decreto se publicó el 12 de septiembre de 1975. Al amparo de este Convenio, se impartieron: cursos de secretariado con bachillerato escolarizado, con una duración de tres años.

También se impartió el curso de Técnico Hacendario y Técnico - Presupuestal, con una duración de tres años. Este plan de estudio terminó en julio de 1981, con un total de: una generación de técnicos Presupuestales y tres generaciones de Técnicos Hacendarios.

La preocupación de las autoridades fiscales mexicanas, en materia de capacitación aduanera, data de los principios de nuestro siglo, de modo que la creación de la Escuela Nacional de - Capacitación Aduanera, en 1972, vino a satisfacer las actuales necesidades en materia de capacitación aduanera.

Antes de que la capacitación aduanera quedara oficialmente establecida, el Administrador de la Aduana de Veracruz, Don Javier Arrangoiz, al terminar las horas de oficina reunía a los empleados que voluntariamente querían asistir, para hablarles de los sistemas establecidos, de las disposiciones legales y de la necesidad de capacitarse para tener derecho a ascender; quienes destacaban, eran favorecidos con puestos superiores.

En 1904 fue nombrado el Sr. Arrangoiz, primer Director General de Aduanas, donde encontró serias dificultades para lograr la-

colaboración de elementos preparados en administración aduanera, tanto en materia jurídica como en peritaje para el aforo de mercancías. Esto lo hizo pensar en la necesidad de crear en México una academia de conocimientos aduanales, dependiente de la propia Secretaría de Hacienda.

El 10. de enero de 1904 quedó establecida oficialmente la escuela, cuya capacitación estaba enfocada hacia el trabajo, ya que lo que se pretendía era no solo capacitar a los aspirantes a empleado aduanal, sino a los ya empleados. También se estableció una enseñanza escolarizada, a fin de formar profesionalmente a los vistas aduanales, aún cuando no contaran con el reconocimiento de estudios profesionales por parte de la Secretaría del Ramo de Educación, pues tal reconocimiento se logró en 1975, ya elegido el planter en Escuela Nacional de Capacitación Aduanera, que otorga grado en el nivel de Licenciatura (vista aduanal).

En 1980, con motivo de la reestructuración de la Procuraduría Fiscal de la Federación, se han venido realizando programas de capacitación, por lo que se considera necesario establecer un organismo de consulta y evaluación de las actividades de la coordinación de capacitación, para alcanzar plenamente los objetivos en materia de capacitación y actualización de esta dependencia.

Para tal propósito se crea una Comisión Consultiva, integrada por representantes de cada una de las Subprocuradurías Fiscales metropolitanas, y la Coordinación Regional, así como con la participación de expertos en derecho financiero.

Las funciones de esta Comisión Consultiva, serán las de proponer, analizar y evaluar los programas, políticas y lineamientos generales y especiales respecto de la capacitación y actualización del personal técnico de la Procuraduría Fiscal de la Federación.

### 3.2. OBJETIVO GENERAL DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO

El objetivo primordial de la capacitación y desarrollo, es el de mejorar al trabajador, dándole herramientas para ser más competente y realizar su labor cotidiana con más interés y mayor sentido de responsabilidad. Lo hecho hasta ahora, no ha sido más que el inicio de una larga tarea, si realmente se pretende elevar los niveles de eficiencia en el servidor público; para ello se requiere seguir contando con el apoyo de la Oficialía Mayor y de la Dirección General de Administración, el cual ha sido total y decidido. Asimismo, sería conveniente irlo logrando de todos y cada uno de los Directores Generales, a muchos de los cuales se deben también los logros alcanzados.

De igual manera sería conveniente sensibilizar en la capacitación a los mandos intermedios de la Secretaría, labor ya inicida, pero que debe continuar; mejorar la organización interna, buscando siempre el aprovechamiento óptimo de los recursos existentes dentro de la Secretaría. Esto podría ser, organizando seminarios sobre temas básicos de la realidad económica y social de México, destacándose la importancia que tiene la admnistración pública en la planeación y el desarrollo económico. Además, se tratarían aspectos técnicos de la organización admnistrativa, como dirección de oficinas, motivación y supervisión de personal, y otros de la misma naturaleza. Asimismo, es

establecer un sistema de administración y desarrollo de personal, que al mismo tiempo que garantice los derechos de los trabajadores, propicie el ejercicio honesto y eficiente de sus funciones, para contribuir a la consecución de los objetivos y metas de la Secretaría, así como del Gobierno Federal en general.

Para lograr lo anterior, se requieren las siguientes recomendaciones:

Recomendación Núm. 1

Integrar el sistema de administración y desarrollo de personal en los ámbitos global, sectorial e institucional, a través del desarrollo armónico de los subsistemas que lo componen.

Recomendación Núm. 2

Establecer el órgano central administrador del sistema, que vincule los mecanismos normativos, ejecutivos, operativos y consultivos, señale lineamientos para el desarrollo de una política congruente y unitaria, conforme a las disposiciones legales vigentes; que evalúe resultados y corrija dispersiones incongruentes y duplicaciones y, además, preste asesoría en la materia, - al Ejecutivo Federal.

Recomendación Núm. 3

Vincular las acciones de los órganos y mecanismos encargados de la administración y desarrollo de personal público en los nive-

les global, institucional y sectorial, mediante la estructura- que se describe.

Recomendación Núm. 4

Elaborar catálogos de funciones específicas de las dependen- - cias, en los que se describan con precisión las actividades - concretas que deben desarrollar los trabajadores.

Recomendación Núm. 5

Elaborar el Catálogo General de Puestos de la Federación, con- base en los catálogos de funciones específicas por dependencia, en el cual los puestos se ordenen en ramas y éstas en grupos.

Recomendación Núm. 6

Establecer estructuras escalafonarias, en las que las líneas de ascenso se comuniquen unas con otras, para permitir que los tra- bajadores tengan siempre la posibilidad de ascender hasta los - máximos niveles del escalafón.

Recomendación Núm. 7

Implantar procedimientos escalafonarios que garanticen una co-- rrecta evaluación de los factores que integran el derecho de as- censo.

Recomendación Núm. 8

Establecer procedimientos adecuados para comprobar la posesión de los conocimientos y aptitudes que el puesto demande, y evaluar periódicamente el desempeño y la eficiencia en el puesto.

Recomendación Núm. 9

Integrar las actividades de capacitación y desarrollo al sistema de administración de personal.

Recomendación Núm. 10

Vincular las actividades de capacitación y desarrollo, con los programas prioritarios del Gobierno Federal y de las instituciones en lo particular.

Recomendación Núm. 11

Responsabilizar a las unidades de capacitación, de la identificación de las necesidades reales de la institución, y del seguimiento y evaluación del personal capacitado, así como del adecuado aprovechamiento de los conocimientos adquiridos por el personal.

Recomendación Núm. 12

Establecer una estrecha vinculación entre los programas de capacitación y el sistema escalafonario, con el objeto de que la capacitación sea un efectivo instrumento, mediante el cual los trabajadores obtengan los ascensos escalafonarios.

Recomendación Núm. 13

Establecer un programa-presupuesto para efectos de capacitación, a partir de criterios que permitan ponderar el costo-rendimiento y el costo-beneficio.

Recomendación Núm. 14

Establecer programas integrales de capacitación -globales, sectoriales e institucionales-, que abarquen a todos los niveles-jerárquicos y a todas las unidades desconcentradas.

Recomendación Núm. 15

Integrar en los programas de capacitación, todas aquellas opciones que amplíen los medios de superación individual y de desarrollo institucional, así como las oportunidades de estudio que ofrecen al Gobierno de México, los de países y organismos internacionales.

Recomendación Núm. 16

Aprovechar para fines de capacitación, los recursos educativos y de tecnología con que cuentan las instituciones del Sector Público.

Recomendación Núm. 17

Fomentar en el personal una actitud ampliamente participativa,

con base en estudios que permitan conocer el grado de integración e identificación del personal con las instituciones y el trabajo que realizan.

NOTA: De acuerdo a las características de la investigación, - se tomaron las recomendaciones más apropiadas, omitiendo la numeración progresiva del documento: Colección: Administración y Desarrollo de Personal Núm. 1, dándole una numeración distinta.

### **3.3. AREAS RESPONSABLES DE LA CAPACITACION**

## PROCURADURIA FISCAL DE LA FEDERACION\*

La Procuraduría Fiscal de la Federación, a través de la Coordinación de la Capacitación, viene realizando programas de capacitación y actualización en materia fiscal.

El programa permanente de formación y desarrollo, está enfocado básicamente a la formación de Abogados Hacendarios, los cuales satisfacen los requerimientos para cubrir plazas vacantes, así como para los ya existentes dentro de la Procuraduría y - Subprocuradurías Fiscales Centrales y Regionales.

El contenido del programa, refleja la materia de competencia - asignada a la Procuraduría Fiscal de la Federación, así como - los elementos técnicos y prácticos que se estiman, mínimos necesarios para la formación y desarrollo de los abogados interesados en el campo del derecho fiscal y que desean incorporarse a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Objetivo General

Formar y orientar a los abogados estudiosos del Derecho Fiscal con deseos de ingresar a la Secretaría de Hacienda y Crédito -

---

\* Documento de la Procuraduría Fiscal de la Federación. - Coordinación de Capacitación. Programa Permanente de - Formación y Desarrollo de Abogados Hacendarios.

Público, y satisfacer sus necesidades de superación y desarrollo en el ámbito de competencia de la Procuraduría de la Federación, y continuar con la formación de su criterio jurídico-fiscal, mediante la resolución de casos concretos que le sean planteados en la Subprocuraduría Fiscal a la que quede adscrito.

### Programa

El programa contempla 7 unidades, de las cuales, 5 son 85% teóricas, y las 2 restantes 100% prácticas.

La Unidad I, pretende dar una visión general acerca del papel del abogado frente al razonamiento lógico jurídico, así como el de desarrollar su capacidad intelectual en los campos de la metodología jurídica y técnicas de la investigación, redacción y expresión jurídica.

La Unidad II, propone definir y analizar el marco constitucional de la materia hacendaria a la luz de la organización del Poder Legislativo, quien la formula; la organización de la administración pública, quien la ejecuta y aplica y, la organización de la competencia del Poder Judicial y del Tribunal Fiscal de la Federación, quienes la interpretan frente a un esquema de defensa por violaciones de los servidores públicos y trabajadores que manejan las finanzas públicas y principales ejecutores de la Ley.

La Unidad III, presenta el régimen jurídico impositivo mexicano y el Sistema Nacional de Coordinación Fiscal con Entidades Federativas y el Departamento del Distrito Federal para su defensa en juicio ante un esquema jurídico de infracciones y conductas delictivas investigadas, y sanciones por la autoridad fiscal y por el Ministerio Público Federal; y las defensas administrativas que los contribuyentes pueden promover ante la propia autoridad fiscal que dictó las resoluciones que determinan créditos fiscales.

La Unidad IV, enfatiza la importancia en el conocimiento de la organización, funcionamiento y obligaciones fiscales de la empresa moderna ante los procedimientos de comprobación de las obligaciones fiscales, de la visita domiciliaria y las facultades de fiscalización de la autoridad hacendaria, así como la capacidad de negociación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la celebración de actos y contratos de préstamos internacionales, y la estrategia de defensa que realiza la Procuraduría Fiscal de la Federación en su papel de asesor y abogado fiscal en este tipo de operaciones internacionales y de otros juicios en los que sea parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La Unidad V, se avoca al conocimiento del Sistema Monetario Mexicano, a la regulación de las divisas, al crédito público y al Sistema Bancario Nacional, con la finalidad de que el Aboga

do Hacendario esté en posibilidades de participar en la formulación de opiniones, informes dictámenes y de proyectos legislativos en el ámbito de la competencia de la Procuraduría Fiscal de la Federación en estas materias.

La Unidad VI, de carácter 100% jurídica y de clínica, se capacita al Abogado Hacendario para utilizar el conjunto de sus actividades intelectuales asimiladas, para llevar a cabo la estrategia de la defensa formal y procesal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ante los Tribunales de la República, y a preparar su intervención ante el Congreso de la Unión, en la formulación de los proyectos legislativos de carácter hacendario y fiscal, así como de su participación en otros foros de consulta jurídica.

La Unidad VII da a conocer la importancia y el perfil del Abogado Hacendario en la realidad económica del país, así como las funciones que puede desarrollar en los distintos órganos administrativos que integran los Poderes de la Unión Mexicana en instituciones académicas, o bien como abogado de empresa. En esta Unidad se llevarán a cabo visitas y prácticas de campo en las instituciones y tribunales del país.

Cada una de las materias teóricas que integran las unidades del Programa, tendrán una duración mínima de 10 horas, no así las prácticas y de clínica, que requieren de mayor duración, atendiendo a los esquemas de procedimientos de defensa en juicio.

## INSTITUTO NACIONAL DE LA CAPACITACION FISCAL\*

El proyecto de Programa 1983-1984, por una parte tiene como antecedente y fundamento la investigación realizada sobre necesidades de capacitación, el análisis de la información que de ella se obtuvo, la determinación de los problemas clave sobre la materia y en las consecuentes líneas de solución que de ellos se derivaron para el corto, mediano y largo plazo, es por otra parte la continuidad de los planteamientos, esquemas y estrategias presentados para el desarrollo de la capacitación, con un enfoque sistemático y coordinado, con el propósito de que la Administración Tributaria cumpla mejor con su cometido.

Función Estructura Organizacional

La función esta institucionalizada y claramente definida en el INCAFI, en la mayoría de las dependencias, tanto a nivel central como regional, aún no se cuenta con una correspondencia y complementación funcional/orgánica: en los casos en que existe una infraestructura, ésta es insuficiente y en muchos casos mezclada al manejo de recursos humanos.

---

\* Documento del Instituto Nacional de Capacitación Fiscal. Programa Integral de Capacitación de la Subsecretaría de Ingresos 1983-1984.

Por lo anterior, todo proceso de capacitación, yendo desde la -  
detección de necesidades hasta la retroalimentación, se ve severa-  
mente afectado, ya que la función existe sin el instrumento -  
orgánico necesario como para realizar las tareas que le corres-  
ponden.

### Situación Global

En la Subsecretaría de Ingresos, la capacitación se está propor-  
cionando en un nivel de grave insuficiencia, tanto en calidad -  
como en cantidad. Los actos que en la materia se realizan, --  
aunque importantes, no están satisfaciendo las necesidades para  
mejorar la operación, supervisión y dirección que la organiza--  
ción requiere.

### Objetivo Mayor

Capacitar al personal de la Subsecretaría de Ingresos para que-  
adquieran los conocimientos y habilidades necesarios para desem-  
peñar óptimamente las funciones que tiene a su cargo.

### Objetivo Mayor Formatividad

Establecimiento y desarrollo de funcionarios y empleados de ca-  
rreira, especializados en las disciplinas inherentes a la adminis-  
tración tributaria, con la infraestructura y sistemas necesarios  
como para dotar a la organización del flujo continuo de personal

de carrera que ésta requiere para cumplir mejor con su función.

#### Objetivo Adiestramiento en el Puesto

Satisfacer las necesidades de la Subsecretaría de Ingresos en cuanto a inducción, adiestramiento, capacitación y actualización para el corto y mediano plazo, de manera sistemática y coordinada, a través de entrenamiento, eminentemente de contenido práctico dirigido a mejorar la eficiencia de funcionarios y empleados en las tareas específicas de su puesto, orientado a mejorar las áreas con labores de supervisión y operación.

#### Descripción Genérica

Programa que involucra a todas las dependencias de la Subsecretaría de Ingresos, con una parte orientada a formar funcionarios y empleados de carrera, y otra parte dirigida a dar satisfacción a necesidades vinculadas directamente con las funciones y tareas de los puestos que integran la Administración Tributaria. Esta parte tiene además una sección especializada en ubicar y familiarizar en su puesto y entorno funcional, a empleados de nuevo ingreso, y a los que cambien de posición en la organización.

El énfasis está colocado en adiestramiento en el puesto; este entrenamiento está concebido con un carácter eminentemente prác

tico, para períodos cortos e intensos, bajo régimen sistemático que se fundamenta en desarrollar instructores y materiales, con diseño para provocar efectos multiplicadores, se aplica a áreas con labores netamente de supervisión y operación. Su elasticidad permite fusionar y engranar los programas de capacitación - que cada dependencia tenga con el sistema aquí propuesto, sin - intervenir en el contenido técnico; las adecuaciones necesarias solo tocan aspectos de forma de transmisión de datos, de desarrollo de prácticas y talleres, de ángulos didácticos en general.

El área formativa o de carrera está integrada por un conjunto - de especialidades funcionales, ordenados en módulos en un arreglo matricial. Los módulos con la debida graduación, selección y discriminación se aplican a funcionarios/empleados de diferente nivel. La matriz cuenta con una sección dirigida a la formación y desarrollo de empleados de soporte administrativo.

El producto principal de la matriz es directivos de diferente nivel y de función múltiple; además su estructura permite la generación de rutas a través de los módulos que dan satisfacción a necesidades de formación, acelerada actualización y de complementación en especialidad.

El área formativa tiene enfoque académico, su duración promedio

por especialidad es de 300 horas.

Es un programa de fondo con objetivos a mediano y largo plazo.- Las actividades de inducción, adiestramiento en el puesto y deformación están engranados y dispuestos de tal manera que sus respectivos objetivos están alineados, se adicionan y complementan.

### Consideraciones

El adiestramiento esencialmente tiene como finalidad fortalecer al empleado en su puesto al incrementar éste sus conocimientos y desarrollar las habilidades inherentes a sus actividades. Como el adiestramiento se realiza dentro del horario de trabajo, para no retrasar las metas que cada área tiene y con el fin de agilizar las acciones, los programas que se implanten tendrán una duración entre 40 y 180 horas, distribuidas en dos módulos y llevados a cabo en el horario que acuerde la dependencia correspondiente y el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal.

Dada la importancia que tiene el adiestramiento y sus repercusiones en el área de trabajo, los programas de adiestramiento en el puesto serán producidos y validados desde el punto de vista técnico por el Jefe del Departamento o el inmediato superior del empleado a adiestrar, verificando que el contenido del pro-

programa sea esencial para lograr lo previsto en cuanto a conocimientos y habilidades.

Al concluir el adiestramiento, los empleados recibirán un certificado en reconocimiento de su aprendizaje.

Con la finalidad de verificar la eficiencia de los programas, - adecuarlos o actualizarlos, así como para constatar los cambios de conducta del adiestrado, se realizará el seguimiento de los programas para efectos de retroalimentar todo el proceso. El - aspecto normativo de los programas de adiestramiento estará dado por el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal.

#### Módulo I INDUCCION ADMINISTRATIVA

##### Contenido:

Integración del grupo a través de ejercicios vivenciales (dos - horas). Inducción a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.- Inducción a la Subsecretaría de Ingresos.- Inducción a la dependencia que corresponda el entrenado.- Inducción al Sistema Integral de Recaudación.- Inducción sobre administración de recursos humanos.- Interrelación funcional (derechos y obligaciones).- Familiarización al área de trabajo.

Nota: Las inducciones a la Secretaría de Hacienda y Crédito Pú

blico, Subsecretaría de Ingresos y de la dependencia a que correspondan los entrenados, estará a cargo de los responsables de capacitación del nivel regional o central, según el caso. Las inducciones al Sistema Integral de Recaudación, estarán bajo responsabilidad de personal de los centros de procesamiento regional; Centro de Procesamiento Metropolitano o Dirección de Informática, según el nivel en que se esté operando. Finalmente, la Administración de Recursos será impartida por personal de las unidades de Recursos Humanos, cuando se trate del nivel regional por la Subdirección de Recursos Humanos de la Coordinación General de Administración. Cuando se refiera a personal central, el nivel, peso y profundidad de las inducciones estará coordinado y supervisado por el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, a través de los responsables de capacitación.

## Módulo II INDUCCION TRIBUTARIA

### Contenido:

Actividad hacendaria del Gobierno Federal.- Origen del Derecho Fiscal.- Facultades del Congreso de la Unión en materia hacendaria.- Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos de la Federación. Sujeto, objeto, tasa y base de cada uno de los gravámenes a cargo de la Subsecretaría de Ingresos.- Estructura del Código Fiscal.- Nacimiento y extinción del Crédito Fiscal.- Inducción a -

la Coordinación Fiscal.

Módulo I  
FAMILIARIZACION Y ANALISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Contenido:

Conocimiento de la tarea.- Conocimiento documental de la tarea.

Correlación de la tarea con otras funciones y dependencias.

Nota: La finalidad de este módulo es recopilar información del área y organizarla para que mediante el adiestramiento del personal se resuelvan las deficiencias debidas a una falta de instrucción en el puesto, con el objeto de que se convierta el empleado en experto de sus actividades.

Módulo II  
ADIESTRAMIENTO EN EL PUESTO

Contenido:

Exhibición de una película motivacional para integrar al personal a su área y compañeros de trabajo.- Identificación de las actividades operativas del puesto.- Clasificación de las actividades por orden de importancia y periodicidad.- Flujo de información del puesto.- Manejo general de criterios.- Aplicación de

criterios en el trabajo.- Aplicación de parámetros de producción del adiestramiento en el puesto.

Nota: El propósito fundamental de este módulo es lograr que cada empleado desarrolle con mayor eficiencia sus actividades, logrando con esto aumentar la productividad de su área, al hacer un uso adecuado de sus conocimientos y habilidades, así como del material, equipo y tiempo que tenga asignado para trabajar.

**MATRIZ Y ESQUEMA DEL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACION 1983/84.**

SUBPROGRAMAS

ACELERADA  
CAPMODULAR

ACTUALIZACION  
CAP. TEMATICA

PERSONAL DE NUEVO INGRESO REUBICADO Y CUANDO DE REQUIERA	INDUCCION	TIEMPOS	NOMBRE	AREA	MODULOS																				OBJETIVO													
					I INDUCCION ADMINISTRATIVA										II INDUCCION TRIBUTARIA																							
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS QUE CUMPLAN CON LOS REQUISITOS	DESARROLLO	25-50 HORAS	INDUCCION ADMINISTRATIVA Y TRIBUTARIA	D.G.R.	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX	UBICA Y FAMILIARIZA			
				D.G.F.	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX				
				D.G.P.I	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX				
				D.G.T	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX				
			C.G.A	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX					
			C.G.E.F	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX					
			EMPLEADOS QUE CUMPLAN CON LOS REQUISITOS	DESARROLLO	300 HORAS	TECNICO Y DE CL.	D.G.R.	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX	FORMA Y DESARROLLA
							D.G.F.	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX	
							D.G.P.I	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX	
							D.G.T	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX	
C.G.A	I	II					III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX				
C.G.E.F	I	II					III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX				
D.G.R.	I	II					III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX				
EMPLEADOS NO TECNICOS	DESARROLLO	300 HORAS	SECRETARIAL	D.G.F.	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX	FORMA Y DESARROLLA PARA EL SOPORTE ADMINISTRATIVO			
				D.G.P.I	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX				
TECNICOS	ADAPTACION	5 100 HORAS	ADIASTRAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO	D.G.R.	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX	ESTABLECE ESTANDARES DE PRODUCCION INDIVIDUAL Y DEPARTAMENTAL			
				D.G.F.	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX				
				D.G.P.I	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX				
				D.G.T	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX				
				C.G.A	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX				
				C.G.E.F	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	XXVII	XXVIII	XXIX	XXX				

Métodos, Técnicas y Medios Didácticos

Para llevar a cabo la ejecución del Programa Integral de Capacitación en forma eficiente, y lograr su aprovechamiento óptimo, se utilizarán los diversos métodos, técnicas y medios didácticos existentes, entre los cuales se enuncian:

- Métodos (Metodología)
- Método Inductivo
- Método Inductivo-deductivo
- Método Deductivo-inductivo

## Técnicas (o formas didácticas)

- Philips 66
  - Corrillo
  - Mesa Redonda      Técnicas  
   discursivas
  - Sesión Panel
  - Simposio
  - De ideas asociadas
  - Seminarios
- Explicativas o  
Expositivas  
Narrativas  
Descriptivas**

## Técnicas

- De unidades de trabajo
- Conferencias

## Grupales

- De trabajo por equipos
  - Discusión dirigida. Debate
- Interrogativas**

- Asamblea Foro
- De casos
- De simulación
- De asignación de tareas Interrogativas
- De lectura comentada
- De intercambio de ideas Dialogadas
- Demostrativas
- De escenificación

#### Medios (o auxiliares didácticos)

- Pizarrón
- Rotafolio
- Franelógrafos
- Filminas
- Diapositivas (acetatos)
- Proyector
- Retroproyector
- Videgrabaciones
- Gráficas
- Esquemas
- Láminas

Los métodos, técnicas y medios anteriormente enunciados, deberán ser utilizados de acuerdo a los objetivos de los eventos de capacitación, nivel, profundidad y características de los participantes, con el objeto de hacer lo más dinámico posible-

el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### Duración

Inducción Administrativa y Tributaria. De 25 a 50 horas, dependiendo de las necesidades del personal para su ubicación y familiarización en la estructura y funciones de la dependencia a que pertenezca.

### Desarrollo

Cada especialidad funcional tiene aproximadamente 300 horas de duración.

Adiestramiento en el puesto de trabajo. Varía de 5 a 100 horas, dependiendo de las tareas del puesto de que se trate.

## ACTIVIDADES DEL INCAFI

Apoyo Directo

Es todo aquel servicio de carácter permanente, competencia del Instituto; se proporciona de manera directa al personal y dependencias de la Subsecretaría de Ingresos.

Video Información Interactiva

Continuar, reforzar y consolidar los servicios que en este rubro presta el Instituto, a todas las dependencias de la Subsecretaría de Ingresos, según se requiera, y en función de la capacidad instalada.

Cursos específicos sobre diseño

Continuar, reforzar y consolidar los servicios que en este rubro presta el Instituto, a todas las dependencias de la Subsecretaría de Ingresos, según se requiera, y en función de la capacidad instalada.

Centro de Documentación

Continuar y ampliar el servicio de biblioteca especializada, - conforme a funciones. Establecer la normatividad para uniformar el servicio y sistemas de clasificación en los centros de documentación de la Subsecretaría de Ingresos.

### Becas

Se continuará con el sistema de becas a funcionarios y empleados, sin costo para la Secretaría, con un total estimado de 600 para 1983, y 650 para 1984; se implementará el sistema de desarrollo tecnológico, como complemento del Programa Integral de Capacitación y estímulo a instructores y personal técnico - que desarrolle materiales.

### Publicaciones

En función de disponibilidades presupuestales, y con un mecanismo para el autofinanciamiento parcial de la Revista Investigación Fiscal, 2a. época, por medio de campaña de suscripción pagada, se reanudará la publicación bimestral de la misma, incrementándose su tiraje.

### Viabilidad

La Subsecretaría de Ingresos, además de estar sometida a un intenso proceso de cambio y evolución, tiene la necesidad de incrementar rápidamente su capacidad recaudatoria. Esto produce un gran impacto en todos los elementos que la integran, especialmente en el humano. Lo anterior, hace que la organización esté en el punto en el que se requiere indispensablemente, de capacitación sistemática, uniforme, coordinada, eficiente e intensa, que ayude objetivamente al mejor manejo de las tareas que tiene a su cargo; para ello, y dentro de los limitantes y -

condiciones actuales, es inaplazable el decidir e implementar un programa de capacitación con las características mencionadas.

Para lo anterior se requiere:

1. Que exista una complementación y correspondencia funcional-orgánica de capacitación en las áreas de nivel central y regional, conductos por medio de los cuales se puede llevar a la realidad operativa el Programa Integral propuesto.
2. Fusionar y adecuar todos los programas sectoriales que de capacitación existen en las áreas, con el Programa Integral.

#### Consideraciones Finales y Conclusiones

El cambio estructural de sistemas, y la dinámica propia de la Subsecretaría de Ingresos, requiere que paralelamente y al mismo ritmo, mejoren en la operación, evoluciones, y se desarrollen los elementos humanos que la integran. Las tareas pueden realizarse con menos esfuerzo, más eficientemente; los cambios a consolidarse y constituirse en procesos irreversibles en menos tiempo, con un sistema integral de capacitación.

Por las características de la Administración Tributaria, un pro

grama como el propuesto requiere de una profunda participación de las dependencias que componen el organismo. La organización ya está lo suficientemente madura para lograrlo.

El programa puede establecer una evidente y objetiva relación del costo-beneficio de la capacitación.

El costo de la ausencia de capacitación o de aquella hecha sistemáticamente, es enorme. Ya es tiempo de que la Subsecretaría de Ingresos cuente con un instrumento de capacitación a su altura.

## ACADEMIA DE CAPACITACION\*

A partir de mayo de 1979, se inicia dentro del Gobierno Federal mexicano un programa para mejorar la administración del personal federal, identificada durante el período 1965-1970, como uno de los aspectos más apremiantes.

Dentro de ese programa, destaca por su importancia, el subprograma relativo a la capacitación y desarrollo de personal, que permite la movilización del empleado público dentro del nuevo sistema escalafonario básico para la implantación del servicio civil de carrera administrativa, instrumento fundamental para crear una burocracia profesional que permita el óptimo desarrollo de las funciones a ella encomendadas.

La Academia de Capacitación, congruente con ese esfuerzo, ha iniciado a partir de 1981, un plan de capacitación para empleados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que cada vez se acerque más a la instrucción para el puesto; que desarrolle en los participantes las aptitudes y actitudes necesarias para el desempeño adecuado de sus funciones.

En el año de 1982, se introdujo la metodología para la detección de necesidades de capacitación, permitiéndoles a las diversas departamentalizaciones de la Secretaría, formular sus

---

\* Documento de la Academia de Capacitación. Manual de Organización para Capacitación.

planes de trabajo, acercándose cada vez más al objetivo de la capacitación para el puesto. Pero, es hasta 1983 cuando la Academia de Capacitación cuenta con los elementos suficientes para hacer congruentes los programas de capacitación de las áreas, con los requerimientos del trabajo, mediante un plan de capacitación integral, el cual a partir de un ciclo de inducción a las funciones y estructuras de la SHCP, dirige la capacitación hacia los aspectos especializados y específicos que requieren los empleados de esta Secretaría.

### Objetivos

El plan de capacitación en el área de administración, pretende el logro de los siguientes objetivos:

1. Proporcionar a los empleados en general, de toda la SHCP, inducción al trabajo que se realiza en esta dependencia, a partir del conocimiento de los marcos normativos mayores, como son la estructura y funciones del aparato administrativo del Estado, los aspectos básicos de la Constitución Política, hasta llegar al análisis específico de las Subsecretarías, Oficialía Mayor, Procuraduría Fiscal y Tesorería de la Federación, a las cuales estén adscritos los empleados.
2. Proporcionar a los empleados ubicados en puestos que requieren para el desempeño de sus funciones de conocimiento

tos específicos de administración; capacitación básica - sobre el estudio de la administración, principalmente - de la Administración Pública. Asimismo, darles a conocer la intención con la cual el Gobierno Federal utiliza el instrumental administrativo, así como la metodología, esfuerzos, resultados, ventajas y desventajas de - la reforma a la Administración Pública, iniciada como - un proceso permanente a partir de 1965, como un medio - para adecuar el funcionamiento del aparato administrativo del Estado a los fines de desarrollo del país, y a - la satisfacción de las necesidades sociales.

3. Proporcionar a los empleados, cuando requieren para el - desempeño de las funciones de los puestos que ocupen, - de estudios especializados de administración, cursos - que les permitan profundizar en los aspectos teóricos y prácticos de los principales tópicos de la administra-- ción.

### Políticas

1. Impartir el ciclo de inducción a todo el personal de la SHCP, integrando grupos de empleados, de acuerdo a su - adscripción, para capacitarlos sobre la estructura y - funciones de estas grandes áreas:

- . Subsecretarías
  - . Tesorería de la Federación
  - . Procuraduría Fiscal
  - . Oficialía Mayor
2. El ciclo básico debe impartirse al personal que requiera del conocimiento general de administración, para el desarrollo de sus labores. Dentro de este grupo se encuentran los mandos superiores, los mandos medios, los analistas de estudios profesionales, los analistas de estudios administrativos, los jefes de grupo o sección, y el personal que sin ocupar alguno de los niveles mencionados, cuente con estudios a nivel profesional.
3. En los cursos de especialización, deberán participar los empleados cuyas funciones se relacionen con aspectos específicos de la administración, dentro de los cursos de especialización que se han señalado. Estos cursos se designarán a solicitud de las áreas y constituirán la terminal de la capacitación en cuanto a especialización y profundidad. En los casos en que no se reúna a la población necesaria para el curso, se invitará a personal general, interesado.
- Se sugiere, para que un empleado pueda participar en estos cursos, que sea requisito previo haber cursado los ci

culos de inducción a la SHCP y básico, para el programa de administración.

1. Administración de Recursos
2. Proceso Administrativo
3. Instrumental Matemático
4. Ergonomía o estudios del Trabajo
5. Sistemas de Información

En los casos en que ya exista metodología normativa sobre cualquiera de estos temas, diseñada por los organismos responsables de la Administración Pública Federal, la capacitación se enfocará a la forma de operarlas.

Este objetivo es uno de los más importantes, ya que relaciona la capacitación con las labores específicas que los empleados realizan normalmente en sus puestos.

4. Para el caso de empleados cuyas necesidades de capacitación sean específicas a un aspecto parcial de los programas señalados en el inciso anterior, se proporcionará capacitación con la profundidad y análisis que se requiera en el tema solicitado.

Conclusiones

- 1a. Es importante impartir capacitación a todos los empleados de la SHCP, sobre inducción a la estructura y funciones de la Administración Pública mexicana, y específicamente de la misma SHCP, que les permitirá conocer la importancia de sus funciones a nivel individual dentro de los marcos normativos. Asimismo, ubicarse en su doble calidad de ciudadanos y servidores públicos.
- 2a. En el caso de capacitación en el área de administración, los participantes deben tener, antes de llegar a los cursos específicos, un conocimiento básico sobre la Administración Pública y la Reforma permanente que el Gobierno Federal ha llevado a cabo en su aparato administrativo, a partir de 1965, así como sus perspectivas para el período 1982-1988.
- 3a. Es necesario continuar enfocando la capacitación al puesto, para contribuir a mejorar la eficacia del trabajo, desarrollando las aptitudes y actitudes en los empleados, para lograr el óptimo desarrollo de las funciones propias del puesto que ocupan.
- 4a. Es necesario en un futuro, proporcionar a los empleados capacitación para el movimiento escalafonario dentro del nuevo escalafón de puestos, al iniciar el funcionamiento del servicio civil de carrera administrativa en la SHCP.

## DESCRIPCION DE CURSOS ESPECIFICOS

ADMINISTRACION DE RECURSOS	HUMANOS	Administración del Personal Federal Servicio Civil de Carrera Administrativa Administración de Sueldos y Salarios Evaluación del Desempeño
	FINANCIEROS	Contabilidad General Contabilidad Gubernamental Análisis e Interpretación de Estudios Financieros Finanzas Públicas
	MATERIALES	Administración de Almacenes Inventarios Mantenimiento de Inmuebles
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	PLANIFICACION	Programación Lineal Planeación Integral
	ORGANIZACION	Manual de Procedimientos Organización y Métodos Desarrollo Organizacional
	DIRECCION	Estilos de Dirección Toma de Decisiones Supervisión y Control de Personal Habilidades Directivas Administración por Objetivos
	CONTROL	Auditoría Operacional Control de Gestión Auditoría Administrativa

## ESCUELA NACIONAL DE CAPACITACION ADUANERA\*

Programas diversos sobre cursos de capacitación y actualización dirigidos a:

- I. Subjefes de Aduana
- II. Manejadores de Fondos (Cajeros)
- III. Celadores del Reguardo Aduanal Mexicano
- IV. "Técnicas Aduaneras", dirigido a funcionarios de la Dirección General de Aduanas, funcionarios aduaneros de los países hermanos de Centroamérica y ejecutivos de instituciones relacionadas con nuestro comercio internacional.
- V. Agentes Aduanales en todo el país
- VI. Secretarias Ejecutivas
- VII. Valorador Aduanal
- VIII. Formación del Licenciado en Vista Aduanal

Curso de Capacitación para Aspirantes a Subjefes de Aduanas

Este curso está integrado por las siguientes asignaturas:

---

\* Documento de la Escuela de Capacitación Aduanera. Programas diversos sobre Cursos de Capacitación impartidos por la E.N.C.A.

1. Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público
2. Legislación Aduanera
3. Legislación Arancelaria
4. Valoración Aduanera
5. Administración Aduanera
6. Infracciones Aduaneras
7. Créditos Fiscales
8. La Documentación en la Importación

Curso de Capacitación para Aspirantes a Manejadores de Fondos

Este curso está integrado por las siguientes asignaturas:

1. Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público
2. Legislación Aduanera.
3. Legislación Arancelaria
4. Valoración Aduanera
5. Administración Aduanera
6. Codificación y Registro Fiscal
7. Manejo de Fondos y Valores
8. Caja Registradora
9. La Documentación en la Importación

Curso de Capacitación para aspirantes a Celador del Resguardo Aduanal Mexicano

Este curso está integrado por las siguientes asignaturas:

1. Legislación Aduanera
2. Valoración Aduanera
3. Legislación Arancelaria
4. Infracciones Aduaneras
5. La Documentación en la Importación
6. Administración Aduanera
7. Funciones Generales y Específicas del Resguardo Aduanal Mexicano
8. El Instructivo sobre Vestuario, Insignas, Gafetes y Escudo del R.A.M. y Formulación de Documentos Oficiales
9. Análisis de Documentos en las Visitas Domiciliarias
10. Revisión de Vehículos (automóviles, trenes y aviones)

Curso Internacional sobre Técnicas Aduaneras

Este curso está integrado por las siguientes asignaturas:

1. Introducción a la Economía
2. Integración Económica
3. Nomenclatura Aduanera
4. Problemas de Clasificación Arancelaria
5. Derecho Aduanero
6. Infracciones y Delitos Aduaneros

7. Convenios Internacionales en Materia Aduanera
8. Sistemas de Valoración
9. Control del Valor

### Curso de Actualización para Agentes Aduanales

El objetivo del Curso es actualizar los conocimientos generales del Agente Aduanal, para el desempeño integral de sus funciones, el cual está integrado por los siguientes módulos:

<u>Módulo I</u>	INTRODUCCION	Contenido. Definición de Agente Aduanal, explicación de los objetivos y métodos del curso; dinámica del grupo sobre un compromiso de trabajo.
<u>Módulo II</u>	LEGISLACION ADUANERA	Contenido. Nivel constitucional, artículo 131 constitucional, tratados internacionales, leyes ordinarias, reglamentos, etc., técnica y estructura del Código Aduanero; las Reformas del Código Aduanero.
<u>Módulo III</u>	LEGISLACION ARANCELARIA	Contenido. Revisión del Sistema de la Nomenclatura Aduanera; características, naturaleza y finalidades; Ley del Impuesto de Importación y Exportación (Tarifa).
<u>Módulo IV</u>	VALORACION ADUANERA	Contenido. Elementos y objetivos de las definiciones del valor; elementos constitutivos del impuesto aduanero; Modalidades de los impuestos; valoración basada en el precio pagado o por pagar; transacciones que pueden estipular un precio no admisible.

<u>Módulo V</u>	INFRACCIONES ADUANERAS	Contenido. Revisión del catálogo de infracciones; La falta de facturas y equivalentes; Contrabando, presunciones y sanciones; La tenencia ilícita de mercancías; Revisión de las reglas del procedimiento de sanciones; Recursos.
<u>Módulo VI</u>	LA DOCUMENTACION EN LA IMPORTACION	Contenido. Los motivos para el cambio de formas; La forma de pedido de importación; Composición de la forma; El cobro del Impuesto al Valor Agregado; El porqué del IVA; Elementos fundamentales; Estructura general de la Ley del IVA; Bienes que no causan IVA; Garantía del Impuesto General de Importación

Curso Básico Específico para la preparación de Secretarías Ejecutivas

Este curso está integrado por las siguientes asignaturas:

1. Administración Aduanera
2. Elementos fundamentales de la Legislación Arancelaria
3. Técnicas de Archivo
4. Redacción de Correspondencia y Gramática Reflexiva
5. Documentación y Tramitación Aduanera
6. Prácticas de Taquimecanografía
7. Relaciones Humanas

Valorador Aduanal. Curso de Capacitación

En este curso se imparten las siguientes asignaturas, con Plan

de Estudios en dos semestres:

Primer Semestre

Legislación Aduanera I  
 Valoración Aduanera I  
 Tarifa de Importación I  
 Merceología  
 Derecho Fiscal I  
 Comercio Internacional  
 Inglés I

Segundo Semestre

Legislación Aduanera II  
 Valoración Aduanera II  
 Tarifa de Importación II  
 Finanzas Públicas  
 Inglés II  
 Matemáticas y Procesamiento de Datos  
 Títulos de Operación de Crédito

Licenciatura en Vista Aduanal (Plan de Estudios Semestral)

Elenco de Asignaturas. Primer Semestre

Materia: INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL DERECHO

Objetivo: Adquirir los conocimientos fundamentales sobre la ciencia del derecho y sus principales ramas.

Temas principales:

La ciencia jurídica; Las fuentes del Derecho; clasificación de las normas jurídicas; La Ley, su naturaleza y sus elementos; Ambito de aplicación de la Ley.

Materia: HISTORIA DE LA ADUANA

Objetivo: Dar a conocer los elementos para establecer las necesidades de la aduana actual, verificando como punto de análisis, las etapas históricas por las que atravesó la aduana en el mundo como institución - ahora al servicio público, para que los alumnos - comprendan el tributo de las gabelas, derechos o tributos, para imbuirlos del afán de servicio a dicha institución, que tan importante papel juega en la economía de un país.

Temas principales:

Antecedentes de la aduana en el mundo; Antecedentes históricos de la aduana de la organización ro-

mana; La aduana en la edad media, en el renacimiento; La aduana en España; Los tributos entre los aztecas; La aduana en México; La aduana moderna en México; Organizaciones aduanales internacionales.

**Materia:** RELACIONES HUMANAS

**Objetivo:** Dar a conocer teórica y prácticamente, las normas y convencionalismos que rigen el trato interpersonal en general, y particularmente en el medio aduanero, para el logro del desempeño óptimo de las funciones profesionales del Vista Aduanal.

**Temas principales:**

La personalidad; La persona; Necesidades de los individuos; Las Relaciones biopsíquicas humanas; Conducta social del ser humano desde el punto de vista psíquico; El desarrollo personal; La personalidad constitutiva; La imagen del servidor público; La función social del Estado mexicano.

**Materia:** HISTORIA Y GEOGRAFIA ECONOMICA Y POLITICA DE AMERICA LATINA

**Objetivo:** Conocer la evolución histórica de la geografía; asimismo, tendrá presente los parámetros económicos en que se desenvuelve, y tendrá una visión general de la situación económica y política de los países latinoamericanos.

**Temas principales**

Introducción a la geografía económica; Localización geográfica en base a los parámetros económicos; Países de más alto desarrollo de América Latina y países de menor desarrollo Económico

**Materia:** ECONOMIA POLITICA I

**Objetivo:** Conocer los conceptos fundamentales de la economía; las funciones principales del Estado; los aspectos básicos de la oferta y la demanda, y la aplicación de una política fiscal y arancelaria en materia de

comercio exterior; saber cuáles son las principales mercaderías que nuestro país importa y exporta, destacando la función del Vista Aduanal como técnico en el ámbito de la economía nacional.

**Temas principales:**

Bases fundamentales de la economía; Métodos de investigación económica y las leyes económicas; Las necesidades, la utilidad, los bienes económicos, - el salario y el trabajo; El capital; Los recursos naturales.

**Materia:** MÉTODOS DE ESTUDIO

**Objetivo:** Facilitar el desarrollo de las cualidades intelectuales del estudiante; enseñar al alumno a lograr una actitud creativa y activa en el estudio; ayudar al alumno a adquirir las técnicas necesarias para aumentar su rendimiento escolar.

**Temas principales:**

Cómo exponer oralmente, la motivación y el proceso de aprendizaje; Cómo organizarse para estudiar eficazmente; Cómo leer libros de texto y cómo leer más aprisa; Cómo utilizar la biblioteca; Cómo presentar exámenes.

**Materia:** LEGISLACION ARANCELARIA Y MERCEOLOGIA

**Objetivo:** Conocimientos fundamentales del arancel aduanero - en el desarrollo económico industrial del país.

**Temas principales:**

Arancel o tarifa; Leyes de los impuestos generales de importación y exportación; Estudio coordinado - arancelario merceológico de: animales vivos y productos del reino animal, productos del reino vegetal, grasas y aceites animales y vegetales. Productos de las industrias alimenticias; Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; Tabaco.

Materia: INGLES

Objetivo: Dar al estudiante las bases para aprender a hablar y escribir en inglés de uso común, así como proporcionar las bases para el aprendizaje del inglés - técnico-aduanero.

Temas principales:

Identificación de personas y cosas; Localización de personas, cosas y lugares; Uso de las formas más simples de cortesía y lenguaje común utilizado en las tiendas; Información simple concerniente a los empleos, casas y vida; Vocabulario técnico.

Materia: QUIMICA I

Objetivo: Expresar qué es un elemento químico; qué es un compuesto químico; qué es una mezcla dentro de los aspectos químicos y aduanales; cómo se encuentran - clasificados los elementos químicos científicamente y aduanalmente; qué aspectos legales y aduanales y científicos influyen en la clasificación de los elementos químicos.

Temas principales:

Química inorgánica (elementos químicos) metales, - metaloides, no metales, y aleaciones.

NOTA: Para el plan de estudios en Licenciatura en Vista Aduanal, se tomó como ejemplo el primer semestre, anotando objetivos de la materia, así como sus temas principales. En los demás semestres, sólo se anunciarán las materias (las cuales también tienen sus objetivos y temas principales).

## Segundo Semestre

- II.1 Derecho Administrativo
- II.2 Legislación Aduanera I
- II.3 Economía Política II
- II.4 Métodos y Técnicas de Investigación
- II.5 Merceología I
- II.6 Legislación Arancelaria I
- II.7 Inglés II
- II.8 Química II

## Tercer Semestre

- III.1 Derecho Fiscal
- III.2 Legislación Aduanera II
- III.3 Legislación Arancelaria II
- III.4 Dinámica Social
- III.5 Merceología II
- III.6 Mecánica I
- III.7 Inglés III
- III.8 Química III

## Cuarto Semestre

- IV.1 Legislación Arancelaria III
- IV.2 Legislación Aduanera III
- IV.3 Problemas Económicos y Políticos de México
- IV.4 Mecánica II
- IV.5 Química IV
- IV.6 Merceología III
- IV.7 Inglés IV
- IV.8 Desarrollo Económico

## Quinto Semestre

- V.1 Legislación Arancelaria IV
- V.2 Legislación Aduanera IV
- V.3 Comercio Internacional

- V.4 Electricidad
- V.5 Química IV
- V.6 Estadística aplicada al Comercio Internacional
- V.7 Inglés IV
- V.8 Merceología IV

#### Sexto Semestre

- VI.1 Legislación Arancelaria V
- VI.2 Legislación Aduanera V
- VI.3 Electrónica I
- VI.4 Química VI
- VI.5 Procesamiento de Datos
- VI.6 Inglés VI
- VI.7 Merceología V
- VI.8 Integración Económica

#### Séptimo Semestre

- VII.1 Legislación Arancelaria VI
- VII.2 Servicio Social
- VII.3 Tramitaciones Aduaneras
- VII.4 Electrónica II
- VII.5 Química VII
- VII.6 Inglés VII
- VII.7 Merceología VI

#### Octavo Semestre

- VIII.1 Servicio Social
- VIII.2 Seminario de casos de Legislación Aduanera
- VIII.3 Seminario de Tesis
- VIII.4 Seminario de Casos de Merceología y Legislación Arancelaria

**HIPOTESIS**

**HIPOTESIS**

- I. El proceso de capacitación diseñado e implantado en el sector público (S.H.C.P.), no se encuentra vinculado con un sistema de promociones y ascensos; por tanto, los capacitados no obtendrán en plazo breve, el ascenso a que aspiran como consecuencia directa de dicha capacitación.
  
- II. En la medida en que los programas de capacitación partan del principio de planeación, contribuirán a satisfacer las necesidades de la institución y sus recursos humanos.

#### 4.2. PLANEACION DE LA INVESTIGACION

Dentro de todo proceso de investigación se debe elaborar un -- plan de acción mediante el cual y a través de una estructura es pecífica, se controle la recopilación de los datos. Esta es- - tructura es llamada diseño de la investigación; su función es - asegurar que los datos necesarios sean recogidos exacta y económicamente.

Para lograr eficazmente la planeación de la investigación, es - necesario prever una serie de pasos que hay que dar. Estos pa- - sos con frecuencia son llamados colectivamente, procedimiento - de investigación o proceso de investigación. Este proceso de - investigación consiste en una serie de pasos o actividades, las cuales dependen de alguna medida, de cada una de las demás. Por consiguiente, para poder estructurar la primera actividad o pa- - so, se tomará en cuenta el segundo, y así sucesivamente, hasta llegar al éxito deseado o al cumplimiento de los objetivos esta blecidos y lograr los mejores resultados.

El proceso de investigación está dividido en los siguientes pa- - sos:

1. Definición del problema
2. Tipo de investigación

3. Elección de fuentes de investigación
4. Determinación del método de muestreo
5. Tipo de cuestionario a utilizar
6. Trabajo de campo
7. Tabulación, interpretación y análisis de datos
8. Informe
9. Conclusiones y recomendaciones

Para lograr una planeación adecuada de la investigación, es necesario elaborar el plan que incluya una estructura teórica y - diversas posibilidades de representación. Para la realización- de este plan se utilizó la expresión matemática, la cual consis- te en hacer uso de los métodos estadísticos, ya que tiene una - función importante para la planeación de la investigación. Me- diante este método se podrán hacer pronósticos, calcular el -- muestreo y probabilidades.

#### Diseño de la Investigación

Para la realización de este trabajo, y con base en las caracte- rísticas de la organización donde fue realizada la investiga- - ción, se utilizó la investigación concluyente, ya que ésta brin- da información, la cual servirá para poder adoptar una decisión racional, ya que aclararía parcialmente la situación existente- dentro de la organización. Estos estudios deberán ser elabora-

dos para un propósito definido, y tienen que incluir la interpretación por parte del investigador.

### Investigación descriptiva

Los estudios descriptivos se plantean para obtener el punto de vista de los encuestados, en base a las preguntas formuladas en los cuestionarios hechos por el investigador con un propósito definido.

Los estudios descriptivos variarán en una hipótesis específica, ya que mediante ésta, se podrá definir el supuesto de lo que se quiere investigar, y se tratará de obtener una descripción completa y exacta de una situación, cubriendo todas las fases deseadas, con el fin de evitar que el sesgo sea mínimo en la recolección de datos. Todo esto con el objeto de reducir los costos, y sobre todo para reducir el error a que está sujeta la interpretación.

### Tipos de diseños de Estudios Descriptivos

Para la realización de la investigación, se utilizó el método estadístico, que se ocupa del estudio completo de pocos factores en un número mayor de casos. Puesto que incluye más casos, el método estadístico está enfocado o diseñado, para datos masivos. En vez de comparar casos individuales, este método es usa

do en la recolección y el estudio de datos de muchos tipos. El diseño del método estadístico, puede ser puramente descriptivo, es decir, si el objetivo fuera describir la situación existente en un momento particular, el diseño de la muestra del estudio - tendería a ser una sección representativa del universo.

### Ventajas:

1. En comparación con los estudios de casos, éstos implican - un número relativamente grande de observaciones, ya que se requiere un análisis y uso de técnicas adaptadas a los datos masivos, y no individualmente.
2. La objetividad con que puede hacerse el análisis, ya que se computan promedios y porcentajes.
3. Generalizaciones más precisas mediante conclusiones generales con unos pocos casos, los cuales son típico del universo.

### Fuentes de Información

Las fuentes de información son aquellas a las que se recurren, - con el objeto de obtener toda la información necesaria acerca - de lo que queremos conocer. En general, todo investigador tiene a su disposición dos tipos de datos o fuentes de información que son:



Para la realización del trabajo, fue necesario recurrir a ambas fuentes, ya que mediante la recopilación de los datos secundarios se llegó a una determinada conclusión; por otro lado, estas fuentes de información pueden proporcionar datos de gran valor y tienen ventajas considerables como la economía tanto en tiempo como en dinero.

#### Fuentes de Información Secundaria

**Fuentes Internas.** Se encuentran dentro de la empresa, como son: informes de investigaciones anteriores, hechos por o para la organización; estadísticas; archivo de los departamentos que integran la organización, y los presupuestos generales.

**Fuentes Externas.** Al acudir a las fuentes externas, implica que se han agotado todas las fuentes internas existentes.

Los datos externos pueden ser divididos en cuatro clases:

1. Datos de censo y registro.
2. Informes sobre proyectos individuales circulados en enciclopedias, libros, monografías, boletines y publicaciones-

periódicas.

3. Datos recopilados para la venta sobre una base comercial.
4. Datos diversos.

Los datos utilizados para este trabajo fueron primordialmente - los informes sobre proyectos individuales circulados públicamente, cuyas fuentes son:

- o El Gobierno Federal
- o Los Colegios Superiores o Universidades
- o Las Asociaciones Profesionales

#### Fuentes de Información Primaria

Una vez que se ha especificado la información que se necesita - para resolver el problema, se tiene que proceder a hallar esa - información mediante alguna de las fuentes primarias existentes, como son:

- o Encuestas por correo
- o Encuestas por teléfono
- o Entrevista personal sin cuestionario
- o Entrevista personal con cuestionario
- o Observación

Para la recopilación de la información se utilizó la entrevista personal con cuestionario, ya que mediante este método se ha de reunir la información haciendo preguntas a las personas que pueden tener los datos deseados. Se prepara un formulario o modelo estandarizado mediante una lista de preguntas que se harán a los entrevistados, y espacios en los que anotarán las respuestas.

#### 4.3. VENTAJAS DEL CUESTIONARIO

- a) Su diversidad, ya que puede abarcar casi todos los problemas de la investigación.
- b) Puede estudiar el conocimiento, las intenciones, las motivaciones, las creencias y opiniones de las personas.
- c) Es más económico y rápido que la observación.
- d) Se obtiene más información que por cualquier otro método
- d) El entrevistador puede observar y recoger datos sobre el nivel socioeconómico del entrevistado.

#### Universo o Población

Definición. Universo o población, es el grupo entero de particulares que el investigador desea estudiar, y respecto de los cuales planea generalizar.

El grupo de elementos deben de reunir ciertas características homogéneas, las cuales son objeto de una investigación. Para su estudio se dividen en:

- o Universo o población finita, se considera cuando el número de elementos que lo constituyen, sea menor de cien mil.

o Universo o población infinita, se considera cuando el número de elementos que los constituyen sea mayor de cien mil.

Para la elaboración de esta investigación, se recurrió a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cual está dividida - en diferentes áreas; tomando como el total del universo al área de la Subsecretaría de Ingresos, con el objeto de recopilar la información, cuyo total fue de 189 personas (mandos intermedios, Jefes de Departamento). Por este motivo, se utilizó el universo o población finita.

**Muestra.** El diseño de la muestra es el grupo reducido de personas seleccionadas representativas del universo, en donde se pueden estudiar y medir los mismos fenómenos que ocurran en él.

La primera tarea en el muestreo, es definir cuidadosamente qué grupo de personas han de ser entrevistadas, qué características tienen, cómo deben seleccionarse, etc.

Dentro de la investigación se empleó el muestreo probabilístico, ya que cada persona tiene la misma posibilidad de ser elegida.

Para que la muestra alcance los objetivos preestablecidos, debe reunir las siguientes características:

a) Ser representativa

Refiriéndose con ésto, a que en la muestra deben estar todos aquellos elementos que contengan las mismas cualidades y características que la totalidad del universo o población.

b) Ser suficiente

Porque la cantidad de elementos seleccionados deberán ser el mínimo para que represente a la población o universo.

Por otra parte, el tamaño de la muestra no tiene que ver con el tamaño del universo; es decir, que la muestra no es proporcional al universo, lo que realmente determina el tamaño, es la precisión que se requiere de la información a la proporción de individuos con las características que nos interesan. Es recomendable el muestreo en vez del examen de toda la población, por las siguientes razones:

1. Menor costo

Debido a los gastos, se harán sobre una mínima parte del universo del estudio, y no sobre la totalidad del mismo.

2. Menor tiempo

Se obtiene con mayor rapidez la información, ya que sólo se entrevista una pequeña parte del universo.

### 3. Confiabilidad

Porque habrá seguridad en futuras muestras, y se podrá emplear con entera confianza en próximas entrevistas de otros universos sometidos a estudio, y porque con una muestra se puede obtener hasta un 99% de confiabilidad en los datos.

### 4. Control

Porque se tendrá a la mano el resultado final del estudio y servirá de consulta, comparación y evaluación de los resultados de la información, y un número pequeño limitado de entrevistas, se podrá controlar mejor.

## 4.4. OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS

## 1. ¿Por qué medio se enteró del curso?

Difundir la existencia de algún curso, a través de un medio de comunicación adecuado, traerá consigo una buena planeación por parte de la unidad encargada de impartir la capacitación, y así los posibles asistentes conocerán los objetivos, temas y duración y, en general, por medio del documento informativo, se detallarán todos los puntos a tratar.

## 2. Señale las causas por las que se le autorizó la asistencia al curso.

El objetivo es determinar cuáles fueron las causas por las que se autorizó la asistencia al curso; conocer si fue por respetar la capacitación como un derecho y obligación de los trabajadores, si estaba contemplado dentro del programa, o bien, como una necesidad de la organización y del mismo empleado.

## 3. Indique cuál fue la duración

La finalidad es conocer si realmente se está cumpliendo con los principios de la planeación dentro del programa establecido, en lo que se refiere a la duración, ya que es importante principiar y terminar a la hora programada de

cada sesión, así como tratar de prever situaciones posibles durante el desarrollo del curso. También con el objetivo de conocer si la impartición de la capacitación se otorga dentro de la jornada laboral, en horarios en que no afecten la atención al público.

4. ¿En qué porcentaje considera haber utilizado los conocimientos adquiridos durante el curso, las últimas semanas?

El objetivo primordial es conocer el grado de aprovechamiento de los capacitados, si las acciones de capacitación adquirirán eficacia a través de los programas de capacitación, si se han incrementado en conocimientos, si han desarrollado sus habilidades, etc., para lograr un mejor desempeño en el puesto.

5. Indique cuáles son las causas, en el caso de que no haya utilizado esos conocimientos.

Será importante conocer las causas de que no se hayan utilizado los conocimientos adquiridos, con el fin de poder evaluar los programas de capacitación; pueden servir de retroalimentación para iniciar el ciclo.

6. Indique los rendimientos en el desempeño de las labores que tenía antes de haber recibido el curso, y con posterioridad al mismo.

Dentro de un Programa de Capacitación será muy importante conocer los rendimientos obtenidos dentro del curso, ya

que probablemente el contenido de la capacitación a impartir, no fue el mismo contenido de las funciones que desempeña el trabajador, y esto trae como consecuencia un bajo rendimiento, el cual afecta a la organización y al trabajador, y sobre todo, habrá una disminución de eficiencia de los servicios públicos.

7. Una vez identificado el porcentaje en el desempeño de sus labores, indique las causas por las que considera haber mejorado.

Dada la importancia que tiene un desempeño adecuado de las labores, es necesario conocer si los programas de capacitación están acordes con las necesidades de la función que se desempeña, si se ha utilizado el material adecuado y habitual de trabajo, relativo a los cursos que se imparten en forma directa, y si ha mejorado con los instructores que imparten el curso.

8. ¿Cree usted que la capacitación que ha recibido sea la adecuada para las funciones que desempeña?

Es muy importante conocer el aprovechamiento de la capacitación, la cual servirá como base para una evaluación, de acuerdo al curso tomado, en relación con las funciones que se desempeñan, con el fin de poder programar dichos cursos con el objeto de que el empleado pueda aprovechar esos conocimientos, y así pueda satisfacer sus necesidades perso-

nales, como de la institución, y con esto poder aspirar a un ascenso dentro de la organización.

9. Para qué, se programó básicamente la asistencia al curso Conocer los programas implantados dentro del sector público, si éstos se están llevando mediante un sistema con perspectivas a una mayor eficiencia en sus labores, si el capacitado busca una superación tanto de trabajo, como una mejora económica, ya que ésto trae consigo una mejor oferta de trabajo. Si el curso se programa a un proyecto a corto, - mediano o largo plazo, o si está estructurado con el fin - de realizar el trabajo que desempeña actualmente.

10. ¿Está usted preparado para ocupar el puesto superior inmediato?

Dentro de todo curso de capacitación se busca un aprovechamiento lo más alto posible, de acuerdo a las necesidades - del empleado y de la institución. Esto traerá como consecuencia conocer la realidad del avance de los programas de capacitación, donde los capacitados estén en un constante desarrollo, con el fin de lograr un ascenso a un puesto superior. Con esto se comprobará si el sistema implantado - por el sector público está redituando resultados acordes - con la realidad de los cursos.

11. Si hubiera investigado en otras fuentes (libros, revistas, etc.) el contenido revisado en el curso, cómo considera - que hubiera sido su aprovechamiento.

Uno de los principales objetivos de los cursos de capacitación, es la satisfacción de las necesidades, tanto personales como institucionales. Esto hace indispensable una correcta planeación del programa partido; es decir, si dicho programa es objetivo y real, y si es necesario recurrir a otras fuentes de información con el fin de que el curso - sea más completo, para poder desempeñar las funciones que se están realizando.

12. Cómo considera el curso que recibió

La asistencia a un curso de capacitación lleva un fin primordial, que es el máximo aprovechamiento sobre los temas expuestos, los cuales deben ser dirigidos sobre necesidades detectadas. Se pretende conocer también, si estos cursos deben ser prácticos, teóricos, y sobre todo, a través de la asistencia, si se cumplen los principios de la planeación de la capacitación, y no se ejecutan programas poco consistentes que generan en el empleado expectativas de desarrollo que no llegan a satisfacerse.

13. ¿Recomendaría usted este curso a personas que se encuentran desempeñando su trabajo en áreas similares a la de su responsabilidad?

Conocer el grado de aprovechamiento de los cursos de capa-

citación, si están programados para coadyuvar al desarrollo de los empleados, si el sistema utilizado va de acuerdo a las necesidades tanto organizacionales como individuales. Esto traerá como consecuencia una satisfacción del capacitado, el cual puede influir determinadamente para recomendar dichos cursos a los compañeros que están desempeñando las mismas funciones, lo cual va a lograr una mejor comunicación entre todo el personal de los diferentes departamentos, y conocer la realidad de la eficiencia con que cuenta la organización.

14. ¿Sugiere usted alguna modificación o recomendación particular para mejorar el curso que recibió?

Conocer la efectividad de los planes de un programa de capacitación, si éstos se están llevando de acuerdo a las necesidades de la organización y de sus recursos humanos; si es necesario adecuar dichos planes para tener un mejor aprovechamiento tanto individual como colectivamente. Es decir, si los planes de un programa están funcionando de acuerdo a lo preestablecido, o bien, modificar dichos planes de acuerdo a las características de las funciones que se están desempeñando dentro de la organización.

15. ¿Cuál es su opinión sobre la capacitación que se otorga en general, en el sector público?

Dentro de los cursos de capacitación se busca una supera--

ción individual y colectiva del personal, lo cual trae como consecuencia el mejoramiento de los servidores públicos; por eso es importante conocer si la planeación y el sistema implantado están de acuerdo a la realidad para satisfacer las necesidades personales como institucionales. Si estos cursos van de acuerdo a la inquietud de los servidores públicos, ya que mediante dichos cursos se conocerá una verdadera opinión sobre la capacitación que se otorga en el sector público.

## 4.5. CUESTIONARIO

ADSCRIPCION \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_

SUBDIRECCION \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

OFICINA \_\_\_\_\_

CURSO AL QUE ASISTIO \_\_\_\_\_

INSTITUCION QUE IMPARTIO EL CURSO \_\_\_\_\_

Este cuestionario tiene como objetivo conocer el grado de aprovechamiento que tuvo la persona que asistió al curso. Le solicitamos conteste con veracidad, ya que la información que nos proporcione será de mucha utilidad para mejorar el diseño de cursos futuros.

Gracias

1. ¿ Por qué medio se enteró del curso?

- a) Oficio ( )
- b) Folleto ( )
- c) Periódico ( )
- d) Compañeros de trabajo ( )
- e) Otro \_\_\_\_\_ ( )

2. Señale las causas por las que se le autorizó la asistencia al curso

- a) Lograr una eficiencia adecuada ( )
- b) Optimizar la capacidad ya adquirida ( )
- c) Haber obtenido un ascenso o mayor responsabilidad ( )

3. A continuación indique cuál fue la duración:

Inicio: Mes \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_ Término: Mes \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_

Días por semana: \_\_\_\_\_ Horas por día \_\_\_\_\_

4. ¿En qué porcentaje considera haber utilizado los conocimientos adquiridos durante el curso, las últimas semanas?

- a) 100% ( )
- b) 75% ( )
- c) 50% ( )
- d) 25% ( )
- e) No he tenido oportunidad de utilizarlo ( )

5. Indique cuáles son las causas, en el caso de que no haya utilizado esos conocimientos:

- a) Cambio de puesto ( )
  - b) Cambio de programa de trabajo ( )
  - c) Retraso del proyecto o actividad ( )
  - d) Otros (indicar) \_\_\_\_\_
- 

6. Indique los rendimientos en el desempeño de las labores - que tenía antes de haber recibido el curso, y con posterioridad al mismo

Antes		Después	
a) 100%	( )	a) 100%	( )
b) 75%	( )	b) 75%	( )
c) 50%	( )	c) 50%	( )
d) 25%	( )	d) 25%	( )

7. Una vez identificado el porcentaje en el desempeño de sus labores, indique las causas por las que considera haber mejorado.

- a) Asistencia al curso ( )
  - b) Conocimientos teóricos y prácticos ( )
  - c) Asesoría recibida por supervisores ( )
  - d) Disminución de carga de trabajo ( )
  - e) Otras (indicar) \_\_\_\_\_
-

8. ¿Cree usted que la capacitación que ha recibido sea la adecuada para las funciones que desempeña?

Si ( )

No ( )

Indique por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. La asistencia al curso se programó básicamente para:

- a) Realizar de manera más eficiente el trabajo actual ( )
- b) Realizar un proyecto a largo plazo ( )
- c) Adquirir más conocimientos relacionados con el trabajo que realiza actualmente ( )
- d) Capacitarse adquiriendo nuevos conocimientos ( )
- e) Facilitar un ascenso o mejoría económica en su trabajo ( )

10. ¿Está usted preparado para ocupar el puesto superior inmediato?

Si ( )

No ( )

11. Si hubiera investigado en otras fuentes (libros, revistas, etc.) el contenido revisado en el curso, considera que su aprovechamiento hubiera sido:

- a) Igual ( )
- b) Mejor ( )
- c) Inferior ( )

Por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. En relación al curso que recibió, considera que:

- a) Es una materia muy amplia, y para poder dominarla es necesario asistir a todos los cursos sobre temas afines ( )
- b) Con la asistencia a un curso es suficiente (Se requiere más que nada práctica) ( )
- c) Sería útil asistir a cursos sobre temas afines, pero no es imprescindible ( )

d) No existen cursos continuados sobre este tema ( )

13. ¿Recomendaría usted este curso a personas que se encuentran desempeñando su trabajo en áreas similares a la de su responsabilidad?

Si ( )

No ( )

Indique por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿Sugiere usted alguna modificación o recomendación particular para mejorar el curso que recibió?

Si ( )

No ( )

Indique cuál \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Cuál es su opinión sobre la capacitación que se otorga en general, en el sector público?

- a) Excelente ( )  
b) Buena ( )  
c) Regular ( )  
d) Mala ( )

#### 4.6. MATRIZ DE RELACION

MATRIZ DE RELACION

HIPOTESIS PREGUNTAS	I	II	III	IV
1	I		III	
2	I	II	III	
3			III	
4	I	II		IV
5		II		IV
6		II		IV
7		II		IV
8	I		III	IV
9	I		III	
10	I	II	III	
11			III	IV
12			III	
13		II		IV
14			III	
15			III	IV

Poblaciones Finitas

$$n = \frac{4 p q N}{S^2 (N-1) + 4 p q}$$

Donde:

n = Número de elementos a incluir en la muestra

p = Probabilidad a favor de que se realice el evento

q = Probabilidad en contra de que no se realice el evento

N = Universo o población

S = Error de estimación

Datos:

Fórmula

n = ?

S = 5%

$$n = \frac{4 p q N}{S^2 (N-1) + 4 p q}$$

p = .50%

Sustitución

q = .50%

$$n = \frac{4 \times .50 \times .50 \times 189}{(.05)^2 \times (189-1) + 4pq}$$

N = 189

$$n = \frac{189}{1.47} = 128.57$$

#### 4.7. ANALISIS DE LA INFORMACION

1. El 68.75% de las personas entrevistadas, recibieron la comunicación mediante oficio, y el 1.56%, mediante el periódico. Como se puede observar, el medio más apropiado para la asistencia a los cursos que se imparten en la S.H.-C.P., es a través de oficio, y el medio menos eficaz es el periódico.
2. El 50% de la muestra recibió la autorización con el objeto de optimizar la capacidad ya adquirida, y el 48.43%, con el fin de lograr una eficiencia adecuada, lo cual nos indica que los cursos están programados básicamente para desempeñar correctamente las funciones asignadas dentro de su área de trabajo.
3. El 40.62% de las personas encuestadas contestaron que la duración del curso al que asistieron fue de una semana, un 35.25%, con duración de más de dos semanas, y un 28.12% de dos semanas. Se pudo comprobar que la duración va de acuerdo a los diferentes cursos que se imparten y a las necesidades de la organización y del personal.
4. El 57.81% de las personas entrevistadas utilizaron un 75%

de los conocimientos adquiridos, siendo un porcentaje de 4.68% los que utilizaron un 25%. Aquí se nota claramente que los cursos son los adecuados para satisfacer necesidades y requerimientos de las actividades que se están realizando.

5. El 16.39% del total de la muestra encuestada contestó que no utilizaron los conocimientos adquiridos durante el curso al que asistieron, por lo tanto es muy difícil evaluar sobre un aprovechamiento real de dichos cursos, por el poco porcentaje que contestó esta pregunta.
6. El 47.65% de los elementos de la muestra, tenían un rendimiento del 75% antes de haber recibido el curso, y el 28.12% un 50%. Después de recibir el curso, un 53.90% obtuvo un 100% de rendimiento, y el 42.18%, un 75%. De acuerdo a los porcentajes obtenidos, se pudo comprobar que con la asistencia a los cursos hay un alto índice de aprovechamiento, el cual influye determinadamente en las labores que se desempeñan.
7. El 41.40% de las personas entrevistadas contestó haber mejorado en su desempeño por la asistencia al curso. Un 39.84% , por recibir conocimientos teóricos y prácticos, por lo que es importante asistir a los cursos, los cuales

deben adecuarse tanto teórica como prácticamente.

8. El 94% de la muestra contestó que la capacitación es la adecuada para las funciones que desempeña. Se determina, por lo tanto, que los cursos impartidos son fundamentales para llevar a cabo de una manera eficaz, todas las actividades relacionadas con el área de trabajo.
9. El 41.40% de las personas encuestadas, contestó que la asistencia al curso se debió principalmente, para realizar de una manera más eficiente el trabajo actual. Un 35.15%, para adquirir más conocimiento. Como se puede observar, la asistencia a los cursos está programada básicamente para propiciar una superación individual y colectiva de los servidores públicos.
10. El 96.09% de las personas entrevistadas, están preparadas para ocupar un puesto superior. A través del porcentaje obtenido, se determina que los cursos son apropiados para satisfacer las necesidades personales y de la institución.
11. El 48.43% de las personas a las que se les aplicó el cuestionario, contestó que de haber investigado en otras fuentes hubiera sido inferior el aprovechamiento, y el 32.03% igual al contenido revisado durante el curso. Aquí se de

duce que los cursos deben ser a través de la persona encargada, ya que se puede interrogar sobre alguna duda del temario de dicho curso, siempre y cuando se cubran todos los puntos a desarrollar durante el programa de capacitación.

12. El 67.96% de la muestra, considera que es una materia muy amplia y que es necesario asistir a todos los cursos, y el 7.81% contestó que no existen cursos continuados sobre los temas, por lo que es necesario asistir a todos los eventos organizados por la institución o fuera de ella, si ésto fuera necesario, con el objeto de poder dominar adecuadamente las funciones a desempeñar.
13. El 96.09% total de la muestra, contestó que sí es necesario recomendar los cursos a los que asistieron, ya que ésto traerá beneficios tanto a la institución como a la persona que está desempeñando las mismas funciones dentro del área de trabajo, y así habrá una mayor identificación de los empleados con los objetivos y metas, planes y programas de la dependencia.
14. El 62.5% de los elementos de la muestra no sugiere ninguna modificación para el mejoramiento de cursos futuros, y el 37.5% sí hacen referencia al mejoramiento de dichos -

cursos. Tomando en consideración el porcentaje obtenido, los cursos sí satisfacen necesidades. Tal vez debe hacerse una pequeña modificación al contenido del programa, para que cumpla con el propósito de la dependencia y de sus recursos humanos.

15. . El 67.18% de las personas a las que se les aplicó el --- cuestionario, opinó que la capacitación impartida dentro de la S.H.C.P. es buena, y el 14.84%, que es excelente, - por lo tanto la capacitación recibida es la adecuada para desempeñar sus labores dentro de su área de trabajo, permitiéndoles desarrollar sus aptitudes, lo cual repercutiría en un beneficio personal e institucional.

## CONSIDERACIONES FINALES

1. Programar cursos con un nivel académico adecuado, mediante una programación y objetivos específicos sujetos a evaluación de los conocimientos adquiridos, que tengan como consecuencia un beneficio objetivo para el participante.
2. Establecer los períodos, calendarización y tiempo suficiente para llevar a cabo la ejecución e implantación de los sistemas en el desarrollo de los programas de capacitación; es decir, tomar en cuenta los requerimientos de necesidades de cada programa en particular, controlar los tiempos de ejecución y fechas en que se llevarán a cabo las actividades, tomando en consideración los recursos variables y ajustes que para la formulación y ejecución de un programa, sean necesarios.
3. Enfocar los cursos de capacitación a necesidades específicas, en el momento adecuado y a las personas que realmente necesiten aplicarlo dentro de las áreas de trabajo, así como un adiestramiento eminentemente práctico dentro del puesto de trabajo.
4. Establecer una selección del personal que impartirá el pro

grama de capacitación con base en sus conocimientos y a la experiencia, con el fin de que se aprovechen esos conocimientos para desempeñar de manera eficiente, las actividades encomendadas.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados de la investigación realizada - en la labor de campo (aplicación de cuestionarios para la recopilación de la información), la hipótesis I queda probada, - ya que el capacitado no obtiene el ascenso al cual aspira, en relación de causa-efecto con la capacitación recibida.

Por otra parte, el sistema de capacitación se considera que - resulta adecuado para que el personal desempeñe las funciones asignadas inmediatamente o, en fecha muy cercana al término - del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En lo referente a los ascensos, se advirtieron una serie de - factores de los subsistemas que influyen para la obtención de un ascenso. Entre ellos, particularmente el caso del presupuesto asignado a la dependencia, el cual debe satisfacer las necesidades de la institución como del individuo. Esto quiere decir, que debe haber una creación de nuevas plazas - -- puesto para que cuando menos exista en principio, la posibilidad de una promoción al puesto superior o actividad más calificada. Se cuenta además, con un sistema escalafonario que - aún cuando actualmente está suspendida su aplicación por las conversiones de las plazas tradicionales a puestos, prevé los

concursos con base en la calificación de los factores: conocimientos, aptitud, antigüedad y disciplina y se deberá ajustar en un futuro cercano para resultar operante.

La hipótesis II queda probada ya que a través de la investigación realizada se comprobó que los programas de capacitación-impartidos son estructurados de una manera congruente con sistemas específicos y la elaboración de programas bajo objetivos.

El sistema es adecuado, por tanto, para el desempeño de las funciones asignadas a los puestos. Se ha iniciado la planeación a partir de la investigación y detección de necesidades.

También se lleva a cabo una evaluación periódica de las actividades realizadas con el fin de advertir las nuevas inquietudes y adaptaciones en el desenvolvimiento de la función pública y si bien puede perfeccionarse para ser más completa, con ello se propicia la superación individual y colectiva de los servidores públicos y una mayor identificación con los objetivos y metas de la institución.

Se comprobó en este mismo orden de ideas, que existen políticas para elaboración de los planes, programas y demás acciones.

nes emprendidas con el objeto de cumplir primordialmente con los objetivos implantados. Estas políticas están orientadas a desarrollar la aptitud, lo que repercutirá en beneficio personal por la generación de actitudes positivas hacia su trabajo y un mejor desempeño en el puesto.

BIBLIOGRAFIA

1. Segundo Congreso Nacional de Presupuesto Público. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Palacio Nacional, México, D.F., 1976, bajo título: Un Sistema Nacional de Capacitación para el Sector Público..
2. Colección Administración y Desarrollo de Personal, México, D.F., Núm. 1, Secretaría de la Presidencia, C.G.E.A., 1976
3. Comités de Capacitación, Centro Nacional de Capacitación - Administrativa, ISSSTE.
4. Manual del Técnico de Capacitación, Colección Técnica - - C.N.C.A., serie Manuales.
5. La Capacitación como eje de la Reforma Administrativa, Serie Divulgación C.N.C.A., Colección: Libros Núm. 2.
6. Conferencia dictada en la Primera Reunión Nacional de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, sobre el programa de Reforma Administrativa 1976-1982.
7. Diarios Oficiales de la Federación de fecha 25 de enero de 1983 y 29 de junio de 1983.
8. Administración de Personal y Mandos Intermedios en la Organización Estatal, Centro Nacional de Productividad Mexicana.
9. Procuraduría Fiscal de la Federación, Coordinación de Capacitación, Programa Permanente de Formación y Desarrollo de Abogados Hacendarios.
10. Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, S.H.C.P. Programa Integral de Capacitación de la Subsecretaría de Ingresos 1983-1984.
11. Academia de Capacitación S.H.C.P., Manual de Organización para Capacitación.
12. Escuela de Capacitación Aduanera, Programas diversos sobre cursos de capacitación impartidos por la ENCA, S.H.C.P.