



41  
2Ej

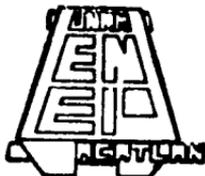
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"ACATLAN"

FALLA DE ORIGEN

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION  
PARA MANDOS MEDIOS ESTATALES

**TESIS PROFESIONAL**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y**  
**ADMINISTRACION PUBLICA**  
**P R E S E N T A :**  
GERONIMO RODRIGUEZ CORTES



SANTA CRUZ ACATLAN, ESTADO DE MEXICO

1995





## **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.

A MIS PADRES:

SR. J. CARMEN RODRIGUEZ SANCHEZ  
SRA. GUADALUPE CORTES HUITRON

Por su amparo y atinada guía  
he podido educarme, quienes  
han representado mi mejor  
estimulo, la comprensión, el  
amor y la virtud a quienes  
todo debo, con mi cariño y  
gratitud.

A MI ESPOSA:

MARIA DEL ROSARIO

Con amor y admiración gracias  
por tu incansable apoyo y  
comprensión en mis momentos  
más difíciles.

A MIS HIJOS :

GIOVANNI, KAREN Y EDGAR

Gracias a Dios por mandarme tan bello regalo, un rayo de luz en cada sonrisa de ustedes, la cuál me alienta y me da fuerza para seguir adelante, siendo el estímulo para llegar a mis metas.

FRATERNALMENTE A MIS HERMANOS:

Margarita, Leopoldo, Teresa  
José, Guillermo, J. Carmen  
Guadalupe, Trinidad, Alberto  
y Francisca.

CON MI RECONOCIMIENTO Y ESTIMACION:

AL LIC. ENRIQUE BAILLERES HELGUERA

Que con su atinada dirección y consejos hizo posible la elaboración de este trabajo cuyos consejos, amistad y ejemplo son un estímulo para mi vida profesional.

A MIS SINODALES:

LIC. CATALINA SOLIS-DIEGO

LIC. JUAN TORRES LOVERA

LIC. HECTOR CUELLAR PUENTES

LIC. BENITO J. SANCHEZ DE LA ROSA

Por sus observaciones, comentarios y críticas, y por su esfuerzo en el logro de obtener mejores generaciones mi agradecimiento.

A MIS SUEGROS :

SR. FORTINO RICO GARCIA  
SRA. INES GAYTAN SANCHEZ

No tengo palabras para  
agradecerles lo mucho  
qué me han apoyado.

A MARCO ANTONIO RICO G.

Con afecto, sigue siendo  
como eres no cambies.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
" ACATLAN "**

**DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE  
CAPACITACIÓN PARA MANDOS MEDIOS  
ESTATALES**

**GERONIMO RODRIGUEZ CORTES.**

**STA. CRUZ ACATLAN EDO. DE MÉXICO. 1995**

# INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
METODOLOGÍA DEL DIAGNOSTICO.....	5
1.1. Etapas del Diagnóstico.....	5
1.2. Propósito Central del Estudio del Diagnóstico.....	12
1.3. Inventario de Recursos Humanos.....	13
1.4. Cobertura.....	17
1.5. Método de Captación de Datos.....	17
1.5.1. Encuesta Sobre el Perfil Profesional del Mando Medio.....	18
1.5.2. Valoración del Contexto Organizacional..... (Diagnostico vivo)	20
1.6. Método para el Procesamiento de Datos.....	23
CAPITULO II	
ANÁLISIS DEL PERFIL PROFESIONAL E INSTITUCIONAL DEL MANDO MEDIO ESTATAL.....	29
2.1. Definición del mando Medio.....	30
2.2. Perfil Estándar o Técnico del Mando Medio.....	31
2.3. Perfil Institucional del Mando Medio de la Administración Estatal.....	33

2.4. Datos del Perfil Profesional e Institucional del Mando Medio.....	42
2.4.1. Datos Generales del Mando Medio.....	42
2.4.2. Datos Académicos.....	45
2.4.3. Datos Curriculares.....	54
2.4.4. Antigüedad en el Sector Público.....	59

### CAPITULO III

#### VALORACIÓN DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LOS MANDOS MEDIOS ESTATALES.....

3.1. Factores de Análisis del Contexto Organizacional.....	64
3.2. Remuneraciones.....	65
3.3. Medio Ambiente Organizacional del Mando Medio.....	67
3.3.1. Áreas Sustantivas.....	67
3.3.2. Áreas Globalizadoras.....	71
3.3.3. Áreas Adjetivas.....	73
3.3.4. Entidades Administrativas Estatales.....	74
3.4. Resumen indicativo de los resultados obtenidos en la valoración organizacional de las dependencias del Ejecutivo Estatal.....	78
3.4.1. Requerimiento de Capacitación. Resumen Derivado de la Situación Organizacional de las Dependencias del Poder Ejecutivo Estatal.....	81

3.5. Requerimientos de Capacitación Resumen Derivado de la Situación Organizacional de las Entidades Administrativas del Poder Ejecutivo.....	84
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

**CAPITULO IV  
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS MANDOS MEDIOS.....87**

4.1. Ámbito Propuesto para el Análisis de la Capacitación Dentro de la Administración Estatal.....	91
4.2. Cursos Derivados del Análisis del Perfil Profesional de los Mandos Medios Estatales.....	92
4.3. Cursos Derivados del Contexto Organizacional de los Mandos Medios.....	93
4.3.1. Cursos Complementarios y Estratégicos.....	94
4.4. Cursos Propuestos por Parte de los Mandos Medios.....	95
4.5. Criterios para la Selección de Temas y Cursos del Programa de Formación y Actualización de los Mandos Medios Estatales.....	95
4.6. Propuesta de Cursos para Integrar el Programa de Formación y Actualización de los Mandos Medios Estatales.....	97
4.6.1. Estrategia para la Impartición de los Temas Propuestos.....	99

<b>CAPITULO V</b>	
<b>REQUERIMIENTOS PARA LA IMPARTICIÓN DEL PROGRAMA.....</b>	<b>103</b>
<b>5.1. Estrategia.....</b>	<b>106</b>
<b>5.2. Definición de Responsabilidades.....</b>	<b>108</b>
<b>5.3. Cobertura.....</b>	<b>108</b>
<b>5.4. Apoyo Logístico.....</b>	<b>109</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>110</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>115</b>
<b>Anexos.</b>	

# INTRODUCCIÓN

La capacitación es un proceso vinculado al desarrollo de las organizaciones y al del individuo como parte de ellas. No es sólo un requisito ni sólo un derecho. Forma parte de la política de desarrollo de personal, de modo que su ámbito es tan amplio como la organización misma, y sus efectos deben servir tanto para generar en el trabajador un comportamiento individual acorde con los objetivos de la administración, como para propiciar el trabajo eficiente en equipo.

La capacitación y el adiestramiento son un conjunto de procedimientos formales para facilitar el aprendizaje de conocimientos y el desarrollo de habilidades y aptitudes, que permitan al trabajador desempeñar un puesto de manera óptima. En este sentido la capacitación es un instrumento de la dirección de una dependencia o unidad administrativa, cuya utilización apropiada es necesaria para alcanzar con mayor eficiencia los fines de éstas.

El diagnóstico es el método para conocer las condiciones en las que se desenvuelve un país, una región o una organización administrativa. El método se puede aplicar, de acuerdo con los objetivos que se persigan, para obtener información de carácter general o particular, y ésta puede ser tan extensa como los requerimientos lo exijan. Desde luego, el tiempo es un factor esencial que es indispensable tomar en cuenta en la elaboración del diagnóstico: lo importante es contar con los datos suficientes para formular los programas con apego a las necesidades de la organización.

En el marco de la capacitación, el diagnóstico es la etapa que permite conocer los problemas, generales o particulares, que enfrenta un subsistema y que le impiden alcanzar de manera óptima sus objetivos.

El diagnóstico expone una panorámica general sobre las características del perfil profesional del Mando Medio, su grado de afinidad con las funciones atribuidas a su área, sus antecedentes curriculares en el sector público y la revisión de la gestión institucional, de acuerdo con las condiciones de la administración pública, en cuanto a sus objetivos, estructura, normatividad, relaciones humanas y tecnología vigente.

La integración del presente diagnóstico está compuesta por cinco capítulos a saber:

El primero que condensa los propósitos, objetivos, cobertura y metodología del estudio. En él pueden identificarse las distintas etapas de la capacitación, proceso y análisis de datos, como insumos de información, además de permitir al lector una referencia sistematizada de los criterios técnicos que orientan los contenidos del diagnóstico.

El segundo capítulo se refiere al análisis de los antecedentes académicos y curriculares de los Mandos Medios. En este apartado se ubica el perfil profesional e institucional de dichos servidores públicos, valorándose en función de la afinidad que existe entre su experiencia, especialidad profesional y el tipo de cargo que desempeñan actualmente, destacándose de este análisis las características de los conocimientos, que vía capacitación tienda a mejorar su perfil y desempeño institucional.

El capítulo tercero está dedicado a un análisis del contexto organizacional del Mando Medio, destacándose de esta tendencias positivas de la gestión de cada organismo del Poder Ejecutivo, así como sus problemas y condiciones que obstaculicen directa o indirectamente la labor de los Mandos Medios. En este capítulo se infieren necesidades de capacitación como factores que, una vez resueltos, tenderán a mejorar los puntos de inflexión de las áreas.

El capítulo cuarto resume los requerimientos de capacitación de los mandos Medios en un inventario, producto de un cruzamiento de datos provenientes de los capítulos segundo y tercero, con lo cual se hace posible establecer en una escala de prioridades aquella capacitación que responda en mayor medida al fortalecimiento profesional e institucional de la población objetivo.

El capítulo quinto, está orientado a describir parte de la logística necesaria para impartir la capacitación así como los mecanismos de que se dispone, las estrategias, recursos, responsabilidades y tiempos de atención, con lo cual se concluyen los indicadores del documento.

Finalmente es necesario señalar que la metodología utilizada en la presente tesis, constituye una adaptación del esquema metodológico desarrollado por el INAP. ( Instituto Nacional de Administración Pública ).

Para la elaboración del presente trabajo conte con el acceso necesario para recolectar la información de campo, documental y bibliográfica suficiente, el método aplicado fue el correcto, conte con los recursos económicos necesarios para la investigación, no cubriéndola en el tiempo programado, falta de equipo de computo, para la captura de la información obtenida, siendo estas limitantes de recursos del investigador.

En otro nivel del análisis las limitantes serian, la falta de motivación, difusión de los cursos de capacitación que satisfaga sus necesidades, no capacitar por capacitar o por cumplir, la falta de capacitadores y no contar con áreas adecuadas y equipadas para impartir la capacitación a los interesados.

En virtud de que el suscrito tuvo la oportunidad de participar en uno de los casos prácticos en el Estado de Sinaloa, de el cual deriva finalmente este trabajo, de esta experiencia concreta nació la inquietud de elaborar un diagnóstico que sirva a nivel general y de una visión de cargos públicos de Mandos Medios, a los funcionarios que tomen los gobiernos estatales de acuerdo a las características de su estado natal, gobernadores.

Para lo cual quiero agradecer el apoyo proporcionado por este instituto y en particular al Lic. Roberto Avalos Aguilar, que me brindo su valioso tiempo y experiencia haciendo las observaciones necesarias para concluir el presente trabajo y llegar a la culminación de la tesis.

**CAPITULO I**  
**METODOLOGÍA DEL DIAGNOSTICO**

## I.- METODOLOGÍA DEL DIAGNOSTICO.

El proceso de información, actualización y desarrollo de los servidores públicos considerados como mandos medios, al cual se sujeta la presente metodología (Investigación) se sistematiza en las tres siguientes etapas:

- 1a.- Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- 2a.- Elaboración y ejecución de programas de formación y desarrollo.
- 3a.- Seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos.

"Cualquier metodología, como su nombre lo indica, es un camino, una forma lógica sin manera de entender o de explorar la realidad con apoyo e instrumentos de análisis, entre los cuales cabe señalar las pautas simplificadas, los procesos, los principios, las reglas y los modelos " (1)

### 1.1. ETAPAS DEL DIAGNOSTICO.

PRIMERA ETAPA: diagnóstico de necesidades de capacitación.

Se encamina principalmente a identificar a aquellos aspectos del perfil profesional y técnico de las personas que se desempeñan en una organización.

En este sentido, considero que un diagnóstico de necesidades de capacitación es un sistema que permite analizar los requerimientos que en materia de habilidades y técnicas especializadas debe poseer un servidor público para el mejor desempeño de sus funciones, es el proceso por donde ha de comenzar a funcionar el sistema y constituye un paso indispensable para precisar necesidades y darle sentido a la capacitación desde luego. Los resultados del diagnóstico son indispensables para determinar metas, cuantificar recursos y programar los eventos con los cuales se satisficieran las necesidades detectadas.

1. Carrillo Castro Alejandro, Metodología para el estudio del funcionamiento y reforma de la Admón. Púb. Tesis Doctoral, FCP Y S UNAM, México, 1981, pag. 9

En el caso particular del personal ubicado en mandos medios de cualquier administración estatal, el análisis de requerimientos de capacitación comprende, además de la detección de necesidades de actualización y desarrollo que se deriven de la especialización en las áreas, las características y variables de los programas, así como los efectos organizacionales que actúan en el contexto orgánico y funcional en el que se desempeñan los servidores públicos modernos.

Concretamente, se trata de una búsqueda de evidencias en la formación y desempeño del personal, ligado a las condiciones organizacionales que le permitan

o le limiten un desarrollo integral como individuo y como miembro de la organización en que presta sus servicios, es evidente que las necesidades de capacitación varían de una organización a otra.

En el caso de servidores públicos que laboran en la administración de un gobierno estatal, dichos requerimientos pueden ser de diversa índole. Con el propósito de dar un panorama de las situaciones en que existen requerimientos de capacitación, presento los casos siguientes:

1. Bajo el supuesto de que un servidor público posee un perfil profesional que no corresponda a las funciones que tiene encomendadas. (Especialización)
2. Cuando sus conocimientos se hayan quedado rezagados respecto de los avances científicos y tecnológicos. (Actualización)
3. Cuando se adopta un nuevo programa de gobierno y se requieren adecuaciones en los métodos de trabajo. (Actualización)
4. Cuando las demandas sociales exijan definir mejor las políticas públicas. (Actualización y Especialización)
5. Cuando se promuevan programas de mejoramiento y modernización administrativa que impliquen reedificar funciones. (Actualización)

6. Cuando se requiera aplicar de manera óptima y racional los recursos, exigiendo especialización, eficacia y eficiencia del personal. ( Actualización )
7. Cuando se detecten dificultades en los procesos de tomas de decisiones, cumplimiento de normatividad y en el control de gestión tanto en la aplicación como en la optimización de recursos. ( Actualización )
8. Cuando el servidor público no tuvo la oportunidad de acceder a una especialización, posgrado o cualquier otro curso de tipo formal o académico. ( Especialización )
9. Cuando se observe disposición del servidor público en la innovación y creatividad del trabajo aplicado para el desarrollo de su área. ( Habilidad y/o Destreza )
10. Cuando los objetivos institucionales prevean el cambio de mentalidad y conciencia burocrática hacia actitudes de mayor responsabilidad social. ( Concientización )

Evidentemente que estos casos no son los únicos en que se manifiestan las necesidades de capacitación, influye también el factor humano de los equipos de trabajo y sobre todo el esquema de relaciones informales que se dan dentro de una organización.

#### FUNDAMENTO JURÍDICO-NORMATIVO DE LA CAPACITACIÓN DE MANDOS MEDIOS.

De acuerdo con los derechos de los trabajadores, consagrados en la constitución y en la legislación local de cada uno de los estados, que conforman a nuestro país, se considera que es una obligación de las autoridades brindar a los servidores públicos aquella capacitación que requieran para el mejor desempeño de sus funciones y en consecuencia contribuir en su desarrollo como individuos.

" Al analizar el sistema administrativo en tanto que sistema político gubernamental, se tiene que partir de la hipótesis de que el orden ó marco jurídico que le sirve de

base es creado apartir y por la constitución política, que es la que otorga legitimidad y competencia formales a cada uno de los organos de la administración publica. Por esta razón las autoridades administrativas deben atenerse en el ejercicio de sus acciones y en apego a la garantía de legalidad a los estrictamente señalado por la ley que han do aplicar " (2)

De ahí que la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación, deba contemplar una multitud de factores que indican el desempeño profesional y técnico del personal al servicio del estado.

Es a través de la capacitacon y el desarrollo, que las dependencias de la administración publica pretenden contar con servidores públicos cada día mas preparados, con vocación de servicio y comprometidos con las metas del estado, a fin de coadyuvar a la elevación de los índices de eficiencia, productividad y honestidad de las acciones de gobierno.

Por ello, el sistema de capacitación de una organización debe tener un ciclo de operación, que le permita realizar de manera estructurada sus funciones, siendo este ciclo el siguiente :

- ° Diagnóstico
- ° Diseño de programas
- ° Operación de los programas
- ° Evaluación y seguimiento

Diagnóstico. Es aquel proceso que permite conocer las necesidades de capacitación de todas y cada una de las áreas de trabajo que integran una institución. Este diagnóstico permite investigar y analizar atraves de cuestionarios, entrevistas y reuniones de diagnóstico por grupo de trabajo, los niveles de preparación tanto en lo individual como en lo grupal.

Diseño y operación de programas; una vez aplicados los métodos de diagnóstico enunciados, se analiza la información a fin de iniciar el paso de diseño y operación de programas de capacitación tendientes a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

2. Carrillo Castro Alejandro, Metodología para el estudio del funcionamiento y reforma de la Admón. Púb. Tesis Doctoral FCP Y S UNAM, México, 1981, Pag. 60

Cada dependencia realiza en este sentido varios tipos de programas de capacitación como son :

**Capacitación en el trabajo:** es aquella que tiende a mejorar las aptitudes y desarrollar las habilidades de los servidores públicos en el desempeño de sus funciones, tanto actuales como futuras.

**La formación política:** es aquella que pretende crear y enriquecer el sentido de identidad y conciencia nacional del trabajador al servicio del estado, para que se manifieste en una participación responsable y activa de sus funciones.

**El desarrollo de funcionarios:** que pretende coadyuvar al desarrollo integral de los servidores públicos conocidos como funcionarios, a través del incremento de los conocimientos y habilidades en las áreas directivo y humana.

**La formación educativa:** que proporciona al trabajador el apoyo necesario para que cubra cualquier nivel educativo dentro de los sistemas escolarizado o abiertos y permitirles así nuevas opciones de desarrollo personal e institucional.

**La integración y desarrollo humano:** que proporciona un desarrollo integral del ámbito individual, familiar, laboral y social del trabajador, con objeto de coadyuvar al logro de un crecimiento personal que trascienda en incrementos de eficiencia y productividad en el trabajo.

El último paso es la evaluación de todos y cada uno de los programas de capacitación. Esta evaluación se realiza tanto al iniciar un curso como al finalizar el mismo, con objeto de valorar el grado de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos por cada uno de los trabajadores y el de mejorar los cursos tanto el contenido y alcance como en apoyos didácticos de acuerdo a las sugerencias de los propios participantes. La evaluación no debe concluir al finalizar un curso, se debe hacer un seguimiento después de uno o dos meses, para verificar en la propia área de trabajo, si el servidor público ha mejorado en el desempeño de sus funciones,

tanto en lo colectivo como en lo grupal, y de esta forma retroalimentar de nuevo el sistema de capacitación " (3)

Con los servidores públicos reconocidos como mandos medios estatales, la búsqueda de evidencias de capacitación debe seguir un proceso de auscultación entre este nivel de personal a efecto de recibir de su parte las propuestas de conocimientos que a su juicio, signifique los rubros en que requieren formarse, actualizarse o desarrollarse.

**SEGUNDA ETAPA :** Operación o ejecución del programa de formación, actualización y desarrollo. Se deriva de la etapa anterior. Es decir, una vez que se han localizado las evidencias de capacitación, se procede a ordenar y sistematizar un programa de los cursos que se van a impartir, a efecto de elevar el nivel de eficiencia y productividad de los mandos medios.

El marco de referencia que se adopta para determinar y seleccionar las habilidades que durante esta segunda etapa se pretenden desarrollar, se fundamenta en una batería de recursos prevista en el diagnóstico y dirigida a los mandos medios, contenidos en las teorías y prácticas más recientes de probada efectividad.

En este sentido, se deben observar tres tipos de habilidades que deben ser desarrolladas en el mando medio.

- a) **Habilidades Técnicas.-** Comprenden la capacidad del mando medio para trabajar con métodos, procesos y procedimientos. En el desarrollo de este tipo de habilidades el servidor público aprende directamente de su experiencia cotidiana, al integrar de forma intuitiva diversos elementos de su medio ambiente a su caudal de conocimientos. Cabe señalar, además, que las habilidades técnicas benefician a los individuos que se caracterizan por su capacidad de percepción de los fenómenos que se dan a su alrededor.

3. Pichardo Pagaza Ignacio. Introducción a la Administración Pública de México, Vol. II, Libros de Texto INAP, México, 1984, Pags. 168 y 169

- b) **Habilidades Humanas.-** Agrupan la capacidad del mando medio para interrelacionarse y trabajar eficazmente con personas y grupos, así como influir en el proceso de toma de decisiones. El desarrollo de éste tipo de habilidades es de suma importancia para el servidor público ya que por el carácter y posición que ocupa dentro de la organización requiere conducirse con cierto tacto y sensibilidad en el ámbito de las relaciones humanas.
  
- c) **Habilidades Conceptuales.-** Integran la capacidad del mando medio para desarrollar ideas, manejar abstracciones, ver a la organización como un todo, reconocer la importancia y la forma en que afecta cada área de trabajo a la organización en su conjunto y en general aplicar la inteligencia para afrontar los problemas que se le presentan y sobre todo estar en condiciones de aprovechar las oportunidades. El desarrollo de este tipo de habilidades conduce al mando medio a situarlo bajo un enfoque lógico y esencialmente racional y requiere además del desarrollo de su capacidad de abstracción ya que la conceptualización abstracta responde al carácter analítico y evaluativo del mando medio, cuyo comportamiento en algunos casos puede ser caracterizado por una actitud netamente reflexiva.

Estos tres tipos de habilidades se mueven en un ámbito que influye desde lo más concreto u operativo (tal y como lo demandan las habilidades técnicas) hasta una posición estratégica (plano abstracto) que se caracteriza en el mando medio por comprender y realizar mejor las funciones que se tienen encomendadas.

Bajo este enfoque se puede considerar que el impacto que se obtiene, derivado del desarrollo de estas habilidades, se manifiesta en tres instancias:

- a) El individuo ó mando medio.
- b) La función ó tarea que desempeña.
- c) El área ó institución a la que sirve.

**TERCERA ETAPA :** Finalmente, en el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos considero que a fin de analizar en la medida en que se incrementa la eficacia y la productividad de las funciones que desempeña los mandos medios (una vez concluida la fase de capacitación), se requiere incluir un tópico en el cual

se generen nuevos compromisos de trabajo tanto de la capacitación, con el área ó la organización en el que se desempeñan, como a nivel de las propias autoridades para promoverlos en la jerarquía organizacional.

Ciertamente es muy ambicioso pretender darle un seguimiento permanente al impacto de la capacitación, sin embargo esta última etapa la considero exclusivamente para servir como punto de partida en el desarrollo y generación de nuevos programas de naturaleza similar.

## **1.2. PROPÓSITO CENTRAL DEL ESTUDIO DEL DIAGNÓSTICO.**

El propósito central de la metodología para la elaboración de diagnósticos de necesidades de capacitación en la administración pública estatal para mandos medios, se debe encaminar hacia la identificación de los aspectos más relevantes tanto del perfil profesional como el aspecto técnico de dichos servidores públicos, a fin de conocer realmente las evidencias de capacitación, actualización y desarrollo.

### **OBJETIVOS.**

Derivado del propósito antes mencionado se requiere:

- a) Determinar las características del perfil profesional del mando medio y su contexto organizacional a efecto de integrar el inventario de requerimientos del programa de formación y actualización de los mismos.
- b) Proporcionar a las autoridades de la administración estatal los datos de referencia sobre las necesidades de capacitación y/o actualización de los mandos medios.
- c) Identificar las características y problemática del contexto organizacional de los mandos medios, con el propósito de sugerir los términos de capacitación como medio que mejore la gestión de las áreas.

- d) **Aportar las bases metodológicas que generen propuestas complementarias a las políticas de desarrollo institucional de los mandos medios.**

### **1.3 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.**

Para establecer mecanismos permanentes de actualización de la información se requiere seguir una metodología orientada a la obtención de datos veraces y confiables. Por tal motivo, se deben tomar en cuenta los siguientes elementos para efectuar un inventario de personal :

- a) **Que el universo bajo estudio este constituido por la totalidad del personal que preste sus servicios en el momento de aplicar el cuestionario para recabar información, diferenciando su tipo de contratación.**
- b) **Que el personal sea descrito con precisión, dada la necesidad de conocer su magnitud y estar en condiciones de prever los requerimientos que se presenten.**

El cuestionario es un instrumento idóneo para recopilar datos por su comprobada utilidad práctica, por lo sencillo de su aplicación, aun cuando la mayor parte de su operación depende de lo acertado de su diseño y de la forma en que se plantien las preguntas. Es conveniente imprimir el cuestionario con su formato tipo folleto, en virtud de lo práctico que resulta para aspectos de control para el manejo al momento de contestarlo y por las ventajas que representan cuanto a costo y producción.

En el cuestionario deben incluirse preguntas abiertas y cerradas, las preguntas deberan estar orientadas a investigar aspectos de carácter objetivo y captar la opinión de los trabajadores. No es conveniente incluir preguntas que den lugar a respuestas con datos de constante variación, ya que esto a corto plazo la información captada se vuelva obsoleta e impliquen una continua actualización, con el consecuente alto costo que esto represente.

El planteamiento de las preguntas debe tomar en cuenta las posibles reacciones psicológicas que pudieran originarse en el personal, quienes alteran las respuestas y causan una modificación de los datos. La redacción de las preguntas no deben sugerir la respuesta. Deben plantearse únicamente aquellas preguntas que garanticen un futuro aprovechamiento para estructuración de programas orientados a la planeación de la fuerza laboral.

Las respuestas deben cubrir los siguientes aspectos, salvo se crea conveniente incrementarlos o disminuirlos para abarcar la totalidad de las necesidades de cada dependencia :

- Datos de identificación personal
- Situación laboral
- Escolaridad
- Capacitación
- Condiciones de trabajo
- Prestaciones y servicios
- Motivación y expectativas.

La obtención de estos datos permite a la unidad encargada de la administración y desarrollo de personal determinar :

- Cual es la situación personal y familiar del trabajador; monto de ingreso, estado civil, escolaridad, numero de personas que dependen de él.
- Cuántos puestos existen en la organización.
- Cuántos empleados se encuentran en cada adscripción.
- Cuáles son las áreas de mayor concentración de personal.
- Qué antigüedad tiene el empleado en la organización.
- Qué cantidad de personal se encuentra próximo a jubilarse
- Qué cantidad de personal labora en los diferentes horarios
- Cuántos empleados se encuentran de permiso con o sin goce de sueldo ó comisionados, con objetivo y duración de la comisión.
- Qué prestaciones recibe el trabajador y cuáles utiliza.
- Qué potencialidad de los trabajadores puede ser utilizada.
- En cuantos cursos de capacitación ha participado el trabajador y de que tipo

- Cuáles son las necesidades de capacitación de los trabajadores para mejorar el desempeño de su puesto
- Cuáles son las posibilidades de los trabajadores para colaborar como instructores en cursos de capacitación
- Bajo que condiciones físicas se desarrolla cada trabajo
- Cuál es el grado de satisfacción o insatisfacción del trabajador al desempeñar su trabajo
- Qué enfoques se les darán a los programas motivacionales
- Como puede emplearse la fuerza de trabajo en otras adscripciones
- Qué disposición tiene el personal para trabajar en otras regiones.

Por otra parte, deben sensibilizarse previamente a las autoridades de la institución, a fin de contar con su indispensable cooperación para la realización del inventario de personal, así como con la veraz y oportuna requisitación de los registros.

La estrategia de sensibilización puede desarrollarse mediante reuniones informativas y material de apoyo visual.

Las reuniones informativas tienen el propósito de dar a conocer el inventario como una herramienta esencial dentro de la planeación de la fuerza de trabajo, y como una aportación que apoyará la toma de decisiones en materia de personal. Las reuniones informativas se efectuarán principalmente con los funcionarios que tienen a su cargo las diversas áreas de la organización, con anticipación al levantamiento de la información, a fin de tener tiempo suficiente para la difusión de carteles y material de apoyo sobre el inventario.

En ellas deberán abordarse las siguientes cuestiones :

- a) Que el levantamiento de la información no es un esfuerzo aislado, sino un mecanismo de la planeación de la fuerza de trabajo que proporciona beneficios directos mediante una aplicación adecuada y continua.
- b) Que a partir de la información registrada se obtienen indicadores que pueden correlacionarse con los programas de acción de cada área.

- c) Que las diversas autoridades se comprometan a colaborar en el funcionamiento de la recopilación de información, a fin de dar pleno cumplimiento a la programación de las actividades
- d) Que las autoridades informen a su personal los aspectos relevantes de la próxima realización del inventario, a efecto de asentar su trascendencia y facilitar su realización.

Material de apoyo, como carteles, trípticos y boletines, tiene por función orientar y motivar al personal para proporcionar los datos solicitados en el inventario, eliminando las posibles y acentuando la responsabilidad de dar respuestas fidedignas a las preguntas del registro, ya que las conclusiones y medidas derivadas de la información serán de beneficio general.

Estos elementos cubran dos grandes etapas :

**PRIMERA :** Enfocar a la necesidad de hacer sentir al personal la importancia de su participación, así como del propio levantamiento de la información

**SEGUNDA :** Resalta el reconocimiento a la colaboración prestadas por el personal, al concluir el inventario.

El material de apoyo visual debe diseñarse utilizando una terminología suficientemente clara para asegurar su comprensión. Su difusión debe efectuarse con posterioridad a la realización de las reuniones informativas, en todas las distancias donde se realice el inventario. La cantidad de material que se destine dependerá del número de personal a censar.

El inventario de personal debe concebirse como un elemento dinámico integrado con información cuya veracidad no sea alterada por las modificaciones de los datos de carácter variable o por la propia rotación de personal.

Para mantener la información actualizada, es recomendable realizar el inventario bianualmente, en razón de este en un lapso suficientemente amplio para acumular un volumen significativo de modificaciones en los datos del personal para fines de actualización del registro de personal, deben seguirse los siguientes criterios :

- Aplicar a todos los empleados de nuevo ingreso
- Anexar los registros a las correspondientes circunstancias de nombramiento que habrán de tramitarse para cada empleado
- Modificar los datos variables notificados por el empleado ( estado civil, escolaridad, domicilio etc. ).
- Efectuar los cambios que se susciten por las bajas del personal.

Cada organización debe preocuparse por contar con un inventario de Recursos Humanos que le permita planear los cursos de capacitación.

#### **1.4. COBERTURA.**

Con el propósito de analizar el perfil profesional del mando medio de la administración estatal se levantó la información mediante la técnica de encuesta dirigida. En el proceso participaron los servidores públicos de las instancias gubernamentales más representativas de la administración estatal.

Ahora bien, durante el levantamiento de la información sobre el contexto organizacional de los mandos medios de la Administración Estatal, se efectuarán talleres de consulta, dirigidos principalmente a las Dependencias del poder Ejecutivo y a las entidades Administrativas de mayor importancia en el Estado.

El número total de participantes en esta segunda fase se busca que sean de nivel medio, aunque en algunos casos, alistan servidores públicos con cargo o nivel de dirección y asesoría.

La duración de cada taller puede ser aproximadamente de dos horas y media y los días de aplicación puede variar según la muestra tomada de servidores públicos.

#### **1.5 MÉTODOS DE CAPTACIÓN DE DATOS.**

Este apartado lo he sistematizado en dos grandes rubros: el primero relativo al contenido y análisis de la información recabada a través de la encuesta, y el segundo relativo al análisis del contexto organizacional, es decir, la valoración del "Diagnóstico vivo".

### 1.5.1. Encuesta sobre el perfil profesional del Mando Medio.

En esta etapa del diagnóstico aplique la técnica de encuesta dirigida para la obtención de indicadores sobre el perfil profesional del mando medio y las características de mayor significado de sus puestos.

Los datos analizados en la encuesta serán los siguientes:

#### a) Datos Generales.

- Nombre
- Edad
- Lugar de Nacimiento
- Sexo
- Estado Civil.

#### b) Datos Académicos.

- Escuela o Institución educativa de procedencia.
- Año de Egreso de la Escuela.
- Profesión u Ocupación.
- Grado de Estudios.
- Cursos de Capacitación o actualización recibidos.

#### c) Datos Curriculares.

- Institución, Dependencia u Organismo donde labora.
- Dirección o área en la que se desempeña.
- Especialidad del cargo actual.
- Cargos anteriores.
- Tipo de cargo desempeñado.
- Antigüedad en el sector público.
- Jornada Laboral.

A partir de estos datos se realiza el análisis del perfil profesional, que ligado al puesto dan una muestra del tipo de servidor público de mando medio e indica el grado de afinidad entre profesión y cargo al área de trabajo, especialidades, cargas de trabajo, experiencia acumulada como servidores públicos y el tipo de capacitación recibida dentro del puesto.

"El valor principal del departamento de recursos humanos radica en la solución de problemas y en las innovaciones que originan nuevas técnicas y descubrimientos en el campo de la conducta humana, así como en mantenerse siempre al día de los cambios y aun más, en anticiparse"(4).

Con los resultados de este perfil, en el enfoque de este diagnóstico, se pretende arribar al conocimiento de los siguientes aspectos:

- a) Verificación del grado de profesionalización del mando medio.
- b) Profesiones de mayor incidencia en áreas sustantivas, adjetivas y de apoyo técnico.
- c) Antecedentes académicos relacionados con materias propias de la administración estatal.
- d) Distribución de los mandos medios por edades y sexo.
- e) Verificación del peso específico de la carga.
- f) Antecedentes del mando medio en la función pública, experiencia acumulada y grado de movilidad en la escala organizacional.
- g) Verificación de la incidencia estatal en el nivel de mandos medios.

4. George S. Odiorne. Administración de Personal por Objetivos, Editorial Diana, Pag. 129

- h) Valoración del tipo de Capacitación recibida por los mandos medios en función del año en que se impartió, las instituciones que la promovieron y la correspondencia de los temas y cursos en relación al puesto de nivel medio.
- i) Como suma de las variables anteriores, el perfil general del mando medio como profesional, técnico y servidor público que permita analizar las tendencias orgánicas y humanas de su desempeño.

Estos indicadores permitirán a las autoridades estatales valorar la capacidad y eficiencia del personal con que cuentan, tomándolos como referencia para la realización de los programas gubernamentales estatales.

### **1.5.2. VALORACIÓN DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL (DIAGNÓSTICO VIVO).**

Para tener una muestra de las condiciones orgánicas y funcionales que inciden en el desempeño del mando medio, aplicar la técnica del análisis organizacional, basándose en el modelo para la Medición del Desarrollo Institucional (MedI). Dicho modelo contempla el estudio de cinco subsistemas de la organización, denominadas:

- 1.- Subsistema de Objetivos.
- 2.- Subsistema Organizacional.
- 3.- Subsistema Normativo.
- 4.- Subsistema Social y Humano.
- 5.- Subsistema Tecnológico.

Estos subsistemas forman parte del entorno organizacional donde se desempeña el mando medio y constituyen los principales elementos con que se manifiestan y se cumplen las tareas institucionales del sector público.

Los factores de análisis que se aplican para valorar el contexto organizacional de las Dependencias y Organismos públicos descentralizados de la administración estatal son los siguientes:

- OBJETIVOS :** Participación del mando medio en la determinación de objetivos.
- Grado de cumplimiento de objetivos.
- Participación del mando medio en la formulación y aplicación de programas.
- Existencia de metas para el mando medio.
- Cumplimiento de metas por parte del mando medio.
- ORGANIZACIONAL :** Grado de adaptación de las funciones del mando medio respecto a nuevos cambios en la organización del área.
- Veracidad, suficiencia y oportunidad de la información del área del mando medio.
- Fluidez de la información institucional.
- Participación del mando medio en la toma de decisiones.
- Equilibrio en las cargas de trabajo a nivel de los mandos medios.
- NORMATIVO :** Grado de actualización del marco jurídico de la organización.
- Grado de adecuación del reglamento y/o normatividad interior.
- Conocimiento del reglamento y/o normatividad interior por parte del mando medio.

Conocimiento del manual de organización por parte del mando medio.

Existencia y funcionalidad de manuales de procedimientos.

**SOCIAL Y  
HUMANO :**

Calidad del sistema de planeación de recursos humanos de la organización.

Adaptación y correspondencia de la capacitación existente a las necesidades de los mandos medios.

Adecuación del salario y prestaciones del mando medio.

Grado de motivación del mando medio.

Grado de satisfacción del mando medio.

**TECNOLÓGICO :**

Actualidad de los métodos de trabajo del mando medio.

Existencia de sistemas de evaluación de los métodos de trabajo del mando medio.

Adaptación de nueva tecnología por parte de la organización y de los mandos medios.

Suficiencia de la normatividad que regula los métodos de trabajo de los mandos medios.

La valoración de estos factores se debe realizar en un ejercicio práctico efectuado por los propios mandos medios. Los rangos porcentuales asignados al estandar indican la calificación mínima deseable para poder hablar de un mando medio dinámico y capaz de promover eficientemente los programas gubernamentales de la Administración Estatal.

Hago la advertencia que en la valoración del contexto organizacional del mando medio se recurriría a las referencias y análisis que se efectúen en vivo con los mandos medios. Por lo que este diagnóstico formará parte de una muestra que sin haber cubierto la totalidad de los servidores públicos de ese nivel, constituirá una aproximación muy acertada de ese nivel, y de las condiciones organizacionales que limitan o impulsan el cumplimiento de sus funciones y que además, es una información valiosa para poder proponer los contenidos de la capacitación general del mando medio que coadyuve a homologar sus conocimientos en las materias básicas que intervienen en una administración estatal.

#### **1.6. MÉTODO PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS.**

El método de trabajo utilizado para el procesamiento de los datos derivados de la encuesta aplicada a los mandos medios comprende los rubros siguientes:

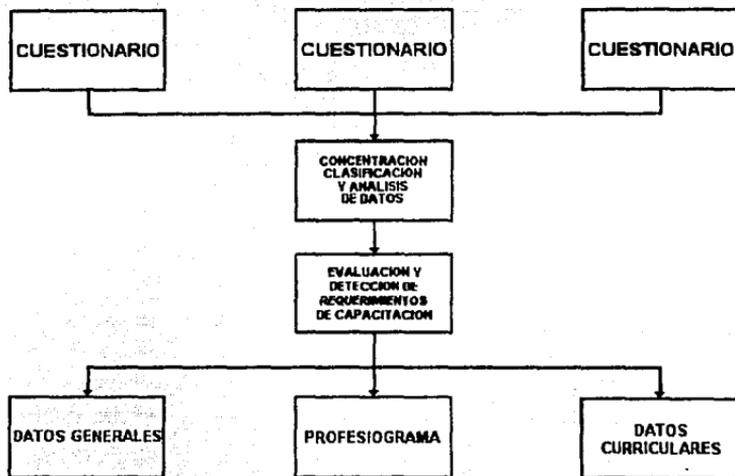
**PRIMERA ETAPA:** Tabulación del total de encuestas, mismas que representan entre el 75 y 80% del universo, desagregándolas en los indicadores arriba señalados y clasificándolas por el tipo de puesto analizado.

**SEGUNDA ETAPA:** Concentración de los datos para generar la materia prima del análisis de la tendencia en el perfil profesional y organizacional del mando medio.

**TERCERA ETAPA:** Evaluación de las características reportadas en el perfil del mando medio destacando aquellas evidencias de necesidades de capacitación relacionadas con sus antecedentes académicos y las condiciones de responsabilidad y especialización de los puestos.

**CUARTA ETAPA:** Formulación del cuadro-resumen del perfil del mando medio y los rubros que pueden fortalecerse a partir de la capacitación.

La sistematización de este proceso se puede apreciar en el siguiente cuadro:



La mecánica de trabajo para la obtención y procesamiento de los datos relativos al contexto organizacional del mando medio es la siguiente:

El método de levantamiento de información que se aplique tendrá como instrumento los ejercicios denominados "TALLERES DE INFORMACIÓN SOBRE EL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS MANDOS MEDIOS ESTATALES", mismos que para efectos de redacción se denominan subsecuentemente talleres.

Los datos sobre la mecánica de dichos talleres serán los siguientes:

Se programan "x" número de talleres con un promedio de 15 participantes con nivel de mandos medios, cabe señalar que también pueden participar servidores públicos con nivel de dirección y asesoría.

La duración de los talleres en cada grupo tendrá un promedio de dos horas y media por día, durante cinco días.

Cada grupo se integrará por representantes de una misma dependencia, o de dos cuando se consideren muy reducidas.

Se realizará un acopio de "x" número de expedientes correspondientes a todas las dependencias del ejecutivo y la mayor parte de las entidades administrativas de mayor relevancia en la Administración estatal.

#### **Conducción del Ejercicio:**

La conducción de los grupos estará a cargo de instructores especializados, los cuales a su vez estarán bajo el cargo de la Unidad de Capacitación, de la Dirección de Desarrollo de Personal, de la Secretaría de Administración del Estado y contarán con el apoyo de las instituciones especializadas que considere pertinente.

#### **Metodología de los Talleres.**

La mecánica de trabajo seguida en los talleres contemplará las siguientes etapas:

**PRIMERA ETAPA:** Bienvenida a los participantes y explicación de los propósitos del ejercicio, encuadrando en lo que debe ser un inventario de necesidades de capacitación. Se debe aclarar que los cursos tendrán como principal referencia sus propuestas efectuadas en el taller de información.

**SEGUNDA ETAPA:** Aplicación de una cédula de trabajo denominada "valoración del contexto organizacional" que corresponde a 19 factores de evaluación, el grupo global se organiza en subgrupos integrados por mandos medios de áreas afines, complementarias y/o equivalentes. El promedio de subgrupos por talleres será de "x" integrantes.

**TERCERA ETAPA:** Realización de gráficas de tendencias del contexto organizacional por cada subgrupo de trabajo y concentración de resultados en cinco gráficas de: tendencia promedio del grupo global, correspondientes a los cinco subsistemas analizados anteriormente.

**CUARTA ETAPA:** Análisis en plenaria de los resultados propuestos por los mandos medios, explicando las implicaciones de las tendencias observadas en cada subsistema.

**QUINTA ETAPA:** Comentarios sobre el contexto organizacional del mando medio a partir del cual, en atención a su problemática y nivel de gestión, los propios mandos medios señalarán sus necesidades de capacitación en una serie de propuestas de materias, temas y cursos que a su juicio son significativos para mejorar el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de ellos mismos como servidores públicos.

**SEXTA ETAPA:** Información del método global del diagnóstico de uso y aprovechamiento de la información generada en el taller.

**SÉPTIMA ETAPA:** Comentarios finales y despedida de participantes, Volumen de la información recabada durante los talleres y método de análisis de información de los talleres.

En la valoración del contexto organizacional de los mandos medios estatales, se considera en primer plano las tendencias promedio de cada área, dependencia o institución, destacando de ellas aquellos renglones que deben fortalecer en términos orgánicos y otros que son susceptibles de mejorarse a partir de los efectos de la capacitación.

Las necesidades de capacitación expresas que propondrán los mandos medios son la parte medular del diagnóstico, mismas que se ligan con su perfil profesional y con otro tipo de necesidades que en el curso de las tendencias organizacionales podrán apreciarse.

Como resultado del diagnóstico organizacional y del análisis del perfil de los mandos medios, el estudio debe arribar a la propuesta de los cursos básicos que deben recibir en forma de conocimiento general de la Administración Pública Estatal y sus procesos, así como otros que en ejercicios anteriores a cargo de instancias capacitadoras de la entidad puedan ser promovidos como cursos complementarios a la currícula propuesta. Aclaró así mismo, que expongo algunas medidas estratégicas para realización de programas de capacitación, orientándose a incluir todos aquellos esfuerzos que, en dicha materia, puedan desplegarse con un sentido interinstitucional.

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS DEL PERFIL PROFESIONAL E INSTITUCIONAL DEL MANDO MEDIO.**

## **II ANALISIS DEL MANDO MEDIO.**

" Podría proponerse, por tanto que una administración pública constituya un sistema dinámico integrado por: normas, objetivos, estructuras, métodos y procedimientos, elementos humanos como la administración del personal, las relaciones de trabajo, la comunicación social y la participación ciudadana, y recursos materiales y financieros, a través de las cuales y de sus interacciones se ejecutan o instrumentan las decisiones y políticas de un gobierno"(5).

Este capítulo se orienta al análisis del perfil del mando medio de la Administración Estatal. El enfoque parte de dos perspectivas:

- a) El perfil técnico del mando medio
- b) El perfil institucional (real) del mando medio.

Ambas perspectivas parten de dos tipos de datos obtenidos mediante el sistema de encuesta, los datos académicos y los de carácter curricular referidos a la experiencia en el campo de desempeño del mando medio. De los primeros se identifican aquellos indicadores que reflejan evidencias de capacitación y de los segundos se obtiene una visión del tipo, grado y potencial de los antecedentes acumulados en la gestión dentro del sector público.

"La capacidad de gobernar de los sistemas políticos, de sus instituciones dirigentes y sus gobernantes, están siendo sometidos mas frecuentemente a severas pruebas"(6).

5. Carrillo Castro Alejandro, Metodología para el Estudio del Funcionamiento y Reforma de la Admón Púb. Tesis Doctoral, FCP Y S, UNAM, México, 1981, Pag. 34

6. Carrillo Castro Alejandro, Metodología para el Estudio del Funcionamiento y Reforma de la Admón Púb. Tesis Doctoral, FCP Y S, UNAM, México, 1981, Pag. 28

## 2.1. DEFINICIÓN DEL MANDO MEDIO.

"Al señalar las tareas, responsabilidades y funciones de los puestos y las condiciones de capacidad que deben reunir quienes los ocupan, facilita la programación y ejecución del adiestramiento"(7).

En su carácter primario relacionado con la organización puede definirse convencionalmente a un mando medio a partir de las siguientes características:

- 1a. Los mandos medios comprenden un conjunto de puestos que por su ubicación dentro de los niveles jerárquicos de una organización, se encuentran entre los puestos directivos y los puestos operativos.
- 2a. Su posición de carácter intermedio los hace fungir un papel de enlace entre la toma de decisiones estratégicas y normal de alta dirección y la instrumentación, coordinación, organización, control y seguimiento de aquellas acciones que se hayan definido por dicha dirección.
- 3a. El mando medio es la autoridad formal entre los grupos administrativos, profesionales y técnicos de trabajo.
- 4a. El mando medio es el soporte técnico que aporta los conocimientos especializados e interdisciplinarios que sustentan las acciones programáticas de la administración estatal definidas por la alta dirección.
- 5a. Juega un papel de importancia sustancial y estratégica en la propuesta de medidas que modernicen los sistemas y la metodología de trabajo.
- 6a. Es el elemento de supervisión y control inmediato de la gestión pública, siendo a la vez una autoridad de primera instancia en el análisis, gestión y resolución de los servidores que proporciona la administración pública.

7. Amaro Guzman Raymundo, Introducción a la Administración, Editorial Mc-Graw-Hill, México, 1985, Pag. 385

- 7a. Es el elemento intelectual que debe aportar ideas susceptibles de generar acciones innovadoras y racionales para los fines que persigue la administración pública.
- 8a. Es el elemento organizador y coordinador de los sistemas programáticos presupuestal, administrativos y de control de gestión de la administración estatal.

## 2.2. PERFIL ESTANDAR O TÉCNICO DEL MANDO MEDIO.

Es el conjunto de elementos académicos, profesionales y técnicos que debe reunir un mando medio, conjuntamente con una serie de aptitudes, experiencias y disposición para el trabajo en el sector público.

De este conjunto de elementos se deriva el siguiente perfil:

- a) **ELEMENTOS ACADÉMICOS.** Es el conjunto de conocimientos que en la formación escolar se adquieren y que en el caso de un mando medio deben corresponder a un nivel académico o un mínimo de estudios o formación de bachillerato o educación equivalente. Esto obedece al tipo de tareas que desempeñan estos servidores públicos en el orden organizativo, técnico, administrativo y operativo, que requiere un nivel de comprensión superior al de la educación básica. Se juzga que la capacitación puede coadyuvar a elevar estos elementos académicos.
- b) **ELEMENTOS PROFESIONALES.** Corresponden a la formación de estudios superiores y especialización de mandos medios, cuyo conocimiento es indispensable en un área determinada. Considero que un perfil ideal del mando medio, en el ejercicio de sus funciones consiste en la correspondencia exacta de su profesión con las materias que desempeña, es decir el especialista a cargo de su especialidad. Esta condición no siempre se cumple en la administración pública, ya que se encuentran profesionistas en áreas poco relacionadas con su campo de estudio, es por ello que también en este caso la capacitación puede contribuir a la inducción y desarrollo de esas

personas en el autoaprendizaje de las funciones que pudieran resultar alejadas de su profesión.

- c) **ELEMENTOS TÉCNICOS.** Es el conjunto de conocimientos metodológicos aplicados al campo profesional e institucional del mando medio. Estos elementos técnicos, son entre otros métodos de investigación y análisis, conocimientos administrativos generales, redacción y léxico, organización y programación de actividades, conocimiento básico de la estructura y funcionamiento del sector público.

Este grupo de elementos es de importancia crucial para el desempeño del mando medio, en este perfil teórico considero que un servidor público de este nivel debe cubrir al menos un 80% de estos conocimientos, corroborándose al momento aplicar exámenes que juzguen pertinentes por parte de la directiva.

- d) **APTITUDES.** Reúne el conjunto de características del desempeño profesional y las habilidades propias de un puesto que requiere una amplia capacidad de análisis e interpretación de políticas y disposiciones de la directiva. Este elemento constituye uno de los renglones del desempeño que tiende a impulsar la eficiencia y eficacia de sector público. Entre las aptitudes que debe tener un mando medio destacan: capacidad en la aplicación de las órdenes de la directiva y en la conducción de los equipos de trabajo, inventiva, capacidad propositiva en la resolución de problemas, facilidad para coordinar y dictar órdenes de trabajo, capacidad para sistematizar funciones en actividades y operaciones y facilidad para la resolución de conflictos en el espacio de las relaciones humanas.
- e) **ACTITUDES.** En este rubro se catalogan las modalidades humanas en que se desempeña un mando medio, relacionadas con la disposición para el trabajo, institucional y para el funcionamiento armónico de las condiciones laborales. Dentro de este conjunto destaca lo siguiente:

Disposición para el servicio público, equilibrio en el uso de sus atribuciones, comunicación institucional con la directiva, comprensión del equipo de trabajo,

pulcritud de sus actividades, respecto al conjunto y particularidades de los servidores públicos, respeto intelectual, actitudes positivas frente a cambios en la organización y disposición para el trabajo creativo.

La suma de estos indicadores pueden aproximarse a un tipo ideal de mandos medios: a) Académicos, b) Profesionales y c) Técnicos.

El método de trabajo no considera directamente el estudio de las aptitudes y actitudes, sin embargo podría agregarse otro parámetro que en el caso del sector público, muestra las potencialidades de un mando medio. Este elemento es:

- f) **EXPERIENCIA.**- Se refiere a los antecedentes institucionales del mando medio en la administración, que en su perfil ideal requiere al menos de cinco años en el sector público o bien un desempeño en un lapso menor dentro de un cargo inmediato anterior de carácter superior al cargo actual o de otro con una gran afinidad al nivel medio.

### **2.3. PERFIL INSTITUCIONAL DEL MANDO MEDIO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTATAL.**

"Son funcionarios públicos aquellos servidores públicos cuyos deberes y atribuciones están fijados por las leyes o los reglamentos, de modo que cuando actúan representan formalmente a la administración pública en la aplicación de esas leyes o esos reglamentos, con una mayor o menor cantidad, según el plano en que se encuentra en la jerarquía administrativa"(8).

En este rubro se analizan los perfiles de cada uno de los puestos que en términos tradicionales se consideran como mandos medios y otros que para efectos del presente diagnóstico se catalogan también en esa categoría.

8. Amaro Guzman Raymundo, Introducción a la Administración, Editorial Mc-Graw-Hill, México, 1985, Pag. 353

"El ingreso a las funciones publicas puede realizarse de diversas maneras. El procedimiento normal para el ejercicio de una función administrativa es el nombramiento o designación. Para los cargos públicos se recurre a la elección"(9).

Tomando como base los puestos tratados en las encuestas, se describen sus características generales en forma resumida. Cabe aclarar que esta definición deberá interpretarse con la pertinencia de que cada caso dé atención a la ubicación del mando medio en áreas sustantivas, adjetivas y de apoyo técnico, lo cual requiere de un perfil que se ajuste a cada una de esas funciones. Es por ello que a continuación, solamente haré referencia a la definición genérica de cada puesto.

### **SUBDIRECTOR.**

Tiene como características genéricas más representativas.

- Perfil profesional equivalente a una licenciatura o un grado superior, relacionado con el área que desempeña.
- Cumple funciones de coordinador departamental, ubicado en el nivel inmediato inferior a la Dirección de área.
- Sus funciones más relevantes son la coordinación, dirección, supervisión, organización; preparación de toma de decisiones, control de gestión y evaluación, conducción del diseño y formulación de proyectos, presupuesto y programas, diseño y aplicación de metodologías técnicas de trabajo del sistema administrativo de información de su área.
- Capacidad técnica en materia de desarrollo organizacional; metodología y capacidad de investigación, conocimientos administrativos generales, conocimientos sobre toma de decisiones, uso y aprovechamiento de información, conocimiento sobre programación y formulación de proyectos,

9. Amaro Guzman Raymundo, Introducción a la Administración, Editorial Mc-Graw-Hill, México, 1985, Pag. 375

**conocimientos generales del marco jurídico de su área y perspectiva amplia de las funciones administrativas, técnicas y sociales del sector público estatal.**

- **Capacidad analítica dentro de los modelos de razonamiento lógico matemático, capacidad de abstracción y vinculación con el conocimiento práctico aplicado en la resolución de problemas, capacidad de análisis e interpretación de políticas y decisiones de la directiva, capacidad para la conducción de equipos de trabajo y resolución de conflictos, capacidad descriptiva y positiva de programas de trabajo, facultades de supervisor y facilitador de grupos y cultura general media superior.**
- **Disciplina Institucional, disposición para el servicio público, moderación en el uso de autoridad, comprensión del equipo de trabajo, posición de mediador frente a la resolución de conflictos; actitud positiva frente a cambios en la organización y disposición para el trabajo creativo.**

**Experiencia institucional mínima de cinco años.**

#### **JEFE DE DEPARTAMENTO.**

- **Perfil profesional equivalente a educación superior como requisito mínimo y/o formación a nivel de licenciatura o estudios superiores como requisito idóneo.**
- **Cumple funciones de gestión programática y administrativa, cubriendo al nivel inmediato inferior a la subdirección, constituye la unidad administrativa base de la división y especialización del trabajo, en su denominación está implícito el concepto "Departamentalización".**
- **Sus funciones están relacionadas con la gestión de materias específicas que según las especialidades del área pueden ser de carácter sustantivo, adjetivo o técnico. Dentro de su campo funcional organiza equipos de trabajo especializados, administra directamente los programas gubernamentales, realiza trabajo programático y presupuestal aplicando una supervisión directa del cumplimiento de metas y objetivos, planea y programa proyectos y**

estrategias de instrumentación, prepara expedientes técnicos de proyectos que alimentan la toma de decisiones de los niveles orgánicos superiores, conduce directamente trabajos de orden interdisciplinarios, aplica en términos inmediatos la normatividad, política y decisiones de la directiva y le corresponde desempeñarse como el principal canal de información institucional en el sector público.

- Requiere de capacidad organizativa y conocimientos mínimos en materia de organización y temas administrativos, planeación y programación, control de gestión, finanzas, formulación de proyectos, normatividad y técnicas, estadísticas matemáticas aplicadas al campo de su especialidad.
- Capacidad analítica en el campo de su especialidad, capacidad de abstracción en el análisis de sistemas administrativos que mejoren el desempeño de las funciones de su área, facultades de conductor y coordinador de grupos interdisciplinarios, pensamiento lógico matemático, claridad y orden en su discurso y redacción, facultades de supervisor y diseminador de órdenes de trabajo.
- Experiencia institucional mínima de cinco años.

#### **JEFE DE UNIDAD.**

- Se asemeja en términos lineales al perfil del Jefe de Departamento, con la distinción de la nomenclatura de su unidad orgánica, sin embargo puedo destacar que por la definición de este cargo en muchas ocasiones se relaciona con unidades administrativas como son áreas de recursos financieros, humanos, materiales y servicios generales.
- Se ubica también en área de servicios a todo el conjunto orgánico como podría ser una unidad de computo.

## **COORDINADOR**

- Cumple funciones de gestión programática y administrativa en proyectos específicos.
- Su adscripción orgánica se ubica al interior de un departamento y/o subdirección, sin que en muchos casos aparezca como unidad administrativa representada en el organigrama de la institución.
- Requiere de conocimientos profesionales de nivel medio superior como requisito mínimo y/o conocimiento profesional a nivel licenciatura como requisito deseable.
- Sus funciones se relacionan con una especialización unidireccional en proyectos específicos, aunque éstos sean instrumentados por equipos interdisciplinarios.
- Requiere de conocimientos técnicos en el orden estadístico, organizacional, programático y presupuestal y en materia de normatividad y control de gestión.
- Despliega métodos de coordinación y conducción de equipos de trabajo por lo que requiere capacidades en el orden organizacional, administrativo y técnico, relacionados con la materia del proyecto que coordina.
- Sus actitudes deben asemejarse a las señaladas para el Jefe de Departamento.
- Experiencia institucional mínima de tres años.

## **SUPERINTENDENTE**

- Cumple con funciones directivas relacionadas con la gestión y control de recursos aplicados en programas sociales en materia de infraestructura. Su nivel orgánico es equivalente a una dirección o una subdirección.

- Su desempeño operativo es en el campo de la realización del proyecto, ya que conduce y aplica el perfil tecnológico administrativo de obras y programas sociales.
- Requiere de conocimientos profesionales técnicos y aptitudes equivalentes y/o superiores a las de un subdirector. Su perfil profesional deseable es el de especialista en ingeniería y ciencias exactas.
- Experiencia institucional mínima de cinco años y tres en el campo de la especialidad.

#### **DELEGADO**

- Ejerce las atribuciones que en términos de delegación, le designe la normatividad y directiva de su dependencia; por lo que su campo de acción se asemeja al de un director o al de un puesto equivalente.
- Puede estar investido de autoridad jurisdiccional con capacidades directivas apegadas a su función.
- Tiene representación orgánica en el diagrama de organización de la institución cuyo nivel se ubica en línea directa con la alta autoridad.
- Su perfil profesional es el equivalente a un director, preferentemente con antecedentes académicos de especialidad relacionados con el campo de su dependencia.

#### **RECAUDADOR:**

- Perfil profesional afin, equivalente o de una aproximación media en áreas fiscales, contabilidad, derecho o administración.

- Sus funciones son de gestión, supervisión y orientación técnica de servicios al público, principalmente en rubros del cumplimiento de obligaciones por parte de los contribuyentes; comprende asimismo actividades operativas de registro y glusa y otras, relacionadas con la administración tributaria.
- Requiere capacidades técnicas en el manejo e interpretación de normatividad administrativa, tributaria y jurídica; conocimientos contables, experiencia en la aplicación y seguimiento de estadísticas; conocimiento sobre las funciones y especialidades de las dependencias especializadas en finanzas y tesorería en el estado.
- Capacidad analítica en el manejo de lógica matemática para la aplicación de fórmulas fiscales.
- Disciplina institucional, probidad, honradez y moderación en el ejercicio del cargo; disposición y diligencia en la interpretación y aplicación de las políticas de sus superiores y facultades en las relaciones públicas armónicas, con el conducente papel de orientación y servicio de los contribuyentes.
- Experiencia institucional mínima de 8 años.

#### **SECRETARIO TÉCNICO.**

- Precisa un perfil profesional preferente en carreras relacionadas con el área de desempeño, pero con una combinación y equilibrio de conocimientos en administración pública, sistemas de información, logística, desarrollo organizacional y relaciones humanas.
- Atiende funciones de apoyo logístico y evaluación estratégica de puestos de alta jerarquía tales como secretario, subsecretario y director general, entre las que destacan la ordenación de programas de actividades, coordinación y control de sistemas de información del despacho, gestión y seguimiento de recursos, apertura y enlace entre los distintos canales de comunicación al interior y al exterior del área, control administrativo de las finanzas del

despacho del superior y otras de carácter logístico para sustentar la eficiencia y movilidad del área de adscripción.

- Requiere de capacidades organizativas y conocimiento en administración pública. Su normatividad precisa asimismo de conocimientos mínimos en el campo de especialidad del área en programación, presupuestación y en control de gestión.
- Entre otras capacidades para el cargo destacan la de observación analítica, abstracción de coordinación y armonización de grupos, claridad y orden en la redacción y en la supervisión y seguimiento de órdenes de trabajo.
- Disciplina institucional, disposición para fungir como enlace entre orden y trabajo, diligencia en la gestión de asuntos y trámites, asunción completa de las responsabilidades del cargo y disposición de tiempo.
- Experiencia institucional mínima de cinco años.

#### **COMANDANTE.**

- Requiere de un perfil profesional en áreas disciplinarias de carácter militar, paramilitar o policial, preferentemente, o en su defecto en áreas de derecho o ciencias sociales.
- Aptitudes físicas óptimas con un adecuado equilibrio entre actividad intelectual y motriz.
- Precisa de conocimientos en campos especializados de la seguridad pública, logística, circulación vehicular, reglamentación y normatividad.
- Interpretación y aplicación de políticas y normatividad en áreas de seguridad pública, custodia de bienes e integridad física y moral de la sociedad, asistencia y orientación a la comunidad, organización, coordinación y control de equipos de trabajo y otras de carácter logístico y paramilitar.

- Capacidades intelectivas superiores a un rango medio, conocimientos especializados y complementarios (logística, armas, investigación, psicología, etc), en las funciones de su área.
- Capacidad analítica e interpretativa, facilidad en la toma de decisiones y conocimientos suficientes en el manejo de expedientes informativos.
- Disciplina institucional estricta, sujeta a condiciones y reglamentos rígidos, disposición para el cumplimiento de órdenes, serenidad en trabajos bajo presión, honestidad, probidad y moderación en el ejercicio del cargo.
- Experiencia institucional mínima de 8 años.

#### **JEFE DE OFICINA:**

- Cumple funciones del orden profesional y técnico adscritas en programas departamentales.
- Se adscriben a subdivisiones departamentales denominadas "oficinas".
- Su jerarquía ocupa el límite organizacional entre mando medio y la base operativa.
- Realiza funciones de gestión directa de proyectos y trabajos sustantivos y adjetivos según la naturaleza del área.
- Es el responsable inmediato de programas en lo que respecta a su ejecución directa.
- Requiere de un mínimo de conocimientos en el orden de una educación media superior y de un nivel equivalente a la licenciatura en su sentido óptimo.
- Sus conocimientos técnicos deben cubrir aspectos de metodología, administración, técnicas matemáticas y estadísticas, programación y gestión de recursos.

- Su disposición para el servicio debe ser equivalente a una jefatura de departamento, con la capacidad de interpretar y ejecutar ordenes de trabajo con un alto sentido institucional.
- Experiencia institucional mínima de tres años.

"La literatura administrativa coincide en calificar la clasificación de puestos como un proceso eminentemente objetivo. Se argumenta que al clasificar los puestos de una institución la mirada debe estar atenta al conjunto de tareas y responsabilidades del puesto y no a la persona que lo ocupa, el prestigio y la eficiencia y otros factores personales no interesan a los fines de la clasificación"(10)

#### **2.4. DATOS DEL PERFIL PROFESIONAL E INSTITUCIONAL DEL MANDO MEDIO.**

En este apartado se deberá incluir los resultados de las encuestas efectuadas entre los servidores públicos de la administración estatal, los cuales condensan tres tipos de datos:

- a) Los de carácter general.
- b) Los de carácter académico o profesional.
- c) Los de carácter curricular o institucional.

##### **2.4.1. DATOS GENERALES DEL MANDO MEDIO.**

En este capítulo condense la información correspondiente a los datos personales de los mandos medios, con el objeto de verificar su edad, sexo, estado civil y lugar de origen.

10. Amaro Guzman Raymundo, Introducción a la Administración, Editorial McGraw-Hill, México, 1985, Pag. 384

La pretensión del análisis es verificar el potencial de receptividad de los mandos medios con respecto a los ejercicios de capacitación, la disponibilidad de tiempo, en atención a sus compromisos familiares y el arraigo a la entidad contrastada por el lugar de nacimiento y los vínculos que de él se desprenden.

- a) Distribución por dependencias. Se analizarán los datos de las dependencias, anotando:

Clave	Dependencia	No. de Casos	%
-------	-------------	--------------	---

De las dependencias mencionadas se analizará el total de cuestionarios correspondientes al personal de mandos medios del gobierno estatal en los cuales se identificaron los cargos.

Clave	Nombre del Cargo	No. Participantes.	%
-------	------------------	--------------------	---

- b) Distribución de participantes por dependencias y sexo, resultados globales:

Sexo	Masculino	%
	Femenino	%
	Total	100%

Análisis por dependencia.

Clave	Dependencias	Femenino	Masculino	Total	%
-------	--------------	----------	-----------	-------	---

De los datos anteriores se debe señalar el número de personas encuestadas que pertenece al sexo masculino y al sexo femenino.

En cuanto a la distribución por dependencias se debe destacar de mayor a menor porcentaje de cada uno de los sexos, y destacar el número de participantes en cada uno de los cargos de la administración estatal.

- c) Distribución por edad. En cuanto a este rubro de los datos personales de los mandos medios, es un factor de vital importancia, ya que nos permitirá conocer parte de la experiencia de los servidores públicos en el ámbito de su gestión institucional.

Datos Globales

Rango	No. Casos	%
De a años		%
		100%

De los datos anteriores debemos hacer notar el rango que mayor número de casos presenta y anotar en términos de porcentaje cuánto representa del total de la muestra realizada.

De estos datos se puede dar una cuenta si la población de este nivel se encuentra en una edad idónea para ejercer sus funciones dentro de la gestión administrativa, y analizar si la población es óptima para ser capacitada en los diferentes aspectos de la administración estatal.

- d) Estado Civil

	No. Casos	%
Casados		
Solteros		
Divorciados		
Unión Libre		
Total		100%

El rubro concerniente al estado civil es una mera referencia estadística para los propósitos del diagnóstico, para hacer notar si hay disponibilidad de tiempo libre, o en tiempos extras, debido principalmente a los requerimientos del medio familiar.

Al respecto, se debe cuidar la mayoría de las veces promover cualquier ejercicio de capacitación en horas hábiles en fin de contrarrestar esta condición del orden personal y familiar de los mandos medios.

e) Lugar de Nacimiento

Estado	Casos	%
	Total	100%

Al igual que en el caso del estado civil la verificación de la procedencia de los mandos medios persigue como finalidad una constatación del porcentaje de los originarios del propio estado, así como el porcentaje de los originarios de otras entidades distintas.

La distribución señalada nos permitirá identificar un arraigo de los servidores públicos en relación a las condiciones sociales, políticas, económicas e incluso administrativas, con lo cual se garantiza una posición regional adecuada para los fines, propósitos y expectativas de la capacitación.

#### 2.4.2. DATOS ACADÉMICOS.

En este apartado integro lo que convencionalmente se conoce como perfil profesional, que se asemeja por su contenido al llamado " profesiograma".

Con base en datos de carácter académico se pretende verificar entre otros aspectos:

- El grado de estudios que poseen los mandos medios.
- La escuela de procedencia.
- Su profesión.
- El año de egreso de sus respectivos estudios.

Con estos cuatro indicadores se obtiene la distribución de los mandos medios en las distintas áreas del conocimiento y se está en posibilidad de saber las carreras de mayor predominio, así como aquellas que están menos representadas. Se puede verificar la afinidad de las profesiones con la función pública y se tiende a inferir por la antigüedad de su egreso, las necesidades de actualización y práctica profesional que permitan estar al día con la evolución del conocimiento.

El análisis de estos parámetros permite suponer algún tipo de capacitación, ya sea por evidenciarse la presencia de profesiones alejadas a las ramas de la administración pública, o bien algunos casos de evidente antigüedad en la terminación de estudios, entre otras posibilidades.

#### A CONTINUACIÓN EXPONGO LOS PRINCIPALES INDICADORES DEL PERFIL PROFESIONAL, EN CUESTIÓN.

##### a) GRADO DE ESTUDIOS :

En este rubro se deben incluir los antecedentes de los mandos medios en cuanto al tipos de estudios por ellos cursados. Los indicadores se catalogarán en el esquema tradicional de especialidades educativas, es decir, educación básica, educación media superior, educación técnica, educación profesional y estudios de posgrado.

Anotando los resultados de la encuesta:

Grado de estudios	Casos	%
-------------------	-------	---

Como resultado del análisis podemos anotar el número de mandos medios que cuenten con estudios a nivel licenciatura, posgrado y los que no cuenten con estudios de nivel superior. Se puede observar si los de licenciatura son titulados o no y en este renglón es conveniente promover una culminación de su etapa escolarizada, para lo cual la capacitación es un vehículo de actualización y búsqueda de alternativas de recepción profesional.

Los mandos medios que tienen estudios de educación básica y conocimientos comerciales, ubicados principalmente en cargos de carácter administrativo ( por lo que su colocación en la administración estatal es adecuada ), tienden a ser también uno de los beneficiarios directos de la capacitación, así como los mandos medios con estudios profesionales técnicos que son los que regularmente inician un ascenso procurando cubrir la secuencia lógica del escalafón. Podría decirse que es un producto neto de la administración estatal.

b) PROFESIÓN:

Es este campo de análisis se pretende reconocer el tipo de profesiones que tienen los mandos medios estatales, con el objeto de verificar la incidencia de aquellas que tengan una relación afín, equivalente o aceptable en relación a los campos y especialidades del gobierno estatal. Los datos se agruparán globalizando tanto aquellos que provienen de las dependencias del ejecutivo, como los que corresponden a las distintas entidades administrativas representadas en la encuesta.

Los datos en cuestión se exponen en un cuadro

Profesión	No. Casos	%
		100%

Se deben hacer notar las profesiones que tienen mayor representatividad entre los mandos medios estatales.

Entre el universo de profesiones de origen de los mandos medios de la administración estatal, se identificarán aquellas que por su naturaleza, especialidad e incluso desarrollo dentro del campo científico y tecnológico, tienen una mayor relación con los distintos campos que tiene encomendados la administración pública. Se realizará un cuadro donde se resuma en términos generales aquellas profesiones de mayor afinidad detectadas en la encuesta.

Profesión

Grado de Afinidad

Alta  
Mediana .  
Suficiente.

Dentro del cuadro de profesiones que guardan una afinidad con la administración pública destacan unas más que otras por su compenetración con la gestión gubernamental. De este grupo pueden señalarse las como más representativas: Derecho, Contaduría Pública, Economía, Ingeniería Civil, Informática, Administración de Empresas, Profesor, Agronomía, Contador Público, Arquitectura, Ciencias de la Comunicación, Ingeniería Industrial, Trabajo Social, Ciencias Políticas y Administración Pública, Analista de Sistemas Computacionales, Sociología y Relaciones Comerciales.

Las carreras con mayor arraigo a la gestión pública son: Derecho, Administración de Empresas, Ciencias Políticas y Administración Pública, Administración de Empresas Turísticas, Administración y Finanzas.

Las carreras con afinidad en materia de planeación, programación y administración de proyectos son: Contaduría Pública, Ingeniería Civil, Administración de Empresas, Agronomía, Ingeniería Química Industrial, Contaduría Privada, Arquitectura, Ingeniería Industrial, Trabajo Social, Ciencias Políticas y Administración Pública, Administración de Empresas Turísticas y Administración de Finanzas.

#### c) INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE PROCEDENCIA :

La distribución de los mandos medios de la administración estatal por institución educativa de procedencia, se efectúa siguiendo dos perspectivas, una que contemple la totalidad de la encuesta ordenada en una escala descendente de aquellas instituciones de mayor incidencia hasta aquellas que reporten un solo caso y la otra que divide a las instituciones educativas según su denominación académica ya sea en Universidades, Colegios, Escuelas etc., según los casos que se registren.

Institución	No. Casos	Porcentaje
		100%

Este cuadro nos mostrará una distribución global de la muestra pero para efectos de un mejor análisis se efectúa una división por tipo de institución educativa, para apreciar la incidencia de egresados de cada nivel y sistema académico.

Universidades	No. Casos	Porcentaje
Tecnológicos	No. Casos	Porcentaje
Institutos	No. Casos	Porcentaje
Colegios	No. Casos	Porcentaje
Escuelas	No. Casos	Porcentaje

Con ésto podemos observar si recibieron su instrucción en el medio educativo local o regional y por lo tanto si su formación se apega más al contexto socio-cultural de la entidad.

#### d) AÑO DE EGRESO DE LA CARRERA O MATRÍCULA ESCOLAR :

Tomando como unidad el quinquenio se realiza el cuadro siguiente:

Año	de	a	Casos	%
-----	----	---	-------	---

Los datos de este cuadro nos indican, entre otras cosas, la necesidad de actualización de conocimientos de aquellos mandos medios que egresaron con anterioridad; en la medida en que en los últimos diez años la administración pública mexicana ha experimentando cambios significativos en sus sistemas y bases organizativas, los cuales en la mayor parte de los casos se han adaptado a los avances registrados en el conocimiento científico y tecnológico de profesiones que guardan afinidad con ella.

## **CURSOS DE CAPACITACIÓN.**

Con el total de cuestionarios aplicados a los mandos medios se nos reportará el total de cursos de capacitación y/o de actualización, recibidos.

Con base a los datos registrados se identificarán las distintas áreas de conocimientos, mismas que, para efectos de este análisis, agrupan a su vez materias específicas correspondientes a diversos campos de especialización, con el propósito de una simplificación de los datos. El total de materias aparecen concentradas en el área de mayor afinidad o correspondencia guardada en dichas especialidades.

Así mismo aclaro que, en este apartado del diagnóstico, se efectúa una suma global de los casos presentados tanto en las dependencias del Poder Ejecutivo como en las entidades administrativas participantes en la encuesta.

### **Áreas de Especialización**

<b>Nombre del Curso</b>	<b>No. Casos</b>	<b>Porcentaje</b>
-------------------------	------------------	-------------------

Con este cuadro podemos observar qué áreas son las de mayor incidencia en cuanto a la capacitación recibida por los mandos medios y se puede ver además que porcentaje corresponde a cada una de las áreas de la capacitación.

En el perfil general de las áreas del conocimiento detectados de las cuales se deben hacer las observaciones siguientes:

- Del total de mandos medios que participen en la encuesta, sólo cuántos han recibido capacitación y cuál es el porcentaje de la población no capacitada.

Con los datos anteriores se derivará el interés que presenten los participantes de los mandos medios en cubrir sus necesidades de conocimientos básicos, por lo que el programa que se derive del presente diagnóstico guarde una correspondencia directa con este interés manifiesto de los servidores públicos estatales.

Se puede observar el total de mandos medios que requieren potencialmente una formación institucional basada en términos generales en conocimientos de gestión y particularmente en administración presupuestaria y financiera, así como en auditoría gubernamental.

Los antecedentes de capacitación entre los mandos medios, en términos generales, requiere de una mayor sistematización que tienda a limitar la posición aleatoria de algunos cursos y promueva aquellos que, en un orden de prioridades, brinde ciertas oportunidades para lograr un mejoramiento del perfil institucional y profesional del total de los mandos medios encuestados que no han tenido oportunidad de acceder a un sólo curso de capacitación, por lo cual se debe considerar prudente y prioritario contemplar a dicho personal en el programa de capacitación para mandos medios.

Elaborar cuadro de los cursos que reportan los mandos medios haber tomado:

Tipo de cursos	Casos	Porcentaje
Capacitación		
Actualización		
Especialización		100%

- Según criterios generalmente preestablecidos, se considera que la duración de los cursos de capacitación no llega a rebasar un total de 20 horas.
- Asimismo los cursos de actualización son considerados aquellos que comprenden un rango entre 20 y 40 horas.
- Los cursos de especialización, son aquellos que rebasan las 80 horas. En términos globales se puede observar la cantidad de tiempo que reportan los mandos medios, y qué tantas oportunidades de desarrollo personal han tenido los servidores públicos, por lo que hay que considerar necesario abrir nuevas alternativas que permitan mejorar su desempeño tanto individual como organizacional.

- Los cursos idóneos para un mando medio son del tipo de actualización ya que tienden a desarrollar las capacidades cognitivas en el orden técnico y científico para el auto aprendizaje. Se requiere en consecuencia, fortalecer programas integrales de desarrollo de personal de éste tipo.

### **INSTITUCIONES CAPACITADORAS.**

Las instituciones que impartan capacitación a los mandos medios son objeto de análisis en este apartado del diagnóstico, identificando las instancias tanto del sector público, como del social y privado que brinden alguna materia de capacitación. Es preciso aclarar que los datos se exponen a nivel global, incluyendo tanto a las dependencias del ejecutivo como a las entidades administrativas del estado.

- Se debe apreciar la participación del Gobierno Federal en la promoción y oferta de capacitación a servidores públicos estatales, por lo que debe haber una estrecha coordinación entre las instancias del Gobierno del Estado y la Federación particularmente aquellas que tienen recursos de carácter delegacional y atienden aspectos coordinados de la gestión regional. Analizar que tan activa es la participación en los cursos de capacitación por el sector privado. Cabe hacer la aclaración que la responsabilidad de crear las condiciones operativas, técnicas y académicas de la capacitación es del propio Gobierno Estatal, aunado a esto, en muchos casos el enfoque de la capacitación para el sector privado difiere en cuanto a objetivos y campos de análisis.
- Asimismo se sugiere la definición de un programa integral de capacitación que incremente aún más la participación del Gobierno Estatal en la oferta de capacitación.

**DURACIÓN DE LOS CURSOS.** En este apartado se analiza la duración de los mismos, reportados por los mandos medios. El propósito de este análisis es valorar la consistencia de las materias en función del tiempo en aula, se aclara que en la encuesta se identificará una gran dispersión en los criterios utilizados para señalar

la duración de cursos, variando desde aquellos que reporten en horas, días, semanas, meses e incluso en años.

Duración	Casos	Porcentaje
		100%

- Con este cuadro se observan los cursos de mayor frecuencia. Si son de una breve duración se juzga en ellos un contenido de carácter muy general y una orientación hacia el tipo de los llamados cursos de capacitación, los cursos con una duración entre dos y seis meses son los llamados cursos de modalidad de actualización, aclaro como ya se apuntaba con anterioridad que este tipo de cursos es lo recomendable para profesionalizar e institucionalizar en un servicio civil a los cuadros intermedios, asimismo hay que hacer notar los mandos medios que han tomado cursos de especialización que son los de uno y hasta cuatro años.
- En función de los antecedentes del tiempo de capacitación se recomienda combinar, en el programa de formación y actualización de mandos medios, cursos con una duración media, pero secuenciados bajo una estructura curricular, de tal manera que conformen una plantilla consistente y congruente con las necesidades de capacitación que se deriven del presente diagnóstico.
- Adicionalmente se requiere analizar las cargas de trabajo regulares de la administración estatal, con el objetivo de identificar los mejores tiempos para impartir y recibir los cursos; al respecto se aclara que en la programación que se derive del diagnóstico considero la posibilidad de integrar grupos interinstitucionales, de tal manera que ninguna área se quede sin cuadros intermedios en el momento en que se impartan los cursos. En el capítulo IV señalo algunas alternativas para cumplir éste propósito.
- Año de impartición de los cursos. Esta variable se orienta a valorar la vigencia, oportunidad y actualidad de los cursos recibidos por los mandos medios. Como línea indicativa, se señala que el término satisfactorio de oportunidad se considera cuando se ubica en los últimos tres años y se adopta este criterio

por considerarlo un principal indicador según el tiempo que tenga el gobierno en su gestión, verificar su participación en la oferta de capacitación para los servidores públicos que se encuentren en función. Al haberse cubierto esta etapa se considera que el mando medio ha tenido oportunidad de incorporarse a nuevos sistemas de trabajo y consiguientemente aplicar toda su capacidad profesional e institucional que en todo caso está condicionado por el tipo de capacitación recibida.

#### **2.4.3. DATOS CURRICULARES.**

En este apartado hago referencia al grado y tipo de experiencia del mando medio, en atención a sus indicadores básicos.

- Especialidad del cargo actual.
- Posición e incidencia del cargo actual con la especialidad y funciones del área.
- Grado de afinidad entre profesión y cargo actual.
- Tipo de cargos desempeñados con anterioridad.
- Grado de afinidad entre cargos anteriores y el cargo actual.
- Antigüedad en el sector público.

A partir de estos indicadores se está en posibilidad de inferir la consistencia y carácter de la experiencia institucional de los mandos medios en una escala convencional que adscribe en la mayor puntuación aquellos casos en que se aprecie una posición sustantiva del cargo con las funciones del área, una adecuada afinidad entre la profesión y la especialidad del cargo actual y/o una experiencia suficiente en cargos anteriores que sean equivalentes o afines con el actual y una antigüedad considerable en el sector público.

Los indicadores aparecen con una calificación cualitativa sujeta a lo que teóricamente debe guiar el desempeño de los funcionarios en cuestión.

Los necesidades de capacitación tienden a evidenciarse en aquellos rubros curriculares que no respondan al carácter de calidad y consistencia con que se valoró el curriculum de los mandos medios.

- **ESPECIALIDAD DEL CARGO ACTUAL.** De acuerdo con los datos de la encuesta se identificará el total de especialidades, mismas que para efecto de síntesis se clasifican agrupando grandes rubros de funciones por lo que en algunos casos podría aparecer su definición como algo muy genérico. Lo anterior se aclara con el propósito de ubicar al lector en un universo compacto de las distintas materias que atiende un mando medio.

Especialidad de los mandos medios.

Especialidad	No. Casos	Porcentaje
--------------	-----------	------------

100%

De este cuadro se puede deducir que como apoyo al enlace entre áreas adjetivas y sustantivas de mandos medios pueden utilizarse materias selectas de la administración pública, finanzas, formulación y aplicación de proyectos.

Posición e Incidencias del Cargo Actual con la Especialidad y Funciones de Area. En este rubro yo destaco el carácter sustantivo estratégico, operativo y adjetivo que puede tener la especialidad de un cargo en las funciones de su área de adscripción.

El análisis de esta posición permite valorar la importancia del cargo, dándose mayor énfasis en aquellos casos cuya incidencia sea el orden sustantivo o estratégico; lo anterior no desacredita las posiciones adjetivas y operativa, sino que resalta más el carácter de servicio y producción directa de resultados de la administración estatal, de hecho estos cuatro rubros no tienen un orden de jerarquía.

### Posición del Cargo en Relación a las Funciones del Área.

Tipo de ubicación	Casos	Porcentaje
Posición Sustantiva		
Posición Operativa		
Posición Operativa/Adjetiva		
Posición Estratégica		
No contestaron		
	Total	100%

Grado de Afinidad Entre Profesión y Cargo Actual. En este rubro son objeto de análisis los antecedentes académicos, el tipo y la especialidad de los cargos desempeñados actualmente por los mandos medios.

- a) **Afinidad Alta.** Coresponde aquellos casos que en la profesión guarda una relación directa con la especialidad del cargo desde la equivalencia del título y las funciones del área hasta los conocimientos deseables y adaptables a las materias y conceptos que se manejan en un cargo. Esta correspondencia es la más deseable para los distintos puestos de la administración pública.
- b) **Afinidad Equivalente.** Se aplica a aquellas profesiones que aún y cuando no se refieran en estricto sentido y con una correspondencia directa entre título, contenido académico y cargo, tienen algunos rasgos comunes y una condensación de conocimientos fácilmente adaptables a las funciones del cargo, dicho en otros términos funcionan con una adaptabilidad del 90% a los requerimientos del puesto.
- c) **Afinidad Media.-** Constituye una calificación aplicable en los casos que una profesión no tenga una afinidad alta ó equivalente a un cargo. Consiguientemente se refiere a una relación que se basa en rasgos muy genéricos de afinidad, por ejemplo todas las carreras de áreas en ciencias sociales son susceptibles de aplicación y desarrollo en áreas sustantivas de la administración pública. En atención a esta aseveración juzgo de unidad media una profesión con respecto a un cargo cuando:

- Su definición no corresponde directamente en títulos, temas y especialidades a las características del cargo pero guarda una relación con el tipo genérico.
  - En su adaptación a las funciones del cargo requiere de una capacitación y actualización en una proporción de entre 50 y 70 % para adquirir las habilidades y aptitudes del puesto.
  - El grado de adaptabilidad al cargo se ubica entre 30 y 50 %
- d) Afinidad Escasa.- Corresponde a profesiones que atienden cargos distintos a su ámbito natural de acción, ubicados principalmente en funciones de carácter operativo sin mucha especialización.
- e) Afinidad Insuficiente.- Tienden a catalogar aquellas profesiones que aunada a una escasa afinidad, están limitadas académicamente para aplicarse a algún campo de la administración pública.
- f) Afinidad Nula.- Se aplica a casos cuya correspondencia entre profesión y cargo es diametralmente opuesta y aún ajena al ámbito de actuación propio de una carrera, al igual que es deseable una afinidad alta entre el antecedente académico y curricular en un puesto opuesto, sería deseable que estos casos fueran los menos posibles ya que no permiten una adecuada profesionalización, alejando la función pública de un servicio civil de carrera.

Grado de afinidad entre Profesión y cargo actual.

	Casos	Porcentaje
Afinidad alta		
Afinidad media		
Afinidad equivalente		
Afinidad escasa		
Afinidad nula		
Afinidad Insuficiente		
No contestaron		
		100%

## GRADO DE AFINIDAD ENTRE CARGOS ANTERIORES Y CARGOS ACTUALES.

En este rubro pretendo verificar la relación que guardan los cargos ocupados anteriormente por los mandos medios con respecto al que están desempeñando actualmente. El propósito de esta comparación es detallar la acumulación de experiencia en un campo de especialidad, interpretándose que a mayor tiempo y permanencia en una área específica o en una materia determinada será mayor la experiencia institucional, y así mejorar las capacidades de gestión de esos servidores públicos.

Los parámetros de medición siguen un esquema semejante al análisis efectuado entre la profesión y el tipo de cargo del inciso anterior, por lo que se cataloga la afinidad entre el cargo anterior y el cargo actual en los términos siguientes:

a) **Afinidad Alta:** Se presenta cuando el cargo anterior es idéntico al actual o de similar naturaleza sin que varíen sus funciones centrales y sus áreas de aplicación; se sujeta a la fórmula siguiente, denominación y área de especialidad actual.

b) **Afinidad Equivalente:** Existe cuando el cargo anterior corresponde a otras denominaciones pero con funciones semejantes o equivalentes al cargo actual, como podría ocurrir con ciertas especialidades administrativas o por la propia jerarquía del puesto.

En este caso aplico el criterio de homologación y valoración orgánica de puestos a efecto de discernir toda posible equivalencia.

c) **Afinidad Media:** Se verifica cuando las funciones del cargo anterior no corresponden en estricto sentido ni equivalen a las del cargo actual, pero se relacionan por las funciones de carácter estratégico que cumplen por ejemplo las de coordinación, programación, seguimiento, control, supervisión y demás que podrán evidenciar una equivalencia de carácter medio.

d) **Afinidad Escasa.-** Se presenta en los casos en que solamente unas cuantas funciones del cargo anterior tienden a equipararse a los del cargo actual, por ejemplo el cumplimiento de funciones administrativas o adjetivas pero no así las de tipo sustantivo. En este caso, la identificación de una afinidad escasa, casi siempre

queda evidenciada por la falta de coincidencia en la propia denominación del cargo, en la que se aprecia desde una naturaleza distinta de las áreas (La anterior y la actual) hasta una especialización también diferente.

e) Afinidad Insuficiente: Se registra cuando aún tratando de encontrar puntos de coincidencias entre el cargo anterior y el actual, no se identifican posibles conexiones entre los campos de afinidad, por ejemplo, en casos que se cumplan de carácter sustantivo de alta especialización sin una experiencia media equivalente o alta en puestos anteriores.

f) Afinidad Nula. Se cataloga como nula aquella relación entre cargo anterior y cargo actual, cuando sus funciones centrales sean completamente ajenas unas de otras, sean éstas por provenir de campos de especialidad diametralmente opuestas o bien por pertenecer a distintos ámbitos o ubicación en la administración pública que no guardan una relación directa.

Una vez señalados estos criterios se exponen los resultados obtenidos en el siguiente cuadro:

Tipo de afinidad	Casos	Porcentaje
Afinidad Media		
Afinidad Equivalente		
Afinidad Escasa		
Afinidad Alta		
Afinidad Insuficiente		
Afinidad Nula		
No contestaron		
		100%

#### 2.4.4 ANTIGÜEDAD EN EL SECTOR PÚBLICO.

En este apartado se debe verificar el tiempo promedio de permanencia de los mandos medios en el sector público estatal, federal y municipal

Numero de años	Casos	Porcentaje
		100%

**Jornada Laboral**  
(Cargo horario de los puestos encuestados)

En este apartado se analizara la duración de la jornada de trabajo de las personas encuestadas, tomando como línea indicativa el hecho de que el mando medio es un servidor público con amplias responsabilidades que en la mayor parte de los casos debe cubrir en jornadas extensas. La información comprende el conjunto de Dependencias y Entidades por lo que se expone en un cuadro que concentra la carga humana de las distintas combinaciones reportadas en turnos matutinos, vespertinos y mixtos.

No. de Horas	Casos	Porcentaje
		100%

En relación a los requerimientos del programa de formación y actualización de los mandos medios estatales es recomendable revisar la carga humana, del tal manera que se puedan programar cargas de capacitación en horarios laborables para lo cual propongo distintas alternativas de calendarización y de horarios de impartición de cursos, para resguardar los requerimientos institucionales de la administración estatal.

"Por ello el estudioso de las Ciencias Sociales no debe pretender jamás encontrar en la realidad una correspondencia exacta de sus modelos o tipos ideales, sino mas bien conocer y anticipar sus tendencias y rangos mas probables"(11).

11. Carrillo Castro Alejandro, Metodología para el Estudio del Funcionamiento y Reforma de la Admón Púb. Tesis Doctoral, FCP Y S, UNAM, México, 1981, Pag. 19

## **CAPITULO III**

### **VALORACIÓN DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LOS MANDOS MEDIOS ESTATALES**

### III VALORACIÓN DE CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LOS MANDOS MEDIOS ESTATALES

"Los recursos humanos se encuentran en el centro mismo de la Administración Pública, una administración creciente demanda mas personal; mientras mas compleja se vuelva, demandará mas personal especializado. Este personal puede no siempre estar disponible y entonces se vuelve necesario contar con programas extensivos de adiestramiento. Aun en el caso de que dicho personal puede estar disponible, el servicio público debe competir en el area de los recursos humanos frecuentemente en términos desfavorables con los sectores comercial, industrial, profesional y educacional privado, y la brecha entre la disponibilidad y la demanda muy pocas veces es satisfecha adecuadamente" (12)

En este apartado analizo las tendencias del entorno organizacional en que se desempeñan los mandos medios, atendiendo las condiciones de operación mas representativas de sus áreas. Con dicho propósito se recurre a la valoración de cinco subsistemas básicos de las áreas del mando medio, a saber:

- Subsistema de Objetivos
- Subsistema Organizacional
- Subsistema Normativo
- Subsistema Social y Humano
- Subsistema Tecnológico

Los tres primeros subsistemas permiten identificar el grado de adecuación de la estructura organizacional en correspondencia con la correcta distribución de funciones y responsabilidades de un mando medio; su participación y vinculación, con la determinación y consecución de objetivos globales y específicos de la

12. Campero Gildardo y Hector Vidal. Teoría General de Sistemas y Administración Pública, Editorial Edu. Costa Rica, 1977, Pags. 261 y 262

administración pública y la consistencia de la normatividad jurídica y administrativa que le permita reconocer sus ámbitos de actuación en la interrelación formal que se genera entre las distintas áreas.

**Objetivos de innovación.** Se trata de los de mayor jerarquía ya que exigen creación, invención y a menudo niveles elevados de capacidad técnica. Es la clase de objetivos que pueden cambiar el carácter mismo de la organización. Son esenciales para el crecimiento de la compañía.

**Objetivos de resolución de problemas.** Son los que restituyen la normalidad sanan y vendan heridas, remiendan agujeros y cuando las cosas se han desviado de lo normal y la rutina, las restituye a su estado original.

**Objetivos de rutina.** Son los esenciales, y son muy frecuentes. Pueden contarse y medirse, a diferencia de algunos objetivos de solución de problemas e innovadores y ocurren una y otra vez. Su efecto, cuando es controlado, produce la estabilidad de la organización.

Los objetivos del adiestramiento más importantes son los que resuelven problemas e introducen cambios. La mejor forma de conseguirlo es definiendo el objetivo de conducto deseado; cuando el adiestramiento termine, se comprobará si se alcanzó o no el objetivo que se había fijado"(13).

Por lo que respecta al subsistema social y humano se trata de verificar el grado de organización del sistema de administración de personal, la consistencia de la capacitación ofrecida para este nivel de servidores públicos, la suficiencia de las prestaciones y de satisfacción que encuentran en el desempeño de su labor institucional.

13. George S. Odiorne, Administración de Personal por Objetivos. Editorial Diana. Pag. 362

Finalmente, el subsistema tecnológico tienen como líneas de análisis la consistencia de los métodos de trabajo, así como la incorporación de medidas evaluatorias y normativas que tiendan a perfeccionar, junto con la verificación de nuevos sistemas y tecnología en las especialidades del sector público.

Estos subsistemas permiten una referencia sobre las condiciones positivas y restrictivas que apoyan a frenar la labor institucional y administrativista del gobierno estatal a partir de la acción de los mandos medios. Aclaro que los criterios tomados en la metodología del diagnóstico tienen un carácter de posición ideal o mínima necesaria para hacer efectivo el desempeño de una organización pública y sirven para comparar el nivel de aproximación que, a juicio de los propios mandos medios, presentan las distintas dependencias y entidades administrativas del poder ejecutivo estatal.

### **3.1. FACTORES DE ANÁLISIS DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.**

Con el propósito de resumir los resultados obtenidos en los talleres del programa de información sobre la formación y actualización de los mandos medios estatales, opto por señalar los factores de análisis:

- a) Grado de aproximación o dispersión de la tendencia real de la organización señalada por los mandos medios en relación a la posición estándar o ideal definida en cada uno de los sistemas estudiados.
- b) Identificación de los puntos de equilibrio y/o suficiente entre la tendencia real y la tendencia estándar.
- c) Identificación de los puntos de mayor alejamiento entre la tendencia real y la tendencia estándar que indiquen una situación de inadecuación, desequilibrio o problemática que frenen la actuación de los mandos medios y que provoquen dificultades en la gestión de las áreas de la administración pública estatal.
- d) Identificación de necesidades de capacitación derivadas del reconocimiento de factores irregulares de la organización que no hayan sido atendidas por este medio en la administración estatal.

La interpelación de estos factores de análisis permite generar medidas correctivas en los aspectos problemáticos de la gestión, al tiempo de ofrecer una panorámica sobre aquellas materias a nivel de conocimiento profesional y técnico deberá acopiar el mando medio para promover los cambios que requiera la organización y el funcionamiento de sus propias áreas, a efecto que los directivos puedan realizar una interpretación propia y en consecuencia delinear las medidas que consideren pertinentes para mejorar los puntos de desequilibrio en la gestión de sus mandos medios.

### **3.2 REMUNERACIONES.**

Para el debido funcionamiento del sistema escalafonario es conveniente establecer un sistema homogéneo de remuneraciones a los trabajadores. En este sentido, se requiere disponer de una tabla o tabulador de asignación de sueldos que establezca diversos niveles salariales, atendiendo tanto al aspecto presupuestario de cada institución, el logro de una equidad remunerativa, de acuerdo con los requisitos y funciones a cumplir en cada puesto.

El tabulador de sueldos deberá contener diferencias significativas entre los diversos niveles, con el fin de incentivar el eficiente desempeño en el puesto, la preparación del trabajador para ascender a puestos de mayor responsabilidad. (Anexo 1,2 y 3)

Para la elaboración y adecuación del tabulador de sueldos debe tomarse en cuenta el marco jurídico, la equidad interna, la competitividad externa, el costo de la vida y las necesidades específicas de la institución.

Dentro del marco jurídico debe ponerse especial atención a la premisa de que " a trabajo igual corresponde un salario igual ". Por otra parte, para el establecimiento del límite inferior del tabulador debe partirse de los salarios mínimos establecidos.

Ahora bien, para determinar la equidad interna se procederá a elaborar una gráfica de dispersión salarial que muestre en forma clara y objetiva la estructura de los salarios, con lo cual se percibirán las irregularidades en la distribución de las retribuciones indicando si el crecimiento es lento o acelerado, los desequilibrios entre las percepciones de los sueldos de base y confianza.

En este sentido, el objetivo principal de la gráfica de dispersión salarial es facilitar la adecuación de los sueldos, indicando el monto de cada puesto debe tener de acuerdo con el valor relativo asignado.

Para efectos de actualización de tabuladores se considerarán entre otros, los siguientes factores :

- Aumentos Generales
- Aumentos de Salarios Mínimos
- Renovación y Clasificación de Puestos
- Modificaciones a la Zonificación Salarial
- Revisión Contractuales
- Atención a Pliegos de Demandas.

Las Remuneraciones Comprenden :

- Sueldos y Salarios
- Prestaciones y Servicios
- Incentivos y Estímulos al Personal

**Sueldo.** Percepción en dinero o en documento negociable que recibe el empleado y por sus servicios ( Trabajos intelectuales, Administrativos, de Supervisión o de Oficina ), y que se le cubre mensual o quincenal.

**Honorarios.** Percepción en dinero o en documento negociable que recibe el profesional mensualmente o por única vez, en pago de su servicio.

**Trabajador de Confianza :** Personal que desempeña funciones de dirección, inspección, vigilancia o fiscalización de carácter general y las que se relacionan con trabajos personales del patrón, o de los titulares de entidades y dependencias.

**Trabajadores por Honorarios :** Personal contratado con cargo a la partida presupuestal 1201 de honorarios y comisiones; profesionales que prestan servicios no subordinados mediante un contrato de naturaleza civil ( sector privado ).

### **3.3. MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DEL MANDO MEDIO**

La descripción del medio ambiente organizaciones se efectúa en el presente apartado ordenando la información por el tipo de Dependencias y entidades del sector público; de ahí se presentan apartados particulares tanto para las áreas sustantivas, globalizadoras de apoyo técnico y entidades administrativas.

#### **3.3.1. ÁREAS SUSTANTIVAS**

"En la constitución se apoyan como en la base de una pirámide jurídica y en forma jerárquica, todas las demás leyes y normas. En ella se establecen las distintas facultades, de los órganos legislativo, ejecutivo y judicial, así como los ámbitos de autoridad correspondiente a los diferentes niveles de gobierno" (14)

Considero áreas sustantivas aquellas dependencias del poder ejecutivo que tienen por misión la creación de infraestructura económica, organización y la prestación de servicios de carácter social para el desarrollo de la entidad federativa. Sus especialidades se relacionan en un enlace directo con la sociedad, con miras a otorgarle una garantía de condiciones mínimas de progreso.

Dentro de este rubro consideran las siguientes dependencias :

- a) Despacho del Ejecutivo
- b) Secretaría General de Gobierno
- c) Secretaría de Educación Pública y Cultura
- d) Secretaría de Promoción Económica
- e) Procuraduría General de Justicia del Estado
- f) Coordinación General de Comunicación Social

14. Carrillo Castro Alejandro, Metodología para el Estudio del Funcionamiento y Reforma de la Admón Púb. Tesis Doctoral, FCP Y S, UNAM, México, 1981, Pag. 61

#### **a) Despacho del Ejecutivo**

En esta dependencia el grado de cumplimiento de metas es ligeramente superior, reportándose en 100% su adaptación a la normatividad de las funciones de los mandos medios. La alta funcionalidad y calidad del trabajo logrado en este despacho debe sostenerse, ya que se detecta, si hay inconsistencia en relación con el grado de actualización del marco jurídico, desconocimiento de la normatividad por parte del mando medio y la existencia casi nula y funcionalidad limitada de manuales de procedimientos.

En cuanto a la consistencia de la información institucional manejada por parte del mando medio y mantener el grado de funcionalidad de esta dependencia, es conveniente actualizar a los servidores públicos de puestos intermedios en la formulación y aplicación de programas y proyectos de su área, en sistemas de información institucional, toma de decisiones, normatividad y en el diseño de manuales de procedimientos y conocer sus complementarios. Además de la planeación estratégica, comunicación administrativa, mecanismos de participación comunitaria y control de calidad.

#### **b) Secretaría General de Gobierno**

La organización de los recursos humanos es el punto de equilibrio administrativo de esta dependencia, aunque los indicadores se encuentren con un grado óptimo en este rubro, los niveles de calidad del sistema, en cuanto a oferta de capacitación, grado de adecuación del esquema de prestaciones, así como a la motivación del mando medio.

La dispersión en el terreno de los recursos humanos se liga en los reportes de una escasa actualización del marco jurídico del área y al casi nulo acceso y funcionalidad de los manuales de procedimientos; sin embargo esta situación no ha obstaculizado aún demasiado el cumplimiento de metas, pero se advierte una suficiente participación del mando medio para la formulación y aplicación de programas de su área.

Una medida recomendable para fortalecer la organización institucional de los recursos humanos de la dependencia es por medio de cursos de capacitación en materia de formulación y aplicación de programas, sistemas de información institucional, elaboración de manuales de procedimientos y métodos de trabajo, así como en general de conocimientos normativos jurídicos básicos y de materias estratégicas como fijación de objetivos, comunicación social, relaciones intergubernamentales y análisis de problemas y aprovechamiento de oportunidades.

#### **c) Secretaría de Educación Pública y Cultura**

El grado de conocimientos del marco jurídico y la normatividad de las funciones y actividad por parte del mando medio, así como la utilización de los manuales de procedimientos de esta secretaría es el punto intermedio de funcionalidad. La consistencia en la claridad y cumplimiento de objetivos presenta tendencias con dispersión, de modo que para fortalecer la tendencia positiva de responsabilidad gubernamental del mando medio y estabilizar los subsistemas débiles es recomendable que se apliquen cursos de administración pública, marco jurídico y elaboración de manuales de procedimientos. Complementariamente en atención a las tendencias organizacionales, se pueden promover cursos en administración del tiempo, planeación estratégica, políticas públicas, estilos de dirección y control de calidad total.

#### **d) Secretaría de Promoción Económica**

En esta secretaría el grado de conocimientos del mando medio en el marco jurídico, así como la consistencia de la normatividad en procedimientos, se encuentra con bajos índices. La consistencia en la calidad y cumplimiento de objetivos en esta secretaría tiene dispersión, este aspecto normativo genera una serie de desviaciones en la fijación y claridad de objetivos y cumplimiento de metas de la secretaría. Sin embargo existe consistencia en los métodos de trabajo y un alto índice por parte de los mandos medios en su adaptación a nuevas tecnologías. Para poder canalizar positivamente esta tendencia, es recomendable actualizar a los mandos medios en el proceso de conocimientos generales sobre administración pública, financiera y de personal, así como en la elaboración de manuales de organización y sobre todo en temas de actualización jurídica.

Sugiero así mismo la posibilidad de contemplar algunos cursos sobre control de gestión, toma de decisiones, mecanismos de participación comunitaria, el mando medio como agente de cambio y mejoramiento del rendimiento organizacional.

**e) Procuraduría General de Justicia del Estado.**

El grado de motivación y satisfacción del mando medio de esta dependencia presenta indicadores negativos. La situación se repite en el subsistema normativo y en el grado de actualización del marco jurídico. Con respecto del conocimiento de la normatividad por parte del mando medio hay desviación, por lo que en este mismo sentido se observa insuficiente grado de adaptación a la normatividad de las funciones a cargo del servidor público del mando medio estatal, así como en la toma de decisiones.

La escasés de actualización del marco jurídico, así como el bajo conocimiento de la normatividad en el área, se refleja en la funcionalidad y utilización de manuales de organización y procedimientos que se encuentran en la procuraduría.

Para revertir esta tendencia es recomendable orientar la capacitación hacia los mandos medios con cursos de relaciones humanas, desarrollo organizacional, toma de decisiones, marco jurídico y administración pública. Además como recomendación de carácter estratégico para esta dependencia es posible aplicar cursos de administración del tiempo, políticas públicas y gubernamentales, liderazgo y motivación así como el control y evaluación de resultados.

**f) Coordinación General de Comunicación Social.**

En esta coordinación, la adaptación de la normatividad aplicada a las funciones desarrolladas por parte del mando medio es superior a la media estándar. El grado de participación del servidor público intermedio en la toma de decisiones es también positivo, pero existen indicadores negativos en relación a la adaptación de nueva tecnología que no permiten concretar la consistencia del método de trabajo.

Para fortalecer esta coordinación debe recurrirse a cursos de administración pública, organización y sistemas administrativos, desarrollo organizacional así como planeación y marco jurídico y cursos de carácter estratégico para la coordinación, tales como fijación de objetivos, comunicación administrativa y social, análisis e interpretación de la normatividad, relaciones intergubernamentales, creatividad e iniciativa personal, así como sistemas de información computarizada.

### **3.3.2. ÁREAS GLOBALIZADORAS**

Su acción se extiende a todo el conjunto de la administración estatal por ser sus funciones de carácter normativo y recto. Es de las áreas globalizadoras de las que depende la supervisión, control y seguimiento de las tareas contenidas en los programas aportativos y de carácter sustantivo que ejecuta el aparato público en su conjunto; estas unidades determinan también la vinculación entre programas operativos y recursos asignables. Estas son:

- a) Secretaría de Hacienda Pública y Tesorería
- b) Secretaría de Planeación y Desarrollo
- c) Contraloría General

#### **a) Secretaría de Hacienda Pública y Tesorería**

En esta secretaría la actualización de conocimientos jurídicos y normativos, así como la disponibilidad en el manejo de manuales de procedimientos, es el punto de dispersión a la baja. Aun con éste indicador, la participación de los mandos medios en la formulación y aplicación de programas de su área es elevado, no así el cumplimiento de metas. En el diagnóstico de la calidad del sistema de recursos humanos esto se encuentra disperso del estándar, así como la calidad de la oferta de la capacitación.

Existen niveles de motivación y satisfacción del mando medio aceptables, que pueden incrementarse para el cumplimiento de metas por medio de cursos de toma de decisiones, sistemas de información, marco jurídico, recursos humanos, organización y métodos. Además es recomendable impartir como apoyo

estratégico para la secretaría, cursos de planeación, programación y presupuestos, elaboración de manuales técnicos y administrativos, técnicas de modernización, creatividad e iniciativa personal y control de calidad total.

#### **b) Secretaría de Planeación y Desarrollo**

La claridad y cumplimiento de los objetivos del área se encuentran en buen nivel de coordinación con las metas de planeación, sin embargo se observan algunas deficiencias en el apoyo técnico requerido por los mandos medios, así como en sus métodos de trabajo, que se encuentran bajo el nivel estándar. Así mismo la satisfacción del personal refleja una desviación sensible con respecto del nivel ideal.

La consistencia de los métodos de trabajo en esta dependencia pueden catalogarse como aceptables, aunque mantienen un grado de dispersión de la media estándar, así como también a la adaptación del mando medio a la nueva tecnología.

Para mantener la funcionalidad de esta secretaría puedo sugerirse trabajar en la capacitación del personal mediante cursos de manejo de relaciones institucionales y humanas, reglamentación y elaboración de manuales de organización y procedimientos, además de cursos de apoyo para el logro de objetivos como planeación, programación y presupuestación, organización y sistemas administrativos, relaciones intergubernamentales, manejo de reuniones y juntas, así como control y evaluación de resultados.

#### **c) Contraloría General**

En esta dependencia la claridad y cumplimiento de objetivos por parte de los mandos medios es superior a la media estándar ideal. El marco jurídico se encuentra en un nivel superior en relación a otros subsistemas.

El subsistema de recursos humanos y su adecuación a las actividades por medio de índices de motivación y satisfacción presenta indicadores negativos.

### 3.3.3. ÁREA ADJETIVA

"Para tener recursos humanos que sepan hacer su trabajo son necesarios buenos procedimientos de reclutamiento y selección, que proporcionen gente idónea y capacitada cumpliendo la tarea con buenos programas de enseñanza para los empleados en servicio" (15).

Se le denomina área adjetiva a aquella dependencia que maneja los recursos humanos, materiales y financieros de que se vale la administración estatal para alcanzar sus fines. Todas estas funciones corresponden a un apoyo de carácter técnico que permite a partir de una gestión centralizada, el acopio y suministro de recursos, así como la existencia de una normatividad estándar que permita operar los recursos correspondientes en cada una de las áreas de la administración estatal.

#### a) Secretaría de Administración

En esta secretaría la participación del mando medio en la formalización y aplicación de programas es positiva. La consistencia en la claridad y cumplimiento de objetivos y metas debe resultar aceptable.

Se debe observar en el análisis grados positivos de participación del mando medio en la toma de decisiones, sin presentar indicadores negativos en relación a la calidad de la oferta de capacitación así como de los recursos humanos, ésto se ve reflejado en el deficiente conocimiento del marco jurídico y normativo.

Para mantener la calidad y cumplimiento de objetivos por parte del mando medio, es recomendable aplicar cursos de administración pública, recursos humanos, técnicas de programación y desarrollo organizacional; así como impartir cursos fundamentales como fijación de objetivos, control de inventarios, almacenes, análisis e interpretación de la normatividad, creatividad e iniciativa personal, además de control y evaluación de resultados.

15. Campero Gildardo y Hector Vidal. Teoría General de Sistemas y Administración Pública, Editorial Edu. Costa Rica, 1977, Pags. 263 y 264

### 3.3.4. ENTIDADES ADMINISTRATIVAS ESTATALES

"Se define al gobierno local, como la organización de la colectividad que hace posible concretar tres aspectos fundamentales:

- a) La descentralización político-administrativa del Gobierno Nacional.
- b) La promoción del desarrollo económico-social a nivel local.
- c) La participación de la población a nivel local" (16).

Bajo esta denominación se agrupan diversas instancias de la administración estatal, cuya adscripción al sector público reviste distintas modalidades: Un órgano de carácter desconcentrado, otro con una figura descentralizada y varios cuya línea de dependencia se encuentra directamente relacionada con el despacho del Ejecutivo. Por este motivo, de manera convencional y en atención a su posición estratégica los agrupamos en un solo bloque para una distinción metodológica, en exclusiva dentro de los propósitos del presente análisis.

Las entidades administrativas en cuestión son las siguientes:

- a) Comisión Constructora Estatal.
- b) Centro Cultural DIFOCUR.
- c) Comisión Agraria Mixta.
- d) Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF).
- e) Hospital Pediátrico.

#### a) COMISIÓN CONSTRUCTORA ESTATAL.

En este organismo la disponibilidad de los recursos de apoyo para el desempeño deben ser suficientes, el estándar ideal se debe encontrar por abajo del resultado real y la consistencia en los métodos de trabajo debe ser arriba del ideal.

16. Campero Gildardo y Hector Vidal. Teoría General de Sistemas y Administración Pública, Editorial Edu. Costa Rica, 1977, Pag. 419

Esta situación se liga con la escasa existencia de manuales de procedimientos y el bajo grado de actualización en materia de reglamentación. Pese a ello el mando medio tiene que participar en la formulación y aplicación de los programas de su área y reflejar una clara tendencia de consistencia en el cumplimiento de los objetivos.

Así mismo, con el propósito de fortalecer las habilidades técnicas que requieren los mandos medios, es preciso inducir la capacitación en áreas tales como: técnicas de supervisión y control, análisis y viabilidad de proyectos de inversión, formalicen y aplicación de métodos de trabajo, enfatizándose la debida correspondencia con respecto a las características y funciones de la comisión.

Para revertir la tendencia negativa, es conveniente fortalecer la capacitación en el área de normatividad, organización y métodos, recursos humanos, así como en cursos de toma de decisiones y elaboración de manuales de procedimientos.

#### b) CENTRO CULTURAL DIFOCUR

En este organismo el subsistema social y humano se encuentra abajo del ideal estándar. La dispersión se advierte en la escasa oferta de capacitación para los mandos medios. La calidad del sistema de recursos humanos es bajo, y a pesar de ello los niveles de motivación y satisfacción por parte del mando medio están por arriba de los estándares con una tendencia positiva.

El subsistema de objetivos mostrará resultados reales por encima de la tendencia estándar, existirá claridad en la fijación de los objetivos y la alta participación en la elaboración y aplicación de programas así como en el cumplimiento de metas.

En relación con la escasa oferta de capacitación los servidores públicos intermedios se adaptan fácilmente a la nueva tecnología aplicada en sus labores diarias, pero además se les debe involucrar en estos sistemas para afianzar los métodos de trabajo.

Se recomienda brindar cursos relacionados con el conocimiento tanto de la normatividad de su área como de la entidad en donde labora, además de abundar en el aprendizaje sobre la elaboración y manejo de manuales de procedimientos, sistemas de organización y recursos humanos, para vigorizar las funciones estratégicas de los mandos medios de este organismo. Se propone enfocar la capacitación en áreas como: relaciones humanas, integración y desarrollo de equipos de trabajo, así como formación y desarrollo de instructores.

### c) COMISIÓN AGRARIA MIXTA

En el subsistema organizacional, la comisión refleja resultados por arriba del estándar ideal. Los mandos medios de ésta encuentran su mayor grado de adecuación en la adaptación a la normatividad de sus funciones y gran participación en la toma de decisiones aun cuando el equilibrio en las cargas de trabajo tendencia del estándar ideal.

Esta tendencia puede revertirse si no se cuidan los demás factores que involucran a estos servidores públicos en su escasa participación con la formulación y aplicación de programas de su área. A pesar de ello el cumplimiento de las metas debe rebasar el estándar ideal. Cumplir los objetivos y las actividades relacionadas con los recursos humanos no reflejaran tendencia negativa.

Para mantener los niveles de funcionalidad citados, conviene capacitar al mando medio en el conocimiento del marco jurídico de la entidad así como brindarle cursos para la formulación de manuales de procedimientos y programas de su área y de recursos humanos.

Complementariamente a estos temas se deben impartir con un carácter estratégico materias tales como: administración por objetivos y resultados, integración y desarrollo de equipos de trabajo, fijación de objetivos y establecimiento racional de cargas de trabajo, así como formulación y aplicación concreta de métodos de trabajo con una marcada tendencia en la solución de problemas de dicha entidad.

#### d) DIF ESTATAL

El punto intermedio de este organismo lo constituye el subsistema normativo, mismo que se encuentra por abajo del grado marcado como estándar, en este rubro el mando medio muestra un nivel poco consistente de conocimiento jurídico, que enlazado con la calidad de oferta de capacitación, hace que el factor social y humano sea negativo con respecto al nivel estándar.

Sin embargo, en el aspecto organizacional los servidores públicos intermedios están por arriba del nivel ideal, salvo en el manejo de la información dentro de la misma institución que se encuentra ligeramente menor que el estándar.

Es recomendable que se instrumenten cursos de capacitación en el conocimiento del marco jurídico en general, elaboración de manuales de procedimientos, relaciones humanas aplicadas al sector público, elaboración de reportes e informes oficiales y ejecutivos, técnicas de comunicación social y administrativa, información, orientación y atención al público, así como algunos elementos para lograr la transformación y modernización administrativa del organismo.

#### e) HOSPITAL PEDIATRICO

En este organismo, el conocimiento por parte del mando medio en materia de marco jurídico y normativo resulta con índices inferiores en relación con el resto de los sistemas.

El subsistema organizacional mantiene un alto grado de funcionalidad así como el factor tecnológico; el hospital tiene un positivo grado de adaptación a nuevos esquemas, situación derivada de la especialización y formación de origen de sus cuadros.

Para fortalecer este esquema es recomendable actualizar y capacitar a los mandos medios en cursos de introducción a la administración pública, marco jurídico, recursos humanos y sistemas de organización y métodos. En este orden de ideas es preciso reforzar los elementos de tipo técnico y los aspectos sociales y humanos, para lo cual recomiendo enfocar la capacitación en temas como técnica

de supervisión y control, círculos de calidad , elaboración de reportes e informes de tipo técnico y administrativo; así como algunas técnicas de integración y desarrollo de equipos de trabajo, a fin de identificar grupos interdisciplinarios que ayuden a elevar los niveles de eficiencia organizacional.

#### **3.4. RESUMEN INDICATIVO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VALORACIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS DEPENDENCIAS DEL EJECUTIVO ESTATAL.**

"Cualquier institución, mas que introducir tales o cuales cambios en su estructura programatica y administrativa, demanda contar con un mecanismo interno que sea capaz de anticipar la necesidad, naturaleza y orientación de los cambios necesarios através del tiempo; y de introducir y conducir dichos cambios apropiada y oportunamente"(17)

Los resultados globales del contexto organizacional, correspondiente a las dependencias del Poder Ejecutivo y a las entidades administrativas del Estado, generan resultados estadísticos que permiten inferir en cuales áreas se precisa un esfuerzo mediante la capacitación. Cabe aclarar que esta concentración representa el promedio de todas las dependencias analizadas en el diagnóstico, por lo cual las cifras que se expongan deben interpretarse en el contexto global de la administración pública.

Resumen del Contexto Organizacional en sus Dependencias

Factor de Análisis.

-Subsistema de objetivos

Consistencia en la claridad  
y cumplimiento de objetivos

17. Salinas Alberto. Capacitación, Planificación Administrativa y Desarrollo Nacional (ICAP), Serie Ciencia de la Administración Pública. Pag. 68

Participación del M.M. en la formulación y aplicación de los programas de su área.

Cumplimiento de metas.

**-Subsistema Organizacional**

Grado de adaptación a la normatividad de las funciones a cargo del M.M.

Consistencia de la Información institucional.

Grado de participación del M.M. en la toma de decisiones.

Adecuación del equilibrio de las cargas de trabajo del Mando Medio.

**-Subsistema Normativo**

Grado de actualización del marco jurídico del área

Conocimiento de la normatividad por parte del M.M.

Existencia y funcionalidad de Manuales de Procedimientos

**-Subsistema Social y Humano**

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

**Calidad del sistema de Recursos Humanos.**

**Calidad de la oferta de Capacitación.**

**Grado de Adecuación del Sistema de Prestaciones del Mando Medio**

**Grado de Motivación y satisfacción del M.M.**

**-Subsistema Tecnológico**

**Consistencia del método de trabajo del M.M.**

**Adaptación de nueva tecnología.**

**Suficiencia de los recursos de apoyo.**

**Los subsistemas analizados registran posiciones de desequilibrio, por lo que estos resultados deberán interpretarse como promedio de todas las áreas del poder ejecutivo.**

### 3.4.1. REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN RESUMEN DERIVADO DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS DEPENDENCIAS DEL PODER EJECUTIVO ESTATAL.

"El desarrollo de los recursos humanos en la Administración Pública, con un enfoque integral, es área que recién esta comenzando a recibir una atención adecuada, dentro de los esfuerzos por mejorar la capacidad administrativa del Estado. Hay grandes áreas del Estado en las que el desarrollo de recursos humanos es inexistente. Este es un hecho que tiene una incidencia negativa en los programas de desarrollo"(18).

Las principales áreas en que se evidencian algunas limitaciones de carácter organizacional, y que se pueden superar mediante un esfuerzo consistente en capacitación, se presentan principalmente en los subsistemas normativo, social y humano; lo que significa que gran parte de los problemas detectados por los mandos medios se refiere fundamentalmente a un desconocimiento de los sistemas, procedimientos y normatividad, principalmente aquellos que se refieren a la gestión de recursos, la programación de los mismos y a los esquemas de control y evaluación.

"La capacitación es definida como la actividad de enseñanza-aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos y como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo"(19)

18. Salinas Alberto. Capacitación, Planificación Administrativa y Desarrollo Nacional (ICAP), Serie Ciencia de la Administración Pública. Pag. 13

19. Hernandez Puente Adriana. (coordinadora). Administración y Desarrollo de Personal Público, INAP, México, 1994, Pag. 321

En cuanto al subsistema social y humano, de la mayor parte de las dependencias se observa una escasa oferta de capacitación principalmente atribuida a la falta de apoyos administrativos que permitan atender, además de la demanda del personal operativo, las expectativas de especialización y calidad que presentan los mandos medios en sus cursos y programas académicos; sin embargo es preciso subrayar que todos los talleres de diagnóstico evidenciaran un alto sentido del servicio público y una motivación personal para cumplir con las tareas que en las distintas áreas son encomendadas a los mandos medios.

En este breve análisis, solamente enuncio las áreas generales de conocimiento susceptible de incluirse en el ejercicio de capacitación, que resulten de las condiciones observadas en el contexto organizacional de los mandos medios, debido a que en el capítulo IV incluyo un inventario mas detallado que comprende tanto las evidencias localizadas del perfil profesional y del contexto organizacional, como aquellas propuestas de los mandos medios que resulten de los talleres de diagnóstico efectuados con los servidores públicos.

#### **a) En Materia de Administración Pública**

"El manual de administración pública de Naciones Unidas apunta: "exigencia principal en el servicio público es (...) la administración de personal, puesto que la eficacia en la gestión de los negocios públicos depende primordialmente de la capacidad de las personas empleadas por el estado"(20)

Se evidenciarán requerimientos de apreciación y visión globalizadora de la gestión pública, desde una perspectiva de su organización y funcionamiento, así como de las bases institucionales de las relaciones entre las tres órdenes de gobierno.

#### **b) En Materia de Desarrollo Organizacional**

Incluyo temas relativos al acondicionamiento de los equipos de trabajo, la metodología de los sistemas y procedimientos, la comunicación y enlace

20. Campero Gildardo y Hector Vidal. Teoría General de Sistemas y Administración Pública, Editorial Edu. Costa Rica, 1977, Pag. 263

administrativo y en general aquellos aspectos de comunicación formal dentro de la organización que se relacionan con la toma de decisiones, la supervisión, la dirección y la coordinación interdisciplinaria.

**c) En Materia Programática y Presupuestal**

Consideran necesarios temas relacionadas con la metodología básica en programación de actividades, estimación de costos presupuestales, ordenación de rubros programáticos, formulación de proyectos en su versión programática presupuestal y financiera, e integración de planes de trabajo con enfoque programático, entre otros.

**d) En Materia Administrativa y Logística**

"El criterio de que la debida selección del hombre, de acuerdo con los requerimientos de la función, constituye la base de todos los procesos de la administración. De ahí de que el factor humano condicione la eficiencia de la organización"(21)

Se requiere una actualización en sistemas modernos de la gestión, aplicación y aprovechamiento de recursos financieros y materiales, así como en técnicas recientes de administración de personal y desarrollo de potencialidades profesionales.

**e) En Materia Normativa**

Se precisa como una medida estratégica impartir conocimientos generales del orden metodológico y del orden práctico en temas relativos al marco jurídico de la administración estatal, así como en aquella normatividad que tenga una relación directa, desde el punto de vista jurídico y administrativo, con las principales tareas de las áreas de desempeño de los mandos medios.

21. Amaro Guzman Raymundo, Introducción a la Administración, Editorial McGraw-Hill, México, 1985, Pag. 345

### **3.5. REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN RESUMEN DERIVADO DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS ENTIDADES ADMINISTRATIVAS DEL PODER EJECUTIVO.**

Las tendencias con mayor grado de dispersión entre los resultados reales y los que sean asignados como deseables, para el caso de las entidades administrativas, son fundamentalmente los que se encuentran en los subsistemas normativo, social y humano.

Se apreciará que coinciden con aquellos señalados para las dependencias del ejecutivo, es decir, en conocimientos insuficientes por parte del mando medio en materia jurídica y normativa, en la coordinación programática y presupuestal, en control de gestión y en aspectos relacionados con una escasa oferta de capacitación.

Estas tendencias al guardar una relación semejante al caso de las dependencias del ejecutivo, muestran las necesidades comunes en el orden de capacitación, por lo que pueden retomarse las áreas de conocimiento señaladas en el inciso (3.4.1.) de este capítulo. No obstante lo anterior de manera complementaria, puede señalarse la conveniencia de incluir algunos otros rubros de la capacitación en las siguientes áreas:

#### **a) En Materia de Coordinación Interinstitucional**

Con temas relacionados a la sectorización de la administración pública, concertación de acciones con el sector social y privado y coordinación intergubernamental.

#### **b) En Materia de Comunicación Social**

En este campo pueden sugerirse temas relativos a la orientación y enlace comunitario, desarrollo de trabajo comunitario, información y servicios al público y sistemas de publicidad e imagen institucional, entre otros.

**c) En Materia de Metodología del Trabajo**

En rubros relacionados con la estadística, seguimiento y evaluación de acciones, sistemas de distribución y ordenación de materiales, organización de eventos y control de inventarios, entre otros.

Al igual que en el caso de las dependencias, aclaro que estos indicadores solamente resumen, en términos genéricos, el tipo de necesidades de capacitación.

## **CAPITULO IV**

# **INVENTARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

#### IV NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS MANDOS MEDIOS

"El estudio de Matthewsun y varios otros menos amplios suponen que en sus inicios, el campo de la administración de personal se preocupa principalmente de procedimientos y reglas que no asumirá directamente la responsabilidad de fijar políticas y objetivos a no ser que éstas surgieran de la masa de procedimientos generales" (22)

El presente capítulo constituye la parte medular del diagnóstico de necesidades de capacitación de los mandos medios estatales. En él se encuentran dichos requerimientos en un inventario que estará alimentado por tres fuentes básicas. La primera proviene del perfil profesional analizado en el capítulo II. La segunda esta dada por las evidencias encontradas en el contexto organizacional de las distintas áreas administrativas del gobierno estatal, y la tercera corresponde a una serie de propuestas efectuadas por los propios mandos medios en los talleres de diagnóstico.

"La capacitación como herramienta de gestión requiere un marco institucional en donde se dé la naturaleza real de los objetivos sustantivos y la de los procesos administrativos, operacionales y de facilitación. Dentro de este contexto, la capacitación puede contribuir a definir, incluso a redefinir, de modo mas claro, a complementar o hasta modificar por completo ese marco"(23)

Como referencias estratégicas se resumirán a continuación algunos indicadores que confirman el sentido de los requerimientos administrativistas de la capacitación.

22. George S. Odiorne, Administración de Personal por Objetivos. Editorial Diana. Pag. 21

23. Salinas Alberto. Capacitación, Planificación Administrativa y Desarrollo Nacional (ICAP), Serie Ciencia de la Administración Pública. Pag. 88

#### a) EN CUANTO A LA POBLACIÓN OBJETIVO:

- El % de los mandos medios que se ubiquen en un rango de edad entre los 26 y 40 años, lo cual los hace potencialmente receptivos de cualquier ejercicio de capacitación.

- Sacar el % de la población que es originaria del estado, lo cual favorece los esquemas capacitadores al encontrarse rasgos comunes de carácter idiosincrático y con elementos semejantes en cuanto a su concepción de la administración pública y a la problemática del estado.

- Analizar el estado civil de los mandos medios. Si la mayoría están casados, será sumamente difícil que puedan matricularse en cursos de carácter académico de larga duración, de ahí que la alternativa más fiable para que actualicen sus conocimientos sea por vía de la capacitación.

#### b) EN CUANTO AL PERFIL PROFESIONAL

- % de los mandos medios que tienen estudios de nivel profesional, lo cual facilita sus posibilidades cognoscitivas y potencialidades autodidacticas mediante los ejercicios de capacitación.

- Enlistar las profesiones con mayor población en la encuesta como: Derecho, Contaduría, Economía, Ingeniería Civil e Informática, Administración Pública, etc.; esta información nos indicará mayores posibilidades para la capacitación ya que, por múltiples razones, los perfiles de estas carreras guardan nexos genéricos y a veces específicos con las distintas áreas del sector público, facilitándose incluso el manejo de un lenguaje común entre estos servidores públicos.

- Entre las carreras restantes, la mayoría guarda sólo una relación indirecta, incluso escasa, con la administración pública, incluyéndose desde temas de hotelería hasta especialidades médicas diversas.

En un sentido académico estricto, esta población tiene un carácter preferencial para los ejercicios de capacitación.

- Identificar las profesiones que tienen una afinidad directa complementaria, equivalente o semejante a las especialidades de la administración pública, lo cual nos indicara el % de las personas egresadas que requieren una capacitación en temas de la administración pública.

**c) EN CUANTO AL TIPO DE CAPACITACIÓN RECIBIDA POR LOS MANDOS MEDIOS**

- Existencia de antecedentes de capacitación en "x" número de casos de un total de "x" número; personas encuestadas. Estas cifras darán la idea de la población preferencial del programa de formación y actualización de mandos medios.

- De "x" número de personas que tomaron cursos "x" número tomaron uno solo, dos, tres y hasta cuatro cursos. Esta cifra arroja un total de "x" número de cursos recibidos. En atención a este resultado se puede establecer un promedio "x" número de cursos de capacitación entre toda la población encuestada, así como la que no ha recibido nunca capacitación.

- Analizar los temas de mayor incidencia en la capacitación si han sido de corte administrativista, lo cual refleja una necesidad permanente de actualizarse en rubros de la gestión gubernamental, y es muestra del sentir del mando medio por conseguir una verificación de conceptos y apreciaciones del cúmulo de conocimientos estratégicos que debería acopiar.

- El periodo de impartición de la capacitación, en que fecha y en que año fué, señalarlo, y ver la dispersión en años que hay.

**d) En cuanto a las características del contexto organizacional.**

- Se debe apreciar una tendencia generalizada en las dependencias y entidades administrativas del poder ejecutivo estatal, en cuanto a su problemática en la actualización, conocimiento y aplicación del marco jurídico de las distintas áreas de los mandos medios.

-Enlistar en los rubros del subsistema social y humano si hay evidencia de una oferta inconsistente de capacitación dirigida a los mandos medios.

-En los rubros del subsistema organizacional identificar la insuficiente participación del mando medio en la toma de decisiones, lo cual refleja para ello una posición de carácter técnico y aun a veces operativa. A este respecto, la capacitación tiende a contemplar también áreas programáticas y de control de gestión a efecto de revertir posibles desajustes en el proceso decisorio de las áreas.

Con base en estos rasgos profesionales, curriculares y contextuales de los mandos medios, el inventario de capacitación que sigue, busca compendiar los requerimientos primarios y aun aquellos del orden específico de las distintas especialidades representadas en la encuesta; esto bajo un enfoque que registre las prioridades de acuerdo con el número de incidencia en las propuestas, por la reiteración de evidencias de que algún curso sea necesario, y por el carácter estratégico de algunos temas que permitan, con la oportunidad y profundidad debida, brindar a los mandos medios una capacitación.

El orden en que se expondrá el inventario es el siguiente:

-Cursos derivados del análisis del perfil profesional y antecedentes curriculares de los mandos medios.

-Cursos derivados del análisis del contexto organizacional de los mandos medios.

-Cursos propuestos por parte de los mandos medios.

Bajo el enfoque comparativo de estos tres conjuntos, surge la propuesta del primer bloque de cursos a desarrollarse en el programa de Formación y Actualización de los Mandos Medios Estatales.

#### **4.1 ÁMBITO PROPUESTO PARA EL ANÁLISIS DE LA CAPACITACIÓN DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTATAL.**

La capacitación debe tener como propósito fundamental, elevar la potencialidad de respuesta del servidor público, mediante el mejoramiento de sus actitudes y aptitudes, lo que significa mejorar su nivel de conocimientos y su disposición interna hacia la función pública, independientemente de la importancia que se le conceda sistema político y de la magnitud y presencia que tenga en su administración.

Lo que se pretende es contar con servidores públicos cada vez más preparados, con vocación de servicio y comprometidos con las metas del estado, a fin de coadyuvar a la elevación de los índices de eficiencia, productividad y honestidad de las acciones del gobierno. Para satisfacer lo anterior, hay que tomar en cuenta las siguientes consideraciones.

- a) Que la capacitación sea un proceso permanente y coherente con los lineamientos generales que se emiten en la materia dentro de las dependencias y entidades que conforman a la administración pública, con el fin de lograr uniformidad en las acciones respectivas en el sector estatal.
- b) Que los sistemas de capacitación diseñados por cada organismo público estén orientados al desarrollo de las funciones generales de la institución y de las actividades específicas que se ejecutan en cada unidad administrativa.
- c) Que el proceso de capacitación y desarrollo en las dependencias y entidades sea el medio de profesionalización del servidor público, es decir, que este adquiera los conocimientos adecuados para desarrollar óptimamente sus tareas de acuerdo al área en que labore, además de tomar conciencia sobre el carácter trascendental que estas tienen por ser de orden público.
- d) Que en la medida en que los servidores públicos intervengan en los programas de capacitación y desarrollo, cumpliendo con los requisitos de asistencia, participación y aprovechamiento, la institución a la que pertenecen reconozca su iniciativa de superación e instaure las medidas respectivas para su promoción a puestos de mayor responsabilidad, remuneración o algún otro beneficio que estimule su esfuerzo.

e) Que se establezca la instancia de corresponsabilidad de la aplicación del proceso de capacitación entre los niveles globalizador, sectorial e institucional; y se defina que en este último nivel en el que recae primordialmente la ejecución de tal proceso.

Implica por tanto, un sistema de administración de personal para los servidores públicos de mandos medios, Jefe de Departamento, Subdirector, Director de Área, Director General y sus equivalentes (tomando en cuenta a los Jefes de Oficina en los Gobiernos Estatales), su reglamentación es fundamental para la formación y superación de estos servidores públicos, quienes son básicamente los responsables del grado de eficiencia y eficacia logrado por la Administración Pública.

#### **4.2. CURSOS DERIVADOS DEL ANÁLISIS DEL PERFIL PROFESIONAL DE LOS MANDOS MEDIOS ESTATALES.**

En este rubro se presentará un resumen de los principales cursos, que según la información obtenida a través de la encuesta aplicada a los mandos medios, muestran las principales áreas en las que han tenido oportunidad de desarrollar algunas habilidades específicas.

Cursos recibidos por los mandos medios :

- 1.
- 2.
3. Etc.

Derivado de lo anterior, se detectarán las áreas de urgente necesidad donde reforzar los conocimientos y desarrollar las habilidades ejecutivas de los mandos medios. Áreas de conocimiento que requerirán reforzarse mediante la capacitación de los mandos medios.

#### **4.3. CURSOS DERIVADOS DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LOS MANDOS MEDIOS.**

En este rubro se hace un resumen del total de propuestas que, a lo largo del capítulo tercero, se van deseminando como posibles catalizadores de una mejoría en los rubros irregulares de la organización reportados como irregulares. A este respecto se aclara que el enfoque tiene dos vertientes, la primera relacionada con cursos de carácter administrativista, y la otra en temas de carácter estratégico, sustancial e incluso complementario a los primeros.

- a) En materia de administración pública, se evidenciarán requerimientos de apreciación y visión globalizadora de la gestión pública.
- b) En materia de desarrollo organizacional. Se incluirán temas relativos al acondicionamiento de los esquemas organizativos, humanos y metodológicos de la organización.
- c) En materia administrativa y logística se requerirá una actualización en sistemas modernos de la gestión.
- d) En materia normativa se hará énfasis en necesidades de capacitación relativas a: Marco jurídico de la administración estatal, interpretación y aplicación de la normatividad administrativa, y reglamentación interna.
- e) En materia de coordinación inter-institucional con temas relacionados a la sectorización de la administración pública.
- f) En materia de comunicación social pueden sugerirse temas relativos a : comunicación social, orientación e información al público, y publicidad e imagen institucional.
- g) En materia de metodología del trabajo. En rubros relacionados con: estadísticas aplicadas, métodos y técnicas de investigación, redacción, y organización de eventos.

### **4.3.1. CURSOS COMPLEMENTARIOS Y ESTRATÉGICOS.**

Complementan a estos cursos otros relacionados a materias estratégicas, que por su connotación se han dividido en subsistemas, siguiendo el esquema del capítulo II, ordenándose por Dependencias del Ejecutivo y por Entidades Administrativas.

a) Inventario de materias estratégicas y complementarias para las dependencias del poder ejecutivo estatal. Contemplando el:

Subsistema de objetivos  
Subsistema organizacional  
Subsistema normativo  
Subsistema social y humano  
Subsistema tecnológico

b) Inventario de materias estratégicas y complementarias para las entidades Administrativas del poder Ejecutivo Estatal.

De la misma forma que se procedió para el caso de las Dependencias del Ejecutivo, se propondrá una serie de cursos complementarios para fortalecer la gestión de los mandos medios. Contemplando :

Subsistema de objetivos  
Subsistema organizacional  
subsistema normativo  
subsistema social y humano  
subsistema tecnológico

#### **4.4. CURSOS PROPUESTOS POR PARTE DE LOS MANDOS MEDIOS.**

Este bloque de cursos se obtendrá en el "x" número de talleres de diagnóstico, quienes en una propuesta por equipo acopiarán sus principales requerimientos.

La información será ordenada por cada dependencia y entidad administrativa participante en el diagnóstico, agrupando los distintos temas en materias globalizadoras, a efecto de poder homologar temas afines y diferenciar otros cuya naturaleza requiera una clasificación específica.

Los datos enunciados ascenderán a un total de "x" número de propuestas en "x" número de materias globalizadoras, mas "x" número de temas especializados correspondientes a los rubros sustantivos de las diferentes instancias administrativas, que por su naturaleza no serán incluidos en materias globalizadoras.

#### **4.5. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE TEMAS Y CURSOS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS MANDOS MEDIOS ESTATALES.**

Con base en los listados de materias y cursos, y para efectos de una selección de aquellos que con carácter sustancial, estratégico o indispensable sea necesario impartir, en este punto del diagnóstico se realizará una agrupación de los listados en cuestión para optar una alternativa, dentro de una primera fase del programa.

Como un requerimiento metodológico se aclara que los criterios de selección de cursos serán los siguientes:

1.- Se considera urgente la impartición de un curso, cuando las evidencias del perfil profesional, las tendencias del medio ambiente organizacional y las propuestas de los mandos medios coincidan en una misma dirección, tanto en temas como en materias globalizadoras.

Para considerar que existen coincidencias en la orientación es necesario sumar el número de propuestas, para reforzar el análisis cualitativo de la importancia del curso que se este juzgando.

2.- Se considera indispensable un curso cuando por su naturaleza y relación, guarde un carácter estratégico en el cúmulo de conocimientos de un mando medio, es decir, que sea invariable e inobjetablemente necesario para una gestión adecuada dentro del sector público.

3.- Se considera como necesario un curso en la medida en que los conocimientos adquiridos en él, fortalezcan conocimientos estratégicos, complementarios e incluso con cierto grado de especialización, por lo que no debería prescindirse de ellos; aunque si no se reciben, la función del mando medio tiene relativamente las limitaciones que marca la misma carencia de ese conocimiento, sin que afecte al conjunto de su gestión.

4.- Se considera deseable un curso cuando esté ubicado en los campos de especialidades de las áreas o de la profesión de los mandos medios, es decir, comprende aquellos conocimientos que tienden a una actualización, un mejoramiento de métodos, o la adaptación de avances recientes en la ciencia y la tecnología. Por el hecho de ubicarse en un amplio espectro de propuestas y especialidades, la impartición de estos cursos puede efectuarse en paralelo con aquellos referidos al mejoramiento de la gestión global del servidor público; no por ello son menos importantes, sino que se procura con esto dosificarlos y equilibrarlos a lo largo de un ciclo de capacitación.

La aplicación de los anteriores criterios se refuerza con un análisis de recurrencia a nivel de las propuestas y evidencias de capacitación, derivadas de los capítulos II, III y IV, así como por la aplicación del esquema de habilidades y requerimientos del perfil profesional e institucional del mando medio, vistos en los incisos del presente documento.

Complementariamente, se reconoce que otro de los criterios de selección de los cursos de esta primera fase del programa, atiende las características de profundidad con que debe catalogarse un curso, las cuales son dictadas de manera casi directa por la propia definición de cada curso, o bien por la relación de generalidad o especificidad que guarde con cursos afines, propedéuticos, seriados, complementarios o paralelos; de tal manera que se esté en posibilidad de apuntar una referencia conexas para lograr una adecuada selección.

Este otro criterio es el siguiente :

- Una distinción clara y consistente de los cursos que tengan un carácter de inducción, adiestramiento, capacitación, formación, actualización, especialización y retroalimentación.

De estos clasificadores, probablemente sólo algunos se apliquen al contexto de este diagnóstico, pero, para concretar sobre el criterio de selección, se hará énfasis en aquellos que, sin llegar a una especialización o superespecialización, tengan características completas que reúnan desde una inducción, hasta una actualización de conocimientos. Bajo este parámetro, normalmente los cursos de mayor afinidad con este programa son los de capacitación y formación.

A continuación se expondrá un cuadro comparativo de los diferentes cursos , provenientes del perfil profesional, del contexto organizacional y de las propuestas de los mandos medios, a efecto de conseguir una visión general que sirva a una selección y priorización de cursos. El cuadro contendrá como hilo conductor un conjunto de materias globalizadoras dentro de las cuales se agrupan, por afinidad de temas, aquellos cursos que guarden una relación estrecha entre sí y las que se deriven del perfil profesional, del contexto organizacional, y otros que provengan de una propuesta directa por parte de los mandos medios.

Agrupación de cursos por materias globalizadoras.

Materia Globalizadora	Tema/Curso	Nivel
-----------------------	------------	-------

El nivel se clasificara por Formación, Actualización y Capacitación.

#### **4.6. PROPUESTA DE CURSOS PARA INTEGRAR EL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS MANDOS MEDIOS ESTATALES.**

En el cuadro anterior se presentará "x" número de materias globalizadoras o áreas que agrupan un total de número de cursos ubicados en tres niveles (capacitación, actualización y formación).

Ahora bien, del total de materias globalizadoras, o áreas se seleccionarán diez a fin de integrar la propuesta de cursos, mismos que se impartirán en una primera etapa.

A continuación se presentan las diez materias globalizadoras que propongo para integrar el programa de formación y actualización para mandos medios estatales.

- 1.- Administración Pública
- 2.- Marco Jurídico de la Administración Pública
- 3.- Administración General
- 4.- Organización y Sistemas Administrativos
- 5.- Control de Gestión y Evaluación de Resultados
- 6.- Administración de Proyectos
- 7.- Sistemas de Proyectos
- 8.- Trabajo en equipo
- 9.- Dirección y Toma de Decisiones
- 10.- Comunicación y Enlace Comunitario

Las principales características de estas materias son las siguientes:

- a) Todas ellas estarán ordenadas bajo un criterio metodológico y guardan entre sí un orden que va de lo general a lo particular.
- b) De igual manera, estas diez materias permiten reforzar en los mandos medios los tres tipos de habilidades señaladas en el capítulo inicial, a saber: las materias uno a tres pretenden reforzar las habilidades de tipo conceptual; con las materias cuatro a siete se fortalecen las habilidades de tipo técnico; y con las materias ocho a diez las habilidades humanas.

c) Estas materias además de guardar una secuencia lógica en su ordenación están jerarquizadas de lo más abstracto o con cierta orientación estratégica, a lo más concreto u operacional.

d) Es claro que a los niveles intermedios les interesan temas de carácter globalizador, por lo que su aplicación es inmediata en cualquier área que se identifique a cargo de un mando medio.

e) El conocimiento que se deriva de estas materias puede ser adquirido por una misma persona y en ese sentido puede quedar como una base administrativa, que le permita posteriormente profundizar en ellas apoyándose en el sistema de autoaprendizaje.

f) Cabe señalar que estas materias se fundamentan en requerimientos tanto manifiestos como no manifiestos del mando medio y por ello pueden responder a las expectativas planteadas.

Por otra parte, es preciso advertir que la desagregación temática de dichos cursos se llevara a cabo posteriormente, es decir, una vez que hayan sido sancionadas por las autoridades correspondientes del Gobierno Estatal, por lo que aquí solamente se expresan a nivel enunciativo; sin embargo pueden ordenarse como materias básicas y sus correspondientes ramificaciones en cursos posteriores complementarios y afines. Además, se aclara que esta información puede servir de base para todo el programa de capacitación a nivel de mandos medios que promueva el propio Gobierno Estatal.

#### **4.6.1. ESTRATEGIA DE IMPARTICIÓN DE LOS TEMAS PROPUESTOS.**

En una primera etapa se sugiere la impartición de los llamados cursos básicos, tales como: Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Estatal; Control de Gestión; Organización y Sistemas Administrativos, Formulación y Administración de Proyectos; Sistemas de Información; Sistemas de Administración de Recursos Materiales y Servicios Generales; Integración y Desarrollo de Equipos de Trabajo; Toma de Decisiones; y Mecanismos de Participación Comunitaria.

c) Estas materias además de guardar una secuencia lógica en su ordenación están jerarquizadas de lo más abstracto o con cierta orientación estratégica, a lo más concreto u operacional.

d) Es claro que a los niveles intermedios les interesan temas de carácter globalizador, por lo que su aplicación es inmediata en cualquier área que se identifique a cargo de un mando medio.

e) El conocimiento que se deriva de estas materias puede ser adquirido por una misma persona y en ese sentido puede quedar como una base administrativa, que le permita posteriormente profundizar en ellas apoyándose en el sistema de autoaprendizaje.

f) Cabe señalar que estas materias se fundamentan en requerimientos tanto manifiestos como no manifiestos del mando medio y por ello pueden responder a las expectativas planteadas.

Por otra parte, es preciso advertir que la desagregación temática de dichos cursos se llevara a cabo posteriormente, es decir, una vez que hayan sido sancionadas por las autoridades correspondientes del Gobierno Estatal, por lo que aquí solamente se expresan a nivel enunciativo; sin embargo pueden ordenarse como materias básicas y sus correspondientes ramificaciones en cursos posteriores complementarios y afines. Además, se aclara que esta información puede servir de base para todo el programa de capacitación a nivel de mandos medios que promueva el propio Gobierno Estatal.

#### **4.6.1. ESTRATEGIA DE IMPARTICIÓN DE LOS TEMAS PROPUESTOS.**

En una primera etapa se sugiere la impartición de los llamados cursos básicos, tales como: Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Estatal; Control de Gestión; Organización y Sistemas Administrativos, Formulación y Administración de Proyectos; Sistemas de Información; Sistemas de Administración de Recursos Materiales y Servicios Generales; Integración y Desarrollo de Equipos de Trabajo; Toma de Decisiones; y Mecanismos de Participación Comunitaria.

La acumulación de elementos cognoscitivos del orden general que brindan estos cursos permite al mando medio dotarlo de una visión preparatoria de sistemas de mayor complejidad en la gestión pública, razón por la cual se plantean como cursos prioritarios.

En ese orden de ideas se considera que del grupo de cursos señalados, podría hacerse una separación en las dos fases siguientes :

#### PRIMERA FASE :

En una primera fase se llevará a cabo la impartición de las materias globalizadoras o de franco común.

Esta primera fase sería de carácter extensivo para todo el personal que participe en los talleres de diagnóstico y aquellos que se ubiquen a nivel de mandos medios, indistintamente de la función que atiendan o el área en que se desempeñen.

#### SEGUNDA FASE :

Posteriormente se llevará a cabo la impartición de las materias restantes o complementarias, cuyo carácter es mas específico, por lo cual están dirigidas a mandos medios que cumplan funciones relacionadas con los temas de este bloque de materias.

"La capacitación es la "Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico o administrativo, lo que permite deducir que está orientada a quienes desempeñan funciones que requieren no solo destreza manual, sino al personal de niveles o posiciones de mayor responsabilidad." (24).

24. Hernandez Puente Adriana. (coordinadora). Administración y Desarrollo de Personal Público, INAP, México, 1994, Pag. 326

Mediante este procedimiento se garantiza un conocimiento homogéneo en los campos o materias globalizadoras, así como la posibilidad de incorporar a la capacitación, extensiva o selectivamente, según lo determinen las autoridades correspondientes, aquellas personas que así lo requieran.

La adopción de este procedimiento garantiza una serie de ventajas, entre las que podemos señalar las siguientes: En primer lugar, se sujeta a una visión estandarizada que contempla únicamente contenidos temáticos de aplicación vigente en el campo del conocimiento y prácticas administrativas. En segundo lugar, permite reproducir un currículo de cursos de acuerdo con los tiempos y requerimientos disponibles para la actualización de la gestión estatal. En tercer lugar, su estructura involucra temas obligados con el conocimiento del sector público y finalmente permite una participación activa de los asistentes sin que sea necesario dividir grupos por Dependencias y Entidades Administrativas, facilitando además el mejoramiento de la comunicación informal entre los representantes de las distintas áreas administrativas que asistan a los cursos.

## **CAPITULO V**

# **REQUERIMIENTOS PARA LA IMPARTICION DEL PROGRAMA**

## V REQUERIMIENTO PARA IMPARTICIÓN DEL PROGRAMA'

"Los arreglos estructurales y funcionales, así como la socialización del elemento humano 'capacitación, deben coadyuvar a fin de mejorar decidir"(25).

En este capítulo se mencionan las actividades que son necesarias para la organización de los cursos que integran el programa de capacitación y actualización de mandos medios que se propondrán al Gobierno Estatal.

"Es necesario, además de promover el adiestramiento informal de corto plazo, estimular la formación profesional o universitaria en los campos especializados y relacionados con la administración pública.

El estudio de las disciplinas administrativas, según las corrientes actuales, se realiza en tres niveles diferentes, siempre considerando el elemento humano que se pretende capacitar y los propósitos que deseen dichos niveles son los siguientes:

- ° Universitario Superior
- ° Técnico intermedio
- ° De extensión" (26)

Es conveniente señalar que para el diseño de estos cursos se debe considerar como principales indicadores los siguientes: la profesión, el puesto y la función que los mandos medios desempeñan, los elementos de la organización institucional que se pudieran identificar con el desarrollo de los talleres de información realizados, así como las propuestas que se plantearán por parte de los servidores públicos que participarán en dichos talleres.

25. Salinas Alberto. Capacitación, Planificación Administrativa y Desarrollo Nacional (ICAP), Serie Ciencia de la Administración Pública. Pag. 15

26. Amaro Guzman Raymundo, Introducción a la Administración, Editorial McGraw-Hill, México, 1985, Pag. 395

En este sentido los cursos están divididos en las dos etapas siguientes:

**Etapas 1.-** Comprende los temas que se han denominado tronco común, donde se especifican aquellas materias que se han considerado básicas de acuerdo con las características siguientes: la formación académica, el perfil profesional y la experiencia laboral que tienen los mandos medios.

Con base en ello los cursos que integran el programa propuesto, se orientan a proporcionar los conocimientos necesarios sobre la administración pública a fin de que los servidores públicos conozcan los criterios y principios que orientan el quehacer de sus dependencias.

**Etapas 2.-** Se orienta a la impartición de los cursos especializados, a través de los cuales el mando medio podrá actualizar sus conocimientos en materias de carácter estratégico en algunos rubros de la gestión gubernamental.

Con la impartición de estos cursos se pretende proporcionar a los mandos medios conocimientos que les permitan lograr una mejor gestión que redunde en más altos niveles de eficacia, eficiencia, productividad y congruencia de sus áreas de trabajo.

El desarrollo de cada uno de los temas comprende una parte teórico-conceptual y otra de ejercicios prácticos, que hará posible que el participante combine el aspecto teórico con la práctica administrativa.

Tal y como se resaltó en el capítulo primero, que se refiere a la explicación de la metodología para la elaboración del presente Diagnóstico, la complementación de estos dos aspectos es importante para la formación y actualización de los cuadros administrativos del Gobierno Estatal.

En este contexto, la realización de los cursos implica cubrir los siguientes requerimientos:

1.- En primer lugar contar con los apoyos indispensables tanto de tipo académico como didáctico y de tecnología educativa.

2.- Tener el apoyo de recursos de tipo físico y material que garanticen el buen desempeño y calidad de los cursos que integran el programa.

Para cumplir con el primer aspecto se considera necesario contactar Instructores Especializados, institutos públicos y privados, y la dirección de desarrollo y administración estatal que convengan de manera coordinada la temática a desarrollar en cada curso, así como la plantilla de instructores que participarán.

Así mismo, es conveniente mencionar que resulta de fundamental importancia la incorporación de instructores por parte del Gobierno Estatal, ya que esto hará posible a los participantes conocer con mayor detalle cuáles son las principales políticas, el aspecto jurídico-normativo y los procesos administrativos a observar en el desarrollo de las funciones institucionales y en la ejecución de los programas de las dependencias, de acuerdo con cada una de las materias que se aborden en los cursos.

De la misma manera, se considera necesario definir entre las instancias responsables la forma, tiempos y recursos que se utilizarán para conseguir un mejor desempeño del programa en general, así como el perfil profesional y académico de los instructores.

Por lo que se refiere a los apoyos físicos, materiales o de apoyo logístico, se considera prudente definir los horarios y lugares donde se impartirán los cursos, así como los equipos de reproducción gráfica de materiales didácticos que se necesitarán durante la conducción y exposición de los cursos.

Cabe señalar, que los planteamientos arriba indicados tienen un carácter enunciativo, y que una vez sancionado el diagnóstico de necesidades de capacitación por parte de las autoridades del Gobierno Estatal, pueden adquirir una posición operativa para el adecuado desarrollo del Programa de Capacitación y Actualización para Mandos Medios.

## 5.1. ESTRATEGIA

"La organización que no crea, se estanca y sólo sobrevive en tanto las demás están también estancadas, o en tanto las demandas del medio no la exceden" (27)

Para lograr mayor eficiencia en el desarrollo de los programas académicos de cada curso es conveniente que las instancias participantes observen lo siguiente:

- a) Presentar oportunamente a las autoridades estatales el diagnóstico de Necesidades de Capacitación, así como las propuestas de cursos y el contenido temático de los mismos, a fin de que dichas autoridades puedan emitir sus comentarios y sugerencias para su aprobación correspondiente y definitiva.
- b) Proporcionar oportunamente un ejemplar de las antologías que se utilizarán como apoyo bibliográfico para el desarrollo de los cursos.
- c) Enviar con anticipación a la realización de cada evento la dimensión del perfil, así como una relación de los instructores, que se encargarán de la impartición y desarrollo de los cursos.
- d) Diseñar tecnologías educativas para una optimización de los objetivos generales y particulares que se han establecido para cada tema.
- e) Trabajar coordinadamente con los institutos públicos y privados y la dirección de desarrollo y administración de personal del gobierno estatal para la preparación y ejecución de los programas de cada curso, así como para el diseño e impartición de un sistema de evaluación y control que permita medir y comparar los alcances y resultados obtenidos con la impartición de cada curso, a fin de hacer los objetivos que se consideren necesarios.

27. Salinas Alberto. Capacitación, Planificación Administrativa y Desarrollo Nacional (ICAP), Serie Ciencia de la Administración Pública. Pag. 17

La dirección de desarrollo y Administración de Personal del Gobierno del Estado le corresponde:

a) Determinar las fechas en que se realizara cada uno de los cursos denominados del tronco común, y de las especialidades, así como el acondicionamiento de los espacios físicos en donde se impartirán.

b) Llevar a cabo la convocatoria y difusión de los cursos ante las dependencias Estatales a fin de que los titulares de éstas puedan designar con oportunidad a los mandos medios que participaran en estos eventos.

c) Seleccionar a los instructores que participaran por parte del Gobierno del Estado con base en el perfil propuesto por los Institutos públicos y privados.

Lo anterior es con el propósito de incorporar durante la impartición de los cursos a funcionarios del Gobierno Estatal y a personal académico de las instituciones de Educación Superior locales, con la intención de apoyar y facilitar a los mandos medios la comprensión de los procesos que se dan en el ámbito de la gestión pública estatal, así como las implicaciones que estos pudiesen tener en el entorno político, social y económico de la entidad.

d) Responsabilizarse de la reproducción de las antologías diseñadas por los Institutos Públicos y Privados y proporcionárselas a los participantes oportunamente a fin de que estos cuenten con el apoyo bibliográfico y didáctico necesario para lograr una participación más expedita y activa.

e) Integrar grupos con un máximo de 25 personas para cada curso con el propósito de que estos puedan desarrollarse con mayor rendimiento y efectividad.

f) Programar las sesiones de los cursos en los turnos que resultasen convenientes, de acuerdo con las cargas de trabajo de los participantes, mismos que pueden ser matutino y/o vespertino.

g) Gestionar los apoyos tecnológicos que sean requeridos por parte de los instructores, par un mejor desarrollo y claridad de las exposiciones durante los cursos.

h) Llevar un registro y control de los participantes a los cursos a fin de poder conocer si se cubrió cabalmente el universo considerado previamente en el diagnóstico.

## **5.2. DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES.**

Aun cuando en el apartado anterior se delimitaron algunas acciones y responsabilidades que deben observarse para el buen desempeño de todos y cada uno de los cursos que integran el programa, se precisa delimitar responsables ante los propios destinatarios de la oferta de capacitación que final mente se les brinde.

En virtud de lo anterior es necesario centrar estas variables principalmente en los ordenes académicos, administrativo e institucional, de tal suerte que se involucre a los niveles directivos superiores para que permitan y fomenten la participación de sus mandos medios y en consecuencia les faciliten incorporar los conocimientos adquiridos en los diversos programas y actividades de las áreas que manejan, conforme lo vayan demandando, tanto las propias necesidades, como la dinámica del cambio organizacional.

Así mismo, se aclara que la mayor carga de responsabilidad debe ubicarse en el orden académico, por lo que se procura seleccionar adecuadamente los contenidos temáticos así como la plantilla del personal docente.

## **5.3. COBERTURA.**

El propósito del Programa de Formación y Actualización de mandos medios es atender la totalidad de funcionarios considerados por el Gobierno del Estado dentro de esta categoría.

Para lograr este objetivo es necesario que las instancias estatales responsables de la organización de dicho programa convengan y establezcan compromisos con cada uno de los titulares de las Dependencias estatales para que estos les den las facilidades necesarias a los servidores públicos que se encuentren bajo su responsabilidad, para participar en los cursos propuestos dentro del Programa.

Lo anterior se expresara en consideración a que los participantes en los talleres manifiesten gran interés por asistir a los cursos que se deriven del diagnóstico, y a que ellos mismos propongan gran parte de la temática a desarrollar a través de las acciones de capacitación.

#### **5.4. APOYO LOGÍSTICO.**

Es obvio, que la instrumentación y ejecución de todo programa de capacitación requiere de soportes físicos y materiales, para lograr el cumplimiento de sus objetivos. En este contexto se considera, que para obtener el máximo nivel de desarrollo de los cursos es necesario contar con lo siguiente:

a) Instalaciones materialmente adecuadas para el desarrollo de los cursos.

Se sugiere que se disponga de aulas acondicionadas con mesas y sillas ubicadas en forma de rectángulo, a fin de que tanto los instructores, como los participantes se encuentren en una misma perspectiva y además facilitar con ello el manejo del mobiliario, para la realización de juegos vivenciales o ejercicios prácticos.

b) Apoyo para la reproducción gráfica de materiales didácticos que se requieran durante la conducción de los cursos.

c) Disposición de equipo audiovisual, rotafolios, marcadores, videocasetera, monitor, proyector de transparencias, acetatos, etc.

d) Otros materiales necesarios en la impartición de programas académicos de naturaleza similar para mandos medios.

Es importante señalar, que el contar con este tipo de apoyos sin lugar a dudas, contribuye a un mejor logro de los objetivos del Programa de Formación y Actualización de los mandos medios de los Gobiernos Estatales.

# CONCLUSIONES

## 1.- METODOLOGÍA APLICADA.

El diagnóstico realizado entre una muestra de servidores públicos con un nivel de mandos medios, se llevara cabo a través de técnicas de investigación social, consistente en la aplicación de una encuesta y de talleres vivos, aun permitirá recabar la suficiente información, misma que analizada, comparada y sistematizada dará base y sustento a la propuesta que forma parte del programa integral de capacitación .

La encuesta se aplica a "x" número de servidores públicos del nivel del mando medio,, cuyo objetivo será el de conocer su nivel de formación académica y la experiencia profesional.

Los talleres se llevan a cabo con "x" número de servidores públicos de los encuestados, y a través de una dinámica de grupo se les hace responder las preguntas, sobre las condiciones que guarda el ambiente organizacional en que se desenvuelven y que impulsen o limiten el cumplimiento de las funciones que tienen asignadas.

En resumen, de los datos obtenidos en el análisis de las encuestas, mismos que se exponen en cuadros y gráficas, así como en cuadros estadísticos, se llega a determinar las necesidades de capacitación específicas de los mandos medios estatales.

## II. CONTENIDO, RESULTADOS Y PROPUESTAS

El diagnóstico se encuentra estructurado en cinco capítulos. el primero establece los lineamientos metodológicos que guían la elaboración del trabajo y el procedimiento de la información; el segundo constituye un análisis del perfil profesional e institucional del mando medio; en el tercero se revisa el contexto organizacional; el cuarto se refiere a la integración del inventario de necesidades

de capacitación y la propuesta de los cursos necesarios para cubrir esas necesidades y finalmente el quinto plantea los requerimientos y estrategias para la fase de Ejecución del Programa de Capacitación propuesto

Entre los resultados más relevantes del diagnóstico, que sirve como base para la estructuración del Programa de Formación y Actualización de mandos medios estatales, se encuentran los siguientes:

#### **VALORACIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL E INSTITUCIONAL:**

- Obtener el "x" % de los servidores públicos que presentan edad que oscile entre los 26 y 40 años, situación que revela una etapa de importante madurez para participar en programas de capacitación
- Obtener "x" % de los funcionarios que son originarios del estado, esto refleja un importante nivel de arraigo que puede aprovecharse, capacitando a los mandos medios de acuerdo con las necesidades del desarrollo administrativo de la entidad.
- Obtener de los mandos medios estatales los antecedentes en cuanto al tipo de estudios por ellos cursados, se catalogan en el esquema de especialidades educativas es decir, educación básica, media superior, técnica, profesional (licenciaturas, ingenierías, actuaría, arquitectura etc.) y progrado en sus tres modalidades, especialización, maestría y doctorado
- Las profesiones que con mayor frecuencia se distribuyen entre los mandos medios  
son : Ciencias Políticas y Administración Pública, Derecho, Contaduría Pública,  
Ingeniero Civil, Administración de Empresas, Economía, Arquitectura y Contador  
Privado, cada una con el "x" % de la muestra realizada.

- El "x" % de los servidores públicos encuestados señalaron haber participado en cursos de capacitación, en tanto que el "x" %, se encuentra al margen de cualquier proceso de instrucción, por lo que habrá de ser considerado como sector prioritario en los futuros cursos que vayan a instrumentarse.
- Al establecerse un análisis más específico sobre los cursos que recibieron los servidores públicos encuestados que contestaron afirmativamente la pregunta correspondiente, se detectará si la preparación ha incidido fundamentalmente en los cursos con carácter de capacitación, descuidando aspectos como la actualización y especialización de los conocimientos, a fines a sus áreas de trabajo.
- No obstante, que la participación del gobierno estatal es muy importante en los procesos de capacitación aún existen grandes segmentos de los funcionarios públicos que muestran escasa cobertura. Es importante asimismo hacer notar que la participación del gobierno federal, las instituciones del sector privado y social, fundamentalmente de las universidades públicas en la capacitación institucional, es función de complemento prioritario para estos fines.

#### - VALORACIÓN DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

- Se detectaran las deficiencias a nivel general en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, pese al nivel de participación de los mandos medios en la determinación de los mismos.
- Así mismo obtener las deficiencias en la consistencia y adaptación de las funciones con respecto a los objetivos y metas trazadas.
- Por otra parte, en el marco jurídico que regula la administración pública estatal, se detecta la problemática consistente en una desactualización de las normas, la inexistencia y desconocimiento de éstas por parte de los mandos medios. Los mayores problemas se registran en el factor relativo al conocimiento y aplicación de manuales Administrativos.

- Muy significativo resulta el hecho de las respuestas dadas a los programas de capacitación que reciben los mandos medios, en cuanto a su satisfacción o no de necesidades en la materia así como las remuneraciones e incentivos que perciben.

Finalmente y de acuerdo con la problemática descrita de cada estado, se propondrán las áreas que sean indispensables para integrar un nuevo programa de capacitación entre otras, las que a continuación se plantean :

- a) Administración Pública Estatal y Municipal
- b) Marco Jurídico y Normatividad en el Sector Público Estatal.
- c) Organización y Métodos en la Administración Pública
- d) Administración General
- e) Administración de Personal al Servicio del Estado
- f) Informática y Sistemas de Computo
- g) Administración de Recursos Materiales
- h) Finanzas Públicas Estatales
- i) Desarrollo Organizacional
- j) Relaciones Humanas.

El presente diagnóstico pretende facilitar a los responsables del área de capacitación, el abundar y buscar soluciones lógicas a los problemas y obstáculos que se presentan al momento de realizar la identificación, selección y aplicación de alternativas de solución, según sea el caso, permitiendo con ello hacer uso racional de los diferentes recursos que se destinan a la capacitación; evitando por ende el desperdicio de los mismos en programas inadecuados o no funcionales, que los planes y programas de capacitación estén de acuerdo a las necesidades institucionales.

Para lograr la satisfacción de necesidades colectivas de la administración pública, requiere de sistemas, procedimientos, estructuras y racionalización de los recursos, que permitan el crecimiento económico y mejoramiento de los niveles de vida de la población, pero esto no se puede lograr sin los adecuados sistemas que estimulen y desarrollen las actitudes y aptitudes del personal público.

La importancia de la capacitación es planear con los recursos adecuados y suficientes, una estructura capaz de generar y cubrir sus propias necesidades con lo cuál se busca racionalidad, eficiencia y eficacia, en los niveles de Gobierno Estatal y Municipal, mayor profesionalización de los cuadros, para una estabilidad y promoción del personal, buscar las políticas adecuadas que estimulen y desarrollen las actitudes y aptitudes del personal público.

## BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*. Trillas, México, 1975.
- Amaro Guzman, Raymundo, *Introducción a la Administración Pública*, Mc. Graw-Hill, México, 1985.
- Amat Noruega, Noria, *Técnicas, Documentación y Fuentes de Información*, Vox Barcelona, 1979.
- Barrios R.J.C. *Sistemas y Procedimientos*, Alianza para el Progreso, México, 1986.
- Bartlett, Alton, *Cambio de la Conducta Organizacional*, Trillas, México, 1986.
- Bender, Paul, *Manejo de los Recursos Administrativos*, Limusa, México, 1986.
- Brasil, Douglas y Curtis W. Cook, *Administración del Cambio*, Trillas, México, 1986.
- Campero, Gildardo, *Teoría General de Sistemas y Administración Pública*, Educ. Costa Rica, 1977.
- Carrillo Castro Alejandro, *Metodología para el Estudio del Funcionamiento y Reforma de la Administración* Tesis Doctoral, FCP y S., UNAM, México, 1981.
- Carrillo Castro Alejandro, *la Reforma Administrativa en México*, Miguel Ángel Portua, México, 1982.
- Carpizo, Jorge. *La Constitución Mexicana de 1917*, 3 Ed. UNAM, México, 1979.

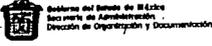
- Duverger, Maurice, Métodos de las Ciencias Sociales, Ariel, México, 1976.
- Hernandez Puente Adriana, Administración y Desarrollo de Personal Público, INAP, México 1994.
- Cordova C. Julio (compilador), Modelos y Técnicas de Sistemas Aplicados a la Administración de Proyectos, INAP e ICAP, San José de Costa Rica, 1979.
- Eduards, W y T, Versky A. Toma de Decisiones, Lecturas de Selección Núm. 27, F.C.E., México, 1979.
- Flores Caballero Romero, R. Administrativa y Política en la Historia de México, INAP, México, 1981.
- Giegold, Willian, Administración por Objetivos, Mc. Graw-Hill, México, 1982.
- Kepner, Charles, El directivo Regional, Mc. Graw-Hill, México, 1970.
- Lillenfel, Robert, Teoría de Sistemas, Trillas, México 1984
- López Nieto y Mallo, Francisco, Manuales de Procedimientos Administrativos, Bayor Hermanos, Barcelona, 1978.
- Michel, Stephen, Técnicas para el Cambio Organizacional, Mc. Graw-Hill, México, 1983.
- Pichardo Pegaza, Ignacio, Introducción a la Administración Pública de México, CONACYT-INAP, México, 1984

Uvalle Berrones, Ricardo, El Gobierno en Acción, F.C.E.  
México, 1984.

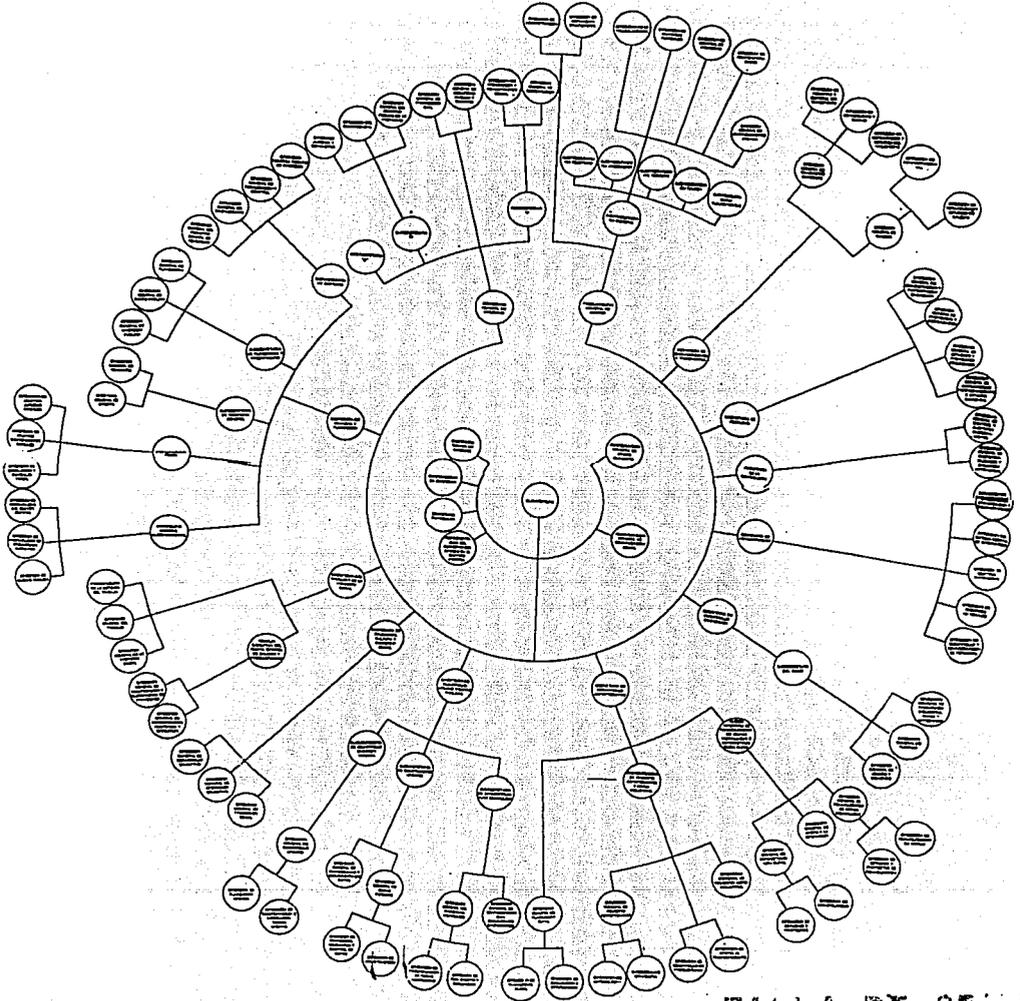
Salinas Alberto, Capacitación Planificación Administrativa  
y Desarrollo Nacional, ICAP.

Odiurne S. George, "Administración de Personal por  
Objetivos, Diana, México.

## ANEXOS



ORGANIGRAMA  
SECTOR CENTRAL DEL PODER EJECUTIVO



FALLA DE ORDEN





ORGANIGRAMA

