



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
“ARAGÓN”**

LICENCIATURA EN DERECHO

**TRABAJO POR ESCRITO QUE PRESENTA:
JAIME ARMANDO MALDONADO RAMÍREZ**

**TEMA DEL TRABAJO:
PROGRAMA PARA DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO EN SU
ÓRGANO INTERNO DE CONTROL PARA SOLUCIONAR
PROBLEMAS DE DESEMPEÑO**

**EN LA MODALIDAD DE
“SEMINARIO DE TITULACION COLECTIVA”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
LICENCIADO EN DERECHO**

NEZAHUALCÓYOTL, ESTADO DE MÉXICO, 2010



FES ARAGÓN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICO ESTE TRABAJO:

A MI MAMÁ:

POR SER EL SER MAS MARAVILLOSO DEL MUNDO. PORQUE TODA LA FELICIDAD Y
LOS BENEFICIOS QUE HE RECIBIDO EN MI VIDA TE LO DEBO SIN DUDA ALGUNA A
TI.

GRACIAS POR SER EL MEJOR EJEMPLO A SEGUIR. POR TU FORTALEZA. POR
HABERME SOPORTADO TANTAS FALLAS Y POR SOBRE TODAS LAS COSAS SEGUIR
CONFIAENDO EN MÍ.

A MI PAPÁ:

CON LA GRATITUD QUE ME MERECE POR TODOS LOS ESFUERZOS Y SACRIFICIOS
REALIZADOS. PARA QUE YO LOGRARA TERMINAR MI CARRERA TANTO EN LA VIDA
COMO A NIVEL PROFESIONAL. SIENDO PARA MÍ LA MEJOR HERENCIA.

POR QUE HAS SIDO UN HOMBRE MARAVILLOSO QUE ADMIRO Y RESPETO MUCHO
POR SALIR ADELANTE PESE A TODAS LAS ADVERSIDADES Y NUNCA DARSE POR
VENCIDO. POR GUARAR MI VIDA CON ENERGÍA. ESTO A HECHO QUE SEA UNA MEJOR
PERSONA. GRACIAS PAPÁ.

A MIS HERMANOS:

GRACIAS LUIS Y ELIZABETH POR CADA UNO DE LOS MOMENTOS QUE HE MOS Y
SEGUIREMOS VIVIENDO MUCHOS SIENDO PARTE FUNDAMENTAL DE MI VIDA Y POR
SOBRE TODO SEGUIR TENIENDO FE EN MÍ.

AGRADECIMIENTOS:

ADIOS:

POR PERMITIRME EXISTIR. POR DARME FORTALEZA Y TEMPLANZA PARA SEGUIR ADELANTE DESDE EL INICIO Y LA CULMINACIÓN DE MI CARREA PROFESIONAL.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:

YA QUE ME BRINDO LA OPORTUNIDAD DE FORMAR PARTE DE ELLA. EN ESPECIAL A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN.

A MIS MAESTROS:

POR SER PARTE FUNDAMENTAL DE MI FORMACIÓN PROFESIONAL.

A MIS AMIGOS:

POR CADA UNO DE LOS MOMENTOS QUE HE MOS VIVIDO JUNTOS Y QUE SIEMPRE RECORDARE CON GRAN APRECIO.

EN ESPECIAL AL MAESTRO OSCAR UGALDE ROSALES POR SU SABIO Y SIEMPRE OPORTUNO CONSEJO. POR SU PACIENCIA. POR AYUDARME DESDE EL PRINCIPIO EN LA ELABORACIÓN DE ESTE TRABAJO Y POR DARME UN MEJOR PANORAMA DE LO QUE DEBÍA HACER: SIN SU AYUDA NO HABRÍA SIDO POSIBLE.

**PROGRAMA PARA DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SECRETARÍA
DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO EN SU ÓRGANO INTERNO DE
CONTROL PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE DESEMPEÑO**

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.....I

CAPÍTULO 1

**CURSOS QUE IMPARTE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y
CRÉDITO PÚBLICO A SUS SERVIDORES PÚBLICOS**

1.1. CURSOS DE CAPACITACIÓN.....01

1.2. SERVIDORES PÚBLICOS.....02

1.3. FUNCIÓN PÚBLICA.....04

1.4. SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO.....05

 1.4.1. Funciones.....06

 1.4.2. Órgano Interno de Control08

 1.4.3. Cursos que imparte la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a
 sus Servidores Públicos09

 1.4.3.1. Finalidad.....11

CAPÍTULO 2

**REGULACIÓN JURÍDICA DE LA OBLIGACIÓN DE LA SECRETARÍA DE
HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO PARA CAPACITAR A SUS
SERVIDORES PÚBLICOS**

2.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS
 UNIDOS MEXICANOS.....14

2.2. LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN
 PÚBLICA FEDERAL.....16

2.3. LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	17
--	----

2.4. REGLAMENTO DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO.....	19
--	----

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

3.1. DEFICIENCIA DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN IMPARTIDOS A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO.....	22
---	----

3.2. NECESIDAD DE CAPACITAR ADECUADAMENTE A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO.....	24
---	----

3.2.1. Tipos de cursos impartidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para sus Servidores Públicos.....	25
--	----

PROPUESTA.....	26
----------------	----

CONCLUSIONES.....	36
-------------------	----

FUENTES CONSULTADAS.....	37
--------------------------	----

INTRODUCCIÓN

Para una exitosa actividad ya sea empresarial o gubernamental no basta con una correcta selección del personal y una buena política salarial, quizás el aspecto más relevante es el establecer una política eficiente de capacitación del recurso humano, capacitación que debe responder a las necesidades de la empresa o dependencia.

Existe una enorme variedad de necesidades de capacitación tales como: las que tienen un individuo, las que tiene un grupo, las que requieren soluciones a mediano y largo plazo, las que derivan de un cambio tecnológico, las que derivan de cambios en la estructura de la organización, las que complementan ajustes o cambios de políticas, las que requieren instrucción sobre la marcha, las que precisan instrucción fuera del trabajo, etc.

Todo órgano gubernamental aspira a trabajar con individuos formados para las diferentes circunstancias en las cuales debe moverse para cumplir sus fines, parece razonable, por lo tanto, tratar de satisfacer las necesidades de capacitación del personal en función de los requerimientos del medio en que actúa la organización, del tipo de problemas que se le presentan para alcanzar sus objetivos y de las necesidades para implementar sus programas y proyectos.

Esta dimensión permite ubicar a la capacitación no sólo como una mera instrumentación para la tarea, sino en el marco de una concepción de gestión organizacional donde se privilegia la polifuncionalidad y el trabajo en equipo y se priorizan los procesos de pertenencia a la empresa, a través de los cuales se favorece la comprensión de los propósitos de la organización como una respuesta a necesidades del contexto.

El propósito fundamental de esta investigación es analizar los cursos impartidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a sus servidores públicos, caso específico al Órgano Interno de Control (OIC), así

como del medio interno en que se desenvuelven a fin de determinar un diagnóstico de las necesidades de capacitación para poder solucionar sus problemas de desempeño y bajo rendimiento para permitirle al servidor público ser mas eficaz en el desempeño de sus funciones.

La elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, constituiría la primera etapa del proceso de capacitación, ya que, a través de él, las Dependencias, Entidades, Órganos Desconcentrados y Órganos Político-Administrativos, generarán información acerca de la problemática que enfrentan respecto del desempeño y conocimiento de los trabajadores acerca de sus labores, que obstruyen el logro de los objetivos que se trazan. Con ello, se podrán determinar las necesidades de capacitación de cada una de las áreas de trabajo tanto para el personal técnico operativo, como para el de estructura.

Este trabajo se encuentra constituido por tres capítulos, el primero denominado Cursos que imparte la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a sus servidores públicos donde se hace mención al significado de cursos de capacitación, seguidamente detalla todo lo relacionado a los servidores públicos, en el siguiente tema se menciona lo que es la función pública para continuar con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dando lugar a los subtemas funciones de la Secretaría, Órgano Interno de Control, cursos que imparte la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y finalidad de los cursos de capacitación.

En el segundo capítulo llamado regulación jurídica de la obligación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para capacitar a sus servidores públicos, aquí se tratara de abordar lo que son y que hacen los servidores públicos desde distintas leyes como lo son la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos. Reglamento de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ya que, si bien es cierto, los cursos de capacitación no están plasmados en la ley como tal hay

que mencionar a las personas para los que van dirigidos y así resaltar la importancia de mejorar los mismos.

Y para finalizar, el tercer capítulo denominado análisis de los cursos de capacitación de los servidores públicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el que se contemplan deficiencia, necesidad y tipos de cursos de capacitación impartidos por la Secretaría para sus servidores públicos y por ultimo el diseño de un programa que permita diagnosticar las necesidades de capacitación y con base en ello el desarrollo de nuevos programas.

Además los métodos utilizados en esta investigación son el exegético ya que se analiza la norma jurídica, hermenéutico por la interpretación que se le da a la norma jurídica, analítico, sintético, el inductivo por ir de lo general a lo particular y la técnica de investigación que se utilizó fue la documental.

CAPÍTULO 1

CONCEPTOS BÁSICOS

1.1 CURSOS DE CAPACITACIÓN

Raras veces el personal contratado puede completar sus actividades y obligaciones de trabajo; incluso los empleados ya experimentados tienen algo que aprender sobre la forma de operar de la organización, como por ejemplo: su personal, sus políticas, procedimientos, controles, normas, etc. Por ello es necesario entender lo que es un curso de capacitación y se tiene que es la “adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador.”¹ Se puede establecer que una persona con la preparación necesaria puede poseer habilidades, experiencias e interacciones con la realidad que determinan sus reacciones y actuaciones laborales, además hoy en día este concepto se ha ampliado debido a las actuales exigencias y los constantes cambios, cada vez más rápidos. Es decir que hoy, además de la capacitación técnica necesaria para desempeñar su trabajo, el personal debe ser capaz de resolver problemas relacionados con su labor, trabajar en equipo y comunicarse de manera efectiva, así mismo obligarse a tener en cuenta la flexibilidad para satisfacer las necesidades de desempeño.

La función de un curso de capacitación implica la ejecución de una serie de actividades organizadas en forma sistemática, con el propósito de dotar al factor humano de los conocimientos, habilidades y actitudes con el fin de incidir en el mejoramiento del desempeño de sus funciones laborales, además de orientar las acciones al cumplimiento de los objetivos de la institución.

¹ Silceo Aguilar, Alfonso, Capacitación y Desarrollo del Personal, Limusa, México, 1995, Pág. 23.

Los propósitos de estos cursos son los compromisos y aptitudes que el personal entrenado debe saber, creer, ser capaz de hacer o lograr cuando termine el curso de capacitación. Además es importante una consideración general de los objetivos a corto mediano y largo plazo de la organización, para el desarrollo de una perspectiva sobre la filosofía de la capacitación.

El uso de un método en particular deberá determinarse por la clase de comportamiento que se ha de adquirir (habilidades motoras, conceptos, habilidades interpersonales, etc.) y considerar los gastos involucrados, las habilidades y la potencia del instructor y de los participantes (su número, nivel de trabajo), y el tiempo requerido para el curso de capacitación. Por ello, es preciso seleccionar el método y las mecánicas que permitirán al participante aprender de manera efectiva.

Por otro lado, es importante conocer la aplicación de los conocimientos o habilidades adquiridas al desempeño del trabajo y los cambios de actitud que se observen en las labores cotidianas, este análisis significa que se conoce la forma ideal en que debe de desempeñarse en el puesto (análisis y evaluación de puesto) y el nivel de rendimiento o productividad del empleado participante en el curso (calificación de meritos).

1.2 SERVIDORES PÚBLICOS

En México, muchos de los servidores públicos acceden al poder por diversos factores, lo que provoca que en algunas ocasiones desconozcan las necesidades y demandas de la sociedad, los derechos y obligaciones de ambas partes. Un factor esencial es que los servidores recién llegados desconocen las funciones, procedimientos y etapas administrativas que las actividades requieren, lo cual resulta, en que por ignorancia, muchas veces, se desencadenan problemas de todo tipo, que finalmente, como no se encuentran responsables; quien resulta perjudicada es la sociedad.

En el universo de servidores públicos, la doctrina suele distinguir al

funcionario del empleado; el primero para Rafael Bielsa es “el que en virtud de designación especial y legal, ya por decreto ejecutivo, ya por elección y de una manera continua, bajo formas y condiciones determinadas en una esfera de competencia, constituye o concurre a constituir y a expresar o ejercitar la voluntad del Estado, cuando esa voluntad se dirige a la realización de un fin público, ya sea actividad jurídica o social.”²

De lo citado se puede indicar que, sin importar la forma o manera en que se encuentre vinculado el Funcionario, deben asistirlo compromisos mayores consigo mismo, la comunidad, la institución a la que presta sus servicios y por ende con el estado, lo que importa y le impone por encima de cualquier circunstancia, lealtad, entrega, vocación, sacrificio, capacidad, disciplina, honorabilidad, voluntad y honradez, entre otras muchas consideraciones y convicciones, mismas que debe ofrecer en beneficio que no en detrimento de las instituciones, la ciudadanía y el estado, con el fin de brindar a la actividad estatal el más amplio de los despliegues posibles dentro del ámbito de las realidades sociales, con el fin que ella, la actividad estatal, pueda hacer cabal y efectiva la igualdad entre los gobernados.

El empleado al servicio del Estado, en cambio, “es la persona física que, mediante nombramiento, contrato o mecanismo equivalente, desempeña un cargo en alguno de los órganos gubernamentales o de la Administración Pública, sin contar con facultades o poderes de decisión o de mando, ni representar al órgano en que labora.”³

Por lo tanto el empleado público va a ingresar por medio de una elección o nombramiento creada por la ley para la prestación de servicios retribuidos de carácter permanente, temporal o eventual y sin importar nada y por encima de todo la prestación de de sus servicios no debe perseguir principalmente fines de

² Bielsa, Rafael. Derecho administrativo, Roque de Palma. Buenos Aires Argentina, 1964 Pág. 263 y 269.

³ JIMÉNEZ ALONSO, Jorge. El Régimen Jurídico de los Servidores Públicos, En Vínculo Jurídico. Revista 20, octubre-diciembre 1994 Pág.9.

lucro; se antepone el interés de la comunidad a los fines del beneficio económico de personas, organismos o entidades públicas o privadas que los proporcionan

El servidor público siempre ha constituido el principal mediador entre gobernantes y gobernados para aplicar, regular y comunicar las demandas de los gobernados. Las decisiones de los servidores públicos, pueden afectar de forma directa a millones de personas, elevando o disminuyendo su calidad de vida o alterándola drásticamente, para bien o para mal, lo cual significa una enorme responsabilidad.

De la misma manera, debido a que el gobierno es el principal organismo productor de bienes y servicios en la sociedad actual, el volumen y complejidad de estas operaciones hace indispensable que sean ejecutadas continuamente a pesar del cambio de funcionarios políticos por las personas más capacitadas, a fin de que la política gubernamental se desarrolle con la mayor eficiencia posible, el Estado debe procurar atraer, formar, retener, utilizar y desarrollar en el servicio público, a la persona más capacitada y los mejores talentos e integrarlos dentro de las diversas funciones y ocupaciones estatales.

El escenario que se presenta para el servidor público es muy difícil de enfrentar, dado que implica modificaciones, adecuaciones, transformaciones y cambio, siendo un reto que conduzca a resultados de bienestar y desarrollo para la nación e impacto al exterior. Ello conlleva por un lado a los directivos - funcionarios de alto y medio nivel a encontrar las habilidades que se requieren aplicar en dicho escenario.

1.3 FUNCIÓN PÚBLICA

Uno de los problemas más importantes para el buen funcionamiento de la función pública, es la mala relación entre la necesidad que tiene la sociedad y una administración lenta, más orientada al cumplimiento de los procedimientos que hacia el logro de resultados, lo que implica, la necesidad de una

transformación de la administración pública para superar sus debilidades.

Narciso Sánchez Gómez define a la función pública como “el régimen jurídico aplicable a todas las personas físicas que desempeñan un empleo, cargo o servicio público dentro de la organización propia de los Poderes del Estado, de tal manera que la gestión de esta elevada misión está constituida por el funcionamiento, distribución y estructura de las esferas de competencia entre los órganos que integran el gobierno de un país a quienes encomienda la realización de los fines que se propone alcanzar.”⁴

Se puede afirmar, que la naturaleza jurídica de la función pública es Constitucional, porque es el Estado el encargado de cumplir los fines constitucionales y es legal porque se rige estrictamente bajo normas establecidas por el legislador. Igualmente no todo funcionario que tiene relación con el Estado es servidor público, sino también se debe observar la clase de función que realiza, no todas las actividades realizadas con el vínculo Estatal son de interés general.

Un proceso de cambio en la Administración Pública permitirá atender de manera estratégica, aspectos específicos de la función pública como la calidad de los procesos, la productividad y ética de los servidores públicos, la calidad de la mejora regulatoria, las tecnologías de la información, el combate a la corrupción, la rendición de cuentas, la transparencia, la participación social y la estructura jurídica, para establecer los mecanismos institucionales.

1.4 SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) es una dependencia del Poder Ejecutivo Federal, la cual va a “proponer, dirigir y controlar la política económica en materia financiera, fiscal, de gasto, de ingreso y deuda pública, así como de estadísticas, geografía e información, con el

⁴ Sánchez Gómez, Narciso. Primer Curso de Derecho Administrativo, Porrúa, México, 2003, Pág. 379.

propósito de consolidar un país con crecimiento económico de calidad, equitativo, incluyente y sostenido, que fortalezca el bienestar de los mexicanos, es una Institución vanguardista, eficiente y altamente productiva en el manejo y la Administración de las finanzas públicas, que participe en la construcción de un país sólido donde cada familia mexicana logre una mejor calidad de vida.”⁵

En este contexto la Secretaría de Hacienda y Crédito Público presenta la distribución del presupuesto, que se integra por el gasto ejercido para las actividades institucionales a cargo de las unidades administrativas centrales de la Secretaría, así como por los recursos fiscales ejercidos por los órganos administrativos desconcentrados y entidades apoyadas presupuestalmente.

1.4.1 Funciones

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) de México es la Secretaría de Estado a la que según Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 31 le corresponde el despacho de las siguientes funciones:

- Proyectar y calcular los ingresos de la Federación, del Departamento del Distrito Federal y de las entidades paraestatales, considerando las necesidades del gasto público federal, la utilización razonable del crédito público y la sanidad financiera de la administración pública federal.
- Manejar la deuda pública de la Federación.
- Realizar o autorizar todas las operaciones en que se haga uso del crédito público.
- Planear, coordinar, evaluar y vigilar el sistema bancario del país que comprende al Banco Central, a la Banca Nacional de Desarrollo y las demás instituciones encargadas de prestar el servicio de banca y crédito.

⁵ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Disponible <http://www.shcp.gob.mx/ACERCADE/Paginas/default.aspx>. 26-02-09. 9:50pm

- Determinar los criterios y montos globales de los estímulos fiscales, escuchando para ello a las dependencias responsables de los sectores correspondientes y administrar su aplicación en los casos en que no competa a otra Secretaría.
- Cobrar los impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos y aprovechamientos federales en los términos de las leyes aplicables y vigilar y asegurar el cumplimiento de las disposiciones fiscales.
- Organizar y dirigir los servicios aduanales y de inspección, así como la Unidad de Apoyo para la Inspección Fiscal y Aduanera.
- Proyectar y calcular los egresos del Gobierno Federal y de la administración pública paraestatal, haciéndolos compatibles con la disponibilidad de recursos y en atención a las necesidades y políticas del desarrollo nacional.
- Ejercer el control presupuestal de los servicios personales y establecer normas y lineamientos en materia de control del gasto en ese rubro.

Una de las grandes atribuciones que tiene el Poder Ejecutivo Federal es sin duda administrar los recursos materiales, humanos y técnicos del gobierno, esta facultad administrativa del Presidente de la República es de suma importancia para las entidades federativas y sus municipios, porque el Ejecutivo, vía la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, autoriza y entrega las contribuciones federales.

El gobierno federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como recolector de los recursos aportados por la ciudadanía vía impuestos, derechos, productos y aprovechamiento, permite que sea posible la prestación de servicios para la comunidad, al igual que la distribución de los mismos recursos a los Estados y Municipios para sus gastos de operación y para la construcción de obras públicas.

En este aspecto la administración alcanza un sentido necesario para alcanzar los objetivos, a través del esfuerzo, eficacia, con la aplicación de adecuadas técnicas y aptitudes humanas. Así la Secretaría de Hacienda y

Crédito Público aprovecha los procedimientos de la administración para lograr sus fines de interés general.

1.4.2 Órgano Interno de Control

El órgano interno de control va a apoyar a la función del Organismo Público, a través de la fiscalización de la gestión administrativa; la vigilancia sobre el cumplimiento de las obligaciones y el apego a la legalidad de los servidores públicos en el desempeño de sus funciones, realiza el control, evaluación y seguimiento de los compromisos establecidos en los programas de trabajo, coadyuvando a la elevación de sus niveles de eficiencia, eficacia y productividad.

Dentro de las funciones primordiales del Órgano Interno de Control se encuentran:

- “Coordinar, supervisar y dar seguimiento a la recepción de quejas y denuncias, por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos.
- Ejecutar el sistema de control y evaluación gubernamental y controlar que los procesos y procedimientos que realizan los servidores públicos estén apegados a la legalidad y a los objetivos.
- Hacer transparente la gestión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para darle de esa manera un enfoque preventivo y correctivo, generando confianza y credibilidad de la ciudadanía verificando el cumplimiento de la normatividad de los controles internos y el desempeño de la Secretaría.
- Ser modelo de éxito en la creación e implementación de estrategias y procesos innovadores para combatir la corrupción y evitar la impunidad en Administración Pública Federal, asesorar la planeación, desarrollo y cumplimiento de las acciones, estrategias y proyectos que en materia de

desarrollo administrativo integral, modernización y mejora de la gestión pública.”⁶

Dada las características de las responsabilidades asignadas a los servidores públicos del Órgano Interno de Control, a fin de que desarrollen su labor de control preventivo y correctivo con la libertad e imparcialidad que su función requiere, coadyuvando a una administración honesta, moderna y eficiente, mediante la detección oportuna de fallas en los sistemas de control y normatividad aplicable; proponiendo acciones de solución con el propósito de que la rendición de cuentas a la sociedad sea mas transparente y oportuna, cuidando el patrimonio público y mejorando la eficiencia de los servicios prestados; es conveniente contar con un documento que contenga las funciones que corresponde realizar a cada una de las áreas que integran el Órgano Interno de Control, de conformidad con la estructura orgánica aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

1.4.3 Cursos que imparte la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a sus servidores públicos.

El curso de capacitación es uno de los medios que tiene la autoridad, en este caso la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para formar equipos de trabajo para así atender correctamente las demandas y requerimientos de la comunidad tales como el mejoramiento del trabajo administrativo además de los trámites y gestiones que se desarrollan al interior de esta Secretaría.

Esto son lineamientos para llevar a cavo la capacitación de los servidores públicos que laboran en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

“1. OBJETIVOS.- Establecer las disposiciones que permitan a la SHCP diagnosticar, planear, operar, evaluar, controlar y dar seguimiento al proceso de capacitación de sus servidores públicos.

⁶ Apartados de Hacienda. Funciones del Órgano Interno de Control, Disponible http://www.apartados.hacienda.gob.mx/transparencia/documentos/organo_interno/documentos/objetivos_metas_26-10-09.9:50pm

2. ALCANCE.-Todos los servidores públicos de la SHCP.

3. LINEAMIENTOS Y RESPONSABILIDAD.-Serán sujetos de aplicación de la presente política, con las particularidades que la misma establece, lo servidores públicos que laboren en la SHCP

- Será responsable de la aplicación la Dirección de Recursos Humanos.
- La SHCP deberá proporcionar capacitación, a través de cursos, a sus servidores públicos en al meno cuarenta horas durante el año o su equivalente a 12 créditos.
- La capacitación de los servidores públicos será un factor a considerar por el superior jerárquico en la evaluación del desempeño.
- El servidor público que haya asistido a un curso, para aprobarlo, presentará una evaluación al término de mismo. La calificación mínima aprobatoria del curso será de 7.0 puntos, en una escala de 1.0 a 10.0.
- La Dirección de Recursos Humanos será responsable de que los cursos, con excepción de los que se encuentren disponibles, reúnan los requisitos de calidad, de carácter académico y técnico, así como de la evaluación de la capacitación.
- Los servidores públicos deberán participar en los cursos de capacitación que le corresponda de acuerdo a su área a laborar, en cuyo efecto el superior jerárquico inmediato deberá proporcionarles las facilidades pertinentes para su asistencia a esos cursos.
- La Dirección de Recursos Humanos orientarán las acciones de capacitación al desarrollo de los conocimientos, habilidades, aptitudes y valores de los servidores públicos, considerando preferentemente las capacidades siguientes: visión del Servicio Público, gerenciales o directivas, técnicas transversales y técnicas específicas.
- La Dirección de Recursos Humanos dará a conocer a los servidores públicos el calendario de los cursos en los que se encuentran programados, informándoles de los requisitos, objetivos, duración, mecanismos de evaluación, entre otros aspectos.

- La Dirección de Recursos Humanos, deberá cerciorarse que los cursos de capacitación para los servidores públicos, reúnan requisitos de calidad académica.

4. CRÉDITOS.- Por cada 4 horas adicionales, se aumentará un crédito.

- La Dirección de Recursos Humanos deberá incluir en el historial de capacitación del servidor público, los cursos en que participó, los resultados obtenidos y, en su caso, los créditos acumulados.”⁷

La capacitación que otorga la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a sus servidores públicos apenas toca de manera muy genérica las técnicas y procedimientos del trabajo cotidiano desarrollado en la administración, mejoras en las habilidades y conocimientos del personal en las áreas fundamentales, desarrollo de personal, ambiente de trabajo, las relaciones entre los funcionarios superiores y el personal para encontrar un adecuado ambiente de trabajo, ya que se comprendería mejor la ubicación de cada servidor público en un determinado puesto con sus respectivas funciones y obligaciones, lo cual evitaría abusos de autoridad y mejora la coordinación y el cumplimiento de los derechos y responsabilidades tanto del trabajador como de los funcionarios, y a su vez, se logra la integración efectiva de grupos de trabajo.

1.4.3.1 Finalidad

Todo plan de modernización de una dependencia, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos, los cursos de capacitación sirven para el desarrollo de las capacidades y habilidades de las personas. Hoy en día los servidores públicos han asimilado que si se obtiene una buena capacitación obtendrán conocimiento, destreza y compromiso con su entorno laboral, así también para el público.

Los principales objetivos de los cursos de capacitación que imparte la

⁷ Manual de capacitación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Pág. 5-9.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público a sus servidores públicos son:

- “Incrementar la productividad de la organización para dotar a la dependencia de un recurso humano altamente calificado en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de sus funciones o para el desarrollo de los proyectos en los cuales participa.
- Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal, esto es poner en práctica una serie de esfuerzos tendientes a lograr ocupar la excelencia en el servicio al público e imagen
- Disminuir los errores administrativos y así mantener permanentemente actualizados a los empleados de la dependencia a cambios necesarios para la consolidación de las metas y cultura organizacional.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el servidor puede ser considerado.
- Cambiar la actitud de los servidores públicos, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Desarrollo de conceptos para la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando servidores que puedan pensar en términos globales y amplios.”⁸

En México, el proceso para una buena capacitación apenas comienza a dibujarse como algo necesario, y está aún lejos de constituir una prioridad. Esto se observa en todas las instancias, aún en áreas estratégicas para el desarrollo.

⁸ Ibidem, Pág. 15 y 16.

Sin embargo de manera incipiente pero consistente, se ha ido construyendo la conciencia de la necesidad de ir conformando un esquema laboral que permita mejores cuadros de servidores para enfrentar los retos y desafíos que supone el ejercicio de la función pública.

CAPÍTULO 2

REGULACIÓN JURÍDICA DE LA OBLIGACIÓN DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO PARA CAPACITAR A SUS SERVIDORES PÚBLICOS

2.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Para auxiliar directamente al titular del Poder Ejecutivo Federal en la administración pública federal centralizada, existen los órganos denominados Secretarías de Estado. Su competencia se integra con la distribución que hace entre ellos la ley que, según el artículo 90 de la Constitución mismo que a la letra dice:

“ARTÍCULO 90.- La Administración Pública Federal” será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.

Las leyes determinarán las relaciones entre las entidades paraestatales y el Ejecutivo Federal, o entre éstas y las Secretarías de Estado.

Bajo la premisa del artículo anterior se tiene que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público esta bajo el régimen de centralización administrativa, ya que, los órganos que lo integran se colocan uno del otro y entre ellos existe un vinculo partiendo del mas alto rango hasta el de ínfima categoría, esto es, que en una relación de dependencia en donde se implican ciertos poderes de los órganos superiores sobre los inferiores.

Por otra parte la integración de un gabinete en México es una forma de gobierno muy importante, simplemente por estar constituido por los titulares de las Secretarías de Estado, además, existen otros auxiliares de gobierno que

integran a la Administración Pública Federal directamente del Poder Ejecutivo en este caso la Presidencia de la República y son de carácter principal.

El Poder Ejecutivo Federal es ejercido por el Presidente de la República cuya denominación oficial es Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, para llevar acabo el desarrollo de sus atribuciones y funciones, el presidente tiene la facultad de nombrar libremente a los miembros de su gabinete, cada uno del cual es titular de una Secretaría de Estado que tiene a su cargo un ramo de la Administración Pública Federal, la organización de estas dependencias y las atribuciones que cada una tienen, están fijadas por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

“ARTÍCULO 108.- Para los efectos de las responsabilidades a que alude este Título se reputarán como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros de los poderes Judicial Federal y Judicial del Distrito Federal, a los funcionarios y empleados, y, en general a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la Administración Pública Federal o en el Distrito Federal, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones
...”

De manera general se puede decir que los servidores públicos tienen ciertas responsabilidades por los actos u omisiones que vayan en perjuicio de los intereses públicos fundamentales, por eso, los servidores que incurran en delitos ya sean de carácter penal, civil, administrativo y hasta político; deberán ser juzgados por las autoridades competentes como cualquier ciudadano y sin mas requisitos, pero se debe recordar que algunos servidores, sobre todo los de alto rango cuentan con un fuero, el cual, para ser removido tiene que existir la declaratoria de procedencia que dicta la cámara de diputados.

Así pues, cuando un servidor público no se dirija con honradez, lealtad, imparcialidad y eficacia en sus actividades deberá de afrontar la debida sanción

ya que, se podría decir que las responsabilidades de los servidores públicos son autónomas, ya que por cada tipo de responsabilidad se van a implementar órganos, procedimientos y sanciones propias.

2.2 LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

En esta ley en su artículo 19 nos establece sobre los manuales de organización y que a la letra versa lo siguiente:

ARTÍCULO 19.- El titular de cada Secretaría de Estado y Departamento Administrativo expedirá los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan. Los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deberán mantenerse permanentemente actualizados. Los manuales de organización general deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación. En cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, se mantendrán al corriente los escalafones de los trabajadores, y se establecerán los sistemas de estímulos y recompensas que determine la ley y las condiciones generales de trabajo respectivas.”

Atendiendo a lo anterior, el titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público tendrá como uno de sus objetivos el de dar información detallada referente a la integración de la dependencia a través del manual de organización, para que el personal de la Secretaría pueda cumplir con sus objetivos asignados y entender la misión, visión, atribuciones de los órganos administrativos que integran la dependencia y para tener un mejor medio de integración y facultades para las distintas funciones que ejecutara.

De manera general se puede decir que, un manual de organización, es

un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura orgánica, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

A fin de que este documento sea realmente un instrumento operativo, debe de contener una serie de indicaciones de carácter práctico, para orientar y ordenar a los trabajadores que se pretende sean el resultado del estudio y análisis de la estructura funcional vigente, a fin de realizar los cambios adecuados a las necesidades de cada institución

2.3 LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Aquí en esta ley en el artículo 47 primeras ocho fracciones versan sobre las obligaciones de los servidores públicos, ya que, con una adecuada capacitación estas podrán realizarse correctamente, mismas que dicen lo siguiente:

“ARTÍCULO 47.- Todo servidor público tendrá las” siguientes obligaciones, para salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben ser observadas en el desempeño de su empleo, cargo o comisión, y cuyo incumplimiento dará lugar al procedimiento y a las sanciones que correspondan, sin perjuicio de sus derechos laborales, así como de las normas específicas que al respecto rijan en el servicio de las fuerzas armadas:

I.- Cumplir con la máxima diligencia el servicio que le sea encomendado y abstenerse de cualquier acto u omisión que cause la suspensión o deficiencia de dicho servicio o implique abuso o ejercicio indebido de un empleo, cargo o comisión;

II.- Formular y ejecutar legalmente, en su caso, los planes, programas y presupuestos correspondientes a su competencia, y cumplir las leyes y otras normas que determinen el manejo de recursos económicos públicos;

III.- Utilizar los recursos que tengan asignados para el desempeño de su empleo, cargo o comisión, las facultades que le sean atribuidas o la información reservada a que tenga acceso por su función exclusivamente para los fines a que están afectos;

IV.- Custodiar y cuidar la documentación e información que por razón de su empleo, cargo o comisión, conserve bajo su cuidado o a la cual tenga acceso, impidiendo o evitando el uso, la sustracción, destrucción, ocultamiento o inutilización indebidas de aquéllas;

V.- Observar buena conducta en su empleo, cargo o comisión, tratando con respeto, diligencia imparcialidad y rectitud a las personas con las que tenga relación con motivo de éste;

VI.- Observar en la dirección de sus inferiores jerárquicos las debidas reglas del trato y abstenerse de incurrir en agravio, desviación o abuso de autoridad;

VII.- Observar respeto y subordinación legítimas con respeto a sus superiores jerárquicos inmediatos o mediatos, cumpliendo las disposiciones que éstos dicten en el ejercicio de sus atribuciones;

VIII.- Comunicar por escrito al titular de la dependencia o entidad en la que presten sus servicios, las dudas fundadas que le suscite la procedencia de las órdenes que reciba

...”

Atendiendo al mandato constitucional, la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos establece en su artículo 47, en veinticuatro fracciones, un amplio catálogo de obligaciones de los servidores públicos, sin embargo para efectos de este tema solo se comentaron las primeras ocho fracciones, ya que, algunas de ellas son repetitivas y algunas más se refieren a conductas que pueden coincidir con conductas penalmente tipificadas, como es el caso del ejercicio indebido de servicio público, el ejercicio abusivo de funciones, el cohecho, el peculado, etcétera; casos en que concurrirán tanto la responsabilidad penal como la administrativa, debiendo sustanciarse cada una por sus propios procedimientos.

Es por eso, que al asumir el cargo, el servidor público debe de adquirir un

compromiso para poder así atender los asuntos que interesan y afectan a la sociedad adquiriendo al mismo tiempo responsabilidades por sus actos derivados del incumplimiento de sus funciones. Hay que mencionar que los servidores públicos tienen la capacidad de elegir el ejercicio de sus funciones, teniendo así el elemento para atender de mejor manera las demandas sociales y dar el servicio que exige la administración pública federal

También es importante resaltar la independencia existente entre los distintos tipos de responsabilidad, ya que cada uno puede surgir sin necesidad de que se den los otros, aunque por lo general siempre se da la responsabilidad administrativa, sin embargo, para que ésta surja, no es necesario que se den también las de tipo civil o penal.

2.4 REGLAMENTO DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

En el artículo segundo de este reglamento comenta sobre el personal que se requiera para satisfacer las necesidades de servicio el cual dice lo siguiente:

“ARTÍCULO 2º.-...

Las Coordinaciones Generales, las Unidades, las Direcciones Generales, las Subprocuradurías y las Subtesorerías estarán integradas por los Coordinadores Generales, los Jefes de Unidad, los Directores Generales, Subprocuradores, Subtesoreros, Subcoordinadores, Secretarios Técnicos, Directores Generales Adjuntos, Directores, Subdirectores, Jefes de Departamento, de Oficina, de Sección y de Mesa, por los Coordinadores, Supervisores, Auditores, Ayudantes de Auditor y por los demás servidores públicos que señale este Reglamento, así como por el personal que se requiera para satisfacer las necesidades del servicio.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público cuenta con un Órgano Interno de Control, que se regirá conforme a lo dispuesto por el artículo 98-A de este Reglamento.

De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman la Secretaría de Hacienda y Crédito Público son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de cambiar su funcionamiento dentro de la organización. Por eso, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando buenos controles internos, los cuales sean capaces de cuidar los bienes de la Secretaría.

Por otro lado hay que tener en cuenta que cada Secretaría tiene diferentes objetivos lo que hace mas específico su trabajo, el número de Secretarías, y las tareas asignadas a cada una de ellas depende de muchos factores, hay Secretarías cuyos objetivos son de gran dificultad, por lo que requerirá de una mayor necesidad de personal, para poder hacerse cargo de las demás aéreas.

Cuando se necesita asignar tareas o responsabilidades es necesario saber con que recursos se cuentan en todos los ámbitos: recursos humanos, materiales, técnicos, económicos, etc. Esto puede dar una idea general de que necesidades puede tener cubiertas con estos recursos y cuales serían las áreas en las que haría falta hacer un mayor hincapié.

Dentro de la SHCP se encuentra un órgano interno de control, contemplado en el artículo 98 A de este reglamento, mismo que versa lo siguiente:

ARTÍCULO 98-A.-...

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público proporcionará al Titular del Órgano Interno de Control los recursos humanos y materiales que requiera para la atención de los asuntos a su cargo. Asimismo, los servidores públicos de la Secretaría están obligados a proporcionarle el auxilio que requiera para el ejercicio de sus facultades.

El Órgano Interno de Control, contará en su estructura con una Coordinación Administrativa, al frente de la cual estará el Coordinador

Administrativo, quien tendrá como atribuciones las mismas que se señalan como competencia de las Direcciones de Técnica Operativa.”

En la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la importancia de tener un buen control es elemental para poder medir la eficacia de sus servidores públicos, es bueno resaltar que al aplicar estos controles internos los llevara a conocer la situación real de la dependencia y tener una planeación que sea capaz de comprobar que los controles internos se cumplan y así darle una mejor visión a la Secretaría

Por consiguiente, el control interno está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza y disminuir la probabilidad de tener errores. Con respecto a los errores, el Órgano Interno de Control, debe estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con el servicio público, es importante que estos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen relación sobre el correcto desempeño de la Administración Pública Federal.

Se puede afirmar que una dependencia que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener errores en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su misión e incluso podría llevar al mismo a una crisis administrativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

3.1 DEFICIENCIA DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN IMPARTIDOS A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO.

Una de las principales razones por las cuales el aprendizaje no contribuye a dotar de capacidad a una organización en forma sostenible es que el contenido de los programas de capacitación no están propiciando que el desempeño de las funciones sea el adecuado. La capacitación resulta más eficaz cuando aborda las necesidades y circunstancias específicas de las organizaciones a las que está dirigida. Para cerciorarse de que la capacitación esté bien focalizada, su contenido debería diseñarse a partir de un diagnóstico de las deficiencias de la organización en materia de capacidad y de una evaluación del contenido específico necesario para eliminar esas deficiencias.

Por lo tanto, los objetivos del programa de capacitación deben reflejar las metas referentes al desempeño en el lugar de trabajo y las de la organización que se procuran alcanzar, y no solamente las metas de aprendizaje. Además, los participantes en los cursos deben ser seleccionados correctamente para garantizar que la capacitación se traduzca en cambios a nivel de la organización.

El primer paso a la hora de diseñar un programa de capacitación el cual debiera ser agregado al Reglamento de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para que tenga efectos jurídicos y otras intervenciones sobre fortalecimiento de la capacidad debería ser un diagnóstico adecuado de las necesidades en materia de capacidad. La tarea de diagnóstico debería consistir en lo siguiente:

- Determinar las deficiencias de capacidad a nivel individual, institucional y de la organización que deben solucionarse para alcanzar objetivos de desarrollo.
- Considerar los medios más apropiados para eliminar esas deficiencias. La capacitación no siempre es el medio más adecuado, incluso cuando la meta es mejorar la capacidad humana.
- Determinar si existen condiciones críticas en el contexto de la organización, como falta de incentivos o limitación de recursos, que probablemente impedirán aplicar lo aprendido.
- Determinación de las necesidades de capacitación

Una vez que se sabe cuáles son las necesidades a nivel de la organización, se hace una evaluación de las necesidades de capacitación para determinar el contenido y el diseño del programa. Esta evaluación es un paso esencial porque permite determinar las capacidades de los participantes en los cursos y recaba información sobre las destrezas, conocimientos y actitudes que éstos deben adquirir para alcanzar las metas de la organización.

Si el contenido del programa de capacitación no se basa en un diagnóstico adecuado de las capacidades y en una evaluación de las necesidades, es mucho menos probable que se satisfagan las necesidades específicas de la organización, y, por lo tanto, que mejore su capacidad

Los objetivos bien definidos del programa de capacitación se deberían establecer a partir de una evaluación de las necesidades y en ellos se deberían especificar los conocimientos, actitudes y destrezas que se deben adquirir, así como la forma en que se espera que influyan en el comportamiento en el lugar de trabajo una vez terminado el curso. Tener objetivos claros es fundamental tanto para el diseño de un curso de capacitación como para la evaluación de sus resultados.

Es importante saber en qué aspectos debe cambiar el desempeño como

resultado de la capacitación para poder determinar si dicho cambio se ha producido.

3.2 NECESIDAD DE CAPACITAR ADECUADAMENTE A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO PARA RESOLVER PROBLEMAS DE DESEMPEÑO.

La capacitación es uno de los medios que tiene la autoridad para formar equipos de trabajo en la administración y atender correctamente las demandas y requerimientos de la comunidad. De esta manera se garantiza entre otras cosas: la actualización de conocimientos específicos sobre técnicas administrativas en forma integral a nivel personal y colectiva de los servidores públicos, el cambio de actitudes negativas por otras de cooperación y compromiso en la función pública, además el mejoramiento del trabajo administrativo y de los trámites y gestiones que se desarrollan al interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Los beneficios de la capacitación se encuentran en cuatro aspectos importantes:

Trabajo administrativo, en este aspecto la capacitación aporta beneficios en las técnicas y procedimientos del trabajo cotidiano desarrollado en la administración, mejorando las habilidades y conocimientos del personal en las áreas fundamentales de la Secretaría.

Desarrollo de personal, tanto a nivel individual como colectivo la capacitación mejora el nivel cultural y administrativo del personal, permitiéndole una motivación y compromiso particular con su trabajo, con la institución y en el cumplimiento de la función pública con un alto sentido de responsabilidad social.

Ambiente de trabajo, mediante la capacitación, las relaciones entre los funcionarios superiores y el personal encuentran un adecuado ambiente de trabajo, ya que se comprende mejor la ubicación de cada servidor público en un

determinado puesto con sus respectivas funciones y obligaciones, lo cual evita abusos de autoridad y mejora la coordinación y el cumplimiento de los derechos y responsabilidades tanto del trabajador como de los servidores públicos, y a su vez, se logra la integración efectiva de grupos de trabajo.

Atención al público, uno de los principales beneficios que aporta la capacitación es el mejoramiento de los servicios de la administración a la comunidad, ya que favorece la motivación del empleado para atender con mayor eficacia los requerimientos que presenta la población ante la Secretaría

3.2.1 Tipos de cursos impartidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para sus servidores Públicos.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la organización. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la Secretaría para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador. Estos son los tipos de cursos impartidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público:

- Capacitación Inductiva.-Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación
- Capacitación Preventiva.- Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.
- Capacitación Correctiva.- Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar problemas relacionadas con la labor. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de los problemas y necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.”¹

PROPUESTA

Esta propuesta va encaminada a diagnosticar las necesidades de capacitación de los servidores públicos que integran el Órgano Interno de Control de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para orientar al desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Analizando las funciones del Órgano Interno de Control de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se tiene que es una unidad de apoyo que

¹ Manual de capacitación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Pág. 5, 22 y 23

además realiza acciones preventivas tales como impulsar la debida rendición de cuentas a la sociedad sobre la gestión y los resultados, prevenir prácticas de corrupción, sancionar las conductas indebidas de los servidores públicos, promover que la ciudadanía presente quejas, denuncias y peticiones relacionadas con los trámites y servicios a través de la difusión de las obligaciones del servidor público, por ese motivo es objeto del diagnóstico de necesidad de capacitación, ya que, si se faculta efectivamente a los servidores que ahí laboran ellos mismos podrían detectar alguna insuficiencia en las demás instituciones que integran la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y conseguir promover que los cursos de capacitación las cubran

Igualmente no hay que dejar de lado que todas las demás Secretarías cuentan con un Órgano Interno de Control, porque no pensar, que en un futuro las mismas adopten un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y poder así cubrir todas las carencias que deriven de su funcionamiento, pues, los beneficiados serían todas las personas a las cuales brindan el servicio.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación permitirá obtener información sobre las áreas de oportunidad en cuanto a conocimientos y habilidades, o bien en cuanto a capacidades de los Servidores Públicos del Órgano Interno de Control de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por lo que la información con la que se puede disponer será de suma importancia para la futura toma de decisiones en las líneas de acción encaminadas al diseño del programa anual de capacitación, el cual tiene como objetivo dotar al factor humano de los conocimientos, habilidades y actitudes, para incidir en el mejoramiento del desempeño de sus funciones laborales y profesionales, además de orientar sus acciones al cumplimiento de los objetivos de ésta Institución.

Los objetivos pero que al mismo tiempo vienen a ser los problemas a solucionar con el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Órgano Interno de Control de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público son:

1.- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la dependencia. El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado sensibilización, concientización y comprensión.

2.- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.- las técnicas educativas modernas y la psicología humanísticas aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad del aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo logrados invariablemente mediante procesos educativos son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

3.- Elaborar la calidad del desempeño.- Identificar los casos de insuficiencia en los estándares del desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las mas importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa, sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficiencia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.

4.- Resolver problemas.- la alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentales con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades, financieras, tecnológicas, administrativas y humanas.

5.- Habilitar para su promoción.- el concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de la dependencia, practica que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta practica sistemáticamente se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente

el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

6.- Inducción y orientación a nuevos servidores públicos.- Las primeras impresiones que un servidor obtenga de su dependencia; abran de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización, se asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como: Historia de la dependencia, misión, valores y filosofía, sus instalaciones, las expectativas respecto al personal, medios y oportunidades de crecimiento, así como los sistemas de reconocimiento.

7.- Actualizar conocimientos y habilidades.- Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

En síntesis en poner en marcha esfuerzos institucionales en materia de capacitación representara estabilidad y desarrollo para la dependencia y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en general.

A continuación se explica la forma en que debe realizarse la Detección de Necesidades de Capacitación de los Servidores Públicos del Órgano Interno de Control de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

A. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

EL OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO de capacitación es identificar las necesidades de capacitación de los servidores públicos por áreas de trabajo para cumplir con su misión, para el desempeño de sus funciones o para el desarrollo de los proyectos en los cuales participa.

El MÉTODO para realizar un Diagnóstico de Necesidades de

Capacitación es el denominado Modelo Puesto Ocupante, que como su nombre lo indica, permite hacer la comparación entre el puesto de trabajo y la persona que lo ocupa. Es decir, por cada situación idónea se tendrá un puesto y por cada situación real pueden tenerse dos o más personas que lo ocupan

PASO 1.-El titular del Órgano Interno de Control en reunión con sus funcionarios identifica proyectos, funciones o nuevos retos que debe enfrentar el área:

¿Cuáles son los proyectos o responsabilidades del área?, ¿Qué dificultades se presentaron para el cumplimiento del Plan Operativo Anual (elaborar lista en forma visible para todos)? ¿Qué nuevos proyectos o responsabilidades tiene el área?, ¿Cuáles son las orientaciones fijadas por el Gobierno Nacional?

Esto implica establecer la situación de rendimiento idónea de cada uno de los puestos que conforman el Órgano Interno de Control, es decir, establecer su estándar de calidad óptimo. Éste estándar está orientado hacia el logro de resultados, más que hacia la cantidad de actividades que se desempeñan en cada puesto, es decir, en lugar de medir la cantidad de trabajo, el objetivo es conocer la calidad del trabajo.

PASO 2.- Con base en la información anterior, en grupo se llega a un acuerdo sobre las siguientes preguntas:

¿Frente a cuáles proyectos o responsabilidades identificados, el grupo requiere información, conocimientos, habilidades o actitudes especiales?

¿Frente a cuáles de las áreas temáticas fijadas el grupo de trabajo requiere capacitación?

Así se determinarán las necesidades de capacitación, para conocer las demandas, toda la información generada de la presente actividad, es parte fundamental de la planeación, elección y prescripción de los medios de capacitación, que permitan superar las necesidades percibidas y proceder a su

programación, posteriormente sigue la ejecución del programa y finalmente la evaluación de los resultados, para determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el desempeño y comportamiento del personal; asimismo, la evaluación global permitirá demostrar si los resultados obtenidos presentan relación con la consecución de las metas del Órgano Interno de Control de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

PASO 3.- Concluido el paso 2, cada funcionario debe identificar, en formato individual (Formato No. 1), las necesidades de capacitación propias. Para ello responde la siguiente pregunta: De las necesidades de capacitación identificadas para el área, ¿en cuáles requiere usted capacitación específica? Adicionalmente deberá relacionar aquellas necesidades de capacitación que fueron identificadas en la evaluación del desempeño.

Este formato deberá reposar en los archivos del área o dependencia y servirá para precisar las necesidades del grupo y designar a quiénes deben asistir a los eventos de capacitación que se programen.

PASO 4.- En el Formato No. 2 se registra el consolidado de necesidades de capacitación del área o dependencia y tiene por objeto servir de apoyo en la toma de decisiones para formular la programación de capacitación. Estas necesidades deben presentarse priorizadas, registrándolas en orden descendente desde la más urgente e importante de atender y se entregarán al jefe de recursos humanos.

PASO 5.- El Área de Recursos Humanos, con base en los consolidados de la dependencia, compila la información para presentar las necesidades identificadas al Comité de Capacitación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Ésta será el insumo para efectuar la programación, difusión de su importancia, así para que los servidores públicos llenen el formato y lo remitan de vuelta.

B. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

La programación se realizará con base en los resultados del diagnóstico, las orientaciones del Órgano Interno de Control de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y los recursos disponibles. Los responsables de la programación son el Área de Recursos Humanos y el Comité de Capacitación de la dependencia. Pueden seguirse los siguientes pasos:

1. Priorización de los temas de capacitación y de las áreas a atender.
2. Búsqueda de información sobre las soluciones de capacitación.
3. Priorización y decisiones sobre la programación de la capacitación.
4. Concertación para la realización de los eventos de capacitación.

PASO 1.- Con base en el diagnóstico y la política de la administración, el Comité de Capacitación establecerá las prioridades por áreas y temas que serán atendidos a través de la programación de la capacitación. Esta información deberá registrarse en la columna respectiva del Formato No. 3

PASO 2.- El Área de Recursos Humanos deberá buscar información sobre acciones de capacitación que atiendan las necesidades detectadas, las cuales pueden ser realizadas través de contratación, alianzas con otras dependencias o recursos internos. A los posibles oferentes se les informará sobre los objetivos y población beneficiaria. Las propuestas se registrarán en las columnas respectivas del Formato 3.

PASO 3.- Con la información sobre soluciones de capacitación y teniendo en cuenta los recursos disponibles, el Comité priorizará y decidirá la programación de la capacitación. Se deberá tener en cuenta que la capacitación abarque la totalidad de los objetivos, con un mínimo de cuarenta horas por cada servidor.

PASO 4.- Las fechas de realización de los eventos deberán ser coordinadas con los jefes de las áreas involucradas, para asegurar la disponibilidad de tiempo de los funcionarios convocados. Estas fechas deberán quedar

registradas en la columna respectiva del Formato 3.

C. RESULTADOS

La etapa final del proceso del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué se está obteniendo de los programas de capacitación? ¿Se está usando productivamente el tiempo? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que se impartió es la adecuada?

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la institución.

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación, también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, se basan en los resultados que se refieren a:

- **Reacciones:** El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto. Esto se puede realizar mediante la utilización de diversas herramientas como ser: cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas, individuales o grupales), etc. Las personas entrenadas responden de alguna de estas maneras para evaluar el entrenamiento, así las partes que no les gustaron pueden mejorarse.

- **Aprendizaje:** Es importante medir el aprendizaje porque, a menos que uno o más de estos objetivos se hayan alcanzado no se debe esperar ningún cambio de conducta. Si se evalúa el cambio de conducta y no el aprendizaje, es muy probable arribar a conclusiones erróneas. Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas, tales como: observación, pruebas, simulaciones, etc.
- **Comportamiento:** En este caso se mide la aplicación de lo aprendido ya que muchas veces gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto, si no se ve un cambio en el comportamiento se podría concluir que la capacitación no fue eficaz.
- **Resultados:** De acuerdo con este criterio, se mide el impacto de la capacitación en los resultados u objetivos organizacionales. Las herramientas que se utilizan en este caso, tanto antes como después de la capacitación son: cuestionarios, indicadores, relaciones, etc. No obstante, muchas veces no es posible llegar a pruebas concretas por lo que hay que conformarse con evidencias. Debe tenerse en cuenta que un esfuerzo de capacitación ha generado algún resultado, cuando un problema o situación problemática anteriormente identificada muestran una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas, y este cambio se sustenta en lo aprendido. A la hora de analizar los resultados es importante dar tiempo a que el cambio haya tenido lugar.

El seguimiento y la evaluación de las actividades de capacitación son elementos importantes del proceso de gestión de dichas actividades. Revisten especial importancia en los programas de capacitación ya que si no se vuelven a cometer los mismos errores como por ejemplo:

Hay dos personas atendiendo al público en el área del Órgano Interno de Control de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y normalmente una sola es la que atiende, mientras que la otra persona argumenta que está

haciendo trabajos internos de la dependencia, esto trae como consecuencia que la persona que va a solicitar la atención pierda mucho tiempo en la institución cuando hace el reclamo, lo envían en forma descortés a hablar con el jefe del área, lo que pudiera causar molestia hacia la persona que hace el reclamo, así pues solicita a los jefes del área administrativa en cuestión las correcciones necesarias para evitar estas situaciones irregulares, este a su vez le dice que el horario de atención para esas cuestiones ya había pasado, aparte de ello las personas que dieron el mal servicio se ofenden cuando se le solicitan las razones por la cual no funcionan a la vez estos dos empleados para la atención al público. Por eso es importante tener seguimiento de resultados del Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación para controlar el antes y después de la capacitación. Estos serán el reflejo del éxito o del fracaso de la capacitación e indicará que se debe incluir, mejorar o eliminar de la misma.

CONCLUSIONES

PRIMERA.- De este trabajo se obtiene que la capacitación es uno de los medios que tienen las grandes agrupaciones para formar a sus equipos de trabajo y llevándose de una manera correcta se podrá contar con un personal altamente calificado con la adquisición de nuevos conocimientos ya sean en materia administrativa, tecnológica, científica, de desarrollo; en fin todo lo necesario para poder desenvolverse íntegramente en su lugar de trabajo logrando con ello que el ambiente laboral sea mas grato y a final de cuentas quien resulte beneficiada sea la sociedad. Por eso se hace necesario formar a servidores públicos capaces de mantener un buen servicio para crear expertos en el manejo de una dependencia.

SEGUNDA.- Es necesario que en México la capacitación para cada una de las organizaciones que integran la Administración Pública Federal, tenga un carácter prioritario, ya que, hay ausencia de manuales de capacitación y esto hace evidente la falta de respeto parar el desempeño de las funciones institucionales y por ende con la ciudadanía a la que se le presta el servicio, teniendo así, la falta de organización que permita visualizar las necesidades del personal dando como resultado organismos de bajo perfil o que en definitiva no sirven.

TERCERA.- Aunque la capacitación no este regulada jurídicamente para los servidores públicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y basándose en la legislación existente estos deben adquirir un compromiso muy importante con la ciudadanía, para que así, el gobierno federal cuente con un gabinete competente y de excelencia siendo un objetivo primordial instalar dentro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público capacitaciones que sean continuas y obligatorias en todas las áreas de la institución.

CUARTA.- Que el Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación debe convertirse en un instrumento de apoyo no solo para la Secretaría de Hacienda

y Crédito Público si no también en todas las demás Secretarías y órganos gubernamentales que integran al país para que permita saber cuales son las carencias de cada institución y poder desarrollar correctamente los programas de capacitación, eliminando sus deficiencias además de crear una conciencia de formar un esquema laboral que permita mejores servidores públicos para enfrentar los retos y desafíos que surgen de la Función Pública.

FUENTES CONSULTADAS

BIBLIOGRÁFICAS

BIELSA, Rafael. Derecho administrativo, Roque de Palma. Buenos Aires Argentina, 1964.

GRAIG L., Robert. Manual de Entrenamiento y Desarrollo del personal, Diana, México, 1975.

SÁNCHEZ GÓMEZ, Narciso. Primer Curso de Derecho Administrativo, Porrúa, México, 2003.

SILCEO AGUILAR, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal, Limusa, México, 1995.

WITKER VELÁZQUEZ, Jorge C. Larios, Velasco, Rogelio. Metodología Jurídica 2º ed. Mc Graw Hill. México, 1996.

LEGISLATIVAS

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2009.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 2009.

Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, 2009.

Reglamento de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2009.

ECONOGRÁFICAS

DICCIONARIO JURÍDICO MEXICANO, 2º ed. Instituto de Investigaciones Jurídicas. UNAM Tomo II, México, 1987.

HEMEROGRÁFICAS

JIMÉNEZ ALONSO, Jorge. El Régimen Jurídico de los Servidores Públicos. En Vínculo Jurídico. Revista 20, octubre-diciembre 1994.

ELECTRÓNICAS

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Disponible

<http://www.shcp.gob.mx/ACERCADE/Paginas/default.aspx>.

Apartados de Hacienda. Funciones del Órgano Interno de Control, Disponible

http://www.apartados.hacienda.gob.mx/transparencia/documentos/organo_interno/documentos/objetivos_metas

OTRAS FUENTES

Manual de capacitación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público