



UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**“CAPACITACIÓN EN APOYO AL SERVICIO
PROFESIONAL DE CARRERA EN LA SECRETARÍA DE
MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES EN EL
PERIODO 2005 – 2010”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

L I C E N C I A D A E N P E D A G O G Í A

P R E S E N T A

ANGÉLICA MARÍA DEL CARMEN PINEDA MOCTEZUMA

DIRECTOR DE TESIS:
MARÍA DE GUADALUPE MARISELA AGUILAR MEDINA

MÉXICO, D.F.

FEBRERO DE 2012



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.

A MI PAPÁ Y A MI MAMÁ

A MIS HERMANAS

A MI FAMILIA

LO QUE SOY Y A DONDE LLEGO

A USTEDES LO DEBO

PROFUNDAMENTE

DOY GRACIAS A DIOS

POR ELLO

AGRADECIMIENTOS

Comencé mi carrera a los 17 años. Mucho tiempo ha transcurrido.

Mi amiga Ada García se tituló a los 50 años. Mi prima Perla Moctezuma hizo su tesis después de fallecido su papá y con el alma en la mano le agradeció de forma póstuma todo el amor y ejemplo que recibió de él. Mi jefa, la Subdirectora de Formación de SEMARNAT, obtuvo su doctorado después de años de esfuerzo sirviendo de modelo y acicate para otros. Mis compañeros en pocos meses han logrado terminar su preparatoria, titularse de licenciatura, de maestría y transformar su vida, ¿si ellos pueden, por qué no había de hacerlo yo?

Demostrar que soy capaz de cerrar círculos y de hacer lo que me propongo. Dejar de tener pretextos, respetarme. Fortalecer mi voluntad como decían en el yoga. Finalmente es cuestión de disciplinarse y cubrir un trámite conforme se ha establecido y espera, me ha dicho mi compañera de escuela y de vida, mi amiga Juana María. No importa la edad.

Se la debo a quienes me dieron esta posibilidad de estudio. A mi papá, Alberto Pineda Ciprés, que era un hombre maravilloso y me aconsejaba enfrentar mis miedos. Me hubiera gustado darle esta alegría y se que de alguna manera, desde donde esté, se alegrará conmigo. A mi mamá, Carolina María del Carmen Moctezuma Orta, que es tan luchadora, indobegable y toda una maestra en la vida con su alegría, fortaleza, generosidad, disciplina, fe y solidaridad. A mis tres hermanas, Diana, Gisela y Dulce María, que son tan diferentes entre sí y todas igual de admirables, mujeres en toda la extensión de la palabra. A mis nueve queridísimas/os sobrinas y sobrinos Gerardo, Alberto, Diana, Sofia, Dulce Mariana, Rafael Alejandro, Mauricio Alberto, Rodrigo Alberto y Ariadna Gisela; a sus respectivas parejas y retoños, Jean Gerardo y Michelle, todos ellos, donde las nuevas generaciones van poniéndome ejemplo de estudio, proyección profesional y mostrando nuevas trayectorias. Familia de personas nobles y guerreras, a mucha honra. Como mis abues Carlos, Sofia, Miguel y Carmen que nos pusieron el ejemplo de fe, amor y trabajo.

Soy mujer que como dice mi amiga Verónica Hernández, al divorciarme tuve el valor de decir esta vida no me basta y quiero darme otra, no sé si mejor, pero por lo menos será lo que yo construya.

Reafirmar lo que yo soy. Como figuradamente me dijo mi papá: eres una “mujer ciprés”, tesonera y fuerte, mujer de tierra, como tu abuela Carmen. Mi nombre es forestal “Pineda Moctezuma”, amo trabajar por el medio ambiente y los recursos naturales de México. Mi propósito es servir y soy Angélica. Como todas las mujeres, María. Angélica María del Carmen Pineda Moctezuma, ser humano consciente y feliz de estar viva.

Al fin llegó el momento después de tanto tiempo, de recapitular, de reflexionar y sacar lecciones para que lo vivido se convierta en experiencia. Quizás a alguien que comienza le sea de utilidad repasar estas páginas.

Cuando terminé la carrera con 9.4 de promedio tenía 21 años. Me aconsejaban que hiciera mi tesis. No quise. Pensaba: no tengo nada que decir. Si lo hiciera sería un resumen de libros y tan sólo repetir lo que otros escribieron. Me doy cuenta que no era por un falso orgullo sino por exceso de honestidad. Todavía tenía mucho que vivir para formar mi propia identidad. Quizás un error de enfoque. Hoy con toda humildad recapitulo. Todo lo que sé, viene de otros, pues esa es la esencia humana, aprender de otros. Retomo textos de muchos autores, pero sobre todo, lo que ha sido mi experiencia de vida y trabajo compartida con muchas personas. Sólo que ahora es mi voz, mi propio punto de vista sobre una realidad compartida, tratando de obtener algunas enseñanzas que expongo a colegas para obtener el grado académico de Licenciada en Pedagogía.

Pedagogía es una hermosa profesión y la Universidad Salesiana una buena escuela que forma sigue el ejemplo de Don Bosco con su enorme amor, alegría y compromiso hacia los jóvenes de escasos recursos conjugando las artes y oficios con lo humano. Egresé de la Licenciatura en Pedagogía en 1980. A los pocos meses logré colocarme en el Instituto Nacional de Capacitación para el Sector Agropecuario (INCA-RURAL) en donde colaboré en todas las funciones relacionadas con la capacitación, desde la administración del proceso incluyendo la planeación, operación, control y evaluación de grandes y pequeños programas,

fui instructora de cursos en diferentes modalidades, colaboré en la creación de materiales didácticos, etc.

De igual manera en el Proyecto de Capacitación del entonces Instituto Nacional Indigenista (INI) vinculado con el Programa Nacional de Solidaridad. También tuve oportunidad de participar en las acciones de capacitación que para la organización social promovía la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y posteriormente en el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) en uno de los módulos que conforman el Modelo de Educación para la Vida y el Trabajo (MEVyT). Trabajo en Sector Medio Ambiente desde hace 13 años. ¡Toda una vida dedicada a la capacitación y aún me gusta! Me llena de satisfacción saber que la mayor parte de mis esfuerzos han sido orientados a los grupos más desfavorecidos y a fomentar los auténticos valores, aún estando en la Administración Pública.

No dejo de maravillarme y de dar gracias. Veo mi vida y puedo darme cuenta cómo esas primeras semillas cuando leía “Pedagogía del Oprimido” y escuchaba hablar de los “Talleres de artes y oficios”, del “Oratorio Festivo”, me formó en una práctica con compromiso social que ha fructificado. Estoy consciente de que de alguna manera mi trabajo ha sido y espero que siga siendo, una “opción por los pobres” convencida de que la mejor pedagogía es la del amor y el ejemplo genuino. La oportunidad de trabajar, convivir, platicar con campesinos, indígenas, habitantes de colonias populares y hasta de estudiar en el extranjero, en una isla que es una reserva de la biósfera en Maine, me ha hecho evidente que no somos más que seres humanos tratando de aprender a tratarnos con dignidad. El enfrentar situaciones de vida tan distintas de la mía, ha fortalecido mi convicción de que mi labor finalmente procura servir a esas mujeres que madrugan, preparan nixtamal, cargan en sus espaldas a sus hijos, labran el campo junto con los varones o a solas, tratando de crear oportunidades para un desarrollo humano equitativo y sustentable. Espero que mi esfuerzo les beneficie.

En mi experiencia, el campo laboral para los pedagogos es amplio, e incursionar en él depende en principio de la formación académica, pero después de los equipos a los que se integra uno, del desempeño que se muestra, de las

relaciones que se generan, pero en última instancia de la vocación personal, de los valores que guían y las metas que uno define para lograr ciertos resultados. La capacitación requiere de equipos interdisciplinarios, en donde cada una de las personas que participan imprime un tinte personal y se enriquece con los diversos aportes.

A lo largo de estos años he tenido oportunidad de conservar algunos datos que analicé junto con otros disponibles en el área en que trabajo, lo que se reseña en el presente informe. La sistematización obtenida arroja luz sobre lo que se ha hecho, lo que se ha logrado y los nuevos retos.

Hay tantas personas a quienes debo lo que soy: Paula Martínez y sus cuidados cotidianos, la Sra. Ilma de León, que pasó recientemente a mejor vida y su esposo Don Agenor Torres, mis abuelitas y abuelitos, mis tías, tíos, primas y primos; mis madrinas Mary y Lupita; mis compañeras de grupo, maestros y modelos de vida del entonces IUCE: Mauro Rodríguez, Ponchito, Thelián Argeo Corona, Mariano de la Fuente, Juan Ignacio Calva, Jorge González Molinar, Gerardo, Martha de Cea, Jerónimo Pantoja, Alberto Sauret, Luis Benavides. Los compañeros y compañeras de trabajo, mis amigas y amigos, mis amores en diferentes edades a quienes aún cuando su vida siga otros derroteros, hoy sin rencor puedo enviar bendiciones. Los autores de tantos libros, Laura Ignacio editora del mío, Nancy Martínez coautora conmigo. Mis superiores, desde quienes me guiaron y me dieron las primeras herramientas, Paloma de Lara, Françoise Garibay, Angelina Delgado, Jorge Peart, Manuel Martínez, pasando por otros con quienes compartimos proyectos y sueños, Oscar Pimentel, Ángeles Hernández, Naara Alcáuter, Hilda Gómez, Pepe Ochoa, hasta mis jefas actuales Silvia Velázquez y Laura Escalante que han depositado en mí tanta confianza y me impulsan, por lo cual les tengo profundo agradecimiento. Irene mi amiga y compañera de tantas batallas. Mis maestras: Laura Pereznuño que a sus 85 sigue enseñando, Lila Zellet con su arte, Minerva y el Calendario Maya. Quienes me tendieron la mano en los momentos difíciles y me ayudaron a salir a flote con sus palabras, acciones y ejemplo: Pepe Padua, Lourdes Toledo, Raymundo Lucero, Alberto Hernández, Aída Rosas, Ceci Mariscal, Lausus Ruelas, Viky Monroy, Floscela Ávila, Ade y Gerar Martínez, entre muchos otros que aunque no

mencione, conservo en mi corazón. Mis niñas y niños de servicio social que me han llenado de su alegría. Todos han sabido que era un lastre en mi vida ser pasante. Llegó el momento de dejar de serlo.

Quiero titularme y abrirme paso en lo que me reste de vida por mis propios medios y méritos. Soy pedagoga, lo sé, he sido desde mis 19 años en que comencé a trabajar. En mi trayectoria laboral he tenido muchísimos éxitos y satisfacciones, he superado tropiezos, me esfuerzo en vencer mis limitaciones y me sigo felicitando de mi vocación. Al fin comprendí que las formas son importantes y que ejercer sin título tiene consecuencias que lastiman y restan posibilidades. Hay que ser ordenados y hacer las cosas en tiempo y forma para que el resultado sea ¡estupendo! tal como lo decía Miguel Solano mi padre adoptivo que con su dulzura y atención dejó tan buen ejemplo.

Hoy quiero transformar mi presente y abrirme paso a un mejor futuro. He superado seis cirugías y sigo viva. Conservo la buena voluntad, el entusiasmo y optimismo. Lo que hago es importante. Permita Dios que todos mis esfuerzos y toda mi energía sean para que las personas a quienes sirvo sean mejores seres humanos y más felices.

Agradezco a las maestras Marisela Aguilar, Martha Infanzón y Patricia Altamirano el tiempo de su vida que han dedicado a ver materializado este esfuerzo. El trabajo en favor del medio ambiente y de la promoción humana es de los mejores que hay en este planeta en la actualidad. El calendario maya habla de ciclos de 52 años y el 2012, año bisiesto, abre paso al ciclo de las flores. Bailo gitano y estoy consciente de mi dignidad. Tengo la femineidad y la fuerza, me he recuperado. Vivo en el Edificio Martí con sus hermosos jardines y hacemos composta. Quisiera aportar a las nuevas generaciones. Están todos los elementos necesarios. Así que puedo darme a la tarea. Sobre todo, quiero hacerlo por mí, por darme nuevas y diferentes oportunidades. Por amor a mí misma. Por ser lo que soy. Por lo que puedo ser. Confío en mí y en lo que puedo dar. Humildemente doy gracias al Ser Supremo por permitirlo.

ÍNDICE

Introducción

1. La Administración Pública Federal y el Servicio Profesional de Carrera
 - 1.1 La profesionalización en la Administración Pública Federal
 - 1.2 El Servicio Profesional de Carrera (SPC)

2. La gestión ambiental en la Administración Pública Federal
 - 2.1. La gestión ambiental
 - 2.2. Antecedentes de la Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)
 - 2.3. La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)
 - 2.4. Ubicación de la capacitación a los servidores públicos dentro del direccionamiento de la SEMARNAT.

3. Capacitación para la implantación del SPC en la SEMARNAT
 - 3.1. Lineamientos del SPC para la capacitación y certificación
 - 3.2. Instrumentos y acciones de capacitación para la implantación del SPC en la SEMARNAT
 - 3.3. Capacitación realizada en la SEMARNAT para la implantación del SPC

4. Capacitación para la implantación del SPC en la Dirección General de Recursos Materiales, Inmuebles y Servicios (DGRMIS)
 - 4.1. La Dirección de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano (DPDCH)
 - 4.2. La Dirección General de Recursos Materiales, Inmuebles y Servicios
 - 4.3. Antecedentes de composición y capacitación del personal de la DGRMIS
 - 4.4. Evolución de la composición de la DGRMIS en los años analizados (2005 – 2010).
 - 4.5. Capacitación para la implantación del SPC en la DGRMIS

5. Capacitación y formación para la profesionalización en la SEMARNAT
 - 4.1. La capacitación y formación necesarias para la profesionalización
 - 4.2. Profesionalización y sentido del trabajo
 - 4.3. El reto del medio ambiente para la profesionalización en SEMARNAT

6. Conclusiones y recomendaciones

7. Bibliografía

ANEXOS

- A. Antecedentes de la SEMARNAT
- B. Funciones de las áreas que integran a la SEMARNAT
- C. Ejemplo de un perfil-descripción de un puesto
- D. Ejemplos de descripciones de las capacidades gerenciales, capacidades técnicas específicas y capacidades técnicas transversales empleadas
- E. Servidores por capacidades técnicas específicas y capacidades técnicas transversales
- F. Capacitación impartida en la SEMARNAT por año
- G. Desglose de las acciones de capacitación en que participó el personal de la DGRMIS en el periodo 2005 – 2010
- H. Número de eventos y de horas de capacitación cursadas por año en el periodo 2005 – 2010 y status del personal a la fecha
- I. Personal de la plantilla activa de la DGRMIS que participó en acciones de capacitación en el periodo 2005 – 2010

INTRODUCCIÓN

La capacitación juega un papel preponderante en el desarrollo integral de las empresas, organizaciones públicas y sociales; se orienta al desempeño eficiente de las actividades laborales, al desarrollo de las personas en forma individual, así como de los equipos de trabajo que las conforman procurando impactar positivamente a la sociedad.

Particularmente en el caso de las dependencias de Gobierno, se espera que la capacitación impulse el mejor cumplimiento de las atribuciones encomendadas al servicio público en su conjunto, así como de las unidades administrativas que las conforman lo que es el objeto de estudio del presente.

El logro de la función social de la capacitación referida se facilita con la colaboración de un profesionista formado en Pedagogía. El pedagogo como especialista en el diseño, dirección, realización, control y evaluación de procesos educativos en diferentes ámbitos y modalidades, tiene la capacidad de administrar la capacitación comenzando desde la detección de necesidades, la planeación de programas o proyectos, el diseño instruccional de eventos y materiales didácticos, la conducción de las acciones sea como instructor, facilitador, coordinador o supervisor, así como la generación de reportes evaluativos que reflejen los resultados alcanzados con las acciones de capacitación y su impacto, cuidando el ajuste a los planteamientos teóricos o lineamientos de donde se derivan, así como a la normatividad establecida, todo ello con el propósito último de que las acciones educativas permitan “ayudar a los demás a ser lo que están llamados a ser: mejores seres humanos...” (Villavicencio, 2005)

La Administración Pública en nuestro país enfrenta grandes retos. En la administración 2000 – 2006 destacó la entrada en vigor del Servicio Profesional de Carrera que busca la profesionalización de los servidores públicos. En el periodo 2007 – 2012 se dio continuidad al esfuerzo, como se verá.

La mayoría de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal tienen áreas avocadas a la capacitación de su personal. Sin embargo, hay pocas experiencias documentadas sobre esfuerzos de capacitación concretos, los retos enfrentados y sus resultados a lo largo de los años, que permita avanzar en el conocimiento sobre el tema.

Es precisamente esta intención la que guió la elaboración del presente estudio en el que se propuso como objetivo general analizar la experiencia de la capacitación desarrollada en la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) para la certificación de los servidores públicos sujetos al Servicio Profesional de Carrera (SPC), en el periodo 2005-2010, particularizando en el análisis de los resultados obtenidos por el personal adscrito a una unidad administrativa: la Dirección General de Recursos Materiales, Inmuebles y Servicios (DGRMIS), dependiente de la Oficialía Mayor.

Las preguntas que se buscó responder con este trabajo fueron:

- a) ¿Las acciones de capacitación realizadas para la implantación del SPC en la SEMARNAT y particularmente en la DGRMIS, apoyaron la certificación de las capacidades asignadas a los puestos y la obtención de nombramientos por parte de los servidores públicos considerados de libre designación?
- b) ¿Las acciones de capacitación, han coadyuvado al mejoramiento de la gestión, a un mejor desempeño laboral, el desarrollo personal y el compromiso como servidores públicos del Sector Medio Ambiente entre los trabajadores de la SEMARNAT y particularmente de la DGRMIS, de conformidad con los planteamientos del SPC?
- c) ¿Las acciones de capacitación han favorecido la estabilidad, ubicación y/o movilidad de los trabajadores en la DGRMIS?

Se trata de una investigación documental que tiene como principal fuente de información el análisis de textos, reportes institucionales y bases de datos de los que se retoman lineamientos y cifras.

En los dos primeros capítulos se exponen los marcos teórico y de referencia: en el primero se explica lo que es la Administración Pública Federal (APF) y el papel del Servicio Profesional de Carrera (SPC). En el segundo se ubica a la SEMARNAT como dependencia de la APF.

Para el análisis de la experiencia objeto de este trabajo, en el tercer capítulo se sistematizan las acciones de capacitación que en apoyo a la certificación de capacidades se realizaron en SEMARNAT en el periodo 2005-2010.

En el cuarto capítulo, partiendo de ubicar el papel de la Dirección de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano (DPDCH), se hace el estudio de un caso en particular, al revisar si el programa de capacitación para la Dirección General de Recursos Materiales, Inmuebles y Servicios (DGRMIS) de la SEMARNAT logró apoyar el cumplimiento de objetivos de la gestión del área, mejorar el desempeño de sus trabajadores, e impulsar su desarrollo personal, o por lo menos, la certificación de capacidades y obtención de nombramientos de los servidores públicos adscritos a ella en el periodo en cuestión. Se partió de un diagnóstico inicial, para después comparar con los resultados alcanzados en términos de certificación de capacidades y obtención de nombramientos para permanencia de los servidores sujetos al Servicio Profesional de Carrera.

Finalmente, en el quinto capítulo se hace una reflexión teórica sobre lo que debería ser la capacitación y formación orientada a la profesionalización y desarrollo del capital humano para el Sector Ambiental y los retos que plantea, a fin de formular como conclusiones, algunas propuestas de políticas, lineamientos y acciones concretas que permitirían avanzar hacia una mayor profesionalización.

En términos metodológicos se propusieron como objetivos particulares:

- 1) Describir las actividades que implicó administrar la capacitación que se proporcionó para lograr la implantación del SPC y la obtención de nombramientos por parte de los servidores públicos sujetos al mismo.
- 2) Valorar los resultados obtenidos con las acciones de capacitación para la obtención de nombramientos de los trabajadores de libre designación como servidores públicos de carrera.

3) Hacer propuestas para la continuidad del programa de capacitación analizado y para experiencias similares en la Administración Pública Federal.

En septiembre de 2010 venció el plazo establecido para que el personal de libre designación obtuviera su nombramiento como servidor público de carrera. En los momentos finales de ese proceso fue valioso analizar los resultados obtenidos con esta sistematización para proponer a las instancias superiores propuestas de acción encaminadas al logro de los objetivos propuestos por el SPC.

1. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL Y EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

Bajo el sistema federativo, los funcionarios públicos, no pueden disponer de las rentas sin responsabilidad. No pueden gobernar a impulsos de una voluntad caprichosa, sino con sujeción a las leyes. No pueden improvisar fortunas, ni entregarse al ocio y a la disipación, sino consagrarse asiduamente al trabajo, disponiéndose a vivir, en la honrada medianía que proporciona la retribución que la ley les señala.

Benito Juárez

Nunca hay que decir « no me toca», sino « ¡Voy yo!»

Don Bosco

1.1. Profesionalización en la Administración Pública Federal

En México corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático, y que permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, mediante el fomento del crecimiento económico, el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza (Constitución Política, art. 25). Para ello planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional y llevará a cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general.

Es responsabilidad del Ejecutivo Federal conducir la planeación del desarrollo, con la participación democrática de los grupos sociales. La Planeación Nacional del Desarrollo debe encauzar las actividades de la Administración Pública Federal (APF). Debe llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país y tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Se entiende por planeación nacional del desarrollo, la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política,

cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país de conformidad con las normas, principios y objetivos establecidos por la Constitución (Constitución, arts. 25 y 26, Ley de Planeación, arts. 3 y 4).

En el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo encomendados al Poder Ejecutivo, se apoya en las dependencias de la Administración Pública Centralizada (Secretarías de Estado; Departamentos Administrativos, y Consejería Jurídica) y se auxilia también de las entidades de la Administración Pública Paraestatal (Organismos descentralizados; empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito, organizaciones auxiliares nacionales de crédito e instituciones nacionales de seguros y de fianzas, y fideicomisos) (Ley Orgánica de la APF, arts. 1, 2 y 3).

Si se observa la evolución histórica del Estado en nuestro país, se encuentra que los gobiernos post-revolucionarios construyeron una estructura social y económica en la que lo prioritario era mantener los equilibrios económicos, políticos y sociales y donde el Estado era el eje y motor del desarrollo nacional. Lo que derivó en una administración pública que adquirió características estructurales y formas de gestión cada vez más complejas. Desde la década de los treinta y hasta fines de la década de los sesentas el Estado Mexicano pudo ser el elemento dinamizador de la estrategia de crecimiento económico, cuestión favorecida por un contexto económico caracterizado por la estabilidad financiera y crecimiento económico. Sin embargo, a partir de los setentas y dada la escasez de recursos para sostener los gastos que implicaba la participación del Estado en los procesos productivos y distributivos, así como en la satisfacción de las demandas populares, se empezó a cuestionar su papel regulador. Se exigió que se sometiera a un proceso de reestructuración dada la carga onerosa que representaba. Se estableció que en adelante el aparato de gestión pública sólo debería de contar con aquellos organismos que le permitieran, bajo un esquema de eficiencia y racionalidad económica, actuar como el cuerpo de apoyo para la ejecución de la planeación y el control del gasto público. Esto condujo

a la reducción de la participación del Estado en las actividades económicas y a que se empezaran a aplicar programas económicos caracterizados por la rigurosidad monetaria y mayor apertura a la demanda del mercado, de forma que la administración pública sólo se encargase de vigilar el respeto de las reglas para la participación individual en el mercado.

Se pensaba que para superar la crisis y generar un desarrollo social equitativo era necesaria una complementariedad entre un estado reformado y un mercado eficiente. El primero debía limitar su campo de acción al reducir su intervencionismo al nivel de sus ingresos y dejar a los agentes económicos privados la mayor contribución directa a la inversión global; mientras que los mecanismos de regulación del mercado aumentarían la eficiencia global y llevarían a la prosperidad social (Huerta Moreno, 1995, pp. 18-28).

Es importante hacer notar que a lo largo de esta evolución, el partido que estaba en el poder ejerció un control político del Estado y sus recursos, durante las décadas que duró su hegemonía, fueron utilizados para intercambiar ganancias políticas o recompensas a los miembros del partido, a fin de asegurar el diseño y ejecución de políticas gubernamentales acordes con los intereses del gobierno, que en el fondo podían ser intereses personales o de partido. Por otra parte, las mismas organizaciones de trabajadores al servicio del Estado contribuían a esta situación a través del corporativismo, en pos de la defensa de derechos laborales así como por el acceso a posiciones de poder.

La función pública quedó así atrapada en esquemas en los que la incorporación de funcionarios, su permanencia y promoción estaba no sólo lejos de un modelo ideal, sino montada en prácticas caracterizadas por su discrecionalidad, arbitrariedad, clientelismo y corrupción dando como resultado ineficacia en la gestión gubernamental y en la prestación de servicios, falta de continuidad en los esfuerzos de cada administración sexenal, así como un uso discrecional y poco transparente de los recursos públicos. No importaba prepararse sino tener “una buena palanca”, todo

era posible teniendo las “relaciones adecuadas”. Los resultados estaban a la vista de todos los mexicanos que habían sufrido las consecuencias.

A partir de los años ochenta la administración pública mexicana empezó a sufrir un cambio importante: se planteó de manera explícita la idea de su profesionalización y de hacer más eficiente la administración, particularmente en la provisión de servicios públicos. Los intentos por profesionalizar la gestión pública mexicana tienen sus inicios desde los primeros intentos de formación del Estado mexicano, e incluso algunos estudiosos del tema van más allá para encontrar los primeros atisbos de una función pública profesional en el periodo virreinal.

Así, entre muchos otros antecedentes encontramos que en 1995 surgió el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) con el propósito de impulsar la transformación de la administración pública federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio que coadyuvara a satisfacer las demandas legítimas de la sociedad y combatiera la corrupción y la impunidad.

Lo que aunado a las presiones ejercidas por organismos internacionales como el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y a la alternancia en el poder en el año 2000, permitió que el Servicio Profesional de Carrera (SPC) fuera una realidad tres años más tarde.

Si bien es cierto que el SPC cuenta con numerosos antecedentes en la historia de la administración pública mexicana, se puede considerar que es la primera vez en que un esfuerzo de esta magnitud logra permear y consolidarse a lo largo de varios sexenios, superando las barreras impuestas tanto por grupos de poder político o económicos, como por la defensa a los derechos laborales (Pardo, 2005, pp. 599 - 634).

La primera administración panista, en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001–2006, estableció la “Agenda del Buen Gobierno”, con el objetivo de lograr una gestión

pública eficiente y meritocrática, transparente y capaz de rendir cuentas por sus acciones y logros. Dentro del eje Gobierno Profesional, se inscribió la Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal publicada el 10 de abril de 2003.

El Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004 – 2006 afirma que después de un amplio proceso de consulta para recoger la opinión de la sociedad respecto a sus preocupaciones, las expectativas que se tenían del nuevo Gobierno y los compromisos que debía asumir para alcanzar mejores niveles de desarrollo en el país, la SFP había llevado a cabo un proceso de planeación estratégica en el que se había establecido el SPC como prioritario:

Así se estableció como prioridad fundamental, la necesidad de que el Gobierno Federal cuente con un Servicio Profesional de Carrera que esté basado en el mérito e igualdad de oportunidades y que sea capaz de atraer, retener y desarrollar a los mejores profesionales; **de forma tal que la ciudadanía reconozca que la profesionalización y desempeño de los servidores públicos contribuyen a la continuidad y efectividad de las políticas públicas para el desarrollo sustentable del País.** (SFP, 2005 b, p.4)

En dicho Programa se identificaba que la mejora de los servicios públicos dependía de la profesionalización de los servidores y de los sistemas con que se administran los recursos humanos que laboran en la APF en los siguientes términos:

Al hacer un análisis de los aspectos que más influyen e impactan en la profesionalización del servicio público, es fácil encontrar que principalmente se relacionan con las personas. La mejora de la gestión pública y la acción honesta y eficaz de quienes trabajan en ella, requiere de un esfuerzo sistémico y consistente que va, desde el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal basados en el mérito e igualdad de oportunidades, hasta el reconocimiento e incentivo a quienes entregan su vida al servicio de la comunidad, así como la participación activa y permanente de la sociedad.

El propósito final de un servicio profesional de carrera consiste precisamente en sustentar y potenciar la capacidad del gobierno democrático, y así estar en posibilidad de resolver los problemas sociales y dar respuesta a las expectativas de la sociedad en la que se inscriben. En particular, los propósitos intermedios de un servicio profesional de carrera se centran en la persona, porque buscan promover la calidad y competencia del talento que requiere la demanda de los puestos para desempeñarse exitosamente, buscan también promover sistemas que conviertan dicho talento en resultados, y cómo generar un contexto permisivo donde el potencial de las personas se convierta en capacidades para alcanzar los objetivos planteados. (SFP, 2005, p.4)

En ese sentido el Programa para la implantación del SPC destaca tres aspectos que dan pauta para la implementación del SPC (SPC, 2005 b, p. 6)

- La participación democrática de la sociedad y su exigencia de que quienes ocupen los cargos públicos lo hagan porque están calificados y mediante un proceso transparente
- El hecho de que la competitividad de un país se relaciona con la capacidad de su gobierno; “de la estrategia y capacidad de sus gobiernos para generar, implantar y operar correctamente las políticas públicas” y
- La necesidad de poner a los servidores públicos como eje central del éxito del gobierno, considerando las experiencias de éxito de organizaciones en las que la “persona” ha sido el centro de sus estrategias y recursos.

Al respecto cabe señalar que aunque es innegable la relevancia e impacto de la profesionalización de los servidores, al mismo tiempo es cuestionable que la mejora de la gestión pública dependa exclusivamente o preponderantemente de los esfuerzos y capacidad de su personal, dado que hay multiplicidad de factores económicos, políticos, jurídicos, ambientales, sociales, etc. que pueden influir o condicionar los resultados.

El SPC estuvo inicialmente dirigido a alrededor de 63,000 servidores públicos de la Administración Pública Federal Centralizada, aunque también se mencionan otros datos. Quedaron exentos de esta Ley, entre otros, el personal que presta sus servicios en la Presidencia de la República, los rangos de Secretarios de Despacho, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Jefe o Titular de Unidad y cargos homólogos, así como el asimilado a otros Servicios Civiles de Carrera (pertenecientes al Servicio Exterior, el personal docente, rama médica, etc.), aplicando por tanto a solo una parte de la Administración Pública, pero que de otra forma (intentar su aplicación generalizada a todos los servidores públicos), hubiera llevado a que por razones políticas no se lograra la aprobación de la Ley (Pardo, 2005, pp. 617-619).

En 2007 la Auditoría Superior de la Federación hizo un análisis en que fiscalizó los diferentes Servicios Civiles existentes en el país destacando el alcance y complejidad del SPC (ASF, 2007, p. 109):

El Servicio Profesional de Carrera (SPC) es, probablemente, el servicio más complejo de todos los que se han fiscalizado. No sólo porque abarca un número de servidores públicos (42,944 plazas) mayor que cualquier otro sistema, sino porque comprende 77 dependencias y órganos desconcentrados de la Administración Pública Federal Centralizada, cada uno con diversos fines institucionales y, por lo tanto, necesidades diferenciadas de recursos humanos.

Las 42,944 plazas del SPC representaron el 15.6% del personal de las ramas sujetas al SPC y el 55% del personal de confianza de la administración pública, es decir, el 55% de los servidores públicos que formulan las principales políticas públicas del país.

Esto significa que el papel de las áreas encargadas de Recursos Humanos en cada dependencia fue preponderante en su implantación, siempre bajo los lineamientos y supervisión de la SFP así como de los Comités creados para el efecto.

1.2. El Servicio Profesional de Carrera (SPC)

El SPC es un “mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base al mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad” (Ley del SPC, art. 2). Retomando los términos de la página informativa de la Secretaría de la Función Pública (SFP) sobre el Sistema de Servicio Profesional de Carrera, se encuentra que es una política pública clave para la profesionalización de los servidores públicos, que fomenta la eficiencia y eficacia de la gestión pública, lo que se traducirá en una mejora en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

Este Sistema permite administrar los recursos humanos de las instituciones sujetas a la Ley del Servicio Profesional de Carrera y garantizar su ingreso, desarrollo y permanencia en la Administración Pública Federal a través del mérito y la igualdad de oportunidades; en un marco de transparencia y legalidad. (SFP, 2011, Página informativa del SPC).

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera planteó como misión “Que la ciudadanía reconozca que en la profesionalización y desempeño de los servidores públicos están la continuidad y efectividad de las políticas públicas para el desarrollo sustentable de México” (SFP, 2005, p. 12).

Para ello planteó como objetivos estratégicos:

1. Promover el compromiso y la corresponsabilidad respecto al sistema de profesionalización del servicio público con los actores institucionales de la Administración Pública.
2. Asegurar que el Servicio Profesional de Carrera, como parte del sistema integral de recursos humanos, sea un instrumento dinámico que propicie un alto desempeño del Servicio Público.
3. Lograr que las dependencias y órganos desconcentrados adecuen la administración y operación de recursos humanos asegurando la aplicación del Servicio Profesional de Carrera.
4. Establecer las bases jurídicas, administrativas y tecnológicas que permitan transitar del modelo tradicional de administración de recursos humanos hacia el nuevo modelo de profesionalización de la Administración Pública Federal.
5. Consolidar la aceptación del Servicio Profesional de Carrera frente a la sociedad mediante el convencimiento y demostración de los beneficios que le representa.
(SFP, 2005, pp. 14-15)

Las disposiciones de la Ley del Servicio Profesional de Carrera establecen que aplica a la Administración Pública Federal Centralizada de México y que puede ser seguido por las entidades del sector paraestatal tomando como base sus principios (Ley SPC, arts. 1 y 2; Reglamento de la Ley del SPC, art. 7).

El Servicio Profesional de Carrera es una de las respuestas para la nueva realidad en la que está inmersa la Administración Pública Federal Centralizada. Mediante el SPC se busca fomentar el cambio en los sistemas del proceso de administración de los recursos humanos y en la cultura de los servidores públicos, contar con las mejores mujeres y hombres con vocación para el servicio público, lograr continuidad de programas, evitar la discrecionalidad en la ocupación de los puestos públicos y cumplir el fin último de que la sociedad reciba los servicios que espera con oportunidad, transparencia y calidad.

El SPC retoma como principios rectores a los que se debe sujetar la actuación de los servidores públicos de carrera y la operación del Sistema los siguientes:

- I. Legalidad: Es la observancia estricta de las disposiciones que establece la Ley, este Reglamento, así como los demás ordenamientos jurídicos aplicables;
- II. Eficiencia: Es el cumplimiento oportuno de los objetivos establecidos, empleando de manera racional, honesta y responsable los recursos disponibles;
- III. Objetividad: Es la actuación basada en elementos que puedan acreditar plenamente el cumplimiento de los supuestos previstos en la Ley, en este Reglamento y en las disposiciones jurídicas aplicables, sin prejuzgar o atender a apreciaciones carentes de sustento;
- IV. Calidad: Es la obtención de los resultados y metas programados, a través de la aplicación de las mejores prácticas y mejora continua en los procesos;
- V. Imparcialidad: Es actuar sin conceder preferencias o privilegios a persona alguna;
- VI. Equidad: Es la igualdad de oportunidades, sin discriminación por razones de edad, raza o etnia, condiciones de salud, capacidades diferentes, religión o credo, estado civil, condición social o preferencia política;
- VII. Competencia por Mérito: Es la valoración de las capacidades de los aspirantes a ingresar al Sistema y de los servidores públicos de carrera, con base en los conocimientos, habilidades, experiencia y, en su caso, en los logros alcanzados en el cumplimiento de las metas individuales, colectivas e institucionales, y
- VIII. Equidad de Género: Es la igualdad de oportunidades para cualquier persona sin distinción de su sexo. (Reglamento de la Ley de SPC, 2007, art. 7)

Organiza sus actividades en siete subsistemas, los cuales son:

1) Planeación de Recursos Humanos
2) Ingreso
3) Desarrollo Profesional
4) Capacitación y Certificación de Capacidades
5) Evaluación del Desempeño
6) Separación
7) Control y Evaluación

El tema de esta tesis se ubica en el cuarto subsistema: “Capacitación y Certificación de Capacidades”. Se definió que a este subsistema corresponde establecer los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera serán inducidos, preparados, actualizados y certificados en sus capacidades para desempeñar un cargo en la APF. En este particular se ahondará en posteriores capítulos.

La dependencia encargada de operar el sistema es la Secretaría de la Función Pública (SFP). Al interior de cada dependencia se nombraron responsables de operar cada Subsistema bajo la coordinación de la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH) y del Comité Técnico de Profesionalización (CTP) órgano

colegiado integrado por un representante de la Oficialía Mayor, uno de la DGRH y uno del Órgano Interno de Control.

La Ley prevé que todos los puestos de la Administración Pública Federal, incluyendo los que no pertenecen al SPC, sean incluidos en el Catálogo de Puestos de la Administración Pública Federal Centralizada. Así, todos los puestos y sus perfiles fueron incluidos en este instrumento.

Los trabajadores al servicio del Estado se dividen en personal de confianza y de base. Los niveles jerárquicos sujetos a esta Ley, son personal de confianza ubicados en puestos de Director General, Director General Adjunto, Director de Área, Subdirector de Área, Jefe de Departamento y Enlace. Con esto quedaron fuera los puestos operativos tanto de base (sindicalizables) como de confianza, así como los puestos superiores ocupados por altos directivos y de Gabinete de Apoyo, para los que el mecanismo de ingreso siguió siendo la “designación directa” y que no tenían la obligación de cubrir requisitos para la obtención de nombramiento.

En el siguiente cuadro se muestran los datos presentados por la Auditoría Superior de la Federación al respecto (ASF, 2007, p. 46)

Cuadro 1.
SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, 2005

Concepto		Total	Porcentaje %
Total personal de la Administración Pública Federal		1,543,397	100
1) Personal de la Administración Pública Federal Centralizada		610,509	39.6
	Personal de base	401,323	65.7
	Personal de confianza	209,186	34.3
	Personal no sujeto al Servicio Profesional de Carrera	166,242	79.5
	Personal sujeto al Servicio Profesional de Carrera	42,944	20.5
	Director General	704	1.7
	Director General Adjunto	911	2.1
	Director de Área	3,275	7.6
	Subdirector de Área	10,121	23.6
	Jefe de Departamento	13,923	32.4
	Enlaces	14,010	32.6
2) Personal de la Administración Pública Federal Paraestatal		932,888	60.4
	Personal de base	763,712	81.9
	Personal de confianza	169,176	18.1

FUENTE: Auditoría Superior de la Federación, Informe del Resultado de la Revisión y Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2005, México, 2007.

En el cuadro se aprecia que el personal sujeto al SPC era aproximadamente el 20% de los servidores públicos de la APF, con un total de 42,994 para 2005.

El SPC se conformó en ese momento de dos grandes grupos: personal en puestos de carrera y personal de libre designación, de acuerdo a los lineamientos establecidos. A su vez, los servidores públicos de carrera se dividieron en eventuales y titulares de acuerdo a lo que establece la Ley del SPC en su artículo 4°:

- 1) Eventuales: los que siendo del primer nivel de ingreso se encuentran en su primer año de desempeño; los que hubieren ingresado con motivo de los casos excepcionales que señala el artículo 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera y aquellos que ingresan por motivo de un convenio.
- 2) Titulares: los que ocupan un puesto del sistema en virtud de que han ganado un concurso y sólo pueden ser removidos en los casos y mediante los procedimientos que establece la misma ley.

Conforme lo estableció la normatividad, al iniciar el SPC los trabajadores que estaban activos pasaron a ser de “libre designación” y se estableció un plazo para demostrar que reunían las capacidades necesarias para el buen desempeño de sus puestos. Para ello tenían el derecho de ser capacitados previamente a la evaluación que les permitiría certificarlas.

Partiendo de estas consideraciones, en esta tesis se analizará la contribución de la capacitación en la implantación del SPC en la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). Para ello en el siguiente capítulo se ubicará a esta dependencia como la instancia responsable de conducir la Gestión Ambiental dentro de la Administración Pública Federal (APF).

2.- LA GESTIÓN AMBIENTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

El ser humano forma parte, con una limitación en el tiempo y el espacio, de un todo que llamamos universo. Piensa y siente por sí mismo, como si estuviera separado del resto; es como una ilusión óptica de la conciencia. Esa ilusión es una cárcel que nos circunscribe a las decisiones personales y al afecto hacia las personas más cercanas. Hay que traspasar sus muros y ampliar ese círculo para abrazar a todos los seres vivos y a la naturaleza en todo su esplendor.

Albert Einstein

Precisamente porque esto te parece imposible, debes convertirlo en posible con la obediencia y la adquisición de la ciencia

Don Bosco

La historia de la humanidad se halla inexorablemente vinculada al estado del medio ambiente. No obstante, muchas naciones del mundo, incluido México, enfrentan actualmente problemas ambientales derivados de su propio estilo de desarrollo, algunos de gran magnitud y que requieren de soluciones que garanticen el futuro de las generaciones por venir.

A pesar de que durante mucho tiempo, los temas ambientales carecieron de la importancia que requerían en la agenda pública de los países, la combinación de un mejor conocimiento de la situación del medio ambiente, los efectos sociales del deterioro ambiental -vistos, por ejemplo, en las enfermedades asociadas a la contaminación del aire, agua y suelos-, la mayor severidad de los fenómenos meteorológicos y su consecuente pérdida de vidas humanas, así como la mala calidad y escasez de los recursos necesarios para la vida, marcaron la necesidad de considerar el componente ambiental en las políticas de desarrollo.

En México, al igual que en muchos otros países, el interés y reclamo de la sociedad por atender los problemas ambientales confrontó al gobierno con la preocupante realidad de la carencia de información sobre los ecosistemas naturales, los factores que los afectan, la falta de políticas públicas e instrumentos, así como la desarticulación de los esfuerzos institucionales y acciones necesarias para detener y revertir su deterioro.

En el presente capítulo se presenta lo que es la SEMARNAT, dependencia encargada de la gestión ambiental y se exponen algunos conceptos e ideas fundamentales para comprender la propuesta que se sustenta en esta tesis.

2.1. La Gestión Ambiental

En las actuales condiciones, es una exigencia el desarrollo sostenible. Se afirma que para la humanidad no existe otra alternativa que luchar en forma organizada por hacerlo la solución de su futuro.

“El desarrollo sostenible, como idea o concepto, puede partir de pequeños grupos de visionarios y académicos y, eventualmente, convertirse en la práctica en el nuevo paradigma de desarrollo de la humanidad. Para que esto suceda, eminentemente se requiere de un liderazgo que debe provenir principalmente de las instituciones, en un proceso de constante retroalimentación con la sociedad; esta situación sólo se antoja factible en un clima de ejercicio democrático dentro de un entorno igualitario... hemos visto lo que se espera de diversos actores sociales y de diversas corrientes académicas; toca ahora revisar la visión y acción esperada del actor principal del cambio en los Estados, el gobierno...”(Enkerlin, 1997, p. 627)

En algunas dependencias sólo se ha incorporado el desarrollo sustentable como un concepto para justificar sus programas, sin que realmente se diseñe o contemple un manejo sustentable de los recursos. Existen resabios disciplinarios como pensar que lo ambiental es “cosa de biólogos” y estilos de trabajo que suponen que le “toca al Gobierno” solucionar los problemas, “lavándose las manos”, que deben superarse.

Los actuales patrones culturales de la globalización y/o regionalización económica y los alcances del paradigma electro-informático llevan a la necesidad de pensar de manera global y actuar de forma local, superando ostracismos y formas de pensamiento y de actuación propias del feudalismo. Tal como afirma Guzmán Pineda (1997), es preciso considerar que estamos a las puertas del tercer milenio, y con un deterioro ambiental que nos lleva a un umbral de incertidumbre y riesgo de la supervivencia de la especie humana.

Antes de seguir adelante conviene reflexionar sobre términos como ecología, gestión ambiental y desarrollo sustentable, que permitirán clarificar lo que aquí se expone.

Ecología deriva de *oikos*, que en griego significa casa; término que fue reelaborado por el biólogo Ernest Haeckel en 1869, y se refiere a la ciencia integradora de todas las distintas disciplinas de la biología, tales como la botánica y la zoología; es decir, es la ciencia que se ocupa de las relaciones de los organismos con su hábitat o la ciencia del hábitat.

"El ecologismo es una opción política y civilizada que utiliza a la ecología como una palanca para apoyar la crítica radical de esta civilización y esta sociedad. Lo ambiental contempla los aspectos ecológicos de los diversos vectores que conforman el sistema de la biósfera, y además, aquellos que se refieren a lo social; entendiéndose como la expresión material sintética de la relación sociedad/naturaleza. (Guzmán Pineda, 1997)

"El desarrollo sustentable es un modelo de crecimiento que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

El desarrollo sustentable es un proceso de cambio social en el cual la explotación de los recursos, el sentido de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y las reformas institucionales se realizan en forma armónica, ampliándose el potencial actual y futuro para satisfacer las necesidades y aspiraciones humanas" (NU/ Nuestro Futuro Común , 1987 citado en SEMARNAP, 2001)

Destacan en estas citas las ideas de la relación sociedad/naturaleza como componentes de un único sistema biósfera, que además, está inserto en un mismo proceso histórico que hace a la presente generación responsable del futuro y bienestar de las generaciones futuras. El concepto de desarrollo también se modifica, dejando de percibirse en términos productivistas o de acumulación material. En cambio, es aceptado que el paradigma del desarrollo sustentable contempla por lo menos tres dimensiones: económicamente viable, socialmente equitativo y técnicamente apropiado:

"...el manejo y conservación de la base de los recursos naturales y la orientación del cambio tecnológico e institucional de tal manera que asegure la continua satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras. Este desarrollo viable (en los sectores agrícola forestal y pesquero) conserva la tierra, el agua y los recursos genéticos vegetales y animales, no degrada el medio ambiente y es técnicamente apropiado, económicamente viable y socialmente aceptable." (NU/FAO, 1992, p. 26. citado en Enkerlin, 1997)

La política ecológica estatal debe de entenderse como la serie de actividades o estrategias mediante las cuales se busca la implementación de medidas preventivas, correctivas o de mitigación en el campo de la ecología, para que las consecuencias ambientales de las actividades productivas y de subsistencia, sean de tal magnitud que se minimicen los efectos negativos sobre los recursos naturales y sobre la sociedad, resultando beneficios para la sociedad en su conjunto o para una parte significativa de ella.

La gestión ambiental es el conjunto de acciones que realiza la sociedad para conservar, restaurar y aprovechar los recursos naturales, así como para cuidar el medio ambiente, creando con ello las condiciones que permitan el desarrollo de la vida, en armonía con las actividades económicas y con la búsqueda del desarrollo social y humano, con respeto a la legalidad. De modo que incluye el conjunto de estrategias, pautas, técnicas y mecanismos orientados a asegurar la puesta en práctica de una política ambiental, racional y sostenida. Involucra a los diferentes niveles de gobierno, a la sociedad civil, a todos los sectores, a la academia y a las ONG'S.

De acuerdo a lo mencionado en documentos oficiales, la gestión pública ambiental, como lo es la que corre a cargo de la SEMARNAT, se expresa en el desarrollo y aplicación de instrumentos normativos, de fomento y regulación, los cuales deben definirse en el marco de las prioridades ambientales nacionales y mantener congruencia con los compromisos internacionales suscritos por el país. Contempla la modernización de la propia administración encargada de dicha gestión a través de tareas de mejora continua en temas específicos como la información ambiental, la automatización, simplificación, transparencia, eficiencia y eficacia en los trámites y servicios, así como la profesionalización del capital humano de la dependencia. (SEMARNAT, 2009, 2010, 2011)

Al hacer un recorrido por los diversos instrumentos de las instituciones encargadas de la gestión ambiental en México, se aprecia que la normatividad ambiental es una

de las más completas en comparación con algunas de países altamente desarrollados.

En los últimos años las bases constitucionales del derecho ambiental se han fortalecido significativamente. Hoy la Constitución Federal reconoce en el art. 4° el derecho de todas las personas a vivir en un medio ambiente adecuado para su desarrollo y bienestar, así como el derecho y el correlativo deber que tiene el Estado de regular el aprovechamiento de los recursos naturales para cuidar su conservación y evitar su destrucción (artículo 27), mediante, entre otras cosas, la expedición de leyes que promuevan la realización de acciones concurrentes entre los tres órdenes de gobierno para proteger el medio ambiente y preservar y restaurar el equilibrio ecológico (art. 73, fracción XXIX-G). Además, la Constitución impone al Estado el deber de garantizar que el desarrollo nacional sea integral y sustentable (art. 25).

El marco normativo está integrado por la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (LGEEPA), complementado por las Ley General de Vida Silvestre, Ley General para el Desarrollo Forestal Sustentable, Ley de Aguas Nacionales, Ley General de Bienes Nacionales, la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos, Ley de Desarrollo Rural Sustentable, Ley de Planeación, entre otras.

El Plan Nacional de Desarrollo 2007 -2012 y en consecuencia el Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales 2007 – 2012, han hecho del “Desarrollo Humano Sustentable” su principio rector, entendiendo que se trata de un proceso permanente de ampliación de capacidades y libertades que permita a todos los mexicanos tener una vida digna, crecer y satisfacer las necesidades sociales mediante un uso más eficiente del capital natural y de los servicios ambientales, sin comprometer el patrimonio y la calidad de vida de las siguientes generaciones, en un marco de legalidad, transversalidad, participación, equidad y fomento de una cultura de respeto y conservación del medio ambiente.

2.2. Antecedentes de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)

La política ambiental y de manejo de los recursos naturales en México corresponde actualmente a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Esta dependencia ha sufrido cambios que reflejan el incremento de la preocupación nacional e internacional por el deterioro del ambiente, provocado por los procesos de industrialización, sobreexplotación y urbanización, así como de los modelos de desarrollo que se han adoptado.

La SEMARNAP surgió de la necesidad de contar con una dependencia del Ejecutivo Federal responsable de fomentar el fortalecimiento y cumplimiento de leyes y normas en materia ambiental y de inducir el aprovechamiento de los recursos naturales renovables, no sólo para su preservación, sino sobre todo, para asegurar la base natural del desarrollo económico nacional y contribuir a mejorar el nivel de vida de la población, en especial de los pobres, garantizando su sustentabilidad presente y futura, integrando en un solo sector la planeación, las políticas, los programas y la asignación de los recursos para la protección, restauración y conservación del medio ambiente.

Su misión consistió en promover una transición al desarrollo sustentable, es decir, a un aprovechamiento duradero de los recursos naturales renovables y del medio ambiente, que consolidara el desarrollo presente y futuro de los mexicanos; permitiera una mejor calidad de vida para todos; propiciara la superación de la pobreza, y contribuyera a un desarrollo económico basado en procesos productivos y tecnologías que no degradaran los recursos ni la calidad del ambiente. En el Primer Informe de Labores de SEMARNAP (1995, p. 2) se afirmaba:

La misión y el compromiso de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca es fomentar, a través de la corresponsabilidad del gobierno y de la sociedad, prácticas productivas y de consumo que preserven el medio ambiente y se sustenten en el aprovechamiento racional de los recursos naturales, para transitar hacia un crecimiento económico sostenido y el bienestar social con sustentabilidad.

El objetivo fundamental es frenar las tendencias de deterioro ecológico, impulsar el aprovechamiento y el manejo de la riqueza natural de la nación, considerando los límites reproductivos de los recursos renovables y reconociendo el valor social de la preservación del medio ambiente. En suma, se pretende sentar las bases para transitar hacia el desarrollo sustentable: herencia que estamos obligados a entregar a las generaciones futuras.

Se reconocía desde ese momento que el éxito de las estrategias dependería de una cultura de prevención, aprovechamiento sustentable de los recursos y mejoramiento de la calidad de vida, planteada como tarea compartida entre Estado y sociedad, para lo cual había que privilegiar la educación, capacitación y comunicación. (Gaudiano, 1997)

La operación de SEMARNAP inició en 1995. El Primer Informe de Labores mencionaba más de 35,000 empleados en el sector, incluyendo casi 25,000 de la CNA (SEMARNAP, 1995, P. 11).

La Secretaría se conformó con personal que provenía de la antigua Secretaría de la Pesca (SEPESCA), de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL, en donde se encontraban el Instituto Nacional de Ecología, INE, y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, PROFEPA) y de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, (SARH en donde se encontraban la Comisión Nacional del Agua, CNA y Secciones Forestales).

Cuestión de la mayor relevancia en el desempeño de la Secretaría, pues más allá que la simple suma de áreas administrativas, llevó a un proceso de reestructuración, integración y organización interna, con la pretensión de corregir deficiencias de funcionamiento administrativo e impulsar un cambio cualitativo en la concepción de la responsabilidad pública.

Es fácil imaginar la división interna y descontento que surgía al tenerse condiciones de trabajo diferentes, varios sindicatos y el malestar de ver la fuente de trabajo en riesgo o proceso de transformación. Todo ello generaba un clima laboral poco favorable a la productividad. No obstante, se logró concertar con los representantes

sindicales condiciones de trabajo homogéneas y se promovió un programa de calidad.

En el cambio de administración se hicieron modificaciones en las políticas ambientales y en la estructura orgánica. La más importante fue la creación de la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), como órgano descentralizado del Sector, con personalidad y patrimonio jurídico propio. Además, se transfirió la responsabilidad del sector pesquero de vuelta al sector agrícola y ganadero, es decir, a la actualmente Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

Con eso la SEMARNAP, en el año 2000, se transformó en Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), figura con la que actualmente trabaja. Para el año 2000, el personal de la Secretaría representaba aproximadamente la tercera parte del personal del Sector Medio Ambiente:

Cuadro No. 2 Recursos humanos de la SEMARNAP,2000

Institución	Mandos superiores	Enlace y operativo		% personal sindicalizado del total	Total
		Confianza	Sindicalizado		
Secretaría	2,087	3,046	5,738	53	10,871
Órganos desconcentrados					
IMTA	348.00	100	0	--	448
INP	83	49	657	83.27	789
CNA	4,846	5,274	10,879	51.81	20,999
INE	347	482	610	42.39	1,439
PROFEPA	471	1,368	1,058	36.52	2,897
CONANP	154	0	0	--	154
Totales generales	8,336	10,319	18,942	50.38	35,597
Porcentaje	22.17	27.45	50.38	--	100

Fuente: SEMARNAP/ Oficialía Mayor, 2000

tomado de SEMARNAP, La gestión ambiental en México (libro blanco), 2001

En ese momento se apreciaba que prácticamente la mitad del personal del Sector estaba sindicalizado y cerca del 56% correspondía a la Comisión Nacional del Agua (CNA). Esta situación cambió con la creación de CONAFOR que es la segunda en importancia en términos de recursos humanos, después de la CNA.

Una breve reseña de la evolución de la gestión ambiental en México, que permite entender mejor la situación institucional actual y sus perspectivas se presenta en el anexo A "Antecedentes de la SEMARNAT".

2.3 La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) es la dependencia de gobierno que tiene como propósito fundamental "fomentar la protección, restauración y conservación de los ecosistemas y recursos naturales, y bienes y servicios ambientales, con el fin de propiciar su aprovechamiento y desarrollo sustentable" (Ley Orgánica de la Administración Pública, Artículo 32 bis reformada en el DOF del 25 de febrero de 2003).

Destacan, para los fines de este trabajo, las siguientes atribuciones:

- I. Fomentar la protección, restauración y conservación de los ecosistemas y recursos naturales y bienes y servicios ambientales, con el fin de propiciar su aprovechamiento y desarrollo sustentable;
- II. Formular y conducir la política nacional en materia de recursos naturales, siempre que no estén encomendados expresamente a otra dependencia; así como en materia de ecología, saneamiento ambiental, agua, regulación ambiental del desarrollo urbano y de la actividad pesquera, con la participación que corresponda a otras dependencias y entidades;
- III. Administrar y regular el uso y promover el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales que correspondan a la Federación, con excepción del petróleo y todos los carburos de hidrógenos líquidos, sólidos y gaseosos, así como minerales radioactivos;
- XXII. Coordinar, concertar y ejecutar proyectos de formación, capacitación y actualización para mejorar la capacidad de gestión ambiental y el uso sustentable de recursos naturales; estimular que las instituciones de educación superior y los

centros de investigación realicen programas de formación de especialistas, proporcionen conocimientos ambientales e impulsen la investigación científica y tecnológica en la materia; promover que los organismos de promoción de la cultura y los medios de comunicación social contribuyan a la formación de actitudes y valores de protección ambiental y de conservación de nuestro patrimonio natural; y en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, fortalecer los contenidos ambientales de planes y programas de estudios y los materiales de enseñanza de los diversos niveles y modalidades de educación; (Ley Orgánica de la APF, art. 32bis)

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) planteó una **visión** (que se pudiera alcanzar en un plazo de 25 años) en los siguientes términos:

“Un país en el que **todos** abriguen una profunda y sincera preocupación por **proteger y conservar** el medio ambiente y utilizar sustentablemente los recursos naturales conciliando desarrollo económico, convivencia armónica con la naturaleza y diversidad cultural.”

Dicha visión tiene un profundo significado, pues:

- se trata de que todos (no solo los que tienen carrera del área de ciencias, sino mujeres y hombres, ricos y pobres, de cualquier edad),
- tengan una profunda y sincera (es decir, no por fuerza, por temor a una sanción, sino por convicción),
- preocupación por proteger y conservar el medio ambiente y utilizar sustentablemente los recursos naturales (a más de la preocupación, que implica información, hay una disposición a actuar y compromiso por utilizar los recursos naturales con moderación, respeto a la capacidad de carga y responsabilidad inter-generacional, logrando proteger y conservar el medio ambiente, garantizando así el derecho humano a un ambiente sano)
- conciliando desarrollo económico, convivencia armónica con la naturaleza y diversidad cultural (en donde se señalan las dimensiones económica, social y tecnológica del desarrollo sustentable y la promoción de la equidad, que reconoce en la diversidad una fuente de riqueza biológica y humana la cual refleja las diferentes formas culturales de establecer relación entre naturaleza y sociedad).

Como **misión**, la SEMARNAT establece:

“Incorporar en todos los ámbitos de la sociedad y de la función pública, criterios e instrumentos que aseguren la óptima **protección, conservación y aprovechamiento** de nuestros recursos naturales, conformando así una política ambiental **integral e incluyente** dentro del marco del desarrollo sustentable.”

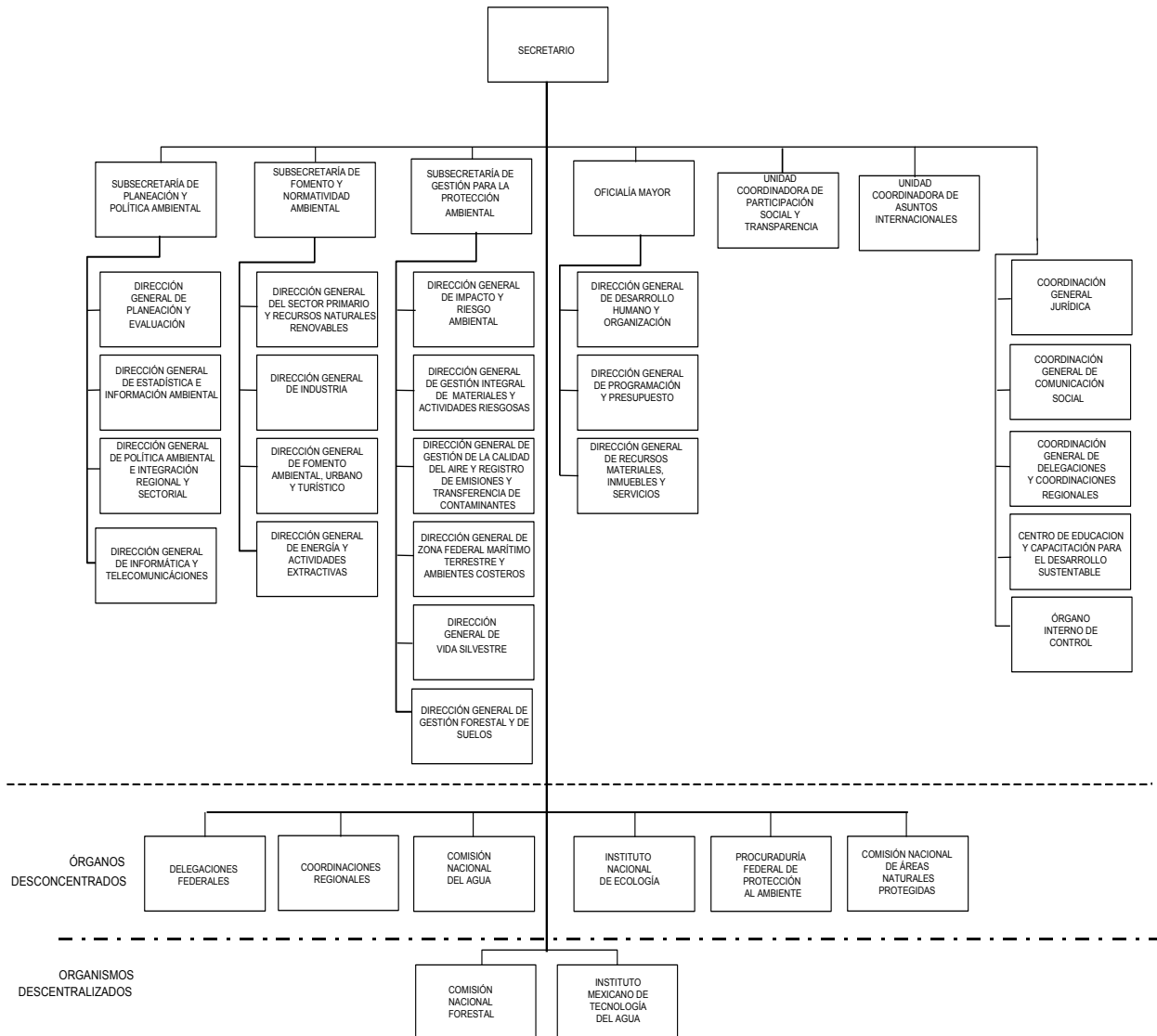
Aquí destaca el papel de SEMARNAT como dependencia del Ejecutivo Federal, rectora al ser cabeza de sector, que hace uso de diferentes criterios e instrumentos (los principios del desarrollo sustentable establecidos en la LGEEPA así como los instrumentos que en ella se establecen: políticas, normas oficiales, ordenamiento ecológico, estudios de impacto ambiental, educación e investigación, acciones de fomento entre otros), para que en todos los ámbitos, niveles y sectores de la sociedad mexicana se conserve, proteja y aprovechen los recursos naturales en el marco del desarrollo sustentable (que conforme se ha expuesto implica las tres dimensiones económica, social y tecnológica) conformando así una política ambiental integral (hacia todos los sectores de la actividad nacional) e incluyente (involucrando la participación y atención de todos los actores de la vida nacional).

Para hacer efectivo el concepto de sustentabilidad de acuerdo a lo señalado en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), en la administración 2000-2006 se incluyó a la SEMARNAT en los tres gabinetes del Poder Ejecutivo (Desarrollo Social y Humano, Crecimiento con Calidad, y Orden y Respeto), de acuerdo a las prioridades nacionales. Con este cambio, se buscó que el ambiente se convirtiera en una política de estado, permitiendo que la SEMARNAT influyera en las principales decisiones económicas y sociales del país. Este enfoque ha continuado vigente en la administración 2007-2012 a través del principio de “Desarrollo Humano Sustentable” y la política de transversalidad.

Buscando un mejor funcionamiento conforme a la lógica de procesos, SEMARNAT adoptó una nueva estructura orgánica, vigente hasta la fecha, que se plasmó en su Reglamento Interior. La organización interna actual de la SEMARNAT distingue las funciones básicas de planear, gestionar y normar, de las que se encargan tres subsecretarías conforme se observa en la estructura orgánica que se muestra en la página siguiente:

- Planeación y Política Ambiental,
- Fomento y Normatividad, y
- Gestión para la Protección Ambiental

Esquema 1. Estructura Orgánica de la SEMARNAT



Fuente: SEMARNAT (2003) Manual General de Organización

Se observa en este esquema que la máxima autoridad es el Secretario, como cabeza de Sector. Cada uno de los cuadros es una Unidad Administrativa ubicada siguiendo la línea de mando de que dependen. Así se muestra que del Secretario dependen las tres Subsecretarías mencionadas: Planeación, Fomento y Gestión Ambiental. De los

Subsecretarios dependen un número variable de Direcciones Generales. Se muestran también las oficinas que dependen del Secretario, los organismos desconcentrados y descentralizados que en conjunto conforman el Sector Medio Ambiente y Recursos Naturales de la APF.

Las áreas sustantivas son las tres Subsecretarías (que incluyen las Direcciones Generales bajo su mando) y las unidades que dependen del Secretario dan características específicas a la gestión ambiental. La Oficialía Mayor es el área encargada de la administración de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos e informáticos necesarios para el funcionamiento de la dependencia. Este punto se ampliará en futuros capítulos.

Baste por lo pronto un pequeño resumen de las funciones que corresponden a las distintas áreas sustantivas:

A la SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN corresponde coordinar los programas y metas que permitan la ejecución de los planteamientos del PND, su concreción en el Programa Sectorial y evaluación del desempeño. Formula y evalúa la política de integración regional vinculada a esquemas de planeación participativa en colaboración con las Delegaciones Federales, así como la Agenda de Transversalidad, a través de la cual 32 Secretarías de Estado y organismos dependientes del Gobierno Federal han asumido compromisos para impulsar el desarrollo sustentable. Se encarga del ordenamiento ecológico del territorio (OET) al igual que de mantener vigente el derecho a la información ambiental mediante el funcionamiento del Sistema Nacional de Información Ambiental y de Recursos Naturales.

La SUBSECRETARÍA DE FOMENTO Y NORMATIVIDAD se responsabiliza de la regulación ambiental por sectores y/o actividades productivas y promueve la ecoeficiencia y el mejoramiento del desempeño ambiental de los sectores productivos. Entre los instrumentos de fomento se incluyen la valoración económica,

el desarrollo de instrumentos económicos (fiscales, subsidios, pago por servicios ambientales) y la información para mercados verdes. Le corresponde también la elaboración de normas en materia ambiental.

La SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN PARA LA PROTECCIÓN AMBIENTAL se orienta a conservar la biodiversidad del país, detener y revertir el deterioro de los ecosistemas forestales, la restauración de suelos, promover el desarrollo integral costero, el manejo adecuado de los materiales y desechos peligrosos, así como mejorar la gestión para la calidad del aire a través de la definición, instrumentación y ejecución en el ámbito de sus facultades, de políticas y lineamientos de carácter técnico y administrativo mediante la aplicación de los Instrumentos de gestión para la protección ambiental, que contribuyan al desarrollo sustentable del país, garantizando un servicio con calidad, eficiencia y transparencia.

Coadyuvando a las tres Subsecretarías, la SEMARNAT cuenta con unidades dependientes del Secretario que promueven la participación social, la transparencia y acceso a la información pública gubernamental, la investigación, educación ambiental y numerosas acciones de compromisos adquiridos en materia ambiental con otros países (agenda internacional), cuya acción puede ser “transversal” al interior de la Secretaría, hacia la APF o hacia la sociedad.

Para cumplir sus metas la SEMARNAT se apoya en la coordinación transversal con otras instancias de la Administración Pública Federal, en la articulación de acciones de los tres órdenes de gobierno, así como en la participación corresponsable de los sectores productivos y de la ciudadanía. De esta forma se podrá enfrentar los grandes desafíos globales: cambio climático, deforestación, pérdida de suelo, pérdida de la biodiversidad, escasez de agua potable entre otros.

En el Anexo B se presentan con mayor amplitud las funciones de las distintas áreas. Se explica en seguida la forma en que esta estructura funciona en relación al programa de gobierno de la presente administración tomando como hilo conductor lo

relacionado con la capacitación de los servidores públicos del Sector Medio Ambiente.

2.4. Ubicación de la Capacitación a los Servidores Públicos dentro del Direccionamiento de la SEMARNAT

Conforme se ha mencionado, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 establece el desarrollo humano sustentable como el principio rector de las políticas públicas federales y determina que el desarrollo consiste en crear una atmósfera en que todos puedan aumentar su capacidad y las oportunidades puedan ampliarse para las generaciones presentes y futuras. Establece diversos ejes y objetivos (objetivos nacionales de desarrollo) entre los que está el objetivo 8 del Eje 4, “Sustentabilidad Ambiental” el cual pretende:

“Asegurar la sustentabilidad ambiental mediante la participación responsable de los mexicanos en el cuidado, la protección, la preservación y el aprovechamiento racional de la riqueza natural del país, logrando así afianzar el desarrollo económico y social sin comprometer el patrimonio natural y la calidad de vida de las generaciones futuras”. (Se pone en negrillas para resaltar su importancia en esta tesis, PND 2007 -2012)

Se presenta a continuación la definición del principio de *Desarrollo Humano Sustentable* y se pone en cursivas por considerarlo fundamental para las propuestas que se sostienen en esta tesis:

“Aspiramos a un desarrollo que nos permita crecer y satisfacer las necesidades sociales mediante un uso más eficiente del capital natural y de los servicios ambientales, sin comprometer el patrimonio y la calidad de vida de las siguientes generaciones.”
(PND 2007-2012)

El Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales 2007 – 2012 tomó como punto de partida la Visión de México 2030, el Plan Nacional de Desarrollo y los resultados de una amplia consulta. Se inscribe en el eje 4 “Sustentabilidad Ambiental” y en el objetivo 8 del PND arriba expuesto.

Retoma el principio de *Desarrollo Humano Sustentable* y lo amplía, afirmando que es (lo pongo en cursivas por ser fundamental para mi propuesta):

“el proceso permanente de ampliación de capacidades y libertades que permita a todos los mexicanos tener una vida digna, sin comprometer el patrimonio de las generaciones futuras.”

En el concepto de **ampliación de capacidades y libertades** subyace un enfoque eminentemente educativo y de respeto a la dignidad de todo ser humano. Una persona no puede tener libertad cuando se ha visto privada de todas las oportunidades y no ha tenido la posibilidad de desarrollar sus talentos o competencias básicas para la vida o para un trabajo decente. El tener una capacidad amplía un ejercicio de libertad.

Lo anterior significa que todas las acciones de gobierno deben diseñarse e implementarse promoviendo el desarrollo integral de las personas, el respeto a todos sus derechos humanos (educación, salud, reproducción, voto, etcétera), tomando en cuenta la relación intrínseca entre los factores de cuidado del medio ambiente y el aprovechamiento sustentable de los recursos, naturales, económicos y sociales. Sólo de esta manera se construirán las condiciones para lograr el México más justo y equitativo, competitivo y generador de empleos, democrático y abierto al mundo que todos deseamos.

A la SEMARNAT le compete lo relacionado con medio ambiente y recursos naturales, para lo cual establece, dentro del Programa del Sector, un conjunto de objetivos estratégicos y metas a alcanzar en la administración 2007-2012. Como se mencionó, tiene como principal marco de referencia el eje de sustentabilidad ambiental y forma parte integral de la visión de futuro para nuestro país, que contempla la creación de una cultura de respeto y conservación del medio ambiente.

Lo anterior partió del reconocimiento de que nuestro desarrollo no ha sido cuidadoso con la protección y conservación de los recursos naturales y de los ecosistemas, así como de la necesidad de mejorar el desempeño gubernamental que depende de su funcionamiento interno y de los servidores que la integran. Así que entre los objetivos estratégicos del Programa del Sector Ambiental se encuentra:

Objetivo 6 “Mejoramiento De La Gestión Ambiental: .

Asegurar la coordinación y simplificación de trámites, así como el cumplimiento de la regulación ambiental, a través del desarrollo de un Sistema Nacional de Gestión Ambiental integral, transversal y transparente y **mejorar el desempeño organizacional de la Semarnat.**”

Destaco este objetivo y pongo negrillas, puesto que en él se enmarcan las acciones de capacitación que se ofrecen al personal de la Secretaría. Es decir, se capacita para el mejoramiento de la gestión ambiental al mejorar el desempeño organizacional.

La exposición de este objetivo afirma que acercar la función pública al ciudadano aprovechando el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación es una de las prioridades de la SEMARNAT para mejorar la gestión ambiental y garantizar el cumplimiento de la normatividad.

Plantea también que la gestión pública ambiental puede tener una contribución directa a un entorno económico competitivo con normatividad y regulación directas y eficaces, que consigan de forma simultánea la protección ambiental y menores costos de transacción, con el desarrollo de una infraestructura ambiental suficiente y mejor distribuida geográficamente, y en general con la mejora de las condiciones de operación relacionadas con el uso de los recursos y el control de los impactos ambientales.

Reconoce que dados los pasivos ambientales acumulados, el rezago en la integración de decisiones económicas y ambientales, el nivel tan alto de los actuales costos de agotamiento y degradación, la interrelación que prevalece entre pobreza y deterioro ambiental, las implicaciones ya presentes o por venir del cambio climático y persistencia de barreras institucionales y culturales, entre otros factores, las interrelaciones entre protección ambiental, competitividad y crecimiento económico no estarán exentas de tensiones, pero ofrecen una gran variedad de oportunidades y sinergias que pueden ser concretadas a partir de la propia experiencia de gestión ambiental.

Explica finalmente que la SEMARNAT, como todas las dependencias de la Administración Pública Federal, realizará acciones para racionalizar sistemas y procedimientos, estructuras organizativas y mejoramiento de la capacidad técnica de los recursos humanos para contribuir de manera significativa en el logro de los objetivos sustantivos de la Secretaría.

Plantea entonces cuatro estrategias para el logro de dicho objetivo 6.

Estrategia 1. Regulación y transparencia

Estrategia 2. Modernización de la gestión

Estrategia 3. Ejercer la atribución de la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) bajo un enfoque sistemático y uniforme en lo técnico, caracterizado por su eficiencia y horizontalidad en la toma de decisiones

Estrategia 4. Desarrollar instrumentos técnicos y metodológicos en materias de EIA

Es en la segunda estrategia, donde se ubican las acciones de capacitación para el personal de la Secretaría.

Dentro de la estrategia de **modernización de la gestión**, establece que se buscará:

- Implantar el uso de las tecnologías más modernas, utilizando las herramientas informáticas y de comunicación que permitan un eficiente y ágil acceso a la información para la correcta toma de decisiones y el diseño de políticas, que repercuta en el mejor desempeño de las atribuciones en materia de gestión ambiental y que permita que los ciudadanos tengan acceso de manera oportuna y transparente a dicha información.
- Fomentar la integralidad de los trámites y servicios que presta la Semarnat, lo que significa que las diversas autorizaciones que requiere un proyecto sean otorgadas a partir de una evaluación conjunta y multidisciplinaria, que permita una protección integral del medio ambiente, basado en procesos de mejora continua.
- **Desarrollar esquemas de capacitación como estrategia fundamental para el fortalecimiento de los servidores públicos, de las personas y grupos involucrados en la gestión ambiental** (se ponen negritas por ser fundamentales para esta tesis)

En el último aspecto es donde se ubica la capacitación. Se repite para destacar la idea:

Desarrollar esquemas de capacitación como estrategia fundamental para el fortalecimiento de los servidores públicos, de las personas y grupos involucrados en la gestión ambiental

De la aplicación de una estrategia se espera un resultado. Así en el Programa Sectorial se estableció como meta para esta estrategia certificar al 90% del personal sujeto al Servicio Profesional de Carrera para 2010.

Se resalta el significado de dicha meta a la luz de lo expuesto en el capítulo 1 de esta tesis. El planteamiento y las negritas son de la sustentante con fines de clarificación:

Certificar al 90% del personal sujeto al SPC para 2010 significa propiciar que el personal desarrolle en términos de competencias laborales, las capacidades, conocimientos y actitudes necesarias para fortalecer la gestión ambiental y así cumplir con las tareas encomendadas, tanto las propias de cada puesto, como las de las Unidades y la Secretaría, para lograr influir en un cambio cultural hacia el desarrollo sustentable en la sociedad mexicana.

Lo que se busca es el fortalecimiento de los servidores públicos para el fortalecimiento de la gestión ambiental y para ello hay que desarrollar esquemas de capacitación.

Ello implica desarrollar las capacidades del personal en función de sus puestos, ya sea retomando las Capacidades Técnicas Específicas que conforman el Catálogo de Capacidades de la SEMARNAT, ya sea generando nuevas capacidades o competencias, mediante cursos especializados o formación académica, en diferentes modalidades, según sea conveniente en cada caso y en la medida de las posibilidades presupuestarias, con criterios de equidad, austeridad y eficiencia.

Lo cual significa para el área responsable de la capacitación en SEMARNAT, además de considerar lo establecido por el Servicio Profesional de Carrera y expuesto en el capítulo 1, tomar en cuenta lo establecido como objetivos, estrategias y metas contenidos en el Programa Sectorial.

Pues en última instancia se busca el Desarrollo Humano Sustentable y el cambio de cultura que lo haga posible, comenzando por los propios servidores públicos que son los encargados de promoverlo en el resto de la sociedad.

En el presente trabajo, se analizan los resultados obtenidos mediante la capacitación proporcionada a los servidores públicos de SEMARNAT para cubrir los requisitos establecidos por el SPC. Se concreta el análisis en una de las Unidades Administrativas dependientes de la Oficialía Mayor: la Dirección General de Recursos Materiales, Inmuebles y Servicios.

Este trabajo se refiere entonces al personal encargado de administración de los recursos materiales y servicios necesarios en la SEMARNAT, con la particularidad de que se trataba del personal “menos apreciado” o más alejado de las “áreas sustantivas”, por ser el encargado del mantenimiento, adquisiciones, mobiliario, etc. y por tanto, el que menor consideración merecía. Pero como se verá, de la mayor relevancia para lograr congruencia en los planteamientos que se pretendía hacer prosperar.

Eso se explica con más detalle en los siguientes capítulos.

3. CAPACITACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA SEMARNAT

*Ningún gobierno es mejor que los hombres que lo integran.
John F. Kennedy*

*Siembra una acción y cosecha una tendencia,
Siembra una tendencia y cosecha un hábito,
Siembra un hábito y cosecha un carácter,
Siembra un carácter y cosecha un destino.*

Sai Baba

Un Buen Gobierno requiere de enfoques modernos para la administración de recursos humanos que permitan garantizar el servicio a la sociedad.

El propósito central del Servicio Profesional de Carrera es generar las bases para la profesionalización de los servidores públicos, para lograr su acceso al servicio con base en el mérito e igualdad de oportunidades, así como atraer, retener, motivar y formar a las/los mejores mujeres y hombres en el servicio público.

Conforme se mencionó en el capítulo 1, su implantación ha sido gradual a partir de abril de 2004 en que se ha procurado la operación óptima de los siete subsistemas que lo componen: Planeación, Ingreso, Desarrollo Profesional, Capacitación y Certificación, Evaluación del Desempeño, Separación, Control y Evaluación.

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos en la implantación del SPC en SEMARNAT, con énfasis en la capacitación desarrollada para facilitar dicha implantación, valga la redundancia, en toda la Secretaría.

Dado que se trata de un universo de estudio considerable, se exponen básicamente los lineamientos establecidos, algunos ejemplos del tipo de instrumentos utilizados y acciones realizadas, así como los resultados en términos numéricos durante el periodo 2005 – 2010 para toda la SEMARNAT.

3.1. Lineamientos del SPC para la Capacitación y Certificación

Es necesario recordar que los puestos sujetos al SPC son de Enlace a Director General, mismos que se estructuraron por niveles ascendentes de responsabilidad, conforme se muestra en el cuadro:

Cuadro 3.
NIVELES Y PUESTOS SUJETOS AL SPC

Nivel	Puestos
1	Enlace
2	Jefes de Departamento
3	Subdirectores
4	Directores de Área
5	Directores Adjuntos
6	Directores Generales

Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley del SPC, art. 5

Además de ellos se catalogaron puestos de Gabinete de Apoyo y de Designación Directa, que pueden ser nombrados y removidos a consideración de las autoridades, conforme ya se comentó.

Si se considera que el total de mandos medios y personal de confianza en SEMARNAP para el año 2000 era 5,133 (ver cuadro 2), aún cuando al transformarse a SEMARNAT salieron los servidores relacionados con Pesca, se puede apreciar que el SPC aplicó a la tercera parte o en todo caso, menos de la mitad de los servidores activos en la Secretaría cuando se publicó la Ley.

Explico esto: en 2007, a partir de datos de nómina correspondientes a la segunda quincena de febrero, se tenía que de un total de 4,736 servidores activos en SEMARNAT, 1,744 eran sujetos al SPC, que corresponde al 36.8%.

Cuestión que no se diferencia en gran medida del 20% mencionado para el total de servidores de la APF conforme se expuso (ver cuadro 1, capítulo 1).

Para los sujetos al SPC, se estableció en el Reglamento de la Ley de SPC y disposiciones complementarias que la capacitación es el proceso por el cual una persona es inducida, preparada y actualizada para el eficiente desempeño de su puesto y/o para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa, así como, en su caso, para facilitar la certificación de las capacidades requeridas para el puesto que ocupe. Entendiendo que la certificación de capacidades es el proceso por el cual se determinan aptitudes, actitudes y se confirma el nivel de dominio de los conocimientos y habilidades.

Según tales disposiciones, el programa de capacitación tiene como propósito que los servidores públicos de carrera dominen los conocimientos y competencias necesarios para el desarrollo de sus funciones. Se integra con cursos obligatorios y optativos según lo establezcan los Comités Técnicos de Profesionalización de cada dependencia en coordinación con la SFP. Se otorga un puntaje a los servidores públicos de carrera que los acrediten.

Establecen que la capacitación se debe guiar por los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar los conocimientos y habilidades necesarios para el eficiente desempeño de los servidores públicos de carrera en sus cargos.
2. Preparar a los servidores públicos para funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa.
3. Certificar a los servidores profesionales de carrera en las capacidades profesionales adquiridas.

Se ha expuesto que al iniciar el SPC los trabajadores en activo de los seis niveles mencionados pasaron a ser de "libre designación" y se estableció un plazo para demostrar que reunían las capacidades necesarias para el buen desempeño de sus puestos.

Esto se estableció en el Art. 3º transitorio de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, publicado en el DOF el 10 de abril de 2003, que entró en vigor el 5 de octubre del mismo año. Una vez transcurridos dos años de la publicación de la Ley y cubiertos los requisitos establecidos, se podría obtener nombramiento

como servidor público de carrera titular. Se llamó a quienes ocupaban estos puestos “servidores públicos en puestos de carrera” (SPPC) o de “libre designación”.

Artículo Tercero Transitorio.- A la entrada en vigor de la Ley, todos los servidores públicos de confianza en funciones sujetos a la misma, serán considerados servidores públicos de libre designación, en tanto se practiquen las evaluaciones que determine la Secretaría, en coordinación con las dependencias, para su ingreso al Sistema.

Para estos efectos, las dependencias deberán impartir cursos de capacitación en las materias objeto del cargo que desempeñen.

Ningún servidor público de confianza en funciones sujeto a la presente Ley podrá ser considerado Servidor Público de Carrera antes de dos años a partir de la entrada en vigor de esta Ley. (Ley del SPC, 2003)

En cumplimiento de esa disposición y complementarias, al personal de mando se le requirieron “siete boletos” consistentes en:

- Certificación de tres capacidades gerenciales (3 boletos)
- Certificación de dos capacidades técnicas adecuadas a las funciones del puesto; podían ser técnicas transversales (comunes a todas las dependencias) o técnicas específicas (diseñadas por SEMARNAT, 2 boletos)
- La capacidad técnica transversal de “Introducción a la Administración Pública Federal” que se aprobaba a través de un curso (un boleto)
- Aprobación de la evaluación del desempeño (un boleto).

El personal de enlace debía cubrir “seis boletos” con lo que era suficiente que certificara dos capacidades gerenciales. Los requisitos se fundamentaban en los artículos 56 y 58 de la Ley.

Artículo 56.- Las capacidades deben ser evaluadas de manera tal que permitan determinar el nivel de dominio del servidor público de carrera en cada una de ellas, en función de los conocimientos, habilidades y actitudes que acredite y los que se hayan definido para el puesto.

La Secretaría, a través de la Unidad, en coordinación con las dependencias establecerá los mecanismos y criterios de evaluación y de certificación de las capacidades gerenciales o directivas y técnicas transversales, así como los de evaluación para las capacidades de visión del servicio público.

Por su parte, los mecanismos y criterios de evaluación y certificación de las capacidades técnicas serán determinados por los respectivos Comités de Profesionalización.

Artículo 58.- Para los efectos del artículo 52 de la Ley, las capacidades en que puede certificarse, como mínimo, un servidor público de carrera en el Sistema, serán las siguientes:

I. Las capacidades gerenciales o directivas establecidas en los lineamientos a que alude la fracción IX del artículo 15 de este ordenamiento;

- II. La capacidad técnica transversal relativa a nociones generales de la Administración Pública Federal, y
- III. Las capacidades técnicas que determinen los Comités de Profesionalización respectivos para el adecuado desempeño del puesto de que se trate, de acuerdo con la descripción del mismo. Estas capacidades no podrán ser menos de dos ni más de cuatro. (Ley del SPC, 2003)

Cada una de las cinco capacidades gerenciales establecidas por el SPC contaba con seis niveles que correspondían a los niveles sujetos al SPC. Para fines de ingreso se debían fijar dos prioritarias a los puestos de enlace y tres a los puestos de mando medio. Para fines de permanencia se suponía iban a ser obligatorias las cinco, aunque esa obligación no se retomó posteriormente.

La certificación de las capacidades se obtenía aprobando con mínimo 7 de calificación los exámenes que diseñó el Centro Nacional de Evaluación (Ceneval) los cuales estaban integrados con alrededor de 80 reactivos de opción múltiple, que se aplicaban en un tiempo definido en centros de evaluación autorizados, todo lo anterior conforme a los lineamientos establecidos.

3.2 Instrumentos utilizados y acciones de capacitación realizadas para la implantación del SPC en SEMARNAT

Entre los primeros retos para la implantación del SPC en la Secretaría de Medio Ambiente estuvo la difusión del SPC, la construcción del Catálogo de Capacidades y la habilitación de los cursos necesarios.

La difusión del SPC se realizó a través de diversos medios que incluyeron conferencias presenciales por parte de la DPDCH, transmisión de teleconferencias en las que se entrevistó a funcionarios de la SFP sobre los lineamientos de reciente publicación, la edición de materiales informativos tanto por parte de la SFP como de la propia SEMARNAT (trípticos, dípticos, carteles, volantes y series de folletos informativos). A partir de 2006 se contó también con un videocurso producido por AECI (la agencia española especializada en educación a distancia) a petición de la SFP.

Por lo que respecta a la asignación de capacidades, aunque idealmente se debía haber partido de la revisión de los perfiles-descripciones de puesto (ver ejemplo en anexo C), para los servidores de libre designación, que era prácticamente la mitad de la plantilla de SEMARNAT, por facilitar el manejo de información y cuestión de tiempo se utilizaron formatos en Excel proporcionados por la SFP, en los que se anotaron las capacidades que debía tener cada puesto y su finalidad (ya fuera para ingreso o permanencia en el sistema), autorizados por el titular de la Unidad Administrativa (Director General o equivalente). El énfasis del análisis estuvo en el puesto, no en el servidor que lo ocupaba.

Las capacidades consisten en los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos, requeridos para el desempeño de un puesto dentro del Sistema, y se clasifican en

- I. De visión del servicio público:
- II. Gerenciales o directivas
- III. Técnicas transversales
- IV. Técnicas específicas

De acuerdo a los “Lineamientos para la descripción, evaluación y certificación de capacidades” publicados en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 16 de diciembre de 2005 se tomaron en cuenta las siguientes definiciones:

Capacidades: Conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos, requeridos para el desempeño de un puesto dentro del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada.

Conocimiento: Información que una persona sabe, entiende, aplica, analiza, sintetiza y/o evalúa sobre un tema, área del saber, disciplina o actividad.

Habilidad: Destreza para realizar eficazmente una tarea o actividad física, mental y/o social.

Actitud: Predisposición favorable o desfavorable de una persona hacia otra o hacia un grupo, hecho, circunstancia, idea, objeto o comportamiento, entre otros.

Comportamiento: Acciones, actos, conductas y/o movimientos observables y/o registrables realizados por una persona.

Aptitud: Afinidad de las capacidades de una persona con aquellas que se requieren para el adecuado desempeño de un puesto.

Perfil de puesto: Aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a la descripción del puesto, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo.

Las capacidades de **visión del servicio público y gerenciales**, fueron las primeras en trabajarse apoyándose en el anexo de los lineamientos.

Así, la Visión del Servicio Público hacía referencia a los valores éticos que poseen y deben practicar los servidores públicos de carrera, a saber:

Integridad

Definición:

Actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad. Fomentar la credibilidad de la sociedad en las instituciones públicas y contribuir a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad.

Descripción.- Comportamientos:

- Asume y cumple consistentemente con sus compromisos.
- Muestra congruencia en sus acciones, actúa de acuerdo a lo que dice.
- Vive y aplica principios éticos en su vida personal y profesional.
- Demuestra lealtad a las instituciones, sin ir más allá de principios éticos.

Transparencia

Definición:

Permitir y garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley.

Hacer un uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.

Descripción.- Comportamientos:

- Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.
- Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades.
- Demuestra que ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.

Rendición de Cuentas

Definición:

Asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad.

Descripción.- Comportamientos:

- Asume las implicaciones de sus actos y la responsabilidad por sus resultados.
- Se comporta en forma austera y sobria (No hace gastos superfluos).

Bien Común

Definición:

Dirigir todas sus decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad.

Descripción.- Comportamientos:

- Se compromete a satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, con interés y cordialidad.
- Trata a las personas con respeto y dignidad, sin discriminar.
- Reconoce, respeta e integra la diversidad.
- Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
- Antepone el bien común al bien particular.

Para evaluar la “Visión del Servicio Público” la SFP diseñó una evaluación en línea, llamada de “Habilidades inter-intra personales”, integrada con preguntas cerradas de opción múltiple, cuya calificación inicialmente se integraba al puntaje obtenido en cada capacidad.

En ese momento se disponía de un curso en línea de “Código de ética” diseñado por SFP, con duración de 3 horas, albergado en la plataforma de Presidencia y que fue obligatorio para todos los servidores públicos. Con el cambio de administración cayó en desuso, aunque se siguieron distribuyendo materiales impresos con su contenido, dado que permitía formar en los valores deseables en el servicio público, relacionándolo con las aspiraciones personales, que deben ser en pro del bien común en cualquier persona que ocupe un cargo público.

Por lo que respecta a las **Capacidades Gerenciales (CG)**, que consisten en los conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general y por el nivel de responsabilidad, deben tener los servidores públicos de carrera para el desempeño de sus funciones; los mismos lineamientos proporcionaron su descripción y posteriormente se difundieron a través de los formatos establecidos por SFP para el Catálogo de Capacidades de la APF. Señalan los comportamientos que cabe esperar de una persona que domina tal capacidad y descripciones de los conocimientos generales y específicos que debe poseer para poder comportarse de tal manera.

Las capacidades gerenciales son:

- Visión estratégica
- Liderazgo
- Orientación a resultados
- Negociación y
- Trabajo en equipo

Se muestran sus definiciones como ejemplo, a partir de lo establecido en los mencionados Lineamientos (SFP, 2005):

Visión estratégica

Definición:

- Identificar tendencias estratégicas, así como sus implicaciones y posibilidades.
- Crear un enfoque a futuro que visualice en forma sistémica oportunidades, amenazas, escenarios y estrategias de largo plazo.
- Anticipar eventos, reconocer fuerzas impulsoras y restrictivas.

Negociación

Definición:

- Lograr acuerdos satisfactorios entre diferentes partes, basándose en el intercambio de argumentos y propuestas veraces, sólidas y consistentes.
- Alinear objetivos, alcanzar soluciones y beneficios mutuos.
- Llegar a un acuerdo entre partes discordantes.
- Intervenir en situaciones de desacuerdo o conflicto en busca de soluciones aceptables para los involucrados.

Liderazgo

Definición:

<ul style="list-style-type: none">• Establecer dirección; asumir e impulsar el compromiso con una visión compartida de futuro.	<ul style="list-style-type: none">• Unir y alinear esfuerzos hacia el servicio y otros objetivos institucionales comunes.
<ul style="list-style-type: none">• Organizar personas, recursos y actividades para lograr los objetivos acordados.	<ul style="list-style-type: none">• Fungir como ejemplo.
<ul style="list-style-type: none">• Persuadir a través de involucrar y motivar a otros; facilitar la acción.	<ul style="list-style-type: none">• Reconocer e incentivar los comportamientos esperados.

Orientación a Resultados

Definición:

<ul style="list-style-type: none">• Garantizar que las metas sean alcanzadas tal como fueron planeadas, con atención y servicio a la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none">• Tomar acción rápida y decisiva.
<ul style="list-style-type: none">• Demostrar perseverancia, determinación y tenacidad.	<ul style="list-style-type: none">• Enfocar todos los recursos hacia el logro de los objetivos acordados.
<ul style="list-style-type: none">• Mejorar la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad.	<ul style="list-style-type: none">• Establece altos estándares personales para su desempeño.

Trabajo en Equipo

Definición:

<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas de trabajo con los demás, proporcionando un marco de responsabilidad compartida.	<ul style="list-style-type: none">• Reconocer la interdependencia entre su trabajo y el de otras personas.
<ul style="list-style-type: none">• Reconocer y aprovechar el talento de los demás, para integrarlos y lograr mayor efectividad en el equipo.	<ul style="list-style-type: none">• Trabajar en cooperación con otros, más que competitivamente.
<ul style="list-style-type: none">• Coordinar el propio trabajo con el de otras personas para el logro de objetivos en común, a través de la colaboración y el intercambio de ideas y recursos.	

En el anexo D se incluyen sus descripciones conteniendo, como se dijo, el comportamiento que hace evidente que se cuenta con tal capacidad, los conocimientos generales y específicos necesarios para dicho comportamiento y el nivel de conocimiento asociado.

A partir de dichas descripciones se desarrollaron los “Perfiles referenciales de validez” o “Matrices de especificaciones” que sirvieron como marco para el diseño de las evaluaciones con fines de certificación, tema que no se ahonda en esta tesis por estar enfocada a otros aspectos.

También a partir de tales descripciones se desarrolló la capacitación. Para las capacidades gerenciales se proporcionaron los cursos que diseñaron proveedores autorizados por SFP a través de @campus, básicamente en línea. En ese momento se criticó que sus contenidos se apegaban poco a las características de la APF y que se habían trasladado del contexto empresarial o de lo que era la oferta académica de nivel educativo superior, sin adaptar su enfoque o contenido, aún cuando hubieran sido aprobados por @campus. Las instituciones educativas contratadas por SEMARNAT fueron Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad Iberoamericana, EPISE (Universidad Panamericana), Universidad La Salle, Santillana Editorial, entre otras, a partir del Catálogo de @campus. Los cursos se impartieron en forma masiva, conforme se expone más adelante.

Cabe mencionar que en 2004 y 2005 había menor dotación de equipos de cómputo con acceso a Internet a comparación de la disponibilidad con que se cuenta actualmente en la Secretaría. Del mismo modo, entre el personal había menores habilidades que a la fecha y aunque se contara con formación universitaria, muchos eran “analfabetas informáticos” o habían desarrollado desiguales habilidades a partir de la práctica laboral. Así que cuando se abrieron los primeros “cursos en línea” fue un reto adicional desarrollar habilidades para el uso de la computadora con fines de capacitación. Para muchos fue su primera experiencia con cursos en línea. Se vencieron tales barreras dando asesoría telefónica, cursos de informática y uso de la PC, hasta

se proporcionó asesoría presencial sobre el acceso a los cursos, lo que ya no es una necesidad tan apremiante como lo fue en ese momento.

En cuanto a las **Capacidades Técnicas Transversales (CTT)** se estableció que consisten en los conocimientos y habilidades que son útiles para la generalidad de los puestos del Sistema, en aspectos o materias tales como nociones generales de la administración pública federal, informática, idiomas u otras.

Ellas fueron definidas por la SFP con el auxilio de paneles de expertos en los que participaron los servidores con mayor conocimiento y experiencia en los aspectos propios de cada capacidad transversal en las distintas dependencias, además de expertos en metodología de evaluación por parte de Ceneval. En algunos casos se ofrecieron cursos para reforzarlas a través de @campus. La mayor parte de los cursos para estas capacidades se realizaron en modalidad presencial, con excepción del curso en línea para “Lenguaje ciudadano” y para “Introducción a la APF”.

Enseguida se enlistan las CTT que fueron definidas, aplicables a toda la APF:

NOMBRE DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS TRANSVERSALES
Actuación jurídica de la autoridad administrativa
Administración de proyectos
Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios
Arquitecturas de computadoras
Atención ciudadana
Auditoría financiera
Auditoría interna
Comunicación social
Consultoría en el sector público
Control de gestión de correspondencia
Control, evaluación y apoyo al buen gobierno
Cultura institucional
Desarrollo de sistemas de información
Dirección estratégica de recursos humanos para agregar valor a la organización
Formación instruccional
Herramientas de cómputo
Lenguaje ciudadano
Programación y presupuesto
Recursos humanos – gestión de la profesionalización de los servidores públicos
Recursos humanos - organización y presupuesto capítulo 1000

NOMBRE DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS TRANSVERSALES
Recursos humanos - profesionalización y desarrollo
Recursos humanos - relaciones laborales, administración de personal y remuneraciones
Recursos humanos - selección e ingreso
Redes de voz datos y video
Servicios generales
Tecnologías de información y comunicaciones

Es necesario aclarar que sólo para algunas de las Capacidades Técnicas Transversales se contó con herramienta de evaluación (11 de 32 CTT) y curso de capacitación, lo que provocó que para algunos puestos se tuvieran que redefinir las capacidades asignadas. Así, por ejemplo, se cambió la de “Cultura Institucional” por “Lenguaje Ciudadano”, aún cuando no estuviera directamente relacionada con las funciones desempeñadas. Esta situación fue frecuente en las Unidades Administrativas dependientes de Oficialía Mayor, en donde no se encontraba de momento una mejor alternativa.

Las **Capacidades Técnicas Específicas (CTE)** consisten en conocimientos y habilidades de carácter técnico-especializado que son requeridos para el desempeño de un puesto en el Sistema. Se estableció que debían ser definidas por cada dependencia en función de sus atribuciones particulares.

Con el propósito de capacitar y certificar a los SPPC en los contenidos requeridos para cumplir las funciones sustantivas de la SEMARNAT, se llevó a cabo la identificación de 39 “Capacidades Técnicas Específicas” (CTE) mediante la integración de 16 paneles de expertos en los que participaron las diferentes Unidades Administrativas de la Secretaría. Con ellas, utilizando el formato establecido, se integró y registró ante la SFP el Catálogo de Capacidades Técnicas Específicas de los Servidores Públicos de SEMARNAT, mismas que forman parte del Catálogo de Capacidades de la APF, el cual está integrado con las capacidades de todas las dependencias. Se enlistan enseguida los nombres de las CTE de SEMARNAT.

NOMBRE DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS ESPECÍFICAS
Administración de la calidad del aire
Administración de la contaminación del aire
Administración de programas de subsidio en la SEMARNAT

NOMBRE DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS ESPECÍFICAS
Análisis del desarrollo sustentable
Aplicación de los sistemas de gestión de la calidad y de mejora continua en los procesos de gestión ambiental
Aspectos económicos ambientales del sector primario
Aspectos económicos para el fomento ambiental
Aspectos económicos y de riesgo para la normatividad y el fomento ambiental
Aspectos jurídicos ambientales del sector primario
Aspectos jurídicos para la elaboración de instrumentos normativos en el sector ambiental
Aspectos legales, económicos y ambientales de la industria minera
Aspectos técnico ambientales en el sector primario
Aspectos técnicos y normativos del sector energía
Caracterización de sistemas ambientales
Conceptos y principios básicos sobre ecología
Conservación y aprovechamiento de la vida silvestre
Derecho ambiental aplicado al manejo de materiales peligrosos y residuos
Estrategia internacional en materia ambiental
Género y medio ambiente
Gestión en materia de vida silvestre
Gestión para el desarrollo forestal sustentable
Gestión sobre materiales peligrosos, administración de riesgos y remediación de sitios contaminados
Impactos económicos de la regulación ambiental
Manejo de recursos naturales y planeación ambiental
Normalización ambiental
Normatividad ambiental
Normatividad para la gestión forestal
Planeación y evaluación de políticas públicas para el desarrollo sustentable
Política ambiental internacional
Principios de política ambiental
Principios jurídico administrativos del procedimiento de evaluación del impacto ambiental
Principios técnico jurídicos del proceso de evaluación de impacto ambiental
Principios y conceptos fundamentales aplicados a la gestión ambiental
Procedimiento administrativo de normalización ambiental
Diseño de proyectos de educación ambiental para la sustentabilidad
Sistemas de calidad dentro de la gestión ambiental

La capacitación para las CTE fue variable. Algunas se realizaron en modalidad presencial, también se habilitaron cursos en línea para las que fueron asignadas a mayor número de puestos:

- Manejo de recursos naturales y planeación ambiental
- Planeación y evaluación de políticas públicas para el desarrollo sustentable
- Normatividad ambiental
- Principios y conceptos fundamentales aplicados a la gestión ambiental
- Diseño de proyectos de educación ambiental para la sustentabilidad
- Género y Medio Ambiente

En el anexo D se muestra la descripción de algunas CTE y CTT, así como algunos ejemplos de los instrumentos descritos.

3.3 Capacitación realizada en la SEMARNAT para la implantación del SPC

En la SEMARNAT posterior a la publicación de la Ley y su Reglamento se dio un fuerte impulso tendiente a lograr la implantación del SPC a su interior.

En esta perspectiva se creó el “Centro de Evaluación de Capacidades” que permitió la participación del personal de la Secretaría en los diferentes ejercicios de evaluación piloto y de autodiagnóstico con los que se validaron las “herramientas de evaluación”, concluidos en mayo de 2006 así como la aplicación regular de evaluaciones con fines de certificación desde esa fecha, contando con el apoyo de Instituciones Educativas de nivel superior (Universidad Autónoma Metropolitana y Universidad Autónoma de Chapingo).

El proceso de aplicación de evaluaciones inició con las necesarias para la certificación de capacidades gerenciales. Para junio de 2006 se llevaba un avance de 262 SPPC que habían aprobado y certificado las evaluaciones de tres capacidades gerenciales.

El derecho del personal de libre designación a ser capacitado previamente a la certificación se cumplió de acuerdo con los lineamientos de la SFP. La capacitación con fines de certificación para las CTE se realizó a partir de 2006, mientras que la capacitación para las capacidades gerenciales y la técnica transversal de APF inició desde 2005.

Para julio 2006 habían aprobado cursos gerenciales 5,919 participantes en puestos de carrera (SPPC) y 1045 la CTT sobre la APF utilizando los cursos ofrecidos en @campus. El número de servidores capacitado y el porcentaje de avance respecto al total de servidores públicos en puestos de carrera (SPPC o “libre designación” por art. 3° transitorio del Reglamento) a quienes les

correspondía certificar cada capacidad, según lo determinó cada UR al asignarla a los puestos, se distribuía conforme se muestra en el cuadro 4:

Cuadro 4.
AVANCES EN LA CAPACITACIÓN PARA CAPACIDADES GERENCIALES Y TÉCNICA TRANSVERSAL “APF” A TRAVÉS DE @CAMPUS A JULIO DE 2006

CURSADOS Y APROBADOS	Orientación a Resultados	Trabajo en Equipo	Visión Estratégica	Negociación	Liderazgo	Introducción a la Administración Pública Federal
Capacidad requerida a:	Enlaces y mandos	Enlaces y mandos	Personal de mando	Personal de mando	Personal de mando	Enlaces y mandos
Jul. 2006	1,422	1,022	1,364	38	2,073	1,045
Avance	78%	75%	78%	58%	65%	56%

Fuente: Basado en SEMARNAT, DSPC “Avances en la implantación del Servicio Profesional de Carrera” julio 2006

Se observa que se había logrado una notable respuesta en cuanto a capacitación, estando tres de las capacidades más numerosamente asignadas arriba del 75% y la CTT de Administración Pública Federal con más del 50%. Las que menos avance llevaban eran las menos frecuentes, que correspondían a servidores con niveles de mando, estando con 58% para Negociación y 65% para Liderazgo.

Desde la perspectiva de la certificación, es decir, de “los boletos” o requisitos cubiertos, los avances logrados a julio de 2006 para un total de 1,610 puestos sujetos al SPC eran:

Cuadro 5.
AVANCES EN LA CERTIFICACIÓN PARA EL SPC REPORTADOS A JULIO DE 2006

Nivel	0 Boletos	1 Boleto	2 Boletos	3 Boletos	4 Boletos	5 Boletos	6 Boletos	7 Boletos	Total
Nivel 1	7	186	167	63	66				489
Nivel 2 a 6	7	330	280	126	196	182			1,121

Fuente: Basado en SEMARNAT, DSPC “Avances en la implantación del Servicio Profesional de Carrera”, julio 2006

Se puede observar que el avance era cuando mucho la mitad respecto al total de requisitos establecidos por nivel, pero evidentemente se iba avanzando. En ese momento había credibilidad y aunque no se tuviera certeza de cómo se

llevarían a la práctica algunos “detalles”, se tenía la respuesta favorable de la mayoría de los servidores.

Junto con el cambio de sexenio se dieron cambios en la estructura organizacional de SEMARNAT. La Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano (DCDCH) que había sido el área encargada de la difusión del SPC y de las primeras acciones de capacitación y certificación, se convirtió en Dirección para el Servicio Profesional de Carrera (DSPC) al fusionarse con otras Direcciones de Área, reducirse el número de plazas de mando medio y nombrarse un nuevo titular. No obstante, se continuaron los esfuerzos de implantación del SPC.

Poco después, la Dirección de Área de la recién creada DSPC quedó vacante al promoverse al Director de Área como Director General y una Subdirectora fue nombrada “encargada” de la Dirección de Área. Esto no representó mayor problema pues dicha Subdirectora había sido responsable de la planeación de acciones de capacitación desde que se publicó la Ley por lo que dio continuidad a las acciones.

Posteriormente el funcionario que ocupaba la DGDHO pasó a la SFP y se nombraron nuevos Director General y de Área.

La Subdirectora que fungía como encargada de la DSPC al entrar el nuevo Director de Área salió de la SEMARNAT, a pesar de que había cubierto 6 de los 7 boletos establecidos y estaba prácticamente a punto de obtener su nombramiento como servidor público de carrera titular. Todo esto causó desánimo y dudas ante la credibilidad de la “estabilidad en el empleo” buscada por el SPC que llevaría supuestamente a que el personal calificado y comprometido no se vería afectado con los cambios de administración.

En febrero de 2007 se identificaban los siguientes avances y necesidades de capacitación, según lo reportado por la entonces Subdirección de Certificación y Capacitación:

Cuadro 6.

AVANCES EN CAPACITACIÓN Y CERTIFICACION PARA LAS CAPACIDADES GERENCIALES Y LA CTT INTRODUCCION A LA APF A 2007

NOMBRE DE LA CAPACIDAD	Tipo	Asignadas en 2007	Aprobados	Certificados a feb 2007	Falta certificar	Necesidades de Capacitación		
						Tipo de Ingreso		
						Art. 3	Concurso	Gabinete de Apoyo
Liderazgo	CG	369	278	257	112	75	25	12
Negociación	CG	53	35	35	18	11	2	5
Orientación a resultados	CG	1625	1318	1147	478	361	80	37
Trabajo en equipo	CG	1129	881	763	366	292	52	22
Visión estratégica	CG	741	528	409	332	228	75	29
Subtotal Capacidades Gerenciales		3917	3040	2611	1306	967	234	105
Introducción a la Administración Pública Federal	CTT	1643	1178	1163	480	344	89	47

Fuente: Elaboración propia a partir del Reporte de la Subdirección de Certificación, febrero 2007

En este cuadro se aprecia que en términos globales poco más de dos terceras partes de los servidores habían aprobado los cursos para las capacidades gerenciales asignadas (78%) y casi igual número había logrado certificarlas (67%), después de la capacitación recibida. Una proporción semejante había cubierto el curso de Introducción a la APF (72%). Siendo este considerable avance objeto de reconocimiento dentro de la APF.

Sin embargo, respecto al año anterior, algunas cifras son incluso menores pues con el cambio de administración y programas de “retiro voluntario”, muchos de los que habían sido capacitados el año anterior, ya no se encontraban en la Secretaría y no se les podía contabilizar en términos de avance para una meta, por ser una cifra que sólo considera al personal activo en un momento dado.

Se aprecia también que de quienes estaban en artículo 3, SPPC, sumaban poco menos de mil por certificar y se notaba que alrededor de la 3ª parte de este número (se pueden estimar alrededor de 90 servidores), habían ingresado por concurso, mientras que como Gabinete de Apoyo apenas eran 100 (se pueden estimar alrededor de 35 servidores).

Las capacidades técnicas específicas más frecuentemente asignadas en 2006 fueron Manejo de recursos naturales para 535 servidores, Principios y conceptos fundamentales aplicados a la gestión ambiental, para 388 y Análisis del Desarrollo Sustentable para 318, conforme se muestra a continuación:

Cuadro 7.

CAPACIDADES TÉCNICAS ESPECÍFICAS MÁS FRECUENTEMENTE ASIGNADAS (2006)

Capacidad Técnica Específica	No. de puestos a que se asignó
Análisis del desarrollo sustentable	535
Principios y conceptos fundamentales aplicados a la gestión ambiental	388
Manejo de recursos naturales y planeación ambiental	318
Planeación y evaluación de políticas públicas para el desarrollo sustentable	252
Normatividad ambiental	187
Aplicación de los sistemas de gestión de la calidad y de mejora continua en los procesos de gestión ambiental	84
Gestión en materia de vida silvestre	79
Conservación y aprovechamiento de la vida silvestre	78
Principios Técnico Jurídicos del Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental	68
Caracterización de Sistemas Ambientales	59
Conceptos y principios básicos sobre ecología	54

Fuente: Basada en reporte de la Subdirección de Certificación del 23 de febrero de 2007

Cabe hacer notar la gran diferencia en números de puestos a los que fueron asignadas las capacidades. Mientras que las gerenciales como Trabajo en equipo y Orientación a resultados fueron asignadas a más de mil puestos al ser consideradas de aplicación general a todos los puestos sujetos al SPC en la SEMARNAT, ninguna de las técnicas específicas o técnicas transversales llegó a ese número, dado que se ligaban a las actividades específicas propias de puestos o áreas de la Secretaría.

La más frecuente de las técnicas ascendió a 535 y de las transversales a 215, para Lenguaje Ciudadano. La que siguió en importancia de las capacidades técnicas transversales fue Programación y Presupuesto (197 puestos):

Cuadro 8.

CAPACIDADES TÉCNICAS TRANSVERSALES MÁS FRECUENTEMENTE ASIGNADAS

Capacidad Técnica Transversal	No. de puestos a que se asignó
Lenguaje ciudadano	215
Programación y presupuesto	197
Recursos humanos - relaciones laborales, administración de personal y remuneraciones	140
Servicios generales	109
Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	106
Administración de proyectos	53
Auditoría interna	49
Tecnologías de información y comunicaciones	38

Fuente: Basada en reporte de la Subdirección de Certificación del 23 de Febrero de 2007

Se ha comentado que aunque se tuvo la intención de que las capacidades se adaptaran a las funciones requeridas por los puestos, se dieron reasignaciones a finales de 2006 e inicios de 2007, al carecer de las herramientas de

evaluación necesarias para certificar las capacidades y tenerse que optar por otra. Así, en el caso de las CTT, para 2007 quedaron Manejo de Recursos Naturales para 624 servidores y Análisis del Desarrollo Sustentable para 486 como las más frecuentemente asignadas, mientras que la de Principios y conceptos fundamentales de la gestión ambiental no quedó asignada a servidor alguno en ese año. En el caso de las CTT sucedió lo mismo con la capacidad de Cultura Institucional, muchos de quienes la tenían optaron por Lenguaje Ciudadano aunque no se ajustara exactamente a sus labores prioritarias (por ejemplo, los adscritos a la Dirección General de Programación y Presupuesto).

Por otra parte no se contó con capacidades como “Calidad en el servicio” que hubiera sido una capacidad transversal, y lo más aproximado en contenido fue cubierto por la capacidad “Aplicación de los sistemas de calidad y de mejora continua en los procesos de gestión ambiental”, aunque su nombre no revelaba de primera intención el carácter de su contenido y fue asignada a 66 puestos.

Finalmente, para choferes y personal de servicios sujetos al SPC fue un verdadero problema pues ni su perfil ni sus labores correspondían a las capacidades contenidas en el Catálogo. Esta se cubrió hasta 2010.

En el anexo E se muestra el número de servidores para cada tipo de capacidad técnica en febrero de 2007, cuando había concluido la “reasignación” y fue el panorama que prevalecía para 2010.

Así las cosas, queda como tema para reflexión: ¿hay algo específico en el Sector Ambiental, común a la mayoría de los puestos, que se deba fomentar para que justamente los servidores de SEMARNAT puedan cumplir su tarea de promoción de una cultura amigable con los recursos naturales y el desarrollo sustentable? De otra forma, ¿cómo se podría alcanzar?

Puede ser justificado y válido el esfuerzo de tener las numerosas capacidades definidas por las Unidades Administrativas, sin embargo ¿es suficiente esto para lograr mayor integración y fuerza como institución? Por otra parte, ¿es posible brindar capacitación para un elevado número de capacidades

asignadas a grupos de trabajo relativamente pequeños? Responderé a esas preguntas en la parte de propuestas de esta tesis.

En septiembre de 2007 se publicó un nuevo Reglamento de la Ley de SPC y se modificaron los requisitos para obtener nombramiento. Cambió la denominación de las capacidades que pasaron a ser “Capacidades profesionales” y “Capacidades de Desarrollo Administrativo y Calidad” en los siguientes términos (pongo negritas en los aspectos más importantes relacionados con el tema de esta tesis):

Artículo 25.- Cuando con motivo de una reestructuración en la Administración Pública Federal se transfieran recursos humanos, cuyos puestos proceda incorporar al Sistema en términos de las disposiciones aplicables, los servidores públicos que los ocupen serán considerados como de libre designación por un plazo máximo de dos años, durante el cual el Comité Técnico de Profesionalización de que se trate, deberá realizar las acciones que correspondan a efecto de que estén en posibilidad de obtener su nombramiento como servidores públicos de carrera, mediante:

I. La acreditación del resultado satisfactorio en por lo menos una evaluación anual de desempeño, así como la aprobación de las evaluaciones **en desarrollo administrativo y calidad** previstas en este Reglamento, o

II. La acreditación de que resultó ganador en el concurso del puesto que ocupa, conforme a lo previsto por este Reglamento.

Para efectos de la fracción I, la Secretaría en coordinación con las dependencias involucradas, establecerá los mecanismos para la elaboración y aplicación de las **evaluaciones de desarrollo administrativo y de calidad** correspondientes.

Si a la conclusión del plazo máximo de dos años, los servidores públicos a que se refiere este artículo no han obtenido su nombramiento como servidores públicos de carrera por causas imputables a su persona, la dependencia deberá sujetar los puestos a concurso y en caso de que éstos no resulten ganadores, cesarán en sus funciones...

Artículo 46.- Los Comités Técnicos de Profesionalización, a través de las DGRH, deberán actualizar, en el Registro, la trayectoria de cada servidor público de carrera y los puntajes individuales que obtenga a través de las siguientes acciones:

I. **La capacitación que reciba para el mejor desempeño de las funciones que realiza en el puesto que ocupa**, conforme a los planes establecidos por el Comité Técnico de Profesionalización y autorizados por la Secretaría;

II. **La certificación de capacidades en desarrollo administrativo y calidad**, de conformidad con los lineamientos que expida la Secretaría y los planes de capacitación que a tal efecto sean establecidos por la misma;

III. La certificación de capacidades para el mejor desempeño de otros puestos del Sistema, impartidos por dependencias distintas;

IV. Otros estudios que hubiera realizado el servidor público;

V. Los resultados de la evaluación de su desempeño, obtenidos en los términos previstos en este Reglamento y en los lineamientos que al efecto expida la Secretaría, incluyendo el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto que ocupa, sus contribuciones al cumplimiento de los objetivos del área en la que preste sus servicios y sus aportaciones institucionales, y

VI. El cumplimiento de su plan de carrera y la experiencia acumulada en el servicio público.

Con el nuevo Reglamento de SPC se facultó a las dependencias para diseñar su capacitación y evaluación, una vez que se obtuviera el registro de las nuevas capacidades. No obstante, si un servidor de libre designación deseaba obtener su nombramiento conforme al Reglamento anterior, podía hacerlo:

Quinto transitorio.- Los servidores públicos que a la entrada en vigor de este Reglamento se encuentren ocupando puestos del Sistema sin haber obtenido su nombramiento como servidores públicos de carrera, podrán optar, previa notificación que por escrito realicen al Comité Técnico de Profesionalización que corresponda, por alguno de los procedimientos siguientes:

I. Concluir su proceso de certificación de ingreso, **con base en las reglas vigentes al momento en que lo iniciaron;**

II. Acreditar el **resultado satisfactorio en por lo menos una evaluación anual de desempeño, así como la aprobación de las evaluaciones en desarrollo administrativo y calidad** previstas en este Reglamento, o

III. Resultar ganador en el concurso del puesto que ocupa, conforme a lo previsto por este Reglamento.

Si al término de los tres años siguientes, contados a partir de la fecha de entrada en vigor de este Reglamento, los servidores públicos no han obtenido su nombramiento como servidores públicos de carrera, el puesto que desempeñan se sujetará a concurso en términos del presente ordenamiento, por lo que en caso de no participar o de participar y no resultar ganadores, cesarán en sus funciones.

Esto significaba que los planteamientos iniciales sólo serían exigidos a quienes hubieran optado por la Fracción I y que el resto cubriría los requisitos del nuevo Reglamento. Por otra parte, el CTP de la SEMARNAT tomó el acuerdo de que todas las capacidades eran profesionales y de desarrollo administrativo y calidad. Esto permitió que se pudieran contabilizar la certificación de cualquiera de las capacidades asignadas al puesto con fines de obtención de nombramientos.

Para fines de abril de 2010, se tenían los siguientes avances. Todos los cuadros son elaboración propia:

CUADRO 9.

AVANCES EN LA OBTENCIÓN DE NOMBRAMIENTOS COMO SERVIDOR PÚBLICO DE CARRERA A ABRIL DE 2010

TIPO DE INGRESO AL SPC	No.	Nombramiento	No.	Fracción	No
Libre designación (Art. 3)	1003				
		Art. 3 con nombramiento	709		
		Art. 3 sin nombramiento	294	Fracción I	206
				Fracción II	83
				No eligieron	5
Ingresaron por concurso	536				
SERVIDORES SUJETOS A SPC	1539				

FUENTE: Elaboración propia a partir del "Reporte 5" del 26-04-2010

Datos que reflejan que de los 1,744 servidores que se tenía identificados en 2007 como sujetos al SPC, para abril de 2010 quedaban activos 1003 servidores de libre designación. Habían obtenido su nombramiento 709. Se tenían en ese momento 536 servidores públicos de carrera que habían ingresado por ganar un concurso, ya fuera que se tratara de personal que venía trabajando en SEMARNAT y hubiera ganado el concurso por una vacante obteniendo así un ascenso, o que se tratara de personal de nuevo ingreso. En todo caso, se habían reducido plazas al pasar de 1,744 a 1,539.

Resalta que quedaban 294 servidores de “libre designación” para quienes iba a vencer el plazo establecido para obtener su nombramiento y que podían quedar sin trabajo de no cubrir los requisitos, ya fueran los establecidos por la Fracción I (206) o la Fracción II (83). Es decir, cerca de 300 servidores públicos aún no cubrían los requisitos necesarios para lograr su titularidad en el SPC.

Haciendo un análisis detallado a inicios de abril de 2010, considerando solamente las cinco capacidades gerenciales, técnicas específicas o transversales a certificar por el personal que aún no obtenía su nombramiento, la situación era:¹

CUADRO 10.

AVANCES EN LA CERTIFICACIÓN DE CAPACIDADES DE QUIENES NO HABÍAN OBTENIDO SU NOMBRAMIENTO

AVANCE EN CERTIFICACIÓN	SP	Capacidades Certificadas					
		0	1	2	3	4	5
Art. 3, Fracción I	221	52	34	44	47	31	13
Art. 3, Fracción II	84	33	20	7	15	9	
Art. 25	9	1	2	2	4		

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del "Reporte 5" del 26-04-2010

Se puede ver que era una situación crítica pues a pesar de todos los esfuerzos realizados por años, más de 120 servidores tenían cuando mucho una capacidad certificada y debían tener por lo menos tres, en el caso de optar por la Fracción II que era la más flexible.

¹ El personal por art. 25 es el que había quedado en el SPC como resultado de una modificación de la estructura organizacional.

Sin embargo, esta situación no era exclusiva de SEMARNAT y ante la presión del riesgo que representaba que numerosos trabajadores quedaran sin su empleo, la SFP emitió nuevas disposiciones que permitieron la obtención de nombramientos con menor número de capacidades certificadas (hasta tres y no cinco) al cambiar a “Fracción II” y/o tomando en cuenta la evaluación del desempeño de varios años (SFP, Oficios Circulares de enero y julio de 2010). Disposiciones que fueron avaladas por el Comité Técnico de Profesionalización de SEMARNAT.

Esto permitió que prácticamente la totalidad de los servidores de libre designación obtuvieran su nombramiento y creó un margen de tiempo para obtener las “recertificaciones” necesarias. Los comentarios “de pasillo” al respecto fueron en dos sentidos:

- Por una parte quienes estaban angustiados por no reunir los requisitos para su nombramiento se sintieron aliviados. Algunos agradecieron y otros se jactaron pues “desde el principio sabían que no se les podía correr ni hacerles nada” por considerar que sus derechos laborales eran afectados por la Ley de SPC.
- Por otra parte, quienes se habían esforzado oportunamente por hacer sus cursos, evaluaciones, etc. se sintieron defraudados poniendo en duda la seriedad de la normatividad establecida y la credibilidad del área de SEMARNAT encargada de su aplicación. Se hicieron comentarios sarcásticos respecto a la inconsistencia mostrada tales como “se las regalaron”, la “pusieron de oferta”, para qué te esfuerzas si al final dan prórroga o cambian las cosas.

Así las cosas, el esfuerzo de “profesionalización” quedó un poco en entredicho, haciendo ver que no bastan las disposiciones técnicas o legales, sino que para materializar un proyecto se deben tomar en cuenta las fuerzas políticas, económicas y hasta humanas que pueden influir en un sentido o en otro.

Por ejemplo, ya en varias ocasiones se ha puesto en tela de juicio la validez legal del Servicio Profesional de Carrera y la justificación de la función que realiza la SFP, que ha estado amenazada de desaparición.

Por si fuera poco, dentro de la SEMARNAT se ha presentado una remolina de cambios institucionales que han influido en la crítica situación que se tenía a mediados de 2010, algunas de las cuales ya fueron mencionadas:

- a) Cambio de la estructura, dejando de ser Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal por Dirección de Servicio Profesional de Carrera con la consecuente reducción de plazas en 2005
- b) Transformación de la Dirección de Servicio Profesional de Carrera a Dirección de Profesionalización y Desarrollo de Capital Humano. Salida de la encargada de la Dirección de Área en 2006
- c) Incorporación de un nuevo titular a la DPDCH que dejó sus funciones tras una investigación a la Oficialía Mayor y a la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización por parte del Órgano Interno de Control. Estos funcionarios también dejaron sus puestos en 2007.
- d) Cambios en las subdirecciones de la DPDCH, que separaron la función de capacitación para el SPC de la definición y descripción de capacidades, así como del diseño de herramientas de evaluación y aplicación de las mismas con fines de certificación
- e) Incorporación de una nueva titular a partir del tercer cuatrimestre de 2007, cuando ya no había presupuesto disponible
- f) Epidemia H1N1 en 2009 que hizo suspender los cursos presenciales
- g) Nombramiento de una nueva Directora General de Desarrollo Humano a fines de 2008 por art. 34, al parecer de un equipo diferente al de la entonces Directora de área.
- h) Salida de la Directora General y nombramiento del Director General de Informática y Telecomunicaciones como encargado de la DGDHO
- i) Incorporación de nuevas titulares en la Dirección de Área en 2010 y en la Dirección General en 2011.

Independientemente de dichos cambios, desde el punto de vista de la pedagogía y la importancia de la capacitación, es interesante hacer un análisis de la forma en que variaron en el periodo 2006 – 2010 la asignación de capacidades, los avances en certificación y la capacitación proporcionada.

Presento a continuación algunos cuadros de elaboración propia que dan cuenta de dicha evolución. Me baso en documentos y archivos de trabajo internos de la DPDCH y sus antecesoras (DCDCH, DSPC), así como en reportes de la Base de Acciones de Capacitación:

En cuanto a la capacidad técnica transversal obligatoria “Nociones Generales de la Administración Pública Federal” se alcanzó:

CUADRO 11.
SERVIDORES PÚBLICOS CAPACITADOS PARA LA CTT "INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL"

NOMBRE DE LA CAPACIDAD	Asignada 2006	Capacitados en 2006	Capacitados en 2007	Capacitados en 2008	Capacitados en 2009	Capacitados en 2010	TOTAL Capacitados a 2010
Introducción a la Administración Pública Federal	1824	1500	84	77	43	183	1887

Fuente: Elaboración propia a partir de datos disponibles en la Base de Capacitación, SAEC

Esta capacidad de acuerdo a las disposiciones iniciales de SFP se certificaba con la acreditación del curso ofrecido a través de @campus. Se trataba de un curso de 40 horas que tenía el mismo contenido independientemente de la institución educativa superior con la que se tomara.

Posteriormente, cuando SFP reemplazó la capacitación de @campus para esta capacidad por un CD autoadministrable con duración de 4 horas, el CTP de SEMARNAT autorizó un curso propio de 40 horas impartido por la UAM Xochimilco para el mismo fin, con el nombre “Nociones Generales de la Administración Pública Federal”, cuyo alcance se muestra en el cuadro 11.

Conforme se puede apreciar, el total de capacitados en el periodo rebasó el número de servidores inicialmente contemplado al llegar a un total de 1887 respecto de 1824 en 2006. Sin embargo, sólo fue contabilizada como curso realizado para quienes optaron por Fracción I a pesar de ser una capacidad certificada de acuerdo a lo aprobado por el CTP.

A continuación se muestra el esfuerzo realizado en materia de capacitación en SEMARNAT en relación con los avances en certificación para las capacidades gerenciales:

CUADRO 12.
SERVIDORES PÚBLICOS CAPACITADOS PARA LAS CAPACIDADES GERENCIALES

NOMBRE DE LA CAPACIDAD	Asignada 2006	TOTAL Capacitados 2005 - 2010	Certificados a 2007	Asignada en 2010	Certificados en 2010	Sin certificar en 2010
Visión estratégica	1405	1758	409	1513	932	581
Trabajo en equipo	1249	1364	763	1267	797	470
Liderazgo	402	733	257	474	295	179
Orientación a resultados	1807	1898	1147	1868	1172	696
Negociación	65	347	35	83	49	34

Fuente: Elaboración propia a partir de datos disponibles en la Base de Capacitación SAEC a mayo de 2010 y del "Reporte 5" de abril de 2010

Como se puede apreciar, el número de capacitados prácticamente rebasó el número de puestos a los que se había asignado la capacidad y sin embargo no todos los servidores habían logrado certificarlas.

Pudiera influir en esto la rotación del personal, diferencias entre los contenidos ofrecidos en los cursos y los conocimientos evaluados en las herramientas de evaluación, el tiempo transcurrido entre la capacitación y el momento en que se presentó la evaluación con fines de certificación, bajos rendimientos en términos de aprendizaje durante la capacitación (en 2005 se registraron a quienes no aprobaron pues el curso se pagó y contó como capacitado) o incluso falta de habilidades para presentar evaluaciones en línea con reactivos de opción múltiple, desinterés, exceso de trabajo para presentar las evaluaciones; deficiencias en la construcción de los instrumentos de evaluación, u otras. No hay datos suficientes para aseverar lo que realmente pudiera haber influido.

Respecto a las capacidades técnicas transversales y técnicas específicas también quedaban servidores que no habían logrado certificar las capacidades asignadas a sus puestos, aunque no todos habían participado en la capacitación ofrecida.

Se hizo un análisis considerando los que no habían certificado de acuerdo a lo asignado a los puestos. De acuerdo a los datos presentados, se observa que en general la capacitación cubrió sólo parte de los puestos. En algunos casos la capacitación rebasó la necesidad pero no todos lograron certificarse.

CUADRO 13.

SERVIDORES PÚBLICOS CAPACITADOS PARA LAS CAPACIDADES TÉCNICAS TRANSVERSALES

NOMBRE DE LA CAPACIDAD	Asignada 2006	TOTAL Capacitados 2006 - 2010	Certificados a 2007	Asignada en 2010	Certificados en 2010	Sin certificar en 2010	Fracción I
Actuación jurídica de la autoridad administrativa	0	0		8	0	8	0
Administración de proyectos	53	21	11	45	14	31	4
Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	106	63	46	98	46	52	10
Arquitecturas de computadoras	7	0	0	6	2	4	1
Atención ciudadana	32	11	10	24	7	17	2
Auditoría financiera	2	0	0	1	0	1	0
Auditoría interna	49	54	23	41	26	15	0
Comunicación social	2	0	0		0		0
Control de Gestión de correspondencia	3	5	0	1	0	1	0
Control, evaluación y apoyo al buen gobierno	34	11	19	29	21	8	0
Consultoría en el sector público	1	0	0		0		0
Cultura institucional	5	0	0	1	1		0
Desarrollo de sistemas de información	10	0	0	10	3	7	0
Dirección estratégica de recursos humanos para agregar valor a la organización	2	0	2	2	2		0
Formación Instruccional	8	28	2	4	2	2	1
Herramientas de cómputo	7	0	0	1	0	1	0
Lenguaje ciudadano	215	647	66	240	131	109	22
Programación y presupuesto	197	89	114	185	115	70	9
Recursos humanos - gestión de la profesionalización de los servidores públicos	0	0	2		0		0
Recursos humanos - organización y presupuesto capítulo 1000	25	5	9	16	10	6	2
Recursos humanos - profesionalización y desarrollo	42	12	16	15	12	3	0
Recursos humanos - relaciones laborales, administración de personal y remuneraciones	140	25	66	124	70	54	10
Recursos humanos - selección e ingreso	10	14	5	13	3	10	2
Redes de voz datos y video	15	0	0	17	2	15	3
Servicios generales	109	46	66	94	52	42	13
Tecnologías de información y comunicaciones	38	0	0	9	3	6	0
Transparencia y acceso a la información gubernamental	0	0		15	13	2	0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos disponibles en la Base de Capacitación SAEC a mayo de 2010 y del "Reporte 5" de abril de 2010

Se aprecia que algunas capacidades y las herramientas de evaluación diseñadas tuvieron un alto grado de dificultad. Tal situación se presentó en "Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios", "Servicios generales", "Administración de proyectos", "RH-relaciones laborales, administración de personal y remuneraciones" que fueron diseñadas integrando muchos de los procesos relacionados con el tema, aún cuando las funciones de los servidores estuvieran relacionadas con alguno de los subprocesos. Así, por ejemplo, sólo una Dirección de Área está relacionada con las contrataciones, pero la evaluación requería conocer todo el proceso aunque se estuviera encargado de la administración de inventarios. Lo mismo pasaba con

relaciones laborales en donde quizás se conocía lo relacionado con política laboral, pero se desconocía lo relacionado con nómina y remuneraciones o viceversa. En servicios generales se capacitaron 46, certificaron 52, pero quedaban 42 por certificar.

Respecto a Lenguaje Ciudadano asignada a 240 puestos, la habían certificado 131 y quedaban por certificar 109, a pesar de que más de 600 servidores habían participado en la capacitación ofrecida debido a una disposición que llevó a que el personal de delegaciones realizara dicho curso que también se abrió a personal operativo. Algunos servidores comentaron que los reactivos de la evaluación eran de muy difícil comprensión y que poco se relacionaban con el curso impartido.

Algunos comentarios hicieron notar que si el requerimiento era desarrollar las habilidades de redacción clara por parte de los servidores, se debería ofrecer otro tipo de capacitación que permitiera recibir retroalimentación para corregir y mejorar la redacción de textos.

Esto representa un área de oportunidad sobre el enfoque de la capacitación en relación a la descripción de las capacidades. Además que permite apreciar la necesidad de enfocar el tipo de personal que tiene asignadas las capacidades y el reto al que se enfrentaron los servidores sujetos al SPC tanto para capacitarse como para lograr su certificación. Entre los puestos a los que se asignó estas capacidades están los enlaces administrativos, personal relacionado con supervisión de mantenimiento, choferes, secretarias, personal de ventanilla, encargados de almacén, archivo, etc.

La mayor parte de las capacidades fueron cubiertas con capacitación presencial, con excepción de Lenguaje Ciudadano, para el que se ofreció un curso en línea.

Respecto a las capacidades técnicas específicas, ésta era la situación

CUADRO 14.
SERVIDORES PÚBLICOS CAPACITADOS PARA LAS CAPACIDADES TÉCNICAS ESPECÍFICAS

NOMBRE DE LA CAPACIDAD	Asignada 2006	TOTAL Capacitados 2006 - 2010	Certificados a 2007	Asignada en 2010	Certificados en 2010	Sin certificar en 2010	Sin certif. Fracción I
Administración de la calidad del aire	17	20	17	17	11	1	0
Administración de la contaminación del aire	16	37	14	18	11	2	1
Administración de programas de subsidio en la SEMARNAT	7	6	6	7	5	2	0
Análisis del desarrollo sustentable	535	299	332	503	336	81	23
Aplicación de los sistemas de gestión de la calidad y de mejora continua en los procesos de gestión ambiental	84	61	53	66	43	23	5
Aspectos económicos ambientales del sector primario	9	0	1	8	4	4	1
Aspectos económicos para el fomento ambiental	21	26	20	18	9	9	0
Aspectos económicos y de riesgo para la normatividad y el fomento ambiental	13	12	9	15	6	9	0
Aspectos jurídicos ambientales del sector primario	12	5	9	12	2	10	0
Aspectos jurídicos para la elaboración de instrumentos normativos en el sector ambiental	18	30	19	16	8	8	0
Aspectos legales, económicos y ambientales de la industria minera	13	8	11	12	6	6	0
Aspectos técnico ambientales en el sector primario	16	16	9	14	5	9	0
Aspectos técnicos y normativos del sector energía	14	7	12	13	7	6	0
Caracterización de Sistemas Ambientales	59	57	57	56	37	19	0
Conceptos y principios básicos sobre ecología	54	21	29	37	24	13	0
Conservación y aprovechamiento de la vida silvestre	78	49		75	33	42	4
Derecho ambiental aplicado al manejo de materiales peligrosos y residuos	41	62	38	41	28	13	0
Diseño de proyectos de educación ambiental para la sustentabilidad	36	24	4	29	15	14	5
Estrategia Internacional en Materia Ambiental	19	18	16	10	10	6	0
Género y Medio Ambiente	21	38	8	18	10	8	2
Gestión en materia de vida silvestre	79	112	9	72	25	47	9
Gestión para el desarrollo forestal sustentable	31	29	3	32	23	9	0
Gestión sobre materiales peligrosos, administración de riesgos y remediación de sitios contaminados	41	69	27	41	29	12	0
Impactos económicos de la regulación ambiental	0	0		1	0	1	0
Manejo de recursos naturales y planeación ambiental	318	344	420	635	418	217	36
Normalización ambiental	17	17	6	17	8	9	0
Normatividad ambiental	187	44	26	145	39	106	20
Normatividad para la gestión forestal	34	0	15	36	26	10	1
Planeación y evaluación de políticas públicas para el desarrollo sustentable	252	224	151	437	256	181	15
Política Ambiental Internacional	22	21	18	13	13	0	0
Principios de política ambiental	31	2	26	28	18	10	1
Principios Técnico Jurídicos del Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental	68	108	64	65	42	23	1
Principios y conceptos fundamentales aplicados a la gestión ambiental	388	9	0	14	0	14	0
Sistemas de calidad dentro de la gestión ambiental	11	9	7	9	5	4	0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos disponibles en la Base de Capacitación SAEC a mayo de 2010 y del "Reporte 5" de abril de 2010

Se aprecia que con la capacitación para las CTE se cubrió parte de los puestos. Las capacidades que tenían mayor necesidad de capacitación por cubrir en 2010 eran "Manejo de recursos naturales", "Normatividad ambiental y planeación de políticas"

Hay algunos otros detalles que observar. Así, por ejemplo, para la capacidad "Análisis del desarrollo sustentable", que había sido asignada a numerosos

puestos (503), habían sido capacitados 299, habían logrado certificar 336 y quedaban por certificar 81, pero sólo 23 de ellos correspondían a la Fracción I. Lograron certificar más servidores de los que fueron capacitados, ya sea por su propia formación y experiencia o por el estudio de los materiales de capacitación disponibles en e-learning. También lograron certificar mayor número que los capacitados en “Planeación y evaluación de políticas públicas para el desarrollo sustentable” y en “Aspectos económicos ambientales del sector primario”.

En el momento en que se hizo el análisis se consideró la fecha en que se certificó la capacidad y la fecha en que se debía volver a certificar. Por tal razón la capacidad de “Planeación y evaluación de políticas” que tenía vigencia de 3 años, tenía un número considerable de servidores por certificar. Esto varió al definirse que la fecha de “recertificación” sería considerando la fecha del nombramiento. Así se reducía a menos de 20 los pendientes de certificar.

Se aprecian capacidades que deben haber sido asignadas al personal que ingresó por concurso, como “Manejo de recursos naturales”, en que se requiere capacitación, no han certificado, pero no tenían la presión de ser evaluados para obtener su nombramiento como era el caso de quienes estaban en Fracción I.

A pesar de inconsistencias en los datos, que varían dependiendo de la fuente de información consultada, se observa una evolución en la que saltan a la vista algunas cuestiones que pueden merecer mayor análisis

- a) La reducción del número de plazas sujetas al SPC y por tanto, reducción en números absolutos de los puestos a los que están asignadas las capacidades respecto a 2006.
- b) Una gran cantidad de capacidades asignadas a grupos pequeños, que lleva a una “pulverización” de los esfuerzos de capacitación con grupos menores a diez personas en muchas ocasiones. Se podría pensar que requieren capacitación muy especializada, pero también podría

considerarse que se requiere una redefinición de capacidades y reasignación a los puestos.

- c) La flexibilización o reducción del número de capacidades requeridas para obtener el nombramiento como servidor público de carrera titular como consecuencia de la modificación de las políticas y lineamientos del SPC pudo haber favorecido que a pesar de que se ofrecieron los cursos, no se haya logrado cubrir la totalidad de los puestos.
- d) Sobre este particular se aprecia cierta falta de consistencia por tenerse que aplicar reglas diferentes en función de los requisitos establecidos para quienes optaron por la Fracción I o la II y quienes ingresaron por concurso.
- e) Falta de continuidad en la capacitación ofrecida a lo largo de los años.
- f) Una aparente discordancia entre lo que evalúan las herramientas de evaluación con fines de certificación y el contenido de la capacitación. Estas dudas podrían incluso dirigirse a la calidad de las herramientas de evaluación, pues aunque evidentemente una persona tuviera la competencia para desarrollar eficientemente su trabajo, no poseía las habilidades necesarias para resolver adecuadamente un cuestionario de opción múltiple aplicado por computadora en un tiempo limitado que incluía los conocimientos de la capacidad descrita, no necesariamente los requeridos por el puesto.
- g) Variación de los datos y características de los reportes de acuerdo a los criterios utilizados en los diferentes momentos de elaboración.

De ellos, lo más importante para el tema de esta tesis es el acompañamiento y reforzamiento que debía proporcionar la capacitación para la certificación de las capacidades asignadas a los puestos, que pasó de un impulso inicial amplio en 2005, su auge en 2006, decreciente en 2007, a estar ausente y retomarse hasta 2010, ante la inminencia del término del periodo establecido para cubrir los requisitos establecidos.

Cabe aclarar que en esos años se realizaron muchas otras acciones de capacitación, pero que no se relacionaban directamente con la descripción de

las capacidades asignadas a los puestos, por lo que solamente se exponen en el anexo 7 como acciones de capacitación en que participó el personal.

Volviendo al tema, se podría cuestionar que más que estar guiados por un genuino interés en profesionalizar a los servidores y mantenerlos actualizados, se hubiera brindado la capacitación por cubrir requisitos ante SFP, dejando oportunidades de mejora en términos de:

- a) Proporcionar contenidos vigentes, que apoyaran los programas y políticas sectoriales
- b) Fortalecer las habilidades profesionales de acuerdo a los avances de las áreas de conocimiento y de la tecnología disponible
- c) Promover el desarrollo del personal haciendo carrera en el SPC mediante la adquisición de capacidades que permitieran movimientos horizontales y verticales a puestos de distinta o mayor responsabilidad
- d) La escasez de acciones para fortalecer las capacidades relacionadas con las actividades sustantivas de la Secretaría.
- e) La descripción de las capacidades y sus perfiles referenciales de validez para mantenerlos vigentes. Lo que se relaciona con la calidad de las herramientas de evaluación utilizadas para fines de certificación
- f) Cierta falta de reconocimiento de que las capacidades asignadas al puesto sean las relevantes para el trabajo que se desarrolla
- g) La escasa disponibilidad de los recursos de formación y capacitación.
- h) Pérdida del capital humano como consecuencia de rotación del personal, principalmente por renuncias. Esto lleva a intensificación del trabajo, sobrecarga y falta de tiempo para capacitarse, aunque los temas sean relevantes.
- i) Falta de habilidades para resolver exámenes del tipo de los establecidos con fines de certificación, sin opción de acumular otro tipo de evidencias que pudieran demostrar su competencia para una función.
- j) Cierta confusión sobre los fines que se buscan: ¿cumplir 40 horas de capacitación, cumplir con la capacitación obligatoria o desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para un mejor desempeño del cargo y de las unidades de trabajo?

- k) Dudas de la utilidad real de la capacitación ofrecida como preparación para las evaluaciones con fines de certificación y para la práctica laboral.

Lo anterior sin tomar en consideración la distribución del presupuesto de capacitación ni los costos de los diferentes cursos que pudieran ser o no cuestionados, pero que no es el objeto de atención de esta tesis.

A pesar de todas esas limitantes, cabe destacar el notable esfuerzo del equipo encargado de la capacitación, certificación y desarrollo del SPC, que cada vez ha sido más reducido. Pues los avances logrados, por cuestionables o parciales que pudieran ser, han sido fruto de un esfuerzo compartido y compromiso con el trabajo, más allá de cualquier vaivén político – institucional, aún a costas del propio bienestar personal. Del mismo modo hay un avance en la respuesta del personal hacia la capacitación con ciertos altibajos, pero que se reflejan en términos de mayor cobertura, incremento en el número de acciones de capacitación en que se participa y número de servidores que cubren las 40 horas de capacitación obligatoria por año.

Estas conclusiones preliminares, que saltan a la vista como fruto de la observación de los datos generales, pueden confirmarse o modificarse con el análisis a detalle de la evolución de la implantación del SPC en una Unidad, en la que se podrá apreciar con detalle, los efectos de la capacitación para la implementación del SPC a nivel de las Direcciones de Área, de los equipos de trabajo conformados por las Subdirecciones y de las personas, cuestión que pretendo abordar en el siguiente capítulo de esta tesis.

4. CAPACITACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SPC EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS MATERIALES, INMUEBLES Y SERVICIOS (DGRMIS)

"Tengo un sueño, un solo sueño, seguir soñando. Soñar con la libertad, soñar con la justicia, soñar con la igualdad y ojalá ya no tuviera necesidad de soñarlas."

Martin Luther King

Libre, y para mi sagrado, es el derecho de pensar... La educación es fundamental para la felicidad social; es el principio en el que descansan la libertad y el engrandecimiento de los pueblos.

Benito Juárez

La Oficialía Mayor de SEMARNAT administra y organiza los recursos humanos, materiales y financieros de la institución, con un enfoque de calidad en el servicio, racionalidad en el gasto y desconcentración de funciones; promueve en el servidor público el desarrollo de una cultura organizacional fundamentada en el aprovechamiento óptimo y transparente de los recursos y en la rendición de cuentas a la sociedad; desarrolla tecnologías de información que permiten el manejo eficiente y oportuno de los recursos; y, además, establece las políticas de capacitación y desarrollo de personal.

El Reglamento Interior de la SEMARNAT la faculta, entre otras atribuciones, a:

- VIII. Establecer, desarrollar e implementar en el Sector Medio Ambiente y Recursos Naturales, en coordinación con las áreas competentes, prácticas administrativas, programas y estrategias de transparencia y combate a la corrupción, innovación, calidad y dignificación del servicio público, a fin de que contribuyan a mejorar los procesos y servicios del mismo, así como verificar su observancia y difundir sus resultados;
 - X. Fijar los criterios para la expedición de los nombramientos del personal de la Secretaría, los movimientos de personal y las resoluciones de los casos de terminación de sus efectos;
 - XIII. Planear las políticas de desarrollo humano y organizacional de la Secretaría y de sus órganos desconcentrados;
 - XIV. Definir los planes y programas de capacitación de la Secretaría;
- (Reglamento Interior de SEMARNAT, 2009, art. 10).

De acuerdo al Manual de Organización General, su objetivo es;

Administrar los recursos humanos, financieros y materiales de la Secretaría y de sus órganos administrativos desconcentrados, así como vigilar la utilización racional y oportuna de los mismos y establecer los lineamientos, criterios y sistemas de organización, desconcentración, simplificación y descentralización administrativa, para cumplir, en tiempo y forma, con los programas asignados a cada unidad administrativa.
(Manual de Organización General, numeral VII, p. 74)

Previo a la entrada en vigor del Servicio Profesional de Carrera se estableció el direccionamiento de la Oficialía Mayor y de las Unidades Administrativas que la integran; así como sus objetivos y políticas de calidad. Aún cuando prácticamente las propuestas en materia de Innovación y Calidad que se elaboraron durante la administración 2000-2006 cayeron en el olvido, durante algunos años estuvieron expuestos en los espacios públicos de cada área, se distribuyeron impresos a los trabajadores que las contenían y algunos elementos se encuentran en la página “elearning” que está a cargo de la Dirección de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano (<http://elearning.semarnat.gob.mx/Comunicadosgdho/misionvision.pdf>). Ya que en su mayoría no han sido reemplazado por otros, retomaré algunos elementos:

VISIÓN DE LA OFICIALÍA MAYOR

Administrar los recursos materiales, financieros y tecnológicos, así como la formación y desarrollo del capital humano con igualdad de género, en apoyo a los planes y programas de la dependencia para contribuir al cumplimiento de sus objetivos.

MISIÓN DE LA OFICIALÍA MAYOR

Administrar los recursos materiales, financieros y tecnológicos, así como la formación y desarrollo del capital humano con igualdad de género, en apoyo a los planes y programas de la dependencia para contribuir al cumplimiento de sus objetivos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA OFICIALÍA MAYOR:

- Establecer y difundir las políticas, estrategias y prioridades sectoriales en materia de capital humano, recursos financieros, materiales, tecnológicos y servicios acordes a la normatividad aplicable y que promuevan su óptimo aprovechamiento.
- Promover el cambio de las estructuras, procesos y comportamientos que contribuyan a fomentar una cultura laboral para lograr una operación con calidad y permanentemente innovadora.

Para el desarrollo de dichas tareas se apoya en cuatro Direcciones Generales entre las que están:

- ✓ La Dirección General de Recursos Materiales, Inmuebles y Servicios (DGRMIS), la cual es objeto de estudio en este capítulo y
- ✓ La Dirección General de Desarrollo Humano y Organización (DGDHO) de la que depende la dirección de área “Dirección de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano” (DPDCH) a la cual corresponde la capacitación del personal de la Secretaría conforme se ha referido.¹

¹ En adelante, siempre que la redacción lo permita, se utilizarán siglas para referirse a esas áreas

En este capítulo se expondrán algunos datos del direccionamiento de estas dos Unidades Administrativas y los avances logrados en materia de capacitación en el periodo 2005 – 2010 para lograr la implantación del SPC en la DGRMIS, traducido en los nombramientos como servidores públicos de carrera de los trabajadores adscritos a dicha unidad para 2010.

4.1. La Dirección de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano (DPDCH)

La Dirección General de Desarrollo Humano y Organización (DGDHO) tiene como parte de sus atribuciones:

- I. Establecer los lineamientos y políticas en materia de administración de personal;
- II. Emitir lineamientos y criterios técnicos en materia de organización, funcionamiento y simplificación administrativa de la Secretaría;
- III. Establecer y coordinar la elaboración, instrumentación, seguimiento y evaluación de programas administrativos de recursos humanos, conforme a los lineamientos que emitan las dependencias competentes;
- V. Diseñar y establecer los lineamientos y políticas para la operación en materia de reclutamiento, selección, inducción, nombramientos, contratación, prestaciones, servicios, desarrollo, motivación y movimientos del personal de la Secretaría, y asegurar su implantación y operación que tienda al desarrollo integral de los trabajadores y sus familias;
- VII. Expedir los nombramientos del personal de confianza y operativo de la Secretaría, con excepción de los que competa al Secretario en los términos de este Reglamento y de la legislación aplicable;
- VIII. Vigilar la debida aplicación de las políticas y lineamientos en materia de administración de personal, que las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría deberán observar;
- XI. Emitir lineamientos de carácter técnico y administrativo, sistemas y procedimientos en materia de recursos humanos, conforme a las normas que expidan las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, y de Contraloría y Desarrollo Administrativo, aplicables a las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría;
- XVIII. Proponer a la Oficialía Mayor, el Programa Institucional de Capacitación para el personal de la Secretaría, (Reglamento Interior, 2009, art. 33)

El Manual General de Organización establece su objetivo que es:

Establecer políticas, normas, programas y proyectos para la planeación, profesionalización, capacitación, y desarrollo de los recursos humanos, así como proporcionar al personal el sueldo, prestaciones y servicios a que tienen derecho e instituir una política laboral integral en la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, a efecto de mantener un ambiente de trabajo estable y armónico en beneficio de la calidad, efectividad, oportunidad y transparencia en los servicios que preste la Secretaría a la ciudadanía, asimismo, actualizar, simplificar y modernizar las estructuras orgánicas y ocupacionales de la dependencia, sus procesos de trabajo y la normatividad en materia organizacional, para coadyuvar al logro de las metas institucionales. (SEMARNAT, Manual General, 1999, numeral VII)

En el mismo documento se encuentran sus funciones, entre ellas:

- Establecer políticas, normas y procedimientos, así como diseñar y ejecutar los programas de reclutamiento y selección de personal, contratación, incorporación, inducción, retribución, capacitación, desarrollo, evaluación y baja definitiva de los Servidores Públicos de la Secretaría.
- Definir, proponer e instrumentar el Programa Institucional de Capacitación para el personal adscrito a la Secretaría. (SEMARNAT, Manual General, 1999)

El direccionamiento de la DPDCH y sus planteamientos para la calidad, en congruencia con las entonces vigentes Norma que Regula la Formación Integral del Personal de la Administración Pública, así como la Guía Metodológica para llevar a cabo el Proceso de Capacitación del Sector Público emitidas en 2003 por la SHCP, contenían la misión y visión de la formación promovida por la DPDCH. No se han actualizado posteriormente a la publicación de la Ley de SPC:

MISION DE LA FORMACION

Proporcionar servicios de formación al personal, orientados a desarrollar valores, actitudes, concepción del trabajo y capacidades técnicas para impulsar una nueva cultura de calidad laboral que responda a las expectativas de la sociedad. (DPDCH, 2002, Direccionamiento Estratégico)

VISION DE LA FORMACIÓN

Un área reconocida por su contribución a la formación y el desarrollo del capital humano de la Secretaría, a través de metodologías y procesos de capacitación efectivos que incidan en un desempeño laboral de calidad, competitivo y bien posicionado en el contexto de la Administración Pública (DPDCH, 2002, Direccionamiento Estratégico).

Retomando lo expuesto en el apartado 2.4 de esta tesis, tenemos que es el área encargada del Subsistema de Capacitación y Certificación del SPC al interior de la SEMARNAT y de coordinar los esfuerzos en materia de capacitación para el logro de los objetivos y metas comprometidos en el Programa Sectorial y en el PAT, es decir, “mejorar el desempeño organizacional de la Secretaría”, por medio de la estrategia “Desarrollar esquemas de capacitación como estrategia fundamental para el fortalecimiento de los servidores públicos, de las personas y grupos involucrados en la gestión ambiental” y con la meta de “certificar al 90% del personal sujeto al Servicio Profesional de Carrera para 2010” (SEMARNAT, Programa Sectorial 2007- 2012).

Antes de que se implantara el SPC la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano (DCDCH) trabajaba con “Responsables de Unidades Administrativas” (RUA’s) que era personal técnico (enlaces y mandos) encargado de atender, promover y dar seguimiento a la capacitación de las Unidades Administrativas, tal como lo hace el ejecutivo de cuenta de un banco, que tiene algunos clientes o cuentas a su cargo. Cuestión que se modificó al implantarse el SPC pues se transformó la DCDCH en Dirección para el Servicio Profesional de Carrera (DSPC) se redujeron las plazas y modificaron las funciones, lo que impidió seguir llevando la atención particularizada de las UR’s. Tal como ya se ha mencionado, posteriormente la DSPC se modificó de nuevo en Dirección de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano (DPDCH) que es conforme actualmente trabaja.

Menciono esto pues al estar la autora de esta tesis encargada de la capacitación a DGRMIS como RUA, me permitió tener cierto conocimiento e información del área. Sin embargo, no ahondo en lo que ha sido la organización interna de la DPDCH en Subdirecciones o la distribución de funciones y procesos de trabajo por no ser el tema de la tesis.

4.2. La Dirección General de Recursos Materiales, Inmuebles y Servicios (DGRMIS)

Con fundamento en las modificaciones del Reglamento Interior de la Semarnat, publicado el día 4 de junio de 2001, la anteriormente llamada Dirección General de Administración, modificó su denominación, quedando como Dirección General de Recursos Materiales, Inmuebles y Servicios (DGRMIS). El Reglamento desvinculó las materias de telecomunicaciones y servicios bibliotecarios, que anteriormente estaban a su cargo y pasaron a otras Unidades (Dirección General de Informática y Telecomunicaciones, así como la biblioteca al Instituto Nacional de Ecología).

Con la publicación del Reglamento Interior de la Semarnat, el 21 de enero de 2003, se fortalecieron las atribuciones de la Dirección General de Recursos Materiales, Inmuebles y Servicios, que en síntesis son:

- I. Adquisición de bienes y contratación de servicios.
- II. Mantenimiento, conservación y servicios generales.
- III. Administración de inmuebles.
- IV. Registro y control de bienes.
- V. Administración de vehículos.
- VI. Correspondencia y archivo.
- VII. Actos y eventos
- VIII. Seguros de bienes patrimoniales.
- IX. Control presupuestal de bienes y servicios generales.
- X. Seguridad y protección civil.
- XI. Uso racional y administración sustentable de los recursos materiales, inmuebles y servicios; así como de la dignificación del hábitat laboral. (SEMARNAT, Reglamento Interior, 2003)

Su objetivo, de acuerdo al Manual General de Organización, es:

Satisfacer los requerimientos de bienes y servicios necesarios para que las unidades administrativas de la Secretaría, cumplan con las atribuciones y programas que tienen encomendados, con sujeción a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, así como a políticas y criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal.

El Direccionamiento Estratégico de la DGRMIS elaborado en la administración pasada destaca los siguientes elementos:

MISIÓN DE DGRMIS:

Administrar los recursos materiales, inmuebles y servicios generales requeridos por la Secretaría, a efecto de que sus unidades administrativas puedan cumplir las funciones que tienen encomendadas, bajo principios de eficacia, eficiencia, oportunidad, honestidad y estricto apego a las disposiciones jurídicas y normativas aplicables, y con sujeción a criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal.

VISIÓN DE DGRMIS:

Ser una Dirección General con actitud permanente de servicio y con capacidad de respuesta a los requerimientos de bienes y servicios de las áreas que conforman a la Secretaría.

POLÍTICA DE CALIDAD DE LA DGRMIS

Promover entre el personal de la DGRMIS la conciencia de los valores éticos y de conducta. Adiestrarlos en el conocimiento de la calidad, en particular del Modelo de Calidad INTRAGOB, dándoles a conocer sus procesos, mejorando los mismos sin perder de vista, como sujeto principal, la satisfacción de nuestros clientes. Todo lo anterior para alcanzar mayor eficiencia y efectividad en el quehacer cotidiano.

OBJETIVO DE CALIDAD DE LA DGRMIS

Alcanzar la satisfacción de los usuarios de la DGRMIS mediante la mejora continua de los procesos internos que garanticen su eficiencia, efectividad y transparencia, con apego a la normatividad.

4.3. Antecedentes de Composición y Capacitación del Capital Humano en la DGRMIS (1998 – 2003)

Todo en la vida es cambio. Cuantimás en la Administración Pública mexicana.

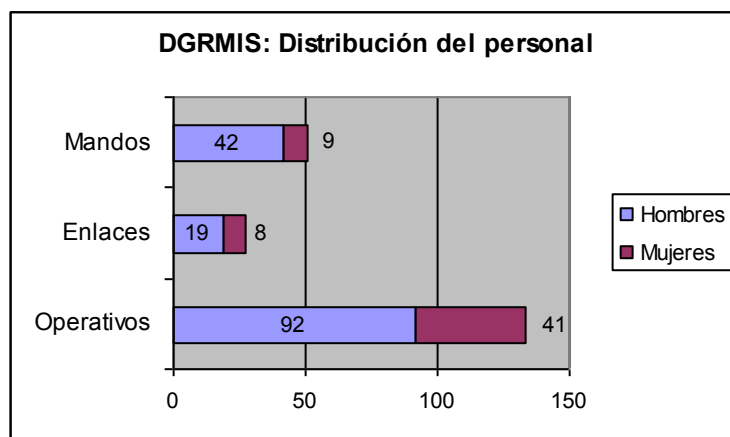
Se diseñan políticas públicas con propósitos elevados y buenas intenciones. ¿Acaso llegan a concretarse? ¿Cómo se reflejan, cómo repercuten esos cambios de políticas institucionales en la vida de las personas? Difícil saberlo...

Y si ese personal es el que se dedica a proporcionar los servicios básicos de limpieza, mantenimiento, transportación... pues.... Aún más difícil ... ¿qué no son los de abajo?

Para analizar lo que sucedió en esta unidad administrativa afortunadamente se dispone de una “línea base” que aunque no fue diseñada como tal, puede servir para el efecto. Los datos corresponden al “Informe de avances en la capacitación de la DGRMIS”, Documento de trabajo de 2002.

En octubre de 2002, previo a la publicación de la Ley de SPC, la plantilla de DGRMIS se componía de 211 personas, 153 hombres (73%) y 59 mujeres (27%).

Gráfica 1, Distribución del personal en DGRMIS por nivel y sexo, 2002



Atendiendo al tipo de cargo, encontramos que se distribuían en un mando superior, 50 mandos medios, 27 enlaces y 133 trabajadores técnico-operativos. Esto representaba: 63% técnico-operativo (44% hombres y 19% mujeres), 13% enlaces (9% hombres y 4% mujeres) y 24% mandos (20% hombres y 4% mujeres).

Esto es relevante para el tema de la tesis pues refleja que al estar el SPC dirigido a puestos de enlace a Director General, cubría en el momento de publicarse la Ley, el 37% de la plantilla, siendo 29% hombres y 8% mujeres.

El personal de DGRMIS se ubicaba en cinco centros de trabajo (Edificio Central, San Jerónimo, Revolución, Cerrada de Recreo y Viveros), con turnos matutino, vespertino y mixto. Recibía apoyo permanente de las compañías de limpieza, mantenimiento y vigilancia (out-sourcing) para cubrir sus funciones.

En total, el personal se distribuía en 22 categorías salariales que se muestran en el cuadro 15. Pongo en negrillas las categorías con mandos y enlaces sujetos al SPC:

Cuadro 15
CATEGORÍAS Y No. DE PLAZAS DE DGRMIS EXISTENTES EN OCTUBRE DE 2002

CARGO	No. PLAZAS	NOMBRAMIENTO			PLAZA TIPO		SEXO	
		Mando	Enlace	Operativo	Base	Confianza	Hombres	Mujeres
ADMINISTRADOR (ÁREA 2 y 3)	2	2	0	0	0	2	2	
ALMACENISTA	9	0	1	8	8	1	9	
ANALISTA ADMINISTRATIVO	2			2	2	1	1	1
ANALISTA ADMINISTRATIVO DE INVENTARIOS	1		1			1	1	
ANALISTA ESPECIALIZADO DE ADQUISICIONES	1		1			1	1	
ANALISTA ESPECIALIZADO EN PRESUPUESTO	1		1			1	1	
APOYO ADMINISTRATIVO	1			1	1			1
ARCHIVISTA	3		1	2	2	1	2	1
AUX. DE REG. Y CLASIFICACIÓN DE CORRESP.	1			1	1			1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	15		1	14	14	1	10	5
AUXILIAR BIBLIOTECARIO	2			2	2		1	1
AUXILIAR DE ARCHIVISTA	1			1	1		1	
AUXILIAR DE CORRESP. DE MENSAJERÍA ESP.	1			1	1			1
AUXILIAR DE CORRESPONDENCIA	2			2		2	1	1
AUXILIAR DE MÁQUINAS DE REP. OFFSET	2			2	2		2	
AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	1		1					
AUX. DE REG. Y CLASIFICACIÓN DE CORRESP.	1			1	1			1
AUXILIAR DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA	10		1	9	9	1	10	
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	5			5	5		5	
CAPTURISTA DE DATOS	5		1	4	3	2	3	2
CARPINTERO	1			1	1		1	
CERRAJERO	2			2	2		2	
COORDINADORA DE EVENTOS	1		1			1		1
CHOFER	4			4	4		4	
CHOFER DE CORRESPONDENCIA	1			1	1		1	
CHOFER DE TRANSPORTE DE PERSONAL	8			8	8		8	

CARGO	No. PLAZAS	NOMBRAMIENTO			PLAZA TIPO		SEXO	
		Mando	Enlace	Operativo	Base	Confianza	Hombres	Mujeres
DIRECTOR DE ÁREA	6	6				6	5	1
DIRECTOR GENERAL	1	1				1	1	
EDECÁN	2			2	1	1		2
ELECTRICISTA	8			8	8		7	1
ENCARGADO DE ALMACÉN	1			1		1	1	
GESTOR DE SERVICIOS	1			1		1	1	
HERRERO	1			1		1	1	
JARDINERO	2			2	2		2	
JEFE UNIDAD CENTRAL DE CORRESPONDENCIA	1			1	1		1	
JEFE DE DEPARTAMENTO	25	25					20	5
JEFE DE OFICINA DE ARCHIVO Y KARDEX	1		1			1	1	
MENSAJERO	2			2	1	1	2	
MENSAJERO INTERNO	1			1	1		1	
OPERADOR DE CONTROL DE CORRESPONDENCIA	1			1	1			1
OPERADOR DE CORRESP. DE MENSAJERÍA ESP.	1			1	1		1	
OPERADOR DE CORRESP. DE SERV. POSTAL	1			1	1		1	
OPERADOR DE CORRESPONDENCIA DE VALIJA	1			1	1		1	
OPERADOR DE LA UNIDAD DE CORRESPOND.	1			1	1			1
OPERADOR DE MÁQUINAS DE REPRODUCCIÓN	8		1	7	7	1	6	2
PINTOR	1			1	1		1	
PLOMERO	1			1	2		2	
PROGRAMADOR DE RECURSOS HUMANOS	1			1		1	1	
RESTAURADOR DE LIBROS	1			1	1		1	
SECRETARIA	25		7	18	16	9		25
SECRETARIA PARTICULAR	1	1				1		1
SUBDIRECTOR DE ÁREA	16	16				16	14	2
SUPERVISOR DE CONTROL DE INVENTARIOS	2		2			2	2	
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO VEHICULAR	1			1		1	1	
SUPERVISOR DE OPERACIÓN DE TRANSPORTES	1		1			1	1	
SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES	1		1			1	1	
TÉCNICO DE AUDIO Y VIDEO	1		1			1	1	
TÉCNICO EN APOYO LOGÍSTICO	7			7	6	1	5	2
TÉCNICO ESPECIALIZADO DE SERVICIOS	4		3	1	1	3	4	
	211	51	27	133	121	66	152	59

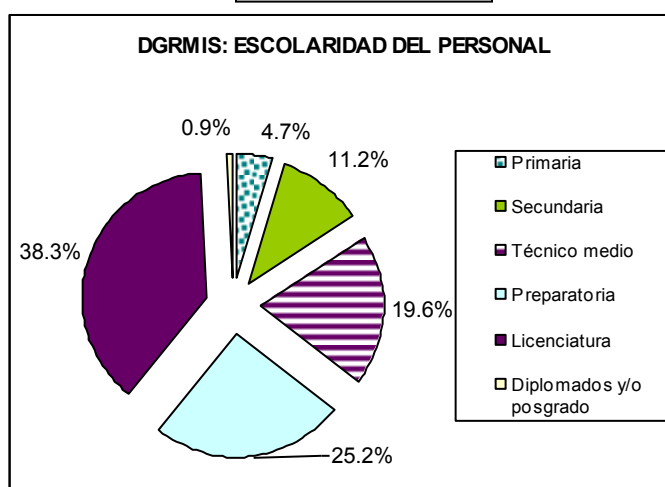
Fuente: Informe de Avances en la capacitación DGRMIS, Noviembre 2002

Se muestra que de los 211 que integraban la Unidad, 78 podían ser sujetos al SPC al ser personal de mando (Director General, Directores de área, Subdirectores, jefes de departamento) y los enlaces, que ocupaban cargos de supervisión (servicios generales, transporte, mantenimiento, archivo) o relacionados con funciones técnicas especializadas (inventarios, recursos humanos, presupuestales, audio y video, eventos, vigilancia, entre otros). El resto del personal realizaba funciones que requerían menor

grado de calificación, más rutinarias y componía el grupo de plazas de personal operativo, ya fueran de confianza o sindicalizables.

Estos datos pudieran relacionarse con el nivel de preparación académica. Puede observarse en la gráfica 2 y en el cuadro 16 que el porcentaje de quienes tenían mayor escolaridad, prácticamente era el mismo de los sujetos al SPC.

Gráfica 2



En julio de 2002 se efectuó un análisis de la escolaridad de 107 trabajadores de la DGRMIS que asistieron a cursos. Se encontró que:

- Una persona cursaba postgrado,
- 38% (41 personas) hicieron estudios de licenciatura (titulados o no),
- 25% poseía estudios de preparatoria (27 personas, concluida o no).
- Contaban con carrera de técnico medio 21 personas (20%), que la podían haber cursado después de primaria, de secundaria o de preparatoria.
- Tenían estudios de secundaria 12 personas (11%) y de primaria 5 personas (5%).

En ese momento faltaron datos de 16 mandos medios, 6 enlaces y 53 operativos, puede suponerse que las proporciones hubieran permanecido constantes.

El personal con menor escolaridad generalmente correspondía a personal de servicios y con mayor antigüedad. Es interesante hacer notar que más del 30 % estaría en “rezago educativo” (obligatoriedad de primaria, secundaria y preparatoria), aún cuando pudieran tener una carrera técnica.

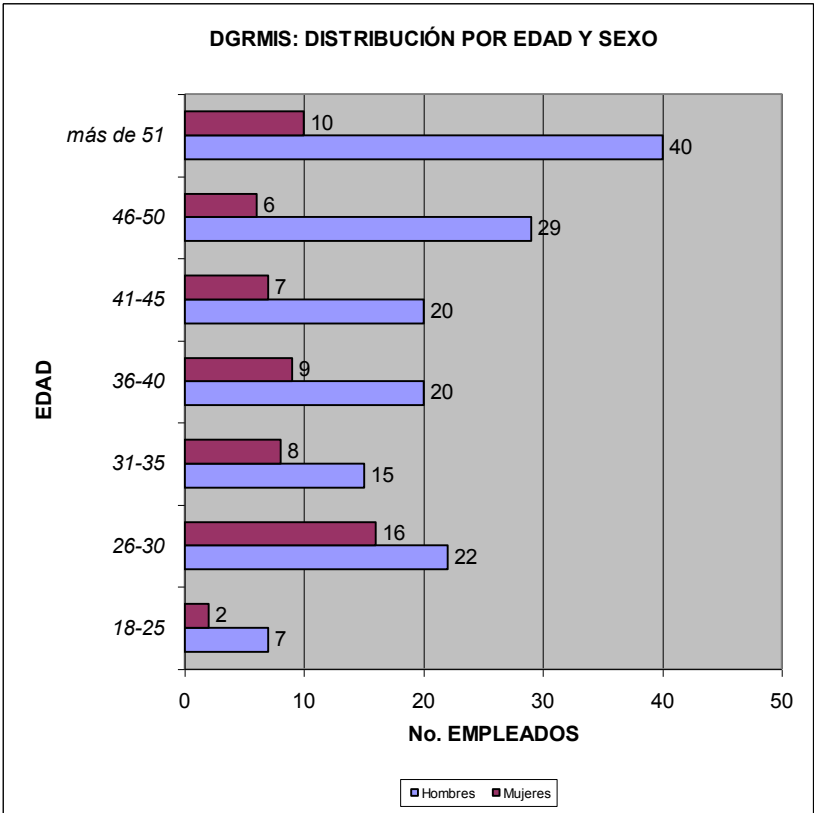
Cuadro 16. ESCOLARIDAD DEL PERSONAL DE DGRMIS EN 2002

Área de la DGRMIS	Primaria		Secundaria		Técnico Medio				Preparatoria			Licenciatura			Otros		TOTAL	
	Incompleta	Completa	Incompleta	Completa	con Primaria o S.I.	con Secundaria C.	Con Preparatoria C.	sólo Técnico	Incompleta	Incompleta técnico	Completa	Incompleta	Incompleta técnico	Completa (con o sin carrera técnica)	Posgrado	Diplomados	Sin dato	Total
DIRECCIÓN GENERAL	0	0	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0	9
Subdirección de Protección Civil	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	7
DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACENES	0	1	0	4	3	1	0	1	2	1	2	1	0	5	0	0	2	23
DIRECCIÓN DE SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	1	3	0	0	28	36
DIRECCIÓN DE CONTROL DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES	0	0	0	0	0		0	0	2	1	2	2	1	4	0	0	3	15
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN VEHICULAR Y SERVICIOS TÉCNICOS	0	1	1	2	0	0	0	0	2	2	0	1	0	5	0	1	15	
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS, EVENTOS Y MODERNIZACIÓN	0	2	0	1	1	1	4	1	0	1	3	1	0	2	0	0	20	37
DIRECCIÓN DE CONTROL DEL GASTO Y SEGUROS	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	1	0	4	0	0	1	11
Comisionados al Sindicato	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	4
Personal en transferencia a DGEIA	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	2	1	0	0	4	11
TOTAL PLANTILLA JULIO (DE ELLA SE PRESENTA LA GRÁFICA)	0	5	1	11	5	5	6	5	8	8	11	8	7	26	0	1	76	182

Fuente: Informe de Avances en la capacitación DGRMIS, Noviembre 2002

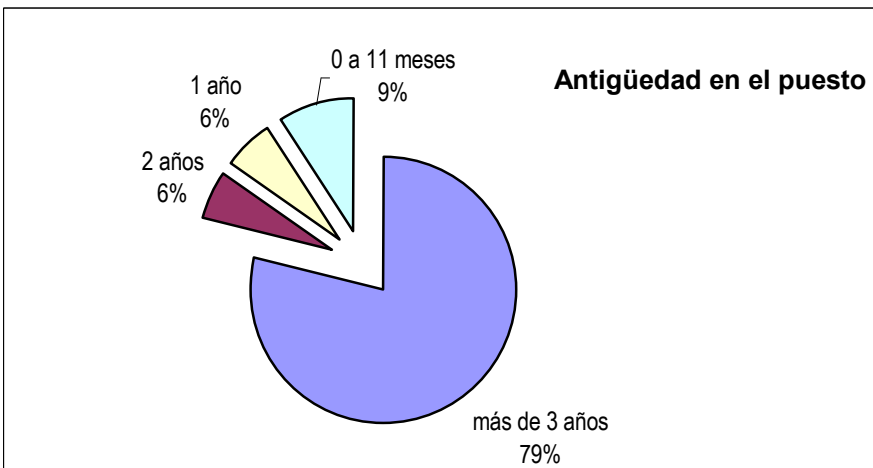
Considerando los grupos de edad donde se ubicaba el personal de DGRMIS, se encontraba que una cuarta parte del personal estaba alrededor o superaba los 50 años; casi 40% estaba entre 31 y 46 años y menores de 30 años eran poco más de la quinta parte.

Esto es importante pues había un grupo considerable de personas mayores, que tenían una particular dinámica y expectativas respecto al trabajo (próximos a la jubilación o retiro). Ver gráficas 3 y 4



Gráfica 3

Además de la antigüedad en la Institución, es interesante considerar la antigüedad en el puesto:



Gráfica 4

La mayor parte del personal tenía más de 3 años en su puesto de trabajo (79%) incluyendo 145 personas (107 varones, 38 damas).

La tercera parte del personal tenía menos de 3 años, que eran los que permitían la “renovación de la plantilla”. Tenían un año en su puesto once personas (5 hombres, 2 mujeres) y dos años otras once personas (9 hombres, 2 mujeres).

La participación del personal de la DGRMIS en acciones de capacitación durante el periodo 1998-2001 se concentró en algunas áreas en las que los directivos pretendían promover un funcionamiento como equipo (Dirección de Administración de Documentos) o en personas con particular interés en actualizarse. Cabe resaltar que las cifras que se presentan suman todas las acciones de capacitación durante esos tres años para toda la plantilla que en ese periodo integró la DGRMIS y como se puede apreciar, la participación fue bastante escasa.

Esto se refleja en la asistencia a “cursos abiertos” en donde el trabajador solicitaba su inscripción por interés propio o eran concertados por el mando para su equipo de trabajo, conforme se muestra en el cuadro 17:

Cuadro 17.
PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DE DGRMIS EN CURSOS ABIERTOS 1998-2001

CURSOS ABIERTOS EN QUE PARTICIPARON	Total de capacitados
Orientados al desarrollo personal y mejoramiento de la calidad, incluyendo los de Programación Neurolingüística	105
Capacitación técnica especializada	32
Inglés	6
Total de servidores capacitados	143

Fuente: Informe de Avances en la capacitación DGRMIS, Noviembre 2002

En esos años se tenía como política interna un paquete de “cursos obligatorios” orientados al fortalecimiento institucional y a promover la creación de una cultura de calidad. Incluían la inducción institucional y cuatro cursos seriados sobre aspectos de calidad.

La participación también había sido escasa, conforme se expone en el cuadro 18:

Cuadro 18.
PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DE DGRMIS EN CURSOS OBLIGATORIOS 1998-2001

CURSOS OBLIGATORIOS EN QUE PARTICIPARON	Total de capacitados
Inducción a Semarnat	25
Introducción a la calidad	21
Planeación Estratégica	2
Definición y diseño de estándares de calidad	3
Calidad en el Servicio	6
Total de servidores capacitados	57

Fuente: Informe de Avances en la capacitación DGRMIS, Noviembre 2002

Los objetivos del Programa de Capacitación en DGRMIS para 2002 fueron modestos por el cambio de directivos. Se planteó como objetivo asegurar que todos los integrantes de la DGRMIS tuvieran acceso a la capacitación obligatoria, avanzando por etapas:

- La primera etapa incluyó el Taller de Inducción a Semarnat para todo el personal (abril) y el Curso de Código de Conducta para mandos medios.
- Como segunda etapa se programaron cinco Talleres de Elaboración Participativa del Código de Conducta para todo el personal (1 en Diciembre y 4 en Enero de 2003).

Además se efectuaron dos talleres para dar a conocer con precisión a los responsables del Control de Inventarios en las Delegaciones Federales, los nuevos procedimientos, con el fin de mantener un registro y control de activos fijos a través del sistema SID-RED, al que acudió personal de las Delegaciones y órganos del sector.

En el cuadro 19 se presenta un resumen de lo realizado en 2002, como parte del programa de la UR, desglosando el número de participantes de acuerdo al nivel

jerárquico en la institución (mandos medios y superiores, personal de confianza, personal sindicalizado o de base) y por sexo.

Si se toma en consideración que la participación de la DGRMIS había sido menor en años previos, se dio un paso importante al atender a la mayoría del personal con el primer curso básico (TIS) y en un lapso breve convocarlos al segundo curso (Código de conducta).

Aún cuando estas acciones no implicaron que se hubiera logrado la calidad en el servicio, ni que se estuviera integrado como equipo de alto impacto o que se hubieran erradicado las conductas indebidas; indudablemente se avanzó en la línea de integración institucional y se fueron creando condiciones para un programa de capacitación que contribuyera al mejoramiento de la gestión del área, que en otras circunstancias no hubiera prosperado.

Cuadro 19.
PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 2002
DISTRIBUCIÓN POR NIVEL Y SEXO-

NOMBRE DE LA ACCIÓN	TOTAL DE ACCIONES	NÚMERO Y NIVEL DE LOS PARTICIPANTES												TOTAL DE PART.
		MANDO SUPERIOR		MANDO MEDIO		TEC. OPE CONFIANZA		TEC. OPE BASE		SIN DATOS		TOTAL		
		H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	
Taller de Inducción a Semarnat (3 hrs)	10	0	0	37	10	23	14	62	25	10	6	132	55	187
Curso de Código de Ética (4 hrs.)	1 Internet (46)	1	0	39	6	0	0	0	0	0	0	40	6	46
Primer curso de actualización para la operación de SID-RED (10 hrs.)	2	0	0	13	7	4	3	12	4	0	0	29	14	43
Taller de elaboración participativa del Código de Conducta (3 hrs.)	1	0	0	3	0	1	2	8	1	0	0	12	3	15
TOTAL	58	1	0	92	23	28	19	82	30	10	6	213	78	291

Fuente: Informe del Programa de Capacitación 2003 de la DGRMIS

En 2002, en DGRMIS se atendieron 157 integrantes de la plantilla de DGRMIS con un promedio de horas de capacitación de **3.25**. De acuerdo al número de eventos al que asistieron en el año, se aprecia la siguiente distribución:

Cuadro 20.

ACCIONES Y HORAS DE CAPACITACIÓN EN QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN 2002

Número de acciones en que participó en 2002	Número de personas para el rango de No. Acciones	Total de horas considerando a todas las personas	Promedio de horas para el número de acciones
1	105	340	3.23
2	31	274	8.83
3	8	300	37.5
4	4	109	27.25
5	4	205	51.25
6	1	39	39
8	1	87.5	87.5
9	1	67	67
11	1	25	25
15	1	94.5	94.5
0	54	0	0

Fuente: Informe de Resultados por Unidad Responsable 2002 (DGRMIS)

Esto representa que:

- a) Asistieron a un evento en el año 105 trabajadores. El tiempo de capacitación promedio para este grupo fue de 3.23 horas.
- b) Fueron a dos cursos 31 personas. En promedio, sumando estas dos acciones, acumularon casi nueve horas de capacitación en el año.
- c) El mayor número de horas de capacitación se concentró en quienes recibieron beca o capacitación externa, que son un grupo muy reducido de la plantilla (5), en su mayoría mandos medios.
- d) En todo DGRMIS, nueve personas alcanzaron 40 horas o más durante el año 2002, que corresponde al estándar recomendado por Semarnat (en relación a las 80 horas que recomienda la OCDE).
- e) En total, 54 personas **NO** participaron en acciones de capacitación durante 2002. Es importante destacar que 24 de ellos tampoco participaron en cursos en los tres años anteriores, representando un “rezago” para el área.

Considerando el total de horas por participante de DGRMIS en 2002, tenemos:

Cuadro 21.

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE DGRMIS EN 2002

TOTAL DE PARTICIPANTES CON 40 HRS. DE CAPACITACIÓN AL AÑO	9
PERSONAS QUE PARTICIPARON AL MENOS EN UNA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	157
PERSONAS QUE NO RECIBIERON CAPACITACIÓN DURANTE EL AÑO	54

Fuente: Informe de Resultados por Unidad Responsable 2002 (DGRMIS)

Durante 2003 el 86% del personal de DGRMIS participó por lo menos en una acción de capacitación y 14% no fue capacitado. Participaron todos los niveles del escalafón en la capacitación, aunque como se verá, se concentró en personal directivo y especializado. Dentro de los no capacitados se ubican 2 mandos medios, 3 técnicos de confianza y 26 técnicos de base (varones 21 de ellos).

Se obtuvo respuesta de las diferentes Direcciones de Área, por lo menos para garantizar la participación en los eventos obligatorios como se puede observar en el personal que obtuvo nueve horas o menos de capacitación durante el año y que representa el 30% de los capacitandos o la cuarta parte de todo DGRMIS. Dichos eventos fueron Taller de Elaboración participativa del Código de Conducta (4 horas) y Taller de Inducción a Semarnat (3 horas) que corresponden a la que entonces se manejaba como "Vertiente de Integración Institucional". Como se ve, no fueron acciones específicas para el SPC.

Superaron el estándar de 40 horas de capacitación durante el año, 50 personas (18.6%); cursaron entre 30 y 39 horas otras 32 personas (14.5%). Las áreas que obtuvieron más avance en alcanzar el estándar fueron la de Control de Bienes Muebles e Inmuebles (35% de su personal) y Control del Gasto (41.6), que son las más pequeñas también. El área de Adquisiciones (26% de su personal, incluso los comisionados al Sindicato), Servicios (25%) y el área Staff (25%) tuvieron la cuarta parte de su personal por arriba del estándar de 40 horas.

La capacitación fue más reducida principalmente en Administración Vehicular (9.5%) y Administración de Documentos (14.2%) en relación al estándar mencionado.

Cuadro 22
DISTRIBUCIÓN DE LAS HORAS DE CAPACITACIÓN POR ÁREA DE DGRMIS EN 2003

DIRECCIÓN DE ÁREA	PERSONAL DEL ÁREA		PERSONAS QUE SE CAPACITARON		HORAS DE CAPACITACIÓN POR PERSONA									
					1 A 9 HORAS		10 A 29 HORAS		30 A 39 HORAS		40 A 100 HORAS		MÁS DE CIENTO HORAS	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Área Staff de la Dirección General	7	5	6	5	1	1	3	3	0		2	1	0	0
Dirección de Administración de Documentos, Eventos y Modernización	25	17	21	14	6	4	9	5	3	2	1	3	2	0
D. Administración Vehicular y Servicios Técnicos	28	8	24	6	5	4	8	2	7	0	4	0	0	0
D. Adquisiciones y Almacenes	21	6	15	6	4	4	2	1	3	0	4	0	2	1
D. de Control de Bienes Muebles e Inmuebles	13	4	13	4	2	2	3	0	2	1	5	1	0	0
D. de Control del Gasto y Seguros	8	7	7	7	1	2	3	0	2	1	1	4	0	0
D. de Servicios y Mantenimiento	51	112	48	13	17	3	6	6	9	2	14	1	2	1
TOTAL DGRMIS	153	59	134	55	36	20	34	17	26	6	31	10	6	2
% RESPECTO AL TOTAL DE DGRMIS	100%		89.57%		25.4%		23.2%		14.5%		18.6%		3.6%	

Por lo que respecta al número de acciones, prácticamente el 40% del personal de DGRMIS acudió a uno o dos eventos durante el año 2003. La mayoría de ellos correspondieron a la vertiente de Integración Institucional.

Aproximadamente en la cuarta parte del personal se concentró el mayor número de acciones de capacitación. El personal que tuvo acceso a mayor número de eventos y de horas de capacitación fue el involucrado en los Programas como CADIS (Círculos para el Autodesarrollo Integral del Personal Sindicalizado), los de criterios para el Modelo Intragob o los de Mejora de Procesos para la Oficialía Mayor.

Cabe hacer notar que en el caso de las mujeres, comparativamente tuvieron menos acceso tanto en número de acciones como en tiempo de capacitación, en relación al personal masculino. Solamente 11 superaron el estándar de capacitación deseado.

Cuadro 23.
DISTRIBUCIÓN POR ÁREA DEL NÚMERO DE ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN DGRMIS, 2003

DIRECCIÓN DE ÁREA	PERSONAL DEL ÁREA		PERSONAS QUE SE CAPACITARON		No. DE ACCIONES POR PERSONA									
					UNA		DOS		TRES o CUATRO		CINCO O SEIS		SIETE O MÁS	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Área Staff de la Dirección General	7	5	6	5	1	0	1	3	1	1	1	0	2	1
D. Administración de Documentos, Eventos y Modernización	25	17	21	14	7	6	7	0	3	4	3	2	1	2
D. Administración Vehicular y Servicios Técnicos	28	8	24	6	4	2	4	3	10	0	4	0	2	1
D. Adquisiciones y Almacenes	21	6	15	6	2	4	2	1	4	1	3	0	4	0
D. Control de Bienes Muebles e Inmuebles	13	4	13	4	1	2	2	0	4	0	2	2	4	0
D. de Control del Gasto y Seguros	8	7	7	7	0	1	3	1	3	1	1	3	0	1
D. de Servicios y Mantenimiento	51	12	48	13	13	3	8	5	11	3	9	1	7	1
TOTAL DGRMIS	153	59	134	55	28	18	27	13	36	10	23	8	20	6
% RESPECTO AL TOTAL DE DGRMIS	100%		89.57%		21%		18.1%		21%		14%		11.8%	

El análisis de estos antecedentes permite observar que muy lentamente se iba logrando mayor respuesta para la participación del personal de DGRMIS en la capacitación, que había avanzado de una muy escasa respuesta a involucrar a casi todo el personal con al menos un curso obligatorio y lograr que alrededor de la cuarta parte superara las 40 horas de capacitación anuales. Tal era la situación cuando iniciaron los esfuerzos para la implantación del SPC, que como se vio, iba a involucrar a la tercera parte de la Unidad.

4.4. Evolución de la composición de DGRMIS en los años analizados

Se expone en este apartado las variaciones que tuvieron lugar en la composición del personal asignado a la DGRMIS.

Para el análisis se toma como referencia principal la información de 2 años: 2005 puesto que fue el año en que iniciaron los cursos de @campus y 2010 por ser el año en que por Ley se debían cubrir los requisitos establecidos por la normatividad para garantizar la permanencia en el puesto. Se exponen primero los datos de toda la Unidad y después los del grupo de trabajadores sujetos al SPC.

El personal que integraba la DGRMIS varió conforme se muestra en las siguientes tablas y gráficos, apreciándose una reducción del 32% respecto a la plantilla inicial:

Cuadro 24.
INTEGRANTES DE DGRMIS EN LOS AÑOS 2003, 2005 Y 2010

Integrantes	2003	2005	2010
Hombres	153	135	100
Mujeres	59	48	45
Total	211	183	145

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de plantilla de 2003, 2005 y 2010

La reducción afectó más a los hombres lográndose un mayor porcentaje de mujeres en la plantilla, que se distribuían conforme se muestra:

Cuadro 25.
DISTRIBUCIÓN DE LOS INTEGRANTES DE DGRMIS EN LOS AÑOS 2003, 2005 Y 2010

Nivel y sexo	2003			2005			2010		
	T	H	M	T	H	M	T	H	M
Operativos	133	92	11	123	85	38	91	57	34
SPC	78	62	16	60	50	10	51	40	11
Honorarios							3	3	
Total	211	154	27	183	135	48	145	100	45

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de plantilla de 2003, 2005 y 2010

Los puestos sujetos al Servicio Profesional de Carrera, de acuerdo a lo establecido en la normatividad, incluyen del nivel de enlace a Director General. Se observa en ellos para 2010 la misma reducción del 30% que afectó más a los hombres en puestos de mando medio conforme se muestra en el cuadro 26:

Cuadro 26.
DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS SUJETOS AL SPC EN DGRMIS EN LOS AÑOS 2003, 2005 Y 2010

Sujetos al SPC	2003			2005			2010		
	T	H	M	T	H	M	T	H	M
Enlaces	27	19	8	26	23	3	19	14	5
Mandos medios	50	42	8	33	26	7	34	28	6
Mando superior	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Total	78	62	16	60	50	10	54	43	11

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de plantilla de 2003, 2005 y 2010

Al igual que en 2003, se ubicaban en cinco centros de trabajo (Edificio Central, San Jerónimo, Revolución, Cerrada de Recreo y Viveros), con turnos matutino, vespertino y mixto. En 2007 se cerró el almacén de Cerrada Recreo, quedando ubicados en cuatro centros de trabajo.

Considerando los grupos de edad donde se ubicaba el personal de DGRMIS, en los años analizados, incluyendo al personal eventual y de honorarios, sus edades se distribuían en mayor medida en los grupos de edad de 46 años o más. Se puede apreciar la forma en que con el paso de los años, parte del personal alcanzó la edad de retiro, sin que se hayan recuperado sus plazas y algunos siguen laborando:

Cuadro 27.
DISTRIBUCIÓN POR EDADES DEL PERSONAL EN DGRMIS EN LOS AÑOS 2003, 2005 Y 2010

EDAD	2003			2005			2010		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
+ DE 61	0	0	0	24	21	3	15	13	2
51-60	50	40	10	47	43	4	34	30	4
46-50	35	29	6	34	23	11	28	19	9
41-45	27	20	7	14	9	5	15	8	7
36-40	29	20	9	31	21	10	20	15	5
31-35	23	15	8	25	14	11	20	10	10
26-30	38	22	16	6	3	3	8	4	4
18-25 años	9	7	2	2	1	1	5	1	4
Total	211	153	58	183	135	48	145	100	45

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de plantilla de 2003, 2005 y 2010

El grupo que más se redujo fue el de operativos de 26 a 30 años, con mayor movilidad en el mercado laboral.

En 2005 ya estaba claramente en proceso la implantación del SPC. Se observa que en estos puestos quedaron personas de mayor edad y experiencia que en puestos operativos:

Cuadro 28.
DISTRIBUCIÓN POR EDADES DE LOS SUJETOS AL SPC EN DGRMIS EN 2005 Y 2010

Sujetos a SPC	2005			2010		
EDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
+ DE 61	3	3		2	2	0
51-60	14	14		15	14	1
46-50	18	14	4	17	12	5
41-45	6	5	1	7	5	2
36-40	12	9	3	5	5	0
31-35	7	5	2	7	5	2
26-30		0		1	0	1
18-25 años		0		0	0	0
Total	60	50	10	54	43	11

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de plantilla de 2005 y 2010

En puestos operativos se encuentran las personas más jóvenes, aunque hay un grupo importante con edad próxima al retiro, tal como se aprecia:

Cuadro 29.
DISTRIBUCIÓN POR EDADES DEL PERSONAL OPERATIVO EN DGRMIS EN 2005 Y 2010

Operativos	2005			2010		
EDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
+ DE 61	21	18	3	13	11	2
51-60	33	29	4	19	16	3
46-50	16	9	7	11	7	4
41-45	8	4	4	8	3	5
36-40	19	12	7	15	10	5
31-35	18	9	9	13	5	8
26-30	6	3	3	7	4	3
18-25 años	2	1	1	5	1	4
Total	123	85	38	91	57	34

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de plantilla de 2005 y 2010

Por lo que respecta a la antigüedad en la institución del personal de DGRMIS en los años analizados, se encuentra que la mayor proporción tiene entre 11 y 20 años en la

institución. Se puede apreciar que un número importante se retiró al cubrir los años de servicio y la edad necesaria para ese fin y cerca de la tercera parte es de “reciente” ingreso:

Cuadro 30.
ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL DE DGRMIS EN 2005 Y 2010

	2005			2010		
ANTIGÜEDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
1-5 años	1	1	0	34	23	11
6 – 10 años	70	48	22	25	15	10
11 – 15 años	52	38	14	47	32	15
16 – 20 años	23	20	3	18	15	3
21 – 25 años	5	2	3	5	3	2
26 – 30 años	10	7	3	8	6	2
31 o más años	20	18	2	7	6	1
Sin dato	2	1	1	1	0	1
Total	183	135	48	145	100	45

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de plantilla de 2005 y 2010

En cuanto a la antigüedad en la institución de servidores en puestos sujetos al SPC se observa que casi la mitad es de nuevo ingreso situándose en el grupo de menos de 5 años y ninguno está próximo al retiro laboral por edad o años de servicio cumplidos:

Cuadro 31.
ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL DE DGRMIS SUJETO AL SPC EN 2005 Y 2010

Sujetos al SPC	2005			2010		
ANTIGÜEDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
1-5 años	1	1		21	17	4
6 – 10 años	22	16	6	8	5	3
11 – 15 años	29	26	3	18	15	3
16 – 20 años	4	4		5	5	0
21 – 25 años	0	0	1	1	0	1
26 – 30 años	0	0		0	0	0
31 o más años	3	3		1	1	0
Sin dato	0	0		0	0	0
Total	60	50	10	54	43	11

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de plantilla de 2005 y 2010

Se puede observar que hubo una reducción del personal en los años analizados, tanto del personal operativo como del sujeto al SPC. De 59 que tenían más de 6 años de antigüedad, para 2010 quedaban activos 25, considerando que habrían cumplido 11 años de antigüedad. Si esto es resultado de una decisión de desarrollo personal y

profesional o resultado de la política de “reducción del gasto público”, adelgazamiento del Estado y de procurar menor carga en materia de retiros y prestaciones, no es posible saberlo. Tampoco se sabe si se relaciona con una mejora en los procesos que permite cubrir las labores en forma más eficiente con menos personal. Lo cierto es que siguen las mismas funciones, hay reducción de plazas con lo que podría ser una intensificación del trabajo, congelamiento de los salarios de los enlaces por más de cinco años y una gran disparidad entre los salarios de los mandos medios y superiores respecto al resto del personal, al tiempo que deja parte de lo que era la materia de trabajo a la iniciativa privada a través de “outsourcings”.

Por otra parte se observa rotación del personal, ya sea que se hayan incorporado a los programas de “retiro voluntario” o jubilado. Prácticamente la tercera parte del personal sujeto al SPC es de nuevo ingreso. Esto pudiera deberse a que los puestos sujetos al SPC continuaron variando al retirarse algunos mandos, por tener mejores oportunidades de empleo o por llegar nuevos equipos de trabajo. En todo caso, la rotación de personal lleva a que se pierda la experiencia acumulada, en contrasentido de lo propuesto por el SPC que pretendía garantizar estabilidad en el trabajo, desarrollo del capital humano y profesionalización de los servidores públicos. Cabe esperar que quienes ingresan, por hacerlo mediante concurso, cubran el perfil deseado y sean los mejores candidatos.

Cuadro 32.
MOVIMIENTOS DEL PERSONAL DE DGRMIS SUJETO AL SPC 2006 - 2010

Movimientos del personal sujeto a SPC	2006 o antes	En 2007	En 2008	En 2009	En 2010
Bajas	5	11	11	4	9
Ingresos	3	3	8	4	1

Fuente: Elaboración propia

Para mediados de 2010 de los 78 puestos que iniciaron en 2003 o 60 de 2005, quedaban 24 servidores a quienes les aplicaba el art. 3° transitorio. Esto es importante pues de 60 servidores que en 2005 estaban activos y sujetos al SPC **solamente continuaban activos en SEMARNAT y sujetos al SPC 22 personas**, a las que se

sumaron 2 que estaban en puestos operativos y que al lograr una promoción, se incorporaron al SPC. El resto del personal causó baja.

De los sujetos al SPC que estaban activos en 2010, solamente 9 obtuvieron su nombramiento como servidores públicos de carrera cubriendo los seis o siete boletos inicialmente establecidos. De los 15 que no habían obtenido nombramiento, y que aún no cubrían los requisitos para ser titulares con lo que quedaban expuestos a que se les diera de baja, optaron por la fracción 2 lo que les permitía lograrlo aprobando la evaluación de certificación de 3 de las capacidades asignadas o la evaluación del desempeño en tres años.

Esto refleja una situación que por lo menos se puede calificar de difícil pues representa que sólo una tercera parte de quienes estaban activos en DGRMIS al iniciar el SPC permanecieron en la Secretaría y que la inversión que se hizo en materia de capacitación poco pudo hacer para retenerlos en la Institución. La mayoría de ellos seguía en el mismo puesto que en 2005. Aparte de los 2 operativos que lograron un puesto de mayor nivel, con lo que ingresaron al SPC, **solamente 3 servidores tuvieron una promoción**, ya fuera dentro del mismo grupo (jefe de departamento con un mayor salario) y sólo uno cambió de categoría mediante concurso (de jefe de departamento a subdirector) permaneciendo en la misma DGRMIS. Otra persona logró también pasar a una subdirección dentro de otra Dirección General, habiendo ganado un concurso.

Cuestión que hace evidente que las políticas de administración de recursos humanos u otros factores, como la relación con mandos o el propio desempeño, tienen mayor peso que el que pudiera atribuirse a las acciones de capacitación y certificación.

En ese momento **habían ingresado por concurso 19 servidores** (algunos por promoción y otros de nuevo ingreso) y **8 estaban ocupados temporalmente por art. 34**, en proceso de que se aprobara el ingreso por concurso. Los restantes estaban vacantes al causar baja o estar incapacitados quienes los ocupaban inicialmente.

En el siguiente apartado se analizarán las acciones de capacitación en que participó el personal de la DGRMIS y que llevaron a tales resultados.

4.5. Capacitación para la implantación del SPC en DGRMIS

El análisis de los datos de capacitación por año y por persona permite identificar la participación en acciones y horas de capacitación recibidas. Para mayor detalle se pueden consultar los anexos 7, 8 y 9. Salta a la vista que los años en que se tuvo mayor respuesta fueron 2005 y 2006, años en que iniciaba el SPC y había una mayor expectativa sobre las posibilidades y repercusiones negativas en caso de no cumplir los requisitos establecidos.

Del análisis de los datos disponibles en la Base de Capacitación para el personal de DGRMIS se encuentra que:

- En 2005 y 2006 el personal sujeto al SPC realizó los cursos en línea que se ofrecieron para las capacidades gerenciales y la capacidad Introducción en la Administración Pública Federal.
- En 2006 participaron en los cursos presenciales relacionados con las capacidades de “Servicios generales”, “Adquisiciones y contratación de servicios”, “Aplicación de los sistemas de calidad en la gestión ambiental”
- Durante 2007 y 2008 no se capacitaron, salvo quienes tuvieron mayor iniciativa en cursos relacionados directamente con sus actividades o que les representaban algún interés personal. En ese año sólo se ofrecieron cursos de @campus (capacidades gerenciales) y se comenzó a impartir el de Nociones Generales de la APF.
- En 2009 la mayor parte del personal realizó los cursos obligatorios Mi compromiso con la SEMARNAT, Pensamiento Mental Sistémico y ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones, pero no en las capacidades relacionadas con el SPC pues por otra parte, se tuvo poca oferta de dichos cursos.

- Fue hasta 2010 que se retomó la capacitación vinculada a las capacidades asignadas, con el fin de obtener el nombramiento como servidor público de carrera titular para lograr la permanencia en el puesto.
- La capacitación al personal operativo (aunque son el mayor porcentaje de la plantilla), tuvo una franca disminución al priorizarse la capacitación para el personal sujeto al SPC.

Los servidores aspirantes a obtener su nombramiento recibieron capacitación y posteriormente presentaron su evaluación con fines de certificación. En la mayor parte de casos, **la capacitación les ayudó a obtener la certificación** conforme lo muestran los cuadros 33, 34 y 35. **Otras personas reprobaron a pesar de la capacitación recibida**, en lo que pudo influir su formación académica, el contenido de las capacidades hasta cierto punto distante de su labor y la falta de habilidad para responder exámenes en línea con el tipo de reactivos y características establecidos por CENEVAL. Algunas personas con amplia experiencia y buena formación académica, prefirieron presentar directamente la evaluación con fines de certificación **sin haber recibido capacitación previa y lograron acreditar**.

En el siguiente cuadro se muestra la respuesta obtenida en términos de capacitación y su relación con la certificación de las capacidades gerenciales:

Cuadro 34
PERSONAL DE DGRMIS CAPACITADO Y CERTIFICADO PARA LAS CAPACIDADES GERENCIALES A JUNIO DE 2010

Nombre de la capacidad	La tienen asignada	Capacitados y la tienen asignada	Certificados con capacitación	Certificados sin capacitación	Sin certificar que han sido capacitados	Sin certificar que no han sido capacitados	No la tienen asignada	Capacitados sin tenerla asignada
Liderazgo	1	0	0			1	51	5
Negociación	1	0	0			1	51	1
Orientación a resultados	45	24	13	1	11	21	7	3
Trabajo en equipo	52	24	2	2	9	19	9	2
Visión estratégica	28	10	4	2	6	16	24	14

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Base de Acciones de Capacitación y "Reporte 5" de abril de 2010

Es posible apreciar que a pesar de haberse ofrecido repetidamente los cursos, poco más de la tercera parte no acudió a ellos. Quienes los tomaron, sólo en parte lograron aprobar las evaluaciones con fines de certificación. Destaca que hay capacidades

gerenciales que no fueron asignadas como prioritarias y en las que prácticamente el personal no ha recibido capacitación ni se ha certificado como son negociación y liderazgo.

Además de las capacidades gerenciales, las capacidades que preponderantemente fueron asignadas a los puestos de DGRMIS fueron las CTT diseñadas bajo la coordinación de SFP “Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios”, así como “Servicios generales”, sin embargo ellas fueron percibidas como imposición y poco relacionadas con el servicio real que se prestaba en las áreas. El cuadro 35 muestra la participación del personal en los cursos ofrecidos a junio de 2010:

Cuadro 35
PERSONAL DE DGRMIS CAPACITADO Y CERTIFICADO PARA LAS CAPACIDADES TÉCNICAS TRANSVERSALES A JUNIO DE 2010

Nombre de la capacidad	La tienen asignada	Capacitados y la tienen asignada	Certificados con capacitación	Certificados sin capacitación	Sin certificar que han sido capacitados	Sin certificar que no han sido capacitados
Adquisiciones y contratación de servicios	27	13	7	0	6	14
Servicios Generales	38	16	10	4	6	18
Lenguaje ciudadano	5	2	0	1	2	2
Recursos Humanos- Relaciones laborales, administración de personal y remuneraciones	2	2	0	0	2	0
Recursos Humanos- Selección e ingreso	1	0	0	0	0	1
Programación y presupuesto	3	0	0	0	0	3
Control, evaluación y apoyo al buen gobierno	4	1	1	0	0	3
Auditoría interna	1	0	0	0	0	1
Introducción a la Administración Pública Federal	52	27	27	0	0	25

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Base de Acciones de Capacitación y “Reporte 5” de abril de 2010

La situación es similar, pues hay quienes no fueron capacitados ni habían logrado certificar las capacidades asignadas. Después de ofrecerse varios cursos, algunos no asistieron. La mitad de los que la tenían asignada fueron capacitados, no todos lograron aprobar la evaluación con fines de certificación. El mejor resultado se obtuvo en Servicios Generales; se encontró mayor dificultad en la capacidad de Adquisiciones y contratación de servicios.

A pocos puestos se asignaron otras Capacidades Técnicas Específicas. Principalmente fue la CTE relacionada con la calidad en el servicio (Aplicación de los sistemas de calidad en la gestión ambiental). La cobertura fue de aproximadamente la mitad y sólo en parte lograron aprobar la evaluación con fines de certificación.

Cuadro 36
PERSONAL DE DGRMIS CAPACITADO Y CERTIFICADO PARA LAS CAPACIDADES TÉCNICAS ESPECÍFICAS A JUNIO DE 2010

Nombre de la capacidad	La tienen asignada	Capacitados y la tienen asignada	Certificados con capacitación	Certificados sin capacitación	Sin certificar que han sido capacitados	Sin certificar que no han sido capacitados
Aplicación de los sistemas de calidad en la gestión ambiental	10	5	3	0	2	5
Planeación y evaluación de políticas públicas para el desarrollo sustentable	1	1	1	0	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Base de Acciones de Capacitación y "Reporte 5" de abril de 2010

Queda entonces un universo pendiente de recibir capacitación en los tres tipos de capacidades aún cuando se hayan cubierto los requisitos para obtener nombramiento. Como área de oportunidad resalta la necesidad de encontrar mecanismos para lograr la asistencia y que se valore positivamente la capacitación como instrumento para mejorar el desempeño, además de su utilidad con fines de certificación.

Si se considera el número de servidores que cubrió el estándar de 40 horas de capacitación obligatorias se observa que pasó de 44 servidores en puestos sujetos al SPC y 16 operativos en 2005 a 25 servidores sujetos al SPC y 10 operativos en 2010.

Cuadro 33.
PERSONAL DE DGRMIS SUJETO A SPC QUE CUBRIÓ LA META DE 40 HORAS DE CAPACITACIÓN ANUALES EN EL PERIODO 2005 - 2010

Cubrieron la meta de horas de capacitación	En 2005	En 2006	En 2007	En 2008	En 2009	En 2010
SPC con 40 hrs o más	44	39	2	10	5	25
Total de SPC	62					54
Porcentaje que cubrió la meta	70.9%					46.3%
Operativos con 40 hrs. o más	16	16	10	11	0	10

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Base de Acciones de Capacitación

Se encontró, como se puede apreciar en el Anexo I, que durante 2010, de 138 personas activas en la plantilla, quedaron 91 personas sin capacitarse, 25 de ellas ocupan puestos sujetos al SPC, siendo el mismo porcentaje que de quienes lograron la meta de 40 horas de capacitación. El mayor número de los no capacitados en 2010 correspondió a personal operativo (66 personas). Se desconoce la causa, puede suponerse que no hayan encontrado temas relevantes en los cursos o quizás estén estudiando en sistema escolarizado aprovechando alguna de las becas. Esto se pretende superar en 2012 mediante una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) en línea, individualizada y abierta a todo el personal.

Haciendo un análisis de 2005 a la fecha, se encontró que hay 20 personas adscritas a DGRMIS, el 14.49% de la plantilla activa, que **no han participado en capacitación en ninguno de los cinco años estudiados**. Este hallazgo de lo que se podría llamar “**rezago en capacitación**”, puede no estar directamente relacionado con el “**rezago educativo**” sino con particularidades del trabajo y de las posibilidades de las personas puesto que incluye mitad hombres y mitad mujeres, independientemente del nivel jerárquico; pues se distribuyen en 9 puestos sujetos al SPC con fechas de ingreso que fluctúan entre 2008, 2009 y 2010, (incluyendo 5 subdirectores, 2 jefes de departamento y 2 enlaces), aparte de 11 operativos de niveles 6 a 8 con edades que fluctúan entre 21 y 65 años, e ingresos desde 1998 los más antiguos, algunos de inicios de 2000 y 2010 los más recientes. Valdría la pena hablar con ellos para ver cómo incorporarlos en acciones de capacitación. Quizás se trate de personas sobrecargadas de trabajo.

Por otra parte, se confirma lo mencionado en el sentido de que al iniciar el SPC en forma generalizada se trató de cumplir lo que establecía, pero posteriormente hubo falta de consistencia, desánimo, que entre otras causas (como el H1N1 y reducciones presupuestales) llevaron a cierta disminución en la participación que apenas comienza a repuntar lentamente a través de las acciones de capacitación obligatorias y otras determinaciones tomadas por el Comité Técnico de Profesionalización.

Los comentarios expresados por el personal hacen evidente que las capacidades tal como fueron descritas por la SFP están lejos de lo que realmente requieren en su desempeño laboral y aún cuando la normatividad abre la posibilidad de que se definan nuevas capacidades profesionales o para el desarrollo administrativo y calidad, hasta 2011 no se habían aprobado las nuevas descripciones.

Por eso cuando finalmente SFP ofreció la alternativa de considerar la evaluación del desempeño, fue el momento en que lograron obtener su nombramiento.

De aquí se hace evidente que aunque se hayan cubierto los requisitos establecidos, en realidad la capacitación tal como se ha promovido para la implantación del SPC, parecería tener un papel poco relevante para la mejora de la gestión de los equipos de trabajo y en poca medida favorecedora de la competitividad o del desarrollo profesional como servidor público.

La mayor parte del personal que ingresó por concurso no se ha capacitado ni certificado en esas capacidades.

Por el contrario, las acciones orientadas a la integración institucional, incluyendo Inducción a SEMARNAT o Mi compromiso con la SEMARNAT tuvieron amplia cobertura. En el primer caso se alcanzó más del 80% del personal, aunque eso sucedió en 2003, antes de entrar en vigor el SPC. Respecto al segundo curso, también se obtuvo una respuesta notable: 110 personas, 60 de ellos operativos, de 150 que se tenían en la plantilla (73%).

En lo que respecta al cuidado ambiental, el personal ha participado en escasos cursos, los más ligados con el Programa de Administración Sustentable. Menos de diez personas han acudido a cursos como “Huertos de azotea”, “Vivienda sustentable”, “Hidroponía” o “Conceptos y principios básicos de la gestión ambiental”.

Se puede apreciar que aún cuando se promovieron numerosas acciones sobre estos temas, no recibieron amplia acogida entre el personal de DGRMIS. Hasta 2010 que se acordó por el CTP la obligatoriedad del curso “Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones”, fue realizado por 19 personas (17 SPC y 2 operativos), lo que es una considerable respuesta dada la experiencia previa.

Esto puede verse como un avance extraordinario pues en la medida en que se tome conciencia que no se trata sólo de labores administrativas, sino de colaborar al cumplimiento de la misión y visión de la Secretaría, en medio de la problemática ambiental circundante, se pueden lograr mayores resultados.

Un resultado positivo, quizás no previsto se observa con la participación en las acciones destinadas a la superación académica y becas pues han permitido elevar el nivel académico y favorecen la profesionalización. Esto se explica si se consideran los datos de formación académica expuestos en el apartado 4.3. Hay dos personas que ya obtuvieron su bachillerato presentando ante CENEVAL el examen de conocimientos equivalentes al bachillerato mediante acuerdo 286, cuatro que están estudiando para obtenerlo y por lo menos cinco interesados en el curso que se dará en 2011 para obtener la licenciatura en Administración. Esto sin contabilizar las becas para quienes estudian para obtener un grado académico que en su mayor parte están en programas de licenciaturas ejecutivas (3 años).

Queda pues como reto el que los equipos de trabajo, encabezados por los directivos de las áreas, realmente se apropien de su materia de trabajo, de la mejora de sus procesos y que soliciten la capacitación necesaria para sus equipos de trabajo, al mismo tiempo que se haga el análisis de los perfiles de puesto y se definan las capacidades que permitirían un mejor desempeño para los puestos que realizan funciones similares.

De igual forma la necesidad de mayor involucramiento de los directivos en el análisis y definición de las acciones de capacitación necesarias para la profesionalización del

personal a su cargo así como de las capacidades que permitirían un mejor desempeño en los distintos perfiles de puestos. Esto durante un tiempo se rescató a través del Programa CADIS (Círculos para el Autodesarrollo del Personal Sindicalizado) que permitió obtener certificados de competencia laboral para el personal operativo en actividades afines a sus funciones laborales (mantenimiento, administrativas, informática, entre otras).

Resalta por último la importancia de la definición de políticas que incentiven y sean consistentes para valorizar la utilidad de la capacitación y certificación pues al flexibilizar los requisitos llevaron a una disminución en la participación.

Ante los hechos constatados, en el siguiente capítulo se presentan una serie de reflexiones sobre lo que desde el punto de vista de la pedagogía, cabría reforzar para promover una mayor profesionalización a través de acciones formativas y de capacitación.

5. CAPACITACIÓN PARA LA PROFESIONALIZACIÓN

Si quieres cambiar al mundo, cámbiate a ti mismo.

Mahatma Gandhi

La base de toda educación es cuestión de corazón...

No basta saber las cosas, es necesario practicarlas.

Don Bosco

La enseñanza de la agricultura es aún más urgente, pero no en escuelas técnicas, sino en estaciones de cultivo; donde no se describan las partes del arado, sino delante de él y manejándolo.

José Martí

En los capítulos previos se ubicó el papel de SEMARNAT dentro de la APF, se ubicó al Servicio Profesional de Carrera como herramienta para lograr que los mejores hombres y mujeres sean quienes ocupen los cargos públicos. Se expusieron las acciones de capacitación realizadas en SEMARNAT con esa finalidad y se analizaron los resultados obtenidos en una unidad administrativa.

Ahora se pretende como parte sustantiva de este trabajo, analizar si lo que se ha hecho en la práctica corresponde a los planteamientos del SPC, o mejor aún, a lo que desde el punto de vista pedagógico tendría que darse para alcanzar una verdadera profesionalización y que SEMARNAT tuviera el personal que le permitiera alcanzar los objetivos y metas que tiene encomendadas.

Para estas reflexiones se retoman distintos elementos:

- Primero se analiza lo que significa profesionalizar y su relación con el sentido del trabajo.
- Después se retoma lo que desde un punto de vista pedagógico sería profesionalizar para el trabajo en el sector medio ambiente.
- Finalmente se expone lo que tendría que ser la capacitación y formación para lograr esa profesionalización.

La importancia del punto de vista pedagógico radica en lograr se considere la capacitación no sólo como una función administrativa, sino eminentemente educativa, revistiendo las acciones otro tinte al impulsar la transformación humana a

partir de la interacción de las personas sobre su proceso de trabajo que procuran mejorar, como medio de realización individual y de servicio hacia la sociedad.

5.1. La Capacitación necesaria para la profesionalización

Se ha expuesto que al Subsistema de Capacitación y Certificación del SPC corresponde establecer los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera serán inducidos, preparados, actualizados y certificados en sus capacidades para desempeñar un cargo en la APF.

Se estableció que la capacitación se debe guiar por los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar los conocimientos y habilidades necesarios para el eficiente desempeño de los servidores públicos de carrera en sus cargos.
2. Preparar a los servidores públicos para funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa.
3. Certificar a los servidores profesionales de carrera en las capacidades profesionales adquiridas.

Aún cuando el concepto y objetivos de los que se parten en el SPC sean loables, se ha mostrado que en la realidad los esfuerzos por llevarlos a la práctica han dejado qué desear, pareciendo que se perdiera de vista su último sentido.

Se ha mostrado que en la SEMARNAT se ha presentado una alta rotación y reducción del personal y que las acciones de capacitación en relación a las metas establecidas, han sido cumplidas en parte, a veces como requisitos, logrando relativa influencia en la mejora de la gestión y del desempeño.

A pesar de que se definieron las capacidades necesarias para el desempeño adecuado de los puestos, las acciones de capacitación se caracterizaron por ser desarticuladas; a fin de certificarse, se tomaron cursos y presentaron evaluaciones

de forma aislada y ante computadoras, siendo predominantemente esfuerzos individuales que poco aportaron a la mejora de los procesos y equipos de trabajo.

Aún cuando pueden ser comprensibles las razones por haberse tratado de esfuerzos de gran magnitud, que eran controlados a través de sistemas informáticos como @campus y RHnet que facilitaban la homogeneidad y control de muy diversas instituciones, con descripciones de capacidades, desarrollo de perfiles referenciales y herramientas de evaluación que permitían la organización y control de acciones y resultados en toda la APF, en los datos analizados se vislumbra que se trató prioritariamente de cumplir los requisitos establecidos externamente, pero sin resultados palpables en el mejor desempeño. Aún cuando los trabajadores de nuevo ingreso puedan contar con mayores conocimientos y habilidades en función de los puestos que llegan a ocupar.

Podría pensarse que la preponderancia del control externo ejercido por la SFP y la forma en que se les ha dado cumplimiento en la SEMARNAT ha limitado la reflexión sobre las auténticas necesidades y retos a cumplir en la Institución y en las unidades administrativas que la conforman, para que los servidores públicos del sector ambiental se profesionalicen y potencien las posibilidades de que la institución logre los propósitos que tiene encomendados.

Así, podrían identificarse áreas de oportunidad de acuerdo a lo que se recomienda en la literatura sobre el tema, a fin de lograr mayores efectos de la capacitación:

- a) Enfocarse a desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desempeño de los puestos y el mejoramiento de la gestión, en alineación al direccionamiento estratégico, desde y para el trabajo.
- b) Extenderse al mayor porcentaje del personal ofreciendo contenidos relevantes para sus necesidades reales y sentidas, en donde los capacitandos asuman un papel protagónico en la definición de sus programas de capacitación y desarrollo, mejoren sus competencias para un trabajo digno que favorezca su empleabilidad en términos

de equidad, al tiempo que una mejor contribución a la productividad y calidad de los bienes y servicios que se proporcionan

c) Reforzar el liderazgo y los mecanismos sociopsicológicos que facilitan el trabajo en equipo a través de procesos reflexivos-participativos que rebasen las acciones aisladas o inconexas.

d) Contribuir a la formación de los trabajadores como servidores públicos, al mismo tiempo que como seres humanos integrales y en proceso de autodesarrollo propiciando el aprendizaje permanente.

e) Incorporar en sus componentes la evaluación como análisis de resultados, reflexión sobre el quehacer y retroalimentación para la continuidad del proceso (cfr. OIT, 2004; BID, 2001; Duch, Garibay y Quesnel, 2005; Rodríguez, 1991)

A la capacitación se le han asignado significados que de una u otra manera se refieren a procesos de enseñanza-aprendizaje, de transmisión y asimilación de conocimientos y de desarrollo de ciertas habilidades; todo ello vinculado estrechamente con el desarrollo de las actividades productivas y con las ocupaciones propias de los trabajadores.

Partiendo de que el conocimiento permite llegar a la esencia de un fenómeno, no sólo con un afán explicativo, sino con el propósito de encontrar a la vez, alternativas de acciones que permitan transformar o actuar sobre el objeto que se conoce, se puede afirmar que la capacitación debe ser *el proceso de conocimiento del propio proceso de trabajo*. La capacitación debe propiciar la comprensión del proceso de trabajo como totalidad y el desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes necesarios para efectuar ese trabajo, es decir, el desarrollo de competencias para el trabajo.

La capacitación debe promover cambios de conciencia en los trabajadores, permitiéndoles obtener una visión integral de la actividad de la empresa, institución o proceso de trabajo del cual forman parte, propiciando que el conjunto de personas que participan en él lo comprendan en su totalidad y lo puedan mejorar. Por otra

parte debe desarrollar y reforzar las destrezas, conocimientos particulares, o habilidades instrumentales que sean necesarias en forma individual para la mejor obtención de los productos y servicios que se pretenden como resultado de ese proceso de trabajo.

La capacitación debe facilitar la adquisición no sólo conocimientos y destrezas, sino también *desarrollar los valores, actitudes y comportamientos necesarios*, en otras palabras, el carácter fundamental típico de la profesión impartida y esencial para un desempeño superior en su campo. Los valores y las técnicas se adquieren en forma simultánea y en medio de una interacción entre los aspectos cognoscitivos y no cognoscitivos.

A partir de este concepto es posible apreciar cómo muchas de las diversas acciones de capacitación se han orientado al desarrollo de conocimientos y habilidades necesarios para un cierto trabajo. Algunas han sido más instrumentales (herramientas de contabilidad, manejo de maquinaria, sistemas y procedimientos, etc.), conceptuales (normatividad, cambio climático, etc.), orientadas a la dirección de procesos de trabajo (planeación estratégica, habilidades gerenciales, etc.). Esto es, referidas a tareas específicas, a partes determinadas de un proceso de trabajo.

Sin embargo, la perspectiva la capacitación debe entenderse de manera amplia, considerando el conjunto de procesos que inciden en el aprendizaje para una cierta labor, proceso de trabajo o puesto en su totalidad y en lo particular. No necesariamente implica horas aula, sino puede ser producto de la reflexión y el apoyo en la práctica del trabajo, del auto estudio, de la experimentación, entre otros. La capacitación empieza con el objetivo claro de preparar para una ocupación que existe, siendo la teoría un componente necesario para preparar mejor al trabajador para ese cargo. (Mertens, 2000)

La capacitación debe propiciar la comprensión del proceso de trabajo como totalidad y el desarrollo de las actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para efectuar ese trabajo.

El fin expreso de la capacitación es favorecer el aprendizaje para el trabajo y sobre el trabajo; es una forma de educación para la acción en la que los individuos y los colectivos participan como actores potenciales de transformación de sus procesos y condiciones de trabajo y de vida.

“Es decir, cuando el proceso educativo busca propiciar aprendizajes que estén directamente relacionados con nuestras actividades, mediante las cuales obtenemos la satisfacción del conjunto de necesidades económicas, sociales y culturales, entonces estamos ante un proceso de capacitación.” Este enfoque ha sido reconocido por la Conferencia de la ONU sobre Medio Ambiente y Desarrollo celebrada en Río de Janeiro en 1992, como uno de los instrumentos más importantes para desarrollar los recursos humanos y facilitar la transición hacia un mundo sostenible.”(Duch y otros, 2005, p. 85)

Así que más allá de lo establecido en el SPC, podría considerarse otro concepto relacionado con la capacitación, pero que es aún más amplio, el de “formación”

Entendemos a la formación en general como una actividad dirigida prioritariamente a producir aprendizaje. Es una acción educativa por excelencia. El objetivo de tal acción es el saber. Se trata pues de su difusión, promoción y actualización (aggiornamento) y de las formas en que utilizamos dicho saber. (Girardo, 2006)

Esto no es novedad pues ya antes de la publicación de la Ley de SPC, la Norma que regulaba las acciones de capacitación dentro de la Administración Pública consideraba el concepto de formación, aún cuando las finalidades que manifestaba (el preparar para un nuevo papel o rol y el mejor desempeño cotidiano) se hayan retomado de alguna manera en las disposiciones del SPC. Así lo consideraba:

Formación Integral se refiere al “proceso de otorgar a una o varias personas el entrenamiento y/o capacitación precisa para que conozca y aprenda a desempeñar mejor sus funciones cotidianas o esté preparado para desarrollar en un futuro un nuevo papel o rol”. (SHCP, 2002)

Sería deseable impulsar procesos de formación y capacitación que se integraran a los procesos productivos, organizativos y de búsqueda de mejores condiciones de vida. Que quienes se capaciten vayan desarrollando las competencias que les

permitan mejorar el desempeño en su trabajo actual al aprender lo que la realidad del trabajo requiere, y ampliar sus competencias hacia otros campos. Lo cual, además de responder a las necesidades del sector productivo, aumenta la empleabilidad de las personas y sus posibilidades de auto-realización.

La formación no debe limitarse a mejorar la productividad, sino que debe orientarse también a descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa y satisfactoria, a mejorar las aptitudes individuales para comprender individual y colectivamente cuanto concierne a las condiciones de trabajo y al medio social, a ampliar las herramientas personales para influir sobre ellos. La formación debería basarse no solamente en las exigencias de las ocupaciones y en las necesidades de capacitación determinadas por el sector productivo, sino también considerar las características individuales y las condiciones sociales y ambientales de los capacitandos. Esto significa tener en cuenta todas sus necesidades y acompañarles en su realización. Así la formación, además de contribuir a la productividad, calidad y competitividad, podría favorecer la integración y cohesión social, preparar al pleno ejercicio de la ciudadanía y apoyar la igualdad de oportunidades.

Para lograr procesos de formación efectivos, necesitamos concebirlos en términos estratégicos, con metas que superen el corto plazo. Un proceso formativo de calidad promueve las capacidades que faciliten su inserción crítica y creativa en la actividad productiva, respondiendo de manera eficiente y eficaz a las demandas económicas y sociales de la comunidad. Debe satisfacer las necesidades de formación de los jóvenes y de los adultos, a todos los niveles de calificación y de responsabilidad.

Al respecto Sergio Tobón explica en qué consistiría un proceso de socio-formación y de formación de competencias:

“La formación humana se ha concebido tradicionalmente en la educación desde una perspectiva rígida, fragmentada y descontextualizada del proceso de autorrealización y del tejido socioeconómico. . . La formación, en sentido general, hace referencia a la construcción de capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y valores dentro del conjunto de potencialidades personales. . . La socioformación es un concepto que da cuenta de la integración de las dinámicas sociales y contextuales que operan sobre el sujeto con las

dinámicas personales: por ello la formación es la resultante de la articulación de procesos sociohistóricos y procesos individuales. . . Es desde este postulado que surge la propuesta de abordar la formación de competencias como un proceso recursivo y dialógico por medio del cual la sociedad forma a sus miembros para la autorrealización, y, a su vez, es esta formación la que posibilita la permanencia y continua recreación de la sociedad. . .

La formación es condicionada históricamente pero no determinada históricamente: Mediante la autorreflexión, cada persona siempre tiene la posibilidad de construir su forma de ser, pensar y sentir, tomando así distancia con las imposiciones y bloqueos que con frecuencia el contexto social impone. ..

La formación es, a la vez, formación del sujeto y construcción- reconstrucción – transformación del tejido social, en una relación recíproca y de doble vía. Podemos plantear esto de una forma más determinista diciendo que la plena autorrealización humana requiere, por lo regular, de la contribución de la persona al perfeccionamiento de las condiciones de vida de la comunidad, buscando un cambio en las estructuras sociales cuando éstas no respondan al bien colectivo. . .

La autonomía implica la formación de personas que puedan pensar por sí mismas y ésta sólo se forma a partir de una relación de dependencia. Veamos, el sujeto nace en la sociedad acorde a unas metas y finalidades de ésta, con una relación de dependencia emocional, física, cognitiva, sensorial, motora y afectiva que es esencial para poder vivir. A partir de dicha dependencia tiene el reto de construir en el plano individual su autonomía, dentro del proyecto ético de vida. De esta forma asume una responsabilidad consigo mismo, los demás y la tierra-patria, en una continua búsqueda de su plena autorrealización. En consecuencia, la formación de competencias se da desde una continua relación y complementariedad entre la dependencia y la autonomía” (Tobón, 2007, pp. 8 – 10)

No sólo se requieren las competencias específicas para el trabajo particular, sino las competencias genéricas que construyen el sentido de pertenencia y el particular modo de comportamiento que es necesario para el desarrollo de una cierta organización en su medio social; partiendo de que las personas que conforman esa organización posean competencias y habilidades para la vida.

Al interior de las organizaciones se habla del desarrollo del capital humano a través de la capacitación y formación. Se hace referencia al conocimiento y habilidades, salud y la calidad de los hábitos de sus trabajadores. De acuerdo al concepto inicial de capital humano, se medía el impacto financiero de los conocimientos, habilidades, destrezas, competencias y demás atributos de los individuos que son relevantes para las actividades laborales y económicas y que posibilitan que una organización alcance sus metas. Esto implicaba una visión del conocimiento como objeto, su propiedad como cosa o pertenencia que puede individualizarse, e intercambiarse como mercancía.

Algunos estudiosos han hecho notar la relación de la productividad de las organizaciones con la creación, difusión y utilización del saber. Actualmente, desde otros puntos de vista, se propone ampliar el concepto para referirse a toda la riqueza individual de la persona, a sus conocimientos y capacidades, a sus actitudes, valores, motivaciones e intereses, llegando hasta ubicar sus necesidades sociales y psicológicas y su rol en la actividad social de la organización. Se reconoce además que los conocimientos, y cualquier otro potencial humano se desarrolla por la actividad social que realizan las personas, reconociendo el “*aspecto relacional*” del capital humano. Por otra parte, se matiza el alcance de la influencia de dicho “*capital humano*” sobre los resultados de la organización, evitando esperar que la capacitación y formación sean las “llaves mágicas”, que implican que por tener personal capacitado una organización tendría excelentes resultados. (Alhama, 2004)

Respecto al primer tema, el concepto se amplía, para considerar al ser humano como un todo único, no divisible. No es persona por un lado, y los conocimientos y valores relevantes para el trabajo por otro. Además, el que las personas estén preparadas, no garantiza que sus saberes sean de beneficio para la organización. Así, en la administración de recursos humanos por una parte se debe promover la gestión de conocimientos y la aplicación de éstos, al mismo tiempo que se debe trabajar, coordinar y asesorar para favorecer el desarrollo de las personas como individuos al igual que el de la Organización como un todo y de las partes que la conforman.

El peso que puede tener el capital humano y su formación es relativo, pues la creación de conocimientos en las organizaciones, es sólo uno de los aspectos importantes en su desempeño y resultados. El aprovechamiento del capital humano está relacionado directamente con acciones como la toma de decisiones globales; la gestión tecnológica, los flujos de información, la organización de las comunicaciones; la creación del clima de creatividad, iniciativas y emprendimientos; el liderazgo, el estilo de dirección y el tratamiento hacia los trabajadores; la cultura organizacional y actitud hacia el cambio. Los conocimientos deben aplicarse en la realidad de trabajo,

reflejándose en creatividad, innovación, iniciativas; la existencia de conocimientos no son sinónimo de actuación automática, comprensión no es actuación.

Exige además, la integración del capital humano, del capital estructural y del capital relacional, o en otros términos, de las capacidades, conocimientos, experiencias, valores, necesidades, motivaciones de las personas, con las capacidades grupales, valores culturales organizacionales, capacidad de cambio y de aprendizaje organizacional, y con las relaciones institucionales.

El reto no consiste sólo en generar nuevas ideas y nuevos saberes en trabajadores específicos, sino que más bien reside en la capacidad de difundir los conocimientos en la organización y de incorporarlos en los servicios, actividades y acciones. El punto focal no es la posesión de conocimiento, sino su circulación, su migración de un punto a otro, tanto en la organización como en la comunidad a la que se sirve. Esto implica alimentar la relación entre las personas, que no se interpongan obstáculos o conflictos, y que se facilite la adquisición y aplicación de conocimientos, así como la innovación y mejora de los procesos.

“El conocimiento como acto humano, como acción, como proceso humano dinámico, como proceso colectivo, requiere de la persona conocedora, poseedora de conciencia, de ética, de valores, de motivaciones, y de un medio o disposición organizacional, de una determinada organización relacional y de relaciones sociales que posibilitan su utilización.

Una Organización que Aprende, por definición, sería aquella donde prima el enfoque de aprendizaje con una dinámica de gestión tal, que lleva desde el propio aprendizaje a la generación de conocimiento y estos se traducen a competencias, a mayor productividad, eficiencia y eficacia, a innovación, y todo ello como parte de las políticas y estrategias de la organización. Su mayor potencialidad radica en la capacidad de aprendizaje colectivo y forma de comportamiento que se traduce en desempeños superiores a nivel individual, colectivo y de la organización. La masa crítica de ideas se traduce constantemente en mayor Innovación, mayor iniciativa y creatividad, sobre la base de mayor autonomía y responsabilidad.” (Alhama y Pastor)

Es pertinente interrogarnos a este punto ¿cómo podría darse este proceso de creación y difusión del conocimiento? Al interior de las organizaciones el conocimiento fluye en distintos niveles, de los individuos al grupo, del grupo a la organización, de la organización al exterior, dependiendo de la interacción de las personas, desarrollándose hasta volverse patrimonio de la organización y de la

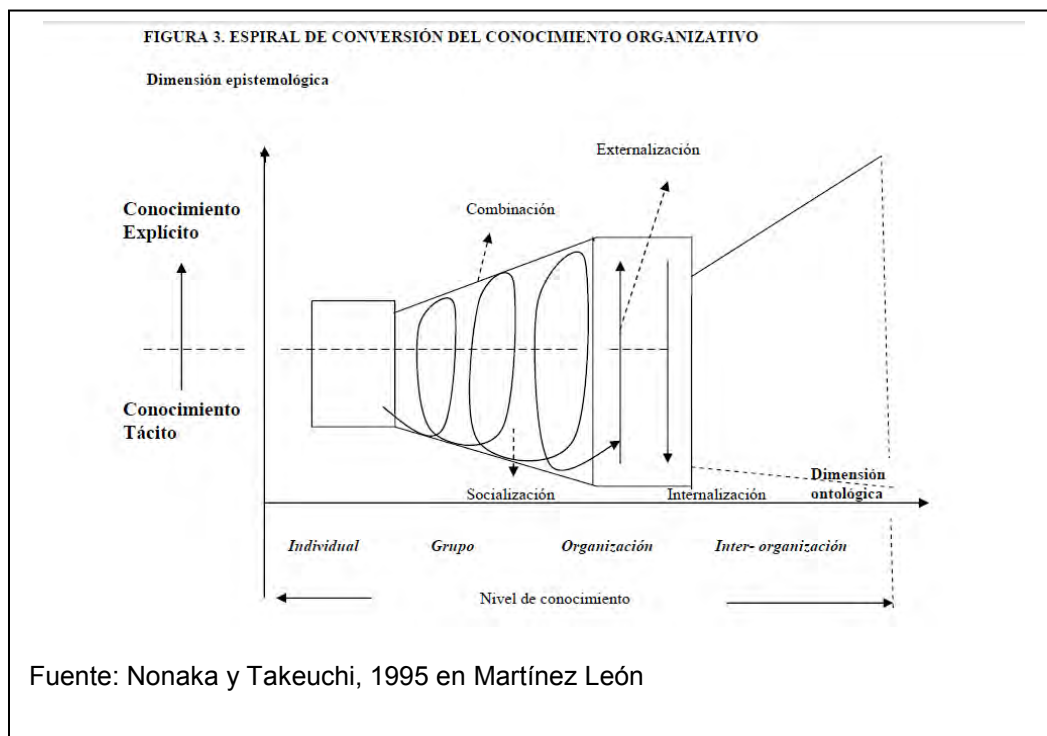
comunidad. Este proceso de progresiva movilización del conocimiento se puede esquematizar con cuatro ciclos virtuosos que reflejan asimismo los niveles de ampliación y difusión del conocimiento así como la interdependencia entre los distintos ciclos. Existen numerosos estudios y modelos sobre el tema (Cozzi, Girardo), el cual, a grandes rasgos puede explicarse así.¹

- 1) El primer ciclo considera el nivel individual, donde el conocimiento es creado y utilizado por las personas a nivel individual durante las actividades operativas normales. Frecuentemente se trata de conocimientos tácitos, que son productos de la experiencia, inconscientes, difíciles de definir y de expresar porque no están codificados.
- 2) El segundo ciclo, incluye actividades de transferencia y colaboración que permiten pasar a la dimensión colectiva, en donde el conocimiento cesa de ser propiedad individual para transformarse en un recurso del grupo, lo que es facilitado por métodos de trabajo de colaboración y en equipo.
- 3) El tercer ciclo, gracias a las operaciones de codificación y difusión, pone el conocimiento a disposición de toda la organización, generando un valor adicional. Si el conocimiento se queda a nivel individual o del grupo, se aprovecha sólo por pocas personas, con poca o nada influencia sobre los resultados globales de la organización. En cambio, cuando se logra difundir a toda la organización, ese saber no sólo podrá ser utilizado por todos sus miembros, sino que se crean las oportunidades y ocasiones para el surgimiento de nuevos conocimientos. Aquí podemos hablar de “conocimientos explícitos” pues pueden ser codificados, transmitidos, guardados o usados en contextos distintos a donde fueron generados; son conocimientos claros, que se pueden expresar articuladamente, de fácil comprensión y difusión.
- 4) El cuarto ciclo, se caracteriza por la actividad de integración, supera la frontera entre la organización y el ambiente externo (comunidad en donde actúa). Este

¹ La investigadora Girardo Cristina retoma, entre otros, las ideas de Alberto Quagli (Knowledge Management), de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (The Knowledge creating company)

ciclo involucra potencialmente a todas las personas que establecen relaciones en el territorio, (espacio local, comunidad, organización, institución) y permite la constitución de un lenguaje compartido, que contribuye para reforzar el sentido de comunidad y permite la transferencia temporal y espacial del conocimiento poseído.

Existen varios modelos que asumen que el conocimiento es producto colectivo, generado en el seno de la organización a través de los individuos que la integran y los grupos que éstos conforman. El modelo más conocido y aceptado de creación de conocimiento organizativo es el presentado por Nonaka y Takeuchi (1995) en su libro *The Knowledge-Creating Company* (citado por Martínez León, 2002) que distingue dos dimensiones: La dimensión epistemológica, que se refiere a dos tipos de conocimiento, el conocimiento explícito y el conocimiento tácito. La segunda dimensión es la ontológica, en la cual distingue cuatro niveles de agentes creadores de conocimiento: el individuo, el grupo, la organización y el nivel interorganizativo. Según los autores el nuevo conocimiento se inicia siempre en el individuo pero ese conocimiento individual se transforma en conocimiento organizativo valioso para toda la empresa siguiendo los procesos de socialización, exteriorización, combinación e interiorización (SECI).



De esta manera es posible remarcar cómo el flujo del conocimiento al interior de una organización, su utilización y comunicación provoca generación de nuevos saberes personales y en la organización. Capturar, codificar, archivar, pero sobre todo distribuir, compartir, alimentar los conocimientos, de acuerdo con las exigencias y procesos de la propia organización, así como con los del territorio o comunidad con los que interactúa, constituye un objetivo fundamental para valorizar el capital intelectual.

En este contexto, se espera de un trabajador, que sea confiable, creativo, innovador, que trabaje en equipo, con alto nivel de auto motivación y realización, que viva las transformaciones y los cambios organizacionales como oportunidad y que tenga un compromiso hacia la generación y transmisión de saberes personalmente, como equipo de trabajo y como institución u organización. Implica que sea autónomo y se autosustente para su propio desarrollo, al tiempo que facilita el desarrollo de las personas que le rodean.

Se espera de los trabajadores que se reconozcan como miembros colaboradores de la sociedad y que asuman la responsabilidad que les compete en la consecución del desarrollo humano. Implica también tomar conciencia de lo que personalmente se aporta a la institución, los conocimientos tácitos que se poseen, lo que hace falta desarrollar ante las problemáticas vigentes, así como la valoración y cuidado de los conocimientos y experiencias de los compañeros de trabajo y de la riqueza del saber acumulado en la organización como conjunto.

Integrar la realización armónica de necesidades humanas en el proceso de desarrollo significa la oportunidad de que las personas puedan vivir ese desarrollo desde sus comienzos, dando origen así a un desarrollo sano, autodependiente y participativo, capaz de crear los fundamentos para un orden en el que se pueda conciliar el crecimiento económico, la solidaridad social y el crecimiento de las personas y de toda la persona con la sustentabilidad.

5.2. Profesionalización y Sentido del Trabajo

El trabajo es una parte central de la historia de vida de cualquier persona. Antes de la Revolución Industrial la importancia del trabajo era indiscutible y hasta la labor más humilde tenía significado. Las labores de cultivo, producción de alimentos, confección de ropas, construcción y reparación de viviendas, eran fundamentales para la vida de la comunidad. Las actividades que se alejaban de las necesidades básicas, que tenían por objeto un mayor bienestar o metas de índole no material se llamaban “profesiones libres” o “vocaciones”. Ellas daban constancia de la fe o ideas que se abrazaban. Según Hopke (2000, pp. 108-109):

“Profesar algo es hacer una declaración de creencia o valor y, por tanto, tener una profesión era algo cargado de un significado casi espiritual, que indicaba que uno había organizado y dedicado su vida en consonancia con unos votos o un determinado sistema de valores. El trabajo de una persona era una declaración de lo que dicha persona creía, una ‘profesión’.”
Asimismo, la vocación (vocablo procedente de la palabra latina *vox*) era una actividad hacia la que uno se sentía llamado, generalmente por Algo o Alguien que trascendía los propios gustos o intereses personales. Tener una vocación era realizar una labor a la que uno estaba destinado por razones que iban más allá de la pura subsistencia económica”

Una vocación es una actividad que puede proporcionarnos o no satisfacción material, pero que cumple con una aspiración espiritual que tenemos como seres humanos; la de sentirnos útiles o la de representar y promover un sistema de valores y creencias. Aún más, nuestro trabajo es plenamente satisfactorio y vivificante cuando además de proporcionarnos un bienestar material, hacemos algo que nos gusta y realiza como personas.

Algunos lamentan la pérdida de este significado del trabajo cotidiano, puesto que en la actualidad la mayor distinción parece estar entre tener “una chamba”, una actividad económica que simplemente permite ganarse la vida, y un “desarrollo laboral o profesional” (*career* en inglés) que implica una perspectiva de progreso a largo plazo en un área definida, pero que no necesariamente indica que la actividad en que se está enrolado sea personalmente significativa. Es frecuente que un trabajador se conforme con una labor que permita la autosubsistencia y, de ser posible, obtener ascensos en el escalafón como medio de obtener mayores ingresos.

Desgraciadamente, a pesar de todos los esfuerzos realizados, todavía hay personas que con frecuencia perciben su trabajo como un mal necesario, una obligación o una tortura, provocándose daño al desperdiciar una gran oportunidad de crecimiento, de realización de sus potencialidades y de aporte a la sociedad. Muchas veces, sin darse cuenta generan perjuicios en el ambiente social al promover una cultura de autofrustración y hasta de corrupción. Se puede afirmar que en cierta medida, esta actitud de falta de esperanza – resignada, insatisfecha o revanchista – está en el fondo del burocratismo imperante en muchas oficinas gubernamentales. Aunado esto a una estructura autoritaria dentro de las mismas instituciones y a un ejercicio del poder sin cortapisas, propiciaron en la Administración Pública la idea de un trabajador poco profesional.

“Estadísticas recientes revelan que un alto porcentaje de las personas se encuentran insatisfechas en su trabajo. Entre las principales causas de insatisfacción se encuentran: la poca o nula consideración que tienen los individuos como personas, con necesidades y aspiraciones propias del humano, la caída del salario remunerador; el escaso o inexistente reconocimiento a los esfuerzos de compromiso, y finalmente, la imposibilidad de autorrealización y trascendencia en el trabajo.

Todo ello ha sumido a la mayoría de las personas en un marco de pesimismo con respecto a las instituciones donde trabajan, lo cual se ve reflejado en el burocratismo y el cansancio que la gente manifiesta en su trabajo y en la vida personal.

El trabajo ha llegado a ser para un gran número de personas sólo una “chamba” que les permite más o menos ir la pasando, sin ninguna perspectiva de desarrollo o proyección personal o profesional. Esto ha incidido en los últimos años en una baja de la productividad y en la calidad de vida de las personas.” (Gómez, Hilda, 1999, p.33)

La cultura organizacional que ha predominado en las instituciones públicas apunta en un sentido contrario a los esfuerzos de mejora. Hay un buen número de frases populares que manejan una doble escala de valores (o antivalores) las cuales revelan confusión respecto a la importancia de la aportación personal, la dignidad del servicio público y del compromiso que se adquiere con la ciudadanía, destacando en cambio la ley del menor esfuerzo y la vanalidad del tiempo de trabajo con tal de que se perciba un ingreso, así sea magro:

- *¿Eres burócrata?*
- *Hacen como que me pagan, hago como que trabajo*
- *A mí que no me den, con que me pongan donde hay*
- *Te pagan por horas nalga y calentar el asiento*
- *¿Para qué te esfuerzas? Si a nadie le va a importar ni te van a dar aumento...*

- *Al jefe lo que te pida y no preguntes*
- *Con que tu jefe te apoye, que ruede el mundo*
- *Año de Hidalgo*
- *Aquí lo único importante son los días de quincena*
- *Sí quieres ascender, ya sabes cómo, sólo presta*
- *Qué te importa, para qué entras en conflicto, de cualquier forma te pagan ¿o no?*
- *Todo depende de tus relaciones, consíguete una buena palanca*

Al mismo tiempo, dentro del mundo laboral, los trabajadores tradicionales enfrentan la amenaza de la tecnología moderna, la apertura comercial, la internacionalización, la reducción del aparato gubernamental y una feroz competencia. Si no se incorporan mejoras sustanciales en la calidad de la fuerza de trabajo acordes con la exigencia de la modernización, se corre el riesgo de ser eliminado del mercado tal como ha ocurrido en muchos casos.

Hoy en día es evidente que el servicio público requiere de la confianza pública. Los ciudadanos esperan que los servidores públicos lo sean, esto es, que sirvan a los intereses públicos con equidad y que administren los recursos públicos diariamente en forma correcta. Prueba de ello son las disposiciones del Servicio Profesional de Carrera expuestas.

Retomando el concepto de “profesionalización” de Felice J. Levine presentado por la Auditoría Superior de la Federación se ve que significa:

“(...) el desarrollo de habilidades, identidades, normas y valores asociados con la formación de un grupo profesional. A través de este proceso, los reclutas (...) adquieren tanto el conocimiento sustantivo como las bases metodológicas de sus diferentes roles que les permiten funcionar como profesionales en sus campos. Además, la socialización profesional busca asegurar que el trabajo sea congruente con ciertos principios y prácticas.” (Auditoría Superior, 2007, p. 9)

Concepto que adquiere tintes particulares al referirse a la profesionalización dentro de la función pública pues:

“... en primer lugar, se debe subrayar que la profesionalización no puede ni debe ser nunca un fin en sí mismo, sino que representa un instrumento del Estado para cumplir sus propósitos. La profesionalización es, en todo caso, un medio para lograr los fines de la administración pública. A diferencia de los esfuerzos de profesionalización que se pueden seguir en las empresas privadas, la que busca la función pública alude a un curso de acciones que quiere solucionar el problema público que supondría la falta de calidad y de competencias profesionales entre

quienes ocupan los cargos públicos, y que tiene efectos concretos en el funcionamiento de un determinado sistema político y social. **El problema público específico que busca solucionar la política de profesionalización es, en otras palabras, dotar oportunamente de los recursos humanos calificados que necesita el gobierno para cumplir sus funciones....**

En otras palabras, la profesionalización también hace referencia a que los recursos humanos que encarnan la función pública han de estar dotados de valores sociales diferentes (y más firmes) a los que se piden de cualquier otro profesional, y de un firme compromiso con la legalidad a la que se deben. La profesionalización de la función pública reclama cuotas más altas de integridad profesional, en tanto que su propósito no es servir a fines particulares (por plausibles que sean), sino al interés público.

En consecuencia, las funciones que realizan profesionalmente también deben responder a las obligaciones que la sociedad (a través de los medios legislativos) ha depositado en su gobierno. Por decirlo de otra forma, no basta con que las reglas y los procedimientos propios de la política de profesionalización busquen a los mejores recursos humanos, ni tampoco que éstos actúen sobre la base de los valores éticos que reclama el servicio público, **sino que también es indispensable que los servidores públicos sean cabalmente responsables por su desempeño en las labores que les son encomendadas. La profesionalización de la función pública implica, así, la afirmación de una responsabilidad frente al público, basada en los efectos concretos de las acciones que realizan quienes ocupan temporalmente los cargos públicos.** De esta forma, las diferencias específicas de la función pública respecto de la profesionalización de cualquier otro ámbito, se sostienen en el cumplimiento puntual de los objetivos que persigue el Estado y su administración pública, de conformidad con el principio de legalidad (que limita y exige, a la vez), y sobre la base de una ética de la responsabilidad que forma parte de la propia función pública.”

Una estrategia de transformación de una realidad tan compleja como el Estado, para ser exitosa debe ajustarse a un sinnúmero de variables, desde las económicas hasta las culturales. Se debe valorizar y analizar también la influencia del contexto social, económico y tecnológico, el sistema político y la propia administración. La transformación en un Estado “ágil” requiere no sólo de una transformación tecnológica, sino de un cambio cultural.

Así, se convierte en un reto para la Administración Pública, en su afán de superar el cuestionamiento al que se ha visto sometida, modernizar la gestión, mejorar la calidad en los servicios y en la atención al usuario con el apoyo de los trabajadores encargados de esas labores. Además, lograr un liderazgo en la sociedad orientado al bien común, representado por el cumplimiento de la misión y visión institucional, a obtener resultados y que a la vez, promueva la calidad de vida de sus colaboradores, así como su productividad y competitividad.

Sin dejar de considerar que para que haya una modificación en el servicio público, no es suficiente con apostar exclusivamente a la transformación cultural de los

empleados de gobierno como actores sociales, es una tarea que tampoco puede soslayarse:

“Pensar en un cambio centrado en los actores sociales supone sostener una visión demasiado voluntarista. Es decir, que la cultura de una organización posee siempre un eslabón con la cultura más amplia en la que está inserta. En este sentido, los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios.

El análisis y la reflexión de la cultura organizacional es un paso fundamental para promover cambios propiciadores de mejoras. Un estudio de la cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc. Su estudio aporta elementos para la comprensión de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo la implementación de nuevas tecnologías de gestión acordes con la realidad de cada sociedad e incluso de cada organización.” (Pagani, 1994, p. 3)

Las organizaciones producen un doble proceso. Por un lado, son instrumentos sociales que generan bienes y servicios, pero además, constituyen instancias donde se producen distintos aspectos tales como símbolos, costumbres, rituales, etc., que configuran una cultura propia e interaccionan con la cultura general de la sociedad. La interacción, incluye la convivencia pacífica pero también el entrar en conflictos para adaptarse a los cambios y nuevas circunstancias o promover pautas de comportamiento diferentes. Se puede modificar el sistema socioestructural formal, pero esto puede ocasionar tensión en el sistema cultural existente.

Pagani (1994) reseña algunos conceptos que ayudan a una mejor comprensión de lo anterior:

“La ‘cultura’ debe reservarse para los niveles más profundos de los supuestos básicos y de las creencias compartidas por los miembros de una organización. Operan de forma inconsciente y definen la visión que de sí misma y de su entorno tiene la organización. Estos supuestos y creencias son respuestas adquiridas frente al entorno exterior y regulación interna.

Una cultura es un patrón de supuestos básicos que un grupo inventa, descubre o desarrolla para enfrentar su necesidad de responder a las demandas externas sin perder la coherencia interna. Cada cultura organizativa confiere a la organización y a sus miembros una cierta identidad.

Esta visión de que la cultura cumple con una función de organización de integración es compartida por Aguirre Sabada (1991) quien sostiene que la cultura es la amalgama social y normativa que sustenta a una organización y la mantiene unida, expresa los valores y las ideas sociales, las creencias que los miembros de una organización llegan a compartir, y proporciona pautas de conducta y normas con las cuales opera la gente para alcanzar objetivos generalmente compartidos (que conocemos como la Misión institucional).

Sin embargo, la influencia de la cultura sobre los miembros de una organización, en la mayoría de los casos no es uniforme. Lo cierto es que no hay un sistema homogéneo de símbolos y patrones de comportamientos, ya que varios factores presionan para la convivencia de culturas múltiples. Es así que es posible identificar una **cultura colectiva** y **una o varias subculturas**.²

² Negritas en el original

De modo que ante la presión del contexto por mejores servicios públicos, ante la necesidad de promover comportamientos racionales que busquen el desarrollo sustentable, urge tomar conciencia de los nuevos retos, de la visión y misión organizacional y personal, revalorar creencias y moldear nuevos comportamientos. Conscientes de que puede haber una subcultura tradicional burocrática, que tal vez sea la que predomina en la actualidad; pero que puede coexistir con una subcultura emergente, la cual se espera llegue a predominar en el corto plazo, representante de una nueva ética de mayor compromiso con el servicio público y la tarea institucional. Esto posibilitaría una mayor influencia de la SEMARNAT y sus lineamientos dentro de la cultura general de la sociedad, puesto que estaría sólidamente respaldada por sus trabajadores como representantes de una cultura institucional orientada genuinamente al servicio público y a la sustentabilidad.

“El cambio hace referencia a la capacidad que tienen los individuos de redefinir o comportarse de forma diferente. Actitud promovida por aquellas técnicas, como el desarrollo organizacional, que perciben que el cambio de la conducta individual es el preludio del cambio organizacional y al mejoramiento de la conducta interpersonal y entre grupos. El cambio es considerado como el paso inicial del desarrollo o mejoramiento organizacional. Como una actividad tendiente a la transformación de procesos y estructuras de una organización, por medio de la cual las organizaciones pueden adaptarse a sus medios ambientes y con ello preservarse en el tiempo”. (Pagani, 1994)

Por ello se insiste en la necesidad de que la mejora de la gestión implica una nueva concepción del trabajo, dejando de ser sólo un medio de subsistencia, para llegar a ser el medio por el cual el ser humano da paso al razonamiento, a la determinación de su voluntad, al establecimiento de planes y metas, así como al desarrollo de múltiples habilidades que le permitan competir con éxito en el mercado laboral. Lo que en el fondo implica, tal como lo señala O'Donnell (1999) volver a la espiritualidad personal a través de la trascendencia, al mismo tiempo que reforzar los lazos e identidad como grupo.

“Los programas de gestión deben descansar sobre la enseñanza de vida y la demostración de la estrategia de vida en el ámbito específico de la persona. Es necesario hacer entender que el ser humano se compone de espíritu, mente, cerebro, cuerpo, entorno psicosocial y sobre todo, emoción. Asimismo, debemos transmitir la noción de que el *kaizen* -o permanente deseo de mejorar- no es un atributo exclusivo de la actividad gestora, sino un valor intrínseco de la propia

vida. Debemos volar más alto y comprender nuestro principal objetivo vital, que consiste en vivir de forma plena y en permanente estado de felicidad.” (O’Donnell, 1999, pp. 127-128)

El trabajo es el origen y el vehículo de la productividad, de la creatividad y de la libertad humana. Más aún tratándose del trabajo en la Administración Pública, pues se tiene una oportunidad de servicio a la ciudadanía haciendo un uso escrupuloso de los recursos que confía la sociedad, en cumplimiento de una vocación que busca beneficiar a la colectividad. Se habla de la necesidad de reforzar la ética pública como prerequisite y sostén de la confianza pública, como “clave” de un buen gobierno, esto es, más flexible, más eficaz, eficiente, productivo, por ende de mayor competitividad.

Por ello también es de la mayor importancia el encontrar espacios de diálogo para grupos de trabajadores en torno al significado del trabajo y la importancia de la labor institucional. Esta conciencia no puede afianzarse sólo sobre voluntades aisladas. Se tiene que llegar a constituir una verdadera conciencia de grupo como base para la acción colectiva de los empleados de la institución.

Como se mencionó antes, es el individuo quien se sitúa en medio del “huracán”, valora el significado de su trabajo y en última instancia, de su vida, del aporte de su pequeño gran esfuerzo sobre el mar que lo circunda y sobre su propia trascendencia. En ese sentido Ken O’Donnell retoma al profesor hindú S.K. Chakraborty, al hablar de una postura personal en pos de la sabiduría y de aportar algo mejor a las generaciones venideras.

“Sabemos que hoy en día, el concepto de ventaja competitiva se traduce en una mayor cantidad de información disponible, y nos entregamos en la búsqueda y captura de dicha información sin detenernos a considerar que este modo de proceder nada tiene que ver con nuestra educación. En su sentido original, la palabra «educar» (del latín educere) significa conducir hacia fuera, es decir, extraer el potencial que reside en el interior del ser humano. El profesor Chakraborty va incluso más allá:

La expresión *knowledge worker* («el que persigue el conocimiento») acuñada por Peter Drucker ha conquistado gran popularidad a lo largo de la última década. Si es que no venía haciéndolo desde antes. Ha llegado el momento de confrontar dicha noción con una alternativa redentora, la del *wisdom worker* «el que persigue la sabiduría». (...) El mundo moderno se caracteriza por un proceso de existencia humana acelerado y exteriorizado, tanto en el plano intelectual como físico. Quienes persiguen el conocimiento simbolizan dicho proceso. No obstante, si restablecemos nuestro centro de gravedad interno, la sed de sabiduría que existe dentro de

nosotros nos brindará la imprescindible base de la que, hoy por hoy, carecen quienes tan sólo persiguen el conocimiento.

Pero hay más: en la mayoría de los casos, lo que se denomina educación es en verdad entrenamiento o adiestramiento. Desde que iniciamos nuestros primeros estudios, a la edad de cinco o seis años, emprendemos un proceso de preparación para la vida en una sociedad productiva. Nuestra verdadera educación, la que es capaz de hacer brillar el potencial interno del individuo, se desarrolla en un plano informal y cotidiano; es en el hogar, la calle, el recreo del colegio y el «cuerpo a cuerpo» - o, mejor dicho, el «alma a alma» -de las relaciones familiares, sociales y profesionales donde adquirimos los valores y principios que habrán de guiar nuestra existencia. Como reza un antiguo refrán, «*la sabiduría no se enseña, se aprende*». (O'Donnell, 1999, pp. 100-101)

Podríamos recordar lo que decía “El Principito”, *lo esencial es invisible para los ojos, domesticar es crear vínculos*. Así, en un continuo vaivén, debe haber espacio para el crecimiento individual, de forma que surja la necesaria voluntad de cambio desde el interior de la persona, y espacio para el vínculo, para formar “el nosotros” dispuesto a la acción. Porque somos en el mundo, lo personal tiene un impacto en lo social, nuestra forma de trabajar refleja nuestra forma de vivir y los valores que nos orientan o queremos preservar. Y sólo sumando las voluntades individuales en voluntades colectivas, con propósitos generosos, de ofrecer y dejar algo mejor a quienes servimos, más allá de luchas de egos, podemos lograr la transformación y trascendencia.

Todo lo anterior lo podemos resumir en breves palabras:

Formamos para trabajar con amor, trabajamos por servir y por dejar algo mejor a los demás, nos capacitamos para saber y poder hacer mejor nuestro trabajo, que en última instancia es, para servir mejor. Y todo ello no es más que amor, a uno mismo, a los demás, a Dios por sobre todas las cosas y a lo que nos ha dado que es la forma en que se revela a nosotros y es el medio en el que damos nuestro servicio, Su Servicio, Su Amor a través de nuestra pequeña acción. Esa sería en última esencia una verdadera profesionalización en la que el sentido del trabajo se orienta a la trascendencia según los más altos valores.

Así cobra nuevo y más profundo significado la idea presentada en el capítulo 1 respecto a que profesionalizar es garantizar que los servidores públicos cuenten con

las capacidades profesionales necesarias para cumplir las atribuciones que les han sido asignadas.

Para cerrar este punto, quiero retomar otra visión de gran sabiduría sobre la trascendencia del trabajo, ofrecida por la Madre Teresa de Calcuta (1997), en que muestra con gran sencillez y claridad cómo dar ese primer paso. Es una cita extensa, pero que para mí es de gran importancia y que he compartido frecuentemente en los cursos en que he participado como instructora, por lo que la retomo.:

“Si trabajas en la cocina, no creas que eso no requiere inteligencia. No creas que estar sentado, estar de pie, ir y venir y todo lo que haces no es importante para Dios.

Dios no nos preguntará cuántos libros hemos leído, ni cuántos milagros hemos realizado, pero sí si hemos hecho todo lo que podíamos por Su amor. ¿Podemos decir con toda sinceridad “He hecho todo lo que estaba a mi alcance”? Aunque sea muy poco, debe de ser lo mejor, lo máximo.

Si de verdad amamos a Cristo, por insignificante que sea nuestro trabajo, lo haremos lo mejor posible; con entusiasmo, al ciento por ciento. Nuestro trabajo demostrará nuestro amor.

Podemos estar agotados de tanto trabajar, o incluso matarnos trabajando, pero si ese trabajo no está entretejido con el amor, es inútil. Trabajar sin amor es esclavitud.

...Hagamos lo que hagamos, aunque sólo sea ayudar a alguien a atravesar la calle, se lo estamos haciendo a Jesús. Incluso ofrecer un vaso de agua a alguien es dárselo a Jesús. Ésta es una pequeñísima enseñanza, pero cada vez más importante.

No hemos de tener miedo de proclamar el amor de Cristo ni de amar como Él amó. El trabajo que hagamos, por pequeño y humilde que sea, convirtámoslo en un acto de amor a Cristo.

Pero por hermoso que sea nuestro trabajo, no nos apeguemos a él, debemos estar dispuestos a dejarlo. El trabajo no es nuestro. Los talentos que Dios nos ha dado no son nuestros, nos han sido dados para que los usemos por la gloria de Dios. Seamos generosos y usemos todo lo que tenemos por el buen Maestro.

¿Qué tenemos que aprender? A ser mansos y humildes: si somos mansos y humildes aprenderemos a orar. Si aprendemos a orar pertenecemos a Jesús. Si pertenecemos a Jesús, aprenderemos a creer, y si creemos aprenderemos a amar, y si amamos aprenderemos a servir. Pasa tu tiempo en la oración. Si oras tendrás fe y si tienes fe, como es natural, desearás servir. Aquel que ora no puede sino tener fe y cuando se tiene fe, se desea ponerla en hechos. La fe puesta en hechos es servicio.

El fruto del amor es el servicio. El amor nos induce a decir: deseo servir. Y el fruto del servicio es la paz. Todos deberíamos trabajar por la paz.

... Cada uno de nosotros es sencillamente un pequeño instrumento. Cuando miramos en el interior de un aparato eléctrico vemos muchos cables ordenados, cables pequeños y grandes, cables nuevos y viejos, cables baratos y caros. Pero mientras no pase por ellos la corriente, no habrá luz. Esos cables somos todos nosotros y la corriente es Dios.

Tenemos el poder de dejar pasar la corriente por nosotros, de servir para producir la luz del mundo, o bien de negarnos a ser utilizados y permitir que se extienda la oscuridad.”

(Madre Teresa, 1997, cfr. pp. 87-93)

5.3. El Reto del Medio Ambiente para la Profesionalización en SEMARNAT

La profesionalización en SEMARNAT enfrenta un reto aún mayor en el servicio público por ser la dependencia gubernamental orientada al cuidado de los recursos naturales y el medio ambiente.

Expuse que durante mucho tiempo, los temas ambientales carecieron de la importancia que requerían en la agenda de los países; y cómo los efectos sociales del deterioro ambiental, la mayor severidad de los fenómenos meteorológicos y su consecuente pérdida de vidas humanas, entre otros, marcaron la necesidad de considerar el componente ambiental en las políticas de desarrollo. En México, al igual que en muchos otros países, el interés y reclamo de la sociedad por atender los problemas ambientales confrontó al gobierno con la preocupante realidad.

Los macrofenómenos que asolan el mundo de la empresa, de las instituciones y del individuo, exigen cambios en nuestra forma de pensar y actuar, exigiéndonos sacar lo que hay de bueno y positivo en nuestro interior para enfrentar las crisis. Urgen nuevos paradigmas para la ciencia y la vida, debido a que confrontamos a un mundo en crisis ante el deterioro del medio ambiente y la desintegración social en numerosos lugares. Se señala frecuentemente que el modelo de sociedad y el sentido de la vida proyectado por los seres humanos en los últimos siglos está en crisis. Modelo que se ha caracterizado por la acumulación de medios de vida, de riqueza material, de bienes y servicios para poder disfrutar del breve paso de cualquier ser humano por el planeta, a la mayor velocidad posible, sin reparar en los daños que causa, al buscar el máximo beneficio con el mínimo de inversión en el menor tiempo posible. Tal como lo señala Leonardo Boff (1997), en esta práctica cultural, el ser humano se entiende a sí mismo como un ser sobre las cosas, disponiendo de ellas a placer, y nunca como alguien que está junto a las cosas, como miembro de una comunidad mayor, planetaria y cósmica.

En este modelo se pensaba que los recursos de la Tierra eran inagotables y que

podíamos indefinidamente seguir avanzando hacia el futuro. Esto no es real. Ahora sabemos que la Tierra es un solo sistema vivo, para ésta, las pasadas y las futuras generaciones. Hecho no totalmente aceptado, pero que cuestiona nuestro tradicional modo de vida. Biólogos planetarios como Lynn Margulis y James Lovelock a finales de los 70's y en la década de los 80's hablaron de la "Teoría Gaia", proponiendo una visión de la Tierra como un:

"organismo vivo de interdependencias y biorretroalimentación complejas que vinculan a la flora y la fauna con su medioambiente de tierra, aire y agua. En este sistema de interdependencia, cualquier radicalización que haga que una parte sea exterminada, significa que las otras partes de la relación también serán destruidas. La falsedad del concepto cultural humano de competencia radica en que esta es mutuamente exclusiva: una parte imagina a la otra como enemigo que debe aniquilarse, más que como componente esencial de una interrelación de la que ella misma depende. La ética humana debería ser una versión más refinada y consciente de esta interdependencia natural, que les ordene a los seres humanos imaginar y sentir el sufrimiento de los demás y que encuentre formas para que la interrelación resulte cooperativa y de mutua mejora en la vida de ambas partes." (citado por Radford, 1993, pp. 67-68)

Hay una creciente toma de conciencia ecológica de que llevar adelante esta manera de ser productivista – consumista – individualista – enajenada de la relación con el resto de seres, puede llevarnos a efectos irreversibles para la naturaleza y la vida humana. Urge por tanto, procurar un saber acerca de las relaciones, interconexiones, interdependencias e intercambios de todos con todo, en todos los puntos y en todos los momentos.

El deterioro ambiental es un problema eminentemente social. Los actuales ritmos en los procesos de apropiación de los recursos naturales (derivados del modelo de crecimiento económico, con el objetivo de lucro y ganancia), sin respeto de los tiempos biológicos de recarga de los ecosistemas, nos han llevado a un punto en el que se hace necesario pensar un estilo de desarrollo alternativo. En este sentido se ubica el paradigma del desarrollo sustentable, el cual contempla:

...el manejo y conservación de la base de los recursos naturales y la orientación del cambio tecnológico e institucional de tal manera que asegure la continua satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras. Este desarrollo viable (en los sectores agrícola forestal y pesquero) conserva la tierra, el agua y los recursos genéticos vegetales y animales, no degrada el medio ambiente y es técnicamente apropiado, económicamente viable y socialmente aceptable. (NU/FAO, 1992:, p.26.)

Sobre este particular Ken O'Donnell (1997) hace notar la urgencia de revisar nuestro concepto de éxito, pues aunque resulta paradójico, la suma de los esfuerzos que realizan empresas e individuos que tratan de alcanzar éxitos parciales puede conducir al fracaso total del sistema llamado Tierra, haciéndonos ver que el éxito sistémico es aquel que beneficia a todo el sistema y no sólo a una parte del mismo. Cito a este autor:

“Hoy día no hace falta hacer hincapié en la necesidad de implantar cuanto antes, por el bien de nuestra frágil biosfera, un sistema de desarrollo sostenible. Sería el colmo de la ironía que todas las ambiciones y actividades en pos de éxitos particulares llevaran a una mayor destrucción de la naturaleza. Sin ella, ninguna empresa o individuo tendrá oportunidad de probar suerte en el futuro. (O'Donnell, 1997, 90)

Como seres humanos tenemos la capacidad de ser agentes de destrucción de la Tierra, pero también podemos aprender a ser sus cocreadores antes de que la destrucción sea definitiva, si logramos modificar la relación de antagonismo y dominación que hemos establecido como especie. Ello implica un cambio de profundidades mayores de lo que aparenta a simple vista. Mucho más que aprender a reciclar o modificar los hábitos de consumo:

“No se trata sencillamente de una tarea de la inteligencia, sino de una *metanoia* en el sentido pleno del término, de una conversión de nuestro espíritu y nuestra cultura, nuestra tecnología y nuestras relaciones sociales para que la especie humana encuentre en la naturaleza una forma de sustentar la vida. Además esta *metanoia* debe darse rápidamente. No tenemos miles de años para desaparecer los patrones equivocados establecidos en el curso de miles de años. La aceleración exponencial de estos patrones de destrucción terminante implica que debemos aprender nuevos patrones y ponerlos en práctica en el ámbito mundial durante la próxima generación. Para el año 2030 podría ser demasiado tarde...”(O'Donnell, 1997, p. 97)

Estamos ante el reto de re-educarnos y dejar de ser indiferentes a las consecuencias del modelo de acumulación seguido, que nos lleva a un progreso inmenso, pero profundamente inhumano. Boff (1997) afirma que el ser más amenazado de la creación no son las ballenas sino los pobres; ilustrando con estadísticas de la ONU correspondientes al Informe de Desarrollo Humano de 1990, hace reflexiones que siguen siendo válidas hoy en día:

“En el mundo 15 millones de niños mueren antes del quinto día de vida a causa del hambre o de enfermedades derivadas de ella; 150 millones padecen desnutrición y 800 millones viven permanentemente hambrientas.

La Tierra y la humanidad constituyen una única entidad. He aquí la intuición quizás más fundamental desde la perspectiva ecológica: el descubrimiento de la Tierra como un superorganismo vivo, denominado Gaia. . . El ser humano, más que un ser en la Tierra es un ser de la Tierra. Es la expresión más compleja de la Tierra y del cosmos conocido. El hombre y la mujer son la Tierra que piensa, que espera, que ama, que sueña y que ha entrado en la fase de la decisión ya no instintiva sino consciente. La noosfera (la esfera específicamente humana, del espíritu) representa una emergencia de la biosfera, lo que a su vez significa una emergencia de la atmósfera, de la hidrosfera y de la geósfera. Todo está relacionado con todo en todos los puntos y en todos los momentos. Rige una radical interdependencia de los sistemas vivos y de los aparentemente no vivos. Se funda así la comunidad cósmica y la comunidad planetaria. El ser humano necesita redescubrir su lugar en esa comunidad global, al lado de otras especies y no fuera o encima de ellas. . . . Todas estas constataciones generan una nueva visión del universo y una redefinición del ser humano en el cosmos y de sus prácticas respecto de él. Un hecho semejante nos sitúa ante un nuevo paradigma. Se funda una nueva era, la era ecológica. Tras siglos de confrontación con la naturaleza y de aislamiento de la comunidad planetaria, el ser humano está encontrando su camino de vuelta a la casa común, a la grande, buena y fecunda Tierra. Pretende inaugurar con ella una nueva alianza de respeto y de fraternidad/sororidad” (Boff, 1997, cfr. pp. 196-198 y 207-208)

En el mismo sentido y haciendo notar que implica cambios a nivel de la espiritualidad, Rosemary Radford plantea:

“Por lo tanto, una relación sana entre nosotros y con la Tierra exige una nueva conciencia, una nueva cultura simbólica y una nueva espiritualidad. Necesitamos cambiar nuestra propia psique y la manera en que simbolizamos las interrelaciones entre los hombres y las mujeres, los seres humanos y la Tierra, los seres humanos y lo divino, y lo divino y la Tierra. La recuperación ecológica es un proceso teológico y psíquico-espiritual. Huelga decir que ni la espiritualidad ni la nueva conciencia transformarán, por sí mismas, las relaciones de dominio profundamente arraigadas. Tenemos que cuidarnos de las nuevas formas privatizadas de actividad intra psíquica, divorciadas de los sistemas sociales de poder. En cambio, tenemos que descubrir la interrelación entre la pugna por la ecojusticia y la pugna por la espiritualidad, pues son los aspectos interno y externo de un mismo proceso de conversión y transformación.”
(Radford, 1993, p. 16)

Ante esta problemática, Radford propone una visión de futuro:

“Comencemos por imaginar una parte de la meta que buscamos, no en el sentido de una perfección de una buena vez, sino en el sentido de sociedades saludables que cada vez puedan sustentarse mejor, que ya no construyan toxicidades de destrucción. Esta visión debe comenzar con un principio de equidad: equidad entre hombres y mujeres, entre los grupos humanos que viven dentro de las diversas regiones, entre las comunidades humanas a escala global, entre la especie humana y los otros miembros de la comunidad biótica de la que somos parte y finalmente entre las generaciones de seres vivientes, entre las necesidades de aquellos que ahora viven y aquellos que están por venir.

Reconstruir la sociedad humana para que la Tierra sea sostenible requerirá mucho más que una plétora de mejoras tecnológicas dentro del paradigma presente de relaciones de dominación. Demandará la reestructuración fundamental de todas las relaciones de los sistemas de dominación-explotación para convertirlas en relaciones de mutualidad biofísica. Las nuevas tecnologías bien pueden tener su lugar, aunque también puede haber una necesidad de redescubrir las viejas técnicas de agricultura, arquitectura, artesanía y construcción de comunidades. Sin embargo la técnica no puede estar divorciada de sus contextos social y psíquico. Una nueva técnica o la recuperación de una antigua no cuaja sin transformar las

relaciones políticas y la conciencia cultural.” (Radford, 1993, p. 16)

Es preciso encontrar alternativas prácticas que permitan convertir tales planteamientos en realidad. Radford sugiere el establecimiento de comunidades de base de espiritualidad y resistencia que puedan sostener una larga lucha, sabiendo que los patrones de dominio social son los que sostienen y permiten la explotación destructiva y derrochadora de la naturaleza. Leonardo Boff alerta acerca de que no es suficiente con nuevos paradigmas por parte de algunos cuantos estudiosos o preocupados en la materia. Advierte de que se trata de promover ampliamente en la sociedad una nueva conciencia. Este esfuerzo plantea **un desafío pedagógico**. Retomo sus palabras para explicar en qué consiste dicho desafío, aunque se trata de una cita muy extensa, por considerarla de gran relevancia:

“¿Cómo socializarla e interiorizarla en las personas de forma que inspire nuevos comportamientos, alimente nuevos sueños y refuerce una nueva benevolencia para con la Tierra? Se trata indiscutiblemente de un desafío pedagógico.

Así como el viejo paradigma que atomizaba, contraponía y aislaba al ser humano del universo y de la comunidad de los vivientes, había penetrado por todos los poros en nuestra vida y creado una subjetividad colectiva adecuada a sus intuiciones, del mismo modo el nuevo paradigma debe también formar nuevas subjetividades e introducirse en todas las instancias de la existencia, de la sociedad, de la familia, de los medios de comunicación y de las instituciones educativas para gestar un nuevo hombre y una nueva mujer planetarios, solidarios cósmicamente y en sintonía con la dirección global del proceso evolutivo.

- 1) En primer lugar es preciso hacer la gran revolución de perspectiva que está en los fundamentos de la nueva cosmología: no podemos entendernos como seres separados de la Tierra, ni podemos quedarnos con la visión clásica que lo concibe como un planeta inerte. La Tierra no es un planeta sobre el que existe vida, ella es vida, un superorganismo viviente, Gaia. El cosmos, de igual manera, es un sujeto viviente en proceso. La especie humana representa la capacidad de Gaia para tener un pensamiento reflejo, una conciencia sintetizadora y una subjetividad afectiva. Nosotros los humanos, hombres y mujeres, hacemos posible que la Tierra aprecie su exuberante belleza, contemple su intrincada complejidad y descubra espiritualmente el Misterio que la penetra. La mutación que esta lectura debe producir es comparable con la que tuvo lugar al descubrirse que la Tierra era redonda y que giraba alrededor del Sol...
- 2) Estar conscientes de la dimensión del tiempo en la evolución del cosmos, de la Tierra y de la vida en la Tierra. Si siguiéramos la ilustración de Carl Sagan en “Los Dragones del Edén”, estaríamos conscientes de que si el primero de enero hubiera tenido lugar el Big Bang, el primero de mayo habría surgido la Vía Láctea, el 14 de Septiembre se habría formado la Tierra y el 31 de diciembre habrían surgido los primeros hombres. Los últimos diez segundos del 31 de diciembre cubrirían la historia del homo-sapiens. El nacimiento de Cristo se habría dado en el segundo 56 y el mundo moderno en el segundo 58. Nosotros en particular habríamos aparecido en la última fracción de segundo antes de pasar la media noche. Una pedagogía adecuada a la nueva cosmología nos debería introducir a estas dimensiones que nos evocan lo sagrado del universo y lo maravilloso de nuestra propia existencia

- 3) Globalizar el espacio en el que estamos, en una galaxia más de entre los 100,000 millones de galaxias que hay en la Vía Láctea, en el sistema solar, en un pequeño planeta, hasta llegar a este continente, este país, esta ciudad, en esta calle, esta casa o esta oficina, en esta habitación o este escritorio, desde donde me relaciono y me siento ligado con la totalidad de los espacios del universo.
- 4) Dándose cuenta de lo sorprendente de la propia existencia. Cada persona humana está religada a toda esa inmensa cadena que nos hace polvo de estrellas con conciencia. El universo culmina en cada uno bajo la forma de conciencia, capacidad de comprensión, de solidaridad y de auto-entrega gratuita en la amistad y en el amor. De esa conciencia nace el sentimiento de autoestima y de descubrimiento de lo sagrado que hay en sí como algo fascinante y tremendo que nos produce intimidad y al mismo tiempo extrañeza. Todas las energías y campos morfogenéticos han actuado sinérgicamente para que cada uno de nosotros naciese y fuese la persona singular y única que es *¡Ecce muller, ecce hommo!*"
- 5) Cada ser humano debe descubrirse como parte de la especie humana, en comunidad y solidaridad con las demás especies que forman la comunidad de los vivientes y miembro de la familia humana repartida en todas las latitudes de la Tierra, en la esperanza de que llegará a ser una familia unida, reverente, agradecida y plenamente desarrollada.
- 6) Tener presente nuestra particularidad como seres culturales, que producimos cultura y que dentro de ella transmitimos una particular valoración de la naturaleza y pautas de comportamiento hacia ella que deben tender a la responsabilidad
- 7) Finalmente, tomar conciencia de la funcionalidad del ser humano dentro del Universo. Es el Universo y la misma Tierra que a través del ser humano se siente a sí misma, ve su indecible belleza, escucha su musicalidad, comunica su misterio, piensa reflejamente su interioridad y ama apasionadamente a todos. . .
Todo el proceso pedagógico debe culminar en esa concientización que confiere al ser humano, hombre y mujer, un elevado significado universal. Partiendo de esa toma de conciencia, resulta claro que el valor supremo y global es el de salvaguardar el planeta Tierra y con él, el universo, y garantizar aquellas condiciones que el cosmos fue construyendo en 15,000 millones de años de trabajo a fin de que toda vida pueda mantener su tendencia interna que es la de realizarse, reproducirse y progresar, especialmente la vida humana."
(Boff, 1997, cfr. pp. 220 – 227)

Tal es el reto que enfrenta SEMARNAT en la actualidad. Puede haber un número de trabajadores con cierta formación de tipo biológico o con cierto compromiso por causas ecológicas. Pero para la gran mayoría es sólo un trabajo interesante por relacionarse con el medio ambiente que provee los medios de subsistencia. Sin embargo, se requiere un esfuerzo y compromiso aún mayor si queremos lograr una verdadera profesionalización de forma que la Secretaría cuente con el capital humano que le permita lograr los objetivos que tiene encomendados.

Esto implica ir más allá de pensar en las capacidades asignadas a los puestos pasando a poner mayor énfasis en el sentido del trabajo que se tiene encomendado como institución y en la forma en que el esfuerzo individual se articula con el del resto, propiciando la socialización de conocimientos y la transformación de la cultura organizacional para que se convierta en una cultura de calidad y sustentabilidad

ambiental que sirva de ejemplo y permee al resto de la sociedad. Así la SEMARNAT sería un agente de cambio más poderoso.

Es necesario recordar que estamos comenzando a destiempo. Hemos visto que dentro de la Administración Pública la atención a temas ambientales es relativamente reciente y el margen de actuación ha sido reducido. Al mismo tiempo los problemas siguen agravándose y el número de pobres que finalmente son los que más sufren las consecuencias del deterioro, sigue aumentando.

Por ello, es de primordial importancia el atender la formación del personal y promover un compromiso que sólo puede salir de las convicciones internas por hacer el propio trabajo con calidad y contribuir en la medida que a cada trabajador le es posible, con el cumplimiento de las tareas encomendadas y sobre todo, con la función institucional a favor del medio ambiente.

Tales esfuerzos deben acompañarse de las acciones necesarias para que el conocimiento circule, se fortalezca y recree involucrando a equipos de trabajo que asuman la conducción y mejora de sus procesos de trabajo para brindar un mejor servicio.

En este orden de ideas Ken O'Donnell comenta:

“Resulta evidente que no es posible tener una organización excelente, dinámica, capaz de conseguir resultados positivos, si el componente humano se halla perdido o confuso. La matemática de los sistemas cerrados no permite que la suma de los componentes varíe mucho respecto de los valores individuales de cada uno de ellos.

Valores como la sensatez, la visión de futuro, la sensibilidad, la cooperación, la efectividad, el respeto mutuo y la autoadministración –todos ellos necesarios para alcanzar la excelencia– deben forjarse desde el interior del individuo hacia fuera. Así como aplicamos programas de “calidad total” y “reestructuración empresarial” allá donde resultan necesarios, debemos hacer un ejercicio de introspección a fin de definir la misión personal, perspectiva de futuro, metas y valores individuales que nos permitirán sobrevivir al «huracán».” (O'Donnell, 1994, p. 24)

Es decir, se trata de promover la “endocalidad” que se traduce en la capacidad del individuo para crear y conservar un estado de tranquilidad y disposición inmediata

para la acción, aún cuando viva en el “ojo del huracán” que impone la globalización, la lucha por la supervivencia de organizaciones e instituciones y las circunstancias de la vida en la actualidad.

Ello implica hacer del Desarrollo Humano Sostenible y de los valores y principios para la sustentabilidad el eje de la formación de modo que en la propia SEMARNAT se conforme el semillero de la “ciudadanía ambiental global”. Sólo después de ello habría que retomar la capacitación para el fortalecimiento de las capacidades necesarias para el mejor desempeño de los puestos o a brindar herramientas para ocupar otros de mayor responsabilidad.

Esa es la meta a alcanzar. Retomando la exhortación que Krishna lanzó a Arjuna en el Bhagavad-Gita, habría que considerar:

“El ser humano es el punto de partida, el núcleo y el punto final de cualquier proceso de transformación. Si sabe aunar sus fuerzas y atributos internos, es capaz de levantarse cuantas veces sea necesario para invertir el curso de situaciones más graves. Si, por el contrario, permanece dividido y fragmentado a nivel internos, difícilmente logrará levantarse y luchar con determinación.”(citado por O'Donnell, 1997, p. 48)

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Un gobierno eficaz, transparente, responsable y confiable, que actúe bajo el predominio de la ley, es la base de un desarrollo sostenible, no el resultado de éste.

Kofi Annan

¡Ánimo! Todo pasa. Ama tu trabajo y no dejes de cumplir tu deber cada día.

Don Bosco

Si supiera que el mundo se acaba mañana, yo, hoy todavía, plantaría un árbol

Martin Luther King

Los objetivos particulares planteados al elaborar esta tesis se alcanzaron, ya que se logró:

- 1) Describir las actividades que implicó administrar la capacitación que se proporcionó para lograr la implantación del SPC y la obtención de nombramientos por parte de los servidores públicos sujetos al mismo en la SEMARNAT y en un área administrativa en particular.
- 2) Valorar los resultados obtenidos con las acciones de capacitación para la obtención de nombramientos de trabajadores de distinto nivel jerárquico en donde se identificó una alta rotación de personal, especialmente en los niveles de mando medio.
- 3) Hacer propuestas para la continuidad del programa de capacitación analizado y para experiencias similares en la Administración Pública Federal.

Las preguntas que se buscó responder en este trabajo fueron:

- a) ¿Las acciones de capacitación realizadas para la implantación del SPC en la SEMARNAT y particularmente en la DGRMIS, apoyan la certificación de las capacidades asignadas a los puestos y la obtención de nombramientos por parte de los servidores públicos considerados de libre designación?
- b) ¿Las acciones de capacitación, han coadyuvado al mejoramiento de la gestión, a un mejor desempeño laboral y favorecen el desarrollo personal y el compromiso como servidores públicos del Sector Medio Ambiente entre los trabajadores de la SEMARNAT y particularmente de la DGRMIS de conformidad con los planteamientos del SPC?

- c) ¿Las acciones de capacitación han favorecido la estabilidad, ubicación y/o movilidad de los trabajadores en la DGRMIS?

Respecto a la primera pregunta:

¿Las acciones de capacitación realizadas para la implantación del SPC en la SEMARNAT y particularmente en la DGRMIS, apoyan la certificación de las capacidades asignadas a los puestos y la obtención de nombramientos por parte de los servidores públicos considerados de libre designación?

Se puede considerar que parcialmente pues conforme se expuso no todos los años se promovió la capacitación necesaria y faltó continuidad en las políticas. Al final, influyeron mucho más “las facilidades” para obtener nombramientos a través de la reducción de requisitos y la consideración de las evaluaciones de desempeño. Se pudo observar que en contadas capacidades se logró cubrir más del 75% de los puestos que las tenían asignadas (algunas gerenciales y APF), mientras que la constante fue que entre la tercera parte y la mitad de los puestos quedaran sin capacitación. Cuestión en la que comparten responsabilidad tanto los trabajadores por no haber aprovechado los cursos ofrecidos, como el área responsable por no haber mantenido una oferta consistente a lo largo de los años.

Al ir al análisis de los datos individuales en la Unidad Administrativa objeto de estudio se encontró que sólo 9 servidores públicos de carrera obtuvieron su nombramiento por Fracción I, esto es con todos los requisitos inicialmente considerados. Se brindó capacitación, pero no fue suficientemente aprovechada y no fue toda la necesaria para presentar exitosamente las evaluaciones con fines de certificación.

En cuanto a la segunda pregunta:

¿Las acciones de capacitación, han coadyuvado al mejoramiento de la gestión, a un mejor desempeño laboral y favorecen el desarrollo personal y el compromiso como servidores públicos del Sector Medio Ambiente entre los trabajadores de la SEMARNAT y particularmente de la DGRMIS de conformidad con los planteamientos del SPC?

Se puede considerar que parcialmente. Esto se hizo evidente al ver que a pesar de los esfuerzos, parte de los servidores no han participado en acciones de capacitación incluso por varios años, lo cual sucede en SEMARNAT en general y en DGRMIS en particular.

Hay algunas Áreas Administrativas o grupos de trabajo que han realizado cursos relacionados con sus funciones y a las que asisten los grupos de trabajo que intervienen en dichas funciones (por ejemplo los ligados con adquisiciones, transparencia, protección civil, vida silvestre, etc.).

Los cursos que lograron mayor cobertura a lo largo de los años tanto en SEMARNAT como en DGRMIS fueron los de fortalecimiento institucional en sus diferentes versiones: calidad, inducción, Colegio Visión, ABC de las elecciones. Aquí la característica es que se presentan contenidos conceptuales pero sin llegar al desarrollo de habilidades o actitudes por lo breve de su duración.

La constante ha sido una oferta de cursos a los que se asiste por interés personal o por tenerlo asignado, pero no la asistencia como equipos de trabajo que analicen las posibilidades de mejora de sus procesos de trabajo.

Por lo que respecta a DGRMIS los más destacados fueron adquisiciones y protección civil. Se hicieron cursos relacionados con mantenimiento aunque faltó continuidad. Hay una tendencia creciente a participar en cursos para el desarrollo personal incluyendo los cursos de informática, desarrollo humano y superación académica.

Aquí es donde se encontraron mayores avances al considerar los cursos obligatorios de Colegio Visión (Mi compromiso con SEMARNAT, Colegio Visión), los de Inducción a SEMARNAT, Inducción al SPC, Introducción a la APF y Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones.

Se observa un cierto vacío respecto al particular direccionamiento de DGRMIS, aunque en este sentido se pueden considerar positivo el que se hayan ofrecido

cursos para las capacidades técnicas transversales de Servicios Generales y la de Adquisiciones y Contrataciones.

Otro punto a destacar es un cierto distanciamiento entre mandos, enlaces y operativos al asistir a cursos. Difícilmente asisten los mandos, enlaces y operativos de la misma área a un mismo curso.

Además de que se percibe cierto distanciamiento de los mandos respecto al programa de capacitación para sus unidades.

Finalmente, para la tercera pregunta:

¿Las acciones de capacitación han favorecido la estabilidad, ubicación y/o movilidad de los trabajadores en la DGRMIS?

Aquí el hallazgo fue encontrar la alta rotación y reducción de personal. Hay poco más de la mitad del personal que ha permanecido en DGRMIS pero el resto es de nuevo ingreso. Esto conforme se ha expresado, es una pérdida de capital humano. Solamente se encontraron tres personas con cambios de nivel en los años analizados. Si se favorece la movilidad, ha sido al estar en posibilidad de “cotizarse mejor” en el mercado de trabajo al estar más capacitado, pero no por encontrar posibilidades de desarrollo en SEMARNAT.

Si se considera la línea base de que se partió y lo escasa que fue la participación en acciones de capacitación por parte del personal adscrito a DGRMIS, indudablemente hay grandes avances y una tendencia creciente tanto en cobertura, como en número de acciones que se toman por año, así como en horas de capacitación, aún cuando se hayan presentado altibajos a lo largo de los años analizados.

La teoría presenta planteamientos por demás interesantes y motivadores, pero su puesta en práctica como sistema estratégico de administración y profesionalización del capital humano enfrenta muchos tropiezos que permiten avanzar a un ritmo mucho más lento que lo deseado. Se ha podido identificar

hechos, decisiones y acciones cruciales que han tenido efectos positivos y negativos en este afán.

Considerando el papel de la Administración Pública Federal y de la SEMARNAT dentro de ella, se puede reconocer que la capacitación ha favorecido un importante avance en la integración institucional, se superaron las diferencias internas producto de la creación institucional y de su reestructuración lográndose identificación alrededor de la misión y visión institucionales. En ello sin duda fueron de ayuda, como ya se mencionó, los cursos de Inducción a SEMARNAT, Código de ética de la APF, Código de Conducta de la SEMARNAT y Mi compromiso con la SEMARNAT como parte de Colegio Visión en que participó la mayor parte del personal.

Este primer piso de conocimientos básicos si bien representa una base sólida de la que partir, requiere de mayores esfuerzos para construir las capacidades específicas necesarias para el desempeño destacado. En este sentido influyen la falta de continuidad en la normatividad y en las administraciones institucionales que trajeron como consecuencia que se pasara de un gran impulso inicial para la implantación del SPC durante 2005 y 2006, al que siguió un impasse en 2007 y 2008, favorecer la integración en forma generalizada en 2009, hasta repuntar de nuevo hacia el SPC a partir de 2010. Situación que se observó en toda la Secretaría y se pudo apreciar a detalle en la unidad administrativa analizada.

Aunada a la política de reducción del gasto y plazas, congelamiento de vacantes y retiro voluntario que ha afectado a la Secretaría en general y a todas sus áreas, incluyendo la DGRMIS. Política que ha llevado también a que actividades que no se consideran “sustantivas” se han dejado a particulares a través de “outsourcings” o contratación de prestadores de servicios como son los consultores que proporcionan la capacitación.

Por otra parte se observó que fue escaso el número de servidores que lograron obtener una mejor posición en el escalafón y que ello afecta la percepción que

se tiene de la capacitación como instrumento de desarrollo y para obtener mayor movilidad en el mercado laboral, o por lo menos dentro de la Secretaría.

Se percibe además cierta desvinculación de las actividades de capacitación respecto de la gestión real del trabajo en las áreas.

La falta de reconocimiento entre el personal de SEMARNAT del ideal de capacitación promovido por el SPC comenzó por la forma en como se integró el catálogo de capacidades, ya que las anteriormente consideradas capacidades gerenciales y las capacidades técnicas transversales fueron descritas “por los expertos” de diversas instituciones, y ofrecidas por la SFP para que se escogiera la capacidad que más se acercara a la función que se realizaba y que contara con herramienta de evaluación con fines de certificación. Sin embargo esto no permitió obtener un completo reconocimiento de los mandos y del personal de enlace en el sentido de que los conocimientos, habilidades y actitudes que promovían fueran los necesarios para un mejor desempeño. Se asumió entonces la capacitación como un requisito impuesto que había que cumplir para lograr permanencia en el trabajo, pero sin el aval necesario de su validez de ser la formación deseada y necesaria para un mejor desempeño.

La situación general para la institución se observa a detalle en DGRMIS. Las capacidades seleccionadas para el mayor número de puestos “Adquisiciones y contratación de servicios” así como “Servicios generales” fueron diseñados por expertos que en 2007 salieron de la institución y dejó de tenerse el aval técnico y apoyo moral necesario respecto a la importancia de que el personal se formara en dichas capacidades que sólo parcialmente correspondían a las funciones de cada puesto.

Los cambios de autoridades tanto en DGRMIS como en el área de capacitación provocaron un relativo estancamiento en 2007 y 2008, del cual se salió a medias en 2009 con los cursos obligatorios enfocados a la integración institucional, años en que prácticamente menos de diez personas continuaron capacitándose en las capacidades técnicas asignadas a su puesto. Fuera de eso, sólo se cubrieron en mínima proporción los cursos para las capacidades

gerenciales y la capacidad técnica transversal “Nociones generales de la APF” que finalmente resultó poco relevante para la obtención de nombramientos.

Una parte del personal optó por el retiro, con lo que los recursos invertidos en su capacitación se perdieron para la Institución. Para 2010 en DGRMIS quedaban 24 puestos sujetos al SPC de los 52 que estaban activos al publicarse la Ley de SPC en 2003. Alrededor de la tercera parte de servidores sujetos al SPC, se incorporó a través de los concursos para ingreso, aunque el sentir es que obedecen a “recomendaciones” y no a su competencia, se sujetaron a las evaluaciones que permiten afirmar que cubren el perfil establecido y ello es favorable para la profesionalización. Este grupo ha presentado muy escasa respuesta para cubrir los requisitos de permanencia aprovechando la capacitación ofrecida.

Así las cosas parece que si bien hay avances, el ideal de profesionalizarse en el servicio público a través del SPC y la capacitación ligada a él continúa lejano y siendo ajeno a las actividades propias de la DGRMIS. Por ejemplo en 2010 se ofrecieron numerosos cursos con contenidos relevantes, pero aún así la asistencia del personal de DGRMIS fue escasa.

Por lo que respecta a la administración de la capacitación, se observó una importante diferencia en la asistencia a cursos cuando se llevó un seguimiento cercano de los cursos que había tomado el personal y los que les hacían falta. Especialmente cuando se tenía la figura de RUA’s trabajando cercanamente con el enlace de capacitación, para analizar la información de la plantilla, avances en la capacitación y en la certificación, que llevaba a tomar acciones en consecuencia. Sería necesario en este sentido que siguiera fomentándose el flujo de información periódico entre las áreas involucradas, esto es, que la DPDCH proporcionara a las Unidades Administrativas (concretamente a sus Directores Generales y a los enlaces administrativos o de capacitación) los informes específicos de toda la capacitación o certificación en que ha participado el personal de su área y la que está programada, para que se giraran instrucciones o invitaciones personalizadas que favorecieran la asistencia a la capacitación.

Otra área de oportunidad al respecto se encuentra en el propio Programa Sectorial y en los Programas Anuales de Trabajo que de él se han derivado, puesto que aunque se habla de la importancia de “modernizar la gestión ambiental” no aparece claramente destacada el papel de la capacitación para el personal de la Secretaría y la meta a lograr, fuera de la certificación o del número de horas a cubrir por año, reduciéndose el concepto de profesionalización de los trabajadores para el real mejoramiento de la gestión y para promover una amplia cultura ambiental.

Destaca también la falta de continuidad hacia los Sistemas de Manejo Ambiental y su concreción en el Programa de Administración Sustentable que permitiría a los trabajadores desarrollar una serie de hábitos en congruencia y aplicación de lo que se dice en conceptos mediante el uso responsable de agua, luz, electricidad, mobiliario, papel y artículos de oficina, compras verdes entre otros recursos, para ser los primeros en poner el ejemplo a la Administración Pública de la importancia y factibilidad de trabajar de acuerdo a los principios del desarrollo sustentable. Ello constituiría una verdadera formación, que rebasaría el ámbito del saber teórico adquirido en las aulas para convertirse en una práctica cotidiana que pudiera ser el modelo a imitar.

Se ha resaltado la necesidad de conformar de una cultura de prevención, aprovechamiento sustentable de nuestros recursos y mejoramiento de la calidad de vida, planteada como una de las principales tareas compartidas entre Estado y sociedad, donde se privilegien la educación, la capacitación y la comunicación como elemento clave para el éxito de las estrategias ambientales. Sólo así se puede hacer realidad el Desarrollo Humano Sustentable, entendido como el proceso permanente de ampliación de capacidades y libertades que permita a todos los mexicanos tener una vida digna, sin comprometer el patrimonio de las generaciones futuras.

En ese sentido, sigue siendo de primordial importancia el atender la formación de la cultura ecológica y promover un compromiso que sólo puede salir de las convicciones internas por hacer el propio trabajo con calidad y contribuir en la

medida que a cada trabajador le es posible, al cumplimiento de las tareas encomendadas y sobre todo, de la función institucional en favor del medio ambiente.

Recordemos conforme se expuso que “Profesar es hacer una declaración de creencia o valor y, por tanto, tener una profesión era algo cargado de un significado casi espiritual, que indicaba que uno había organizado y dedicado su vida en consonancia con unos votos o un determinado sistema de valores.” Aquí sigue siendo el reto profesionalizar a los trabajadores del sector medio ambiente, dotar oportunamente de los recursos humanos calificados que necesita el gobierno para cumplir sus funciones, logrando que los servidores públicos sean cabalmente responsables por su desempeño en las labores que les son encomendadas, que en este caso son el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales en el marco de la sustentabilidad.

Para SEMARNAT, hablar de la capacitación y formación del capital humano, el reto no consiste sólo en generar nuevas ideas y nuevos saberes en trabajadores específicos, sino que más bien reside en la capacidad de difundir los conocimientos en la organización y de incorporarlos en los servicios, actividades y acciones. Los conocimientos deben aplicarse en la realidad de trabajo, reflejándose en creatividad, innovación e iniciativas. La mayor potencialidad de los conocimientos, habilidades y actitudes promovidos radica en la capacidad de aprendizaje colectivo y forma de comportamiento que los traduce en desempeños superiores a nivel individual, colectivo y de la organización. La masa crítica de ideas se traduce constantemente en mayor innovación, mayor iniciativa y creatividad, sobre la base de mayor autonomía y responsabilidad, en el marco de un proyecto ético de vida y de un proyecto institucional en el que se colabora. La capacidad de la gente para asumir la conducción de su quehacer, desde la tarea específica hasta la realización de un proyecto común, depende de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en juego al momento de llevar las intenciones a la práctica. Hacer capacitación es, por tanto, ayudar a que la gente desarrolle el conjunto de capacidades que requiere para ser competente en su quehacer

Es indispensable el involucramiento de los mandos superiores como responsables de la administración de los recursos humanos a su cargo para lograr un mejor desempeño en las tareas encomendadas y un mayor acercamiento con las áreas de capacitación para conocer sus necesidades reales y sobre todo, para encontrar los mecanismos que permitan garantizar la asistencia de los servidores a los cursos que se ofrecen.

El esquema del SPC lleva a la certificación de las capacidades asignadas a los puestos de forma individual, sin que estas capacidades sean las que necesariamente posibilitarían un mejor desempeño colectivo.

Urge pues la redefinición de lo que requiere la profesionalización de los servidores y la mejora de la gestión de las áreas en su conjunto, incluyendo políticas que atiendan los diferentes grupos de servidores.

A pesar de que se describieron capacidades y se desarrollaron planes de estudio, hasta el momento no han permeado ni se han instrumentado como herramientas que permitieran la formación y desarrollo del personal.

Se observa también la intensificación del trabajo al reducirse las plazas. Quienes realizaron los cursos parecen haberlos hecho más por el interés de cumplir los requisitos para conservar el trabajo, que por aprender o profesionalizarse. Al flexibilizarse los requisitos para obtener el nombramiento, decayó la motivación hacia la capacitación. No obstante, empieza a repuntar al continuarse ofreciendo numerosos cursos que se reflejan en que casi la mitad de los servidores en el área estudiada han cubierto las 40 horas anuales que se tienen como meta oficial.

Aún cuando en 2008 y en 2010 se ofrecieron cursos presenciales sobre materias afines a las capacidades designadas, aunque se inscribieron a cursos en línea no los pudieron concluir por sobrecarga de trabajo, o por falta de interés, no participaron en ellos. Esta cuestión se modifica observándose buena respuesta cuando los cursos se marcaron como obligatorios, independientemente de su temática.

Así las cosas se puede afirmar que han influido en forma determinante las políticas definidas desde SFP, por el Consejo Técnico de Profesionalización de SEMARNAT y las autoridades responsables de la capacitación. Influyeron de forma negativa los cambios de autoridades, así como la falta de consistencia y claridad en los lineamientos emitidos. La flexibilización de requisitos y ampliación de plazos pudiera ser institucionalmente conveniente para frenar la presión y demandas que pudieran desatarse, pero por otro lado resta credibilidad a los esfuerzos de capacitación. Se requiere que clara y firmemente se emita el mensaje de la importancia de profesionalizarse y la capacitación aparezca como el instrumento por excelencia para lograrlo, o para lograr mejores oportunidades que favorezcan su desarrollo individual y/o laboral, de forma que el personal se motive a participar en los cursos. De igual forma se requiere que los mandos sean los primeros en participar, para que el personal siga el ejemplo de sus superiores.

Los cursos para capacidades gerenciales en la modalidad en línea tienen poco impacto. Serían de mucho más utilidad si se concertara con las autoridades para que fueran impartidos en forma presencial a equipos de trabajo. Tal parecería que la necesidad de certificar a través de evaluaciones individuales, se contrapone con la gestión por resultados de las unidades administrativas.

Respecto al personal de nuevo ingreso, en ocasiones participan en los eventos que en diferentes años se han establecido como parte de este Programa. Sin embargo, hay un cierto rompimiento respecto a lo que debe de ser su capacitación y certificación posterior por falta de lineamientos claros y no cambiantes, seguimiento de las áreas responsables y cierto desinterés de los servidores, lo que lleva a que cuando está próximo al vencimiento el periodo en que deben mostrar que continúan siendo competentes, es cuando comienzan a capacitarse para las evaluaciones del SPC. Así se observó que podían pasar años después de aprobado el concurso, para que se capacitaran. Esta situación ha comenzado a cambiar desde 2010 en que se giró oficio a quienes ingresan explicándoles los cursos que deben tomar como parte de su inducción y el plazo en que deben hacerlo.

El realizar este trabajo de sistematización, para mí como pedagoga, me hace ver la gran importancia de la capacitación para una verdadera valoración del capital humano y darles herramientas para su desarrollo. No se trata sólo de cubrir requisitos, sino tal como lo mencionaba Sergio Tobón, vincular la propia labor con un proyecto ético de vida que se potencia si coincide con el proyecto institucional en que se participa.

Quedan muchas tareas en el ámbito institucional, algunas ligadas con el SPC que debe comenzar con revisar las descripciones de las capacidades y ver cuáles se asignan a los puestos. También viendo el vacío que hay respecto a la capacitación respecto a las capacidades asignadas y la porción de trabajadores que ha quedado al margen de los esfuerzos realizados por no haber tomado ni siquiera un curso al año.

Queda la satisfacción de haber participado en hacer evidente la situación de rezago educativo y haber contribuido a que institucionalmente se definieran políticas y programas con los que se les da atención. Esto es de gran importancia pues es la forma en que con mayor solidez pueden llegar los trabajadores a tener mayor aportación y transformar más sólidamente sus condiciones de vida.

Pero sobre todo, por estar actualmente ligada con labores de capacitación en línea, queda la ambición y el reto de ofrecer cursos novedosos que realmente puedan llegar a todo el personal y que tengan características diferenciadas en función de sus habilidades académicas y de uso de las TICs. Concretamente, promover cursos para personal operativo que les permita desarrollar sus habilidades y otros de mayor complejidad para los sujetos al SPC y que les permita adquirir un mayor conocimiento de los conceptos básicos del medio ambiente así como desarrollar habilidades para el uso racional de los recursos y fortalecer valores hacia la sustentabilidad como convicción personal, que se materializa en su trabajo concreto cotidiano, independientemente de lo que sea su labor.

Queda la satisfacción de haber hecho un esfuerzo de sistematizar y poner en papel lo que ha sido el esfuerzo de años, en que hemos colaborado muchísimos compañeros y que al tenerlo sintetizado, nos puede brindar herramientas para mejorar nuestro trabajo y contribuir con mayor eficiencia a la misión que tenemos encomendada. Haciéndolo como decía la Madre Teresa, por amor y por servicio, que es lo que nos hermana y vale la pena, mejor dicho, vale la alegría de vivir.

RECOMENDACIONES DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Construir junto con los titulares de las Unidades Administrativas una Estrategia de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano orientada al mejoramiento de la gestión así como a la superación personal, que considere las necesidades de capacitación y posibilidades de participación. De ella deben derivar acuerdos, políticas e instrucciones para promover consistentemente la participación del personal en los cursos que se incluyen en los Programas Anuales de Capacitación. Para ello es necesario mayor acercamiento de la DPDCH con los titulares.

Encomendar claramente la responsabilidad de promover y dar seguimiento a la capacitación al interior de las Unidades a los Enlaces Administrativos o de Capacitación. Dotarles de herramientas para el efecto brindándoles información suficiente y oportuna sobre los cursos programados y reportes periódicos de la participación que ha tenido su personal.

Revisar la descripción de las capacidades contenidas en el catálogo de forma que los conocimientos, habilidades y actitudes sean relevantes y “lo mínimo necesario” para las funciones de las áreas.

Revisar las capacidades asignadas a los puestos con el mismo fin.

Promover cursos para las Unidades Administrativas en las que como equipo de trabajo analicen su direccionamiento y procesos de trabajo, con la participación

de los titulares y mandos, enfocados al mejoramiento de la gestión de sus áreas. Además de ello, las Delegaciones deberían tener un apartado de información específica dentro del curso de Inducción a SEMARNAT.

Generar lineamientos para la realización de la Inducción al Puesto.

Considerar en el Programa de Capacitación cursos para los diferentes grupos de puestos, incluyendo los apropiados para el personal operativo. Promover que los cursos no sean exclusivos para SPC o personal sindicalizado como medida de equidad, sino que se describan sus contenidos y se abran a todos los interesados.

Crear una corriente de opinión favorable a la profesionalización y desarrollo del capital humano valorando la capacitación dentro de la evaluación del desempeño y otorgándole mayor puntaje en el caso de un candidato empleado institucional desee cubrir una vacante.

Crear políticas de desarrollo de forma que al generarse una vacante se considere primero a los empleados. Favorecer la capacitación orientada a que se desarrollen los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ocupar un puesto de nivel superior, tal como lo señala la normatividad del SPC.

Fortalecer la capacitación en línea y a distancia que pueda ser impartida en forma autónoma por la SEMARNAT para sus empleados, sin depender de consultoras. Facilitar el acceso a capacitación en línea a todo el personal sin erogaciones adicionales; incluir cursos adecuados a personas sin experiencia para desarrollar cultura informática como parte de las habilidades básicas para la vida (UNESCO).

Valorizar el conocimiento y talento humano disponible en la SEMARNAT al involucrar al personal con mayor experiencia en el diseño e impartición de los cursos de forma que compartan y socialicen sus saberes. Se pretende generar los cursos necesarios para la profesionalización del personal de SEMARNAT,

aprovechando los talentos internos y los recursos que ofrecen las tecnologías disponibles.

Se requiere una nueva plataforma que permita dar seguimiento a la impartición y evaluación de los cursos, ejemplo de ella es la Plataforma Moodle que se maneja como software libre

PROPUESTA DE CRITERIOS PARA CURSOS EN LÍNEA

- Incluir los cursos necesarios para el proceso de inducción
- Considerar los temas derivados de la planeación estratégica institucional, de las prioridades de las UR's y de compromisos nacionales e internacionales
- Los que se reciban de otras dependencias, por disposición o convenio
- Procurar que los cursos se instalen en la plataforma Moodle y sólo que se justifique, contratar la administración y tutoría en cursos a distancia, administrados en servidores externos
- Para las capacidades asignadas a mayor número de servidores, de forma que haya un curso al menos para cada gran área de la estructura de SEMARNAT: Oficinas del Secretario; Planeación; Normatividad y Fomento; Gestión Ambiental; Oficialía Mayor y Delegaciones.
- Para las capacidades que cuentan con descripción, perfil y herramientas de evaluación actualizadas, partiendo de las quince capacidades técnicas transversales y gerenciales trabajadas con la UAM
- Para los planes de estudio de las ramas de cargo con mayor número de servidores.
- Para las capacidades con resultados pobres en evaluación del desempeño
- Actualizar los contenidos del curso "Sistemas de Gestión Ambiental" que puede ser un segundo nivel de profundidad del curso "Inducción a Semarnat" de forma que se toquen todos los contenidos que mínimamente debería tener todo servidor público de la Secretaría para manejar un lenguaje común y ubicar claramente las funciones que realiza e instrumentos en que se apoya.

Cierro esta tesis con algunas ideas para reflexionar...

PARA QUIENES TRABAJAMOS EN SEMARNAT, ELLA ES NUESTRA ESCUELA PARA ADQUIRIR OTROS HÁBITOS, TOMAR CONCIENCIA Y SER VERDADERAMENTE, ADEMÁS DE SERVIDORES PÚBLICOS PROFESIONALIZADOS, AGENTES DE CAMBIO HACIA LA SUSTENTABILIDAD.

Ahora hemos de trabajar, ya descansaremos en el paraíso

Don Bosco

7. LISTA DE REFERENCIAS

Auditoría Superior de la Federación (2007), Informe sobre la Fiscalización de los Servicios Civiles de Carrera en el Estado Federal Mexicano 2000-2006, México

Boff Leonardo (1997), Grito de la tierra, grito de los pobres, hacia una ecología planetaria México: Ediciones DABAR

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29-07-2010

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Ley de Planeación, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13-07-2010

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, última reforma publicada en el DOF el 09-01-2006

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, última reforma publicada el 17-06-2009

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012

Castro, Claudio de Moura, coord. (2001), Capacitación profesional y técnica: una estrategia del BID. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo Serie de informes de políticas y estrategias sectoriales del Departamento de Desarrollo Sostenible

Comisión Intersecretarial de Cambio Climático (2007), *Estrategia Nacional de Cambio Climático*, México: SEMARNAT

Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano, Informe de avances en la capacitación de la Dirección General de Recursos Materiales, Inmuebles y Servicios, Documento de trabajo para la Detección de Necesidades de Capacitación, Noviembre 2002 / Responsables: Rosalinda Farías y Angélica Pineda)

Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano, Informe de Resultados por Unidad Responsable (Dirección General de Recursos Materiales, Inmuebles y Servicios), Periodo Enero - Diciembre de 2002 (Responsable: Angélica Pineda)

Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano, Ficha de información básica por Programa de Capacitación 2003 (Dirección General de Recursos Materiales, Inmuebles y Servicios), Documento de trabajo, Responsable Angélica Pineda

Dirección de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano, Informe del Programa de Capacitación 2003 de la Dirección General de Recursos Materiales, Inmuebles y Servicios, (Responsables: Angélica Pineda y Carlos Castaños)

Duch Gary, Irene, Françoise Garibay y Erick Quesnel Galván (2005), La capacitación, otra mirada. Lecciones de experiencias mexicanas de capacitación rural, México, Universidad Pedagógica Nacional

Duch, Irene y Rubén Reyes (1984), Hacia la concepción teórico-metodológica de la capacitación, México: INCA RURAL

Enkerlin Hoeflich, Ernesto C.coord. (1997), Ciencia Ambiental y Desarrollo Sostenible, México: Internacional Thompson Editores

Foulquié, Paul (1976), Diccionario de pedagogía. Barcelona: Oikos-tau

Gallegos Nava, Ramón (1999), Pedagogía del amor universal, Colombia: Editorial Pax

Gómez Hilda y Laura de Lara, coord. (1999), Introducción a la calidad, Material didáctico del curso, México: SEMARNAT, Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal

Guzmán Pineda, Jesús y Manuel Pretelín Pérez (1997) “De la gestión ecológica a la gestión ambiental (Génesis y evolución de la política pública ambiental en México, 1970-1996) en Gestión y Estrategia / No. 11-12 Número doble / Enero Diciembre, 1997 /UAM – A edición internet

Hopke, Robert H. (2000), El azar no existe, España: Ed. Plural, Biblioteca Millenium

Huerta Moreno, Ma. Guadalupe (1995), “La reforma del estado y la transformación de la administración pública”, UAM Atzacapozalco: Gestión y estrategia No. 8: Los nuevos paradigmas de la gestión: los problemas de la Administración Pública y sus efectos en la sociedad

Larroyo, Francisco (1982). Diccionario Porrúa de pedagogía y ciencias de la educación., México: Porrúa

Madre Teresa de Calcuta (1997), El amor más grande. España: Editorial Urano

O'Donnell, Ken (1999), Endocalidad –La dimensión emocional y espiritual del ser humano en el ámbito de la empresa- España, Oniro

Pardo, María del Carmen (2005), “El servicio profesional de carrera en México: de la tradición al cambio”, en Foro Internacional 182, XLV, 2005 (4), 599-634

Radford Ruether, Rosemary (1993), Gaia y Dios, una teología ecofeminista para la recuperación de la Tierra, México, Documentación y estudios de mujeres, AC (DEMAC)

Rodríguez Estrada, Mauro (1990). Formación de Instructores. Mc. Graw-Hill, Serie Capacitación Efectiva. México

SHCP, Norma que regula la formación integral del personal de la Administración Pública Federal” USC-ADm3-2002 (Derogada con la publicación de la Ley de Servicio Profesional de Carrera).

Secretaría de la Función Pública (2005 a), Norma para la capacitación de los servidores públicos, así como su Anexo, publicada en el DOF el 2 de mayo de 2005.

--- * (2005 b), Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de agosto de 2005

---* (2005 c), Lineamientos para la descripción, evaluación y certificación de capacidades, publicados en el DOF el 16 de diciembre de 2005

---* (2007), Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la APF, publicado en el DOF el 06-09-2007

---*, (2010 a) OFICIO CIRCULAR N° SSFP/408/003/2010 del 29 de enero de 2010, por el que se comunica a los integrantes de los Comités Técnicos de Profesionalización en las dependencias y órganos administrativos desconcentrados de la Administración Pública Federal en que opera el Servicio Profesional de Carrera, las obligaciones para la obtención del nombramiento como servidores públicos de carrera y la permanencia de éstos en el Sistema

---* (2010 b), OFICIO CIRCULAR No. SSFP/408/019/2010 del 15 de julio de 2010, por el que se comunica a los Presidentes de los Comités Técnicos de Profesionalización, los criterios sobre el cumplimiento de los requisitos y acreditamiento de las evaluaciones; criterios sobre el término para obtener el nombramiento y sobre el concurso de los puestos; y los aspectos técnicos operativos del registro automático de certificación de capacidades y nombramientos, en el marco del Sistema del Servicio Profesional de Carrera.

---* (2010 c), Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos, y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en dicha materia, publicado en el DOF el 12 de julio de 2010

SEMARNAT, Reglamento Interior de la SEMARNAT, publicado en el DOF el 21 de enero de 2003, Última reforma publicada DOF 24 de agosto de 2009

---* (2003), Manual de Organización General de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales publicado en el DOF el 13 de agosto de 2003

---* (2007), La gestión ambiental en México 2000-2006, México: 2007

---* (2003), Poster publicado en “Oficialía Mayor”, calidad.com y ubicado en espacios públicos de Semarnat

---*, (2007) Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales 2007 - 2012

---* (2009), Programa Anual de Trabajo 2009, México

---* (2010), Programa Anual de Trabajo 2010, México

---* (2011), Programa Anual de Trabajo 2011, México

SEMARNAT, DSPC, Avances en la implantación del Servicio Profesional de Carrera julio 2006

SEMARNAT, DSPC, Reporte de la Subdirección de Certificación del 23 de febrero de 2007

Tobón, Sergio (2007). Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Colombia: Ecoe

Villavicencio Marcial, Mónica Swising (2005) Evaluación de una propuesta de funciones del pedagogo para su desarrollo en el ámbito empresarial (Tesis licenciatura Universidad Salesiana)

Textos consultados en Internet:

Alhama Belamaric Rafael (2004?) *Capital humano, concepto e instrumentación*, COMPLEXUS, Cuba en:
<http://www.sintsys.cl/complexus/revista7/pdf/Alama.pdf>

Alhama Belamaric, Rafael y Jesús Pastor García Brigos, Organizaciones en Aprendizaje y Gestión del Conocimiento

Cozzi, Tomasso, Il sistema delle Imprese, della P.A. e del Non Profit: analisi e modelli di competenze professionali per la gestione ed il governo delle interrelazioni, Facoltà di Scienze Economiche, Università della Svizzera Italiana, Lugano en
<http://doc.rero.ch/lm.php?url=1000,40,6,20070703110231-FJ/2007ECO002.pdf>

Girardo, Cristina, “La profesionalización de los agentes de desarrollo local”, XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7 - 10 Nov. 2006 en
<http://www.clad.org.ve/fulltext/0055628.pdf>

González Álvarez Nuria, Mariano Nieto Antolín y María Felisa Muñoz Doyague, “La gestión del conocimiento como base de la innovación tecnológica: El estudio de un caso” en <http://www.revistaespacios.com/a01v22n03/01220331.html>

Martínez León, Inocencia y Josefa Ruiz Mercader, “Los procesos de creación del conocimiento: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento”, Universidad Politécnica de Cartagena, XVI Congreso Nacional de AEDEM, 2002 en <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/LOS%20PROCESOS%20DE%20CREACION%20DEL%20CONOCIMIENTO-%20EL%20APRENDIZA.pdf>

Mertens, Leonardo. **ISO 9000 y competencia laboral** El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional” expuesta en Foro Mundial INLAC, Veracruz, México, mayo 2000 (Cinterfor/OIT) en http://www.geocities.com/leonard_mertens/ISO9001CL.htm

Organización Internacional del Trabajo (2004), Recomendación 195. Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: Educación, formación y aprendizaje, en http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/rct/37rct/dref_195/rec195.pdf, consultada el 01-07-2011

Organización de las Naciones Unidas, Nuestro Futuro Común, Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987

Pagani, María Laura, Cultura organizacional en www

Real Academia Española, Diccionario de la lengua española, 24ª. Edición, consultado en <http://www.rae.es/rae.html> el 14 de marzo de 2011

Saldivar, Ernesto, La gestión de la competencia en la administración pública, competitividad social en esaldiva@dfi.telmex.net.mx, p. 5

San Juan Bosco en <http://webcatolicodejavier.org/SanJuanBosco.html>

SFP, Página informativa del SPC en <http://www.spc.gob.mx/>, consultada el 03-02-11

SEMARNAP, La gestión ambiental en México 1994-2000, México: 2001

SEMARNAP, Primer Informe de Labores 1994 – 1995 en Gestión Ambiental Mexicana

SEMARNAT, Misión y visión de Oficialía Mayor, consultado el 2 de mayo de 2011 en <http://elearning.semarnat.gob.mx/Comunicadosgdho/misionvision.pdf>

ANEXO A. ANTECEDENTES DE LA SEMARNAT

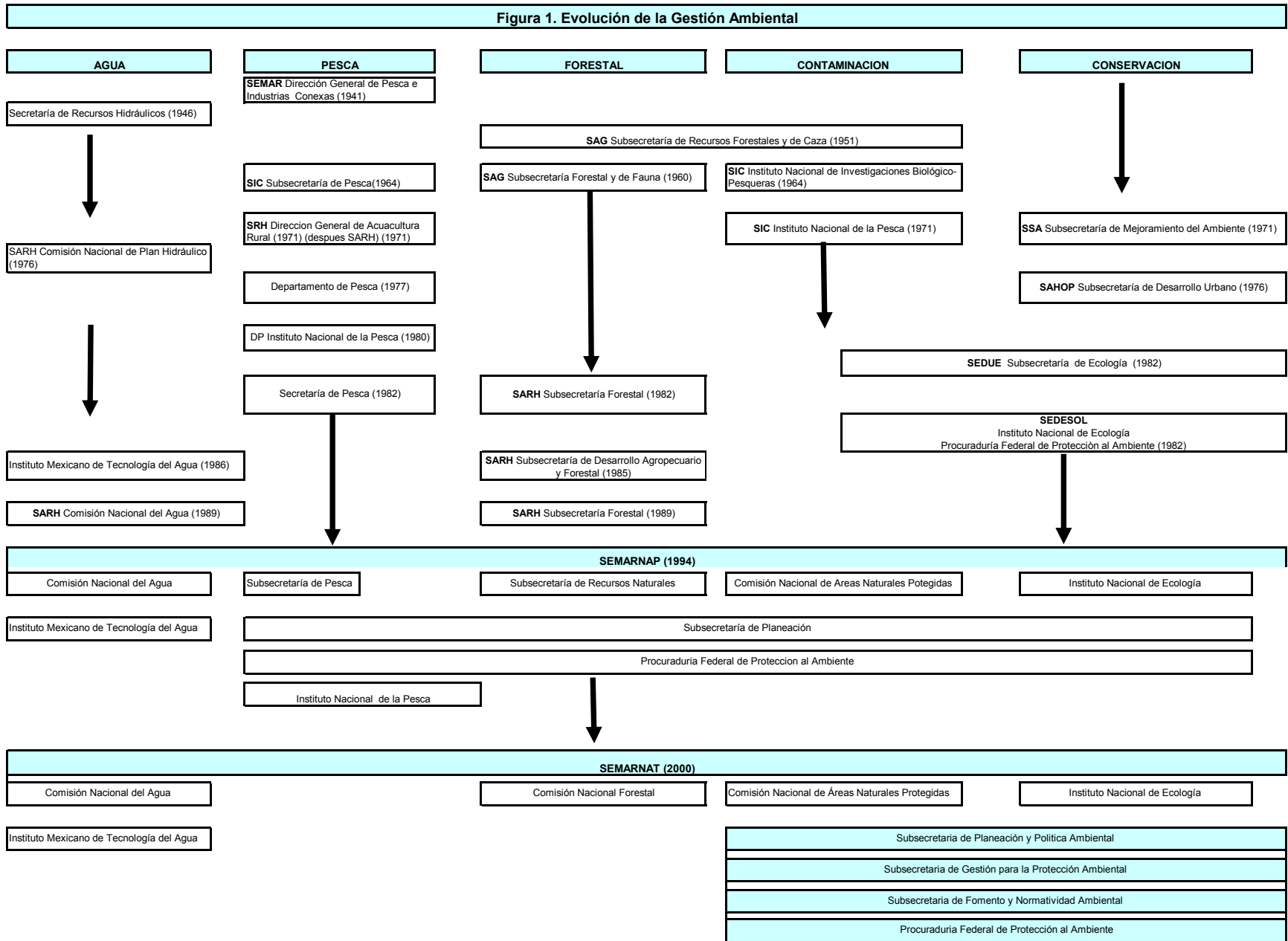
Los antecedentes de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) se remontan a los años cuarenta, con la promulgación de la Ley de Conservación de Suelos y Agua.

La modificación de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal permitió crear en diciembre de 1994 a la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP).

La siguiente figura esquematiza cronológicamente la evolución de la gestión ambiental en México, a partir de los ámbitos en que se ha tenido presencia normativa y gubernamental. Se tomó del libro “La Gestión Ambiental” (SEMARNAT, 2006) Presenta las áreas creadas en diferentes años para atender los asuntos que han sido competencia de la SEMARNAT: agua, pesca, forestal, contaminación y conservación. Se puede observar en el esquema que los diferentes asuntos fueron atendidos desde los 40's pero en forma inconexa, con criterios productivistas o de bienestar de la población y su salud, pero fue hasta los 80's, posterior a la Cumbre de la Tierra, cuando se creó la instancia gubernamental con una perspectiva integral.

La SEMARNAP surgió de la necesidad de contar con una dependencia del Ejecutivo Federal articuladora de los diferentes esfuerzos, responsable de fomentar el fortalecimiento y cumplimiento de leyes y normas en materia ambiental y de inducir el aprovechamiento de los recursos naturales renovables, no sólo para su preservación, sino sobre todo, para asegurar la base natural del desarrollo económico nacional y contribuir a mejorar el nivel de vida de la población, en especial de los pobres, garantizando su sustentabilidad presente y futura, integrando en un solo sector la planeación, las políticas, los programas y la asignación de los recursos para la protección, restauración y conservación del medio ambiente.

Figura 1. Evolución de la Gestión Ambiental



Su misión consistió en promover una transición al desarrollo sustentable, es decir, a un aprovechamiento duradero de los recursos naturales renovables y del medio ambiente, que consolidara el desarrollo presente y futuro de los mexicanos; permitiera una mejor calidad de vida para todos; propiciara la superación de la pobreza, y contribuyera a un desarrollo económico basado en procesos productivos y tecnologías que no degradaran los recursos ni la calidad del ambiente. En el Primer Informe de Labores de SEMARNAP (1995, p. 2) se afirmaba:

La misión y el compromiso de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca es fomentar, a través de la corresponsabilidad del gobierno y de la sociedad, prácticas productivas y de consumo que preserven el medio ambiente y se sustenten en el aprovechamiento racional de los recursos naturales, para transitar hacia un crecimiento económico sostenido y el bienestar social con sustentabilidad.

El objetivo fundamental es frenar las tendencias de deterioro ecológico, impulsar el aprovechamiento y el manejo de la riqueza natural de la nación, considerando los límites reproductivos de los recursos renovables y reconociendo el valor social de la preservación del medio ambiente. En suma, se pretende sentar las bases para transitar hacia el desarrollo sustentable: herencia que estamos obligados a entregar a las generaciones futuras.

Sus atribuciones jurídicas incluyeron fomentar las políticas en materia de agua, recursos pesqueros, territorios marítimo terrestres, flora y fauna, bosques, suelos, aire y medio ambiente, con el objetivo de garantizar su aprovechamiento racional y asegurar un mejor futuro para la sociedad mexicana.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 hacía énfasis en el imperativo de frenar las tendencias de deterioro ecológico y sentar las bases para transitar a un desarrollo sustentable. Señalaba las principales líneas de política institucional que correspondían a la SEMARNAP en el periodo mencionado. Entre ellas destacan, para los fines de este trabajo, las siguientes:

“Nuestro reto es, tanto para la sociedad como para el Estado, asumir plenamente las responsabilidades y costos de un aprovechamiento duradero de los recursos naturales renovables y del medio ambiente que permitan mejor calidad de vida para todos, propicien la superación de la pobreza, y contribuyan a una economía que no degrade sus bases naturales de sustentación. En los próximos años requeriremos una expansión productiva que sienta bases para crear empleos y ampliar la oferta de bienes y servicios demandados por una población en crecimiento. Por ello la política ambiental y de aprovechamiento de los recursos irá más allá de una actitud estrictamente regulatoria y se constituirá también en un proceso de promoción e inducción de inversiones en infraestructura ambiental, de creación de mercados y de financiamiento para el desarrollo

sustentable. Así lograremos hacer compatible el crecimiento económico con la protección ambiental.

En consecuencia, la estrategia nacional de desarrollo busca un equilibrio –global y regional- entre los objetivos económicos, sociales y ambientales, de forma tal que se logren contener los procesos de deterioro ambiental e inducir un ordenamiento ambiental del territorio nacional, tomando en cuenta que el desarrollo sea compatible con las aptitudes y capacidades ambientales de cada región; aprovechar de manera plena y sustentable los recursos naturales, como condición básica para alcanzar la superación de la pobreza, y cuidar el ambiente y los recursos naturales, a partir de una reorientación de las pautas de consumo y un cumplimiento efectivo de las leyes”.

Gaudiano (1993) refiere algunos elementos indispensables para la consecución de tales propósitos:

“Este conjunto de políticas y acciones estarán permeadas por una estrategia de descentralización en materia de gestión ambiental y de recursos naturales, con la finalidad de fortalecer la capacidad de gestión local, particularmente la de los municipios, y ampliar las posibilidades de participación social. Un componente central de la descentralización será la inducción de formas de planeación regional en el aprovechamiento de los recursos naturales, orientada a partir del reconocimiento local de las características específicas de esos recursos.

Las políticas y acciones en materia de medio ambiente y recursos naturales se sustentarán en nuevos esquemas de corresponsabilidad y participación social, mejorando la información a la sociedad y fortaleciendo las actuales formas de corresponsabilidad ciudadana en la política pública, en especial en los consejos consultivos nacional y regionales para el desarrollo sustentable, y en los respectivos consejos consultivos o técnicos de política hidráulica, ambiental, forestal, pesca y de suelos.

El éxito de estas estrategias dependerá de la conformación de una cultura de prevención, aprovechamiento sustentable de nuestros recursos y mejoramiento de la calidad de vida, planteada como una de las principales tareas compartidas entre Estado y sociedad, donde se privilegien la educación, la capacitación y la comunicación.”¹

El personal de la nueva Secretaría provenía de la antigua SEPESCA, de SEDESOL (INE y PROFEPA) y SARH (CNA y Secciones Forestales), cuestión de la mayor relevancia en el desempeño de la Secretaría, pues más allá que la simple suma de áreas administrativas, llevó a un proceso de reestructuración, integración y organización interna, con la pretensión de corregir deficiencias de funcionamiento administrativo e impulsar un cambio cualitativo en la concepción de la responsabilidad pública. En el Primer Informe de Labores se hacía notar esta situación:.

En el primer año se culminará la integración de recursos humanos, materiales y financieros de tres áreas antes pertenecientes a diferentes dependencias del Ejecutivo Federal y, de acuerdo al programa, en los siguientes años se instrumentará un Sistema de Calidad Total para un nuevo modelo administrativo y de servicio público, para atender mejor las demandas de la sociedad.

¹ Sin negritas en el original

La consolidación del proceso de transferencia se ha llevado a cabo transformando esquemas organizacionales, operativos y programáticos diversos, bajo una concepción y objetivos comunes, pero sin descuidar el cumplimiento cotidiano de las funciones substantivas. En los seis primeros meses fue necesario desarrollar las actividades atendiendo la coexistencia de dos organizaciones sindicales, sin distinciones, con el interés de evitar que un problema de carácter intergremial se convirtiese en un conflicto laboral. El pasado mes de mayo la Secretaría fue notificada del Registro a favor del Sindicato Nacional de Trabajadores de la SEMARNAP.

Se han negociado, con la representación de los trabajadores la integración de las nuevas Condiciones Generales de Trabajo, a partir de los instrumentos que normaban en el pasado las relaciones laborales en las dependencias federales de origen de los trabajadores. Ello ha significado un importante esfuerzo para administrar diversas prestaciones de los más de treinta y ocho mil empleados de la SEMARNAP, que incluye a casi veinticinco mil de la Comisión Nacional del Agua. (SEMARNAP, 1995, P. 11)

Esto significa que desde su creación la SEMARNAP debió superar el reto de la división interna, producto de las diferentes condiciones de trabajo que tenía el personal, sindicalizado y no, que provenía de las diferentes dependencias que la conformaron. Ha sido pues, un reto, el llegar a tener un clima laboral adecuado y favorable a la productividad. Tarea en la que ha sido clave la actuación de las áreas responsables de la administración de recursos humanos y de la capacitación.

La operación de SEMARNAT inició en 1995. Su primer Reglamento Interior entró en vigor en julio de 1996. En ese momento se apreciaba que prácticamente la mitad del personal del Sector estaba sindicalizado y cerca del 56% correspondía a la Comisión Nacional del Agua.

El personal de la Secretaría representaba aproximadamente la tercera parte del personal del Sector. Poco más de la mitad de ellos eran sindicalizados, que provenían de las dependencias anteriormente mencionadas (SARH, SEDESOL, Pesca).

ANEXO B. FUNCIONES DE LAS ÁREAS

El Plan Nacional de Desarrollo 2001 - 2006 estableció a la sustentabilidad como uno de sus doce principios fundamentales y planteó los objetivos nacionales para un desarrollo que proteja el presente y garantice el futuro:

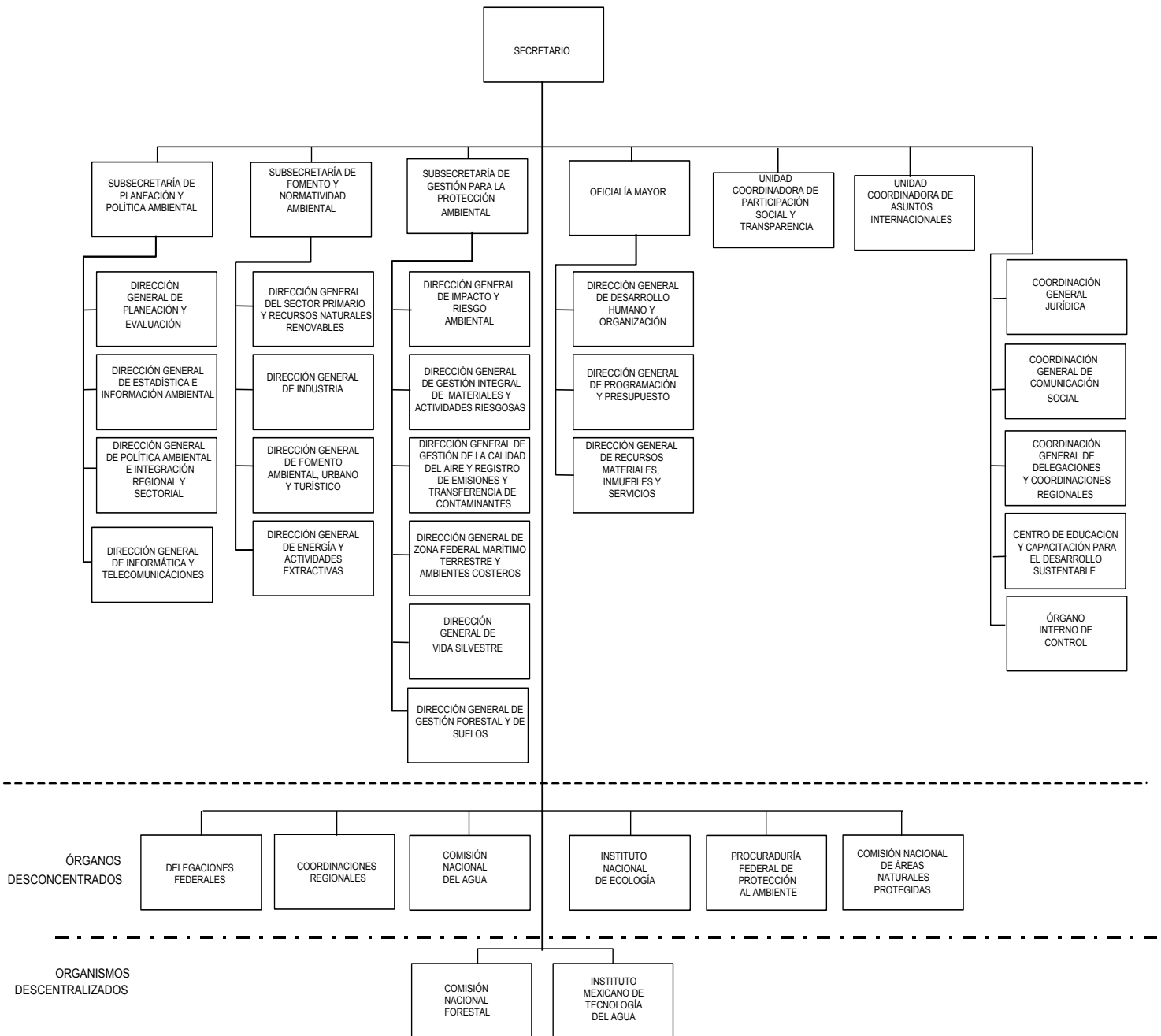
- La inclusión de la protección de la naturaleza en el desarrollo de nuestro país.
- La valoración correcta de los recursos naturales para evitar su depredación y contaminación.
- La incorporación de la sustentabilidad ambiental en los procesos de desarrollo industrial, de urbanización y de dotación de servicios.
- La preservación del patrimonio natural del país y la reconstrucción de los sistemas ecológicos para las generaciones futuras.

Buscando alcanzar tales objetivos se hicieron modificaciones en las políticas ambientales y en la estructura gubernamental que hasta entonces se había constituido. La más importante fue la creación de la CONAFOR, Comisión Nacional Forestal, como órgano descentralizado del Sector, con personalidad y patrimonio jurídico propio. Además, se transfirió la responsabilidad del sector pesquero de vuelta al sector agrícola y ganadero, es decir, a la actualmente Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

Con eso la SEMARNAP se transformó a inicios de la administración 2000-2006 en Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), figura con la que actualmente trabaja.

La SEMARNAT es la dependencia de gobierno que tiene como propósito fundamental "fomentar la protección, restauración y conservación de los ecosistemas y recursos naturales, y bienes y servicios ambientales, con el fin de propiciar su aprovechamiento y desarrollo sustentable" (Ley Orgánica de la Administración Pública, Artículo 32 bis reformada en el DOF del 25 de febrero de 2003).

Con el propósito de lograr un mejor funcionamiento conforme a la lógica de procesos, SEMARNAT adoptó una nueva estructura orgánica que se plasmó en su Reglamento Interior. La organización interna actual de la SEMARNAT distingue las funciones básicas de planear, gestionar y normar de las que se encargan tres subsecretarías conforme se muestra en la estructura orgánica vigente:



Se observa que la máxima autoridad es el Secretario, como cabeza del Sector Ambiental. Cada uno de los cuadros es una Unidad Administrativa ubicada siguiendo la línea de mando de que dependen. Así se muestra que del Secretario dependen las tres Susecretarías mencionadas: Planeación, Fomento y Gestión Ambiental. De los Subsecretarios dependen un número variable de Direcciones Generales. Se muestran también las oficinas que dependen del Secretario, los organismos desconcentrados y descentralizados que en conjunto conforman el Sector Medio Ambiente y Recursos Naturales de la APF.

A continuación se describen brevemente las principales funciones de las diferentes áreas, organizadas por Subsecretarías, áreas que dependen del Secretario, organismos desconcentrados y descentralizados:

SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN.- La ejecución de los planteamientos del PND, su concreción en el Programa Sectorial y evaluación del desempeño corresponde a la Subsecretaría de Planeación y Política Ambiental. Se encarga asimismo de formular y evaluar la política de integración regional vinculada a esquemas de planeación participativa. Por las características de sus tareas, la mayor eficiencia y eficacia de SEMARNAT requiere de la descentralización de funciones y atribuciones a las delegaciones federales, así como a los gobiernos locales, lo cual implica fortalecer la coordinación y concurrencia entre los tres órdenes de gobierno, lo cual es ejecutado por la Subsecretaría de Planeación en colaboración con las Delegaciones Federales y su Coordinación.

Asimismo esta Subsecretaría promueve la incorporación de criterios ambientales en el diseño, instrumentación y evaluación de las políticas públicas lo que se concreta en la Agenda de Transversalidad, mediante la cual 32 Secretarías de Estado y organismos dependientes del Gobierno Federal han asumido compromisos para impulsar el desarrollo sustentable.

El ordenamiento ecológico del territorio (OET) es otro instrumento fundamental de la política ambiental mexicana. La esencia conceptual del OET consiste en concebir la

política pública como un proceso de decisión organizado que tiene como fin lograr objetivos y metas específicas, y del cual se derivan orientaciones o directrices espaciales y territoriales que rigen la actuación de los diferentes sectores de la sociedad. De esta manera, está llamado a ser el medio para establecer las pautas sobre el patrón de usos del territorio a las que deben ajustarse los sectores sociales en una región. Esto también es atendido por la Subsecretaría de Planeación, al igual que mantener vigente el derecho a la información ambiental mediante el funcionamiento del Sistema Nacional de Información Ambiental y de Recursos Naturales.

SUBSECRETARÍA DE FOMENTO.- La Subsecretaría de Fomento y Normatividad se responsabiliza de la regulación ambiental por sectores y/o actividades productivas y promueve la ecoeficiencia y el mejoramiento del desempeño ambiental de los sectores productivos. Entre los instrumentos de fomento se incluyen la valoración económica, el desarrollo de instrumentos económicos (fiscales, subsidios, pago por servicios ambientales) y la información para mercados verdes. Le corresponde también la elaboración de normas en materia ambiental, las cuales, más que prohibir, determinan nuevas formas o formas distintas de hacer las cosas, observando medidas de previsión o límites que deben respetarse para evitar los daños al ambiente, privilegiando el análisis de la capacidad de carga de los sistemas ambientales que se verán impactados por las actividades reguladas para el establecimiento de las recomendaciones técnicas y criterios correspondientes.

Para cumplir con lo anterior, dispone de cuatro Direcciones Generales: la del Sector Primario y Recursos Naturales Renovables, de la Industria, de Fomento Ambiental del Desarrollo Urbano, Transporte, Servicios y Turismo y la de Energía y Actividades Extractivas.

SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN.- La Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental se orienta a conservar la biodiversidad del país, detener y revertir el deterioro de los ecosistemas forestales, la restauración de suelos, promover el desarrollo integral costero, el manejo adecuado de los materiales y desechos

peligrosos, así como mejorar la gestión para la calidad del aire a través de la definición, instrumentación y ejecución en el ámbito de sus facultades, de políticas y lineamientos de carácter técnico y administrativo mediante la aplicación de los Instrumentos de gestión para la protección ambiental, que contribuyan al desarrollo sustentable del país, garantizando un servicio con calidad, eficiencia y transparencia. En la Subsecretaría de Gestión recaen la mayoría de los actos de autoridad (otorgar, prorrogar, modificar, revocar, extinguir y autorizar la cesión de derechos y obligaciones de los permisos, autorizaciones y concesiones), entre los cuales están:

- La evaluación de impacto ambiental para establecer las condiciones a que se sujetará la realización de obras y actividades que puedan causar desequilibrio ecológico o rebasar los límites y condiciones establecidos en las disposiciones aplicables para proteger el ambiente y preservar y restaurar los ecosistemas, a fin de evitar o reducir al mínimo sus efectos negativos sobre el ambiente, Aunque en teoría la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) es un instrumento de “segundo piso” que debería sustentarse en un sistema de planeación, en la práctica se ha convertido en el instrumento de política ambiental con mayor peso en la toma de decisiones dentro del sistema de gestión ambiental, debido a su carácter transversal, que se aplica a todas las actividades económicas, y al hecho de que el ordenamiento ecológico aún dista mucho de cubrir una parte significativa del territorio nacional.
- Atiende también el cuidado de la riqueza de especies que integran la vida silvestre de México y, sobre todo, aquella porción que es endémica al país, requiere iniciativas viables y efectivas para su manejo, conservación y aprovechamiento sustentable. Para ello, se estableció el Sistema de Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre (SUMA), que es una herramienta de gestión que propicia la conservación de especies de flora y fauna amenazadas mediante la conservación del hábitat al mismo tiempo que intentan crear oportunidades redituables y complementarias a otras actividades

productivas convencionales, como la agricultura, la ganadería o la silvicultura, conjugando conservación y aprovechamiento.

- Fomentar la prevención y mejoramiento de la calidad del aire, mediante la instrumentación de una política que contribuya a lograr una gestión ambiental eficaz y eficiente, así como el manejo sustentable de cuencas atmosféricas con un enfoque regional y el mejoramiento de zonas que presentan desequilibrios ecológicos.
- Minimizar la generación de los residuos peligrosos y actividades altamente riesgosas mediante la aplicación de una política eficiente que contribuya a prevenir y remediar la contaminación del suelo ocasionada por materiales y sustancias dañinas.
- Orientar las acciones, los criterios ambientales y la política de aprovechamiento sustentable, conservación, protección y restauración de los recursos forestales y de los suelos, ejerciendo actos de autoridad relativos a la aplicación de los instrumentos de la política nacional en materia de protección, conservación, restauración y aprovechamiento sustentable de los recursos forestales y de suelo del país, contribuyendo a la gestión, fomento y manejo sustentable de los mismos.
- Instrumentar, implantar e impulsar las actividades para el ordenamiento, uso y aprovechamiento de la zona federal marítimo terrestre y los terrenos ganados al mar, la tramitación de las concesiones y permisos correspondientes; los trabajos de delimitación, deslinde, zonificación, equipamiento y control, a fin de conducir la administración de los bienes nacionales de su competencia, con criterios de sustentabilidad, calidad y corresponsabilidad, propiciando la generación de instrumentos para fomentar el desarrollo integral de las zonas costeras e incidir en la calidad de vida de su población..

Además del fomento a la participación social, investigación, educación ambiental y numerosas acciones de la agenda internacional en la que se incluyen instrumentos multilaterales y bilaterales entre otros.

ORGANISMOS DESCONCENTRADOS.- En el Reglamento Interior de la SEMARNAT vigente, a diferencia del previo, el Instituto Nacional de Ecología (INE) perdió su capacidad de gestión y está dedicado a la investigación en materia ambiental, sobre temas que aporten alternativas para la toma de decisiones en materia de políticas públicas ambientales.

La procuración de justicia en materia ambiental corresponde a la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) que atiende el fomento de los esquemas y mecanismos voluntarios, complementados con la inspección y vigilancia del cumplimiento de la normatividad ambiental, aplicables tanto a las actividades industriales y de servicios como a los recursos naturales del país (recursos forestales, de vida silvestre, recursos marinos, zona federal marítima terrestre e impacto ambiental y en áreas naturales protegidas).

La Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), órgano desconcentrado, encargado de los diferentes tipos de áreas naturales protegidas, que son zonas terrestres o acuáticas de carácter federal, representativas de los diversos ecosistemas del país, en las que el estado natural del medio ambiente original no ha sufrido una alteración significativa. Están sujetas a regímenes especiales de protección, conservación, restauración y desarrollo. En México se reconoce que la conservación de los ecosistemas difícilmente se puede lograr sin la participación activa de las comunidades locales. Por ello, en la administración de las ANP se ha premiado el apoyo a las comunidades ubicadas en y alrededor de las zonas de interés para la conservación a través del Programa de Empleo Temporal, el Programa de Desarrollo Regional Sustentable, la elaboración de propuestas de ordenamientos ecológicos participativos con el fin de que las comunidades se

apropien la idea de la conservación y uso sustentable de los ecosistemas en sus territorios.

ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS.-

CONAFOR.- La conservación y utilización sustentable de los recursos hídricos y forestales son considerados asuntos de seguridad nacional. De acuerdo con ello, y en aras de atender a la problemática forestal se creó la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) por Decreto Presidencial en 2001, como un Organismo Público Descentralizado de la SEMARNAT, con personalidad jurídica y patrimonio propios. Su objetivo es desarrollar, fomentar e impulsar las actividades productivas, de conservación y de restauración en materia forestal, así como participar en la formulación de los planes y programas, y en la aplicación de la política federal de desarrollo forestal sustentable.

El Instituto Mexicano para la Tecnología del Agua (IMTA) es un organismo público descentralizado que se aboca a enfrentar los retos nacionales y regionales asociados con el manejo del agua, y a perfilar nuevos enfoques en materia de investigación y desarrollo tecnológicos para proteger el recurso y asignarlo de manera eficiente y equitativa entre los distintos usuarios.

Su misión es producir, implantar y diseminar conocimiento, tecnología e innovación para la gestión sustentable del agua en México, lo cual obtiene a través de:

- La investigación científica (básica y aplicada).
- El desarrollo, adaptación y transferencia de tecnología.
- La innovación en los diferentes aspectos de la gestión de los recursos hídricos.
- La formación de recursos humanos calificados.
- La prestación de servicios tecnológicos, de capacitación, de consultoría y asesoría especializadas, de información y de difusión del conocimiento, científica y tecnológica.

**ANEXO C. EJEMPLO DE UNA "DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO"
UTILIZADO EN 2007 Y EJEMPLO DE LA CONVOCATORIA A UNA VACANTE
PUBLICADA EN 2011**



OFICIALÍA MAYOR
DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN
SUBSISTEMA DE PLANEACIÓN
FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO: 16-512-1-CFNB001-0000044-E-C-N
NOMBRE DEL PUESTO: SUBDIRECTOR DE MODERNIZACIÓN
CONSECUTIVO: 44

MISIÓN	ANALIZAR, DESARROLLAR E IMPLEMENTAR ACCIONES DE MEJORA EN EL 100 % DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS MATERIALES INMUEBLES Y SERVICIOS, CON EL OBJETIVO DE INCREMENTAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PARA OFRECER MAYORES BENEFICIOS A LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN LA SECRETARIA.
---------------	--

OBJETIVO 1	SATISFACER PROACTIVAMENTE LAS NECESIDADES DE NUESTROS USUARIOS, MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE MEJORAS EN LOS PROCESOS QUE INCREMENTEN RADICALMENTE EL VALOR AGREGADO GENERADO POR LA DGRMIS
FUNCIÓN 1	DISEÑAR, PROPONER E IMPLEMENTAR ACCIONES DE MEJORA, PARA INCREMENTAR EL VALOR AGREGADO DE LOS SERVICIOS QUE PRESENTA LA DIRECCIÓN GENERAL
FUNCIÓN 2	SIMPLIFICAR Y AGILIZAR EL PROCESO DETRAMITE DE LA DIRECCIÓN GENERAL, PARA REDUCIR EL COSTO DE LOS SERVICIOS PARA LOS USUARIOS
FUNCIÓN 3	IMPULSA PERMANENTEMENTE EL CRECIMIENTO EN NUESTROS NIVELES DE CALIDAD
FUNCIÓN 4	AGREGAR.- VERIFICAR QUE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA CONTENGA QUÉ, CÓMO Y PARA QUÉ DE LA FUCIÓN
FUNCIÓN 5	AGREGAR.- VERIFICAR QUE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA CONTENGA QUÉ, CÓMO Y PARA QUÉ DE LA FUCIÓN
FUNCIÓN 6	NA
FUNCIÓN 7	NA
FUNCIÓN 8	NA
FUNCIÓN 9	NA
FUNCIÓN 10	NA
FUNCIÓN 11	NA
FUNCIÓN 12	NA
FUNCIÓN 13	NA
FUNCIÓN 14	NA
FUNCIÓN 15	NA

ENTORNO OPERATIVO**TIPO DE RELACIÓN:**

AMBAS

EXPLICAR LA RELACIÓN:

DESCRIBIR

CARACTERÍSTICA:

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

PERFIL DEL PUESTO**ESCOLARIDAD/AREAS DE CONOCIMIENTO****NIVEL DE ESTUDIOS:**

LICENCIATURA O PROFESIONAL

GRADO DE AVANCE:

TITULADO

CARRERAS GENÉRICAS:FINANZAS
CONTADURÍA
ADMINISTRACION
DERECHO

ECONOMIA

EXPERIENCIA LABORAL**AÑOS:**

3

ÁREAS GENERALES:DERECHO Y LEGISLACION NACIONALES
ADMINISTRACIÓN PUBLICA
ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**CONDICIONES DE TRABAJO****DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:**

SI

FRECUENCIA:

A VECES

CAMBIO DE RESIDENCIA:

NO

HORARIO:

HORARIO DIURNO

CAPACIDADES GERENCIALES Y TÉCNICAS**CAPACIDADES GERENCIALES**

NIVEL / CAPACIDAD	VISIÓN ESTRATÉGICA	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	NEGOCIACIÓN
3 SUBDIRECTOR DE ÁREA	INGRESO Y PERMANENCIA	INGRESO Y PERMANENCIA	DESARROLLO PROFESIONAL	PERMANENCIA	DESARROLLO PROFESIONAL

CAPACIDADES TÉCNICAS

	DENOMINACIÓN	PROPÓSITO	NIVEL
1	NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	PERMANENCIA	BÁSICO
2	CONTROL, EVALUACIÓN Y APOYO AL BUEN GOBIERNO	INGRESO Y PERMANENCIA	BÁSICO
3	SERVICIOS GENERALES	INGRESO Y PERMANENCIA	BÁSICO
4			
5			

UBICACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO**País:**

MÉXICO

Estado:

DISTRITO FEDERAL

Municipio/Delegación:

TLALPAN

Calle ó Avenida:

BLVD. ADOLFO RUIZ CORTINEZ

Número:

4209

Colonia:

JARDINES EN LA MONTAÑA

CP:

14210

OBSERVACIONES

GENERALES

ESPECIALISTA

SIN OBSERVACIONES

163

FIRMAS			
	NOMBRE	FIRMA	
OCUPANTE DEL PUESTO:	_____	_____	
JEFE INMEDIATO:	_____	_____	
ESPECIALISTA:	_____	_____	
		DÍA	MES
		20	FEBRERO
		AÑO	
		2007	

AUTORIZACION POR COMITE DE PROFESIONALIZACION	
	<p style="text-align: center;">PRESIDENTE DEL COMITÉ</p> <p>Vo.Bo. _____</p>
	<p style="text-align: center;">SECRETARIO TÉCNICO</p> <p>Vo.Bo. _____</p>
	<p style="text-align: center;">REPRESENTANTE DE LA SFP</p> <p>Vo.Bo. _____</p>

Para registrar haz clic en este botón

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales

Convocatoria Pública y Abierta
Dirigida a todo interesado que desee ingresar al Servicio Profesional de Carrera en la APF

Para mayor información consulte el Diario Oficial de la Federación

Número de concurso:	39632	Código de Puesto:	16-113-1-CF21864-0000169-E-C-C
Adscripción(UR):	Unidad de Contraloría Interna		
(ubicación)			
Calle:	AV. SAN JERONIMO 45B	País:	MEXICO
Estado:	DISTRITO FEDERAL	Municipio:	ALVARO OBREGON
Colonia:	JARDINES DEL PEDREGAL	Código postal:	01900
E-mail:	ingreso.spc@semarnat.gob.mx	Tel:	54902100

Definición de la Vacante

Denominación:	ENLACE ADMINISTRATIVO		
Rango:	ENLACE	Grupo, Grado y Nivel:	PQ3
Remuneración Bruta Mensual:	\$ 10577.2 M.N.	Tipo de Nombramiento:	CON

Eventos Programados

I Período de Registro de aspirantes en TrabajaEn y Revisión curricular:	De 2011-09-30 al 2011-09-14	II Exámenes de conocimientos y Evaluaciones de habilidades:	2011
III Evaluación de experiencia y valoración del mérito:	2011-09-19	Revisión y Evaluación documental:	2011
IV Entrevistas:	2011-10-03	V Límite Determinación:	2011

En razón del número de aspirantes que participen en cada una de las etapas o bien por causas de fuerza mayor, las fechas indicadas podrán estar su cambio

Estatus de reactivación:	NO PERMITE REACTIVAR
--------------------------	----------------------

ETAPA I

REQUISITOS DEL PERFIL DEL PUESTO (REVISIÓN CURRICULAR)

Escolaridad

Nivel de Estudio	Grado de Avance	Área de Estudio	Carrera Genérica	Fecha de /
LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	CONTADURIA	19-09-2006
LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	DERECHO	19-09-2006
LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	ADMINISTRACION	19-09-2006
LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	ECONOMIA	19-09-2006
LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA	19-09-2006
LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	INGENIERIA Y TECNOLOGIA	ADMINISTRACION	07-04-2011
LICENCIATURA O PROFESIONAL	TERMINADO O PASANTE	CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS	CONTADURIA	27-06-2011

Experiencia

Años de experiencia	1.00		
Campo de Experiencia	Área de Experiencia		Fecha de /
CIENCIAS JURIDICAS Y DERECHO	DERECHO Y LEGISLACION NACIONALES		19-09-2006
CIENCIA POLITICA	ADMINISTRACION PUBLICA		19-09-2006
CIENCIAS ECONOMICAS	AUDITORIA		19-09-2006
CIENCIAS ECONOMICAS	CONTABILIDAD		19-09-2006
Maneja Paquetería:	%	Disponibilidad para viajar	- Requerido

ETAPA II

Exámenes de Conocimientos

Conocimiento	Calificación mínima aprobatoria	Valor Pon
EXA-TEC ENLACE ADMINISTRATIVO 113-169 2011	70	100

Evaluaciones de Habilidades

Habilidad	Calificación mínima aprobatoria	Valor Pon
OR Y TE. N. ENL	0	100

ETAPA III

Elementos para la valoración del mérito

Fuente: Guía de Evaluación de la experiencia por el Excmo. Sr. Secretario. 15	Acciones de Desarrollo Profesional.
	Resultados de la Evaluación del Desempeño
	Resultados de las acciones de capacitación
	Resultados del Proceso de certificación
	Logros.
	Distinciones
	Reconocimientos o premios
	Otros estudios

ETAPA IV

ENTREVISTA

Reglas de Valoración



	Número de candidatos a entrevistar si el universo de candidatos lo permite:	3
/	Número de candidatos que se continuarán entrevistando en caso de no contar al menos con un finalista:	10

La entrevista será realizada por el CTS	
Contexto, situación o tarea (favorable o adverso)	
Estrategia o acción (simple o compleja)	
Resultado (sin impacto o con impacto)	
Participación (protagónica o como miembro de equipo)	
E T A P A V DETERMINACIÓN Sistema de Puntuación	
Exámenes de Conocimientos:	30 puntos
Evaluación de Habilidades:	15 puntos
Evaluación de Experiencia:	15 puntos
Valoración del Mérito:	10 puntos
Entrevistas:	30 puntos
PUNTAJE MÍNIMO DE APTITUD	
Para ser considerado apto para el puesto y finalista del concurso (escala de 0 a 100): 70 puntos	
Requisitos	
Generales	
I. Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos o extranjero cuya condición migratoria permita la función a desarrollar;	
II. No haber sido sentenciado con pena privativa de libertad por delito doloso;	
III. Tener aptitud para el desempeño de sus funciones en el servicio público;	
IV. No pertenecer al estado eclesiástico, ni ser ministro de algún culto, y	
V. No estar inhabilitado para el servicio público ni encontrarse con algún otro impedimento legal.	
Otros requisitos y Documentación a presentar	
Conforme a las Bases de la Convocatoria 37/2011, Publicada en el Diario Oficial de la Federación y en el Portal de la SEMARNAT http://www.semarnat.gob.mx/Pages/servicioprofesionaldelcarrera.aspx	
Lugar para desahogar cada etapa	
Av. San Jerónimo No. 458 Col. Jardines del Pedregal, Deleg. Á. Obregón, C.P. 01900 México, D.F. y en su caso se analizará la posibilidad de acudir a la Delegaciones Federales de adscripción de las plazas vacantes en concurso, a aplicar las evaluaciones.	
Domicilio y horario para presentar inconformidad	
Área de Quejas del Órgano Interno de Control de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, en Av. San Jerónimo 458-PH, Col. Jardines de Delegación Álvaro Obregón, México, Distrito Federal de lunes a viernes de 09:00 a 18:00 hrs.	
Los interesados podrán interponer Recurso de Revocación ante la Unidad de Asuntos Jurídicos de la Secretaría de la Función Pública, ubicada en Av. Sur Num. Ext. 1735 Col. Guadalupe Inn (P. 01070, Piso 10, de lunes a viernes de 9:00 a 15:00 Hrs.	
Medios de comunicación para obtener dudas o preguntas, resolución de casos no previstos, supuestos y plazo para solicitar revisión de exámenes o	
AVISO IMPORTANTE: Las fechas que aparecen publicadas son tentativas y deben interpretarse como la fecha A PARTIR DE LA CUAL la dependencia le invitarle a un evento. Usted recibirá un mensaje específico de invitación en ctro. de mensajes de trabajaen.	
Descripción del Puesto	
Misión	
OTORGAR MEDIANTE UN MANEJO TRANSPARENTE Y EFICIENTE DE LOS RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES, LOS APOYOS NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS ESTABLECIDAS EN EL PLANO DE TRABAJO	
Objetivo 1	
FORTALECER EL CONTROL INTERNO CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LOS PROCESOS DE LA DEPENDENCIA Y SUS ÓRGANOS DESCONCENTRADOS, MEDIANTE LA REALIZACIÓN DE REVISIONES DE CONTROL, ASÍ COMO IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA	
Función 1.1	
SOPORAR EL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA FEDERAL (SIAFF), CONFORME A LAS NORMAS Y POLÍTICAS ESTABLECIDAS SOBRE EL PARTICULAR.	
Función 1.2	
CONCENTRAR LA INFORMACIÓN RELACIONADA CON EL EJERCICIO DE LOS RECURSOS Y GENERAR LOS REPORTE CORRESPONDIENTES (RFR, D-70, TRAMITE DE SUFFICIENCIAS PRESUPUESTALES, ESTADOS FINANCIEROS ROTATORIO)	
Función 1.3	
EFECTUAR Y ELABORAR ORDENES DE COMPRA, INSTRUMENTACIÓN DE RECURSOS, INTEGRACIÓN Y ALTA DE PROVEEDORES PARA EFECTO DE PAGO DE SERVICIOS	
Función 1.4	
CONTROLAR LOS ACTIVOS FIJOS Y DE CONSUMO QUE SE TIENE BAJO O EN LA ADMINISTRACIÓN	
Función 1.5	
LLEVAR UN REGISTRO DE INCIDENCIAS, CONTROL DE PAGOS, ASÍ COMO LA CORRECTA INTEGRACIÓN DE LOS EXPEDIENTES DEL PERSONAL, GENERANDO LOS REPORTE NECESARIOS PARA LA AUTORIDAD SUPERIOR	
Función 1.6	
SERVIR DE ENLACE EN TODAS LAS ACTIVIDADES INHERENTES AL CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	
Tercario	
AUDITOR JUNIOR ECU 113-169	
Tema Auditorías al Gasto Público Federal	
Subtema	-Generalidades -Tipos de Auditorías -Órgano Interno de Control -Objetivo
	Bibliografía
	-Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
	Tópicos, subtemas, capítulos, apartados, títulos, preceptos legales, epígrafes, definiciones o descripción
	Capítulo III Artículos: 305 al 312
	Página Web
	http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LFPRH.pdf
Tema	Informes de Presuntas Responsabilidades
Subtema	-Marco Legal -Integración de Expedientes -Informe
	Bibliografía
	-Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos -Guía para la Elaboración de Informes e Integración de Expedientes de Casos de Presuntas Responsabilidades de Servidores Públicos
	Tópicos, subtemas, capítulos, apartados, títulos, preceptos legales, epígrafes, definiciones o descripción
	-Título Cuarto Artículos: 109 a 114, guía completa.
	Página Web
	http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf
	http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1368/2/guia_de_informes_de_casos_de_presunta_responsabilidad.pdf
Tema	Revisiones de Control
Subtema	-Definición de Revisiones de Control -Etapas, tipos de revisión

	Bibliografía	
	Guía General para Revisiones de Control	
	Tópicos, subtemas, capítulos, apartados, títulos, preceptos legales, epígrafes, definiciones o descripción	
	Completa	
	Página Web	
	http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/wb/SFP/uceg_p_programas	
Tema	Auditoría Pública	
Subtema	-Etapas de la Auditoría -Supervisión -Actuaciones del Auditor Público	
	Bibliografía	
	Guía General de Auditoría Pública	
	Tópicos, subtemas, capítulos, apartados, títulos, preceptos legales, epígrafes, definiciones o descripción	
	Completa	
	Página Web	
	http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1894/1/guia_general_auditoria_publica.pdf	
Tema	Normas Generales de Auditoría Pública	
Subtema	-Normas Personales -Normas de Ejecución del Trabajo -Normas sobre el Informe de Auditoría y Su Seguimiento	
	Bibliografía	
	Normas Generales de Auditoría Pública	
	Tópicos, subtemas, capítulos, apartados, títulos, preceptos legales, epígrafes, definiciones o descripción	
	Completa	
	Página Web	
	http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1894/1/normas_de_auditoria.pdf	
Tema	Generalidades de La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales	
Subtema	Objetivos -Misión -Visión -Atribuciones	
	Bibliografía	
	-Objetivo, Misión y Visión de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y de la Secretaría de la Función Pública. -Reglamento Interior de	
	Tópicos, subtemas, capítulos, apartados, títulos, preceptos legales, epígrafes, definiciones o descripción	
	-Del Reglamento, Capítulos Sexto al Décimo Cuarto. Artículos 33,34,35,36, 110,118, 139, 140, 141, 156,	
	Página Web	
	http://www.gobierno.com.mx/semarnat/ http://www.semarnat.gob.mx/conocenos/Paginas/reglamentoInterior.aspx	
Tema	Presupuesto y Gasto Público	
Subtema	-Presupuesto de la Administración Pública Federal -Gasto Público	
	Bibliografía	
	-Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. -Clasificador por Objeto del Gasto. -Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del	
	Tópicos, subtemas, capítulos, apartados, títulos, preceptos legales, epígrafes, definiciones o descripción	
	-Capítulo I, Artículos 1, 2, 3. -Artículos 3,10 - Artículos 1, 2, 7,26, 28,41.	
	Página Web	
	http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf http://www.investav.mx/Portals/0/Publicaciones%20y%20Noticias/Secretar%C3%ADa%20de%20Planeaci%C3%B3n/clasifobjasto110107.pdf http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/14.pdf	
Tema	Marco Jurídico de la Administración Pública Federal	
Subtema	-Competencia de Secretarías de Estado	
	Bibliografía	
	Ley Orgánica de la Administración Pública Federal	
	Tópicos, subtemas, capítulos, apartados, títulos, preceptos legales, epígrafes, definiciones o descripción	
	Capítulo II, Artículos 32 Bis y 37	
	Página Web	
	http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf	
Comité Técnico de Selección		
	Secretario Técnico	MARLEN MORALES SANCHEZ
	Representante de la SFP	DAVID JIMENEZ MONROY
	Presidente	MONICA ARREOLA FAYETT

ANEXO D- EJEMPLOS DE DESCRIPCIONES DE CAPACIDADES Y MATRICES DE EVALUACIÓN EMPLEADAS

DESCRIPCIÓN DE LA CAPACIDAD TÉCNICA TRANSVERSAL "SERVICIOS GENERALES"

	SUBSECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DIRECCIÓN GENERAL DE INGRESO, CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE EVALUACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	
---	--	---

FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CAPACIDADES TÉCNICAS ESPECÍFICAS

DEPENDENCIA U ORGANISMO DESCONCENTRADO:	Dirección General de Ingreso Capacitación y Certificación/SFP (URHPAPF)
---	---

FECHA DE ELABORACION:	29-Abr-05	FECHA DE ENVÍO A LA DGICC:	
-----------------------	-----------	----------------------------	--

TÍTULO:	SERVICIOS GENERALES
----------------	---------------------

DEFINICIÓN :	CONOCIMIENTOS EN TÉCNICAS, PLANES Y PROGRAMAS QUE PERMITAN ADMINISTRAR LOS RECURSOS CON EL PROPÓSITO DE PRESTAR EFICIENTE Y EFICAZMENTE LOS SERVICIOS AL INTERIOR DE LA DEPENDENCIA.
---------------------	--

VIGENCIA DE LA CERTIFICACION:	5 AÑOS
--------------------------------------	--------

PALABRAS CLAVE	SERVICIOS GENERALES EN LA DEPENDENCIA
-----------------------	---------------------------------------



NIVEL DE DOMINIO	DESCRIPTOR	CONOCIMIENTOS GENERALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	PROFUNDIDAD DEL CONOCIMIENTO		
AVANZADO	ESTABLECER LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIOS GENERALES Y DISEÑAR Y CALIFICAR EL PROCESO DE PLANEACION	ESTRATEGIAS DE SERVICIOS GENERALES	DEFINICIÓN DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS	Síntesis: Establecer		
			ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	Aplicación: Operar		
			ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS GENERALES	Síntesis: Diseñar		
		PLANES Y PROGRAMAS	PLANEACIÓN	Síntesis: Diseñar		
			PROGRAMACIÓN	Síntesis: Formular		
			EVALUACIÓN	Evaluación: Calificar		
INTERMEDIO	OPERAR LAS TÉCNICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE SERVICIOS GENERALES	TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN	CONTROLES DOCUMENTALES	Aplicación: Operar		
			ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE SERVICIOS	Aplicación: Operar		
			MANEJO DE PRESUPUESTO DE SERVICIOS	Aplicación: Operar		
			SUPERVISIÓN DE SERVICIOS	Aplicación: Operar		
			PLANES Y PROGRAMAS	PLANEACIÓN (PRINCIPIOS)	Aplicación: Operar	
				PROGRAMACIÓN (TÉCNICAS)	Aplicación: Operar	
		EJECUCIÓN		Aplicación: Operar		
		EVALUACIÓN		Aplicación: Operar		
		INFORMES DE SERVICIOS		Aplicación: Operar		
		BÁSICO	IDENTIFICAR LAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN Y TIPOS DE SERVICIOS	TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN	CONTROLES DOCUMENTALES	Comprensión: Identificar
					ASPECTOS GENERALES DE PRESUPUESTO	Comprensión: Identificar
ESQUEMAS DE SUPERVISIÓN DE SERVICIOS	Comprensión: Identificar					
INFORMES DE SERVICIOS	Comprensión: Identificar					
TIPOS DE SERVICIOS	SERVICIOS GENERALES			Comprensión: Identificar		
	SEGURIDAD Y PROTECCIÓN CIVIL			Comprensión: Identificar		
	CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO			Comprensión: Identificar		

CODIGO:	TT2741300001000065
----------------	--------------------

CAPACITACION:	SI (REGISTRE LOS SIGUIENTES DATOS)		
DATOS GENERALES DEL AGENTE O INSTITUCION CAPACITADOR:	NOMBRE DE LA INSTITUCION:		
	DOMICILIO	(calle, número, colonia, delegación o municipio y código postal)	
	CORREO ELECTRONICO:	TELEFONO:	
	ENLACE INSTITUCIONAL:	(nombre de la persona para contactar a la institución)	

EVALUACION:	SI (REGISTRE LOS SIGUIENTES DATOS)		
DATOS GENERALES DEL AGENTE O INSTITUCION CAPACITADOR:	NOMBRE DE LA INSTITUCION:		
	DOMICILIO	(calle, número, colonia, delegación o municipio y código postal)	
	CORREO ELECTRONICO:	TELEFONO:	
	ENLACE INSTITUCIONAL:	(nombre de la persona para contactar a la institución)	

EJEMPLO DE LA DESCRIPCIÓN DE LA CAPACIDAD GERENCIAL "ORIENTACIÓN A RESULTADOS"

	<p>SUBSECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DIRECCIÓN GENERAL DE INGRESO, CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE EVALUACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL</p>	
---	---	---

FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DE CAPACIDADES TÉCNICAS ESPECÍFICAS

DEPENDENCIA U ORGANISMO DESCONCENTRADO: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales

FECHA DE ELABORACIÓN: _____ FECHA DE ENVÍO A LA DGICC: _____

TÍTULO: ORIENTACIÓN A RESULTADOS

DEFINICIÓN : _____

VIGENCIA DE LA CERTIFICACIÓN: 5 AÑOS

PALABRAS CLAVE _____

NIVEL DE DOMINIO	DESCRIPTOR	CONOCIMIENTOS GENERALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	PROFUNDIDAD DEL CONOCIMIENTO
1	Manifiesta interés por hacer bien el trabajo.	Orientación a la efectividad	Principios básicos de Administración.	
			Cadena de producción y servicio.	
			Administración por objetivos.	
			Administración estratégica.	
			Mejora Continua.	
2	Obtiene resultados de calidad.	Obtiene resultados de calidad.	Atención y servicio al cliente	
			Calidad en el servicio.	
			Medición de la calidad.	
			Reingeniería de procesos.	
			Administración del tiempo.	
			Calidad total.	
			Administración por objetivos.	
			Optimización de recursos.	
3	Reorienta sus acciones para alcanzar las metas.	Toma de decisiones y solución de problemas para el logro de metas	Administración del tiempo.	
			Procesos para la toma de decisiones.	
			Resolución efectiva de problemas.	
			Planeación estratégica.	
			Principios básicos de Administración	
			Administración por objetivos.	
4	Evalúa y asegura el cumplimiento de metas con calidad.	Evaluación del desempeño.	Sistema de seguimiento y control de producción.	
			Administración por objetivos.	
			Métodos de supervisión y calidad.	
			Coaching.	
			Administración de riesgos.	
5	Mejora los estándares de desempeño grupal.	Mejora en el desempeño.	Atención y servicio al cliente.	
			Optimización del servicio.	
			Mejora continua.	
			Reingeniería de procesos.	
			Resolución efectiva de problemas.	
			Administración por objetivos	
6	Dirige las acciones de uno o varios grupos para alcanzar resultados que superan los estándares establecidos.	Productividad superior	Administración por objetivos.	
			Mejora Continua.	
			Administración por objetivos.	
			Calidad.	
			Administración del cambio.	
Innovación y creatividad.				

CODIGO PRELIMINAR:	TIPO DE CAPACIDAD	VIGENCIA	SIGLAS DE LA DEP. O.D. O USP	CONSECUTIVO DEP
(Esta área será requisitada por la DGICC)				
CODIGO FINAL:	GE274130000000035			
CAPACITACION:	SI (REGISTRE LOS SIGUIENTES DATOS)			
	NOMBRE DE LA INSTITUCION: _____			
DATOS GENERALES DEL AGENTE O INSTITUCION CAPACITADOR:	DOMICILIO (calle, número, colonia, delegación o municipio y código postal)			
	CORREO ELECTRONICO:	TELEFONO:		
	ENLACE INSTITUCIONAL: (nombre de la persona para contactar a la institución)			
EVALUACION:	SI (REGISTRE LOS SIGUIENTES DATOS)			
	NOMBRE DE LA INSTITUCION: _____			
DATOS GENERALES DEL AGENTE O INSTITUCION CAPACITADOR:	DOMICILIO (calle, número, colonia, delegación o municipio y código postal)			
	CORREO ELECTRONICO:	TELEFONO:		
	ENLACE INSTITUCIONAL: (nombre de la persona para contactar a la institución)			

MARCO REFERENCIAL DE VALIDEZ DE LA CAPACIDAD GERENCIAL ORIENTACION A RESULTADOS

Descriptor	Comportamientos	No	Enunciados	Contenidos Asociados		
1. Manifiesta interés por hacer bien el trabajo.	1. Demuestra con sus acciones interés por los resultados de su trabajo.	1	A partir de un listado de definiciones, identificar la correspondiente a función.1	Principios básicos de Administración	3 Administración por objetivos	
		2	A partir de un listado de definiciones, identificar la correspondiente a meta.1	Principios básicos de Administración		
		3	A partir de un listado de definiciones, identificar la correspondiente a objetivo.1	Principios básicos de Administración		
		4	A partir de un listado de definiciones, identificar la correspondiente a insumo.1	Cadena de producción y servicio		
		5	A partir de un listado de definiciones, identificar la correspondiente a resultado.1	Administración por objetivos		
		6	A partir de un listado de definiciones, identificar la correspondiente a indicador de desempeño.1	Administración por objetivos		
		7	A partir de un listado de definiciones, identificar la correspondiente a eficacia.1	Administración estratégica		
		8	A partir de un listado de definiciones, identificar la correspondiente a mejora continua.1	Mejora Continua		
	2. Manifiesta interés por lograr mejores resultados.	9	A partir de la descripción de una tarea a realizar y una lista de recursos, identificar los 5 indispensables para elaborar la tarea.1	Principios básicos de Administración		
		10	A partir de un caso elegir de una lista de posibles resultados aquel que posea una vinculación más adecuada con un objetivo preestablecido.1	Principios básicos de Administración		
		11	A partir de un conjunto de metas, objetivos y funciones, elegir las metas.1	Administración estratégica		
	3. Destaca la necesidad de cuidar los recursos disponibles.	12	A partir de un listado de definiciones, identificar la correspondiente a eficiencia.1	Mejora Continua		
		13	A partir de una lista de acciones, identificar aquellas que permitan aprovechar mejor los recursos.2	Optimización de recursos		
2. Obtiene resultados de calidad.	1. Orienta sus acciones a dar respuesta a las necesidades de sus clientes internos o de los ciudadanos	14	A partir de un listado de definiciones identificar la correspondiente a calidad en el servicio.	Atención y servicio al cliente	Calidad en el servicio	
		15	A partir de un listado de definiciones identificar la correspondiente al concepto de servicio.	Servicios y atención al cliente		
		16	A partir de la descripción de cuatro situaciones, identificar aquella en la que se manifiesta una actitud de servicio.	Atención y servicio al cliente		
		17	A partir de un listado de definiciones, identificar la correspondiente a cliente.	Atención y servicio al cliente		
		18	A partir de un listado de definiciones, identificar la correspondiente a proveedor.	Calidad en el servicio		
		19	A partir de un listado de definiciones, identificar la correspondiente a atributo de calidad.	Calidad en el servicio		
		20	A partir de un listado de definiciones, identificar la correspondiente a estándar.	Calidad en el servicio		
		21	A partir de un listado de definiciones identificar la correspondiente a indicadores.	Medición de la calidad		
		22	A partir de la descripción de diversas herramientas, identificar dos para la evaluación de satisfacción al cliente.	Calidad en el servicio		
		2. Realiza consistentemente sus tareas en tiempo y calidad	23	A partir de un listado de definiciones, identificar la correspondiente a calidad total.		Calidad Total
	24		A partir de un listado de definiciones, identificar la correspondiente a administración del tiempo.	Administración del tiempo		Administración del tiempo
	25		A partir de una situación determinada, identificar la cadena cliente proveedor.	Calidad en el servicio		
	26		A partir de una lista de situaciones, en las cuales se refleja estos elementos: orden, limpieza, discriminación de lo útil y no útil, priorizar.	Servicios de Calidad		
		27	A partir de un listado de criterios, identificar tres elementos para jerarquizar tareas considerando los elementos de calidad y tiempo.	Reingeniería de procesos		Administración
28		A partir de un listado de definiciones, identificar la correspondiente a efectividad.	Administración por objetivos			
2. Obtiene resultados de calidad. (Continuación)	3. Utiliza y aprovecha de manera efectiva los recursos asignados para su trabajo.	29	A partir de la descripción de diversas situaciones donde intervienen varios actores, identificar a la persona más efectiva.	Administración por objetivos		
		30	A partir de varias situaciones descritas identificar aquellas en la que se aprovechan mejor los recursos (tiempo, dinero, material, personal, energía) asignados.	Optimización de recursos		
		31	A partir de la descripción de un ciclo de servicio identificar los momentos de verdad (estelares y amargos).	Atención y servicio al cliente		
		32	A partir de la descripción de diversas actividades y restricciones, identificar la secuencia adecuada.	Calidad en el servicio		
		33	A partir de un listado de criterios, identificar tres que correspondan a la metodología de administración del tiempo.	Administración del tiempo		
		34	A partir de la presentación de un caso (por ejemplo el diseño tipo charola de correspondencia de centros de evaluación), identificar la jerarquía de acuerdo a sus prioridades de una serie de actividades contenidas en el mismo.	Administración del tiempo		

MARCO REFERENCIAL DE VALIDEZ DE LA CAPACIDAD GERENCIAL ORIENTACION A RESULTADOS

Descriptor	Comportamientos	No	Enunciados	Contenidos Asociados		
3. Reorienta sus acciones para alcanzar las metas.	2. Le clarifica a su equipo la dirección y prioridades para alcanzar los objetivos establecidos, equilibrando lo urgente y lo importante.	35	A partir de una serie de elementos seleccionar tres que le permitan elaborar un programa de actividades.	Administración del tiempo	Toma de decisiones y solución de problemas	
		36	A partir de una situación dada que contiene varios elementos, identificar los pasos para la toma de decisiones.	Procesos para la toma de decisiones		
		37	A partir de una serie de elementos, seleccionar tres que le permitan identificar un problema.	Resolución efectiva de problemas		
		38	A partir de un listado de conceptos, identificar los que correspondan a una etapa de planeación.	Planeación estratégica		Planeación estratégica
		39	A partir de dos columnas, identificar la definición correcta para diagnóstico y programación.	Planeación estratégica		
		40	A partir de un listado de definiciones identificar la correspondiente al concepto de coordinación.	Principios básicos de Administración		
		41	A partir de la presentación de un caso, identificar los pasos que aseguren la coordinación de un trabajo.	Principios básicos de Administración		
				42		A partir de un listado de enunciados, identificar los que corresponden a los elementos de la administración por objetivos.
3. Reorienta sus acciones para alcanzar las metas. (Continuación)	3. Resuelve problemas a fin de que el equipo cumpla con precisión los estándares establecidos.	43	A partir de la descripción de un problema y una serie de alternativas seleccionar la mejor en función de criterios dados (financiero, tiempo, política, etc.).	Resolución efectiva de problemas	Creatividad	
		44	A partir de la descripción de un problema, identificar las áreas de oportunidad contenidas en el mismo.	Resolución efectiva de problemas		
		45	A partir de un problema organizacional, identificar las causas.	Desarrollo organizacional		
	4. Emplea métodos alternativos de trabajo, a fin de superar los obstáculos y alcanzar los objetivos.	46	A partir de diferentes marcos teóricos (E. Bono), identificar los conceptos básicos del pensamiento lateral.	Procesos creativos		
		47	A partir de un conjunto de soluciones, identificar aquellas que tengan elementos de pensamiento lateral.	Procesos creativos		
4. Evalúa y asegura el cumplimiento de metas con calidad.	2. Establece y ejecuta sistemas de seguimiento y evaluación del cumplimiento de objetivos y metas.	48	A partir de un conjunto de enunciados, donde cada uno de estos contiene elementos relacionados con el sistema de seguimiento y evaluación, identificar las distintas técnicas y procedimientos de seguimiento y evaluación.	Sistema de seguimiento y control de producción	Administración de riesgos	
		49	A partir de un caso, identificar los elementos que permiten evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de la meta 2	Administración por objetivos		
		50	A partir de una serie de propuestas de soluciones de un caso, identificar aquellas que llevan al cumplimiento de la meta.2	Administración por objetivos		
		51	A partir de un listado de enunciados, identificar la secuencia correcta de acuerdo a la metodología de la administración por objetivos.2	Administración por objetivos		
		52	A partir de la presentación de un caso, identificar las condiciones de la supervisión de los resultados del trabajo en función del cliente.	Métodos de supervisión y calidad		
		53	A partir de la presentación de un caso, identificar los pasos que aseguren la supervisión del trabajo.	Métodos de supervisión y calidad		
		54	A partir de la presentación de un caso, identificar los pasos para la retroalimentación.2	Coaching		
		55	A partir de un listado de enunciados, identificar los elementos del tablero de control.	Administración de riesgos		
	3. Asume riesgos calculados para alcanzar los objetivos de su área en circunstancias	56	A partir de un listado de enunciados, identificar la definición del concepto de administración de riesgos.	Administración de riesgos		
		57	A partir de un listado de enunciados, identificar las etapas del proceso de la administración de riesgos.	Administración de riesgos		
		58	A partir de un caso que incluye situaciones no previstas, identificar posibles soluciones.	Administración de riesgos		

MARCO REFERENCIAL DE VALIDEZ DE LA CAPACIDAD GERENCIAL ORIENTACION A RESULTADOS

Descriptor	Comportamientos	No	Enunciados	Contenidos Asociados
	Circunstancias inesperadas o estresantes.	59	A partir de una situación donde se incluyan factores de riesgo y una lista de soluciones, identificar aquellas que garanticen la obtención de resultados con el mínimo riesgo.	Administración de riesgos
		60	A partir de la descripción de un escenario, identificar los riesgos.	Administración de riesgos
5. Mejora los estándares de desempeño grupal.	2. Transmite un sentido de urgencia en el área que permite servir oportunamente al ciudadano/cliente interno.	61	A partir de la descripción de un caso específico y de un listado de técnicas de detección de necesidades del cliente, elegir la más pertinente según el planteamiento.	Atención y servicio al cliente
		62	A partir de un caso en que se presentan varias soluciones, identificar aquellas que contempla el sentido de urgencia para atender oportunamente al cliente.	Optimización del servicio
		63	A partir de un caso y una lista de soluciones, identificar aquellas que permiten servir oportunamente al ciudadano.	Optimización del servicio
	3. Genera y coordina soluciones para la mejora de la eficiencia en los procesos a su cargo.	64	A partir de un listado de enunciados, identificar la definición correspondiente a las técnicas de mejora de procesos.	Mejora Continua
		65	A partir de la presentación de un caso, seleccionar la técnica de mejora de procesos.	Reingeniería de procesos
		66	A partir de la presentación de un caso, seleccionar la técnica de análisis y solución de problemas.	Resolución efectiva de problemas
	4. Impulsa el incremento consistente de los estándares de desempeño de los procesos y servicios a su cargo.	67	A partir de un listado de enunciados, identificar técnicas de identificación de indicadores.	Resolución efectiva de problemas
		68	A partir de la presentación de un caso, identificar los pasos para la construcción y despliegue de metas.2	Administración por objetivos
		69	A partir de la presentación de un caso, identificar los pasos para la construcción de indicadores.	Establecimiento de indicadores de desempeño
6. Dirige las acciones de uno o varios grupos para alcanzar resultados que superan los estándares establecidos.	2. Dirige la operación y mejora de varios procesos para alcanzar resultados que superan los estándares establecidos.	71	A partir de un listado de enunciados, identificar el que corresponde a una estrategia para el logro de objetivos.2	Administración por objetivos
		72	A partir de un listado de enunciados identificar tres factores que inciden en el logro de objetivos de una organización.3	Administración por objetivos
		73	A partir de un caso en el que los resultados fueron alcanzados, identificar las situaciones que pueden ser mejoradas.	Mejora Continua
		74	A partir del mismo caso (del enunciado anterior), en las que se identificaron las situaciones que pueden ser mejoradas, determinar cuales impactan en la productividad.	Mejora Continua
		75	A partir del mismo caso (del enunciado anterior), en las que se identificaron las situaciones que pueden ser mejoradas, determinar cuales impactan en la simplificación de un proceso.	Mejora Continua
		76	A partir de un del mismo caso (del enunciado anterior) en las que se identificaron las situaciones que pueden ser mejoradas, determine cuales impactan en los sistemas de información.	Mejora Continua
	3. Genera enfoques y acciones novedosas para la solución de problemas de impacto institucional.	77	A partir de la presentación de tres escenarios, identificar aquél que garantice la solución de problemas con impacto institucional.3	Administración por objetivos
		78	A partir de un listado de elementos, identificar los que deben estar presentes en la evaluación de un proceso.	Calidad
	4. Establece estrategias que superan notoriamente la productividad de varios grupos.	79	A partir de un caso y acorde con la teoría de Land, identificar las fases de administración del cambio.	Administración del cambio
		80	A partir de un listado, identificar los elementos comunes para generar la innovación.	Innovación y creatividad
81		A partir de la descripción de una situación dada y una lista de elementos, elegir aquellos que permitan mejorar los resultados.	Mejora Continua	

Mejora continua

EJEMPLO DE PÁGINAS INTRODUCTORIAS DEL MANUAL DEL CURSO “ORIENTACIÓN A RESULTADOS” NIVEL 1 - @CAMPUS

Introducción



Es una de las preocupaciones más grandes, tanto de empresas privadas, como del sector público, el utilizar los recursos disponibles al máximo, orientar a las personas que colaboran en las empresas y en el sector público hacia la calidad y la obtención de mejores resultados en un mínimo de tiempo. Esto se debe, principalmente, al desarrollo de la tecnología y las comunicaciones que han ocurrido a finales del siglo XX. La globalización forma parte de estos cambios. Ahora se

deben lograr los mismos resultados con menos recursos tanto humanos como materiales para ser competitivos. Por ello, se han desarrollado cursos que ayudan a los profesionistas a adquirir herramientas, hábitos y actitudes que los orienten a desarrollar sus labores con base en la calidad y obteniendo óptimos resultados para ofrecer bienes y servicios de calidad a la ciudadanía.

En México, en especial, el Servicio Profesional de Carrera (SPC) tiene como propósito profesionalizar a los servidores públicos y desarrollar las competencias (actitudes, conocimientos y habilidades) para que presten servicios de calidad y eficiencia a la ciudadanía. En diversos países, dichas iniciativas han resultado benéficas y permiten que los gobiernos cumplan con sus objetivos de forma tangible. Dichos cursos están diseñados para desarrollar en los servidores públicos las competencias (visión estratégica, negociación, orientación a resultados, trabajo en equipo y liderazgo) necesarias para desempeñar sus labores con eficiencia y calidad y para así, desarrollarse mejor como profesionistas.

Objetivos generales

En este curso de orientación a resultados, como servidor público podrá:

- Valorar esfuerzos para establecer prioridades y garantizar que las metas se alcancen.
- Planear actividades con atención y servicio a la ciudadanía.

Lista de conceptos

A continuación se muestran la lista de conceptos general de lo visto en cada nivel:

Nivel presente (1)	Nivel subsecuente (2)
<ul style="list-style-type: none">• Organizar una agenda.• Administrar el tiempo más eficiente en diferentes ámbitos.• Mejorar hábitos y la calidad de trabajo (clasificar, ordenar, limpieza, bienestar personal y disciplina).• Evaluar el desempeño.• Aplicar las palancas de control.• Rediseñar procesos mediante benchmarking.	<ul style="list-style-type: none">• La cadena de valor.• Los elementos que conforman la calidad en el servicio.• Las estrategias para la efectividad organizacional• Diferenciar las estrategias para el cambio

Perfil de ingreso

Este curso está dirigido a:

- Este curso está destinado para los servidores públicos de Nivel 1 (Enlace).

Perfil de egreso

Al finalizar, el participante podrá:

- Al finalizar, el participante habrá adquirido las herramientas que le permitan alcanzar las metas, enfocar los recursos para lograr los objetivos, mejorar la relación entre los resultados y los recursos así como establecer estándares que le permitan mejorar su calidad de vida y desempeñarse mejor en su trabajo diario.

Estructura de contenido

Profesor: Dr. Pedro Flores Jiménez

1. Administración del tiempo

- 1.1. Administración del tiempo
- 1.2. Modelo de las 5,s

2. Análisis de problemas

- 2.1. Análisis de problemas
- 2.2. Análisis de pareto

3. Retroalimentación, evaluación y control

- 3.1. Retroalimentación
- 3.2. Evaluación y control
- 3.2. Mecanismo de control

4. Administración y rediseño de procesos

- 4.1. Administración de procesos
- 4.2. Análisis de procesos
- 4.3. Rediseño de procesos

Criterios de Evaluación

Un examen con valor de **30%**
Cuatro Tareas entregables con valor de **40%**
Cinco Foros de discusión con valor de **30%**

Bibliografía

Unidad 1

Administración del tiempo

Introducción



El tiempo es un recurso finito. Todos los seres humanos poseemos la misma cantidad de día, esto es, 24 horas o 1,440 minutos para realizar las actividades que tenemos encomendadas o proyectadas. El cómo se utiliza el tiempo dice mucho acerca de la personalidad y la visión del mundo que nos rodea.

Se asume como un mal nacional la informalidad del mexicano. Se alcanzan tales extremos cuando se ven con malos ojos a los que llegan en punto de la hora "a barrer" a una reunión; o quienes suponen que es normal llegar media o una hora más tarde o no cumplir con los compromisos contraídos para el día y la hora fijados.

En ocasiones, las circunstancias de trabajo o las situaciones incómodas modifican la percepción del tiempo en las personas. Quienes tienen el compromiso de entregar un reporte que es vital para definir su permanencia en un puesto percibirán que el tiempo "corre" o "vuela". Para aquellos que están aburridos o no tienen nada especial que hacer, considerarán que el tiempo "camina muy despacio". De cualquier forma, el tiempo es un recurso que jamás se renueva, para bien o para mal.

Para poder lograr los máximos beneficios de una buena administración del tiempo, es necesario identificar todos los elementos que inciden para que las personas no logren sus objetivos laborales, tales como el uso del teléfono, el correo electrónico, las visitas inesperadas y demás actividades irrelevantes. Con esta información se pueden aplicar diversas técnicas que minimicen sus efectos negativos en la productividad y en la entrega de los resultados.

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar, el alumno podrá:

- Organizar su tiempo para cumplir con los objetivos personales y laborales que se plantee.
- Analizar los conceptos fundamentales de la administración del tiempo para optimizar su tiempo.
- Descubrir el modelo de las 5 s para mejorar el desempeño laboral.
- Identificar la política de calidad en la Agenda del buen gobierno.

Actividades de aprendizaje

1. Obligatoria. Antes de iniciar el análisis de las habilidades acerca del concepto "orientación a resultados" que es lo que se requiere en el sector gubernamental, es momento de reflexionar sobre cuál es nuestra noción personal del ser una persona ORIENTADA A RESULTADOS. A partir de responder el siguiente cuestionario - diagnóstico [Orientación a resultados](#).

- Comente su perspectiva sobre las reflexiones que le provocó, en el [Foro de discusión Diagnóstico](#). En dichas reflexiones, exprese sus inquietudes y expectativas del curso.

2. Obligatoria. A partir de la lectura [La administración del tiempo](#); realice las siguientes actividades:

- Llene las tablas que se encuentran en la [Definición de objetivos](#).
- Defina su propia agenda de trabajo conforme a los lineamientos establecidos en el material de estudio.
- A su nivel de responsabilidad destaque las principales estrategias (o tips) más funcionales para administrar su tiempo. Destaque si realmente la agenda que desarrollo en el punto anterior, le servirá para alcanzarlos.
- Envíe su opinión al [Foro de discusión Administración del tiempo](#), compárela con lo expuesto por sus compañeros de estudio. Haga un juicio crítico de los mismos. Dé una réplica a por lo menos dos compañeros en este espacio.

3. Obligatoria. A partir de la lectura [Modelo de las 5's](#) y [Agenda del buen gobierno](#)

- Identifique la política de calidad en la Agenda del buen gobierno y relacione los puntos con sus actividades cotidianas. ¿Qué estrategias están implantadas para cumplir con la agenda en su área?
- Seleccione un área a su cargo o funciones de su influencia más directa y desarrolle las actividades que propone el Modelo de las 5's y de la agenda.
- Evalúe el efecto de sus acciones y mencione los planes y/o estrategias (mínimo dos) que propone para cumplir con la agenda e incorporar el Modelo de las 5's.
- Envíe la estrategia implantada para cumplir con la agenda del buen gobierno en su área, los planes y/o estrategias para incorporar el Modelo de las 5's y la agenda al [Foro de discusión Modelo de las 5's](#). Dé una opinión acerca de los resultados obtenidos a por lo menos dos compañeros en este espacio.

Diagnóstico de orientación a resultados

Instrucciones: Califíquese en el siguiente cuestionario diagnóstico, reflexione sus respuestas y escriba una "X" en la celda de la columna que lo describa

Item	Siempre	Ocasional	Frecuente	Nunca
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

[Ver Resultados](#)

ANEXO E. CAPACIDADES ASIGNADAS EN 2007

Capacidades Técnicas Transversales asignadas en febrero de 2007

Nombre	Asignadas	Capacitados	Certificados	Por Capacitar	Basico	Intermedio	Avanzado	Art 3	Concurso	Gabinete A
Actuación jurídica de la autoridad administrativa	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0
Administración de proyectos	38	0	11	27	27	0	0	22	2	3
Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	100	0	46	54	54	0	0	48	3	3
Arquitecturas de computadoras	7	0	0	7	1	1	5	6	1	0
Atención ciudadana	24	0	10	14	14	0	0	11	3	
Auditoría financiera	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0
Auditoría interna	43	0	23	20	20	0	0	17	1	2
Comunicación social	1	0	0	1	1	0	0	0	0	11
Control de Gestión de correspondencia	2	0	0	2	2	0	0	2	0	0
Control, evaluación y apoyo al buen gobierno	27	0	19	8	8	0	0	7	0	1
Desarrollo de sistemas de información	9	0	0	9	1	2	6	8	1	0
Dirección Estratégica de recursos humanos para agregar valor a la organización	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Formación Instruccional	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Herramientas de cómputo	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
Lenguaje ciudadano	206	179	66	140	140	0	0	117	8	15
Programación y presupuesto	174	168	114	60	60	0	0	44	13	3
Recursos humanos - gestión de la profesionalización de los servidores públicos	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Recursos humanos - organización y presupuesto capítulo 1000	20	0	9	11	11	0	0	10	0	1
Recursos humanos - profesionalización y desarrollo	37	34	16	21	21	0	0	16	3	2
Recursos humanos - relaciones laborales, administración de personal y remuneraciones	118	0	66	52	52	0	0	40	8	3
Recursos humanos - selección e ingreso	12	0	5	7	7	0	0	6	1	0
Redes de voz datos y video	11	0	0	11	3	0	8	11	0	0
Servicios generales	104	45	66	38	38	0	0	33	2	3
Tecnologías de información y comunicaciones	33	0	0	33	8	4	21	32	1	0

FUENTE: DSPC, Subdirección de Capacitación y Certificación, Reporte de Capacitación y Certificación del 23 de febrero de 2007

Capacidades Técnicas Específicas asignadas en febrero de 2007

Nombre	Asignadas	Capacitados	Certificados	Por Capacitar	Basico	Intermedio	Avanzado	Art 3	Concurso	Gabinete A
Administración de la calidad del aire	18	18	17	1	0	0	1	1	0	0
Administración de la contaminación del aire	17	14	14	3	0	1	2	2	1	0
Administración de programas de subsidio en la SEMARNAT	6	6	6	0	0	0	0	0	0	0
Análisis del desarrollo sustentable	496	294	332	164	127	30	7	129	20	15
Aplicación de los sistemas de gestión de la calidad y de mejora continua en los procesos de gestión ambiental	87	79	53	34	32	1	1	24	0	5
Aspectos económicos ambientales del sector primario	7	0	1	6	5	1	0	6	0	0
Aspectos económicos para el fomento ambiental	22	22	20	2	2	0	0	2	0	0
Aspectos económicos y de riesgo para la normatividad y el fomento ambiental	12	0	9	3	2	1	0	3	0	0
Aspectos jurídicos ambientales del sector primario	10	6	9	1	0	1	0	1	0	0
Aspectos jurídicos para la elaboración de instrumentos normativos en el sector ambiental	20	0	19	1	1	0	0	1	0	0
Aspectos legales, económicos y ambientales de la industria minera	13	8	11	2	2	0	0	2	0	0
Aspectos técnico ambientales en el sector primario	13	13	9	4	2	2	0	3	1	0
Aspectos técnicos y normativos del sector energía	14	7	12	2	0	1	1	2	0	0
Caracterización de Sistemas Ambientales	58	51	57	1	0	1	0	1	0	0
Conceptos y principios básicos sobre ecología	46	43	29	17	13	2	2	13	1	3
Conservación y aprovechamiento de la vida silvestre	73	0	34	39	11	28	0	39	0	0
Derecho ambiental aplicado al manejo de materiales peligrosos y residuos	39	39	38	1	1	0	0	0	1	0
Diseño de proyectos de educación ambiental para la sustentabilidad	33	0	4	29	11	13	5	27	2	0
Estrategia Internacional en Materia Ambiental	17	17	16	1	0	1	0	0	1	0
Género y Medio Ambiente	22	0	8	14	11	3	0	11	2	1
Gestión en materia de vida silvestre	73	0	9	64	14	47	3	61	3	0
Gestión para el desarrollo forestal sustentable	30	0	3	27	8	15	4	26	1	0
Gestión sobre materiales peligrosos, administración de riesgos y remediación de sitios contaminados	40	40	27	13	2	1	10	12	1	0
Manejo de recursos naturales y planeación ambiental	624	375	420	204	159	45	0	165	28	11
Normalización ambiental	15	7	6	9	1	7	1	9	0	0
Normatividad ambiental	146	0	26	120	52	62	6	107	7	6
Normatividad para la gestión forestal	35	0	15	20	13	5	2	19	1	0
Planeación y evaluación de políticas públicas para el desarrollo sustentable	228	215	151	77	52	21	4	58	17	2
Política Ambiental Internacional	19	19	18	1	0	1	0	0	1	0
Principios de política ambiental	28	19	26	2	0	1	1	1	1	0
Principios técnico jurídicos del proceso de evaluación de impacto ambiental	67	0	64	3	1	2	0	3	0	0
Principios y conceptos fundamentales aplicados a la gestión ambiental	9	0	0	9	6	3	0	7	2	0
Sistemas de calidad dentro de la gestión ambiental	8	0	7	1	0	1	0	0	1	0

FUENTE: DSPC, Subdirección de Capacitación y Certificación, Reporte de Capacitación y Certificación del 23 de febrero de 2007

Capacidades Gerenciales

Capacidad	Asignadas	Aprobados	Certificados	Tipo Ingreso		
				Art 3	Concurso	Gabinete A
Liderazgo	369	278	257	75	25	12
Negociación	53	35	35	11	2	5
Orientación a Resultados	1625	1318	1147	361	80	37
Trabajo en Equipo	1129	881	763	292	52	22
Visión Estratégica	741	528	409	228	75	29
Introducción a la Administración Pública Federal (CTT)	1643	1178	1163	344	89	47

FUENTE: DSPC, Subdirección de Capacitación y Certificación, Reporte de Capacitación y Certificación del 23 de febrero de 2007

Anexo E - Servidores por capacidad Marzo 2007

Capacidades Técnicas Específicas
37 Capacidades Asignadas

CAPACIDAD	TOTAL DE CAPACIDADES	NOMBRE DE LA CAPACIDAD	TOTAL	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	CERTIFICADOS	FALTAN DE CERTIFICAR
CTE	37	Administración de la calidad del aire	21	1	17	3	17	4
		Administración de la contaminación del aire	20	1	11	8	14	6
		Administración de programas de subsidio en la SEMARNAT	6	1	5	0	6	0
		Análisis del desarrollo sustentable	563	434	116	13	335	228
		Aplicación de los sistemas de gestión de la calidad y de mejora continua en los procesos de gestión ambiental	92	84	6	2	59	33
		Aspectos económicos ambientales del sector primario	9	6	2	1	1	8
		Aspectos económicos para el fomento ambiental	25	16	9	0	20	5
		Aspectos económicos y de riesgo para la normatividad y el fomento ambiental	15	11	2	2	9	6
		Aspectos jurídicos ambientales del sector primario	12	6	5	1	9	3
		Aspectos jurídicos para la elaboración de instrumentos normativos en el sector ambiental	21	9	8	4	19	2
		Aspectos legales, económicos y ambientales de la industria minera	13	10	2	1	11	2
		Aspectos técnico ambientales en el sector primario	16	8	4	4	10	6
		Aspectos técnicos y normativos del sector energía	14	9	3	2	12	2
		Caracterización de Sistemas Ambientales	60	1	56	3	57	3
		Conceptos y principios básicos sobre ecología	57	39	7	11	30	27
		Conservación y aprovechamiento de la vida silvestre	80	22	54	4	34	46
		Derecho ambiental aplicado al manejo de materiales peligrosos y residuos	42	28	12	2	38	4
		Estrategia Internacional en Materia Ambiental	20	2	14	4	16	4
		Género y Medio Ambiente	24	20	4	0	8	16
		Gestión en materia de vida silvestre	80	18	57	5	8	72
		Gestión para el desarrollo forestal sustentable	34	10	19	5	3	31
		Gestión sobre materiales peligrosos, administración de riesgos y remediación de sitios contaminados	42	8	13	21	27	15
		Impactos económicos de la regulación ambiental	1	0	0	1	0	1
		Manejo de recursos naturales y planeación ambiental	703	544	143	16	432	271
		Normalización ambiental	18	1	12	5	6	12
		Normatividad ambiental	177	88	81	8	26	151
		Normatividad para la gestión forestal	37	13	19	5	15	22
		Planeación y evaluación de políticas públicas para el desarrollo sustentable	274	187	75	12	153	121
		Política Ambiental Internacional	23	3	16	4	19	4
		Por determinar	18	18	0	0	0	18
		Principios de política ambiental	30	5	18	7	27	3
		Principios jurídico administrativos del procedimiento de evaluación del impacto ambiental	14	8	3	3	11	3
		Principios Técnico Jurídicos del Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental	54	0	53	1	53	1
		Principios y conceptos fundamentales aplicados a la gestión ambiental	22	16	6	0	0	22
		Procedimiento Administrativo de normalización ambiental	1	0	0	1	0	1
		Diseño de Proyectos de educación ambiental para la sustentabilidad	37	14	17	6	4	33
		Sistemas de calidad dentro de la gestión ambiental	11	4	3	4	8	3
TOTAL			2686	1645	872	169	1497	1189

FUENTE: DSPC, Subdirección de Capacitación y Certificación, Reporte de Capacitación y Certificación del 30 de marzo de 2007

Capacidades Técnicas Transversales

26 Capacidades Asignadas

CAPACIDAD	TOTAL DE CAPACIDADES	NOMBRE DE LA CAPACIDAD	TOTAL	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	CERTIFICADOS	FALTAN DE CERTIFICAR
CTT	26	Actuación jurídica de la autoridad administrativa	7	7	0	0	0	7
		Administración de proyectos	49	47	2	0	0	49
		Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	110	107	2	1	0	110
		Arquitecturas de computadoras	7	7	0	0	0	7
		Atención ciudadana	29	28	1	0	0	29
		Auditoría financiera	1	0	0	1	0	1
		Auditoría interna	46	46	0	0	0	46
		Comunicación social	1	1	0	0	0	1
		Consultoría en el sector público	1	1	0	0	0	1
		Control de Gestión de correspondencia	2	2	0	0	0	2
		Control, evaluación y apoyo al buen gobierno	36	36	0	0	0	36
		Cultura institucional	3	3	0	0	0	3
		Desarrollo de sistemas de información	10	9	0	1	0	10
		Dirección Estratégica de recursos humanos para agregar valor a la organización	3	3	0	0	3	0
		Formación Instruccional	3	3	0	0	2	1
		Herramientas de cómputo	3	3	0	0	0	3
		Lenguaje ciudadano	252	252	0	0	69	183
		Programación y presupuesto	207	201	2	4	0	207
		Recursos humanos - gestión de la profesionalización de los servidores públicos	3	3	0	0	3	0
		Recursos humanos - organización y presupuesto capítulo 1000	22	22	0	0	0	22
		Recursos humanos - profesionalización y desarrollo	40	40	0	0	0	40
		Recursos humanos - relaciones laborales, administración de personal y remuneraciones	140	137	0	3	0	140
		Recursos humanos - selección e ingreso	12	12	0	0	1	11
		Redes de voz datos y video	21	19	0	2	0	21
		Servicios generales	113	110	2	1	0	113
		Tecnologías de información y comunicaciones	45	41	1	3	0	45
TOTAL			1166	1140	10	16	78	1088

FUENTE: DSPC, Subdirección de Capacitación y Certificación, Reporte de Capacitación y Certificación del 30 de marzo de 2007

Anexo E - Servidores por capacidad

AVANCE GENERAL

Marzo de 2007

	Capacidades		Capacidades de Servidores Públicos		
	Registradas en SFP	Asignadas en SEMARNAT	Total	Certificados	Faltan de Certificar
Capacidades Técnicas Específicas	40	37	2686	1497	1189
Capacidades Técnicas Transversales	41	26	1166	78	1088
TOTAL	81	63	3852	1575	2277

ANEXO F.

NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN DE SEMARNAT REGISTRADAS EN EL PERIODO 2005 -2010

NOMBRE DEL CURSO	AÑO						Total general
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
1er TALLER TECNICO EN OPERACION DE RELLENOS SANITARIOS(2008)				1			1
2° TALLER NACIONAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE CALIDAD DEL AIRE Y REGISTRO DE EMISIONES Y TRASFERENCIA DE CONTAMINANTES (2008)				2			2
2a REUNION DE TRABAJO PROCEDIMIENTOS COMPLEMENTARIOS DE LAS DELEGACIONES FEDERALES(2008)				2			2
44° CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2009					7		7
5 ELEMENTOS I, HABITACIÓN CON VISTA (2008)				1			1
5o Foro de Calidad para la Competitividad	10						10
5s UN CAMBIO DE ORDEN Y DISCIPLINA						17	17
6TO CONGRESO NACIONAL PARA MUJERES, ASISTENTES Y SECRETARIAS EJECUTIVAS (2008)				1			1
9 "S" Herramientas Japonesas			8				8
ABC de los Servidores Públicos en relación con las elecciones		2815	75		1286		4176
ACCES Y EXEL NIVEL INTERMEDIO Y AVANZADO(2008)				25			25
Access Avanzado		4	6				10
Access Avanzado (2008)				7			7
Access Básico	33	10	9	12		14	78
Access Básico (2008)				7			7
Access Intermedio	7	20	8				35
Access Intermedio (2008)				12			12
Actitud de servicio	23						23
ACTUALIZACIÓN DE GESTIÓN EN MATERIA DE LA VIDA SILVESTRE						63	63
ACTUALIZACIÓN EN LICITACIONES E INVITACIONES				1			1
Actualización para Secretarías Ejecutivas		7					7
ACTUALIZACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL					17		17
ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO SECRETARIAL			11				11
ACTUALIZACIÓN Y REDISEÑO CONCEPTUAL DEL SITIO E-LEARNING					8		8
ACTUALIZACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN EN MATERIA DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN						59	59
ADMINISTRACION DE PROYECTOS DE ECOTURISMO				9			9
Administración de Bases de Datos (2008)				25			25
ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS Y GESTIÓN DE ARCHIVOS		27					27
Administración de la Calidad del Aire		15					15
ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD DEL AIRE						4	4
Administración de la Contaminación del Aire		15					15
Administración de programas de subsidio en la Semarnat		6					6
Administración de Proyectos		10					10
Administración de Recursos			38				38
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS (2008)				31			31
ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES				6			6
Administración de Recursos Materiales y Financieros		26	17				43
Administración del Tiempo		28	108	5	15	7	163
Administración del Tiempo (2008)				33			33
Administración del tiempo de trabajo						6	6
ADMINISTRACION DEL TIEMPO Y ESTRATEGIA(2008)				11			11
ADMINISTRACION DEL TIEMPO(2008)				12			12
ADMINISTRACION Y GESTION DE PROYECTOS(2008)				9			9
Adobe Diseño y Creación de Páginas Web CS3 (2008)				6			6
Adquiriendo hábitos de efectividad			17				17
ADQUISICIÓN DE BIENES MUEBLES Y ADJUDICACIÓN DE SERVICIOS						14	14
Adquisición de bienes muebles y contratación d servicios		37		4			41
ADQUISICIONES Y DISPOSICIÓN FINAL DE BIENES MUEBLES	54						54
AGRICULTURA ORGANICA				27			27
AGRICULTURA ORGANICA E HIDROPONIA(2008)				2			2
Agricultura Orgánica: Aplicaciones en el Hogar (2008)				11			11
ALERTA CON LOS PLAGUICIDAS, FORMACIÓN DE FALICITADORES (2008)				1			1
ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO DE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA						7	7
Analisis de Decisiones Ejecutivas (2008)				6			6
ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES					17		17
Análisis de Riesgo Ambiental	3						3
ANALISIS DE RIESGO AMBIENTAL Y ANALISIS DE CONSECUENCIAS				7			7
Análisis del Desarrollo Sustentable (AVANZADO -En línea)		1					1
Análisis del Desarrollo Sustentable (BÁSICO -En línea)		237					237
Análisis del Desarrollo Sustentable (INTERMEDIO -En línea)		56					56
ANALISIS ESTRATEGICO Y DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL (2008)				15			15
ANALISIS ESTRATEGICO Y DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL				5			5
ANÁLISIS Y DIFUSIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA			6				6
ANÁLISIS, MÉTODOS Y CAUSA/EFFECTO DE RIESGO AMBIENTAL (2008)				14			14
Apendiendo por E-Learning	7						7
APLICACIÓN DE LA GESTION DE LA CALIDAD Y MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN AMBIENTAL				15			15
Aplicación de la NIMF # 15 Directrices para reglamentar el embalaje de madera usado en comercio internacional	1						1
Aplicación de los Sistemas de Gestión de Calidad y Mejora Continua (2008)				6			6
Aplicación de los sistemas de gestión de calidad y mejora continua en la gestión ambiental						8	8
Aplicación de los sistemas de gestión de la calidad y de mejora continua en los procesosde gestión ambiental(Fundamentos de la Calidad en el Servicio Público CATE 700b)		51		5			56
Aplicación de los sistemas de Gestión de la Capacidad y de Mejora Continua en los procesos de Gestión Ambiental				7			7
Aplicación del nuevo reglamento de la Ley de Obras Públicas			5				5
APLICACIONES PRACTICAS DE LA LEY DE OBRAS PÚBLICAS Y SERVICIOS RELACIONADOS CON LAS MISMAS Y SU REGLAMENTO					1		1
ARC VIEW					31		31
ARC VIEW (ARCGIS), BÁSICO						13	13
Arc View 2008				35			35
ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA	3						3
ARCHIVONOMÍA					20		20
ArcMap 9			5				5
ARCVIEW GIS VER. 9.2 NIVEL BASICO				12			12

NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN DE SEMARNAT REGISTRADAS EN EL PERIODO 2005 -2010

NOMBRE DEL CURSO	AÑO						Total general
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
ARGIS I y II				1			1
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA (2008)				22			22
ASEGURAMIENTO Y MEJORA CONTINUA CON REDEFINICIÓN DE ESTANDARES (2008)				4			4
ASEGURAMIENTO Y MEJORA CONTINUA DEL CIS CON REDEFINICIÓN DE ESTANDARES DE CALIDAD(2008)				5			5
Asertividad				7			7
ASERTIVIDAD (2008)				14			14
Asertividad Laboral			15				15
Asesoría de un campo temático para bachillerato						1	1
ASP (2008)				9			9
Aspectos Económicos Ambientales del Sector Primario		5					5
Aspectos Económicos para el Fomento Ambiental		15					15
ASPECTOS ECONÓMICOS PARA EL FOMENTO AMBIENTAL						18	18
Aspectos Económicos y de Riesgo para la Normatividad y Fomento Ambiental		7					7
Aspectos Específicos del puesto		74	58				132
Aspectos Jurídicos Ambientales del sector primario		6					6
Aspectos Jurídicos para la Elaboración de Instrumentos Normativos en el Sector Ambiental		16					16
ASPECTOS JURÍDICOS PARA LA ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS NORMATIVOS EN EL SECTOR AMBIENTAL						12	12
Aspectos legales, económicos y ambientales de la Industria minera		8					8
ASPECTOS RELEVANTES EN MATERIA DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS EN EL SECTOR PÚBLICO					56		56
Aspectos Técnico Ambientales en el Sector Primario		10					10
Aspectos técnicos del manejo forestal			16				16
Aspectos Técnicos y normativos del sector energía		7					7
Atención y Servicio al Cliente	16						16
Atención Ciudadana		11					11
Atención y Servicio al Público (2008)				62			62
ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO (2008)				10			10
AUDITOR INTERNO ISO 9001-2008					1		1
Auditoría al desempeño - teórico.					1		1
Auditoría al Desempeño (2008)				1			1
Auditoría Interna		30		3			33
AUDITORIA INTERNA(2008)				7			7
AUTOCAD			13	7	1		21
Autoconocimiento Base del Mejoramiento Continuo (2008)				10			10
Autoestima	20			9			29
Autoestima y mejoramiento de la imagen						15	15
AUTOESTIMA Y RELACIONES HUMANAS					21		21
AUTOESTIMA(2008)				18			18
Balanced Score Card				12			12
BALANCED SCORE CARD TABLERO DE COMANDO(2008)				1			1
Balanced Scorecard (2008)				17			17
BASES DE DATOS				10			10
Bases de Datos (2008)				12			12
CADIS - EQUIPOS DE TRABAJO		16	22				38
CADIS, DESARROLLO INTEGRAL DE LA SALUD (2008)				4			4
CADIS.- Trabajo en Equipo			39				39
CALIDAD DE SERVICIO (2008)				19			19
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE						23	23
CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO/RELACIONES HUMANAS (2008)				11			11
CALIDAD EN EL SERVICIO	28						28
CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE(2008)				11			11
CALIDAD EN EL SERVICIO RUMBO ALA CERTIFICACION (2008)				11			11
CALIDAD HUMANA Y TRABAJO EN EQUIPO			19				19
Calidad y Productividad (2008)				18			18
CALIDAD Y TRATO AL PÚBLICO			9		17		26
CAMBIO CLIMÁTICO, CIENCIA, EVIDENCIA Y ACCIONES					154		154
CAMBIO CLIMÁTICO. CIENCIA, EVIDENCIA Y ACCIONES						465	465
Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones						606	606
CANCHAMDAY 2005 Estudios de Capacitación en Comercio	1						1
CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS PÚBLICOS RESPONSABLES DE LA COORDINACIÓN CON ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC)						17	17
CAPACITACIÓN A LOS RECEPTORES TÉCNICOS DEL CENTRO INTEGRAL DE SERVICIOS SOBRE LOS TRÁMITES DE LA DGGIMAR						32	32
CAPACITACIÓN DE MANEJO FORESTAL(2008)				15			15
CAPACITACIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES EN LA CAPACIDAD DE NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL					43		43
CAPACITACIÓN EN DELITOS ELECTORALES						46	46
CAPACITACIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD NORMA ISO 9001:2008					19		19
CAPACITACIÓN EN MATERIA DE TRÁMITES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE VIDA SILVESTRE					42		42
Capacitación para la descripción de las capacidades aplicables al puesto de trabajo	40	6					46
Capacitación para la Elaboración de la matriz de Evaluación para la Capacidad Técnica Especifica de Análisis del Desarrollo Sustentable		4					4
Capacitación para la elaboración del marco referencial de evaluación	43						43
Capacitación para la Identificación de las Capacidades Técnicas Específicas	34						34
Capacitación y Desarrollo Humano	1						1
CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD AMBIENTAL Y TERRITORIAL CON HABITANTES O VECINOS DE LAS ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS (ANP)					1		1
Caracterización de Sistemas Ambientales (711a)		57					57
CELEBRACIÓN DE CONTRATOS Y PEDIDOS				4			4
Cerrajería	16						16
Cerrajería II		10					10
CICLO DE VIDEOCONFERENCIAS DE LOS PROGRAMAS: Hacia la igualdad de género y la sustentabilidad ambiental; Pueblos Indígenas y Medio Ambiente; Jóvenes hacia la Sustentabilidad Ambiental; y Derechos Humanos del Sector Ambiental					15		15
CIERRE DE MINAS					7		7
CLARIDAD CONCISIÓN Y SENCILLEZ				15			15

NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN DE SEMARNAT REGISTRADAS EN EL PERIODO 2005 -2010

NOMBRE DEL CURSO	AÑO						Total general
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
CLIMA ORGANIZACIONAL					9		9
CÓDIGO DE CONDUCTA		73	100				173
CÓDIGO DE ÉTICA	22	75	48				145
CODIGO DE ÉTICA PERSONAL (2008)				12			12
COHESION GRUPAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL(2008)				15			15
COLOQUIO DE DERECHO AGRARIO: SEGURIDAD JURÍDICA EN LA INVERSIÓN, COMPRA, PARTICIPACIÓN EN TIERRAS EJIDALES Y SU ORDENAMIENTO EN RELACIÓN AL IMPACTO AMBIENTAL					8		8
Cómo hablar en público					11		11
COMPROMISOS DEL SECTOR MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES 2005	69						69
COMPROMISOS E INSTRUMENTOS INTERNACIONALES EN MATERIA AMBIENTAL				6			6
COMPUTACION BASICA OFICCE 2007(2008)				14			14
COMPUTACIÓN INTERMEDIA			15				15
CÓMPUTO AVANZADO					14		14
COMPUTO GENERAL(2008)				16			16
CÓMPUTO, INTERNET Y CORREO ELECTRÓNICO					16		16
COMUNICACION ASERTIVA(2008)				50			50
COMUNICACIÓN DE ALTO IMPACTO						12	12
COMUNICACIÓN DE RIESGOS EN EL DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA DEL MANEJO DE RESIDUOS PELIGROSOS					9		9
COMUNICACIÓN DE RIESGOS POR EL MANEJO DE MATERIALES Y RESIDUOS PELIGROSOS				13			13
COMUNICACION EFECTIVA E INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO (2008)				5			5
Comunicación Eficaz e Integración de Equipos de Trabajo			18				18
COMUNICACIÓN ORAL EN INGLES					12		12
COMUNICACION ORGANIZACIONAL(2008)				18			18
Comunicación y Colaboración		25					25
Comunicación y Relaciones Inter-Personales		30	15				45
COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES						1	1
Conceptos y principios básicos sobre ecología		21					21
Conferencia en Derecho Ambiental	1						1
Conferencia Nueva Ley del ISSSTE			244				244
Conferencia sobre Desarrollo Sustentable	52						52
Conferencia sobre el Agua	15						15
Configuración Técnica Meta 4		8					8
CONGRESO MEXICANO DE ECOLOGÍA 2008				1			1
Conservación y aprovechamiento de la vida silvestre		57					57
CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN DE SUELOS FORESTALES						1	1
CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO					25		25
Contabilidad Básica		32	19				51
Contabilidad Gubernamental	22			2			24
Contabilidad Gubernamental II		13	24				37
CONTROL DE GESTION				5			5
Control Presupuestal		17	22				39
Control Presupuestal y Manejo de Partidas			22				22
Control, Evaluación y apoyo al buen gobierno		11					11
Coordinación de Eventos		18	19				37
Corrección Gramatical				11			11
Creación de Modelos en Ecología y Gestión de Recursos Naturales	1						1
CREACION DE PAGINAS WEB	8						8
Creatividad	18						18
Creatividad e innovación			51				51
CREATIVIDAD(2008)				16			16
CRITERIO 3 DEL MCI MODULO I Identificadores de Efectividad	8						8
CRITERIO 3 DEL MCI MODULO II Clima Laboral	8						8
CRITERIO 3 DEL MCI MODULO III Estimulos y Reconocimientos	8						8
CRITERIO 3 DEL MCI MODULO IV Mejores Practica y Comparaciones Referenciales	8						8
Criterios para la Implementación del Decreto de Austeridad para la Consolidación de Adquisiciones y Servicios Administrativos (2008)				13			13
CULTIVEMOS UN AMBIENTE DONDE TODOS PODAMOS RECOGER FRUTOS (2008)				32			32
Cultura Forestal	25						25
CURSO BÁSICO DE EXCEL VERSIÓN OFFICE 2007					21		21
CURSO BÁSICO DE HERRAMIENTAS EN INFORMÁTICA					41		41
CURSO BÁSICO DE POWER POINT VERSIÓN OFFICE 2007					8		8
CURSO BÁSICO DE WORD VERSIÓN OFFICE 2007					17		17
CURSO DE ARCHIVO	6	343					349
CURSO DE CAPACITACION DEL PORTAL DE OBLIG. DE TRANSP. DE LA ADMON. PUB. FED. SISTEMAS DE IND DE EXP. RESERV.				2			2
SISTEMA PERSONAL SISTEMA DE SOL. DE INF A LA ADMON PUB. FED. Y HERR. DE COMUN. (2008)				1			1
CURSO DE CAPACITACIÓN SOBRE EL MANEJO DEL SISTEMA NACIONAL DE GESTIÓN FORESTAL (2008)					15		15
CURSO DE FACILITACIÓN DE REUNIONES MULTISECTORIALES					90		90
CURSO DE INDUCCIÓN AL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA					1		1
CURSO DE INGLÉS TÉCNICO JURÍDICO AMBIENTAL AVANZADO (CONVERSACIÓN)							
Curso de Preparación para el Examen Único de Bachillerato del CENEVAL			34				34
CURSO DE PROTECCION CIVIL(2008)				2			2
CURSO DE WORD Y EXEL(2008)				21			21
CURSO ERGONOMÍA EN EL TRABAJO					43		43
CURSO NACIONAL DE GESTION DE RESIDUOS PELIGROSOS(2008)				9			9
Curso Redes switchs adaptadores y Print Servers	1						1
CURSO SOBRE ASPECTOS FORESTALES(2008)				28			28
CURSO TALLER BASICO DE ARC GIS 9.2 (2008)				14			14
CURSO TALLER INTEGRAL BÁSICO IRIS 4.01				1			1
Curso Taller para Capacitadores en la Ley del ISSSTE			64				64
CURSO-TALLER DE APLICACIÓN DE LA LEGISLACIÓN FEDERAL EN MATERIA DE GESTIÓN AMBIENTAL					16		16
CURSO-TALLER FORMACIÓN Y HABILITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO PARA LA TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA SEMARNAT					17		17
Curso-Taller Nacional sobre Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental				71			71
CURSO-TALLER PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO					14		14
CURSO-TALLER RE-INGENIERÍA PERSONAL Y LABORAL					41		41

NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN DE SEMARNAT REGISTRADAS EN EL PERIODO 2005 -2010

NOMBRE DEL CURSO	AÑO						Total general
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
CURSO-TALLER SOBRE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA GUBERNAMENTAL					67		67
Derecho Ambiental aplicado al manejo de Materiales Peligrosos y Residuos		51					51
DERECHO AMBIENTAL APLICADO AL MANEJO DE MATERIALES Y RESIDUOS PELIGROSOS						11	11
Derecho Ambiental y Recursos Naturales	2						2
Derecho Ambiental y Recursos Naturales segundo semestre	2						2
DERECHOS HUMANOS Y MEDIO AMBIENTE				6			6
DESAFIANDO PARADIGMAS					37		37
DESARRO DE HABILIDADES DE LA COMUNICACIÓN (2008)				12			12
Desarrollo de Actitudes Humanas (2008)				6			6
Desarrollo de Capacidades y Creatividad		23	44				67
Desarrollo de competencias del ser exitoso			27				27
DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA EL SECTOR PÚBLICO					2		2
DESARROLLO DE HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN Y SOLUCIÓN CONJUNTA DE PROBLEMAS				39			39
Desarrollo de Habilidades de Negociación y Solución Conjunta de Problemas (2008)				11			11
Desarrollo de Habilidades del Pensamiento		138					138
DESARROLLO DE HABILIDADES EJECUTIVAS(2008)				6			6
Desarrollo de Habilidades en la aplicación de Herramientas de Word					14		14
Desarrollo de Habilidades Humanas y Liderazgo en el Trabajo (2008)				28			28
Desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo			21				21
DESARROLLO DE LAS ESTADÍSTICAS DEL MEDIO AMBIENTE : FUENTES, ALCANCES Y USOS				1			1
DESARROLLO DE POTENCIAL CREATIVO(2008)				13			13
Desarrollo del Potencial del Factor Humano			21				21
Desarrollo e integración de equipos de trabajo			27				27
Desarrollo Gerencial	3						3
DESARROLLO HUMANO			14				14
Desarrollo Humano en el Trabajo					15		15
Desarrollo Humano y Negociación colectiva	2						2
Desarrollo integral del Asistente Profesional				4			4
Desarrollo Organizacional			41			38	79
DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y DEL CAPITAL HUMANO				2			2
Desarrollo Profesional de Asistentes Ejecutivos			18				18
Descripción de las Capacidades Técnicas con Base en Normas Técnicas de Competencia Laboral			21				21
DESPLIEGUE DE METAS INDIVIDUALES DE DESEMPEÑO	338						338
DIAGNÓSTICO Y PROGRAMACIÓN		15	10				25
DIFUSIÓN DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN SUSTENTABLE				43			43
DIFUSIÓN DEL REGLAMENTO Y LA LEY DEL ISSSTE DEL DERECHO DE OPCIÓN PARA ELEGIR RÉGIMEN PENSIONARIO				100			100
Difusión y Análisis del Código de Conducta	523						523
DIGNIFICACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO A TRAVÉS DEL SERVICIO Y ORGULLO INSTITUCIONAL					21		21
Diplomado "Dirección Estratégica de Recursos Humanos"		3					3
DIPLOMADO DE EDICIÓN DE VIDEO DIGITAL Y AUDIO					1		1
DIPLOMADO DE INFORMÁTICA(2008)				18			18
Diplomado en Administración				6			6
DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN (2008)				4			4
Diplomado en Derecho Ambiental	1						1
DIPLOMADO EN DERECHO PROCESAL Y LITIGIO AMBIENTAL					1		1
DIPLOMADO EN EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL					10		10
DIPLOMADO EN MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE (MODULOS II AL VI)					19		19
DIPLOMADO EN PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTACIÓN Y TEMAS FISCALES (2008)				9			9
DIPLOMADO EN REDACCIÓN MODERNA Y LENGUAJE CLARO					10		10
DIPLOMADO EN REDACCIÓN MODERNA Y ORTOGRAFÍA					15		15
DIPLOMADO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA Y TELEDETECCIÓN					1		1
DIPLOMADO INTENSIVO DE INGLÉS(2008)				22			22
Diplomado sobre El Marco Jurídico de Responsabilidades de los Servidores Públicos		9					9
DIRECCIÓN GENERAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE MATERIALES Y ACTIVIDADES RIESGOSAS						46	46
DIRECCIÓN Y MANEJO DE JUNTAS EFECTIVAS DE TRABAJO					14		14
DIRECCION YGESTION DE CALIDAD (2008)				5			5
DISCIPLINA OPERATIVA					9		9
DISCIPLINA ORGANIZACIONAL DE CALIDAD CON TÉCNICA 5S MÁS 1						15	15
Diseño de Indicadores de Desempeño	19						19
Diseño de Páginas Web	18						18
Diseño de Páginas Web Avanzado		15					15
Diseño de Páginas Web Intermedio		17					17
Diseño de proyectos de educación ambiental para la sustentabilidad		4					4
Diseño de proyectos de educación ambiental para la sustentabilidad (AVANZADO -En línea)		1	3				4
Diseño de proyectos de educación ambiental para la sustentabilidad (BASICO-En línea)		4	2				6
Diseño de proyectos de educación ambiental para la sustentabilidad (INTERMEDIO -En línea)		7	1				8
Diseño y Elaboración de Instrumentos de Evaluación		47					47
Diseño y Elaboración del Curso Manejo de Recursos Naturales y Planeación Ambiental		4					4
Diseño y Elaboración del Curso Planeación y Evaluación de Políticas Públicas para el Desarrollo Sustentable		3					3
DISEÑO Y EVALUACION DE INDICADORES(2008)				2			2
DOCUMENTACION E IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD(2008)				3			3
Economía Ambiental y Políticas del Desarrollo	1						1
EDU K EN PROFUNDIDAD (2008)				1			1
EDUCACIÓN AMBIENTAL PARA LA SUSTENTABILIDAD						1	1
EFFECTIVIDAD EN EL DESEMPEÑO Y ENFOQUE A RESULTADOS				21			21
EFFECTOS EMOCIONALES DE OSTIGAMIENTO LABORAL		25					25
EL ABC DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN RELACIÓN CON LAS ELECCIONES					19		19
El arte de hablar en la relaciones humanas				11			11
EL ARTE DE HABLAR EN LAS RELACIONES HUMANAS					9		9
El Enfoque de Género en la Semarnat		15					15
El guión de radio y su Producción	1						1
El juicio contencioso administrativo ante el tribunal federal de justicia fiscal y administrativa	1						1
EL MEDIO AMBIENTE Y LOS VALORES HUMANOS					39		39
EL NUEVO SERVIDOR PÚBLICO(2008)				9			9
EL NUEVO SERVIDOR PÚBLICO					9		9
El Ser Humano en Busca de Sentido (2008)				16			16

NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN DE SEMARNAT REGISTRADAS EN EL PERIODO 2005 -2010

NOMBRE DEL CURSO	AÑO						Total general
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
El Trabajo en la Oficina			13				13
Elaboración de Composta (2008)				14			14
ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS MEDIANTE HERRAMIENTAS DE COMPUTO					6		6
ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	101						101
Elaboración de Matrices de Evaluación de Capacidades Técnicas		9					9
ELABORACIÓN DE PLANES DE ESTUDIO					27		27
ELABORACIÓN DE PRESENTACIONES GRÁFICAS EN POWER POINT 2003					24		24
ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS CON PERSPECTIVA DE EQUIDAD DE GÉNERO					9		9
ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS				2			2
Elaboración de programas de evaluación en Lenguaje de Programación ASP		4					4
Elaboración de Resolución e Informe Circunstanciado	1						1
Elaboración y control de documentos			25				25
ELABORACION Y DESARROLLO DE LAS LICITACIONES PUBLICAS(2008)				5			5
ELCAMBIO CLIMATICO ¿QUE ES Y COMO ACTUAR ANTE EL?				3			3
Electricidad III		15					15
Elementos de procedibilidad para el turno de expedientes de quejas o denuncias a responsabilidades.					1		1
ELEMENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES ANTE LA NUEVA LEY DEL ISSSTE				18			18
ELEMENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES ANTE LA NUEVA LEY DEL ISSSTE(2008)				2			2
Emprendedores						11	11
Encalidad (2008)				12			12
ENCUENTRO SOBRE MANEJO DE AREAS DE PROTECCION DE RECURSOS NATURALES(2008)				3			3
ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA LOS ÓRGANOS INTERNOS DE CONTROL						14	14
Entrega Recepción de Documentos en la SEMARNAT		67					67
Entrevista Profunda					8		8
EQUIPOS AUTODIRIGIDOS A LA PRODUCTIVIDAD					43		43
ESCRIBIR PARA COMUNICAR(2008)				20			20
ESPECIALIDAD EN POLÍTICA Y GESTIÓN ENERGÉTICA Y MEDIO AMBIENTAL					3		3
Especialidad en Política y Gestión Energética y Medioambiental: 2 y 3						2	2
ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES Y MEJORA CONTINÚA DE PROCESOS					46		46
ESTADÍSTICA BÁSICA(2008)				4			4
Estadística Descriptiva enfocado al Análisis exploratorio y a la presentación de los datos			21				21
ESTADÍSTICAS FORESTALES DE MÉXICO						1	1
ESTRATEGIA DE RESULTADOS CON ENFOQUE DIRECTIVO (2008)				5			5
Estrategia Internacional en Materia Ambiental		18					18
ESTRATEGIAS DE CONCERTACION Y SOLUCION DE CONFLICTOS	10						10
ESTRUCTURA DOCUMENTAL DEL SISTEMA DE GESTION				1			1
EVACUACIÓN DE INMUEBLES			22				22
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS DEPENDENCIAS AMBIENTALES EN MÉXICO					21		21
EVALUACION DEL HÁBITAR Y ECOSISTEMAS (2008)				3			3
EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL AMBIENTAL					13		13
EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE EMPLEO TEMPORAL					69		69
Evaluación Técnica de ejecución de los Programas de Manejo Forestal Autorizados para el Aprovechamiento de los Recursos Maderables			3				3
EVALUACIÓN Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS COMUNITARIOS DE VIDA SILVESTRE					5		5
Excel (Básico - Avanzado)			22				22
EXCEL 2003, NIVEL BÁSICO						14	14
EXCEL 2003,NIVEL AVANZADO						10	10
Excel Avanzado	8	8	19			17	52
Excel Avanzado (2008)				6			6
EXCEL BÁSICO	36	33	18	15			102
Excel Básico (2008)				11			11
Excel Ejecutivo			15				15
Excel Intermedio	20	29	28		15		92
Excel intermedio (2008)				8			8
EXCEL INTERMEDIO, VER. 22/10					20		20
Excelencia en el servicio			14				14
EXPERIENCIAS EXITOSAS EN MATERIAL AMBIENTAL				2			2
FACILIDADES DE LA COMUNICACIÓN (2008)				31			31
FACILITACIÓN DE LA REUNIÓN DE ENLACES DE CAPACITACIÓN				30			30
Factores Humanos en la Integración de Equipos Para el Trabajo Eficaz (2008)				20			20
Finanzas para no financieros						2	2
FLASH BASICO			17	7			24
FLASH INTERMEDIO			13				13
Formación de auditores en sistemas de gestión de la calidad con base en la norma ISO 19011:2002,COPANT/ISO 19011			22				22
Formación de Auditores Internos ISO 9001:2000 (2008)				13			13
FORMACION DE EMPRENDEDORES: INICIA TU EMPRESA				20			20
Formación de Instructores			19	7			26
Formación de instructores (2008)				9			9
FORMACION DE LIDERES DE EQUIPO: LIDERAZGO						3	3
FORMACION DE RECURSOS HUMANOS PARA PROMOVER LA PARTICIPACION CIUDADANA EN LA CONSERVACION DE RECURSOS SILVESTRES DE LA BIODIVERSIDAD(2008)				1			1
FORMACION DE TUTORES EN LINEA						9	9
FORMACION DE TUTORES PARA EL DIPLOMADO DE CAMBIO CLIMÁTICO Y DESARROLLO SUSTENTABLE						17	17
FORMACION PARA EVALUADORES EXTERNOS						9	9
FORMULACIÓN ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS						11	11
FORO INTERNACIONAL SOBRE GÉNERO Y MEDIO AMBIENTE(2008)				3			3
FUNDAMENTACIÓN Y MOTIVACION DE LAS RESOLUCIONES ADMINISTRATIVAS(2008)				15			15
FUNDAMENTACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS RESOLUTIVOS DE IMPACTO AMBIENTAL (2008)				37			37
GENERACIÓN, INTEGRACIÓN Y MANEJO DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA (nociones sobre el uso de los SIG).					7		7
Género Medio Ambiente y Sustentabilidad		8					8
Género y Medio Ambiente		4	19			8	31
GÉNERO Y MEDIO AMBIENTE						7	7
Género y Violencia hacia las Mujeres	8						8
GÉNERO, VIOLENCIA Y CULTURA INSTITUCIONAL (2008)				1			1
GESTION EFECTIVA DE LIDERAZGO Y COUCHING(2008)				55			55

NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN DE SEMARNAT REGISTRADAS EN EL PERIODO 2005 -2010

NOMBRE DEL CURSO	AÑO						Total general
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Gestión en Materia de Vida Silvestre		57					57
Gestión para el Desarrollo Forestal Sustentable		29					29
GESTIÓN PÚBLICA, TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS					1		1
Gestión sobre Materiales Peligrosos, Administración de Riesgos y Remedación de Sitios Contaminados		50					50
GESTIÓN SOBRE MATERIALES PELIGROSOS, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y REMEDIACIÓN DE SITIOS CONTAMINADOS						18	18
Gestión y Análisis de Políticas Públicas	1						1
Gestión y Conservación de Vida Silvestre (2008)				32			32
GIMNASIA CEREBRAL				112	22		134
GIMNASIA CEREBRAL(2008)				2			2
GNU LINUX 4 MODULOS				2			2
HABILIDADES COMUNICATIVAS PARA INSTRUCTORES				2			2
HABILIDADES DE MANDO					17		17
HABILIDADES GERENCIALES Y LIDERAZGO (2008)				12			12
HABILIDADES GERENCIALES(2008)				16			16
Haciendo la Diferencia				7			7
Hágase Cargo del Cambio			55				55
HERRAMIENTAS BÁSICAS DE COMPUTACIÓN(2008)				20			20
HERRAMIENTAS DE ESTADÍSTICA BÁSICA (2008)				4			4
Herramientas estadísticas básicas para la mejora continua			19				19
HIDROPONÍA						15	15
HIDROPONIA ORGANICA				23			23
HOMOLOGACIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL EN DELEGACIONES FEDERALES (2008)				3			3
HOMOLOGACION DE CRITERIOS DE EVALUACION DE IMPACTO AMBIENTAL(2008)				3			3
HOMOLOGACION DE CRITERIOS EN MATERIA DE CAMBIO DE USO DEL SUELO EN TERRENOS FORESTALES(2008)				2			2
Homologación de Criterios Técnicos y Evaluación de Impacto Ambiental (2008)				37			37
HOMOLOGACIÓN DE MATERIA DE CAMBIO DE USO DEL SUSELO EN TERRENOS FORESTALES (2008)				1			1
HUERTAS DE AZOTEA				9			9
Huertos de azotea						9	9
Huertos de Azotea (2008)				4			4
II FORO NACIONAL DE RESTAURACIÓN DEL ECOSISTEMA DE MANGLAR (2008)				7			7
II TALLER NACIONAL DE CENTROS INTEGRALES DE SERVICIOS DE LAS DELEGACIONES FEDERALES					38		38
Imágen Secretarial	24	15	46				85
Impacto Ambiental, Riesgos y Normatividad Aplicable (2008)				7			7
IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD				41			41
Inducción a la SEMARNAT	156	72	112				340
INDUCCIÓN A LA UNIDAD Y PUESTO DE TRABAJO	7						7
Inducción a Semarnat						31	31
INDUCCIÓN AL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA						90	90
Inglés			1				1
INGLES - BUSINESS INTENSIVO AVANZADO -						5	5
INGLES - BUSINESS INTENSIVO INTERMEDIO - AVANZADO						6	6
INGLES 03(2008)				9			9
INGLES 04 (2008)				10			10
INGLES 05(2008)				11			11
INGLES 06(2008)				11			11
INGLES BÁSICO						32	32
INGLES BASICO				12			12
INGLES BASICO (2008)				73			73
INGLES BASICO I(2008)				14			14
INGLES BASICO II(2008)				12			12
Inglés intermedio						23	23
INGLES INTERMEDIO(2008)				15			15
INGLES PREINTERMEDIO (2008)				10			10
INGLES, INTRODUCCIÓN Y NIVEL 1 (2008)				13			13
INGLES, INTRODUCCIÓN Y NIVEL 1 Y NIVEL 2 (2008)				10			10
INGLES, NIVEL 2 NIVEL 3 Y NIVEL 4				8			8
INICIO DE ESTRATEGIA LIVE				1			1
INTEGRACION DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO				14			14
Integración de Equipos de Trabajo (2008)				21			21
Integración de Equipos de Trabajo, Módulo 1 (2008)				45			45
Integración de Equipos de Trabajo, Módulo II (2008)				27			27
INTEGRACION DE EQUIPOS EFECTIVOS(2008)				46			46
Integración de expedientes a turnar para inicio de procedimiento de responsabilidades administrativas.					2		2
INTEGRACIÓN DE REFLEJOS PRIMARIOS (2008)				1			1
INTEGRACION EFECTIVA							13
Integración para el Trabajo en Equipo y la Definición de Metas de Desempeño		40		13			40
INTEGRACIÓN, FORTALECIMIENTO Y CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO (2008)				25			25
Inteligencia Emocional				19	27	19	51
Inteligencia Emocional y Autoestima		57					57
INTELIGENCIA EMOCIONAL Y PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA (2008)				11			11
INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS DEL PILOTAJE DEL MODELO PARA LA GESTIÓN AMBIENTAL ESCOLAR						1	1
INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS ENTRE PROFEPA, CONAGUA Y LAS EMPRESAS MINERAS						1	1
INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	6	1500	84				1590
Introducción a la Evaluación de la Gestión Pública Gubernamental Orientada a Resultados (2008)				9			9
Introducción a los Sistemas de Calidad ISO. 9001	63						63
Introducción a los Sistemas de Información Geográfica con areview				21			21
Introducción a Windows	16						16
Introducción Básica al Servicio Profesional de Carrera		73	75				148
INTRODUCCION DEL MODELO DE CALIDAD INTRAGOB		31					31
INVENTARIO DE EMISIONES, REGIÓN CENTRO (D.F., EDOMEX., SLP., QRO., MOR., PUE., TLAX., HGO., GTO.)						2	2
INVENTARIO DE EMISIONES, REGIÓN NORTE (B.C., CHIH., COAH., N.L., SON., Y TAMPMS.)						2	2
INVENTARIO DE EMISIONES, REGIÓN OCCIDENTE (AGS., B.C. SUR., COL., DGO., JAL., MICH., NAY., SIN., Y ZAC.)						2	2
INVENTARIO DE EMISIONES, REGIÓN SUR (CAMP., CHIS., GRO., OAX., Q. ROO., TAB., VER., Y YUC.)						2	2
ISO 9001:2000. Desarrollo e implementación de un sistema de gestión de la calidad				16			16
ISO 9001:2000. Documentación de un sistema de gestión de la calidad				18			18

NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN DE SEMARNAT REGISTRADAS EN EL PERIODO 2005 -2010

NOMBRE DEL CURSO	AÑO						Total general
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
LA CALIDAD UN VALOR AGREGADO A NUESTRA VIDA PARA EL PERSONAL DE CONFIANZA			19				19
LA CALIDAD Y EL MANEJO DE LAS RELACIONES LABORALES			18				18
LA COMUNICACIÓN ASERTIVA, UNA LLAVE MAESTRA					21		21
LA COMUNICACIÓN Y LA AUTOESTIMA						36	36
LA NUEVA LEY DEL ISSSTE				46			46
La Nueva Ley del ISSSTE (2008)				9			9
LA NUEVA LEY DEL ISSSTE Y LA COMISON DE SEGURIDAD E HIGIENE(2008)				40			40
La Organización de la Oficina (2008)				7			7
LA PALABRA EXCELENCIA EN COMUNICACIÓN					36		36
La Secretaria Ejecutiva de Alto Rendimiento			9				9
Las 5s (2008)				28			28
Las Cinco Eses				22			22
Las Personas Autodesarrollo y Crecimiento		16	28				44
Las Tendencias del Derecho Ambiental	1						1
LEGISLACION AMBIENTAL MEXICANA(2008)				6			6
LEGISLACIÓN Y DIPLOMACIA AMBIENTAL INTERNACIONAL(2008)				1			1
LENGUAJE CIUDADANO		85				4	89
Lenguaje Ciudadano (En línea)		40	557				597
LENGUAJE CIUDADANO 2009					24		24
LENGUAJE CIUDADANO(2008)				10			10
LENGUAJE CIUDADANO, @CAMPUS (LA SALLE)						12	12
LENGUAJE CLARO				14			14
Lenguaje claro y Redacción Moderna				12			12
LENGUAJE CLARO Y REDACCION MODERNA Modulo II. Claridad concisión y sencillez (2008)				10			10
LENGUAJE CLARO Y REDACCIÓN MODERNA (2008)				27			27
LENGUAJE CLARO Y REDACCION MODERNA, Modulo III. Lenguaje Claro (2008)				9			9
Lenguaje Claro y Redacción Moderna. Módulo 1 Corrección (2008)				13			13
LENGUAJES DE PROGRAMACIÓN DIRIGIDO A OBJETOS						1	1
LEY DE ADQUISICIONES						6	6
Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionadas con las Mismas.					5		5
Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública		15					15
LEY DEL ISSSTE 2008				45			45
LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVIDORES PUBLICOS				16			16
LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS					21		21
Liderazgo	337	177	147				661
LIDERAZGO 1 @CAMPUS (2008)				7			7
LIDERAZGO 2 @CAMPUS (2008)				10			10
LIDERAZGO 3 @CAMPUS (2008)				6			6
LIDERAZGO 4 @CAMPUS (2008)				1			1
Liderazgo de equipos de trabajo			28				28
LIDERAZGO NIVEL CUATRO, IBERO@CAMPUS2009					2		2
LIDERAZGO NIVEL DOS, IBERO @CAMPUS2009					2		2
LIDERAZGO NIVEL SEIS, SANTILLANA @CAMPUS2009					1		1
LIDERAZGO NIVEL TRES, IBERO @CAMPUS2009					1		1
LIDERAZGO PARA MANDOS MEDIOS					19		19
Liderazgo Personal			62				62
Liderazgo Transformador	2		4				6
Liderazgo y Personalidad (2008)				24			24
LIDERAZGO, NIVEL DOS @CAMPUS (2009)					1		1
LIDERAZGO, NIVEL 1, @CAMPUS (IBEROAMERICANA)						3	3
LIDERAZGO, NIVEL 2, @CAMPUS (IBEROAMERICANA)						10	10
LIDERAZGO, NIVEL 2, @CAMPUS (LA SALLE)						4	4
LIDERAZGO, NIVEL 3, @CAMPUS (IBEROAMERICANA)						7	7
LIDERAZGO, NIVEL 3, @CAMPUS (LA SALLE)						3	3
LIDERAZGO, NIVEL 4, @CAMPUS (IBEROAMERICANA)						1	1
LIDERAZGO, NIVEL TRES, @CAMPUS 2009					1		1
Litigio y Procuración de Justicia Ambiental (2008)				20			20
Los 20 Grandes Errores que Cometen los Responsables de las Adquisiciones y Como Corregirlos (2008)				15			15
LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA			33				33
Los 7 Hábitos de la Gente Efectiva (2008)				10			10
Los Hábitos de la Gente Altamente Efectiva		40	55				95
Manejo de Conflictos		29	17				46
MANEJO DE CONFLICTOS (2008)				3			3
MANEJO DE CONFLICTOS Y EMOCIONES					26		26
Manejo de Datos		7					7
Manejo de Datos II		4					4
Manejo de estrés				3			3
MANEJO DE ESTRES Y CONFLICTOS (2008)				11			11
MANEJO DE ESTRES(2008)				11			11
Manejo de Recursos Naturales y Planeación Ambiental (AVANZADO -En línea)		12	23				35
Manejo de Recursos Naturales y Planeación Ambiental (BASICO -En línea)		250	50				300
Manejo de Recursos Naturales y Planeación Ambiental (INTERMEDIO -En línea)		52	40				92
Manejo de Residuos Peligrosos y de Manejo Especial y Normatividad Aplicable (2008)				5			5
MANEJO DE UMAS (2008)				3			3
Manejo del Estrés			56				56
MANEJO DEL ESTRÉS EN EL CONTEXTO LABORAL						16	16
MANEJO DEL SISTEMA NACIONAL DE GESTION FORESTAL(2008)				1			1
Manejo Efectivo del tiempo		21					21
MANEJO INTEGRAL DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN (2008)				23			23
MANEJO SUSTENTABLE DE RECURSOS NATURALES Y MEJORA CONTINUA(2008)				8			8
MANEJO Y RESOLUCION DE CONFLICTOS NIVEL II (2008)				5			5
MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES ELECTRICAS	24						24
MATERNIDAD EFECTOS SOCIALES ECONOMICOS Y PSICOLOGICOS		27					27
Mecánica y mantenimiento vehicular 2008				19			19
MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE (MÓDULO VI)						26	26
MEJORA CONTINUA(2008)				8			8

NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN DE SEMARNAT REGISTRADAS EN EL PERIODO 2005 -2010

NOMBRE DEL CURSO	AÑO						Total general
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
MEJORA DE CLIMA LABORAL						7	7
MEJORA TU IMAGEN PERSONAL				13			13
MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL APLICANDO PNL					19		19
MÉTODO BIOINTENSIVO DENTRO DEL ENCUENTRO LATINOAMERICANO: LA AGRICULTURA BIOINTENSIVA FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO						10	10
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN					60		60
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 2010						15	15
MI COMPROMISO CON LA SEMARNAT					3593		3593
Motivación y Compromiso Laboral (2008)				14			14
Motivación y Superación Personal y el Trabajo			12				12
Motivando Empleados (2008)				39			39
Mujer y Microfinanciamiento	26						26
Mujeres Desierto y Desertificación		51					51
Negociación	44	119	154				317
NEGOCIACIÓN (2009)					1		1
NEGOCIACIÓN 1 @CAMPUS (2008)				5			5
NEGOCIACIÓN 2 @CAMPUS (2008)				7			7
NEGOCIACIÓN 3 @CAMPUS (2008)				4			4
NEGOCIACIÓN 4 @CAMPUS (2008)				1			1
NEGOCIACIÓN NIVEL TRES, IBERO @CAMPUS2009					1		1
NEGOCIACIÓN NIVEL TRES, SANTILLANA @CAMPUS2009					1		1
NEGOCIACIÓN, NIVEL 1, @CAMPUS (LA SALLE)						2	2
NEGOCIACIÓN, NIVEL 1, @CAMPUS (SANTILLANA)						2	2
NEGOCIACIÓN, NIVEL 1, @CAMPUS, (IBEROAMERICANA)						1	1
NEGOCIACIÓN, NIVEL 2, @CAMPUS (IBEROAMERICANA)						7	7
NEGOCIACIÓN, NIVEL 3, @CAMPUS (IBEROAMERICANA)						8	8
NEGOCIACIÓN, NIVEL 3, @CAMPUS (LA SALLE)						2	2
NEGOCIACIÓN, NIVEL 3, @CAMPUS (SANTILLANA)						1	1
NEGOCIACIÓN, NIVEL 4, @CAMPUS (IBEROAMERICANA)						1	1
NEGOCIACIÓN, NIVEL DOS, @CAMPUS 2009					1		1
NEUROACTIVACIÓN PARA UN APRENDIZAJE EFICAZ					16		16
NOCIONES BÁSICAS DE LA APF			69				69
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL						183	183
NOCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL (2008)				77			77
Normalización Ambiental		8					8
Normatividad ambiental		21			16		37
NORMATIVIDAD CLAVE DE LA NUEVA LEY DEL ISSSTE(2008)				17			17
NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL AMBIENTAL						36	36
NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA DE EMPLEO TEMPORAL						82	82
Normatividad para Pagos de Remuneraciones y Prestaciones (2008)				3			3
Nueva Ley del ISSSTE			27				27
NUTRICION				11			11
NUTRICION(2008)				1			1
Oferta Institucional en Equidad de Género y Medio Ambiente		12					12
Office (Excel, Word, Outlook)			18				18
OFFICE AVANZADO(2008)				5			5
OFFICE OUTLOOK 2003, NIVEL AVANZADO						3	3
OFFICE OUTLOOK 2003, NIVEL BÁSICO						7	7
Ofimática, windows xp, procesador de textos y hoja de calculo			14				14
OPERACIÓN PRESUPUESTARIA				14			14
Ordenamiento Ecológico			1				1
Ordenamiento Territorial (2008)				10			10
ORGANISMOS GENÉTICAMENTE MODIFICADOS Y LAS IMPLICACIONES AMBIENTALES PARA SU INTRODUCCION (2008)				9			9
Organización de Archivos			36				36
ORGANIZACIÓN DE ARCHIVOS SEGUN LINEAMIENTOS DEL AGN E IFAI				19			19
Organización de Archivos según Lineamientos del AGN e IFAI (2008)				19			19
ORGANIZACION DEL TRABAJO DE OFICINA				8			8
ORGANIZACION DEL TRABAJO DE OFICINA (2008)				99			99
Orientación a Resultados	1508	276	4				1788
ORIENTACIÓN A RESULTADOS						31	31
ORIENTACIÓN A RESULTADOS, NIVEL 1, @CAMPUS (SANTILLANA)						1	1
ORIENTACIÓN A RESULTADOS 1 @CAMPUS (2008)				2			2
ORIENTACIÓN A RESULTADOS 2 @CAMPUS (2008)				1			1
ORIENTACIÓN A RESULTADOS 3 @CAMPUS (2008)				3			3
ORIENTACIÓN A RESULTADOS 4 @CAMPUS (2008)				1			1
ORIENTACIÓN A RESULTADOS NIVEL DOS, IBERO @CAMPUS2009					3		3
ORIENTACIÓN A RESULTADOS NIVEL DOS, SANTILLANA @CAMPUS2009					3		3
ORIENTACIÓN A RESULTADOS NIVEL TRES, IBERO @CAMPUS2009					2		2
ORIENTACIÓN A RESULTADOS NIVEL TRES, SANTILLANA @CAMPUS2009					1		1
ORIENTACIÓN A RESULTADOS NIVEL UNO, SANTILLANA @CAMPUS2009					5		5
ORIENTACIÓN A RESULTADOS, NIVEL 1, @CAMPUS (IBEROAMERICANA)						8	8
ORIENTACIÓN A RESULTADOS, NIVEL 1, @CAMPUS (LA SALLE)						2	2
ORIENTACIÓN A RESULTADOS, NIVEL 2, @CAMPUS (IBEROAMERICANA)						18	18
ORIENTACIÓN A RESULTADOS, NIVEL 2, @CAMPUS (LA SALLE)						2	2
ORIENTACIÓN A RESULTADOS, NIVEL 2, @CAMPUS (SANTILLANA)						1	1
ORIENTACIÓN A RESULTADOS, NIVEL 3, @CAMPUS (IBEROAMERICANA)						10	10
ORIENTACIÓN A RESULTADOS, NIVEL 3, @CAMPUS (LA SALLE)						3	3
ORIENTACIÓN A RESULTADOS, NIVEL 3, @CAMPUS (SANTILLANA)						1	1
ORIENTACIÓN A RESULTADOS, NIVEL 4, @CAMPUS (IBEROAMERICANA)						1	1
ORIENTACIÓN A RESULTADOS, NIVEL 6, @CAMPUS (LA SALLE)						2	2
ORIENTACIÓN A RESULTADOS, NIVEL DOS, @CAMPUS 2009					4		4
ORIENTACIÓN A RESULTADOS, NIVEL UNO, @CAMPUS 2009					4		4
Ortografía	30	41	60	2			133
Ortografía y Lenguaje Ciudadano			18				18
Ortografía y redacción			18				18

NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN DE SEMARNAT REGISTRADAS EN EL PERIODO 2005 -2010

NOMBRE DEL CURSO	AÑO						Total general
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
ORTOGRAFIA Y REDACCIÓN (2008)				21			21
OUTLOOK(2008)				7			7
PAQ Finalcuthd shake DVD Studio pro y Motion	1						1
PEDAGOGÍA DE LOS VALORES						13	13
Pensamiento Mental Sistemico					3098		3098
Pensamiento Positivo y Logro de Resultados		26					26
PERCEPCIÓN REMOTA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA COMO HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS PARA ESTUDIOS AMBIENTALES						1	1
PERITOS EN MATERIA JUDICIAL				1			1
PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE ENERGÍAS RENOVABLES EN MÉXCO					1		1
PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION(2008)				1			1
PLAN DE VIDA Y CARRERA			11				11
Planeación Estratégica	8		12				20
Planeación estratégica (2008)				35			35
Planeación Estratégica para la Profesionalización del Capital Humano (2008)				5			5
PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE					14		14
PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE						7	7
Planeación y Evaluación de Políticas Públicas para el Desarrollo Sustentable (AVANZADO- En línea)			20				20
Planeación y Evaluación de Políticas Públicas para el Desarrollo Sustentable (BASICO- En línea)		100	33				133
Planeación y Evaluación de Políticas Públicas para el Desarrollo Sustentable (INTERMEDIO -En línea)		29	22				51
PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE					15		15
Platica sobre capacidades específicas	10						10
Platica sobre capacidades tecnicas específicas	68						68
PLATICA SOBRE LA NUEVA LEY DEL ISSSTE				36			36
PLATICAS ISSSTE(2008)				7			7
PLOMERIA 2A. PARTE	19						19
PLOMERIA III		15					15
PODER JUDICIAL Y SISTEMAS JURÍDICO-POLÍTICOS					1		1
Política Ambiental Internacional		21					21
Política Laboral (2008)				14			14
POLITICAS PUBLICAS CON PRSPECTIVA DE GENERO: COMO AFRONTAR LOS RETOS DE LAS INSTITUCIONALIZACION Y GOBERNANZA(2008)				2			2
Power Point (básico) (2008)				5			5
POWER POINT 2003, NIVEL BÁSICO						4	4
Power Point Avanzado	10	9					19
POWER POINT AVANZADO(2008)				6			6
Power Point Básico	30	16		11			57
Power Point Intermedio (2008)				6			6
POWER POINT, VER 2009					20		20
PRÁCTICAS ANCESTRALES Y CONTEMPORÁNEAS DE MANEJO DE LOS RECURSOS NATURALES EN EL ORIENTE DEL ESTADO DE YUCATÁN						14	14
Premio Nacional de Innovación en la Administración Público Federal	4						4
Preparación para el Examen Acuerdo 286, Grupo I				32			32
Preparación para el Examen Acuerdo 286, Grupo II				17			17
Preparación para el Examen Acuerdo 286, Grupo III				19			19
PREPARACIÓN PARA LA ACREDITACIÓN DEL BACHILLERATO A TRAVÉS DEL EXAMAN ÚNICO DE						7	7
PREPARACION PARA LA OBTENCION DE CERTIFICADO DE PRIMARIA O SECUNDARIA(2008)				1			1
Prescripción.					1		1
PREVENCIÓN Y COMBATE DE INCENDIOS PARA BRIGADISTAS(2008)				1			1
PREVENCIÓN Y SOLUCION DE CONFLICTOS				1			1
PREVENCIÓN Y SOLUCION DE CONFLICTOS (2008)				16			16
PREVENCIÓN, COMBATE Y EXTINCIÓN DE INCENDIOS			24				24
PREVENCIÓN, COMBATE Y EXTINCIÓN DE INCENDIOS INTERMEDIO			34				34
PRIMER CONGRESO DE DERECHO AMBIENTAL (2008)				10			10
PRIMER CURSO INTERNACIONAL SOBRE CONECTIVIDAD Y GESTIÓN DE AREAS PROTEGIDAS EN EL CORREDOR BIOLÓGICO MESOAMERICANO				1			1
Primer encuentro de CIS en las delegaciones federales de la Semarnat	58						58
Primer Reunión de Responsables de Educación y Capacitación Ambiental de las Delegaciones Federales de la SEMARNAT (2008)				42			42
PRIMER TALLER DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN SUSTENTABLE				1			1
PRIMER TALLER NACIONAL DE CENTROS INTEGRALES DE SERVICIOS(2008)				1			1
PRIMER TALLER REGIONAL "PRINCIPIOS Y VALORES DE LA SUSTENTABILIDAD" MARCO ÉTICO PARA LA PARTICIPACIÓN					40		40
PRIMERA REUNIÓN REGIONAL SOBRE EL PORTAL INSTITUCIONAL			2				2
PRIMEROS AUXILIOS			47		11		58
PRIMEROS AUXILIOS DE EMERGENCIA (BÁSICO)						22	22
PRIMEROS AUXILIOS Intermedio			29				29
PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD				1			1
Principios de Política Ambiental		22					22
PRINCIPIOS DE POLÍTICA AMBIENTAL						2	2
Principios Técnico Jurídicos del Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental (711b)		56					56
PRINCIPIOS Y CONCEPTOS FUNDAMENTALES APLICADOS A LA GESTIÓN AMBIENTAL					9		9
PRINCIPIOS Y VALORES DE LA SUSTENTABILIDAD, MARCO ÉTICO PARA LA PARTICIPACIÓN						19	19
Proceso de Evaluación de CTE		24					24
Procesos Administrativos (2008)				5			5
PROCESOS DE TRABAJO EN LA OFICINA (2009-2010)					1		1
PROCURACIÓN DE JUSTICIA PENAL ELECTORAL Y ACCIONES DE BLINDAJE ELECTORAL EN AGUASCALIENTES						7	7
PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA Y CONSUMO SUSTENTABLE						17	17
PRODUCTIVIDAD Y BIENESTAR EN EL TRABAJO			23				23
Progración Neurolingüística (2008)				14			14
Programa de Capacitación de servidores públicos de la Semarnat en cursos de Cómputo en Línea. OFFICE OUTLOOK 2003 AVANZADO					5		5
Programa de Capacitación de servidores públicos de la Semarnat en cursos de Cómputo en Línea. EXCEL 2003 AVANZADO						17	17
Programa de Capacitación de servidores públicos de la Semarnat en cursos de Cómputo en Línea. EXCEL 2003 BÁSICO						12	12

NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN DE SEMARNAT REGISTRADAS EN EL PERIODO 2005 -2010

NOMBRE DEL CURSO	AÑO						Total general
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Programa de Capacitación de servidores públicos de la Semarnat en cursos de Cómputo en Línea. OFFICE OUTLOOK 2003 BÁSICO					7		7
Programa de Capacitación de servidores públicos de la Semarnat en cursos de Cómputo en Línea. POWER POINT 2003 BÁSICO					15		15
Programa de Capacitación de servidores públicos de la Semarnat en cursos de Cómputo en Línea. PROJECT 2003 BÁSICO					9		9
Programa de Capacitación de servidores públicos de la Semarnat en cursos de Cómputo en Línea. WINDOWS VISTA					12		12
Programa de Capacitación de servidores públicos de la Semarnat en cursos de Cómputo en Línea. WORD 2003 AVANZADO					10		10
Programa de Capacitación de servidores públicos de la Semarnat en cursos de Cómputo en Línea. WORD 2003 BÁSICO					4		4
Programa de Empleo Temporal y Equidad de Género	83						83
PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA (2008)				40			40
PROGRAMA DE OFFICE: Excel avanzado					5		5
PROGRAMA DE OFFICE: Excel básico					10		10
PROGRAMA DE OFFICE: EXCEL BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO; WORD BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO; POWER POINT BÁSICO, WINDOWS VISTA Y ARC VIEW. Arc View.					13		13
PROGRAMA DE OFFICE: EXCEL BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO; WORD BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO; POWER POINT BÁSICO, WINDOWS VISTA Y ARC VIEW. Excel avanzado.					11		11
PROGRAMA DE OFFICE: EXCEL BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO; WORD BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO; POWER POINT BÁSICO, WINDOWS VISTA Y ARC VIEW. Excel básico.					12		12
PROGRAMA DE OFFICE: EXCEL BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO; WORD BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO; POWER POINT BÁSICO, WINDOWS VISTA Y ARC VIEW. Excel intermedio.					13		13
PROGRAMA DE OFFICE: EXCEL BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO; WORD BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO; POWER POINT BÁSICO, WINDOWS VISTA Y ARC VIEW. Power Point básico.					14		14
PROGRAMA DE OFFICE: EXCEL BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO; WORD BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO; POWER POINT BÁSICO, WINDOWS VISTA Y ARC VIEW. Windows Vista.					8		8
PROGRAMA DE OFFICE: EXCEL BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO; WORD BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO; POWER POINT BÁSICO, WINDOWS VISTA Y ARC VIEW. Word intermedio					9		9
PROGRAMA DE OFFICE: EXCEL BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO; WORD BÁSICO, INTERMEDIO Y AVANZADO; POWER POINT BÁSICO, WINDOWS VISTA Y ARC VIEW. Word básico.					11		11
PROGRAMA DE OFFICE: Excel intermedio					7		7
PROGRAMA DE OFFICE: Power Point básico					8		8
PROGRAMA DE OFFICE: Windows Vista					3		3
PROGRAMA DE OFFICE: Word avanzado					7		7
PROGRAMA DE OFFICE: Word básico					7		7
PROGRAMA DE OFFICE: Word intermedio					4		4
PROGRAMA NACIONAL PARA LA PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE LOS RESÍDUOS Y ELABORACIÓN DE PLANES DE MANEJO DE RESÍDUOS SÓLIDOS(2008)				1			1
Programación Neurolingüística			135				135
Programación Neurolingüística (2008)				44			44
Programación y Presupuesto		83		5			88
Programación, presupuestación y temas fiscales Módulo III (2008)				8			8
PROGRAMACION, PRESUPUESTACION Y TEMAS FISCALES MODULO IV (2008)				1			1
PROJECT 2003, NIVEL BÁSICO						7	7
PROYECTO DE VIDA				23			23
Proyecto de Vida - Módulo III (2008)				10			10
Proyecto de Vida (2008)				31			31
Proyecto de Vida (Septiembre-2008)				7			7
PROYECTO INTEGRAL "MICROCUCIENCA DON PASCUAL"						1	1
Reasignación de Capacidades		9					9
Recuperación de Ingresos		49					49
Recursos Humanos - organización y presupuesto capítulo 1000		5					5
Recursos humanos - profesionalización y desarrollo		12					12
Recursos Humanos - relaciones laborales, administración de personal y remuneraciones		21					21
Recursos humanos - selección e ingreso		14					14
RED IBEROAMERICANA PARA EL MONITOREO Y MODELIZACIÓN DE CENIZAS Y AEROSOLIOS VOLCÁNICOS Y SU IMPACTO EN INFRAESTRUCTURAS Y CALIDAD DEL AIRE						2	2
Redacción	30						30
REDACCIÓN DE INFORMES EJECUTIVOS						6	6
REDACCIÓN MODERNA		51	10				61
REFORMAS FISCALES 2010						1	1
REFORZAMIENTO DE CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2008					28		28
REGÍMEN CLIMÁTICO INTERNACIONAL (2a. Edición)					1		1
REGIMEN FISCAL DE SUELDOS Y SALARIOS 2008				17			17
Regional Ecoturismo: participar y conservar	1						1
Relaciones Humanas						8	8
Relaciones Humanas dentro y fuera de la Institución			8				8
Relaciones Humanas para el Servidor Público			22				22
Relaciones Interpersonales Sanas (2008)				7			7
Reporte del Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes	27						27
RESCATE EN ESTRUCTURAS COLAPSADAS INTERMEDIO			18				18
Resolución de Inconformidades	1						1
Resultados y Futuro Inmediato de los CADIS		92					92
RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO	221						221
Reunión de Asignación de Capacidades Técnicas Específicas por Puesto		126					126
REUNIÓN DE DELEGADOS	22						22
Reunión de Difusión de la LSPC	20						20
REUNION DE DIRECTORES GENERALES	35						35
Reunión de Enlaces de Género	6						6
Reunión de Evaluación y Resultados de la Agenda Azul de las Mujeres y Presentación de Conclusiones del IV Foro Mundial del Agua		2					2
Reunión de Expertos en Género y Agua	14						14
Reunión de Identificación del Proceso de Capacitación		84					84

NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN DE SEMARNAT REGISTRADAS EN EL PERIODO 2005 -2010

NOMBRE DEL CURSO	AÑO						Total general
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Reunión de Operadores del Programa de Empleo Temporal	29						29
Reunión de Seguimiento al proceso de Descripción, evaluación y certificación de CTE		20					20
Reunión de Trabajo Capacitación y Certificación de las Cates		4					4
Reunión Nacional de Enlaces de Geomática			1				1
REUNIÓN REVISIÓN DE AVANCES DEL SPC	10	1					11
REUNIONES ALTAMENTE EFECTIVAS (2008)				20			20
Reuniones Regionales del Comité Técnico de Enlaces de Género		25					25
Revisión de Planes de Acción e Intercambio de Experiencias sobre la Incorporación del Enfoque de Equidad de Género en Áreas Naturales Protegidas	1						1
SALUD FÍSICA					30		30
Seguimiento y Evaluación del Código de Conducta		45					45
SEGUNDO DIPLOMADO DE VIVIENDA SUSTENTABLE				2			2
SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN					1		1
SEGURIDAD SOCIAL Y CONTRIBUCIONES LOCALES 2010						2	2
SEGURIDAD UNA META EN EL TRABAJO (2008)				1			1
Seguros de Gastos Médicos Mayores, Separación Individualizado e Institucional		19					19
SEIS ACCIONES PARA SALVAR UNA VIDA (2008)				12			12
SELF-MANAGING LEADERSHIP PROGRAM						2	2
SEMANA DE ACTUALIZACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO 2008				20			20
Seminario de Actitud Ejecutiva		8					8
Seminario de Derecho Procesal Administrativo (2008)				7			7
SEMINARIO DE EDUCACION, CAPACITACION Y COMUNICACION PARA DESARROLLO SUSTENTABLE EN CONDICIONES DE CAMBIO CLIMATICO(2008)				1			1
Seminario de Imagen Ejecutiva		10					10
SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO					12		12
SENSIBILIZACION AL CAMBIO(2008)				8			8
SENSIBILIZACION EN EQUIDAD DE GENERO Y MASCULINIDADES Y ACCIONES AFIRMATIVAS (2008)				42			42
Sensibilización en Género					24		24
SENSIBILIZACIÓN PARA PRESENTAR EVALUACIÓN EN CAPACIDADES TÉCNICAS						5	5
SENTIDO DE IDENTIDAD Y TRACENDENCIA EN MI TRABAJO CON CALIDAD			18				18
Servicios Generales		46					46
Sesión del llenado del Resumen Ejecutivo	1						1
Sistema de Administración de Eventos de Evaluación RHNET		7					7
Sistema de Calidad 5 S's		23	5				28
Sistema de Procedimientos Administrativos de Responsabilidades (SPAR WEB)					2		2
SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS/ SIAR - GRP		72					72
SISTEMA NACIONAL DE PRETECCIÓN CIVIL PARA FUNCIONARIOS ESTATALES Y MUNICIPALES (2008)				1			1
Sistemas de Calidad dentro de la Gestión Ambiental		9					9
Sistemas de Información Geográfica			1				1
Sistemas de Información Geográfica 2008				17			17
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA APLICADO AL MANEJO DE RECURSOS NATURALES EN LA DELEGACIÓN EN QUINTANA ROO					12		12
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA COMO HERRAMIENTA PARA LA CARACTERIZACIÓN Y MANEJO DE CUENCAS						2	2
Sistemas de Información Geográfica y Percepción Remota (2008)				9			9
Sistemas de Manejo Ambiental (2008)				8			8
SITUACION AMBIENTAL PROBLEMAS Y RETOS EN MEXICO Y EL MUNDO				10			10
SOLUCION DE PROBLEMAS(2008)				20			20
SQL		12					12
SQL AVANZADO		15					15
SQL BÁSICO (2008)				16			16
SQL Intermedio		15					15
SQL INTERMEDIO (2008)				14			14
Subsistema de Capacitación de la LSPC	24						24
Supervisión Efectiva y Productiva			21				21
TALLE DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION PARA PROMOTORES Y EDUCADORES AMBIENTALES EN EL ESTADO DE QUINTANA ROO(2008)				1			1
Taller "Planificación para la Participación Ciudadana" (2008)			5	8			13
Taller Básico de Inteligencia Emocional				8			8
TALLER DE ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS Y GESTIÓN DE ARCHIVOS 2009					12		12
TALLER DE ADQUISICIONES(2008)				6			6
TALLER DE ANALISIS DE DECISIONES EJECUTIVAS(2008)				1			1
TALLER DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL (Modelo III del Diplomado: Desarrollo de Habilidades de Negociación y Solución de Problemas				16			16
TALLER DE ANÁLISIS Y DECISIONES EJECUTIVAS				11			11
TALLER DE CAPACITACIÓN SOBRE LA ELABORACIÓN DE INVENTARIOS DE GASES DE EFECTO INVERNADERO (2008)				1			1
Taller de Desarrollo de Capacidades y Creatividad			16				16
TALLER DE DESARROLLO DE HABILIDADES DE NEGOCIACION Y SOLUCION CONJUNTA DE PROBLEMAS(2008)				1			1
Taller de Desarrollo Gerencial			8				8
Taller de Diagnóstico Formativo de Colaboradores		23					23
Taller de Diagnóstico Formativo de Liderazgo		23					23
Taller de Diagnostico y Programación			16				16
Taller de Diseño y Construcción Web por Medio de la Interfaz Rapidweaver (2008)				5			5
Taller de especialización en inconformidades 1.					2		2
TALLER DE HOMOLOGACIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL (2008)				44			44
TALLER DE OPTIMIZACIÓN DE NUESTRAS CAPACIDADES HUMANAS, MANEJO DE SENTIMIENTOS			17				17
Taller de Papel Reciclado		11					11
TALLER DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA				28			28
Taller de Sensibilización de Equidad y Género		38					38
Taller de Sensibilización de Equidad y Género Y Etnia		3					3
TALLER DEL INFORME ANUAL DE CONTROL INTERNO(2008)				2			2
TALLER DEL PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL AMBIENTAL Y LA LEY DE ADQUISICIONES (2008)				2			2
Taller del Sistema de Impresión de Formatos en Papel Seguridad a través del Sistema Nacional de Tramites	29						29
Taller El Enfoque de Género en la SEMARNAT, Ucpast	5						5
Taller Equidad de Género en Ecosistemas de Tierra Seca	7						7
Taller Equidad y Género	79						79

NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN DE SEMARNAT REGISTRADAS EN EL PERIODO 2005 -2010

NOMBRE DEL CURSO	AÑO						Total general
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
TALLER ISSSTE (2008)				3			3
TALLER ISSSTE COMEDOR(2008)				2			2
Taller la Agenda Azul de las Mujeres	1						1
TALLER NAL DE LOS GPOS DE EVALUACIÓN Y DICTAMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS REGIONALES FORESTALES				1			1
TALLER PARA EL ANÁLISIS DE DATOS Y OBTENSIÓN DE TASAS DE APROVECHAMIENTO DE AVES, REPTILES Y MAMÍFEROS					31		31
Taller para Elaborar Balanced Score Card (2008)				9			9
TALLER PARA ENCARGADOS DEL MÓDULO O VENTANILLA DE ENCARGADOS DEL RÉGIMEN DE PENSIONES				40			40
TALLER PARA LA ADMINISTRACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE BASES DE DATOS SQL SERVER 2000					5		5
Taller Rally de Desempeño	1						1
TALLER REGIONAL DE CAPACITACION TECNICA Y JURIDICA SOBRE BIOSEGURIDAD Y ORGANISMOS GENTICAMENTE MODIFICADOS(2008)				1			1
TALLER REGIONAL DE EVALUACIÓN DE PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL AMBIENTAL (2008)				4			4
TALLER REGIONAL DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE EMPLEO TEMPORAL (2008)				3			3
TALLER REGIONAL DE NORMATIVIDAD 19 DEL PET 2008				3			3
TALLER REGIONAL PARA PRESENTAR LOS TRAMITES EN MATERIA DE REMEDIACION DE SITIOS CONTAMINADOS(2008)				1			1
TALLER SOBRE PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL AMBIENTAL Y SU IMPORTANCIA EN EL PROCESO DE ORDENAMIENTO ECOLÓGICO LOCAL, ESTATAL, REGIONAL Y NACIONAL (2008)				1			1
TALLER SOBRE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACION PÚBLICA GUBERNAMENTAL				27			27
TALLER SOBRE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA GUBERNAMENTAL				76			76
Talleres de Reutilización de Materiales de Desecho (papel y materiales varios) y Plática de Concientización				29			29
Técnicas básicas de investigación y las precedentes por supletoriedad.					1		1
TECNICAS DE DIRECCION(2008)				8			8
TECNICAS DE NEGOCIACION(2008)				7			7
TECNICAS DE SUPERVISION (2008)				6			6
TECNICAS METODOLÓGICAS DE EVALUACIÓN AMBIENTAL ESTRATÉGICA, APLICABLES A LA SELECCIÓN DE SITIOS Y TRAYECTORIAS DE PROYECTOS ELÉCTRICOS					29		29
TECNICAS PARA CONOCER LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE(2008)				6			6
TECNICAS PARA HABLAR EN PUBLICO (2008)				16			16
Tejido con Envolturas Metálicas	15						15
TELEDETECCIÓN Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA Y MODELADO ESPACIAL APLICADO AL ESTUDIO Y MANEJO DE LOS RECURSOS NATURALES					1		1
TOMA DE DECISIONES (2009)					1		1
TOMA DE DECISIONES PARA FUNCIONARIOS PÚBLICOS					12		12
TOMA DE DECISIONES(2008)				20			20
TOPICOS DE LA PROGRAMACION DE LENGUAJE PHP Y PROGRAMACION DE APLICACIONES WEB PHP-MY SQL(2008)				8			8
TRABAJAR CON AUTOESTIMA PARA UN CRECIMIENTO PERSONAL			16				16
Trabajo de Oficina (2008)				2			2
TRABAJO EN EQUIPO	24				7	26	57
Trabajo en equipo	1023	199	65				1287
Trabajo en Equipo (2008)				55			55
TRABAJO EN EQUIPO 1 @CAMPUS (2008)				1			1
TRABAJO EN EQUIPO 2 @CAMPUS (2008)				4			4
TRABAJO EN EQUIPO 3 @CAMPUS (2008)				4			4
TRABAJO EN EQUIPO 5 @CAMPUS (2008)				1			1
Trabajo en Equipo de Alto Desempeño		38					38
TRABAJO EN EQUIPO NIVEL DOS, SANTILLANA @CAMPUS2009					1		1
TRABAJO EN EQUIPO NIVEL TRES, IBERO @CAMPUS2009					1		1
TRABAJO EN EQUIPO NIVEL UNO, SANTILLANA @CAMPUS2009					2		2
TRABAJO EN EQUIPO, NIVEL 1, @CAMPUS (IBEROAMERICANA)						3	3
TRABAJO EN EQUIPO, NIVEL 1, @CAMPUS (LA SALLE)						1	1
TRABAJO EN EQUIPO, NIVEL 2, @CAMPUS (IBEROAMERICANA)						12	12
TRABAJO EN EQUIPO, NIVEL 2, @CAMPUS (LA SALLE)						5	5
TRABAJO EN EQUIPO, NIVEL 3, @CAMPUS (IBEROAMERICANA)						5	5
TRABAJO EN EQUIPO, NIVEL 3, @CAMPUS (LA SALLE)						1	1
TRABAJO EN EQUIPO, NIVEL TRES, @CAMPUS 2009					2		2
TRABAJO EN EQUIPO, ORIENTACIÓN A RESULTADOS, LIDERAZGO Y NEGOCIACIÓN					22		22
Transparencia y Acceso a la Información			204				204
Transparencia y Acceso a la Información (Abril-Junio-2008)				54			54
TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN (SEPTIEMBRE, OCTUBRE, NOVIEMBRE 2008)				5			5
TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN IFAI (2008)				1			1
Transparencia y acceso a la información pública y gubernamental para contralores y comisarios.					1		1
Transparencia y Combate a la Corrupción	1						1
UNA CUESTIÓN DE VALORES					19		19
USO DE INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES				1			1
USO DE INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES(2008)				23			23
USO DE LOS COMPONENTES FÍSICOS DE LA COMPUTADORA						1	1
USO DE MULTIMEDIA Y MATERIALES DIDACTICOS				5			5
Uso del Sistema Institucional de Archivos y Herramientas auxiliares en la Administración y Gestión del Archivo de trámite de la Dirección General de Gestión Integral de materiales y actividades riesgosas		21					21
USO EFICIENTE DE INTERNET						8	8
UTILIZACIÓN DE LOMBRICES DE TIERRA PARA INCREMENTAR LA FERTILIDAD DEL SUELO (2008)				3			3
V Reunión Nacional del Comité Técnico de Enlaces de Género y Étnia	22						22
VII INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS PROFEPA, CONAGUA Y CANIMEX					1		1
Visión Estratégica	1385	300	9				1694
VISIÓN ESTRATÉGICA 2 @CAMPUS (2008)				4			4
VISIÓN ESTRATÉGICA 3 @CAMPUS (2008)				3			3
VISIÓN ESTRATÉGICA NIVEL DOS, IBERO @CAMPUS2009					2		2
VISIÓN ESTRATÉGICA NIVEL DOS, SANTILLANA @CAMPUS2009					2		2
VISIÓN ESTRATÉGICA NIVEL TRES, IBERO @CAMPUS2009					2		2
VISIÓN ESTRATÉGICA, NIVEL 1, @CAMPUS (IBEROAMERICANA)						2	2
VISIÓN ESTRATÉGICA, NIVEL 1, @CAMPUS (LA SALLE)						1	1
VISIÓN ESTRATÉGICA, NIVEL 2, @CAMPUS (IBEROAMERICANA)						18	18
VISIÓN ESTRATÉGICA, NIVEL 2, @CAMPUS (LA SALLE)						5	5
VISIÓN ESTRATÉGICA, NIVEL 2, @CAMPUS (SANTILLANA)						1	1

NÚMERO DE PARTICIPANTES EN LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN DE SEMARNAT REGISTRADAS EN EL PERIODO 2005 -2010

NOMBRE DEL CURSO	AÑO						Total general
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
VISIÓN ESTRATÉGICA, NIVEL 3, @CAMPUS (IBEROAMERICANA)						15	15
VISIÓN ESTRATÉGICA, NIVEL DOS, @CAMPUS 2009					1		1
VISIÓN ESTRATÉGICA, NIVEL TRES, @CAMPUS 2009					1		1
VISIÓN ESTRATÉGICA, NIVEL UNO, @CAMPUS 2009					1		1
VISIÓN ESTRATÉGICA, NIVEL6, @CAMPUS (IBEROAMERICANA)						1	1
Visual Basic.Net (2008)				10			10
VIVIENDA ECOLOGICA				13			13
VIVIENDA ECOLÓGICA (2008)				7			7
WINDOWS VISTA				10		7	17
WINDOWS VISTA (2008)				31			31
WINDOWS XP Y ASPECTOS GENERALES DE OFFICE 2203					15		15
Word (Básico - Avanzado)			8				8
WORD 2003, NIVEL AVANZADO						3	3
WORD AVANZADO	7	7	13			10	37
Word Avanzado (2008)				5			5
WORD BÁSICO	45	28		7		6	86
Word Básico (2008)				6			6
WORD BÁSICO 2000			15				15
WORD BÁSICO, VER. 2009					7		7
WORD INTERMEDIO	23	15					38
Word Intermedio (2008)				6			6
WORD INTERMEDIO 2000			14				14
XII Seminario de Economía, Ciencia y Tecnología					1		1
ZOFEMATAC: ECOLOGÍA Y MANEJO DE DUNAS Y PLAYAS					18		18
Total general	7352	10097	4709	4925	10571	2862	40516

ANEXO G. DESGLOSE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LAS QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PERIODO 2005 - 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación

Denominación tesis	Grupo	Nivel	Nombra	Clasificación	Fecha	acionInt	Modalidad	Nom_Curso	codigo_capacidad	Finalidad
Trabajador 1	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 1	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 1	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 1	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 1	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 1	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 1	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	16/10/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT2741300001000065	SPC
Trabajador 1	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	15/11/2006	40	Presencial	Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	TT2741300001000025	SPC
Trabajador 1	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 1	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 1	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 1	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajadora 2	Operativo	5	BASE	PO	28/12/2005	20	Presencial	CADIS, Autoestima		Profesionaliz.
Trabajadora 2	Operativo	5	BASE	PO	27/06/2006	4	Presencial	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajadora 2	Operativo	5	BASE	PO	02/10/2006	20	Presencial	CADIS; Comunicación y relaciones inter-personales		Profesionaliz.
Trabajadora 2	Operativo	5	BASE	PO	23/10/2006	20	Presencial	CADIS, Inteligencia emocional y autoestima		Profesionaliz.
Trabajadora 2	Operativo	5	BASE	PO	13/11/2006	20	Presencial	CADIS, Pensamiento positivo y logro de resultados		Profesionaliz.
Trabajadora 2	Operativo	5	BASE	PO	29/11/2006	12	Presencial	Resultados y futuro Inmediato de los CADIS		Profesionaliz.
Trabajadora 2	Operativo	5	BASE	PO	21/06/2007	2	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajadora 2	Operativo	5	BASE	PO	02/07/2007	20	Presencial	CADIS, Los hábitos de la gente altamente efectiva		Profesionaliz.
Trabajadora 2	Operativo	5	BASE	PO	05/11/2007	15	Presencial	CADIS, Programación neurolingüística		Profesionaliz.
Trabajadora 2	Operativo	5	BASE	PO	12/11/2007	20	Presencial	CADIS, Manejo del estrés		Profesionaliz.
Trabajador 3	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SP@PC	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 3	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SP@PC	24/10/2005	20	Presencial	CADIS, Plomería II		Profesionaliz.
Trabajador 3	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SP@PC	14/11/2005	20	Presencial	CADIS, Mantenimiento de instalaciones eléctricas		Profesionaliz.
Trabajador 3	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SP@PC	21/11/2005	20	Presencial	CADIS, Cerrajería		Profesionaliz.
Trabajador 3	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 4	Operativo	7	BASE	PO	09/06/2005	5	Presencial	Cultura forestal		Cultura amb.
Trabajador 4	Operativo	7	BASE	PO	26/09/2005	20	Presencial	CADIS, Access básico		Profesionaliz.
Trabajador 4	Operativo	7	BASE	PO	24/10/2005	20	Presencial	CADIS, Plomería II		Profesionaliz.
Trabajador 4	Operativo	7	BASE	PO	14/11/2005	20	Presencial	CADIS, Mantenimiento de instalaciones eléctricas		Profesionaliz.
Trabajador 4	Operativo	7	BASE	PO	21/11/2005	20	Presencial	CADIS, Cerrajería		Profesionaliz.
Trabajador 4	Operativo	7	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 4	Operativo	7	BASE	PO	15/05/2006	20	Presencial	CADIS, Plomería III		Profesionaliz.
Trabajador 4	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2006	20	Presencial	CADIS, Cerrajería II		Profesionaliz.
Trabajador 4	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 4	Operativo	7	BASE	PO	22/10/2007	20	Presencial	CADIS, Flash Básico		Profesionaliz.
Trabajador 4	Operativo	7	BASE	PO	12/11/2007	20	Presencial	CADIS, Flash Intermedio		Profesionaliz.
Trabajador 4	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 4	Operativo	7	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 4	Operativo	7	BASE	PO	16/08/2010	20		Calidad de servicio al cliente		Fortalec. Inst.
Trabajador 4	Operativo	7	BASE	PO	09/11/2010	20	Presencial	Excel Avanzado		Habil. Inform.
Trabajador 5	Operativo	7	BASE	PO	28/12/2005	20	Presencial	CADIS, Autoestima		Profesionaliz.
Trabajador 5	Operativo	7	BASE	PO	27/06/2006	4	Presencial	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 5	Operativo	7	BASE	PO	04/09/2006	20	Presencial	CADIS, Administración del tiempo		Profesionaliz.
Trabajador 5	Operativo	7	BASE	PO	02/10/2006	20	Presencial	CADIS; Comunicación y relaciones inter-personales		Profesionaliz.
Trabajador 5	Operativo	7	BASE	PO	13/11/2006	20	Presencial	CADIS, Pensamiento positivo y logro de resultados		Profesionaliz.
Trabajador 5	Operativo	7	BASE	PO	29/11/2006	12	Presencial	Resultados y futuro Inmediato de los CADIS		Profesionaliz.
Trabajador 5	Operativo	7	BASE	PO	21/05/2007	20	Presencial	CADIS, Imagen secretarial		Profesionaliz.
Trabajador 5	Operativo	7	BASE	PO	18/06/2007	20	Presencial	CADIS, Coordinación de eventos		Profesionaliz.
Trabajador 5	Operativo	7	BASE	PO	02/07/2007	20	Presencial	CADIS, Los hábitos de la gente altamente efectiva		Profesionaliz.
Trabajador 5	Operativo	7	BASE	PO	05/11/2007	15	Presencial	CADIS, Programación neurolingüística		Profesionaliz.
Trabajador 5	Operativo	7	BASE	PO	12/11/2007	20	Presencial	CADIS, Manejo del estrés		Profesionaliz.
Trabajador 5	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 5	Operativo	7	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 5	Operativo	7	BASE	PO	28/10/2010	20	Presencial	Huertos de azotea		Cultura amb.
Trabajador 6	Operativo	7	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 6	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 6	Operativo	7	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 7	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	04/11/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2006	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2006	20	En línea	Liderazgo (@ campus)	GE2741300000000015	SPC
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	05/04/2006	12	Presencial	Desarrollo de habilidades del pensamiento		Desarrollo

ANEXO G. DESGLOSE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LAS QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PERIODO 2005 - 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación

Denominación tesis	Grupo	Nivel	Nombra	Clasificación	Fecha	acionInt	Modalidad	Nom_Curso	codigo_capacidad	Finalidad
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	15/09/2006	20	En línea	Planeación y evaluación de políticas públicas para el desarrollo sustentable	TE1641000013000153	SPC
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	28/09/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT2741300001000065	SPC
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	23/10/2006	20	Presencial	Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	TT2741300001000025	SPC
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	01/06/2007	8	Presencial	Curso taller para capacitadores en la Ley del ISSSTE		Actualización
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	01/06/2007	6	Presencial	Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	12/05/2008	20	Presencial	Corrección gramatical		Desarrollo
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	19/05/2008	10	Presencial	Lenguaje claro y redacción moderna		Desarrollo
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	16/06/2008	20	Presencial	Lenguaje claro		Desarrollo
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	26/06/2008	20	Presencial	Claridad, concisión y sencillez		Desarrollo
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 8	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	04/10/2010			Administración del conocimiento		Desarrollo
Trabajador 9	Operativo	7	BASE	PO	07/06/2005	6	Presencial	Tejido con envolturas metálicas		Cultura amb.
Trabajador 9	Operativo	7	BASE	PO	09/06/2005	5	Presencial	Cultura forestal		Cultura amb.
Trabajador 9	Operativo	7	BASE	PO	27/05/2008	6	Presencial	Gimnasia cerebral		Desarrollo
Trabajador 9	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 9	Operativo	7	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 10	Operativo	11	CONFIANZA	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 10	Operativo	11	CONFIANZA	PO	12/11/2007	20	Presencial	CADIS, Manejo del estrés		Profesionaliz.
Trabajador 10	Operativo	11	CONFIANZA	PO	11/03/2008	160	Presencial	Preparación para el Examen Acuerdo 286, Grupo III		Super. Acad.
Trabajador 10	Operativo	11	CONFIANZA	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 10	Operativo	11	CONFIANZA	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 10	Operativo	11	CONFIANZA	PO	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 10	Operativo	11	CONFIANZA	PO	19/04/2010	20		Asesoría de un campo temático para bachillerato		Super. Acad.
Trabajador 11	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 12	Mando medio	NC3	CONFIANZA	SPCT C	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 13	Operativo	7	BASE	PO	09/06/2005	5	Presencial	Cultura forestal		Cultura amb.
Trabajador 13	Operativo	7	BASE	PO	24/10/2005	20	Presencial	CADIS, Plomería II		Profesionaliz.
Trabajador 13	Operativo	7	BASE	PO	14/11/2005	20	Presencial	CADIS, Mantenimiento de instalaciones eléctricas		Profesionaliz.
Trabajador 13	Operativo	7	BASE	PO	21/11/2005	20	Presencial	CADIS, Cerrajería		Profesionaliz.
Trabajador 13	Operativo	7	BASE	PO	24/04/2006	20	Presencial	CADIS, Electricidad III		Profesionaliz.
Trabajador 13	Operativo	7	BASE	PO	15/05/2006	20	Presencial	CADIS, Plomería III		Profesionaliz.
Trabajador 13	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2006	20	Presencial	CADIS, Cerrajería II		Profesionaliz.
Trabajador 13	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 13	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 14	Operativo	6	BASE	PO	09/06/2005	5	Presencial	Cultura forestal		Cultura amb.
Trabajador 14	Operativo	6	BASE	PO	26/09/2005	20	Presencial	CADIS, Imagen secretarial		Profesionaliz.
Trabajador 14	Operativo	6	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 14	Operativo	6	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 15	Operativo	5	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 15	Operativo	5	BASE	PO	02/10/2006	20	Presencial	CADIS; Comunicación y relaciones inter-personales		Profesionaliz.
Trabajador 15	Operativo	5	BASE	PO	23/10/2006	20	Presencial	CADIS, Inteligencia emocional y autoestima		Profesionaliz.
Trabajador 15	Operativo	5	BASE	PO	21/05/2007	20	Presencial	CADIS, Imagen secretarial		Profesionaliz.
Trabajador 15	Operativo	5	BASE	PO	02/06/2008	50	Presencial	Inglés Básico		Desarrollo
Trabajador 15	Operativo	5	BASE	PO	02/06/2008	50	Presencial	Inglés Básico		Desarrollo
Trabajador 15	Operativo	5	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 15	Operativo	5	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 15	Operativo	5	BASE	PO	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 15	Operativo	5	BASE	PO	25/10/2010	20	Presencial	Access Básico		Habil. Inform.
Trabajador 16	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	22/01/2009	20	Presencial	Aspectos relevantes en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios en el Sector Público		Actualización
Trabajador 16	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 17	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	01/01/2006	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 17	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	01/01/2007	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 17	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	26/03/2007	20	Presencial	Aplicación del nuevo reglamento de la Ley de Obras Públicas		Actualización
Trabajador 18	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 18	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 18	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 18	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 18	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 18	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	20/04/2007	8	Presencial	Evacuación de inmuebles		P. Civil
Trabajador 18	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	25/05/2007	8	Presencial	Primeros auxilios		P. Civil
Trabajador 18	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	19/10/2007	8	Presencial	Prevención, combate y extinción de incendios intermedio		P. Civil

ANEXO G. DESGLOSE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LAS QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PERIODO 2005 - 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación

Denominación tesis	Grupo	Nivel	Nombra	Clasificación	Fecha	acionInt	Modalidad	Nom_Curso	codigo_capacidad	Finalidad
Trabajador 19	Operativo	7	BASE	PO	09/06/2005	5	Presencial	Cultura forestal		Cultura amb.
Trabajador 19	Operativo	7	BASE	PO	19/09/2005	20	Presencial	CADIS, Autoestima		Profesionaliz.
Trabajador 19	Operativo	7	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 19	Operativo	7	BASE	PO	18/09/2006	20	Presencial	CADIS, Inteligencia emocional y autoestima		Profesionaliz.
Trabajador 19	Operativo	7	BASE	PO	16/10/2006	20	Presencial	CADIS, Desarrollo de capacidades y creatividad		Profesionaliz.
Trabajador 19	Operativo	7	BASE	PO	13/11/2006	20	Presencial	CADIS, Pensamiento positivo y logro de resultados		Profesionaliz.
Trabajador 19	Operativo	7	BASE	PO	29/11/2006	12	Presencial	Resultados y futuro inmediato de los CADIS		Profesionaliz.
Trabajador 19	Operativo	7	BASE	PO	07/02/2007	20	Presencial	CADIS, Elaboración y control de documentos		Profesionaliz.
Trabajador 19	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 19	Operativo	7	BASE	PO	10/09/2007	20	Presencial	CADIS, Los hábitos de la gente altamente efectiva		Profesionaliz.
Trabajador 19	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 19	Operativo	7	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 20	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 20	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 20	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 20	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2006	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 20	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT274130001300045	SPC
Trabajador 20	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 20	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	16/10/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT274130000100065	SPC
Trabajador 20	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	04/12/2006	20	Presencial	Aplicación de los sistemas de gestión de calidad y mejora continua en la gestión ambiental	TE161000005100015	SPC
Trabajador 20	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	14/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 21	Operativo	7	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 22	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	05/09/2007	2	Presencial	Inducción a la SEMARNAT		Inducción
Trabajador 22	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	05/09/2007	2	Presencial	Código de Conducta		Inducción
Trabajador 22	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	07/07/2008	12	Presencial	Talleres de reutilización de materiales de desecho (papel y materiales varios) y Plática de concientización		Cultura amb.
Trabajador 22	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	11/08/2008	20	Presencial	Orientación a resultados	GE274130000000035	SPC
Trabajador 22	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 22	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 22	Operativo	7	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 23	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 23	Operativo	7	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 24	Operativo	5	BASE	PO	24/10/2005	20	Presencial	CADIS, Plomería II		Profesionaliz.
Trabajador 24	Operativo	5	BASE	PO	14/11/2005	20	Presencial	CADIS, Mantenimiento de instalaciones eléctricas		Profesionaliz.
Trabajador 24	Operativo	5	BASE	PO	24/04/2006	20	Presencial	CADIS, Electricidad III		Profesionaliz.
Trabajador 24	Operativo	5	BASE	PO	15/05/2006	20	Presencial	CADIS, Plomería III		Profesionaliz.
Trabajador 24	Operativo	5	BASE	PO	19/06/2006	20	Presencial	CADIS, Cerrajería II		Profesionaliz.
Trabajador 24	Operativo	5	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 25	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 25	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 25	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Liderazgo (@ campus)	GE274130000000015	SPC
Trabajador 25	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT274130001300045	SPC
Trabajador 25	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 25	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 26	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 26	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 26	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT 7	28/06/2005	4.5	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 26	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT274130001300045	SPC
Trabajador 26	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT 7	17/02/2006	3	Presencial	Reunión de Asignación de Capacidades Técnicas Específicas por Puesto		SPC
Trabajador 26	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 27	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 27	Operativo	7	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 27	Operativo	7	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 28	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 29	Operativo	7	BASE	PO	20/04/2007	8	Presencial	Evacuación de inmuebles		P. Civil
Trabajador 29	Operativo	7	BASE	PO	22/07/2007	8	Presencial	Prevención, combate y extinción de incendios		P. Civil
Trabajador 29	Operativo	7	BASE	PO	27/07/2007	8	Presencial	Rescate en estructuras colapsadas intermedio		P. Civil
Trabajador 29	Operativo	7	BASE	PO	24/08/2007	8	Presencial	Primeros auxilios Intermedio		P. Civil
Trabajador 29	Operativo	7	BASE	PO	19/10/2007	8	Presencial	Prevención, combate y extinción de incendios intermedio		P. Civil
Trabajador 29	Operativo	7	BASE	PO	04/04/2008	12	Presencial	Proyecto de vida		Desarrollo
Trabajador 29	Operativo	7	BASE	PO	27/05/2008	6	Presencial	Gimnasia cerebral		Desarrollo
Trabajador 29	Operativo	7	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 29	Operativo	7	BASE	PO	27/09/2010	20	Presencial	Liderazgo		Desarrollo
Trabajador 30	Operativo	5	BASE	PO	26/09/2005	20	Presencial	CADIS, Imagen secretarial		Profesionaliz.

ANEXO G. DESGLOSE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LAS QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PERIODO 2005 - 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación

Denominación tesis	Grupo	Nivel	Nombra	Clasificación	Fecha	acionInt	Modalidad	Nom_Curso	codigo_capacidad	Finalidad
Trabajador 30	Operativo	5	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 30	Operativo	5	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 31	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 31	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/06/2005	4	En línea	Código de Ética		Inducción
Trabajador 31	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 31	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	18/07/2005	20	En línea	Liderazgo (@ campus)	GE274130000000015	SPC
Trabajador 31	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	10/10/2005	5	Presencial	Creación de páginas WEB		Habil. Inform.
Trabajador 31	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 31	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 31	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	28/09/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT2741300001000065	SPC
Trabajador 31	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	18/11/2006	40	Presencial	Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	TT2741300001000025	SPC
Trabajador 31	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 31	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 31	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	26/08/2009	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 31	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	19/04/2010	40	En línea	Nociones generales de la Administración Pública Federal	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 31	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	04/11/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 32	Operativo	8	CONFIANZA	PO	07/06/2005	6	Presencial	Tejido con envolturas metálicas		Cultura amb.
Trabajador 32	Operativo	8	CONFIANZA	PO	22/05/2006	20	Presencial	CADIS, Manejo de conflictos		Profesionaliz.
Trabajador 32	Operativo	8	CONFIANZA	PO	07/02/2007	20	Presencial	CADIS, Elaboración y control de documentos		Profesionaliz.
Trabajador 32	Operativo	8	CONFIANZA	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 32	Operativo	8	CONFIANZA	PO	17/09/2007	20	Presencial	CADIS, Contabilidad gubernamental II		Profesionaliz.
Trabajador 32	Operativo	8	CONFIANZA	PO	07/07/2008	12	Presencial	Talleres de reutilización de materiales de desecho (papel y materiales varios) y Plática de concientización		Cultura amb.
Trabajador 32	Operativo	8	CONFIANZA	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 32	Operativo	8	CONFIANZA	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 32	Operativo	8	CONFIANZA	PO	16/10/2009	4	En línea	Inducción al Servicio Profesional de Carrera		Inducción
Trabajador 32	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC	26/10/2010	20	Presencial	Finanzas para no financieros		Actualización
Trabajador 32	Operativo	5	BASE	PO	31/03/2005	4	Presencial	Inducción a la SEMARNAT		Inducción
Trabajador 33	Operativo	5	BASE	PO	29/06/2005	4	Presencial	Difusión y análisis del Código de Conducta		Fortalec. Inst.
Trabajador 33	Operativo	5	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 33	Operativo	5	BASE	PO	01/01/2007	10	En línea	Lenguaje ciudadano	TT2741300017000011	SPC
Trabajador 33	Operativo	5	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 33	Operativo	5	BASE	PO	12/03/2008	160	Presencial	Preparación para el Examen Acuerdo 286, Grupo I		Super. Acad.
Trabajador 33	Operativo	5	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 33	Operativo	5	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 33	Operativo	5	BASE	PO	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 33	Operativo	5	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 34	Operativo	5	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 35	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 35	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 36	Operativo	6	BASE	PO	19/09/2005	20	Presencial	CADIS, Imagen secretarial		Profesionaliz.
Trabajador 36	Operativo	6	BASE	PO	24/10/2005	20	Presencial	CADIS, Ortografía		Profesionaliz.
Trabajador 36	Operativo	6	BASE	PO	29/11/2006	12	Presencial	Resultados y futuro inmediato de los CADIS		Profesionaliz.
Trabajador 36	Operativo	6	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 36	Operativo	6	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 36	Operativo	6	BASE	PO	18/10/2010	20		Administración del tiempo de trabajo		Desarrollo
Trabajador 37	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 38	Operativo	5	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 39	Operativo	6	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 39	Operativo	6	BASE	PO	15/04/2008	5	Presencial	Taller para encargados del módulo o ventanilla del régimen de pensiones del ISSSTE		Actualización
Trabajador 39	Operativo	6	BASE	PO	30/04/2008	4	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 39	Operativo	6	BASE	PO	25/08/2008	18	Presencial	Normatividad para pagos de remuneraciones y prestaciones		Actualización
Trabajador 40	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC 34	22/01/2009	20	Presencial	Aspectos relevantes en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios en el Sector Público		Actualización
Trabajador 40	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC 34	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 41	Operativo	5	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 41	Operativo	6	BASE	PO	22/10/2007	20	Presencial	CADIS, Flash Básico		Profesionaliz.
Trabajador 41	Operativo	6	BASE	PO	12/11/2007	20	Presencial	CADIS, Flash Intermedio		Profesionaliz.
Trabajador 41	Operativo	6	BASE	PO	07/07/2008	12	Presencial	CADIS, AutoCAD		Profesionaliz.
Trabajador 41	Operativo	6	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 42	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	03/04/2006	4	Presencial	Inducción a la SEMARNAT		Inducción
Trabajador 42	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	03/04/2006	1	Presencial	Aspectos específicos del puesto		Inducción
Trabajador 42	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	03/04/2006	4	Presencial	Código de Conducta		Inducción
Trabajador 42	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	03/04/2006	2	Presencial	Código de Ética		Inducción
Trabajador 42	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	03/04/2006	1	Presencial	Introducción básica al Servicio Profesional de Carrera		Inducción

ANEXO G. DESGLOSE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LAS QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PERIODO 2005 - 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación

Denominación tesis	Grupo	Nivel	Nombra	Clasificación	Fecha	acionInt	Modalidad	Nom_Curso	codigo_capacidad	Finalidad
Trabajador 42	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 42	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 42	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 42	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	28/10/2009	20	Presencial	Elaboración de planes de estudio		SPC
Trabajador 42	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	04/11/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 43	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 43	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 43	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 43	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 43	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 43	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 43	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	16/10/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT2741300001000065	SPC
Trabajador 43	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	15/11/2006	40	Presencial	Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	TT2741300001000025	SPC
Trabajador 43	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 44	Operativo	7	BASE	PO	24/10/2005	20	Presencial	CADIS, Plomería II		Profesionaliz.
Trabajador 44	Operativo	7	BASE	PO	14/11/2005	20	Presencial	CADIS, Mantenimiento de instalaciones eléctricas		Profesionaliz.
Trabajador 44	Operativo	7	BASE	PO	21/11/2005	20	Presencial	CADIS, Cerrajería		Profesionaliz.
Trabajador 44	Operativo	7	BASE	PO	24/04/2006	20	Presencial	CADIS, Electricidad III		Profesionaliz.
Trabajador 44	Operativo	7	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 44	Operativo	7	BASE	PO	15/05/2006	20	Presencial	CADIS, Plomería III		Profesionaliz.
Trabajador 44	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 44	Operativo	7	BASE	PO	04/08/2008	24	Presencial	CADIS, Mecánica y mantenimiento vehicular		Profesionaliz.
Trabajador 44	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 45	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 45	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 45	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 45	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 45	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 45	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 45	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	23/10/2006	20	Presencial	Aplicación de los sistemas de gestión de calidad y mejora continua en la gestión ambiental	TE161000051000015	SPC
Trabajador 45	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 45	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 45	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 45	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	20/10/2009	10	En línea	Lenguaje ciudadano	TT2741300017000011	SPC
Trabajador 45	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	12/04/2010	20	En línea	Lenguaje ciudadano (@ campus)	TT2741300017000011	SPC
Trabajador 45	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	04/11/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 46	Operativo	7	BASE	PO	07/06/2005	6	Presencial	Tejido con envolturas metálicas		Cultura amb.
Trabajador 46	Operativo	7	BASE	PO	08/03/2006	4	Presencial	Mujeres, desierto y desertificación		Equidad
Trabajador 46	Operativo	7	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 46	Operativo	7	BASE	PO	29/11/2006	12	Presencial	Resultados y futuro inmediato de los CADIS		Profesionaliz.
Trabajador 46	Operativo	7	BASE	PO	07/02/2007	20	Presencial	CADIS, Elaboración y control de documentos		Profesionaliz.
Trabajador 46	Operativo	7	BASE	PO	16/04/2007	20	Presencial	CADIS, El trabajo en la oficina		Profesionaliz.
Trabajador 46	Operativo	7	BASE	PO	21/05/2007	20	Presencial	Administración de recursos materiales y financieros		Actualización
Trabajador 46	Operativo	7	BASE	PO	03/09/2007	20	Presencial	CADIS, Excelencia en el servicio		Profesionaliz.
Trabajador 46	Operativo	7	BASE	PO	06/05/2008	160	presencial	Preparación para el Examen Acuerdo 286, Grupo II		Super. Acad.
Trabajador 46	Operativo	7	BASE	PO	22/01/2009	20	Presencial	Aspectos relevantes en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios en el Sector Público		Actualización
Trabajador 46	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 46	Operativo	7	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 47	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 47	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 47	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 47	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 47	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 47	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	17/05/2006	5	Presencial	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 47	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	23/10/2006	20	Presencial	Aplicación de los sistemas de gestión de calidad y mejora continua en la gestión ambiental	TE161000051000015	SPC
Trabajador 47	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 47	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 47	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 47	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	04/11/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 48	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	22/01/2009	20	Presencial	Aspectos relevantes en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios en el Sector Público		Actualización
Trabajador 48	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 48	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.

ANEXO G. DESGLOSE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LAS QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PERIODO 2005 - 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación

Denominación tesis	Grupo	Nivel	Nombra	Clasificación	Fecha	acionInt	Modalidad	Nom_Curso	codigo_capacidad	Finalidad
Trabajador 48	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	16/10/2009	4	En línea	Inducción al Servicio Profesional de Carrera		Inducción
Trabajador 48	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	10/11/2009	30	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 48	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	19/04/2010	40	En línea	Nociones generales de la Administración Pública Federal	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 49	Operativo	7	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 49	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 49	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 49	Operativo	7	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 49	Operativo	7	BASE	PO	16/08/2010	20		Calidad de servicio al cliente		Fortalec. Inst.
Trabajador 49	Operativo	7	BASE	PO	28/10/2010	20	Presencial	Huertos de azotea		Cultura amb.
Trabajador 50	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 50	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 51	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 52	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 52	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 52	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 52	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	16/10/2009	4	En línea	Inducción al Servicio Profesional de Carrera		Inducción
Trabajador 52	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	15/03/2010	5	En línea	Cómputo en línea. Excel 2003 Avanzado		Habil. Inform.
Trabajador 52	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	12/04/2010	20	En línea	Liderazgo (@ campus)	GE274130000000015	SPC
Trabajador 52	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	17/11/2010	20	Presencial	Inteligencia emocional		Desarrollo
Trabajador 53	Operativo	8	CONFIANZA	PO	07/06/2005	6	Presencial	Tejido con envolturas metálicas		Cultura amb.
Trabajador 53	Operativo	8	CONFIANZA	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 53	Operativo	8	CONFIANZA	PO	01/07/2007	14	En línea	Transparencia y acceso a la información		Equidad
Trabajador 53	Operativo	8	CONFIANZA	PO	22/10/2007	15	Presencial	CADIS, Excel Intermedio		Profesionaliz.
Trabajador 53	Operativo	8	CONFIANZA	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 54	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 54	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 54	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 54	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 54	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	21/11/2005	20	Presencial	CADIS, Cerrajería		Profesionaliz.
Trabajador 54	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 54	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 54	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	16/10/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT2741300001000065	SPC
Trabajador 54	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	23/10/2006	20	Presencial	Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	TT2741300001000025	SPC
Trabajador 54	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 55	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	15/03/2007	4	Presencial	Inducción a la SEMARNAT		Inducción
Trabajador 55	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	15/03/2007	1	Presencial	Introducción básica al Servicio Profesional de Carrera		Inducción
Trabajador 55	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	15/03/2007	2	Presencial	Código de Ética		Inducción
Trabajador 55	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	15/03/2007	1	Presencial	Nociones básicas de la APF		Inducción
Trabajador 55	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	16/03/2007	4	Presencial	Código de Conducta		Inducción
Trabajador 56	Enlace	PA3	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 56	Enlace	PA3	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 56	Enlace	PA3	CONFIANZA	SP@PC	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 56	Enlace	PA3	CONFIANZA	SP@PC	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 56	Enlace	PA3	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 56	Enlace	PA3	CONFIANZA	SP@PC	26/04/2006	12	Presencial	Desarrollo de habilidades del pensamiento		Desarrollo
Trabajador 56	Enlace	PA3	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 56	Enlace	PA3	CONFIANZA	SP@PC	28/09/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT2741300001000065	SPC
Trabajador 56	Enlace	PA3	CONFIANZA	SP@PC	16/10/2006	20	Presencial	Aplicación de los sistemas de gestión de calidad y mejora continua en la gestión ambiental	TE1610000051000015	SPC
Trabajador 56	Enlace	PA3	CONFIANZA	SP@PC	02/07/2007	20	Presencial	CADIS, Los hábitos de la gente altamente efectiva		Profesionaliz.
Trabajador 57	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC 34	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 57	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC 34	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 57	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC 34	18/07/2005	20	En línea	Liderazgo (@ campus)	GE2741300000000015	SPC
Trabajador 57	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC 34	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 57	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC 34	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 57	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC 34	01/01/2006	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 57	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC 34	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 57	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC 34	16/10/2008	40	En línea	Nociones generales de la Administración Pública Federal	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 57	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC 34	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 57	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC 34	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 57	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC 34	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 57	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC 34	28/10/2009	20	Presencial	Elaboración de planes de estudio		SPC
Trabajador 57	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPC 34	15/03/2010	4	En línea	Inducción al Servicio Profesional de Carrera		Inducción
Trabajador 57	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPC 34	04/11/2010	10	Presencial	Inducción a la SEMARNAT		Inducción
Trabajador 58	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	04/12/2008	18	Presencial	Cultivemos un ambiente donde todos podamos recoger frutos		Cultura amb.
Trabajador 58	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 59	Operativo	7	BASE	PO	01/01/2005	20	En línea	Aprendiendo por e-learning		Habil. Inform.

ANEXO G. DESGLOSE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LAS QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PERIODO 2005 - 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación

Denominación tesis	Grupo	Nivel	Nombra	Clasificación	Fecha	acionInt	Modalidad	Nom_Curso	codigo_capacidad	Finalidad
Trabajador 59	Operativo	7	BASE	PO	01/01/2005	10	En línea	Planeación estratégica		Desarrollo
Trabajador 59	Operativo	7	BASE	PO	01/01/2005	10	En línea	Liderazgo transformador		Desarrollo
Trabajador 59	Operativo	7	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 60	Operativo	6	BASE	PO	24/10/2005	20	Presencial	CADIS, Plomería II		Profesionaliz.
Trabajador 60	Operativo	6	BASE	PO	14/11/2005	20	Presencial	CADIS, Mantenimiento de instalaciones eléctricas		Profesionaliz.
Trabajador 60	Operativo	6	BASE	PO	21/11/2005	20	Presencial	CADIS, Cerrajería		Profesionaliz.
Trabajador 60	Operativo	6	BASE	PO	24/04/2006	20	Presencial	CADIS, Electricidad III		Profesionaliz.
Trabajador 60	Operativo	6	BASE	PO	15/05/2006	20	Presencial	CADIS, Plomería III		Profesionaliz.
Trabajador 60	Operativo	6	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 60	Operativo	6	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 61	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 61	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 61	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 61	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 62	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	22/01/2009	20	Presencial	Aspectos relevantes en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios en el Sector Público		Actualización
Trabajador 62	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 62	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	28/10/2009	20	Presencial	Elaboración de planes de estudio		SPC
Trabajador 63	Operativo	6	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 63	Operativo	6	BASE	PO	22/10/2007	20	Presencial	CADIS, Programación neurolingüística		Profesionaliz.
Trabajador 63	Operativo	6	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 63	Operativo	6	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 64	Operativo	6	BASE	PO	09/06/2005	5	Presencial	Cultura forestal		Cultura amb.
Trabajador 64	Operativo	6	BASE	PO	26/09/2005	20	Presencial	CADIS, Access básico		Profesionaliz.
Trabajador 64	Operativo	6	BASE	PO	24/10/2005	20	Presencial	CADIS, Plomería II		Profesionaliz.
Trabajador 64	Operativo	6	BASE	PO	14/11/2005	20	Presencial	CADIS, Mantenimiento de instalaciones eléctricas		Profesionaliz.
Trabajador 64	Operativo	6	BASE	PO	21/11/2005	20	Presencial	CADIS, Cerrajería		Profesionaliz.
Trabajador 64	Operativo	6	BASE	PO	24/04/2006	20	Presencial	CADIS, Electricidad III		Profesionaliz.
Trabajador 64	Operativo	6	BASE	PO	15/05/2006	20	Presencial	CADIS, Plomería III		Profesionaliz.
Trabajador 64	Operativo	6	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 64	Operativo	6	BASE	PO	11/10/2010	20	Presencial	Uso eficiente de internet		Habil. Inform.
Trabajador 64	Operativo	6	BASE	PO	25/10/2010	20	Presencial	Access Básico		Habil. Inform.
Trabajador 65	Operativo	6	BASE	PO	31/03/2005	4	Presencial	Inducción a la SEMARNAT		Inducción
Trabajador 65	Operativo	6	BASE	PO	29/06/2005	4	Presencial	Difusión y análisis del Código de Conducta		Fortalec. Inst.
Trabajador 65	Operativo	6	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 65	Operativo	6	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 65	Operativo	6	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 66	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 66	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 66	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 66	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 66	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 66	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 66	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 66	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 66	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 66	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	26/08/2009	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 66	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	16/08/2010	20	En línea	Calidad de servicio al cliente		Fortalec. Inst.
Trabajador 66	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	09/11/2010	20	Presencial	Excel Avanzado		Habil. Inform.
Trabajador 67	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 68	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 68	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 69	Operativo	5	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 69	Operativo	5	BASE	PO	31/05/2010	4	En línea	Inducción al Servicio Profesional de Carrera		Inducción
Trabajador 70	Operativo	7	BASE	PO	23/06/2008	24	Presencial	Mejora tu imagen personal		Desarrollo
Trabajador 70	Operativo	7	BASE	PO	11/07/2008	18	Presencial	Administración de proyectos de ecoturismo		Cultura amb.
Trabajador 70	Operativo	7	BASE	PO	24/07/2008	12	Presencial	Windows vista		Habil. Inform.
Trabajador 70	Operativo	7	BASE	PO	28/07/2008	12	Presencial	Word Básico		Habil. Inform.
Trabajador 70	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 70	Operativo	7	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 70	Operativo	7	BASE	PO	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 71	Operativo	7	BASE	PO	05/11/2007	15	Presencial	CADIS, Programación neurolingüística		Profesionaliz.
Trabajador 71	Operativo	7	BASE	PO	12/03/2008	160	Presencial	Preparación para el Examen Acuerdo 286, Grupo I		Super. Acad.
Trabajador 71	Operativo	7	BASE	PO	20/06/2008	4	Presencial	Gimnasia cerebral		Desarrollo
Trabajador 71	Operativo	7	BASE	PO	28/08/2008	12	Presencial	Programación Neurolingüística		Desarrollo
Trabajador 71	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 71	Operativo	7	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.

ANEXO G. DESGLOSE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LAS QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PERIODO 2005 - 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación

Denominación tesis	Grupo	Nivel	Nombra	Clasificación	Fecha	acionInt	Modalidad	Nom_Curso	codigo_capacidad	Finalidad
Trabajador 71	Operativo	7	BASE	PO	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 71	Operativo	7	BASE	PO	20/09/2010	30	Presencial	Formación de emprendedores		Desarrollo
Trabajador 72	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 72	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPCT 7	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 72	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPCT 7	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 72	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 72	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2006	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 72	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPCT 7	09/10/2006	20	Presencial	Aplicación de los sistemas de gestión de calidad y mejora continua en la gestión ambiental	TE161000051000015	SPC
Trabajador 72	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPCT 7	16/10/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT2741300001000065	SPC
Trabajador 72	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPCT 7	14/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 72	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPCT 7	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 72	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPCT 7	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 72	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPCT 7	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 72	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPCT 7	03/06/2010	20		Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 72	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPCT 7	04/11/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 73	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	15/03/2007	4	Presencial	Inducción a la SEMARNAT		Inducción
Trabajador 73	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	15/03/2007	1	Presencial	Introducción básica al Servicio Profesional de Carrera		Inducción
Trabajador 73	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	15/03/2007	1	Presencial	Nociones básicas de la APF		Inducción
Trabajador 73	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	16/03/2007	4	Presencial	Código de Conducta		Inducción
Trabajador 74	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 74	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 74	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	09/06/2005	5	Presencial	Cultura forestal		Cultura amb.
Trabajador 74	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 74	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 74	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 74	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	06/11/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT2741300001000065	SPC
Trabajador 74	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	25/08/2008	12	Presencial	Word Básico		Habil. Inform.
Trabajador 74	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 74	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 74	Operativo	7	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 75	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 76	Operativo	6	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 77	Operativo	7	BASE	PO	24/10/2005	20	Presencial	CADIS, Plomería II		Profesionaliz.
Trabajador 77	Operativo	7	BASE	PO	14/11/2005	20	Presencial	CADIS, Mantenimiento de instalaciones eléctricas		Profesionaliz.
Trabajador 77	Operativo	7	BASE	PO	21/11/2005	20	Presencial	CADIS, Cerrajería		Profesionaliz.
Trabajador 77	Operativo	7	BASE	PO	24/04/2006	20	Presencial	CADIS, Electricidad III		Profesionaliz.
Trabajador 77	Operativo	7	BASE	PO	15/05/2006	20	Presencial	CADIS, Plomería III		Profesionaliz.
Trabajador 78	Operativo	5	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 78	Operativo	5	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 79	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 79	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 79	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SP@PC	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 79	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SP@PC	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 79	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 79	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 79	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SP@PC	23/10/2006	20	Presencial	Aplicación de los sistemas de gestión de calidad y mejora continua en la gestión ambiental	TE161000051000015	SPC
Trabajador 80	Operativo	6	BASE	PO	07/06/2005	6	Presencial	Tejido con envolturas metálicas		Cultura amb.
Trabajador 80	Operativo	6	BASE	PO	07/02/2007	20	Presencial	CADIS, Elaboración y control de documentos		Profesionaliz.
Trabajador 80	Operativo	6	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 80	Operativo	6	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 81	Operativo	8	CONFIANZA	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 81	Operativo	8	CONFIANZA	PO	31/08/2010	20	Presencial	Aspectos económicos para el fomento ambiental		Actualización
Trabajador 81	Operativo	8	CONFIANZA	PO	16/08/2010	20	Presencial	Aplicación de los sistemas de gestión de calidad y mejora continua en la gestión ambiental	TE161000051000015	SPC
Trabajador 81	Operativo	8	CONFIANZA	PO	23/08/2010	20	Presencial	Género y medio ambiente		Equidad
Trabajador 81	Operativo	8	CONFIANZA	PO	18/10/2010	20	Presencial	Autoestima y mejoramiento de la imagen		Desarrollo
Trabajador 81	Operativo	8	CONFIANZA	PO	01/11/2010	20	Presencial	Formación de líderes de equipo: Liderazgo		SPC
Trabajador 81	Operativo	8	CONFIANZA	PO	16/11/2010	20	Presencial	Relaciones humanas		Desarrollo
Trabajador 82	Operativo	6	BASE	PO	07/06/2005	6	Presencial	Tejido con envolturas metálicas		Cultura amb.
Trabajador 82	Operativo	6	BASE	PO	26/09/2005	20	Presencial	CADIS, Access básico		Profesionaliz.
Trabajador 82	Operativo	6	BASE	PO	24/10/2005	20	Presencial	Diseño de páginas WEB		Habil. Inform.
Trabajador 82	Operativo	6	BASE	PO	14/11/2005	20	Presencial	CADIS, Mantenimiento de instalaciones eléctricas		Profesionaliz.
Trabajador 82	Operativo	6	BASE	PO	21/11/2005	20	Presencial	CADIS, Cerrajería		Profesionaliz.
Trabajador 82	Operativo	6	BASE	PO	29/11/2006	12	Presencial	Resultados y futuro inmediato de los CADIS		Profesionaliz.

ANEXO G. DESGLOSE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LAS QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PERIODO 2005 - 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación

Denominación tesis	Grupo	Nivel	Nombra	Clasificación	Fecha	acionInt	Modalidad	Nom_Curso	codigo_capacidad	Finalidad
Trabajador 82	Operativo	6	BASE	PO	01/01/2007	10	En línea	Lenguaje ciudadano	TT274130001700011	SPC
Trabajador 82	Operativo	6	BASE	PO	25/05/2007	8	Presencial	Primeros auxilios		P. Civil
Trabajador 82	Operativo	6	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 82	Operativo	6	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 82	Operativo	6	BASE	PO	16/08/2010	20	Presencial	Calidad de servicio al cliente		Fortalec. Inst.
Trabajador 82	Operativo	6	BASE	PO	21/09/2010	20	Presencial	Hidroponía		Cultura amb.
Trabajador 82	Operativo	6	BASE	PO	31/08/2010	20	Presencial	Formulación, análisis y evaluación de proyectos		Desarrollo
Trabajador 83	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 83	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 83	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 83	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 83	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT274130001300045	SPC
Trabajador 83	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 83	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	28/09/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT274130000100065	SPC
Trabajador 83	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	23/06/2008	20	Presencial	Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	TT274130000100025	SPC
Trabajador 83	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 83	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 83	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 84	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 84	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 84	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 84	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	10/10/2005	5	Presencial	Creación de paginas WEB		Habil. Inform.
Trabajador 84	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT274130001300045	SPC
Trabajador 84	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 84	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	28/09/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT274130000100065	SPC
Trabajador 84	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	26/03/2007	20	Presencial	Aplicación del nuevo reglamento de la Ley de Obras Públicas		Actualización
Trabajador 84	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	03/06/2008	24	Presencial	Celebración de contratos y pedidos		Actualización
Trabajador 84	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	21/07/2008	20	Presencial	Administración de recursos materiales		Actualización
Trabajador 84	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 84	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 84	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 84	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	20/07/2010	40	En línea	Nociones generales de la Administración Pública Federal	TT274130001300045	SPC
Trabajador 84	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	31/08/2010	20	Presencial	Aspectos económicos para el fomento ambiental		Actualización
Trabajador 84	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	07/09/2010	20	Presencial	Adquisición de bienes muebles y adjudicación de servicios		Actualización
Trabajador 84	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	04/11/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 85	Mando medio	NC3	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 85	Mando medio	NC3	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 85	Mando medio	NC3	CONFIANZA	SP@PC	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 85	Mando medio	NC3	CONFIANZA	SP@PC	18/07/2005	20	En línea	Liderazgo (@ campus)	GE274130000000015	SPC
Trabajador 85	Mando medio	NC3	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT274130001300045	SPC
Trabajador 85	Mando medio	NC3	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 85	Mando medio	NC3	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 85	Mando medio	NC3	CONFIANZA	SP@PC	28/09/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT274130000100065	SPC
Trabajador 86	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 87	Operativo	8	CONFIANZA	PO	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 87	Operativo	8	CONFIANZA	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 87	Operativo	8	CONFIANZA	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 87	Operativo	8	CONFIANZA	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 88	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 88	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 88	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 88	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	16/10/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT274130000100065	SPC
Trabajador 88	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	15/11/2006	40	Presencial	Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	TT274130000100025	SPC
Trabajador 88	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 88	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 88	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 89	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 89	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 89	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	10/10/2005	5	Presencial	Creación de paginas WEB		Habil. Inform.
Trabajador 89	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 89	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 89	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 89	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	28/09/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT274130000100065	SPC
Trabajador 89	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	23/10/2006	20	Presencial	Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	TT274130000100025	SPC
Trabajador 89	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 89	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 89	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	28/10/2009	20	Presencial	Elaboración de planes de estudio		SPC

ANEXO G. DESGLOSE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LAS QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PERIODO 2005 - 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación

Denominación tesis	Grupo	Nivel	Nombra	Clasificación	Fecha	acionInt	Modalidad	Nom_Curso	codigo_capacidad	Finalidad
Trabajador 89	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	04/11/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 90	Operativo	8	BASE	PO	09/06/2005	5	Presencial	Cultura forestal		Cultura amb.
Trabajador 90	Operativo	8	BASE	PO	09/06/2008	16	Presencial	Formación de instructores		SPC
Trabajador 91	Operativo	7	BASE	PO	23/10/2006	20	Presencial	CADIS, Inteligencia emocional y autoestima		Profesionaliz.
Trabajador 92	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 92	Operativo	7	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 93	Mando superior	KB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 93	Mando superior	KB1	CONFIANZA	SP@PC	08/03/2005	2	Presencial	Reunión de Directores Generales		Fortalec. Inst.
Trabajador 93	Mando superior	KB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 93	Mando superior	KB1	CONFIANZA	SP@PC	18/07/2005	20	En línea	Liderazgo (@ campus)	GE274130000000015	SPC
Trabajador 93	Mando superior	KB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 93	Mando superior	KB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 93	Mando superior	KB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 94	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	31/03/2005	4	Presencial	Inducción a la SEMARNAT		Inducción
Trabajador 94	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	29/06/2005	4	Presencial	Difusión y análisis del Código de Conducta		Fortalec. Inst.
Trabajador 94	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 94	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 95	Operativo	5	BASE	PO	24/10/2005	20	Presencial	CADIS, Plomería II		Profesionaliz.
Trabajador 95	Operativo	5	BASE	PO	14/11/2005	20	Presencial	CADIS, Mantenimiento de instalaciones eléctricas		Profesionaliz.
Trabajador 95	Operativo	5	BASE	PO	24/04/2006	20	Presencial	CADIS, Electricidad III		Profesionaliz.
Trabajador 95	Operativo	5	BASE	PO	15/05/2006	20	Presencial	CADIS, Plomería III		Profesionaliz.
Trabajador 95	Operativo	5	BASE	PO	19/06/2006	20	Presencial	CADIS, Cerrajería II		Profesionaliz.
Trabajador 95	Operativo	5	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 96	Operativo	5	BASE	PO	14/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 97	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 97	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	18/07/2005	20	En línea	Liderazgo (@ campus)	GE274130000000015	SPC
Trabajador 97	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 97	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 97	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 97	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	15/11/2006	40	Presencial	Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	TT274130001000025	SPC
Trabajador 97	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	21/07/2008	20	Presencial	Administración de recursos materiales		Actualización
Trabajador 97	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 97	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 98	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 99	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 99	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 99	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 99	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 99	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	08/11/2005	20	Presencial	Elaboración de resolución e informe circunstanciado		Actualización
Trabajador 99	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	08/11/2005	20	Presencial	Resolución de inconformidades		Actualización
Trabajador 99	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 99	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 99	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	26/03/2007	20	Presencial	Aplicación del nuevo reglamento de la Ley de Obras Públicas		Actualización
Trabajador 99	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	04/04/2008	12	Presencial	Proyecto de vida		Desarrollo
Trabajador 99	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	22/01/2009	20	Presencial	Aspectos relevantes en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios en el Sector Público		Actualización
Trabajador 99	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 99	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 99	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	07/06/2010	20	En línea	Liderazgo (@ campus)	GE274130000000015	SPC
Trabajador 99	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	21/06/2010	60	Presencial	Inglés Básico		Desarrollo
Trabajador 99	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	04/10/2010	60	Presencial	Inglés Intermedio		Desarrollo
Trabajador 99	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	04/11/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 100	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 100	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 100	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 100	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 100	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	23/10/2006	20	Presencial	Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	TT274130001000025	SPC
Trabajador 100	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2007	10	En línea	Lenguaje ciudadano	TT2741300017000011	SPC
Trabajador 100	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	07/07/2008	12	Presencial	Talleres de reutilización de materiales de desecho (papel y materiales varios) y Plática de concientización		Cultura amb.
Trabajador 100	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	28/07/2008	20	Presencial	Formación de instructores		Desarrollo
Trabajador 100	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 101	Operativo	7	BASE	PO	13/06/2005	10	Presencial	CADIS; Word Básico		Profesionaliz.
Trabajador 101	Operativo	7	BASE	PO	13/06/2005	10	Presencial	CADIS, Excel Básico		Profesionaliz.
Trabajador 101	Operativo	7	BASE	PO	11/07/2005	10	Presencial	CADIS, Power Point Básico		Profesionaliz.
Trabajador 101	Operativo	7	BASE	PO	28/07/2005	4	Presencial	Inducción a la SEMARNAT		Inducción

ANEXO G. DESGLOSE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LAS QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PERIODO 2005 - 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación

Denominación tesis	Grupo	Nivel	Nombra	Clasificación	Fecha	acionInt	Modalidad	Nom_Curso	codigo_capacidad	Finalidad
Trabajador 101	Operativo	7	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 101	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 101	Operativo	7	BASE	PO	03/06/2008	24	Presencial	Celebración de contratos y pedidos		Actualización
Trabajador 101	Operativo	7	BASE	PO	24/06/2008	24	Presencial	CADIS, Desarrollo integral de la salud		Profesionaliz.
Trabajador 101	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 101	Operativo	7	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 102	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 103	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 103	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 103	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	09/06/2005	5	Presencial	Cultura forestal		Cultura amb.
Trabajador 103	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 103	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 103	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	10/10/2005	5	Presencial	Creación de paginas WEB		Habil. Inform.
Trabajador 104	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 104	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 104	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	07/06/2005	6	Presencial	Tejido con envolturas metálicas		Cultura amb.
Trabajador 104	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 104	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 104	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	14/11/2005	10	Presencial	Power Point Básico		Habil. Inform.
Trabajador 104	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT274130001300045	SPC
Trabajador 104	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 104	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	16/10/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT274130000100065	SPC
Trabajador 104	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 104	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	27/05/2008	6	Presencial	Gimnasia cerebral		Desarrollo
Trabajador 104	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	07/07/2008	12	Presencial	Talleres de reutilización de materiales de desecho (papel y materiales varios) y Plática de concientización		Cultura amb.
Trabajador 104	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 104	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 104	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 104	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	15/07/2009	40	En línea	Nociones generales de la Administración Pública Federal	TT274130001300045	SPC
Trabajador 104	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	18/10/2010	20	Presencial	Autostima y mejoramiento de la imagen		Desarrollo
Trabajador 104	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	04/11/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 105	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 105	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	30/06/2005	4.5	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 105	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT274130001300045	SPC
Trabajador 105	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 105	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	17/02/2006	3	Presencial	Reunión de Asignación de Capacidades Técnicas Específicas por Puesto		SPC
Trabajador 105	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 105	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	15/06/2006	2	Presencial	Proceso de evaluación de CTE		SPC
Trabajador 105	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	13/11/2006	20	Presencial	Recursos Humanos - relaciones laborales, administración de personal y remuneraciones	TT274130000100075	SPC
Trabajador 105	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	14/03/2008	6	Presencial	Reunión de Enlaces de Capacitación		Actualización
Trabajador 105	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	30/04/2008	4	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 105	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	25/08/2008	18	Presencial	Normatividad para pagos de remuneraciones y prestaciones		Actualización
Trabajador 105	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 105	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 105	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	26/08/2009	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 105	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	15/03/2010	40	En línea	Nociones generales de la Administración Pública Federal	TT274130001300045	SPC
Trabajador 106	Operativo	5	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 107	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 108	Operativo	5	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 108	Operativo	5	BASE	PO	01/04/2007	120	Presencial	Preparación para el Examen Unico de Bachillerato ante CENEVAL grupo piloto		Super. Acad.
Trabajador 108	Operativo	5	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 108	Operativo	5	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 109	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	14/06/2007	4	Presencial	Inducción a la SEMARNAT		Inducción
Trabajador 109	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	14/06/2007	2	Presencial	Código de Ética		Inducción
Trabajador 109	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	15/06/2007	2	Presencial	Nociones básicas de la APF		Inducción
Trabajador 109	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	07/07/2008	12	Presencial	Talleres de reutilización de materiales de desecho (papel y materiales varios) y Plática de concientización		Cultura amb.
Trabajador 109	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	28/07/2008	20	Presencial	Formación de instructores		Desarrollo
Trabajador 109	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	10/11/2008	40	En línea	Nociones generales de la Administración Pública Federal	TT274130001300045	SPC
Trabajador 109	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 109	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 109	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.

ANEXO G. DESGLOSE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LAS QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PERIODO 2005 - 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación

Denominación tesis	Grupo	Nivel	Nombra	Clasificación	Fecha	acionInt	Modalidad	Nom_Curso	codigo_capacidad	Finalidad
Trabajador 109	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	26/08/2009	20	En línea	Negociación (@ campus)	GE274130000000025	SPC
Trabajador 109	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	19/04/2010	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 109	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	04/11/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 110	Operativo	7	BASE	PO	15/10/2007	15	Presencial	CADIS, Excel Básico		Profesionaliz.
Trabajador 111	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 112	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	31/05/2010	4	En línea	Inducción al Servicio Profesional de Carrera		Inducción
Trabajador 112	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	09/06/2010	40	En línea	Nociones generales de la Administración Pública Federal	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 112	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	18/10/2010	10	Presencial	Inducción a la SEMARNAT		Inducción
Trabajador 112	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	04/11/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 113	Operativo	7	BASE	PO	14/11/2005	20	Presencial	CADIS, Mantenimiento de instalaciones eléctricas		Profesionaliz.
Trabajador 114	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 114	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	16/10/2009	4	En línea	Inducción al Servicio Profesional de Carrera		Inducción
Trabajador 114	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	28/10/2009	20	Presencial	Elaboración de planes de estudio		SPC
Trabajador 115	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	18/07/2005	20	En línea	Liderazgo (@ campus)	GE274130000000015	SPC
Trabajador 115	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 115	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 115	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 116	Operativo	7	CONFIANZA	PO	23/06/2006	4	Presencial	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 116	Operativo	7	CONFIANZA	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 117	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 117	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 117	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 117	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	28/09/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT2741300001000065	SPC
Trabajador 117	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	23/10/2006	20	Presencial	Control, evaluación y apoyo al buen gobierno	TT2741300013000025	SPC
Trabajador 117	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	05/09/2007	20	Presencial	Transparencia y acceso a la información		Equidad
Trabajador 117	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	07/07/2008	12	Presencial	Talleres de reutilización de materiales de desecho (papel y materiales varios) y Plástica de concientización		Cultura amb.
Trabajador 117	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	28/07/2008	24	Presencial	Planeación estratégica		Desarrollo
Trabajador 117	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	04/12/2008	18	Presencial	Cultivemos un ambiente donde todos podamos recoger frutos		Cultura amb.
Trabajador 117	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 117	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 117	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	25/03/2009	17	Presencial	Transparencia y acceso a la información pública gubernamental		Equidad
Trabajador 117	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	28/10/2009	20	Presencial	Elaboración de planes de estudio		SPC
Trabajador 117	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	15/03/2010	40	En línea	Nociones generales de la Administración Pública Federal	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 117	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	12/05/2010	18	Presencial	Transparencia y acceso a la información pública gubernamental		Equidad
Trabajador 118	Operativo	6	BASE	PO	11/11/2009	4	En línea	Cómputo en línea: Excel básico.		Habil. Inform.
Trabajador 118	Operativo	6	BASE	PO	05/04/2010	180	Presencial	Preparación para el Examen Acuerdo 286, Grupo VI		SPC
Trabajador 119	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 120	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	04/12/2008	18	Presencial	Cultivemos un ambiente donde todos podamos recoger frutos		Cultura amb.
Trabajador 120	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 120	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	22/10/2009	4		Sensibilización en Género		Equidad
Trabajador 121	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	06/11/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT2741300001000065	SPC
Trabajador 121	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 121	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	26/08/2009	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 122	Operativo	7	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 123	Operativo	7	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 123	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 124	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 124	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 124	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 124	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 124	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	22/06/2006	9	Presencial	Lenguaje ciudadano	TT2741300017000011	SPC
Trabajador 124	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	28/09/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT2741300001000065	SPC
Trabajador 124	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 124	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	26/08/2009	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 124	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	26/07/2010	20	Presencial	Trabajo en equipo	GE274130000000045	SPC
Trabajador 124	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	02/08/2010	20	Presencial	Orientación a resultados	GE274130000000035	SPC
Trabajador 125	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 126	Operativo	6	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 127	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 127	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 128	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 128	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 128	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	10/10/2005	5	Presencial	Creación de paginas WEB		Habil. Inform.
Trabajador 128	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 128	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 129	Operativo	6	BASE	PO	31/03/2005	4	Presencial	Inducción a la SEMARNAT		Inducción

ANEXO G. DESGLOSE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LAS QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PERIODO 2005 - 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación

Denominación tesis	Grupo	Nivel	Nombra	Clasificación	Fecha	acionInt	Modalidad	Nom_Curso	codigo_capacidad	Finalidad
Trabajador 129	Operativo	6	BASE	PO	14/11/2005	20	Presencial	CADIS, Mantenimiento de instalaciones eléctricas		Profesionaliz.
Trabajador 129	Operativo	6	BASE	PO	21/11/2005	20	Presencial	CADIS, Cerrajería		Profesionaliz.
Trabajador 129	Operativo	6	BASE	PO	24/04/2006	20	Presencial	CADIS, Electricidad III		Profesionaliz.
Trabajador 129	Operativo	6	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 130	Operativo	6	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 130	Operativo	6	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 131	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC 34	25/06/2008	22	Presencial	Transparencia y acceso a la información pública gubernamental		Equidad
Trabajador 131	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC 34	04/12/2008	18	Presencial	Cultivemos un ambiente donde todos podamos recoger frutos		Cultura amb.
Trabajador 131	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC 34	04/11/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 132	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC 34	07/07/2008	12	Presencial	CADIS, AutoCAD		Profesionaliz.
Trabajador 133	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 133	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 133	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 133	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	04/12/2006	20	Presencial	Aplicación de los sistemas de gestión de calidad y mejora continua en la gestión ambiental	TE1610000051000015	SPC
Trabajador 133	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 133	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 134	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 134	Operativo	7	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 135	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 135	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 135	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 135	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 135	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 135	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	28/09/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT2741300001000065	SPC
Trabajador 135	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 135	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 135	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	02/08/2010	20	Presencial	Orientación a resultados	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 135	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	04/11/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 136	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 136	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 136	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 136	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 136	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	10/10/2005	5	Presencial	Creación de paginas WEB		Habil. Inform.
Trabajador 136	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 136	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	28/09/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT2741300001000065	SPC
Trabajador 136	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	23/10/2006	20	Presencial	Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	TT2741300001000025	SPC
Trabajador 136	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 137	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 137	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 137	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 137	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 137	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 137	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 137	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	05/11/2007	15	Presencial	CADIS, Programación neurolingüística		Profesionaliz.
Trabajador 138	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 139	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 139	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	30/06/2005	4.5	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 139	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	18/07/2005	20	En línea	Negociación (@ campus)	GE2741300000000025	SPC
Trabajador 139	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	17/02/2006	3	Presencial	Reunión de Asignación de Capacidades Técnicas Específicas por Puesto		SPC
Trabajador 139	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 140	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 140	Operativo	7	BASE	PO	07/07/2008	12	Presencial	Talleres de reutilización de materiales de desecho (papel y materiales varios) y Plática de concientización		Cultura amb.
Trabajador 140	Operativo	7	BASE	PO	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 140	Operativo	7	BASE	PO	27/09/2010	20	Presencial	Redacción de informes ejecutivos		Desarrollo
Trabajador 141	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 142	Mando medio	OC2	CONFIANZA	SPC P	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 142	Mando medio	OC2	CONFIANZA	SPC P	28/09/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT2741300001000065	SPC
Trabajador 142	Mando medio	OC2	CONFIANZA	SPC P	15/11/2006	40	Presencial	Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	TT2741300001000025	SPC
Trabajador 142	Mando medio	OC2	CONFIANZA	SPC P	16/10/2008	40	En línea	Nociones generales de la Administración Pública Federal	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 142	Mando medio	OC2	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 142	Mando medio	OC2	CONFIANZA	SPC P	05/10/2009	36	Presencial	La palabra, excelencia en comunicación		Desarrollo
Trabajador 142	Mando medio	OC2	CONFIANZA	SPC P	28/10/2009	20	Presencial	Elaboración de planes de estudio		SPC
Trabajador 142	Mando medio	OC2	CONFIANZA	SPC P	04/11/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.

ANEXO G. DESGLOSE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LAS QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PERIODO 2005 - 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación

Denominación tesis	Grupo	Nivel	Nombra	Clasificación	Fecha	acionInt	Modalidad	Nom_Curso	codigo_capacidad	Finalidad
Trabajador 143	Operativo	6	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 144	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 144	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 145	Operativo	6	BASE	PO	25/05/2007	8	Presencial	Primeros auxilios		P. Civil
Trabajador 145	Operativo	6	BASE	PO	04/08/2008	20	Presencial	Proyecto de Vida		Desarrollo
Trabajador 145	Operativo	6	BASE	PO	25/08/2008	20	Presencial	Proyecto de vida - Módulo III		Desarrollo
Trabajador 146	Operativo	6	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 147	Operativo	6	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 147	Operativo	6	BASE	PO	03/06/2008	24	Presencial	Celebración de contratos y pedidos		Actualización
Trabajador 147	Operativo	6	BASE	PO	22/01/2009	20	Presencial	Aspectos relevantes en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios en el Sector Público		Actualización
Trabajador 147	Operativo	6	BASE	PO	20/07/2010	40	En línea	Nociones generales de la Administración Pública Federal	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 148	Operativo	11	CONFIANZA	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 149	Operativo	7	BASE	PO	14/11/2005	20	Presencial	CADIS, Mantenimiento de instalaciones eléctricas		Profesionaliz.
Trabajador 149	Operativo	7	BASE	PO	21/11/2005	20	Presencial	CADIS, Cerrajería		Profesionaliz.
Trabajador 149	Operativo	7	BASE	PO	24/04/2006	20	Presencial	CADIS, Electricidad III		Profesionaliz.
Trabajador 149	Operativo	7	BASE	PO	15/05/2006	20	Presencial	CADIS, Plomería III		Profesionaliz.
Trabajador 150	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 151	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 151	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	14/11/2005	10	Presencial	Power Point Básico		Habil. Inform.
Trabajador 151	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 151	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 151	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	16/10/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT2741300001000065	SPC
Trabajador 151	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 152	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 152	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 152	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 152	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 152	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 152	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	09/06/2008	30	Presencial	Vivienda ecológica		Cultura amb.
Trabajador 152	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	11/06/2008	24	Presencial	Huertos de azotea		Cultura amb.
Trabajador 152	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	23/06/2008	20	Presencial	Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	TT2741300001000025	SPC
Trabajador 152	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 152	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 152	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	19/07/2010	20		Gestión sobre materiales peligrosos, administración de riesgos y remediación de sitios contaminados		Actualización
Trabajador 152	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	28/10/2010	20	Presencial	Huertos de azotea		Cultura amb.
Trabajador 153	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 153	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 153	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 153	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 153	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 153	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 153	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 153	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	28/09/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT2741300001000065	SPC
Trabajador 153	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	23/10/2006	20	Presencial	Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	TT2741300001000025	SPC
Trabajador 153	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	22/01/2009	20	Presencial	Aspectos relevantes en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios en el Sector Público		Actualización
Trabajador 153	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 153	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 153	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 153	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	11/10/2010	20		Word básico		Habil. Inform.
Trabajador 154	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 154	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 154	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 154	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	24/10/2005	20	Presencial	CADIS, Plomería II		Profesionaliz.
Trabajador 154	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	14/11/2005	20	Presencial	CADIS, Mantenimiento de instalaciones eléctricas		Profesionaliz.
Trabajador 154	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	21/11/2005	20	Presencial	CADIS, Cerrajería		Profesionaliz.
Trabajador 154	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 154	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 154	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	24/04/2006	20	Presencial	CADIS, Electricidad III		Profesionaliz.
Trabajador 154	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	15/05/2006	20	Presencial	CADIS, Plomería III		Profesionaliz.
Trabajador 154	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	24/05/2006	4	Presencial	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 154	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	19/06/2006	20	Presencial	CADIS, Cerrajería II		Profesionaliz.
Trabajador 154	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	16/10/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT2741300001000065	SPC
Trabajador 154	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	23/06/2008	20	Presencial	Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios	TT2741300001000025	SPC

ANEXO G. DESGLOSE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LAS QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PERIODO 2005 - 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación

Denominación tesis	Grupo	Nivel	Nombra	Clasificación	Fecha	acionInt	Modalidad	Nom_Curso	codigo_capacidad	Finalidad
Trabajador 154	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 154	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 154	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	04/11/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 155	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 155	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	07/06/2005	6	Presencial	Tejido con envolturas metálicas		Cultura amb.
Trabajador 155	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	29/05/2006	15	Presencial	CADIS, Ortografía		Profesionaliz.
Trabajador 155	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	05/06/2006	10	Presencial	Taller de papel reciclado		Cultura amb.
Trabajador 155	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	22/06/2006	9	Presencial	Lenguaje ciudadano	TT2741300017000011	SPC
Trabajador 155	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	04/12/2006	20	Presencial	Aplicación de los sistemas de gestión de calidad y mejora continua en la gestión ambiental	TE161000051000015	SPC
Trabajador 155	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	29/05/2008	18	Presencial	Aplicación de los sistemas de gestión de calidad y mejora continua en la gestión ambiental	TE161000051000015	SPC
Trabajador 155	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	07/07/2008	12	Presencial	Talleres de reutilización de materiales de desecho (papel y materiales varios) y Plática de concientización		Cultura amb.
Trabajador 155	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 155	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 155	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	02/08/2010	20	Presencial	Orientación a resultados	GE274130000000035	SPC
Trabajador 155	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	18/10/2010	20	Presencial	Autoestima y mejoramiento de la imagen		Desarrollo
Trabajador 156	Operativo	5	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 156	Operativo	5	BASE	PO	19/06/2006	20	Presencial	CADIS, Ortografía		Profesionaliz.
Trabajador 156	Operativo	5	BASE	PO	31/07/2006	30	Presencial	Redacción moderna		Desarrollo
Trabajador 156	Operativo	5	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 156	Operativo	5	BASE	PO	26/08/2010	20		Administración de la calidad del aire		Cultura amb.
Trabajador 157	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 157	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	24/10/2005	20	Presencial	CADIS, Plomería II		Profesionaliz.
Trabajador 157	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	14/11/2005	20	Presencial	CADIS, Mantenimiento de instalaciones eléctricas		Profesionaliz.
Trabajador 157	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	06/11/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT274130001000065	SPC
Trabajador 157	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	26/08/2009	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 157	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	26/07/2010	20	Presencial	Trabajo en equipo	GE274130000000045	SPC
Trabajador 158	Operativo	6	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 159	Operativo	7	CONFIANZA	PO	24/10/2005	20	Presencial	CADIS, Plomería II		Profesionaliz.
Trabajador 159	Operativo	7	CONFIANZA	PO	21/11/2005	20	Presencial	CADIS, Cerrajería		Profesionaliz.
Trabajador 159	Operativo	7	CONFIANZA	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 159	Operativo	7	CONFIANZA	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 160	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 160	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 160	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 160	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 160	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 160	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 160	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	28/09/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT274130001000065	SPC
Trabajador 160	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	26/03/2007	20	Presencial	Aplicación del nuevo reglamento de la Ley de Obras Públicas		Actualización
Trabajador 160	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 161	Mando superior	KB1	CONFIANZA	SPCT C	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 161	Mando superior	KB1	CONFIANZA	SPCT C	04/11/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 162	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 162	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	16/10/2009	4	En línea	Inducción al Servicio Profesional de Carrera		Inducción
Trabajador 162	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	28/10/2009	20	Presencial	Elaboración de planes de estudio		SPC
Trabajador 163	Operativo	7	BASE	PO	24/10/2005	20	Presencial	CADIS, Plomería II		Profesionaliz.
Trabajador 163	Operativo	7	BASE	PO	14/11/2005	20	Presencial	CADIS, Mantenimiento de instalaciones eléctricas		Profesionaliz.
Trabajador 163	Operativo	7	BASE	PO	21/11/2005	20	Presencial	CADIS, Cerrajería		Profesionaliz.
Trabajador 163	Operativo	7	BASE	PO	24/04/2006	20	Presencial	CADIS, Electricidad III		Profesionaliz.
Trabajador 163	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 163	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 164	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 164	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 164	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/01/2006	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 164	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 164	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	06/11/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT274130001000065	SPC
Trabajador 164	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	04/06/2007	8	Presencial	Curso taller para capacitadores en la Ley del ISSSTE		Actualización
Trabajador 164	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	09/06/2008	40	Presencial	Programación y presupuesto	TT2741300018000015	SPC
Trabajador 165	Operativo	7	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 165	Operativo	7	BASE	PO	07/07/2008	12	Presencial	Talleres de reutilización de materiales de desecho (papel y materiales varios) y Plática de concientización		Cultura amb.
Trabajador 165	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 165	Operativo	7	BASE	PO	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.

ANEXO G. DESGLOSE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LAS QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PERIODO 2005 - 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación

Denominación tesis	Grupo	Nivel	Nombra	Clasificación	Fecha	acionInt	Modalidad	Nom_Curso	codigo_capacidad	Finalidad
Trabajador 166	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 166	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	18/07/2005	20	En línea	Liderazgo (@ campus)	GE274130000000015	SPC
Trabajador 166	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 166	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 166	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 167	Operativo	6	BASE	PO	02/06/2008	50	Presencial	Inglés Básico		Desarrollo
Trabajador 167	Operativo	6	BASE	PO	02/06/2008	50	Presencial	Inglés Básico		Desarrollo
Trabajador 167	Operativo	6	BASE	PO	07/07/2008	12	Presencial	Talleres de reutilización de materiales de desecho (papel y materiales varios) y Plática de concientización		Cultura amb.
Trabajador 167	Operativo	6	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 167	Operativo	6	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 168	Operativo	6	BASE	PO	29/06/2005	4	Presencial	Difusión y análisis del Código de Conducta		Fortalec. Inst.
Trabajador 168	Operativo	6	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 168	Operativo	6	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 168	Operativo	6	BASE	PO	10/11/2009	4	En línea	Cómputo en línea. Excel 2003 Básico		Habil. Inform.
Trabajador 169	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	17/04/2007	4	Presencial	Inducción a la SEMARNAT		Inducción
Trabajador 169	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	17/04/2007	1	Presencial	Aspectos específicos del puesto		Inducción
Trabajador 169	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	17/04/2007	4	Presencial	Código de Ética		Inducción
Trabajador 169	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	17/04/2007	1	Presencial	Introducción básica al Servicio Profesional de Carrera		Inducción
Trabajador 169	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	18/04/2007	4	Presencial	Código de Conducta		Inducción
Trabajador 169	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	18/04/2007	2	Presencial	Nociones básicas de la APF		Inducción
Trabajador 170	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPCT 7	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 170	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPCT 7	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 170	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPCT 7	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 170	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 170	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPCT 7	12/05/2006	4	Presencial	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 170	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPCT 7	09/10/2006	20	Presencial	Aplicación de los sistemas de gestión de calidad y mejora continua en la gestión ambiental	TE161000051000015	SPC
Trabajador 170	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPCT 7	16/06/2008	12	Presencial	Manejo de estrés		Desarrollo
Trabajador 170	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPCT 7	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 170	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPCT 7	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 170	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPCT 7	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 171	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 171	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	10/10/2005	5	Presencial	Creación de paginas WEB		Habil. Inform.
Trabajador 172	HONORARIOS	HH	HONORARIOS	HH	01/07/2007	14	En línea	Transparencia y acceso a la información		Equidad
Trabajador 172	HONORARIOS	HH	HONORARIOS	HH	15/08/2007	4	Presencial	Inducción a la SEMARNAT		Inducción
Trabajador 172	HONORARIOS	HH	HONORARIOS	HH	15/08/2007	3	Presencial	Código de Conducta		Inducción
Trabajador 172	HONORARIOS	HH	HONORARIOS	HH	16/08/2007	2	Presencial	Introducción básica al Servicio Profesional de Carrera		Inducción
Trabajador 172	HONORARIOS	HH	HONORARIOS	HH	16/08/2007	2	Presencial	Aspectos específicos del puesto		Inducción
Trabajador 172	HONORARIOS	HH	HONORARIOS	HH	16/08/2007	2	Presencial	Nociones básicas de la APF		Inducción
Trabajador 172	HONORARIOS	HH	HONORARIOS	HH	05/08/2008	12	Presencial	Bases de datos		Habil. Inform.
Trabajador 172	HONORARIOS	HH	HONORARIOS	HH	22/01/2009	20	Presencial	Aspectos relevantes en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios en el Sector Público		Actualización
Trabajador 172	HONORARIOS	HH	HONORARIOS	HH	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 172	HONORARIOS	HH	HONORARIOS	HH	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 173	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 173	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	08/03/2005	3	Presencial	Género y violencia hacia las mujeres		Equidad
Trabajador 173	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 173	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	09/06/2005	5	Presencial	Cultura forestal		Cultura amb.
Trabajador 173	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	28/06/2005	4.5	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 173	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE274130000000045	SPC
Trabajador 173	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 173	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 173	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	04/06/2007	8	Presencial	Curso taller para capacitadores en la Ley del ISSSTE		Actualización
Trabajador 173	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	01/07/2007	14	En línea	Transparencia y acceso a la información		Equidad
Trabajador 173	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	05/09/2007	20	Presencial	Transparencia y acceso a la información		Equidad
Trabajador 174	Mando medio	NB1	CONFIANZA	N	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE274130000000055	SPC
Trabajador 174	Mando medio	NB1	CONFIANZA	N	11/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 174	Mando medio	NB1	CONFIANZA	N	01/01/2006	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE274130000000035	SPC
Trabajador 174	Mando medio	NB1	CONFIANZA	N	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 174	Mando medio	NB1	CONFIANZA	N	24/05/2006	4	Presencial	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 174	Mando medio	NB1	CONFIANZA	N	28/09/2006	40	Presencial	Servicios generales	TT2741300001000065	SPC
Trabajador 174	Mando medio	NB1	CONFIANZA	N	13/11/2006	20	Presencial	Recursos Humanos - relaciones laborales, administración de personal y remuneraciones	TT2741300001000075	SPC
Trabajador 174	Mando medio	NB1	CONFIANZA	N	20/04/2007	8	Presencial	Evacuación de inmuebles		P. Civil
Trabajador 174	Mando medio	NB1	CONFIANZA	N	27/07/2007	8	Presencial	Rescate en estructuras colapsadas intermedio		P. Civil

ANEXO G. DESGLOSE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LAS QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PERIODO 2005 - 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación

Denominación tesis	Grupo	Nivel	Nombra	Clasificación	Fecha	acionInt	Modalidad	Nom_Curso	codigo_capacidad	Finalidad
Trabajador 174	Mando medio	NB1	CONFIANZA	N	24/08/2007	8		Primeros auxilios Intermedio		P. Civil
Trabajador 175	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2005	20	En línea	Visión estratégica (@ campus)	GE2741300000000055	SPC
Trabajador 175	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/05/2005	20	En línea	Orientación a resultados (@ campus)	GE2741300000000035	SPC
Trabajador 175	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	15/07/2005	2	Presencial	Despliegue de metas individuales de desempeño		SPC
Trabajador 175	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	18/07/2005	20	En línea	Trabajo en equipo (@ campus)	GE2741300000000045	SPC
Trabajador 175	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/01/2006	20	En línea	Introducción a la Administración Pública Federal (@ campus)	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 175	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 175	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	26/03/2007	20	Presencial	Aplicación del nuevo reglamento de la Ley de Obras Públicas		Actualización
Trabajador 175	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 175	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/07/2007	14	En línea	Transparencia y acceso a la información		Equidad
Trabajador 175	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	03/06/2008	24	Presencial	Celebración de contratos y pedidos		Actualización
Trabajador 175	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	21/07/2008	20	Presencial	Administración de recursos materiales		Actualización
Trabajador 175	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	22/01/2009	20	Presencial	Aspectos relevantes en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios en el Sector Público		Actualización
Trabajador 175	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 175	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 175	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 175	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	20/07/2010	40	En línea	Nociones generales de la Administración Pública Federal	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 175	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	31/08/2010	20	Presencial	Aspectos económicos para el fomento ambiental		Actualización
Trabajador 175	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	07/09/2010	20	Presencial	Adquisición de bienes muebles y adjudicación de servicios		Actualización
Trabajador 176	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 176	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 176	Operativo	7	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 177	Operativo	7	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 177	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 177	Operativo	7	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 178	Operativo	6	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 178	Operativo	6	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 178	Operativo	6	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 179	Operativo	5	BASE	PO	07/06/2005	6	Presencial	Tejido con envolturas metálicas		Cultura amb.
Trabajador 179	Operativo	5	BASE	PO	26/09/2005	20	Presencial	CADIS, Access básico		Profesionaliz.
Trabajador 179	Operativo	5	BASE	PO	21/02/2006	20	Presencial	CADIS, SQL		Profesionaliz.
Trabajador 179	Operativo	5	BASE	PO	27/03/2006	20	Presencial	CADIS, SQL Intermedio		Profesionaliz.
Trabajador 179	Operativo	5	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 179	Operativo	5	BASE	PO	07/02/2007	20	Presencial	CADIS, Elaboración y control de documentos		Profesionaliz.
Trabajador 179	Operativo	5	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 179	Operativo	5	BASE	PO	03/09/2007	20	Presencial	CADIS, Excelencia en el servicio		Profesionaliz.
Trabajador 179	Operativo	5	BASE	PO	12/03/2008	160	Presencial	Preparación para el Examen Acuerdo 286, Grupo I		Super. Acad.
Trabajador 180	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPCT C	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 180	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPCT C	01/01/2007	10	En línea	Lenguaje ciudadano	TT2741300017000011	SPC
Trabajador 180	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPCT C	01/06/2009	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 181	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	22/01/2009	20	Presencial	Aspectos relevantes en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios en el Sector Público		Actualización
Trabajador 181	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 181	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 181	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	16/10/2009	4	En línea	Inducción al Servicio Profesional de Carrera		Inducción
Trabajador 181	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	12/10/2010	20	Presencial	Mejora del clima laboral		Actualización
Trabajador 181	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	04/11/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 181	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	08/11/2010	20	Presencial	Word Avanzado		Habil. Inform.
Trabajador 182	Operativo	6	BASE	PO	07/07/2008	12	Presencial	Talleres de reutilización de materiales de desecho (papel y materiales varios) y Plática de concientización		Cultura amb.
Trabajador 182	Operativo	6	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 183	Operativo	7	BASE	PO	24/10/2005	20	Presencial	CADIS, Plomería II		Profesionaliz.
Trabajador 183	Operativo	7	BASE	PO	14/11/2005	20	Presencial	CADIS, Mantenimiento de instalaciones eléctricas		Profesionaliz.
Trabajador 183	Operativo	7	BASE	PO	21/11/2005	20	Presencial	CADIS, Cerrajería		Profesionaliz.
Trabajador 183	Operativo	7	BASE	PO	24/04/2006	20	Presencial	CADIS, Electricidad III		Profesionaliz.
Trabajador 183	Operativo	7	BASE	PO	15/05/2006	20	Presencial	CADIS, Plomería III		Profesionaliz.
Trabajador 183	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2006	20	Presencial	CADIS, Cerrajería II		Profesionaliz.
Trabajador 183	Operativo	7	BASE	PO	04/09/2006	20	Presencial	CADIS, Administración del tiempo		Profesionaliz.
Trabajador 183	Operativo	7	BASE	PO	02/10/2006	20	Presencial	CADIS; Comunicación y relaciones inter-personales		Profesionaliz.
Trabajador 183	Operativo	7	BASE	PO	19/06/2007	3	Presencial	Conferencia Nueva Ley del ISSSTE		Laboral
Trabajador 183	Operativo	7	BASE	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 183	Operativo	7	BASE	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	19/06/2006	20	Presencial	CADIS, Control presupuestal		Profesionaliz.
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	05/11/2007	15	Presencial	CADIS, Programación neurolingüística		Profesionaliz.
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	11/03/2008	160	Presencial	Preparación para el Examen Acuerdo 286, Grupo III		Super. Acad.

ANEXO G. DESGLOSE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LAS QUE PARTICIPÓ EL PERSONAL DE DGRMIS EN EL PERIODO 2005 - 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación

Denominación tesis	Grupo	Nivel	Nombra	Clasificación	Fecha	acionInt	Modalidad	Nom_Curso	codigo_capacidad	Finalidad
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	16/06/2008	20	Presencial	Lenguaje claro		Desarrollo
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	26/06/2008	20	Presencial	Claridad, concisión y sencillez		Desarrollo
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	03/02/2009	6	Presencial	Mi compromiso con la SEMARNAT		Fortalec. Inst.
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	09/03/2009	6	Presencial	Pensamiento mental sistémico		Fortalec. Inst.
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	10/11/2009	4	En línea	Cómputo en línea. Excel 2003 Básico		Habil. Inform.
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	10/11/2009	5	En línea	Cómputo en línea. Excel 2003 Avanzado		Habil. Inform.
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	10/11/2009	6	En línea	Cómputo en Línea: Windows Vista		Habil. Inform.
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	21/06/2010	60	Presencial	Inglés Básico		Desarrollo
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	20/07/2010	20	Presencial	Principios y conceptos fundamentales aplicados a la gestión ambiental		Desarrollo
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	20/07/2010	40	En línea	Nociones generales de la Administración Pública Federal	TT2741300013000045	SPC
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	16/08/2010	20	Presencial	Calidad de servicio al cliente		Fortalec. Inst.
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	18/08/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	31/08/2010	20	Presencial	Aspectos económicos para el fomento ambiental		Actualización
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	07/09/2010	20	Presencial	Adquisición de bienes muebles y adjudicación de servicios		Actualización
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	21/09/2010	20	Presencial	Hidroponía		Cultura amb.
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	19/10/2010	20	Presencial	Outlook		Habil. Inform.
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	18/08/2010	40	En línea	Cambio climático: ciencia, evidencia y acciones		Cultura amb.
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	31/08/2010	20	Presencial	Formulación, análisis y evaluación de proyectos		Desarrollo
Trabajador 184	Operativo	8	CONFIANZA	PO	04/10/2010	20	Presencial	Inteligencia emocional		Desarrollo
Trabajador 185	Operativo	7	BASE	PO	01/05/2006	3	En línea	ABC de los servidores públicos en relación con las elecciones		Fortalec. Inst.
Trabajador 186	Operativo	6	BASE	PO	05/07/2010	60	Presencial	Inglés Intermedio		Desarrollo

**ANEXO H. NÚMERO DE EVENTOS Y DE HORAS CURSADAS POR AÑO DEL PERSONAL DE DGRMIS CAPACITADO EN EL PERIODO 2005 - 2010
Y STATUS EN ENERO DE 2011 (Ordenado por enlaces, mandos y operativos)**

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación y Nómina 02 de 2011

enominación	Tes	2010	Código	Grupo	Nivel	Nombramiento	Clasificación	Sexo	Edad	Status	Número de cursos tomados por año						Horas de capacitación cursadas por año						
											2005	2006	2007	2008	2009	2010	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Trabajadora 180		0	CF21891	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPCT C	M	34	Activa	0	1	1	0	1	0	0	3	10	0	3	0	
Trabajadora 155		40	CF21864	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	M	45	Activa	2	4	0	2	2	2	26	54	0	30	12	40	
Trabajadora 121		0	CF21865	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	M	48	Activa	0	1	0	0	2	0	0	40	0	0	26	0	
Trabajadora 104		60	CF21899	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	M	50	Activa	6	3	1	2	4	2	78	63	3	18	55	60	
Trabajador 157		20	CF21866	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	H	38	Activo	3	1	0	0	1	1	60	40	0	0	20	20	
Trabajador 72		60	CF21865	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPCT 7	H	39	Activo	3	4	1	0	3	2	60	100	3	0	15	60	
Trabajador 66		40	CF21865	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	H	42	Activo	4	2	0	0	4	2	62	23	0	0	35	40	
Trabajador 1		0	CF21864	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC 34	H	44	Activo	4	4	1	0	3	0	62	103	3	0	15	0	
Trabajador 133		0	CF21864	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	H	47	Activo	2	2	0	0	2	0	22	23	0	0	12	0	
Trabajador 124		40	CF21865	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC P	H	48	Activo	0	6	0	0	2	2	0	109	0	0	26	40	
Trabajador 136		0	CF21864	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	H	50	Activo	5	3	0	0	1	0	67	80	0	0	6	0	
Trabajador 154		40	CF21866	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SPC P	H	50	Activo	6	7	0	1	3	1	102	144	0	20	12	40	
Trabajador 47		40	CF21864	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPCT 7	H	55	Activo	4	3	0	0	3	1	62	45	0	0	15	40	
Trabajador 45		60	CF21864	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	H	56	Activo	4	3	0	0	4	2	62	43	0	0	25	60	
Trabajador 74		0	CF21864	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SPC P	H	56	Activo	4	3	0	1	2	0	65	63	0	12	12	0	
Trabajador 51	Baja		CF21864	Enlace	PQ3	CONFIANZA	SP@PC	H	36	Baja	0	1		Baja	Baja	Baja	0	3	Baja	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 105		40	CF21891	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	H	38	Baja	2	6	0	3	3	1	24.5	68	0	28	29	40	
Trabajador 151	Baja		CF21891	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPC P	H	42	Baja	2	3	0	0	1	Baja	30	63	0	0	6	Baja	
Trabajador 3	Baja		CF21866	Enlace	PQ1	CONFIANZA	SP@PC	H	49	Baja	4	1		Baja	Baja	Baja	80	3	Baja	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 79	Baja		CF21865	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SP@PC	H	49	Baja	4	3		Baja	Baja	Baja	62	43	Baja	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 88	Baja		CF21899	Enlace	PA1	CONFIANZA	SPC P	H	51	Baja	2	3	0	0	3	Baja	40	100	0	0	15	Baja	
Trabajador 170	Baja		CF21891	Enlace	PA3	CONFIANZA	SPCT 7	H	74	Baja	3	3	0	1	3	Baja	42	44	0	12	15	Baja	
Trabajadora 40	Baja		CF21865	Enlace	PQ2	CONFIANZA	SPC 34	M	35	Baja				NUEVO	2	Baja				Nuevo	26	Baja	
Trabajadora 56	Baja		CF21891	Enlace	PA3	CONFIANZA	SP@PC	M	37	Baja	4	5	1		Baja	Baja	62	95	20	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 172		0	HHPA309	HONORARIOS	HH	HONORARIOS	HH	H	71	cambio adscr.		nuevo	6	1	3	0		nuevo		27	12	32	0
Trabajadora 52		45	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	M	31	Activa				Nuevo	4	3				Nuevo	19	45	
Trabajadora 117		58	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	M	49	Activa	1	4	1	3	4	2	2	100	20	54	49	58	
Trabajadora 175		80	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	M	50	Activa	4	2	3	2	4	3	62	22	37	44	35	80	
Trabajadora 57		14	CFMB001	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPC 34	M	51	Activa	3	4	0	1	4	2	42	63	0	40	35	14	
Trabajadora 58		0	CFMB001	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	M	54	Activa			nuevo	1	1	0			nuevo		18	6	0
Trabajadora 120		0	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	M	54	Activa			nuevo	1	2	0			nuevo		18	10	0
Trabajador 48		40	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	H	32	Activo				nuevo	5	1				nuevo		63	40
Trabajador 102		0	CFMB001	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPC P	H	34	Activo				nuevo	1	0				nuevo		6	0
Trabajador 7		20	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	H	34	Activo					nuevo	1				nuevo		20	
Trabajador 99		180	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	H	36	Activo	6	2	1	1	3	4	102	23	20	12	32	180	
Trabajador 114		0	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	H	41	Activo				nuevo	3	0				nuevo		30	0
Trabajador 8		20	CFOB002	Mando medio	OB2	CONFIANZA	SPCT 7	H	47	Activo	3	8	2	4	3	1	42	195	14	70	15	20	
Trabajador 84		120	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	H	47	Activo	4	3	1	2	3	4	65	63	20	44	15	120	
Trabajador 112		94	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	H	48	Activo					nuevo	4				nuevo		94	
Trabajador 89		40	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	H	50	Activo	3	5	0	0	3	1	27	120	0	0	29	40	
Trabajador 109		60	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	H	50	Activo		nuevo	3	3	4	2		nuevo	8	72	35	60	
Trabajador 153		20	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	H	50	Activo	3	6	0	0	4	1	60	123	0	0	35	20	
Trabajador 16		0	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	H	51	Activo				Nuevo	2	0				Nuevo		26	0
Trabajador 127		0	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	H	52	Activo				nuevo	2	0				nuevo		12	0
Trabajador 162		0	CFMB001	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	H	53	Activo			nuevo	0	3	0			nuevo		0	30	0
Trabajador 135		60	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	H	54	Activo	3	3	0	0	2	2	60	63	0	0	12	60	
Trabajador 31		80	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	H	55	Activo	5	4	0	0	3	2	51	103	0	0	32	80	
Trabajador 62		0	CFMB001	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	H	56	Activo				nuevo	3	0				nuevo		46	0
Trabajador 152		40	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	H	56	Activo	3	2	0	3	2	2	60	23	0	74	12	40	
Trabajador 174	incapacida		CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	N	H	56	Activo	2	5	3	incapacida	incapacida	incapacida	22	104	24	incapacida	incapacida	incapacida	
Trabajador 142		40	CFOC002	Mando medio	OC2	CONFIANZA	SPC P	H	57	Activo	1	2	0	1	3	1	2	80	0	40	62	40	
Trabajador 12		0	CFNC003	Mando medio	NC3	CONFIANZA	SPCT C	H	59	Activo				Nuevo	1	0				Nuevo		6	0
Trabajador 100		0	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	H	59	Activo	3	2	1	2	1	0	42	40	10	32	6	0	
Trabajador 42		40	CFMB001	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT C	H	67	Activo	0	6	0	0	3	1	0	13	0	0	32	40	
Trabajador 169	Baja		CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	H	31	Baja		nuevo	6		Baja	Baja	Baja	nuevo		16	Baja	Baja	Baja
Trabajador 128	Baja		CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	H	33	Baja	3	2		Baja	Baja	Baja	45	23	baja	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 26	Baja		CFMB001	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPCT 7	H	37	Baja	3	3		Baja	Baja	Baja	44.5	26	baja	Baja	Baja	Baja	

**ANEXO H. NÚMERO DE EVENTOS Y DE HORAS CURSADAS POR AÑO DEL PERSONAL DE DGRMIS CAPACITADO EN EL PERIODO 2005 - 2010
Y STATUS EN ENERO DE 2011 (Ordenado por enlaces, mandos y operativos)**

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación y Nómina 02 de 2011

Nominación	2010	Código	Grupo	Nivel	Nombramiento	Clasificación	Sexo	Edad	Status	Número de cursos tomados por año						Horas de capacitación cursadas por año						
										2005	2006	2007	2008	2009	2010	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Trabajador 73	Baja	CFMB001	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	H	38	Baja	nuevo	4		Baja	Baja	Baja	60	nuevo	103	10	Baja	Baja	Baja
Trabajador 20	Baja	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT 7	H	39	Baja	3	5	1	Baja	Baja	Baja	60	103	3	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 25	Baja	CFMB001	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	H	41	Baja	2	3	Baja	Baja	Baja	Baja	40	63	baja	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 61	Baja	CFMB001	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	H	41	Baja	2	2	Baja	Baja	Baja	Baja	40	23	baja	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 94	Baja	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	H	41	Baja	4	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	30	¿baja?	¿baja?	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 111	Baja	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	H	43	Baja			nuevo	1	Baja				nuevo			6	Baja
Trabajador 166	Baja	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	H	44	Baja	2	3	Baja	Baja	Baja	Baja	40	43	Baja	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 83	Baja	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	H	46	Baja	4	3	0	1	3	Baja	62	63	0	20	15	Baja	
Trabajador 97	Baja	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	H	49	Baja	2	4	0	1	2	baja	40	83	0	20	12	Baja	
Trabajador 119	Baja	CFMB001	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SPC	H	54	Baja	1	baja	baja	Baja	Baja	Baja	20	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 55	Baja	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	H	55	Baja	nuevo	5	Baja	Baja	Baja	Baja	nuevo		12	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 54	Baja	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	H	57	Baja	5	4	1	Baja	Baja	Baja	82	83	3	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 68	Baja	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	H	57	Baja	2	baja	baja	Baja	Baja	Baja	40	baja	baja	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 115	Baja	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC P	H	57	Baja	1	1	0	0	2	Baja	20	3	0	0	12	Baja	
Trabajador 164	Baja	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	H	57	Baja	1	4	1	1	Baja	Baja	2	83	8	40	Baja	Baja	
Trabajador 43	Baja	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	H	58	Baja	3	5	1	Baja	Baja	Baja	42	123	3	¿baja?	Baja	Baja	
Trabajador 139	Baja	CFMB001	Mando medio	MB1	CONFIANZA	SP@PC	H	61	Baja	3	2	Baja	Baja	Baja	Baja	44.5	6	¿baja?	baja	Baja	Baja	
Trabajador 171	Baja	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	H	65	Baja	2	0	0	0	Baja	Baja	25	0	0	0	Baja	Baja	
Trabajador 160	Baja	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	H	66	Baja	4	3	2	Baja	Baja	Baja	62	63	23	¿baja?	Baja	Baja	
Trabajador 132	Baja	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC 34	H	73	Baja		nuevo	1	Baja	Baja	Baja		nuevo		12	Baja	Baja	
Trabajadora 17	Baja	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	M	33	Baja	0	1	2	Baja	Baja	Baja	0	20	40	baja	Baja	Baja	
Trabajadora 173	Baja	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SP@PC	M	34	Baja	6	2	3	Baja	Baja	Baja	72.5	23	42	baja	Baja	Baja	
Trabajadora 22	Baja	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPCT C	M	35	Baja	nuevo	2	2	2	Baja	Baja	nuevo		4	32	12	Baja	
Trabajadora 103	Baja	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	M	35	Baja	6	baja	baja	Baja	Baja	Baja	72	baja	baja	Baja	Baja	Baja	
Trabajadora 18	Baja	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SPC P	M	38	Baja	1	4	3	Baja	Baja	Baja	2	63	24	Baja	Baja	Baja	
Trabajadora 137	Baja	CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	M	40	Baja	4	2	1	Baja	Baja	Baja	62	23	15	Baja	Baja	Baja	
Trabajadora 85	Baja	CFNC003	Mando medio	NC3	CONFIANZA	SP@PC	M	41	Baja	4	4	baja	Baja	Baja	Baja	62	83	baja	Baja	Baja	Baja	
Trabajadora 131	Baja	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPC 34	M	55	Baja		nuevo	2	Baja	Baja	Baja		nuevo		40	Baja	Baja	
Trabajador 35		CFOB001	Mando medio	OB1	CONFIANZA	SP@PC	H	53	cambio adscr.	2	cambio a INE					40	cambio a INE					
Trabajador 181	80	CFNB001	Mando medio	NB1	CONFIANZA	SPCT C	H	55	cambio adscr.		nuevo	0	4	3			nuevo	nuevo	0	36	80	
Trabajador 161	40	CFKB001	Mando superior	KB1	CONFIANZA	SPCT C	H	59	Activo	nuevo	0	0	1	1		nuevo	0	0	6	40	40	
Trabajador 93	Baja	CFKB001	Mando superior	KB1	CONFIANZA	SP@PC	H	51	Baja	4	2	baja	Baja	Baja	Baja	62	23	baja	baja	Baja	Baja	
Trabajadora 33	0	A01807	Operativo	5	BASE	PO	M	26	Activa	2	1	2	1	3	0	8	3	13	160	15	0	
Trabajadora 182	0	T03805	Operativo	6	BASE	PO	M	26	Activa	0	0	0	1	1	0	0	0	0	12	6	0	
Trabajadora 167	0	T03805	Operativo	6	BASE	PO	M	29	Activa		nuevo	3	2	0			nuevo		112	12	0	
Trabajadora 34	0	T07831	Operativo	5	BASE	PO	M	31	Activa	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	12	0	
Trabajadora 147	40	T03805	Operativo	6	BASE	PO	M	31	Activa	0	1	0	1	1	1	0	3	0	24	20	40	
Trabajadora 15	20	T07831	Operativo	5	BASE	PO	M	32	Activa	0	3	1	2	3	1	0	43	20	100	15	20	
Trabajadora 184	320	CF21859	Operativo	8	CONFIANZA	PO	M	34	Activa	0	1	1	3	5	11	0	20	15	200	27	320	
Trabajadora 36	20	T03805	Operativo	6	BASE	PO	M	35	Activa	2	1	1	0	1	1	40	12	3	0	6	20	
Trabajadora 82	60	T03805	Operativo	6	BASE	PO	M	35	Activa	5	1	2	0	2	3	86	12	18	0	12	60	
Trabajadora 156	20	A01807	Operativo	5	BASE	PO	M	35	Activa	0	3	0	0	1	1	0	53	0	0	6	20	
Trabajadora 14	0	T03805	Operativo	6	BASE	PO	M	36	Activa	2	0	0	0	2	0	25	0	0	0	12	0	
Trabajadora 53	0	CF21859	Operativo	8	CONFIANZA	PO	M	37	Activa	1	1	2	0	1	0	6	3	29	0	6	0	
Trabajadora 80	0	T03805	Operativo	6	BASE	PO	M	37	Activa	1	0	2	0	1	0	6	0	23	0	6	0	
Trabajadora 125	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	M	38	Activa	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	0	
Trabajadora 30	0	A01807	Operativo	5	BASE	PO	M	39	Activa	1	0	1	0	1	0	20	0	3	0	6	0	
Trabajadora 9	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	M	41	Activa	2	0	0	1	2	0	11	0	0	6	12	0	
Trabajadora 65	0	T03805	Operativo	6	BASE	PO	M	42	Activa	2	1	0	0	2	0	8	3	0	0	12	0	
Trabajadora 90	0	T03254	Operativo	8	BASE	PO	M	42	Activa	1	0	0	1	0	0	5	0	0	16	0	0	
Trabajadora 6	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	M	43	Activa	0	1	0	0	2	0	0	3	0	0	12	0	
Trabajadora 141	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	M	45	Activa	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	0	
Trabajadora 19	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	M	47	Activa	2	5	3	0	2	0	25	75	43	0	12	0	
Trabajadora 168	0	T03805	Operativo	6	BASE	PO	M	47	Activa	1	0	0	0	3	0	4	0	0	0	16	0	
Trabajadora 29	20	T03823	Operativo	7	BASE	PO	M	48	Activa	0	0	5	2	1	1	0	0	0	40	18	6	20
Trabajadora 32	20	CF21859	Operativo	8	CONFIANZA	PO	M	50	Activa	1	1	3	1	3	1	6	20	43	12	16	20	
Trabajadora 46	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	M	50	Activa	1	3	4	1	3	0	6	19	80	160	32	0	

**ANEXO H. NÚMERO DE EVENTOS Y DE HORAS CURSADAS POR AÑO DEL PERSONAL DE DGRMIS CAPACITADO EN EL PERIODO 2005 - 2010
Y STATUS EN ENERO DE 2011 (Ordenado por enlaces, mandos y operativos)**

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación y Nómina 02 de 2011

Nominación	2010	Código	Grupo	Nivel	Nombramiento	Clasificación	Sexo	Edad	Status	Número de cursos tomados por año						Horas de capacitación cursadas por año						
										2005	2006	2007	2008	2009	2010	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Trabajadora 5	20	T03823	Operativo	7	BASE	PO	M	56	Activa	1	5	5	0	2	1	20	76	95	0	12	20	
Trabajadora 98	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	M	64	Activa	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	0	
Trabajador 158	0	T03805	Operativo	6	BASE	PO	H	24	Activo		nuevo	0	0	1	0	nuevo	0	0	6	0		
Trabajador 140	20	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	32	Activo	0	1	1	1	1	1	0	0	3	12	3	20	
Trabajador 165	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	32	Activo	0	1	0	1	2	0	0	3	0	12	9	0	
Trabajador 95	0	A01807	Operativo	5	BASE	PO	H	33	Activo	2	3	1	0	0	0	40	60	3	0	0	0	
Trabajador 10	20	CF21909	Operativo	11	CONFIANZA	PO	H	35	Activo	0	1	1	1	3	1	0	3	20	160	15	20	
Trabajador 64	40	T03805	Operativo	6	BASE	PO	H	36	Activo	5	2	1	0	0	2	85	40	3	0	0	40	
Trabajador 60	0	T03805	Operativo	6	BASE	PO	H	37	Activo	3	2	1	0	1	0	60	40	3	0	6	0	
Trabajador 134	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	37	Activo	0	0	0	0	2	0	0	0	0	12	0	0	
Trabajador 24	0	A01807	Operativo	5	BASE	PO	H	38	Activo	2	3	1	0	0	0	40	60	3	0	0	0	
Trabajador 143	0	T03805	Operativo	6	BASE	PO	H	38	Activo			nuevo	0	1	0			nuevo	0	6	0	
Trabajador 163	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	38	Activo	3	1	1	0	1	0	60	20	3	0	6	0	
Trabajador 178	0	T07831	Operativo	6	BASE	PO	H	38	Activo	0	0	1	0	2	0	0	0	3	0	12	0	
Trabajador 108	0	T07831	Operativo	5	BASE	PO	H	39	Activo	0	1	1	0	2	0	0	3	120	0	12	0	
Trabajador 63	0	T03805	Operativo	6	BASE	PO	H	41	Activo	1	1	0	0	2	0	3	20	0	0	12	0	
Trabajador 118	180	T03805	Operativo	6	BASE	PO	H	43	Activo				nuevo	1	1			nuevo	4	180		
Trabajador 159	0	CF33892	Operativo	7	CONFIANZA	PO	H	43	Activo	2	0	0	0	2	0	40	0	0	0	12	0	
Trabajador 86	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	44	Activo	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	
Trabajador 4	40	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	47	Activo	5	3	3	0	2	2	85	43	43	0	12	40	
Trabajador 183	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	47	Activo	3	5	1	0	2	0	60	100	3	0	12	0	
Trabajador 116	0	CF33892	Operativo	7	CONFIANZA	PO	H	48	Activo	0	1	1	0	0	0	0	4	3	0	0	0	
Trabajador 23	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	50	Activo	0	1	0	0	2	0	0	3	0	0	12	0	
Trabajador 176	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	50	Activo	0	0	1	0	2	0	0	0	3	0	12	0	
Trabajador 75	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	51	Activo	0	1	1	0	0	0	0	3	3	0	0	0	
Trabajador 138	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	51	Activo	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6	0	
Trabajador 49	40	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	52	Activo	0	1	1	0	2	2	0	3	3	0	12	40	
Trabajador 107	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	52	Activo	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	
Trabajador 21	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	53	Activo	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	
Trabajador 185	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	53	Activo	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	
Trabajador 186	60	T03805	Operativo	6	BASE	PO	H	29	Activo				nuevo	0	1			nuevo	0	60		
Trabajador 122	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	54	Activo	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	
Trabajador 44	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	55	Activo	3	3	1	1	1	0	60	43	3	24	6	0	
Trabajador 78	0	T07831	Operativo	5	BASE	PO	H	57	Activo	0	0	0	0	2	0	0	0	0	12	0	0	
Trabajador 130	0	T03805	Operativo	6	BASE	PO	H	57	Activo	0	0	1	0	1	0	0	0	3	0	6	0	
Trabajador 67	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	58	Activo	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6	0	0	
Trabajador 126	0	T03805	Operativo	6	BASE	PO	H	58	Activo	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	
Trabajador 177	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	58	Activo	0	1	0	0	2	0	0	0	3	0	12	0	
Trabajador 106	0	T07831	Operativo	5	BASE	PO	H	60	Activo	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6	0	0	
Trabajador 28	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	61	Activo	0	1	0	0	1	0	0	3	0	0	6	0	
Trabajador 123	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	61	Activo	0	1	1	0	0	0	0	3	3	0	0	0	
Trabajador 150	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	62	Activo	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6	0	0	
Trabajador 13	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	63	Activo	5	2	1	0	1	0	85	40	3	0	6	0	
Trabajador 87	0	CF21859	Operativo	8	CONFIANZA	PO	H	64	Activo	1	1	0	0	2	0	2	3	0	0	12	0	
Trabajador 110	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	64	Activo	0	0	1	0	0	0	0	0	15	0	0	0	
Trabajador 38	0	T07831	Operativo	5	BASE	PO	H	66	Activo	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6	0	0	
Trabajador 11	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	76	Activo	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6	0	0	
Trabajador 92	0	T03823	Operativo	7	BASE	PO	M	24	Activo				nuevo	2	0			nuevo	12	0		
Trabajador 41	Baja	A01807	Operativo	5	BASE	PO	H	29	Baja	0	1	2	1	1	Baja	0	3	40	12	6	Baja	
Trabajador 91	Baja	T07831	Operativo	7	BASE	PO	H	30	Baja	0		0	Baja	Baja	Baja	0	0	20	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 39	Baja	T03805	Operativo	6	BASE	PO	H	32	Baja	0	1	0	3	0	Baja	0	3	0	27	Baja	Baja	
Trabajador 59	Baja	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	34	Baja	3	1	baja	Baja	Baja	Baja	40	3	Baja	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 148	Baja	CF21909	Operativo	11	CONFIANZA	PO	H	34	Baja	0	1	Baja	Baja	Baja	Baja	0	3	Baja	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 76	Baja	T03805	Operativo	6	BASE	PO	H	39	Baja	0	1	baja	Baja	Baja	Baja	0	3	Baja	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 129	Baja	A01807	Operativo	6	BASE	PO	H	48	Baja	3	1	1	Baja	Baja	Baja	44	20	3	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 69	4	T07831	Operativo	5	BASE	PO	H	53	Baja	0	0	0	0	1	1	0	0	0	6	4		
Trabajador 96	Baja	A01807	Operativo	5	BASE	PO	H	55	Baja	0	0	1	Baja	Baja	Baja	0	0	3	Baja	Baja	Baja	

**ANEXO H. NÚMERO DE EVENTOS Y DE HORAS CURSADAS POR AÑO DEL PERSONAL DE DGRMIS CAPACITADO EN EL PERIODO 2005 - 2010
Y STATUS EN ENERO DE 2011 (Ordenado por enlaces, mandos y operativos)**

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Acciones de Capacitación y Nómina 02 de 2011

Nominación	2010	Código	Grupo	Nivel	Nombramiento	Clasificación	Sexo	Edad	Status	Número de cursos tomados por año						Horas de capacitación cursadas por año						
										2005	2006	2007	2008	2009	2010	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Trabajador 77	Baja	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	57	Baja	3	2	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	60	40	Baja	Baja	Baja	Baja
Trabajador 71	30	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	59	Baja	1	0	1	3	3	1	2	0	15	176	15	30	
Trabajador 113	Baja	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	60	Baja	1	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	20	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 149	Baja	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	61	Baja	2	2	0	0	0	Baja	40	40	0	0	0	Baja	
Trabajador 50	Baja	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	62	Baja	0	0	1	0	1	Baja	0	0	3	0	6	Baja	
Trabajador 27	Baja	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	65	Baja	0	0	0	0	2	Baja	0	0	0	0	12	Baja	
Trabajador 146	Baja	T03805	Operativo	6	BASE	PO	H	65	Baja	0	1	Baja	Baja	Baja	Baja	0	3	Baja	Baja	Baja	Baja	
Trabajador 144	Baja	T03823	Operativo	7	BASE	PO	H	67	Baja	0	0	1	0	1	Baja	0	0	3	0	6	Baja	
Trabajadora 145	Baja	T03805	Operativo	6	BASE	PO	M	25	Baja	¿nuevo?	1	2	Baja	Baja	¿nuevo?	8	40	Baja	Baja	Baja		
Trabajadora 179	Baja	A01807	Operativo	5	BASE	PO	M	31	Baja	2	3	3	1	Baja	Baja	26	43	43	160	Baja	Baja	
Trabajadora 37	Baja	T03823	Operativo	7	BASE	PO	M	52	Baja	0	0	1	Baja	Baja	Baja	0	0	3	Baja	Baja	Baja	
Trabajadora 70	Baja	T03823	Operativo	7	BASE	PO	M	58	Baja	0	0	0	4	2	Baja	0	0	0	70	12	Baja	
Trabajadora 101	Baja	T03823	Operativo	7	BASE	PO	M	61	Baja	4	1	1	2	2	Baja	34	3	3	48	12	Baja	
Trabajadora 2	Baja	A01807	Operativo	5	BASE	PO	M	63	Baja	1	5	4	Baja	Baja	Baja	20	76	57	Baja	Baja	Baja	
Trabajadora 81	120	PCF21859	Operativo	8	CONFIANZA	PO	M	39	cambio adscr.				nuevo	1	6				nuevo	Baja	6	120

ANEXO I. PERSONAL DE LA PLANTILLA ACTIVA DE LA DGRMIS QUE PARTICIPO EN ACCIONES DE CAPACITACION EN EL PERIODO 2005 – 2010
(Ordenado por grupos: Enlaces, Mandos medios y operativos; por sexo y por edad)

Sin capacitación 2005 - 2009

Sin capacitación en 2010

Con capacitación, cubrió meta 40 hrs.

Capacitado menos de 40 hrs.

Denominación Tesis	ESTATUS	CAPACITADO EN ALGÚN AÑO	CAPACITADO EN 2010	CUBRIÓ META DE 40 HRS.	SEXO	EDAD	GRUPO	NOMBAMI ENTO	CLASIFICACI ÓN	NIVEL	DESCRIPCION_PUESTO	FEC_ING_SEMARNAT	FEC_ULTIMO_MOV
Trabajador 186	Alta personal de Confianza	Sin capacitación	Sin capacitación	0	H	33	Enlace	CONFIANZA	SPC	PA3	SUBCOORDINADOR DE SERV. ESPECIALES	16/12/2010	16/12/2010
Trabajador 157	Alta personal de Confianza	Con capacitación	20	No	H	38	Enlace	CONFIANZA	SPC	PQ1	PROFES.DE SERV.ESPEC.	01/09/2000	01/09/2000
Trabajador 72	Alta personal de Confianza	Con capacitación	60	Sí	H	39	Enlace	CONFIANZA	SPC	PQ2	PROF.DICTAM.DE SERV.ESPEC.	01/06/1998	01/06/1998
Trabajador 66	Alta personal de Confianza	Con capacitación	40	Sí	H	42	Enlace	CONFIANZA	SPC	PQ2	PROF.DICTAM.DE SERV.ESPEC.	16/04/1996	16/04/1996
Trabajador 194	Alta personal de Confianza	Sin capacitación	Sin capacitación	0	H	43	Enlace	CONFIANZA	SPC	PA1	SUBCOORDINADOR DE SERV.ESPECIALIZADO	10/06/2010	01/01/2011
Trabajador 1	Alta personal de Confianza	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	44	Enlace	CONFIANZA	SPC	PQ3	PROF. EJECUTIVO DE SERVS. ESPECIALIZADO	15/03/1995	14/10/2009
Trabajador 133	Cambios de Adscripción	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	47	Enlace	CONFIANZA	SPC	PQ3	PROF. EJECUTIVO DE SERVS. ESPECIALIZADO	01/07/2003	16/11/2005
Trabajador 124	Alta personal de Confianza	Con capacitación	40	Sí	H	48	Enlace	CONFIANZA	SPC	PQ2	PROF.DICTAM.DE SERV.ESPEC.	01/07/1998	01/07/1998
Trabajadora 121	Alta personal de Confianza	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	48	Enlace	CONFIANZA	SPC	PQ2	PROF.DICTAM.DE SERV.ESPEC.	01/01/1995	01/01/1995
Trabajador 136	Alta personal de Confianza	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	50	Enlace	CONFIANZA	SPC	PQ3	PROF. EJECUTIVO DE SERVS. ESPECIALIZADO	01/09/2000	01/09/2000
Trabajador 154	Alta personal de Confianza	Con capacitación	40	Sí	H	50	Enlace	CONFIANZA	SPC	PQ1	PROFES.DE SERV.ESPEC.	01/09/2000	01/09/2000
Trabajador 47	Alta personal de Confianza	Con capacitación	40	Sí	H	55	Enlace	CONFIANZA	SPC	PQ3	PROF. EJECUTIVO DE SERVS. ESPECIALIZADO	16/06/1999	16/06/1999
Trabajador 45	Cambios de Adscripción	Con capacitación	60	Sí	H	56	Enlace	CONFIANZA	SPC	PQ3	PROF. EJECUTIVO DE SERVS. ESPECIALIZADO	16/05/2004	16/11/2005
Trabajador 74	Alta personal de Confianza	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	56	Enlace	CONFIANZA	SPC	PQ3	PROF. EJECUTIVO DE SERVS. ESPECIALIZADO	01/04/2004	01/04/2004
Trabajadora 180	Alta personal de Confianza	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	34	Enlace	CONFIANZA	SPC	PA3	SUBCOORDINADOR DE SERV. ESPECIALES	01/10/2003	16/10/2008
Trabajadora 155	Alta personal de Confianza	Con capacitación	40	Sí	M	45	Enlace	CONFIANZA	SPC	PQ3	PROF. EJECUTIVO DE SERVS. ESPECIALIZADO	16/02/2000	16/02/2000
Trabajadora 104	Alta personal de Confianza	Con capacitación	60	Sí	M	50	Enlace	CONFIANZA	SPC	PA1	SUBCOORDINADOR DE SERV.ESPECIALIZADO	01/07/1987	01/07/1987
Trabajador 48	Alta personal de Confianza	Con capacitación	40	Sí	H	32	Mando medio	CONFIANZA	SPC	NB1	SUBDIRECCION DE AREA	16/09/2007	01/05/2009
Trabajador 102	Alta personal de Confianza	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	34	Mando medio	CONFIANZA	SPC	MB1	DIRECCION DE AREA	07/09/2007	01/01/2011
Trabajador 7	Alta personal de Confianza	Con capacitación	20	No	H	34	Mando medio	CONFIANZA	SPC	OB1	JEFATURA DE DEPARTAMENTO	16/04/2009	01/10/2009
Trabajador 99	Alta personal de Confianza	Con capacitación	180	Sí	H	36	Mando medio	CONFIANZA	SPC	NB1	SUBDIRECCION DE AREA	01/01/2004	16/02/2008
Trabajador 195	Alta personal de Confianza	Sin capacitación	Sin capacitación	0	H	37	Mando medio	CONFIANZA	SPC	NB1	SUBDIRECCION DE AREA	01/11/2010	01/11/2010
Trabajador 201	Alta personal de Confianza	Sin capacitación	Sin capacitación	0	H	37	Mando medio	CONFIANZA	SPC	NB1	SUBDIRECCION DE AREA	01/04/2009	01/08/2009
Trabajador 114	Alta personal de Confianza	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	41	Mando medio	CONFIANZA	SPC	NB1	SUBDIRECCION DE AREA	16/10/2008	16/03/2009
Trabajador 203	Alta personal de Confianza	Sin capacitación	Sin capacitación	0	H	41	Mando medio	CONFIANZA	SPC	NB1	SUBDIRECCION DE AREA	01/11/2008	01/01/2011
Trabajador 8	Alta personal de Confianza	Con capacitación	20	No	H	47	Mando medio	CONFIANZA	SPC	OB2	JEFATURA DE DEPARTAMENTO	01/06/1999	01/07/2008
Trabajador 84	Alta personal de Confianza	Con capacitación	120	Sí	H	47	Mando medio	CONFIANZA	SPC	OB1	JEFATURA DE DEPARTAMENTO	01/09/2000	01/08/2005
Trabajador 112	Alta personal de Confianza	Con capacitación	94	Sí	H	48	Mando medio	CONFIANZA	SPC	NB1	SUBDIRECCION DE AREA	16/08/2009	16/05/2010

ANEXO I. PERSONAL DE LA PLANTILLA ACTIVA DE LA DGRMIS QUE PARTICIPO EN ACCIONES DE CAPACITACION EN EL PERIODO 2005 – 2010
(Ordenado por grupos: Enlaces, Mandos medios y operativos; por sexo y por edad)

Sin capacitación 2005 - 2009

Sin capacitación en 2010

Con capacitación, cubrió meta 40 hrs.

Capacitado menos de 40 hrs.

Denominación Tesis	ESTATUS	CAPACITADO EN ALGÚN AÑO	CAPACITADO EN 2010	CUBRIÓ META DE 40 HRS.	SEXO	EDAD	GRUPO	NOMBRAMIENTO	CLASIFICACIÓN	NIVEL	DESCRIPCION PUESTO	FEC_ING_SEMARNAT	FEC_ULTIMO_MOV
Trabajador 109	Alta personal de Confianza	Con capacitación	60	Sí	H	50	Mando medio	CONFIANZA	SPC	OB1	JEFATURA DE DEPARTAMENTO	21/03/2007	01/11/2007
Trabajador 153	Alta personal de Confianza	Con capacitación	20	No	H	50	Mando medio	CONFIANZA	SPC	OB1	JEFATURA DE DEPARTAMENTO	16/02/2004	16/02/2004
Trabajador 89	Alta personal de Confianza	Con capacitación	40	Sí	H	50	Mando medio	CONFIANZA	SPC	OB1	JEFATURA DE DEPARTAMENTO	01/09/2000	01/09/2000
Trabajador 16	Alta personal de Confianza	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	51	Mando medio	CONFIANZA	SPC	NB1	SUBDIRECCION DE AREA	16/11/2008	16/09/2009
Trabajador 127	Alta personal de Confianza	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	52	Mando medio	CONFIANZA	SPC	NB1	SUBDIRECCION DE AREA	16/10/2008	16/10/2008
Trabajador 162	Alta personal de Confianza	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	53	Mando medio	CONFIANZA	SPC	MB1	DIRECCION DE AREA	01/12/2007	28/07/2009
Trabajador 135	Alta personal de Confianza	Con capacitación	60	Sí	H	54	Mando medio	CONFIANZA	SPC	OB1	JEFATURA DE DEPARTAMENTO	16/04/1996	16/04/1996
Trabajador 31	Alta personal de Confianza	Con capacitación	80	Sí	H	55	Mando medio	CONFIANZA	SPC	OB1	JEFATURA DE DEPARTAMENTO	10/11/2004	10/11/2004
Trabajador 152	Alta personal de Confianza	Con capacitación	40	Sí	H	56	Mando medio	CONFIANZA	SPC	OB1	JEFATURA DE DEPARTAMENTO	01/09/1996	01/09/1996
Trabajador 174	Incapacidad Médica	Con capacitación	incapacidad	No	H	56	Mando medio	CONFIANZA	Incapacidad	NB1	SUBDIRECCION DE AREA	01/11/1997	01/02/2011
Trabajador 62	Alta personal de Confianza	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	56	Mando medio	CONFIANZA	SPC	MB1	DIRECCION DE AREA	01/11/2008	01/08/2009
Trabajador 142	Alta personal de Confianza	Con capacitación	40	Sí	H	57	Mando medio	CONFIANZA	SPC	OC2	JEFATURA DE DEPARTAMENTO	16/10/2002	01/08/2005
Trabajador 100	Alta personal de Confianza	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	59	Mando medio	CONFIANZA	SPC	NB1	SUBDIRECCION DE AREA	01/10/2003	01/10/2003
Trabajador 12	Alta personal de Confianza	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	59	Mando medio	CONFIANZA	SPC	NC3	SUBDIRECCION DE AREA	01/09/2008	01/09/2008
Trabajador 42	Alta personal de Confianza	Con capacitación	40	Sí	H	67	Mando medio	CONFIANZA	SPC	MB1	DIRECCION DE AREA	01/12/2005	01/12/2005
Trabajadora 204	Alta personal de Confianza	Sin capacitación	Sin capacitación	0	M	27	Mando medio	CONFIANZA	SPC	OB1	JEFATURA DE DEPARTAMENTO	01/03/2009	16/11/2010
Trabajadora 52	Alta personal de Confianza	Con capacitación	45	Sí	M	31	Mando medio	CONFIANZA	SPC	OB1	JEFATURA DE DEPARTAMENTO	30/05/2008	01/04/2009
Trabajadora 198	Alta personal de Confianza	Sin capacitación	Sin capacitación	0	M	31	Mando medio	CONFIANZA	SPC	NB1	SUBDIRECCION DE AREA	01/11/2008	01/06/2010
Trabajadora 189	Alta personal de Confianza	Sin capacitación	Sin capacitación	0	M	35	Mando medio	CONFIANZA	SPC	NB1	SUBDIRECCION DE AREA	01/11/2010	01/11/2010
Trabajadora 205	Alta personal de Confianza	Sin capacitación	Sin capacitación	0	M	35	Mando medio	CONFIANZA	SPC	OB1	JEFATURA DE DEPARTAMENTO	01/10/2010	01/01/2011
Trabajadora 190	Alta personal de Confianza	Cambio de adscripción, con capacitación	Cambio de adscripción, con capacitación	No	M	38	Mando medio	CONFIANZA	SPC	NB1	SUBDIRECCION DE AREA	01/06/2004	16/09/2010
Trabajadora 117	Alta personal de Confianza	Con capacitación	58	Sí	M	49	Mando medio	CONFIANZA	SPC	NB1	SUBDIRECCION DE AREA	16/02/2004	16/02/2004
Trabajadora 175	Alta personal de Confianza	Con capacitación	80	Sí	M	50	Mando medio	CONFIANZA	SPC	OB1	JEFATURA DE DEPARTAMENTO	01/05/2001	01/05/2001
Trabajadora 57	Alta personal de Confianza	Con capacitación	14	No	M	51	Mando medio	CONFIANZA	SPC	MB1	DIRECCION DE AREA	01/09/2002	01/11/2009
Trabajadora 200	Baja	Sin capacitación	40	Sí	M	51	Mando medio	CONFIANZA	SPC - BAJA	NB1	SUBDIRECCION DE AREA	01/09/2010	15/01/2011
Trabajadora 120	Alta personal de Confianza	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	54	Mando medio	CONFIANZA	SPC	NB1	SUBDIRECCION DE AREA	01/11/2007	01/01/2011
Trabajadora 58	Alta personal de Confianza	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	54	Mando medio	CONFIANZA	SPC	MB1	DIRECCION DE AREA	01/11/2007	01/09/2008
Trabajador 161	Alta personal de Confianza	Con capacitación	40	Sí	H	59	Mando superior	CONFIANZA	SPC	KB1	DIRECCION GENERAL ,COORDINACION GENERAL	01/09/2007	07/07/2008

ANEXO I. PERSONAL DE LA PLANTILLA ACTIVA DE LA DGRMIS QUE PARTICIPO EN ACCIONES DE CAPACITACION EN EL PERIODO 2005 – 2010
(Ordenado por grupos: Enlaces, Mandos medios y operativos; por sexo y por edad)

Sin capacitación 2005 - 2009

Sin capacitación en 2010

Con capacitación, cubrió meta 40 hrs.

Capacitado menos de 40 hrs.

Denominación Tesis	ESTATUS	CAPACITADO EN ALGÚN AÑO	CAPACITADO EN 2010	CUBRIÓ META DE 40 HRS.	SEXO	EDAD	GRUPO	NOMBRA MIENTO	CLASIFICACI ÓN	NIVEL	DESCRIPCION_PUESTO	FEC_ING_SEMARNAT	FEC_ULTIMO_MOV
Trabajador 158	Alta Personal Provisional	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	24	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	16/10/2007	01/01/2008
Trabajador 186	Alta sin Base	Con capacitación	60	Sí	H	29	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/05/2009	01/05/2009
Trabajador 188	Alta personal de Base	Sin capacitación	Sin capacitación	0	H	30	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	16/07/2000	01/12/2009
Trabajador 140	Alta Personal Provisional	Con capacitación	20	No	H	32	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/05/2002	16/03/2008
Trabajador 165	Alta Personal Provisional	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	32	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/06/2004	01/01/2008
Trabajador 95	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	33	Operativo	BASE	PO	5	JEFE DE OFICINA DE OBRAS	01/09/2000	18/10/2010
Trabajador 10	Alta personal de Confianza	Con capacitación	20	No	H	35	Operativo	CONFIANZA	PO	11	PROFESIONAL EJECUTIVO	01/11/2001	01/11/2001
Trabajador 64	Alta personal de Base	Con capacitación	40	Sí	H	36	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/10/1999	01/01/2008
Trabajador 193	Alta personal de Base	Sin capacitación	Sin capacitación	0	H	36	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/01/2004	01/01/2008
Trabajador 134	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	37	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/10/2000	01/10/2000
Trabajador 60	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	37	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/03/1994	01/01/2008
Trabajador 143	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	38	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	30/05/2008	16/04/2009
Trabajador 163	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	38	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/10/2002	01/08/2006
Trabajador 178	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	38	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/07/2001	01/01/2008
Trabajador 24	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	38	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/05/2002	01/01/2008
Trabajador 108	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	39	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	16/11/1992	01/01/2008
Trabajador 202	Alta personal de Base	Sin capacitación	Sin capacitación	0	H	39	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/01/2004	01/01/2008
Trabajador 63	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	41	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	16/06/1997	01/01/2008
Trabajador 118	Alta Personal Provisional	Con capacitación	180	Sí	H	43	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	27/05/2009	27/05/2009
Trabajador 159	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	43	Operativo	CONFIANZA	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/03/2003	01/08/2006
Trabajador 86	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	44	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/11/1997	16/11/2009
Trabajador 183	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	47	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/10/2000	01/01/2008
Trabajador 4	Alta personal de Base	Con capacitación	40	Sí	H	47	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/04/1998	01/01/2008
Trabajador 116	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	48	Operativo	CONFIANZA	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/02/2001	01/12/2009
Trabajador 176	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	50	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	16/04/2000	16/04/2000
Trabajador 23	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	50	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/09/2003	29/08/2008
Trabajador 138	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	51	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	16/07/1979	16/07/1979
Trabajador 75	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	51	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	16/06/1997	16/06/1997

ANEXO I. PERSONAL DE LA PLANTILLA ACTIVA DE LA DGRMIS QUE PARTICIPO EN ACCIONES DE CAPACITACION EN EL PERIODO 2005 – 2010
(Ordenado por grupos: Enlaces, Mandos medios y operativos; por sexo y por edad)

Sin capacitación 2005 - 2009

Sin capacitación en 2010

Con capacitación, cubrió meta 40 hrs.

Capacitado menos de 40 hrs.

Denominación Tesis	ESTATUS	CAPACITADO EN ALGÚN AÑO	CAPACITADO EN 2010	CUBRIÓ META DE 40 HRS.	SEXO	EDAD	GRUPO	NOMBRAMIENTO	CLASIFICACIÓN	NIVEL	DESCRIPCION_PUESTO	FEC_ING_SEMARNAT	FEC_ULTIMO_MOV
Trabajador 107	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	52	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/10/2000	01/10/2000
Trabajador 49	Alta personal de Base	Con capacitación	40	Sí	H	52	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/10/1979	01/10/1979
Trabajador 185	Alta personal de Base	Sin capacitación	Sin capacitación	0	H	53	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/10/1998	01/10/1998
Trabajador 21	Cambios de Adscripción	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	53	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/04/2004	16/11/2005
Trabajador 122	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	54	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	16/09/2002	01/01/2008
Trabajador 44	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	55	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/06/1997	01/06/1997
Trabajador 130	Cambios de Adscripción	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	57	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/07/2001	01/11/2009
Trabajador 78	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	57	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/01/2004	01/01/2008
Trabajador 126	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	58	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/02/2003	01/01/2008
Trabajador 177	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	58	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	16/06/1997	16/06/1997
Trabajador 67	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	58	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/01/2002	01/01/2011
Trabajador 106	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	60	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/01/2004	01/01/2008
Trabajador 123	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	61	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	16/03/2000	01/01/2009
Trabajador 28	Alta Personal Provisional	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	61	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/03/2000	16/10/2007
Trabajador 150	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	62	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/07/1980	01/07/1980
Trabajador 13	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	63	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/05/2002	01/01/2008
Trabajador 110	Alta Personal Provisional	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	64	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	16/04/2003	16/04/2003
Trabajador 87	Alta personal de Confianza	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	64	Operativo	CONFIANZA	PO	8	COORDINADOR DE PROFESIONALES DICTAMINADO	01/12/2000	01/12/2000
Trabajador 192	Alta personal de Base	Sin capacitación	Sin capacitación	0	H	65	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	16/03/2001	16/03/2001
Trabajador 38	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	66	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/04/2000	01/01/2008
Trabajador 11	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	H	76	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/09/2000	01/09/2000
Trabajador 92	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	24	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	16/04/2008	16/08/2008
Trabajadora 197	Alta personal de Base	Sin capacitación	Sin capacitación	0	M	25	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/02/2010	01/02/2010
Trabajadora 182	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	26	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/06/2004	01/01/2008
Trabajadora 33	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	26	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/09/2004	16/07/2009
Trabajadora 167	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	29	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	16/03/2008	01/04/2009
Trabajadora 147	Alta personal de Base	Con capacitación	40	Sí	M	31	Operativo	BASE	PO	8	PROFESIONISTA TITULADO	01/09/2003	01/11/2010
Trabajadora 34	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	31	Operativo	BASE	PO	5	JEFE DE OFICINA DE OBRAS	01/10/2003	16/03/2009

ANEXO I. PERSONAL DE LA PLANTILLA ACTIVA DE LA DGRMIS QUE PARTICIPO EN ACCIONES DE CAPACITACION EN EL PERIODO 2005 – 2010
(Ordenado por grupos: Enlaces, Mandos medios y operativos; por sexo y por edad)

Sin capacitación 2005 - 2009

Sin capacitación en 2010

Con capacitación, cubrió meta 40 hrs.

Capacitado menos de 40 hrs.

Denominación Tesis	ESTATUS	CAPACITADO EN ALGÚN AÑO	CAPACITADO EN 2010	CUBRIÓ META DE 40 HRS.	SEXO	EDAD	GRUPO	NOMBRA MIENTO	CLASIFICAC IÓN	NIVEL	DESCRIPCION PUESTO	FEC_ING_SEMARNAT	FEC_ULTIMO_MOV
Trabajadora 199	Alta Personal Provisional	Sin capacitación	Sin capacitación	0	M	31	Operativo	PROVISIONA L	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/02/2008	01/02/2008
Trabajadora 15	Alta personal de Base	Con capacitación	20	No	M	32	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/11/2004	01/01/2008
Trabajadora 191	Alta personal de Base	Sin capacitación	Sin capacitación	0	M	33	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/03/2010	01/03/2010
Trabajadora 184	Alta personal de Confianza	Con capacitación	320	Sí	M	34	Operativo	CONFIANZA	PO	8	COORDINADOR DE PROFESIONALES DICTAMINADO	16/02/2000	16/02/2000
Trabajadora 156	Alta personal de Base	Con capacitación	20	No	M	35	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/07/2003	01/01/2008
Trabajadora 36	Alta personal de Base	Con capacitación	20	No	M	35	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/05/2002	01/01/2008
Trabajadora 82	Alta personal de Base	Con capacitación	60	Sí	M	35	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/09/2000	01/01/2008
Trabajadora 14	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	36	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	16/05/2002	01/01/2008
Trabajadora 53	Alta personal de Confianza	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	37	Operativo	CONFIANZA	PO	8	COORDINADOR DE PROFESIONALES DICTAMINADO	01/03/2004	01/03/2004
Trabajadora 80	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	37	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/10/1998	01/01/2008
Trabajadora 125	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	38	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/01/2002	01/01/2002
Trabajadora 30	Alta Personal Provisional	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	39	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/02/1997	27/05/2009
Trabajadora 9	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	41	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	16/09/2001	16/09/2001
Trabajadora 196	Alta sin Base	Sin capacitación	Sin capacitación	0	M	41	Operativo	OPERATIVO SIN BASE	PO	8	PROFESIONISTA TITULADO	27/05/2009	27/05/2009
Trabajadora 65	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	42	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	01/11/2004	01/01/2008
Trabajadora 90	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	42	Operativo	BASE	PO	8	PROFESIONISTA TITULADO	01/07/2002	01/07/2006
Trabajadora 6	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	43	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/09/2000	01/09/2000
Trabajadora 141	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	45	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/01/1997	01/01/1997
Trabajadora 168	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	47	Operativo	BASE	PO	6	TECNICO ESPECIALIZADO	16/07/2004	01/01/2008
Trabajadora 19	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	47	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/11/2004	01/01/2008
Trabajadora 29	Alta personal de Base	Con capacitación	20	No	M	48	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	16/08/1998	01/08/2006
Trabajadora 32	Alta personal de Confianza	Con capacitación	20	No	M	50	Operativo	CONFIANZA	PO	PQ3	PROF. EJECUTIVO DE SERVS. ESPECIALIZADO	01/04/2004	01/04/2009
Trabajadora 46	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	50	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	16/05/1982	16/05/1982
Trabajadora 5	Alta personal de Base	Con capacitación	20	No	M	56	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/05/2002	01/05/2002
Trabajadora 98	Alta personal de Base	Con capacitación	Sin capacitación	0	M	64	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/02/2003	01/01/2008
Trabajadora 187	Alta personal de Base	Sin capacitación	Sin capacitación	0	M	67	Operativo	BASE	PO	7	TECNICO SUPERIOR	01/01/2002	01/01/2002