

12  
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

PROFESIONALIZACION DEL PERSONAL GUBERNAMENTAL

- ANALISIS DE CASO -  
LA IMPLANTACION DEL SERVICIO CIVIL DE  
CARRERA EN LA COMISION NACIONAL BANCARIA  
Y DE VALORES 1995 - 2000

T E S I S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y  
ADMINISTRACION PUBLICA  
(ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA)  
P R E S E N T A :  
GERARDO CASTELLON PINEDA



ASESOR: DR. CARLOS LEON Y RAMIREZ

281134

MEXICO, D. F.

1999

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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.

# ESQUEMA GENERAL

## INTRODUCCION

### **CAPITULO I            MARCO GENERAL DE CAPACITACION DE PERSONAL                                  EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL**

1.1	Marco de Referencia	11
1.1.1	Investigación	
1.1.2	Origen de la Capacitación	
1.2	Marco Legal	15
1.2.1	Antecedentes	
1.2.2	Origen legal	
1.2.3	Factores internos	
1.2.4	Factores externos	

### **CAPITULO II            DESARROLLO Y MODERNIZACION DE LA                                  EDUCACION Y CAPACITACION                                  PROFESIONAL EN MEXICO**

2.1	Antecedentes	18
2.2	Normatividad de la Capacitación	20
2.2.1	Normatividad de la Capacitación en la Administración Pública Federal	
2.2.2	Normatividad de la Capacitación en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores	
2.3	Modernización de la educación y capacitación de los Trabajadores: Programas de Gobierno	31
2.3.1	Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994	
2.3.2	Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991- 1994	

### **CAPITULO III SITUACION ACTUAL DE LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES A TRAVES DE SU ORGANO DE CAPACITACION**

3.1	Antecedentes	36
3.2	Objetivos	36
3.3	Estructura actual	37
3.4	Proceso de capacitación	38
3.5	Control y seguimiento de capacitación	39
3.6	Procesos administrativos	40
3.7	Procesos actuales de capacitación	41
3.8	Administración de la capacitación	42
3.9	Unidades de medida	43
3.10	Capacidad instalada	44
3.11	Costo beneficio Institucional	45
3.12	Naturaleza jurídica	45
3.13	Políticas generales	48
3.14	Reglamento actual	49
3.15	Consideraciones	66

#### **ANALISIS DE CASO:**

### **CAPITULO IV MODELO DE PROFESIONALIZACIÓN INSTITUCIONAL EN LA COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES**

4.1	Antecedentes	67
4.2	Objetivo	68
4.3	Consideraciones conceptuales	69
4.4	Análisis del Modelo de Servicio Civil de Carrera	70
4.4.1	¿ Qué es el Servicio Civil de Carrera ?	
4.4.2	¿ Cómo opera el Servicio ?	
4.4.3	¿ Cuándo operará el Modelo ?	
4.4.4	¿ Dónde se instrumentará ?	
4.4.5	¿ Quién participará en el Proyecto ?	
4.4.6	¿ Para qué nos sirve el Modelo del Servicio Civil ?	
4.5	Profesionalización Institucional	76
4.6	Capital Intelectual	79
4.6.1	¿ De dónde nace el Capital Intelectual ?	
4.6.2	¿ Qué entendemos por Balance y cómo se compone ?	
4.6.3	¿ Cómo traducir su aplicación al desarrollo humano ?	

4.6.4 ¿ Cual es la importancia del Capital Intelectual ?

- a) Administración del Conocimiento
- b) El precio creciente de los Sesos
- c) La riqueza es el producto del Conocimiento
- d) Bienes Intelectuales

4.6.5 ¿ Que entendemos por Certificación institucional ?

4.6.6 ¿ Cual es la importancia de la Certificación Institucional en la Administración Pública ?

- a) Gobierno mas vigilado
- b) Responsabilidad con el líder que los designo
- c) De la Subcultura de la Lealtad Individual a la Responsabilidad Pública
- d) Dicotomía entre Política y Administración

4.7	Reclutamiento público	91
4.8	Evaluación del desempeño profesional	92
4.9	Nuevas tendencias	93
4.10	Modelo Metodológico del Servicio Civil de Carrera	94
4.11	El Capital Intelectual como resultado de la Profesionalización Institucional de la CNBV	95
4.12	Resumen Esquemático	96

## CONCLUSION

# INTRODUCCION

## I...TEMA A TRATAR

La presente investigación tiene como objeto exponer un análisis de caso de cómo el desarrollo de los Recursos Humanos a través de la capacitación del personal de un organismo desconcentrado como lo es, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para el periodo 1995-2000, requiere de un estudio de factibilidad para la creación de una corriente innovadora a partir del potencial humano de la propia Institución y su transformación en "Capital Intelectual" en respuesta a la Modernización Globalizadora del país. para ello fue necesario mencionar que es la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y los objetivos que persigue, con el propósito de precisar la problemática en la que se encuentra dicha Institución en el área de Capacitación.

El periodo elegido para este estudio, es importante porque en él se presentan los lineamientos gubernamentales para el desarrollo del país bajo una estrategia de modernización nacional, la cual implicó una amplia adaptación de la estructura económica a las nuevas modalidades de integración y competencia internacionales en el proceso conocido como globalización.

Por lo anterior suponemos como hipótesis, que la Capacitación de Personal dentro de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores se encuentra estancada e insuficiente porque no se lleva a cabo la implantación estructural de nuevos modelos y métodos de capacitación y adiestramiento de alto nivel, traducidos en una verdadera " Profesionalización Institucional " oportuna y actualizada, dirigida al personal especializado de la Institución, al no hacer uso adecuado del conocimiento y la capacidad intelectual de las personas que la integran, para convertirlos en un verdadero instrumento activo de la Institución, herramienta Institucional y "Capital Intelectual" como parte de sus activos de peso indispensable en la Institución, lo que influye negativamente cuando se trata de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios, dentro del marco de la modernización administrativa en México en función de las tendencias mundiales de los mercados financieros y asociado al proceso de modernización en la economía de nuestro País...<sup>1</sup> En congruencia, La Comisión Nacional Bancaria y de Valores, se propone implantar un " Servicio Civil de Carrera " con objeto de establecer las condiciones que permitan fortalecer los conocimientos y desarrollo profesional e institucional que asegure la permanencia en el organismo reorientando la actual

---

<sup>1</sup> Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. DOF del 31 de mayo de 1989, p.19 En este contexto, el estado entiende el concepto de modernización económica, como ... la transformación de un sector público para hacerlo más eficiente... contar con un aparato productivo más competitivo en el exterior; un sistema claro de reglas económicas que aliente la creatividad productiva... también es innovación y adaptación tecnológica, nuevas experiencias en la organización del trabajo y en formas de asociación para la producción; en suma, más productividad y más competitividad.

capacitación hacia una Profesionalización Especializada, estableciendo una metodología estratégica para actualizar a sus funcionarios, buscando en todo momento aumentar la calidad y el máximo aprovechamiento y su consecuente impacto en la productividad, validados a través de un sistema de certificación institucional académico a nivel profesional.

Actualmente, los sistemas económicos de los países se encuentran en un proceso ininterrumpido de integración en los niveles regional y global. En el mundo se conocen cuatro mercados integrados que son: el de la Comunidad Económica Europea, la Cuenca del Pacífico, el de Norteamérica (Canadá, Estados Unidos y México) y el Mercosur, aunque la tendencia globalizadora señala la confirmación de un solo gran mercado único mundial.

Uno de los sectores en donde más aceleradamente ha avanzado la globalización ha sido el financiero, el que ha "...desmantelado la regulación protectora para estimular la competencia en la provisión de servicios financieros como parte de un movimiento más general hacia una competencia más libre..."<sup>2</sup>

A partir de 1988, el sistema financiero mexicano inició una serie de medidas desreguladoras al sistema, con miras a su vinculación competitiva con el mercado financiero global ya que en caso de los bancos existía un mercado bancario altamente regulado que le impedía elevar productividad, eficiencia y competitividad.

Teniendo como antecedentes inmediatos de la actual CNBV a la Comisión Nacional Bancaria y la Comisión Nacional de Valores. En México, la vigilancia de las instituciones de crédito se estableció por primera vez en el Código de Comercio de 1884, por medio de una oficina administrativa que formaba parte del Ministerio de Hacienda. La experiencia demostró la ineficacia de este sistema por lo que durante la administración del Presidente de la República el Lic. Plutarco Elías Calles, se consideró que debía inyectarse nueva vida a la inspección bancaria, poniéndola en manos de un organismo, dotado de competencia muy especializada, una organización administrativa peculiar y una amplia libertad funcional, por cuyo conducto dicha inspección fuera real y efectiva.

Así, por decreto del 24 de diciembre de 1924 se creó la CNB (Comisión Nacional Bancaria) y, el 15 de julio de 1925, se publicó el Reglamento de la Ley que creó a dicho Organismo, posteriormente la CNV (Comisión Nacional de Valores) fue creada por Decreto el 11 de Febrero de 1946 el cual se concretó para establecer su composición, atribuciones y presupuesto.

El 7 de septiembre de ese mismo año se publica el Reglamento del decreto que creó la Comisión Nacional de Valores y el 4 de julio de 1947 se expidió su Reglamento Interior.

---

<sup>2</sup> Sergio A Ruiz Olmedo. "Algunas consideraciones en torno a la globalización, apertura y desregulación internacional". El Financiero. Miércoles 11 de mayo de 1991, p.28 A.

A continuación, por el dinamismo de la actividad financiera se incorporó al ámbito de su competencia, a las organizaciones auxiliares de crédito (1941) y en diciembre de 1970 a las compañías aseguradoras y de fianzas; por esta última razón adoptó temporalmente el nombre de Comisión Nacional Bancaria y de Seguros (CNBS), pues en 1990 se divide en dos organismos, recobrando la CNB su denominación original y creándose por su parte la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.<sup>3</sup>

Durante la época revolucionaria surgieron serios desajustes financieros y monetarios ya que, además de los bancos, prácticamente todos los grupos y fracciones en pugna emitían su propio dinero. La emisión descontrolada del circulante, aunada a los efectos económicos de la lucha armada, generó un grave proceso inflacionario y una creciente desconfianza del público en el dinero impreso. Con el propósito de reorganizar la actividad financiera y reducir los efectos de una misión indiscriminada de billetes, en 1913 el Gobierno de la República decidió cambiar el funcionamiento del sistema bancario, evitando el monopolio de las empresas particulares y aboliendo el derecho de emisión de billetes de papel moneda por bancos particulares. Dicha emisión debería ser un privilegio exclusivo de la Nación, a través de un Banco del Estado.<sup>4</sup>

Acorde con los anhelos del Gobierno Constitucionalista, se estableció en el artículo 28 de la Constitución de 1917, la base legal para la creación del Banco de México, pero la difícil situación política y financiera del gobierno de la revolución, así como el desacuerdo en cuanto a su instrumentación jurídica y orgánica, impidieron su fundación durante los primeros años de la etapa revolucionaria.<sup>5</sup>

Si bien desde la administración del presidente José López Portillo ya se marcaba una tendencia hacia este proceso de modernización de nuestra economía, durante el sexenio de Miguel de la Madrid tal tendencia modernizadora se confirma, toma fuerza, y tiene cauce definitivo durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, quien formaliza en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 las bases para encauzar esta modernización.

Todas estas medidas estuvieron encaminadas a procurar una inserción eficaz de nuestra economía a la mundial bajo un concepto de "globalización" que implica una "...creciente interdependencia de las economías, tanto a nivel regional como mundial" <sup>6</sup> con la finalidad de integrar un mercado único mundial, lo que conlleva a

---

<sup>3</sup> El 1°. De mayo de 1995, entro en vigor la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, que se contempla la fusión de la Comisión Nacional de Valores (CNV) con la Comisión Nacional Bancaria (CNB), las entidades sujetas a la supervisión de la CNV. *Diario Oficial de la Federación (DOF)* del 28 de Abril de 1995.

<sup>4</sup> Jesús de la Fuente Rodríguez "Tratado de Derecho Bancario y Bursátil" 1ra Edición; Editorial Porrúa, México 1999.p.31.

<sup>5</sup> *Ibidem. Vid:v* - p. 31 "La evolución del Sistema Bancario" se divide en tres etapas: Banca Privada, 1897-1982; Banca Nacionalizada, 1982-1990; Banca Reprivatizada; 1990-1999.

<sup>6</sup> Sergio A Ruiz Olmedo. *Op.cit.Pp. 2*



que tanto"...en lo jurídico como en lo comercial... los marcos se ajusten a reglas impuestas de manera uniforme..."<sup>7</sup>

En su contraparte los organismos de supervisión han tenido que modernizarse para adecuarse a las transformaciones manifestadas en la banca y desarrollar nuevos sistemas que transformen las prácticas tradicionales de supervisión, diseñando una preventiva que como su nombre lo indica, detecte anticipadamente posibles contingencias negativas o desfavorables que en su funcionamiento puedan llegar a presentarse en algunas de las instituciones de crédito, como lo es el Sistema de Protección al Ahorro Bancario, FOBAPROA cuyo soporte se fundamenta en cuatro argumentos fundamentales<sup>8</sup>

- El funcionamiento estable y eficiente de un sistema financiero, ya que contribuye a evitar trastornos en los bancos.
- Auxilia a un proceso de desenvolvimiento económico, fortaleciendo la confianza en las instituciones de banca múltiple como mecanismo captador y colocador de recursos para el desarrollo del país.
- Protege a los depositantes de instituciones bancarias que sea objeto de quiebra.
- Permite una competencia más eficiente y efectiva entre instituciones de banca múltiple, ya que en la ausencia de un sistema de garantía de depósitos bancarios, los bancos mayores pueden ser percibidos como más seguros que los bancos menores.

La presencia de una supervisión acorde con la modernización del sistema financiero, en especial el bancario, requiere de la experiencia, de la capacitación permanente y de la actualización de los supervisores para adaptar su actividad a un sector caracterizado por una constante evolución. La capacitación entendida como "...una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador..."<sup>9</sup>, se convierte en un requisito indispensable para el desarrollo económico de nuestro país en este proceso de modernización-globalización económica, ya que como menciona el Programa Nacional de Capacitación y Productividad (1991-1994) la competitividad entre los países se dará, más que por la mano de obra barata, por los niveles de productividad que las naciones alcancen, en donde "...el trabajo humano es un factor decisivo -y en ocasiones limitante- en los esfuerzos orientados hacia el cambio estructural, la modernización y la mayor productividad..."<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> Jesús de la Fuente Rodríguez "Tratado de Derecho Bancario y Bursátil" *op cit.*, Pp. 4

<sup>9</sup> Alfonso, Siliceo. Capacitación y desarrollo de personal. México. Diana. 1990, P.20

<sup>10</sup> Programa Nacional de Capacitación y Productividad ...*op.cit.*, p. 11

Organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) recomiendan invertir en recursos humanos y reconocen "...el papel central de la capacitación y de la educación para alcanzar el nivel de productividad necesaria para los países latinoamericanos puedan competir y participar de manera dinámica en una economía mundial en proceso de reestructuración..."<sup>11</sup>

Autores como Roberto Pinto Villatoro consideran que:

"...este movimiento de modernización ha impactado el concepto que existe actualmente sobre la capacitación ya que empieza a adoptarse seriamente como un insumo para la productividad y con una marcada orientación a resultados."<sup>12</sup>

Además de considerar dicho autor que la capacitación es una inversión a mediano y largo plazo, estima que es una actividad, ya que la mano de obra calificada es

"...el factor que ofrece mayor impacto sobre la productividad y que la capacitación es ahora más necesaria no sólo para el trabajador directo, sino también en la formación de cuadros gerenciales, administrativos y técnicos."<sup>13</sup>

## II...ALCANCES Y LIMITACIONES

El acelerado desarrollo de modernización en la administración pública que se manifiesta en los sistemas financieros del país ha generado una alta sofisticación en las formas y procesos de operación de las instituciones integrantes de estos sistemas, generando la necesidad de fortalecer las funciones y procedimientos principales, de la Comisión Nacional Bancaria de Valores a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento así como el sano y equilibrado desarrollo del sistema en protección de los intereses y servicio al público en general.

Esta necesidad muestra el reto inmediato a vencer que es el de eficientar las formas y mecanismos actuales de Capacitación, con esquemas que promuevan al desarrollo de los funcionarios responsables de normar y supervisar la actuación en el ámbito financiero del país, para profundizar en métodos que puedan ser transmitidos al personal de la institución en función del abatimiento de los vicios creados como son:

- Insuficiente proceso de innovación de metodologías académicas y supervisión de la actualización de materiales y la investigación de cursos vanguardistas.
- Los programas de capacitación no contemplan, la formación, actualización y conjunción de los puestos.

---

<sup>11</sup> Marc Rimez. Bélgica. "Economía de mercado y educación; reflexiones acerca de los nuevos retos". III Encuentro Internacional. Mundo Laboral, sindicalismo y educación en los umbrales del nuevo siglo. Perfil de la Jornada. Sábado 27 de noviembre de 1993, p.IV

<sup>12</sup> Roberto Pinto Villatoro. "Formación y reconversión de recursos humanos en el México del siglo XXI". *El Financiero*. Lunes 29 de noviembre de 1993, p.39.

<sup>13</sup> *Ibidem*

- Los programas actuales se han orientado más a cubrir requerimientos específicos de capacitación que a la metodología académica, ocupando una porción importante del tiempo a la coordinación, logística y actividades administrativas (presupuestos, cotizaciones , gestión de autorización de cursos, etc.)
- Restricciones presupuestales, para el desarrollo e intercambio tecnológico en la modernización de la administración de recursos humanos.
- Los cambios frecuentes de la CNBV en cuanto a su estructura, actividades del personal y reorientación de objetivos y funciones, han dificultado el cumplimiento de los programas de capacitación.

Durante el proceso de modernización-globalización de nuestra economía la CNBV registro cambios importantes en el terreno de la capacitación, porque al ser rebasados los conocimientos de los empleados de esta institución al modernizarse el sistema bancario, la Comisión tuvo que instrumentar un amplio programa de actualización de conocimientos de los trabajadores, vía capacitación , con una visión global del sistema financiero y en adición, por la introducción de avances tecnológicos a las labores cotidianas del organismo, impartir cursos en materia informática a todos los niveles de la organización.

### **III...SITUACIÓN ANTERIOR A LA INVESTIGACIÓN**

Los diferentes enfoques y criterios que se han venido desarrollando por los expertos en organizaciones, el factor que últimamente se convierte en el centro de atención es el hombre, como pieza clave para el logro del incremento de la productividad, por lo que entre las herramientas más efectivas para la adquisición de sus respectivas fórmulas, conocimientos y habilidades, se cuenta con la capacitación y desarrollo de recursos humanos.

No es de extrañar que por ello las necesidades de capacitación más apremiantes, detectadas para estos años, sean las relativas al incremento de la productividad, los cursos técnicos y la evaluación de la capacitación. Aunado a lo anterior podemos mencionar que en las empresas, el diseño de planes y programas de capacitación se realiza a partir de diferentes métodos y enfoques, de acuerdo a los propósitos que se persigan, el grado de desarrollo del sistema de capacitación, la tecnología de la empresa y la importancia que se le otorgue a la función de entrenamiento.

Asimismo, algunas empresas elaboran sus planes y programas con datos ficticios que momentáneamente sirven para el llenado y registro de los formatos oficiales, ante la Dirección General de Capacitación; con la pretensión de cumplir con los requerimientos legales que establece la Ley Federal del Trabajo.

Muchas organizaciones realizan estas actividades sólo para cumplir con las disposiciones legales y evitarse erogaciones superiores por concepto de multas. Un mínimo de ellas tiene claro que es el camino para un crecimiento simultáneo de la organización y de los trabajadores. O bien, pese a los esfuerzos deliberados por parte de los sectores involucrados para cumplir y hacer cumplir las disposiciones sobre capacitación y obtener así el desarrollo económico y social deseado, ya que se tiene conciencia de la importancia de la capacitación como vehículo de desarrollo económico y social del país, se ha visto que la especialización de la mano de obra ha sido en ciertos aspectos inadecuada, debido a la desvinculación que hay entre las oportunidades de capacitación y los requerimientos de mano de obra calificada.

Algunas otras, adoptan modelos sofisticados que no se adecuan a las necesidades y características tanto de la organización como de la tecnología del trabajo, porque han sido diseñados para aplicarse en realidades económicas y sociales diferentes, de tal suerte que los resultados obtenidos son poco realistas.

Por otro lado están las empresas que diseñan sus planes íntegramente, orientados hacia la identificación de problemas que resultan de deficiencias o carencias de capacitación, y que persiguen con sus resultados la validación del costo-beneficio que debe justificar un buen sistema de capacitación.

Por desgracia, la educación en nuestro país ha progresado muy lentamente y, las técnicas y procesos de capacitación tradicionales no son suficientes, no están diseñados para manejar la inmensa cantidad de información, ni para lograr el completo desarrollo en las personas para que éstas no sólo sean materia de adaptación, sino también agentes de cambio.

Asimismo, podemos observar que de acuerdo a la rama de actividad económica y el tamaño de las organizaciones, muchas de ellas destinan presupuestos importantes a la capacitación, en especial entre algunos sectores; sin embargo, no existe en la mayoría de los casos una evaluación de los resultados por lo que hace a la productividad y mejoramiento del nivel de vida, objetivos fundamentales de esta función.

Tal situación se atribuye a la falta de un marco de referencia que sirva para la instrumentación correcta de las acciones de capacitación; ya que esta se realiza sin considerar en conjunto los problemas de las organizaciones, ni se le toma en cuenta como un medio para resolverlos; es decir se parte de que hay que impartir cursos, no importa cómo ni a quién; por lo tanto el medio se convierte en el fin, esto trae como consecuencia un círculo vicioso, en donde los eventos se realizan sin que ello responda a una necesidad real, por lo que no pueden evaluarse los resultados, mientras esto no se lleve a cabo, no puede encontrarse la relación entre la capacitación y los incrementos de producción, mejoramiento de los trabajadores, disminución de la rotación, ausentismo, desperdicios, etc., ello crea confusión y se ofrece cantidad en vez de calidad.

Asimismo, es imposible saber cuál ha sido el impacto de la capacitación cuando la detección de necesidades no es la correcta, ni está relacionada con los objetivos de la organización, ni se cuenta con un sistema de planeación de recursos humanos, o no hay políticas definidas, ni se elaboran objetivos conductuales en los programas y tampoco se realiza un seguimiento de los capacitados.

Por lo anterior, podemos concluir diciendo que es importante dirigir la capacitación al logro de efectos directos, ya que es una tarea que demanda el empleo de metodologías que brinden la posibilidad de adecuarse a las características y necesidades de las empresas y que requieren de un apoyo total por parte de la dirección.

El hecho de que existan Comisiones Mixtas, no es de ninguna manera garantía de que el proceso de capacitación se de cómo es debido; es por eso que se justifica el análisis de nuevos enfoques de planeación sistémica y de metodologías de adiestramiento, capacitación y desarrollo: las cuales deben ser sistematizadas, flexibles y renovadas como para poder corregir las deficiencias pasadas, cumpliendo al mismo tiempo con la ley; integrando Comisiones Mixtas, elaborando y registrando planes y programas, pero sin olvidar lo fundamental que es lograr el desarrollo armónico de los sectores involucrados en la producción; ya que la capacitación estimada como un proceso permanente de aprendizaje, es también la base para la superación personal, así como del mejoramiento de los grupos de trabajo, de las organizaciones y de la sociedad.

#### **IV...METODOLOGÍA**

La metodología utilizada para estructurar el capitulado de la presente Tesina partió de un examen del marco general de capacitación, porque esta se desprende de acuerdo al marco legal formal del "Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000" que emana del Poder Ejecutivo Federal y de los planteamientos de la modernización globalizadora del país porque es en este contexto que se reconoce la importancia de la Profesionalización de los trabajadores para incrementar su potencial de conocimientos que desprenda su máxima eficiencia altamente productiva indispensables para la competitividad de las reformas en materia financiera, en especial la bancaria que marcan la pauta para la modernización de la CNBV y el sustento de las actividades de desarrollo profesional para el año 2000. Abordar el proceso de reformas financieras resultó insoslayable porque precisa el terreno de la supervisión y regulación bancaria y los perfiles de los ejecutivos encargados de esta función en la Institución.

Deseo manifestar, finalmente que el interés profesional por abordar el tema en vísperas del año 2000, obedece a que se trató de un aspecto fundamental en la modernización del organismo, ya que entre las múltiples transformaciones dadas a su interior se consideró una actividad prioritaria la profesionalización institucional y

permanente del personal, especialmente de los cuadros técnicos, para actualizar sus conocimientos, adaptarlos paulatinamente a nuevas formas en la organización del trabajo e inducirlos al uso y aplicación de nuevas tecnologías, con el objeto de no quedar en rezago con respecto a la presencia de un Servicio Civil de Carrera.

que exige del personal que se encargará de su implantación de una permanente actualización; la enorme tarea que significa su atención y lo indispensable que resulta contar con el convencimiento pleno de todos los involucrados en el proceso vislumbra la eliminación total de las carencias a niveles de eficiencia y productividad para alcanzar al máximo la etapa globalizadora del país.

## **V...LOGICA DEL METODO**

Para mostrar este proceso, se estructuró la presente investigación de la siguiente forma:

### **Primer Capítulo...**

Aborda el marco general de la capacitación de personal en la administración Pública Federal, incluyendo una investigación y origen de la misma, así como el papel de la educación y capacitación en la formación de los recursos humanos incluyendo las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, dentro de un marco legal desde sus antecedentes y origen, hasta los factores internos y externos que influyen en el proceso de modernización económica, partiendo de la Constitución Política Mexicana.

Asimismo, se subrayan las deficiencias y el alcance que presenta actualmente tanto la capacitación de los trabajadores, como el sector educativo, porque ambos procesos inciden en la productividad.

### **Segundo Capítulo...**

Se muestra la evolución y particularidades del desarrollo y la modernización de la educación y capacitación en nuestro país, reuniendo los antecedentes que atribuyen la formación de los trabajadores como parte del anclaje económico globalizador de nuestro país fundamental para enfrentar los nuevos retos administrativos.

Por otro lado, la normatividad al detalle de la Administración Pública y la de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores que nos permitirá aterrizar en su totalidad el marco de referencia de la capacitación en México, pasando por el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, y el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994 es en este contexto que se basan las políticas actuales de capacitación y adiestramiento de los trabajadores de la administración pública federal.

### Tercer Capítulo...

Expone la situación actual de la formación de los recursos humanos en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores a través de su órgano de capacitación y su evolución hasta llegar a constituir el organismo, las funciones desarrolladas por éste y las acciones adoptadas para hacer frente a las necesidades dirigidas al personal de las áreas denominadas sustantivas, tomando como antecedente principal el reto a corto plazo que la CNBV, se propone para eficientar los mecanismos que permiten la profesionalización institucional y homologación de conocimientos de los trabajadores, efectuando una reseña estructural, administrativa, económica y jurídica que avalan los procesos actuales hasta el momento, identificando la vinculación de sus objetivos generales con cada una de las tareas asignadas para la formación y adiestramiento de los recursos humanos, enmarcadas en el reglamento actual de la CNBV.

### Cuarto Capítulo...

– y último del presente trabajo -

Con base a lo desarrollado en las tres primeras partes de la investigación descubre la posibilidad de adaptabilidad y adecuación prospectiva de una realidad en constante cambio que surge de las exigencias mismas de la sociedad dentro de las innovadoras corrientes del pensamiento cognoscitivo, y que constituye, una de las tareas particulares para fortalecer el paquete de reformas presentadas por el Ejecutivo Federal a través del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 <sup>14</sup>.

De esta manera en este capítulo se muestra con detenimiento un análisis e investigación real de los aspectos del conocimiento intelectual del ser humano proclive a su desarrollo profesional en el ámbito gubernamental a través de una propuesta y puesta en marcha del “Modelo de Servicio Civil de Carrera” <sup>15</sup> en la CNBV, herramienta indispensable para alcanzar el propósito fundamental del organismo que es la “Profesionalización Institucional” derivada de la explotación del conocimiento académico de los profesionistas, detonante principal de la nueva generación que es el “Capital Intelectual”, en aras del Patrimonio de la Nación.

---

<sup>14</sup> Poder Ejecutivo Federal “Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 *Vid.v* Cap.IV.4 Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público p.55

<sup>15</sup> Uvalle Berrones Ricardo; Bravo Ahuja Ruiz Marcela Facultad de Ciencias Políticas y Sociales - La Visión Multidimensional del Servicio Público Profesionalizado - 1ra edición: marzo 1999 Plaza y Valdés Editores *Vid.v* - p.169 “ Desarrollo de un modelo de servicio civil de carrera para un organismo especializado ” *González Mateos Alfonso*

## MARCO GENERAL DE LA CAPACITACION DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

### 1.1 Marco de Referencia

El análisis de la capacitación exige la vinculación de su órgano rector, a partir de la Administración Pública, definida por los escritores modernos como "*el arte y la ciencia de la dirección aplicada a los asuntos del estado*".<sup>1</sup>

Viejo objeto, nuevo estudio, la administración pública, es un área del conocimiento indispensable para todo investigador que desee penetrar en la problemática que entraña la acción de todo Estado.

El gobierno, *cerebro conductor de los sistemas políticos*, afecta con su comportamiento el orden social y la distribución de recursos entre los grupos que integran la sociedad; la administración pública, aspecto dinámico del gobierno, sirve como *conducto para el establecimiento de la dominación autoritaria del Estado y para el ingreso de las demandas provenientes de la sociedad*.<sup>2</sup>

La administración pública es el campo de la ciencia política que trata con los problemas relativos a la "*movilización, organización y dirección*" de fuerza de trabajo, recursos y poder, para la activación de política del gobierno<sup>3</sup> a través de sus Recursos Humanos, es decir:

*Movilización*.- Es dinámica, movimiento, de hombres, recursos y poder en los actos de dominación, explotación, tutela y servicio.

*Organización*.- Es el establecimiento de patrones y compromisos para el habituamiento a la obediencia o, por el contrario, para estimular las condiciones y la conciencia sobre la necesidad del cambio.

*Dirección*.- Es la inducción y la orientación, el funcionamiento, que fija la estrategia de la acción gubernamental

---

<sup>1</sup> Guerrero Omar.....Teoría Administrativa de la Ciencia Política UNAM Facultad de Ciencias Políticas y Sociales; Cuaderno NUM. 2; México 1976 Pp. 41

<sup>2</sup> Idem. Pp. 5

<sup>3</sup> Idem. Pp. 80 ,81.



## 1.1.1 Investigación

Uno de los problemas de gran actualidad en las instituciones públicas y privadas es la Capacitación. No hay empresa que se respete que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación.

### Definiciones Usuales <sup>4</sup>

**Capacitación.-** (del adjetivo capaz, y este a su vez, del verbo latino capare = dar cabida). Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

**Adiestramiento.-** (del adjetivo diestro, y éste, a su vez, de la palabra latina dexter = derecho). Es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva.

No se trata de un simple proceso pasado de moda, sino de un verdadero "signo de los tiempos"; la respuesta a una necesidad entre los individuos.

### Esquema Improductivo<sup>5</sup>

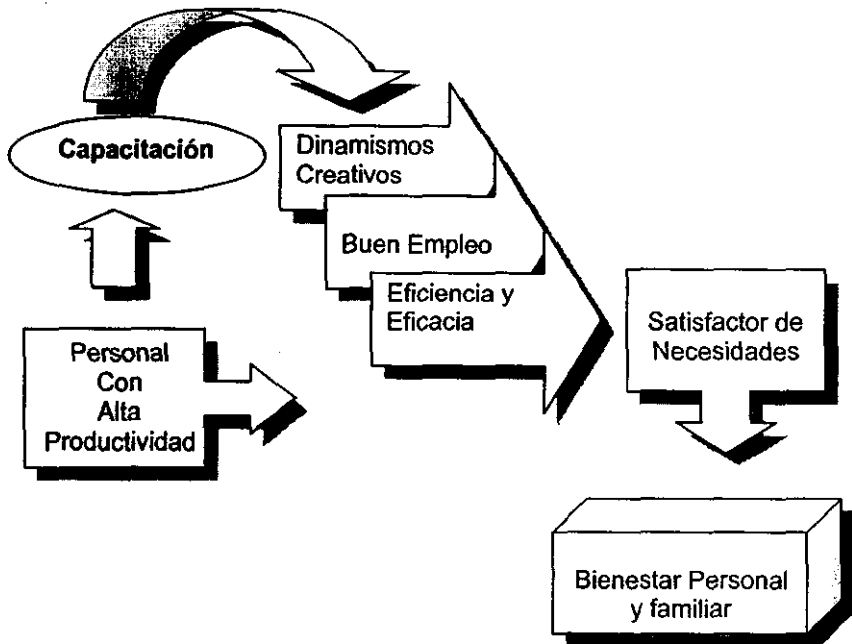


<sup>4</sup>Rodríguez Estrada Mauro; Ramírez -Buendía Patricia; Administración de la Capacitación; Editorial.- McGraw-Hill; México 1991; Pp. 4,5,6.

<sup>5</sup> Idem, p. 2

La capacitación brinda a las personas la posibilidad de participar de lleno en los procesos productivos, y de mantenerse vivas y activas aun en la "tercera edad".

### Esquema Productivo<sup>6</sup>



#### 1.1.2 Origen de la Capacitación

Pese a que el aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre y la base del progreso y de la civilización, no es sino hasta el inicio de la revolución industrial que el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado; ha sido producto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera. Es el sistema al que debía integrarse todo aquél que aspira a ser considerado "maestro".

<sup>6</sup> Idem, p. 2

El maestro era propietario de la herramienta y la materia prima, tenía a su cargo a los "oficiales", que realizaban el trabajo bajo su supervisión y a los "aprendices", a quienes únicamente se les daba comida y alojamiento, y la oportunidad de aprender el oficio en cuestión; al cabo de un lapso no definido, y una vez que el aprendizaje se hubiere realizado, se les consideraba oficiales y podían recibir una paga.

Por lo que toca a nuestro país, en 1931, en la Ley Federal del Trabajo, se establece la obligación de las empresas de tener aprendices, a fin de garantizar la demanda de personal calificado; el sistema de estos aprendices no satisfacía la necesidad cada vez mayor de personal que tuviera los conocimientos y las habilidades que el proceso de industrialización exigía.

Por otra parte, este proceso desencadenado por el progreso industrial, provocó paradójicamente desempleo al sustituir a los artesanos por maquinaria, pero también se produjo la incongruencia entre los requerimientos de la mano de obra y la oferta carente de la preparación necesaria; además de otros problemas colaterales como altos índices de accidentes de trabajo y baja productividad.

En consecuencia, el Gobierno Mexicano, con el afán de abatir este problema que ha repercutido seriamente en el ámbito económico y social, en la Ley del trabajo de 1970, incluyó disposiciones con la obligatoriedad para las empresas de impartir capacitación.

Congruente con estas disposiciones, en 1971 el Estado inicia un *Programa de Reforma Administrativa* dentro de la administración pública, con el propósito fundamental de adecuar los recursos disponibles a los objetivos de desarrollo integral del país. Dentro de esta reforma destaca por su importancia la quinta etapa relativa a la administración y desarrollo del personal federal, aspecto que constituye al mismo tiempo uno de los objetivos y ámbitos de la citada reforma.

A partir de entonces se han tomado una serie de medidas para apoyar la preparación de personal competente, tanto en la administración pública como en el sector privado.

En 1977 se adiciona una fracción al Artículo 123 de nuestra Constitución, a fin de convertir la capacitación para el trabajo en un derecho obrero, y en 1978 se expidió su Reglamento Interior, reformando la Ley Federal del Trabajo y la manera en que deberá impartirse dicha Capacitación, dando origen al *Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento* compuesto por el Sector Obrero, el Sector Empresarial y el Sector Público destacando la estrecha relación entre productividad y capacitación, ya que estos sectores desean mejorar el reparto de la riqueza y aumentar los niveles de bienestar

Social, pues la productividad es un medio para producir más y fortalecer la competitividad con el exterior.<sup>7</sup>

Como elementos ejecutores, las empresas realizan la capacitación a través de agentes capacitadores, vigilada y supervisada por las *Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento*, cuyo propósito será resolver los desequilibrios entre la estructura de la oferta y la demanda de mano de obra calificada y disminuir las diferencias de productividad entre ramas de actividad, estratos empresariales y regiones del país y, en consecuencia, las disparidades de ingresos laborales entre los mismos.<sup>8</sup>

## 1.2 Marco Legal

### 1.2.1 Antecedentes

El "Proceso Legal" de la capacitación, puede definirse como, el proceso legal-administrativo, que tiene como finalidad, cumplir con los requerimientos que señala la ley antes mencionada en materia de capacitación y adiestramiento, como son:

- a) Informar sobre la constitución de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento;
- b) El registro de planes y programas de capacitación y
- c) La expedición y registro de constancias de habilidades laborales.

### 1.2.2 Origen Legal

La capacitación en México, está regulada por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, por la Ley Federal del Trabajo, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y por los reglamentos relativos a la capacitación que expida la Secretaría del trabajo y Previsión Social, es decir.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Rodríguez Estrada Mauro; Ramírez -Buendía Patricia; Administración de la Capacitación; Editorial.- McGraw-Hill; México 1991; Pp. 16,17.

<sup>8</sup> Idem. Pp. 32.

<sup>9</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Artículo 123 constitucional, Apartado A

Fracción XIII, establece que:

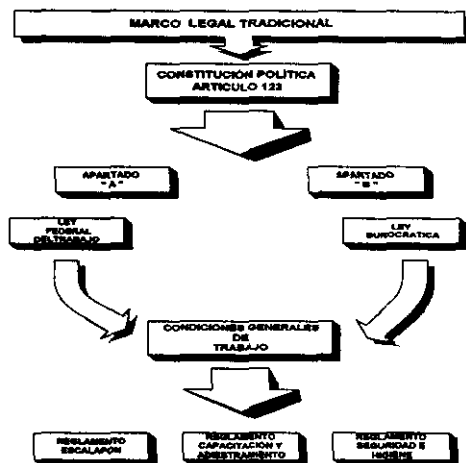
"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

Fracción XXXI

"Es de competencia exclusiva de las Autoridades Federales la aplicación de las disposiciones del trabajo; entre otras, la relativa a la obligación de los patrones a impartir capacitación y adiestramiento y que para ello contarán con el auxilio de las Estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local".

### 1.2.3 Factores Internos

La Dirección General de Capacitación y Productividad, es la entidad responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales con respecto a la capacitación; así como por los reglamentos internos que se fijan dentro de cada organización, lo cual observamos gráficamente en el siguiente cuadro:



### 1.2.4 Factores Externos

A la fecha, muchas empresas ven todavía a la capacitación como una carga legal con la que se tiene que cumplir, desconociendo los beneficios que la misma les proporciona, así como la importancia de su legislación y vigilancia.

Este hecho resulta paradójico si se toma en cuenta, que aún al haberse convertido en una obligación para el patrón, él mismo resulta beneficiado con la capacidad y adiestramiento, al mejorarse los niveles de calidad y aprovechamiento de sus recursos; incrementarse la productividad en la eficiencia en el trabajo, y al mejorar los niveles de calificación de los recursos humanos.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Leal Rodríguez Ana Elena; Maestría.- Instituto Politécnico Nacional; Planeación Sistemática de Capacitación en un Organismo; México 1995

Por otra parte, hay que considerar que la ley no sólo ve los aspectos macro y micro de la capacitación, también contempla el desarrollo de los trabajadores; ya que ellos al incrementar sus aptitudes y actitudes en el trabajo, se colocan en una situación que permiten su ascenso económico y social, razón por la cual, la ley señala la obligación de incluir cláusulas referentes a la capacitación, en los contratos colectivos de trabajo.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> La Ley Federal del Trabajo define lo siguiente:

- "...de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores"(Art. 3).
- Empresas extranjeras tienen la obligación de capacitar a los trabajadores mexicanos (Art. 7).
- Capacitar de conformidad con los planes y programas de la empresa (Art.132, fracción XI y XXVIII).
- El trabajador tiene derecho de recibir capacitación(Art. 153-A).
- La capacitación podrá impartirse dentro o fuera de la empresa y con cargo a su presupuesto (Art. 153-B).
- Las instituciones especializadas deberán ser registradas por la STPS (Art. 153-C).
- Los cursos y programas serán de acuerdo a la rama industrial o actividad determinada (Art. 153-D).
- La capacitación deberá impartirse dentro de la jornada normal de trabajo (Art. 153-E).
- Los trabajadores de nuevo ingreso capacitados, prestarán servicios con iguales condiciones (Art. 153-G).
- Obligación de los trabajadores a capacitarse, monitoreando su desempeño (Art. 153H).
- Para elaborar planes y programas, se integrarán las Comisiones Mixtas de Capacitación y A. (Art. 153-I).
- Las autoridades patronales cuidarán y vigilarán el cumplimiento de las Comisiones Mixtas (Art.153-J).
- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social integrará Comités Nacionales de Capacitación (Art. 153-K).
- Bases para constituir los Comités Nacionales , sobre su organización y funcionamiento (Art. 153-L)
- Consignar en los Contratos Colectivos, la obligación de otorgar capacitación y procedimientos ((153-M).
- Aprobación de planes y programas en la STPS, 15 días posteriores a la firma del Contrato (Art. 153-N).
- Las empresas solicitarán aprobación de planes y programas conjuntamente con trabajadores (Art. 153-O).
- Se deberá comprobar la preparación profesional adecuada para registrarse como instructor (Art.153-P)
- Los planes y programas serán por cuatro años, dirigidos a todos a los puestos y niveles (Art.153-Q).
- La Secretaría de Trabajo y Previsión Social dispondrá las modificaciones pertinentes (Art.153-R).
- Sanciones a todas aquellas empresas que no den cumplimiento a la capacitación (Art. 153-S).
- Los trabajadores que aprueben la Capacitación, tendrán derecho a constancias validadas (Art. 153-T).
- Acreditar documentalmente ante la STPS, cuando un trabajador se niegue a capacitarse (Art.-153-U).
- La constancia es un documento que acredita aprobación del curso, registrado ante la STPS (Art.-153-V).
- Todas las acreditaciones documentales públicas y privadas, serán inscritas en los registros (Art.-153-W).
- Derecho patronal y de trabajadores que podrán ejercitar, en la Junta de Concil. y Arbitraje (Art.-153-X).
- Ocupación de vacantes definitivas cubiertas por los que acrediten mayor aptitud y examen (Art.-159).
- Obligación de capacitación a trabajadores menores de 16 años (Art. 180).
- Los Contratos Colectivos de Trabajo deberán contener disposiciones referentes a capacitación (Art. 391).
- El Contrato-Ley establecerá las reglas de los planes y programas de capacitación según se trate(Art. 412).
- La aplicación de normas compete al Servicio Nal. de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (Art. 523).
- El cumplimiento de obligaciones en materia educativa compete a la Sec. de Educación Pública (Art.-526)
- Corresponde también a las autoridades federales la aplicación de normas de trabajo (Art.-527).
- Las autoridades federales podrán auxiliarse de las locales sujetos a la jurisdicción de éstas (Art.527-A)
- Las disposiciones de las autoridades en las entidades Federativas (Art.-529).
- Objetivos del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (Art.-537)
- Atribuciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en materia de capacitación (Art.538 y 539).
- El funcionamiento del Consejo de representantes obrero/patronales se regirá por reglamento (Art. 539-A).
- Jurisdicción del Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento (Art. 539-B).
- Controversias en materia de Capacitación y Adiestramiento (Art.-699).
- Violaciones a las normas de trabajo cometidas por patronos o trabajadores (Art. 992).
- Sanciones por incumplimiento en materia de capacitación de 15 a 315 veces el Sal. Mín. (Art. -994).

La Ley Orgánica de la Admón. Pública Federal en materia de Capacitación:

- Decretada el 29 de diciembre de 1976, señala la responsabilidad de la Sec. del Trabajo y Previsión Social, en coordinación con la Sec. de Educación Pública, para promover el desarrollo de la capacitación, adiestramiento, investigación, asesoría e impartir cursos para incrementar la productividad (Art. 40).

## DESARROLLO Y MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL EN MÉXICO

### 2.1 Antecedentes

El cambio es en esta época nuestro principal desafío, no el cambio por sí mismo sino aquel que responda a las necesidades de las organizaciones. La economía, la tecnología y la cultura, se encuentran en un proceso de transformación que pone en entredicho la supervivencia de las personas y sus organizaciones.

El factor central del cambio se encuentra en el ser humano, pues en él está la intencionalidad de todos los procesos. Ante esta realidad la capacitación es la clave en el buen desempeño que las empresas requirieren para participar en el desarrollo del país.

Es decir, la capacitación, brinda a las personas la posibilidad de participar de lleno en los procesos productivos, con mayor eficiencia y eficacia; para conocer y asimilar las tecnologías que casi a diario se inventan y para saber desempeñarse en los puestos de trabajo, en una sociedad y en una empresa que son cada día más competitivas y más exigentes.

Por desgracia, la educación en nuestro país ha progresado muy lentamente y, las técnicas y procesos de capacitación tradicionales no son suficientes como lo observamos en el capítulo anterior, no están diseñados para manejar la inmensa cantidad de información, ni para lograr el completo desarrollo en las personas o empresas, para que éstas no sólo sean materia de adaptación, sino también agentes de cambio.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> REZA, J. Carlos. (1989) *El ABC del Administrador de la Capacitación*.- Editorial, Panorama. México  
Barreras de la Productividad:

- a) *Falta de cultura Empresarial*: el empresario mexicano, no solo el micro, pequeño y mediano, sino inclusive el grande, poco se preocupa por capacitarse y estar al día en los avances de la tecnología relativa a los procesos productivos que el coordine, sino de temas administrativos e incluso humanísticos.
- b) *Falta de Liderazgo para la productividad*: se cree que más del 40 % de las empresas que fracasan durante su etapa de arranque, se debe a la falta de preparación de sus directivos. Los empresarios hábiles escasean y los que existen le hecan la culpa de sus fracasos a los trabajadores, siendo que son ellos los verdaderos responsables de la falta de progreso en las empresas del país.
- c) *Falta de Actitud para la productividad*: la cual es generada por los pésimos líderes, que reflejan en su personal sus carencias de habilidad para dirigirlos hacia metas claras y factibles.
- d) *Falta de Educación para la productividad*: no se capacita al personal, el empresario tampoco se entrena. Se sigue pensando en la capacitación como gasto y no como inversión.
- e) *Falta de recursos Tecnológicos*: no se cuenta con maquinaria, equipo y procedimientos de avanzada tecnología, en muchos sectores de la economía se sigue trabajando con materiales y metodologías del siglo pasado. Se tiene un considerable rezago tecnológico y científico.

Asimismo podemos observar que de acuerdo a la rama de actividad económica y el tamaño de las organizaciones, muchas de ellas destinan presupuestos importantes a la capacitación, en especial entre algunos sectores; sin embargo, no existe en la mayoría de los casos una evaluación de los resultados por lo que hace a la productividad y mejoramiento del nivel de vida, objetivos fundamentales de esta función

Muchas organizaciones realizan estas actividades sólo para cumplir con las disposiciones legales y evitarse erogaciones superiores por concepto de multas. Un mínimo de ellas tiene claro que es el camino para un crecimiento simultáneo de la organización y de los trabajadores.<sup>2</sup>

O bien pese a los esfuerzos deliberados por parte de los sectores involucrados para cumplir y hacer cumplir las disposiciones sobre capacitación y obtener así el desarrollo económico y social deseado, ya que se tiene conciencia de la importancia de la capacitación como vehículo de desarrollo económico y social del país, se ha visto que la especialización de la mano de obra ha sido en ciertos aspectos inadecuada, debido a la desvinculación que hay entre las oportunidades de capacitación y los requerimientos de mano de obra calificada.

Tal situación se atribuye a la falta de un marco de referencia que sirva para la instrumentación correcta de las acciones de capacitación; ya que esta se realiza sin considerar en conjunto los problemas de las organizaciones, ni se le toma en cuenta como un medio para resolverlos; es decir, se parte de que hay que impartir cursos, no importa cómo ni a quién; por lo tanto el medio se convierte en el fin.

Esto trae como consecuencia un círculo vicioso, en donde los eventos se realizan sin que ello responda a una necesidad real, por lo que no pueden evaluarse los resultados, y si esto no se lleva a cabo, no puede encontrarse la relación entre la capacitación y los incrementos de producción, mejoramiento de los trabajadores, disminución de la rotación, ausentismo, desperdicios, etc., ello crea confusión y se ofrece cantidad en vez de calidad.

Asimismo, es imposible saber cuál ha sido el impacto de la capacitación cuando la detección de necesidades no es la correcta, ni está relacionada

---

<sup>2</sup> RODRIGUEZ, Estrada Mauro.- RAMÍREZ Patricia. ( 1991 ) *Administración de la Capacitación*.- Editorial McGRAW-HILL, 2da Edición .México; Vid.- El gobierno ha destacado la estrecha relación entre productividad y capacitación al mencionar que, aunque la productividad es un medio para producir más y fortalecer la competitividad con el exterior, debe serlo también "para lograr un mejor reparto de la riqueza y aumentar los niveles de bienestar social, de manera que los sectores involucrados estén interesados en incrementarla".



con los objetivos de la organización, ni se cuenta con un sistema de planeación de recursos humanos, o no hay políticas definidas, ni se elaboran objetivos conductuales en los programas y tampoco se realiza un seguimiento de los capacitados.

El hecho de que existan Comisiones Mixtas, no es de ninguna manera garantía de que el proceso de capacitación se dé como es debido; es por eso que se justifica el análisis de nuevos enfoques de planeación sistémica y de metodologías de adiestramiento, capacitación y desarrollo; las cuales deben ser sistematizadas, flexibles y renovadas como para poder corregir las deficiencias pasadas, cumpliendo al mismo tiempo con la Ley; integrando Comisiones Mixtas, elaborando y registrando planes y programas, pero sin olvidar lo fundamental que es lograr el desarrollo armónico de los sectores involucrados en la producción; ya que la capacitación estimada como un proceso permanente de aprendizaje, es también la base para la superación personal, así como del mejoramiento de los grupos de trabajo, de las organizaciones y de la sociedad.

## 2.2 Normatividad de la Capacitación

El derecho de los trabajadores a recibir capacitación y la obligación de los patrones a proporcionarla, tiene sus antecedentes y se presenta de manera incipiente en la primera Ley Federal del Trabajo de 1931.

*Tal hecho no deja de ser significativo, pues indica que en el ambiente laboral de aquellos años ya se consideraba que la que la preparación de los trabajadores era un pilar fundamental para el desarrollo del país; asimismo, las centrales y confederaciones obreras reivindicaban este derecho de sus agremiados y por ello se incorpora la necesidad de impartir estudios técnicos, industriales o prácticos en este primer documento que reglamentó los derechos de los trabajadores.<sup>3</sup>*

---

<sup>3</sup> En el Art. 111, fracción XXI de la Ley Federal del Trabajo de 1931 se establecía: "Los patrones emplean más de cuatrocientos y menos de dos mil trabajadores, harán por su cuenta los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a sus órdenes más de dos mil trabajadores, deberán sostener, en las condiciones antes indicadas, tres pensionados. El patrón sólo podrá cancelar la pensión cuando sea reprobado el pensionado en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en estos casos será sustituido por otro. Los pensionados que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios, por lo menos durante dos años, al patrón que los hubiere pensionado;..." STPS. "Ley Federal del Trabajo de 1931", en *Revista Mexicana del Trabajo*. STPS. México. T.IV, Núm. 2. Abril-Junio, 1981 (número conmemorativo del cincuentenario de la promulgación de la primera Ley Federal del Trabajo 1931 - 1981), p.250.

Sin embargo, el hecho de otorgar becas a los trabajadores no constituye propiamente el arranque de la capacitación, ya que el beneficio no se hace extensivo al total de los trabajadores y, lo que es más importante para la definición de la capacitación, no se establece el que los conocimientos adquiridos se vincularan directamente a las actividades propias de la empresa; además, el otorgamiento de becas se hace extensivo a

*En congruencia con lo anterior, el artículo 11 del Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Auxiliares de 1937, establece lo que podría considerar como las primeras bases de la capacitación, que aunque no definida como tal, se percibe una idea más precisa encaminada ya al fortalecimiento de conocimientos vinculados con las necesidades reales de las instituciones buscando mejorar el desempeño de los trabajadores.<sup>4</sup>*

Sin duda, la necesidad de industrializar y modernizar al país urgía en este momento. Recordemos, si no perdemos de vista este Reglamento de Trabajo de fines de los treinta, que las bases de nuestra actual industrialización arrancan precisamente en la década de los cuarenta, pero es a fines de los cincuenta cuando se presentaron los primeros antecedentes formales de la capacitación en las empresas; sin embargo, los esfuerzos en este sentido no dieron mayores resultados, pues fue hasta años recientes cuando la capacitación se detalla más ampliamente en la legislación laboral.

La capacitación a los trabajadores se reglamenta concretamente por vez primera en la nueva Ley Federal del Trabajo de 1970, estableciendo en el artículo 132, fracción XV, que los patrones deberán:

Organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades del trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal.

---

familiares que en todo caso se podría considerar como una prestación para derechohabiente de los trabajadores.

Cabe hacer mención con respecto a la disposición que se comenta, que la actual Ley Federal del Trabajo la sigue contemplando en el artículo 132, fracción XIV, solamente que sufriendo algunas modificaciones por lo que se refiere al número de trabajadores laborando en la empresa, en la definición de pensionados por becarios y en el señalamiento del tiempo mínimo que los trabajadores beneficiados tendrán que prestar servicios a la empresa que los becó. *Ley Federal del Trabajo de 1978*. México. Alco. 1993, p.48.

<sup>4</sup> "Las instituciones de crédito ayudaran a sus empleados a mejorar su preparación y eficiencia para el desempeño de sus labores mediante: A) El establecimiento de una biblioteca especializada, que estará al servicio de todos los empleados. B) La organización anual de cursos o conferencias para sus empleados sobre temas y materias que tengan conexión directa con sus actividades en la institución. C) Concesión de becas a sus empleados que se distinguen, por su inteligencia, formalidad y amor al estudio, para cursos orales o por correspondencia en institutos especializados". Citado por Miguel Acosta Romero y Laura Esther de la Garza Campos, en *Derecho laboral bancario*. Compilación legal y jurisprudencia. México. Porrúa. 1988, pp 264-265.

*Estos podrán implementarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por conducto de escuelas i institutos especializados o por alguna otra modalidad. Las autoridades del Trabajo vigilarán la ejecución de los cursos de enseñanza.<sup>5</sup>*

Esta norma supera a la de 1931 en el sentido de que establece la capacitación o el adiestramiento profesional para los trabajadores en forma periódica y/o permanente, aunque con las licitantes de que no señala su obligatoriedad y sólo la enuncia sin establecer las objetivos que persigue, a más de que carece del señalamiento preciso de que sea extensiva para todos los trabajadores. El hecho de indicar solamente que se informe de la ejecución de los planes y programas de capacitación a la Secretaría del Trabajo, limita a esta dependencia para aplicar sanciones a los patrones por su incumplimiento en la materia.

En vista de que muchos patrones no dieron cabal cumplimiento a este ordenamiento legal, en 1978 la capacitación se eleva a rango constitucional en la reforma realizada al artículo 123, estableciendo su obligatoriedad, que contiene, además, derechos de los trabajadores tales como:

El establecimiento de la jornada laboral de ocho horas, días de descanso, salarios, regulación de los derechos de huelga, despidos, etcétera. Esta reforma a la Constitución establece en materia de capacitación lo siguiente:

*Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.<sup>6</sup>*

Esta edición se formaliza en el mismo año de 1978 y se incorpora a la Ley Federal del Trabajo en todo un capítulo que comprende veintitrés artículos (153A al 153X). A continuación se transcribe el primero de ellos, que da pie para la redacción de los subsecuentes artículos que comprenden todo este apartado de capacitación:

---

<sup>5</sup> La Ley del Trabajo de 1970 fue puesta en vigor el 1ro. De Mayo del citado año, bajo la administración de Gustavo Diaz Ordaz, abrogando la primera Ley Federal del Trabajo del 18 de Agosto de 1931. Ley Federal del Trabajo de 1970. DOF del 1ro. De Abril de 1970, pp. 13 y 99.

<sup>6</sup> Reforma al Art. 123 Constitucional, fr.XIII, publicada en el DOF el 9 de enero de 1978. Citada por Alfonso Siliceo, *op.cit.*, pp 37-38.

*Art 153-A.- Todo el trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.<sup>7</sup>*

El contenido de los artículos de este apartado (Arts. 153<sup>a</sup>-153X)<sup>8</sup> permite apreciar que la Ley Federal del Trabajo de 1978 es una norma más completa en cuanto a capacitación, ya que supera a la de 1970, en el sentido de que explicita en primer término que la capacitación es un derecho de los trabajadores en todos sus niveles y también una obligación de asistir a cursos, atender a los instructores y someterse a los exámenes de evaluación; establece, asimismo, los objetivos que persigue la capacitación; la posibilidad de la capacitación previa a la contratación definitiva de los trabajadores; la aplicación de sanciones para aquellos patrones que no cumplan con este ordenamiento legal; contempla, asimismo, la vigilancia por parte de las autoridades laborales de que las comisiones mixtas de capacitación creadas *ex profeso* cumplan con su cometido.

Incorpora la obligación patronal de incluir en los contratos colectivos de trabajo, programas de capacitación y la obligación de presentarlos para su aprobación a las autoridades laborales; se incluye, además, que las constancias de capacitación se consideren para fines de ascensos; se definen los requisitos para los instructores externos y las escuelas de capacitación.

La promoción de la capacitación corresponde, conforme a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la cual deberá:

*Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.<sup>9</sup>*

---

<sup>7</sup> Ley Federal del Trabajo de 1978, *op cit.*, p.56

<sup>8</sup> De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores Arts.153A-153-X. *Ibidem*, pp.56-62

<sup>9</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. 13<sup>a</sup> ed. México. Porrúa. 1984. Cap. II, de la Competencia de las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos. Art. 40. fr. V., pp. 46.47.(leyes y Códigos de México).

*Asimismo, dicha dependencia incorporó a su unidad administrativa la denominada del Servicio Público de Empleo, la cual ya se contempla en la Ley Federal del Trabajo de 1970 <sup>10</sup>, las funciones inherentes a la vigilancia y supervisión de la capacitación. Actualmente esta unidad administrativa aparece en la Ley Federal del Trabajo con el Nombre de Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento <sup>11</sup>*

Entre las dificultades que se presentan en el ejercicio de la capacitación puede citarse la relativa al desconocimiento por parte de los trabajadores de que la capacitación es un derecho; piensan que se trata de un privilegio, es decir, creen que el patrón puede o no dar la capacitación, según su conveniencia. Por otro lado, las agrupaciones gremiales han insistido poco o nada para que los trabajadores ejerzan este derecho; también es un problema frecuente el que los patrones no estén dispuestos a "distraer" al personal en esta actividad, pues consideran que de momento no produce resultados, y aunque se refleja una preocupación por cumplir con este ordenamiento legal, la capacitación se imparte en forma dispersa y sin seguimientos adecuados.

Un sin número de pequeñas y medianas empresas se limita a entrenar a los trabajadores en el manejo de la maquinaria, o bien, solicitan mano de obra calificada, pero cuando la contratan nadie más la capacita, lo que hace que la previsión jurídica aparezca más simbólica que efectiva en la realidad. De esta manera, la capacitación no cumple plenamente con sus objetivos: mantener actualizados a los trabajadores en las tareas encomendadas, perfeccionar sus conocimientos, habilidades e inducirlos a nuevas tecnologías.

El rezago en materia de capacitación se debe al origen mismo de la libre empresa concebida desde un inicio como negocio. En lo que menos piensa el patrón al momento de abrir su empresa es en capacitar a su personal de modo sistemático y profesional, mucho menos piensa en distraer recursos para esta actividad. Sólo las empresas sólidas económicamente y con larga trayectoria en el ramo emprenden acciones en este sentido.

Pero no únicamente la iniciativa privada subestimó la capacitación. También la administración pública durante largas décadas dejó de lado o prestó poca atención a esta actividad. Es el caso que hoy en día ha tenido que organizar urgentemente programas de capacitación para su personal e introducir los avances tecnológicos que son necesarios para una mayor eficiencia y productividad en los servicios que presta para estar a tono con la modernización del país.

---

<sup>10</sup> Ley Federal del Trabajo de 1970, *op.cit.*, p.68

<sup>11</sup> Ley Federal del Trabajo de 1970, *op.cit.*, p.195

En los últimos años América Latina ha experimentado una serie de procesos dirigidos al cambio de los modelos y patrones de desarrollo. Principalmente, se han implementado dos tipos de reforma: la económica en sus vertientes de estabilización y ajuste, que comenzó en 1982, y la política en sus vertiente de democratización que inició a mediados de esa década. En los noventas, se inaugura una nueva ola reformista: la gubernamental en las modalidades de eficientización, profesionalización y descentralización. Esta transformación es importante tanto intrínsecamente dado a la importancia que la sociedad está dando al desempeño eficiente de sus gobiernos como en función de la consolidación de las otras reformas, encaminadas a la mayor competitividad en sus economías, impulsar los sectores productivos y participación social en las decisiones y en la evaluación de la gestión gubernamental.

Aunque no es posible establecer una línea temporal entre estos cambios, ya que ocurrieron en forma distinta en varias naciones, no resulta aventurado señalar que un número importante de países de la región latinoamericana, además de emprender reformas económicas y políticas han dirigido su atención a la reforma de la gestión gubernamental. A finales de los ochentas, algunos países como Brasil, Argentina, Bolivia, Perú, Chile, implementaron cambios en las estructuras de sus administraciones públicas, ya sea para eficientarlas, profesionalizarlas o descentralizarlas, de ahí que en los noventas la reforma de las administraciones públicas es un asunto que forma parte de toda agenda gubernamental.

En este contexto, el Estado mexicano no ha sido la excepción en esta dinámica, ya que ha experimentado una serie de reformas principalmente de carácter económico y político. Sin embargo, resulta indispensable que se acerque a las llamadas reformas de tercera generación que apuntan en mayor medida a la reforma en la modernización administrativa, sólo de esta manera el cambio que se persigue será integral.

En síntesis, los servicios que presta la educación técnica del país necesitan ser reformados. Así se distingue a los jóvenes que buscan incorporarse por primera vez al mercado laboral, a los trabajadores en activo que requieren actualización y reentrenamiento, a los empleados, a los migrantes y a los adultos con deficiencias en educación básica.

### **2.2.1 Normatividad de la Capacitación en la Administración Pública Federal.**

En el ámbito de la Administración Pública Federal, el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y de la obligación de los titulares a proporcionarla, se contempla en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional, en los términos siguientes:

Art. 43. Son obligaciones de los titulares a que se refiere el artículo 1°. de esta Ley:

...

VI: Cubrir las aportaciones que fijen las leyes especiales, para que los trabajadores reciban los beneficios de la seguridad y servicios sociales comprendidos en los conceptos siguientes:

...

f) Establecimiento de escuelas de Administración Pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

Art. 44. Son obligaciones de los trabajadores:

... VIII. Asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia.<sup>12</sup>

Por su parte, la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ley del ISSSTE) contempla la capacitación dentro de las prestaciones culturales a que tiene derecho la población derechohabiente incorporada a este régimen de seguridad social:

Art. 140. El Instituto proporcionará servicios culturales, mediante programas culturales, recreativos y deportivos que tiendan a cuidar y fortalecer la salud mental e integración familiar y social del trabajador, y su desarrollo futuro, contando con la cooperación y el apoyo de los trabajadores.

Art. 141. Para los fines antes enunciados, el Instituto ofrecerá los siguientes servicios:

[...]

II. Programas educativos y de preparación técnica

III. De capacitación;<sup>13</sup>

Otra dependencia con atribuciones sobre capacitación y desarrollo del personal, vinculada con la burocracia, es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuya función consiste en coordinar las actividades que las secretarías de estado realizan en esta materia, así como establecer normas, políticas y lineamientos generales en administración y salarios para los servidores públicos.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Alberto Trueba Urbina y Jorge Trueba Barrera. Legislación federal del trabajo burocrático.

Comentarios y jurisprudencia. Disposiciones complementarias. 22ª. Ed. Ac. México. Porrúa 1986.

Título segundo. De los derechos y obligaciones de los trabajadores y de los titulares. Cap.IV, Art. 43, fr. VI, i.f. y Art. 44, fr VIII. Pp. 34-38.

<sup>13</sup> *Ibidem*, pp. 135-136.

<sup>14</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. *op. Cit.* Art. 32,fr. X, p. 23

En 1983, buscando abatir el atraso productivo de los trabajadores al servicio del estado, se creó la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil de Carrera como un instrumento de coordinación y asesoría del Ejecutivo Federal para la instauración del Servicio Civil de Carrera de los Trabajadores de la Administración Pública Federal, el que desde su origen buscó desterrar vicios en estos servidores públicos. Este fue el primer esfuerzo serio del gobierno federal para mejorar su imagen a través de la motivación y preparación de los trabajadores con la idea de inducirlos a prestar servicios con calidad, oportunidad y transparencia, proponiéndose, para concretar estos objetivos, llevar a cabo las siguientes acciones:

.. garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo; promover mayores grados de responsabilidad, diligencia y eficacia; fomentar la vocación de servicio del personal federal mediante una motivación adecuada, elevando la eficiencia y la agilidad,  
así como promover la capacitación permanente del personal;.<sup>15</sup>

A fin de consolidar la carrera administrativa del personal al servicio del Estado, en 1990 se emitieron los Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público en cuya presentación se plantea que la modernización en este sector requiere de :

... un mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta para dar cumplimiento a las tareas que la Ley ha encomendado. En virtud de lo anterior, se han realizado estudios en materia de capacitación, a fin de promover acciones en este sentido, que hagan posible incrementar la eficiencia del Sector Público,...

Estas acciones, agrega el documento, tienen como objeto:

... uniformar, sistematizar y dar permanencia a las acciones de capacitación de la Administración Pública Federal, así como lograr la adecuada congruencia programática presupuestal de dichas acciones y la correcta integración de los recursos Utilizados.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> El acuerdo por el que se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil de Carrera fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de junio de 1983. *Ibidem*, pp.97-98.

<sup>16</sup> Corresponde a la extinta secretaria de Programación y Presupuesto dar a conocer a las Secretarías de Estado Estos Lineamientos En Oficio Del 29 De Octubre De 1990, por conducto de su Dirección General del Servicio Civil. Actualmente estas funciones las lleva a cabo la Dirección General de Normatividad y Desarrollo Administrativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, al integrarse a esta Secretaría, Programación y Presupuesto, según Decreto que deroga, reordena y reforma diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicado en el DOF del 21 de febrero de 1992 y Reglamento interior de la SHCP, Art. 80, fr. VI, p.92



Al proponer una capacitación permanente y sistemática para el personal al servicio del estado y dictar medidas tendientes a la coordinación de esfuerzos de todo el sistema federal en materia de capacitación -con miras a un manejo adecuado de recursos y de la utilización de la infraestructura de capacitación con que cuenta el sector público- se manifiesta el interés del gobierno federal por elevar realmente la productividad y eficiencia de los trabajadores del estado, apoyándose en diversos mecanismos, entre ellos la capacitación de su personal, vinculado con los propósitos de modernización del PROMAP.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> "Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000.-Poder Ejecutivo Federal"

La administración pública desempeña un papel esencial en el cambio estructural que el Gobierno Mexicano se propone llevar a cabo en el periodo 1995-2000. Por tanto, es necesario replantear cómo mejorar la cobertura, calidad y efectividad de los servicios públicos específicamente en términos del costo social que supone la deficiencia en su funcionamiento, así como definir los campos en que se deben promover incentivos a la actividad de los particulares, con el fin de lograr la flexibilidad que deben tener las dependencias y entidades para responder a circunstancias cambiantes. Con ello, se fortalecerá su capacidad de adaptación a las necesidades que se les plantean en el entorno nacional y a las transformaciones que se gestan a nivel internacional.

El Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP), recoge las inquietudes antes descritas, señala los puntos críticos y presenta planteamientos propositivos para orientar el sentido y las directrices principales del cambio. Se inscribe en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 (PND), y se sustenta en los artículos 22, 26, 27, 28 y 29 de la Ley de Planeación. Su contenido básico y sus líneas directrices surgieron del análisis global realizado por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (Secodam) en coordinación con las dependencias y entidades, sobre la situación actual de la APF de nuestro país, y de las propuestas de todos los sectores de la sociedad que participaron en el Foro de Consulta Popular sobre Modernización y Desarrollo de la Administración Pública Federal. Guarda también congruencia con los restantes programas sectoriales y especiales que se derivan del PND.

#### **I. Diagnóstico General**

Los antecedentes relativos a la evolución de la administración pública, denotan empeño y perseverancia para encontrar formas y mecanismos encaminados a incrementar su eficacia y eficiencia. No obstante, es preciso estar conscientes del reto que significa ofrecer servicios públicos de calidad a la sociedad, y combatir la corrupción y la impunidad en todos los niveles de gobierno.

La identificación de las limitaciones y deficiencias administrativas actuales, así como las causas que las generan, es condición indispensable para avanzar en la modernización del aparato público, para ello los aspectos específicos de este diagnóstico han sido agrupados de la siguiente manera:

- Limitada capacidad de infraestructura a las demandas crecientes del ciudadano frente a la gestión gubernamental
- Centralismo
- Deficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño en el gobierno.
- Carencia de una administración adecuada para la Dignificación y profesionalización de los servidores públicos.

#### **II. Objetivos Generales**

- Transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad.
- Combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas.

#### **III. Subprogramas**

Con apego a los objetivos generales antes descritos, el presente Programa agrupa sus actividades en torno a los siguientes cuatro subprogramas:

1. Participación y Atención Ciudadana
2. Descentralización y/o Desconcentración Administrativa
3. Medición y Evaluación de la Gestión Pública
4. Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público

### **III. 1. Participación y Atención Ciudadana**

#### **Objetivo**

· Lograr la participación más activa de la sociedad en la definición, ejecución y evaluación de las acciones institucionales, para contribuir a que reciba una atención eficiente, eficaz, oportuna y satisfactoria por parte de las instituciones públicas.

### **III. 2. Descentralización y/o Desconcentración Administrativa**

#### **Objetivos**

· Fortalecer el Pacto Federal a través de la descentralización de funciones y la desconcentración de facultades, a efecto de promover el desarrollo regional y la descentralización económica, mejorar los servicios públicos, abatir los costos y acercar las decisiones al lugar donde se requieran, todo ello para servir mejor a la población.

· Dotar a las instituciones públicas de la flexibilidad necesaria para amoldarse con oportunidad a las nuevas realidades, y para que respondan a objetivos y funciones claramente definidos, así como promover su racionalización permanente con el fin de reducir gastos excesivos en el mantenimiento del aparato burocrático.

### **III. 3. Medición y Evaluación de la Gestión Pública**

#### **Objetivos**

· Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas mediante el desarrollo de esquemas modernos de medición y evaluación del desempeño y de los resultados de sistemas integrales de control, que permitan a los administradores públicos mayor flexibilidad en la operación y garanticen los principios de probidad, honestidad y transparencia en el uso de los recursos públicos.

· Lograr que la población confíe en que los recursos públicos se utilizan con honestidad, eficiencia y eficacia; que existen mecanismos idóneos para prevenir y detectar acciones de corrupción, y que las eventuales infracciones por parte de los servidores públicos son sancionadas adecuada y oportunamente.

### **III. 4 Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público**

#### **Objetivos**

· Contar con un servicio profesional de carrera en la administración pública que garantice la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno para los servidores públicos, que contribuya a que en los relevos en la titularidad de las dependencias y entidades se aproveche la experiencia y los conocimientos del personal y se dé continuidad al funcionamiento administrativo.

· Impulsar en el servidor público una nueva cultura que favorezca los valores éticos y de honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación del servicio público, y fortalezca los principios de probidad y de responsabilidad

### **IV. Líneas de Estrategia**

El presente Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, plantea una transformación que implica además de los cambios de las regulaciones y procedimientos actuales, la modificación de actitudes y conductas en todo el sector público, y para alcanzar los objetivos generales propuestos, se establecen las siguientes líneas de estrategia:

· Promover la participación corresponsable y permanente de la sociedad en la definición, orientación, seguimiento y evaluación de la gestión gubernamental, mediante la promoción y difusión del Promap, la creación de mecanismos de consulta directa, de recepción, análisis y atención de los planteamientos y sugerencias.

· Promover, involucrar e impulsar en cada dependencia y entidad de la Administración Pública Federal los conceptos y lineamientos de este Programa, mediante acciones de difusión y sensibilización a los servidores públicos de todos los niveles.

· Fortalecer los mecanismos de coordinación y apoyo entre la Secodam y las contralorías internas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, para desarrollar las acciones de evaluación de la gestión pública, en términos de calidad, desempeño y de resultados.

· Promover en los ámbitos estatal y municipal con estricto apego al pacto federal y a la soberanía de los gobiernos locales, los principios de este Programa, para impulsar la modernización y desarrollo de sus

## 2.2.2 Normatividad de la Capacitación en la Comisión Nacional Bancaria.

Si bien más adelante se trata en detalle la capacitación instrumentada en la Comisión Nacional Bancaria (CNB) en los años 1990- 1993, cabe aquí señalar que la capacitación de los empleados del Organismo se encuentra regulada externamente por el marco normativo descrito en párrafos anteriores e internamente por las disposiciones contenidas en el *Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de Base de la Comisión Nacional Bancaria* en donde el derecho a recibir capacitación aparece en los siguientes términos:

Disfrutar de becas, en los términos de las disposiciones de carácter general que sobre el particular dicten, con intervención del sindicato, así como asistir a cursos de capacitación que la Comisión imparta, de conformidad con lo señalado por la Comisión Mixta de Capacitación. La Comisión estimulará al personal y procurará que estos cursos se lleven a cabo en la forma más amplia y que tengan difusión adecuada entre el personal del Organismo.<sup>18</sup>

Cabe señalar que hasta 1993 no se había constituido, en la práctica, la Comisión Nacional Mixta de Capacitación, a pesar de estar contemplada en el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo citado; finalmente se formalizó en 1994 y ha servido de enlace entre la representación sindical y los funcionarios responsables de la capacitación para que ésta la reciba el personal sindicalizado.

---

administraciones, mediante la inclusión de acciones en esta materia en los acuerdos de coordinación para el Fortalecimiento del Sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública y Colaboración en materia de Desarrollo Administrativo.

· Establecer una estrecha relación entre la Secodam y la SHCP, con el sector académico, y con la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE), para impulsar el servicio profesional de carrera y el desarrollo integral de todo el personal federal.

### IV. 1. Implementación

El principal instrumento para concretar las líneas de estrategia y alcanzar los objetivos generales, son las Bases de Coordinación que promoverán y suscribirán la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con la participación que corresponda a cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal por sí o en su carácter de coordinadoras de sector. Serán materia de estas Bases entre otros, los compromisos de corto y mediano plazos relativos a las acciones de modernización y desarrollo administrativo a cargo de las distintas dependencias y entidades de la citada administración.

El cumplimiento de estas Bases de Coordinación será objeto de una evaluación anual, para decidir las acciones correspondientes con base en sus resultados. El mecanismo de evaluación correspondiente será difundido entre las dependencias y entidades de la APF en el curso de 1996.

<sup>18</sup> CNBV: Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de Base de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores México. 1991. Art. 43, fr. XI pp.10-11.

Este personal era un sector rezagado en los programas de capacitación instrumentados en la Institución, lo cual se refleja en los títulos de los cursos impartidos en el periodo 1990-1993, que en la mayoría de los casos se canalizaron a empleados de áreas sustantivas, catalogados como de confianza, con excepción de los cursos de computación que se impartieron a todos los niveles.

La capacitación tanto en el sector público como en el privado no se ha llevado a cabo plenamente, pese a los esfuerzos puestos en este renglón y no obstante la extensa normatividad existente que establece su obligatoriedad.

## **2.3 Modernización de la educación y la capacitación de los trabajadores. Programas de gobierno**

Cuando el país entra en el proceso de modernización económica, encaminado a la apertura comercial y a la competencia internacional, se reconoce la importancia de la preparación de los trabajadores en los esfuerzos por incrementar la productividad. Y en vista del enorme atraso que México presenta con respecto a las naciones desarrolladas en materia educativa y en la capacitación de los trabajadores, la modernización de estos se subraya como una prioridad en dos proyectos para el desarrollo del país. Puestos en vigor en la administración de Carlos Salinas de Gortari: el *"Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994"* (PND) y el programa elaborado ex profeso sobre capacitación y productividad, denominado *"Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994"*.

### **2.3.1 Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994**

El Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 es el documento que contiene las bases para el desarrollo del país, a través de una estrategia de modernización nacional cuyo objetivo es adaptar la estructura económica de México a las nuevas modalidades de integración y competencia internacionales y en cuyo contexto se exige de los trabajadores mayores niveles de eficiencia y productividad.

El *Acuerdo para el Mejoramiento Productivo del Nivel de Vida de los Trabajadores*, que es uno de los tres acuerdos en que se estructura el PND, señala la importancia de cubrir eficientemente los satisfactores básicos para el bienestar de los trabajadores y de la población en general, como son salud, vivienda, empleos bien remunerados, servicios, alimentación, educación y capacitación, toda vez que la estrategia global de modernización propuesta en el PND se sustentará en el aumento de la productividad, apoyada por una fuerza de trabajo bien alimentada, mejor preparada y más saludable.

Los alcances, las limitaciones y las propuestas para modernizar la educación y la capacitación de los trabajadores se recogen en el documento elaborado ex profeso para el desarrollo de los recursos humanos denominado Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994.

### **2.3.2 Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994**

Este programa presenta un conjunto de elementos que se consideran necesarios para la formación de los recursos humanos que aspiran a incorporarse a las actividades productivas y contiene sugerencias para mejorar la capacidad laboral e incrementar la productividad de los trabajadores en activo.

El programa de referencia manifiesta que en la búsqueda de una mayor productividad tanto en el ámbito económico como en el social, un elemento común que destaca por su importancia es el trabajo humano en su interacción con el conjunto de elementos que determinan la productividad, como son las opciones tecnológicas, la introducción de mejoras en la maquinaria y equipo, el desarrollo e implantación de procedimientos más modernos en la organización del trabajo, las condiciones en que éste se realiza y las condiciones de vida de trabajador.

El mismo documento expresa que los niveles de productividad en México se encuentran comparativamente bajos con respecto a las principales economías del mundo con las que el país compite en los mercados internacionales, desventaja que es un problema fundamental sobre todo en un momento como el actual en que se busca una mejor inserción en el contexto económico internacional y en donde la competitividad a nivel mundial tiende a basarse cada vez más en la productividad y menos en las ventajas tradicionales basadas en el costo de la mano de obra barata.

Entre las problemáticas asociadas a la baja productividad en nuestro país se encuentran las limitaciones relativas a la formación y desarrollo de los recursos humanos, como son la educación y la capacitación de los trabajadores.

La insuficiente asignación de recursos en infraestructura social ha impedido dar a la educación el fuerte apoyo que requiere como uno de los pilares fundamentales de la productividad. Como resultado de estas limitaciones, se ha restringido la cobertura educativa y se padecen obstáculos asociados a la calidad de la enseñanza y una deficiente vinculación con las necesidades del aparato productivo, lo cual se traduce en la presencia de una fuerza laboral con un bajo nivel educativo<sup>19</sup> y en el aumento del

---

<sup>19</sup> Según cifras proporcionadas por el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994, a mediados de 1988, de una fuerza de trabajo de aproximadamente 28 millones de personas, alrededor de 4.8

desempleo y subempleo por parte de los egresados de instituciones de estudios superiores y de centros de capacitación para el trabajo, pues no logran colocarse en el mercado laboral por su formación poco orientada a las necesidades de las empresas; no obstante la amplitud de los servicios educativos enfocados a las actividades productivas, se considera que su repercusión en la formación de los recursos humanos para el trabajo es todavía insuficiente.<sup>20</sup>

Las deficiencias en el sistema educativo se trasladan a los propios centros de trabajo, ya que en múltiples ocasiones la capacitación debe iniciarse con el refuerzo de conocimientos elementales de la educación básica. En el programa de referencia se reconoce que a pesar de no contar con información exacta de los esfuerzos de capacitación realizados en las distintas ramas de la actividad económica, se ha podido conocer a través de los registros administrativos de la STPS que los cursos impartidos marcan una tendencia al perfeccionamiento de puestos y, en una proporción limitada, se dirigen a procesos.

Asimismo, estos registros revelan que un número importante de cursos de capacitación son de tipo motivacional o de relaciones humanas y en una pequeña proporción, en empresas de mayor tamaño, se tratan aspectos relacionados con el mejoramiento de la calidad.

Otra problemática de la capacitación, según el aludido programa, es que con frecuencia se le asocia a una etapa de preparación de corta duración orientada principalmente a perfeccionar el desempeño de un puesto específico.

Son pocas las empresas que asumen la capacitación como una tarea permanente de actualización y desarrollo profesional. En muchos casos de promoción, los trabajadores y ejecutivos adquieren los conocimientos a través de la experiencia, la que les servirá para desempeñarse en una mejor posición.

---

millones eran analfabetas, 7.5 millones más no terminaron la primaria, 6.2 la completaron y 7 millones más de alumnos tenían un año o más de instrucción secundaria, y del total de la población urbana de más de 12 años, solamente el 15% posee una formación orientada a la actividad productiva. Datos que resultan contrastantes con los altos niveles de escolaridad de los países desarrollados como Estados Unidos, Alemania Occidental y Japón e inclusive con países en proceso intermedio de desarrollo como Corea del Sur, cuyo promedio de escolaridad es superior a la secundaria. En materia de formación tecnológica. México cuenta con 13 ingenieros por cada 10 mil habitantes, mientras que Japón cuenta con 595; Estados Unidos con 139 y Corea del Sur con 24. Programa Nacional de Capacitación y Productividad., op.cit., pp 15 y 20 .

<sup>20</sup> No obstante existir aproximadamente 3000 centros de capacitación para el trabajo, de los cuales 650 están financiados por el Estado y alrededor de 2350 corresponden a escuelas privadas y en los cuales se encontraban inscritos en el ciclo escolar 1988-1989 un millón 300 mil alumnos, solamente egresaron 392 mil con formación para el trabajo. Ibidem, pp 24-26.

Con respecto a las empresas medianas y pequeñas, el programa de referencia señala que la obligación legal de capacitar se ha convertido en un verdadero formalismo por una serie de obstáculos que les impiden llevar a cabo programas efectivos de capacitación.

Aunque en las empresas medianas y de mayor tamaño también se cuenta con escasa información, se observa un desigual comportamiento debido al grado de modernidad que han alcanzado cada una de ellas, por sus formas en la organización del trabajo, su administración y el nivel de desarrollo de las relaciones laborales. El programa propone, como medidas para subsanar las carencias en el aspecto educativo y de la capacitación de los trabajadores, las siguientes:

1. Canalizar mayores recursos económicos al renglón educativo con objeto de ampliar su oferta y mejorar la calidad de la enseñanza, desde el nivel preescolar hasta el universitario incluyendo la educación técnica y procurando, en el diseño de los programas de esta última, propiciar un acercamiento al aparato productivo.
2. Por lo que se refiere a la educación extraescolar, que comprende la educación básica para adultos y las escuelas de capacitación para y en el trabajo, se sugiere una mayor integración escuela –empresa para propiciar el entrenamiento del educando en el trabajo.
3. Asimismo, la modernización educativa propone estimular la investigación y la información acerca de los perfiles ocupacionales que la empresa requiera para inducir el esfuerzo educativo hacia esas tendencias, así como reforzar la orientación vocacional y ocupacional de los estudiantes para que conozcan las diferentes opciones laborales que se les presentan en el mercado de trabajo, así como incentivar la investigación científica y tecnológica.
4. En cuanto a la capacitación en los centros de trabajo se considera que debe ser un medio fundamental para la actualización y readaptación ocupacional de los trabajadores en todos sus niveles ante los cambios introducidos en su entorno laboral, procurando además, adecuar el contenido de los programas de capacitación a las modalidades de los servicios para que, a la vez que se reciba capacitación, pueda contribuir a la productividad y sea extensiva a toda la vida activa del trabajador.
5. El Programa Nacional de Capacitación y Productividad señala la importancia y la responsabilidad que tienen las empresas ante su personal, ya que en ocasiones es la única instancia educativa a la que tienen acceso múltiples trabajadores, por lo que propone también organizar programas dirigidos a empresarios para el mejoramiento continuo de las funciones de dirección y administración en dichas entidades, así como promover el intercambio de experiencias entre organismos empresariales e instituciones educativas acerca de los programas de formación que realicen estos centros.

La propuesta de modernización de la capacitación considera las necesidades que plantea la dinámica del cambio tecnológico y el nuevo perfil de los trabajadores:

...más altos niveles de educación general en la fuerza de trabajo, destrezas específicas, pero menos especialización y más aptitud para enfrentar el cambio. La efectividad en la capacitación sólo se logra cuando se asocia a objetivos específicos de productividad y de elevación de la calidad...<sup>21</sup>

El programa en comentario destaca el hecho de que en la administración pública federal trabaja un número importante de empleados en diversos servicios y que en múltiples aspectos sus tareas son semejantes a las realizadas en cualquier ámbito de la actividad productiva, por lo que se sugieren las mismas líneas de acción propuestas para las unidades productivas a fin de mejorar su aptitud profesional.

El Programa de referencia menciona que la capacitación adquiere un papel estratégico en la modernización del país, en el sentido de que su función no solamente estará encaminada a subsanar deficiencias educativas de la fuerza de trabajo y otorgar apoyo a los trabajadores operativos y técnicos, al personal administrativo y gerencial en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades ante el proceso actual de cambios tecnológicos acelerados, sino también deberá contribuir a la readaptación de la mano de obra desplazada, en virtud de que la educación enfocada a la formación de los recursos humanos para el trabajo está en un proceso de readecuación y no puede responder eficientemente, por el momento, a la *demandada de recursos humanos calificados*.

---

<sup>21</sup> Ibidem, p.35



## **SITUACIÓN ACTUAL DE LA FORMACIÓN DE RECURSOS EN LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES A TRAVÉS DE SU ORGANO DE CAPACITACIÓN<sup>1</sup>**

### **3.1 Antecedentes**

El acelerado desarrollo que se manifiesta en los sistemas financieros a nivel mundial ha generado una alta sofisticación en las formas y procesos de operación de las instituciones integrantes de estos sistemas, lo cual aunado a la creciente globalización de mercados, genera la necesidad de fortalecer las necesidades y procedimientos de supervisión y regulación.

Esta necesidad representó como reto a corto plazo, el eficientar las formas y mecanismos de capacitación en los organismos supervisores, hacia esquemas que promueven el desarrollo de los funcionarios responsables de normar y supervisar la actuación de intermediarios y participantes de los sistemas financieros. Buscando como meta principal, el establecer las condiciones que permitan fortalecer la profesionalización y homologación de conocimientos de toda la organización.

De esta forma a continuación encontramos los objetivos y alcance de la Dirección de Capacitación, así como su infraestructura actual.

### **3.2 Objetivos**

Apoyar la formación, capacitación, actualización, especialización y desarrollo profesional del personal, en la adquisición de conocimientos, metodologías, sistemas, procedimientos o técnicas aplicables a las funciones que realiza, coadyuvando al cumplimiento de los objetivos contenidos en el programa institucional.

Ejecutar y mantener un programa de capacitación estructurado por función, con un enfoque de facultación en el puesto, que permita al Organismo contar con personal altamente calificado, eficientando su desempeño en el ámbito que le corresponda.

Definir la obligatoriedad de los niveles de capacitación del personal supervisor, propiciando el desarrollo profesional del mismo, sentando las bases para un plan de carrera dentro de la institución.

---

<sup>1</sup> Fuente: Manual de Procedimientos y Organización; Dirección de Capacitación CNBV (1999)

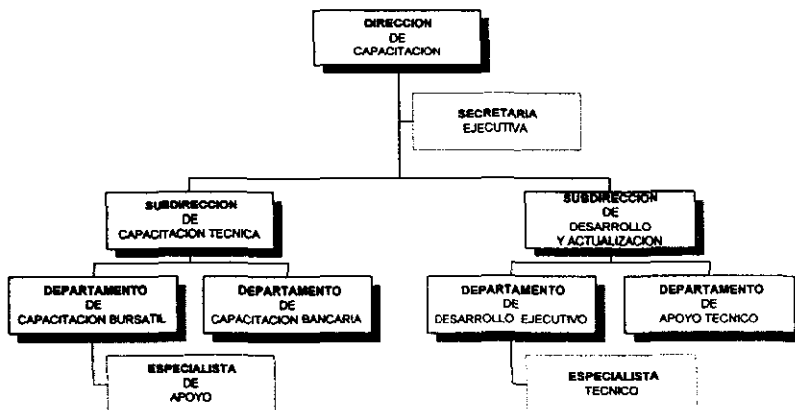
Actualizar al personal en la dinámica que sigue el entorno del Organismo, mediante la identificación de necesidades de capacitación específicas, derivadas de cambios en la legislación o prácticas financieras, buscando la homologación con la experiencia internacional.

Proponer aquellas estrategias de capacitación que permitan cumplir los objetivos esperados de cada evento, a manera de permitir la facilitación en el puesto y el desarrollo integral del personal.

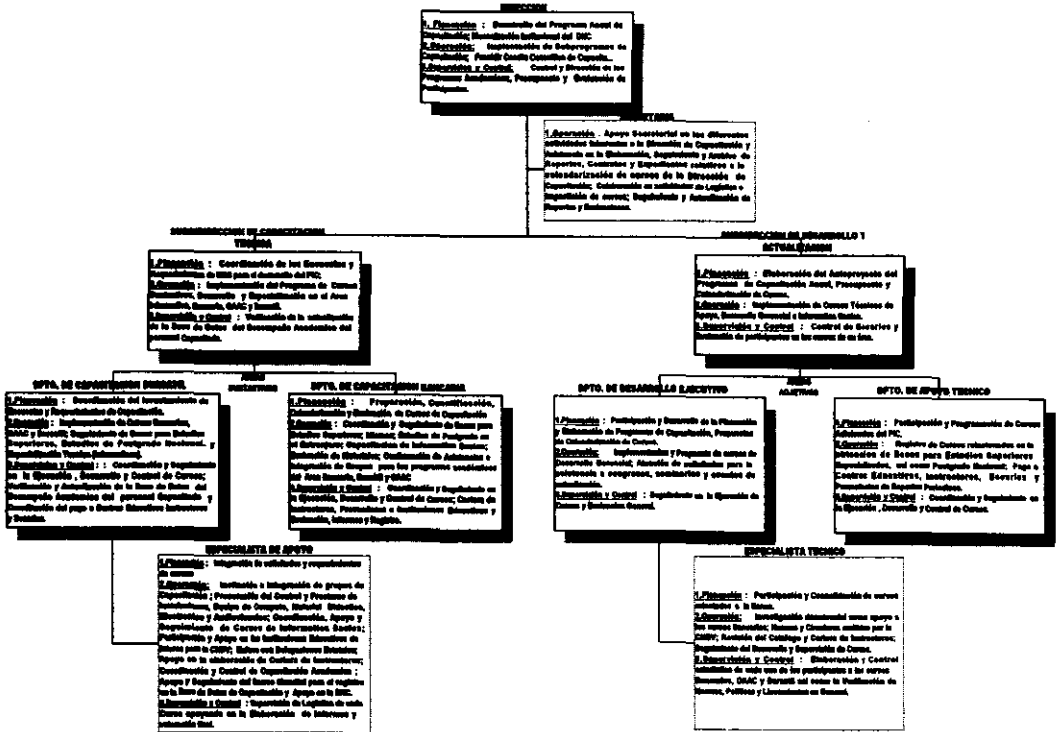
Coadyuvar al desarrollo de una cultura organizacional, que permita la integración e identificación del personal con el plan estratégico institucional, agilitando la eficiencia en el desempeño de los distintos procesos que se dan en las áreas.

### 3.3 Estructura Actual

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



# ORGANIGRAMA FUNCIONAL



## 3.4 Proceso de Capacitación

- Elaboración del proyecto para el levantamiento de la detección de necesidades de capacitación del Organismo.
- Realizar estudios para la estructuración del programa de capacitación, que atienda las necesidades del Organismo y cumpla en forma eficiente con los requerimientos de conocimientos del personal de acuerdo a las nuevas tendencias.

- Diseñar e implementar el programa de capacitación institucional para el desarrollo técnico profesional del personal del Organismo, que le permita desempeñar sus funciones, acorde a los objetivos de la Comisión y atendiendo las tendencias internacionales.
- Coadyuvar a la formación integral del personal de la Comisión estructurando acciones de capacitación orientadas al desarrollo de habilidades y uso de herramientas que le permitan eficientar las labores que desempeña.
- Mantener permanentemente actualizado al personal en la dinámica que sigue el entorno del Organismo, mediante la identificación de necesidades de capacitación específicas, derivadas de cambios en; metodologías de trabajo, en la legislación aplicable y las prácticas financieras.
- Mantener actualizados los procesos docentes y didácticos; así como el cumplimiento del programa de cursos.
- Atender las solicitudes específicas de participación del personal en Seminarios, Congresos y eventos de actualización, a fin de efectuar los trámites de inscripción, coordinando la logística requerida en cada caso.

### **3.5 Control y Seguimiento de Capacitación**

- Registrar los resultados de los procesos de capacitación del personal, con el propósito de identificar sus avances, como parte fundamental para la implantación de un servicio civil de carrera.
- Realizar las evaluaciones de los procesos de capacitación y el análisis de las mismas, con el propósito de identificar deficiencias y en su caso, reorientar las acciones o establecer las medidas correctivas necesarias para una mayor efectividad de éstas.
- Evaluar el SICAPACI (Sistema Integral de Capacitación) y su aplicación en el control y seguimiento de la capacitación.
- Dar seguimiento al cumplimiento, por parte de los asistentes a cursos en el extranjero financiados con recursos de Banco Mundial, de la entrega de evaluación, reporte y de la copia de los materiales didácticos.
- Establecer controles sobre las fechas de inicio de los cursos y vigilar la aplicación de las políticas y lineamientos establecidos; así como, el cumplimiento de los objetivos de cada programa y establecer las medidas de direccionamiento necesario para su desarrollo.

- Dar seguimiento a las becas proporcionadas para dar continuidad a las mismas, atendiendo a las políticas establecidas para estos efectos.

### 3.6 Procesos Administrativos

Los procesos subyacentes a estas unidades de medida requieren de tiempo en su realización, por lo que a continuación se define cada uno de ellos.

- ⇒ Proceso de Planeación.- Se entenderá como las acciones que se realizan previas a la celebración del evento, las cuales inician con el acopio de temarios y contenidos, la investigación de diversas opciones de prestadores de servicios, para su análisis y selección, su validación con el área solicitante, en el caso de temas técnicos especializados, así como la integración de grupos observando cargas de trabajo de las áreas y la prioridad de impartición, definición de fechas y horarios, selección de espacios físicos y material didáctico a utilizar.
- ⇒ Proceso de ejecución.- Corresponde a la atención de los aspectos logísticos planeados, requerimientos de los participantes y coordinación de los instructores.
- ⇒ Proceso de control.- Se refiere a las acciones realizadas para el levantamiento de la evaluación de los eventos de capacitación, resultados obtenidos por los participantes, análisis y registro de éstos; así como, el seguimiento de los avances del personal que participa en programas continuos de capacitación.
- ⇒ Análisis de becarios.- Considera las acciones que se emprenden desde la recepción de la solicitud, integración del expediente y elaboración de la cédula ( excepto en becarios de inglés) para autorización, la cual deberá atender lo establecido en el Reglamento de Becas del Organismo.
- ⇒ Trámites administrativos.- Serán las acciones que se realizan para celebración de contratos de prestación de servicios, solicitud de pago a externos, reembolso a becarios, inscripciones en instituciones educativas, elaboración de cartas compromiso por becario, o convenios beca.

### 3.7 Procesos Actuales de Capacitación

<b>I</b>	<b>Planeación y presupuesto</b>
I - A	Detección de Necesidades de Capacitación
I - B	Elaboración del Programa Institucional de Capacitación
I - C	Elaboración del Presupuesto de Capacitación
I - D	Atención de Solicitudes de las Areas sobre Cursos Adicionales al PIC
I - E	Elaboración del Catalogo de Cursos
<b>II</b>	<b>Capacitación</b>
II - A	Atención a Cursos de Capacitación en Informática Básica
II - B	Atención a Cursos en Informática Especializada
II - C	Atención a Cursos de Capacitación Administrativa
II - D	Capacitación Académica
<b>III</b>	<b>Becas para Estudios Superiores</b>
III - A	Beca para Licenciatura
III - B	Beca para Seminario para Titulación
III - C	Beca para Especialización Técnica
III - D	Beca para Idiomas
<b>IV</b>	<b>Becas para Estudios de Posgrado</b>
IV - A	Atención de Becas para Estudios de Posgrado - Territorio Nacional -
IV - B	Atención de Becas para Estudios de Posgrado - Territorio Extranjero -
<b>V</b>	<b>Organización de Cursos</b>
V - A	Integración de la Cartera de Instructores, Proveedores, e Instit. Educativas.
V - B	Programación y Organización de Cursos
<b>VI</b>	<b>Supervisión de Cursos</b>
VI - A	Ejecución Desarrollo y Control de Cursos
VI - B	Seguimiento y Control a Cursos Financiados por el Banco Mundial
VI - C	Pago a Centros Educativos, Instructores y Becarios
<b>VII</b>	<b>Evaluación de Cursos</b>
VII - A	Evaluación Final de Cursos
VII - B	Informe y Avance de Actividades de la Dirección de Capacitación

### **3.8 Administración de la Capacitación**

- Realizar el análisis de prestadores de servicios de capacitación para su selección, con el objeto de garantizar la efectividad de los cursos o programas a impartir, atendiendo la preparación académica y didáctica de los expositores, para seleccionar los de mayor viabilidad, considerando también los costos. Asimismo, coordinar la elaboración de los contratos de prestación de servicios y obtener la aprobación correspondiente.
- Determinar el costo de la capacitación y preparar el presupuesto a ejercer, así como supervisar el registro de gastos, para efecto de aplicación y control presupuestal.
- Atender, tramitar y autorizar, o en su caso presentar a la consideración del Comité Consultivo de Capacitación para su aprobación, las solicitudes de becas de las distintas áreas del Organismo, con base en lo dispuesto en el Reglamento de Becas.
- Proveer información oportuna a la Dirección de Recursos Humanos, para la actualización del Inventario de Recursos Humanos.
- Participar en reuniones con los expositores o con instituciones de enseñanza para fijar los objetivos, líneas de acción para la realización de la capacitación, aprobar temarios, lugar, fecha y horarios de los cursos.
- Analizar los requerimientos de cada uno de los cursos para poder planear e implementar la logística de los mismos, atendiendo las características de cada curso.
- Analizar las solicitudes de becas por tipo, niveles de enseñanza en el ámbito nacionales y extranjero, de acuerdo a la normatividad establecida para estos efectos, integrando una cédula para la autorización correspondiente.
- Realizar los trámites necesarios para el otorgamiento de becas y el pago del porcentaje correspondiente, integración del expediente del becario de acuerdo a los procedimientos establecidos en el área, así como la elaboración de los convenios o cartas compromiso, verificando el cumplimiento de las cláusulas contenidas en ellos.
- Convocar juntas periódicas con los institutos de enseñanza o instructores que intervienen en la capacitación, a fin de definir nuevos procesos didácticos, señalar deficiencias, solventar aspectos administrativos o negociar costos.

- Realizar los tramites administrativos para la elaboración de contratos, expedición de cheques para prestadores de servicios y reembolsos a becarios del Organismo.
- Elaborar mensualmente, en tres periodos las cartas de crédito de cada becario del idioma inglés para la continuidad de sus estudios.
- Celebrar convenios con instituciones educativas con reconocimiento en el sector financiero.

### **3.9 Unidades de Medidas**

*Estudios.-* Son las acciones concernientes a la investigación, análisis y elaboración de propuestas para eficientar la función de capacitación.

*Proyectos.-* Constituye los diferentes estudios y análisis necesarios para proponer, actualizar y reforzar las acciones de capacitación de acuerdo a los requerimientos del Organismo, tomando como base las experiencias en otros países o instituciones.

*Curso.-* Corresponde a un número de sesiones de capacitación en las cuales se cumple con un objetivo específico de transmisión de conocimientos, sobre un concepto o tema, a través de un contenido predeterminado. Realizando durante este el proceso de planeación, ejecución y control cundo menos un trámite administrativo.

*Taller.-* Corresponde a un número de sesiones de capacitación desarrolladas expreso para la adquisición de habilidades de aplicación inmediata, atendiendo una estructura preestablecida. Realizando durante este el proceso de planeación, ejecución y control cundo menos un trámite administrativo

*Becas.-* Se entenderá por beca el financiamiento otorgado al personal de la CNBV, para la formación capacitación, actualización, especialización y desarrollo profesional en las funciones inherentes a las actividades del Organismo.

*Conferencia.-* Son sesiones informativas magnas para la actualización del personal. Realizando durante este el proceso de planeación, ejecución y control cundo menos un trámite administrativo



### **3.10 Capacidad Instalada**

*Estudios.-* El tiempo en que se desarrolla un estudio es de aproximadamente un mes con la intervención de dos personas.

*Proyectos.-* El desarrollo de un proyecto tiene una duración de cuatro semanas con la intervención de tres personas.

*Cursos.-* El desarrollo de curso es en promedio es de dos semanas con la participación de instructores internos externos.

*Talleres.-* El tiempo en que se realiza es promedio es de tres semanas con la participación de instructores internos o externos.

*Becas.-* El tiempo de respuesta para el otorgamiento de becas es de cuatro semanas aproximadamente, dependiendo de los estudios solicitados y si estas se someten a el comité de capacitación.

*Conferencias.-* Su realización tiene un tiempo promedio de 3 a 4 horas con la participación de dos o mas ponentes internos o externos.

*Proceso de Planeación.-* Éste tiene un tiempo promedio de realización de dos semanas dependiendo de la especificidad de los cursos, el número de grupos, las áreas asistentes, con la participación de dos personas.

*Proceso de Ejecución .-* El tiempo para llevar a cabo éste es de dos semanas en promedio con la participación de una persona destinando de tiempos de tres horas diarias dependiendo del tipo de evento de que se trate y las instalaciones seleccionadas para su ejecución.

*Proceso de Control.-* Se emplea una semana posterior al curso o evento de capacitación y se lleva a cabo con la participación de dos personas.

*Trámites Administrativos .-* En la realización se requiere la intervención de una persona un tiempo promedio de cuatro horas dependiendo del asunto que se trate.

*Análisis de Becarios.-* El tiempo de respuesta es de dos días en promedio dependiendo de la información que se remita en la solicitud y los estudios que solicita, interviniendo una persona.

### **3.11 Costo Beneficio Institucional**

Propiciar el logro de los objetivos del programa institucional , a través de distintas estrategias de capacitación, que permitan el desarrollo técnico profesional e integral del personal que labora en la CNBV.

Proporcionar esquemas de capacitación estructurado, de carácter obligatorio, que permitan el desarrollo gradual del personal mediante la homologación de conocimientos por niveles, que además faciliten la integración de una cultura organizacional orientada hacia el cumplimiento de los programas de trabajo.

### **3.12 Naturaleza Jurídica**

La naturaleza jurídica de la dirección de capacitación se basa en el criterio de observación y anclaje educativo con el fin de obtener servicios de actualización tecnológica científica y de investigación, en universidades e instituciones oficiales, registradas y de prestigio, así como los procesos correspondientes, de acuerdo a los lineamientos que emanan a continuación las siguientes :

---

#### **A. Leyes**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
- Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
- Ley Federal de Procedimiento Administrativo.
- Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.

#### **B. Reglamentos**

- Reglamento Interior de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- Reglamento de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles.
- Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

### **C. Decretos**

- Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio respectivo.
- Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.

### **D. Acuerdos**

- Acuerdo del 19 de Abril de 1989, por el que las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal deberán adoptar las medidas que permitan el aprovechamiento integral y óptimo de los recursos, infraestructura, equipos, bienes y materiales de oficina de que disponen.
- Acuerdo del 20 de Abril de 1989, que tiene por objeto establecer las normas y lineamientos que deberán adoptar las dependencias y entidades con el propósito de adecuar su organización, funcionamiento y objetivos a criterios de disciplina presupuestal respecto de la autorización, asignación y utilización de los recursos de que dispongan los servidores públicos para el eficiente desempeño de sus funciones.

### **E. Lineamientos**

- Lineamientos generales para la elaboración de Manuales de Organización de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, SHCP: ( De fecha 16 de Marzo de 1990 ).
- Lineamientos relativos al Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-000. ( Del 15 de Diciembre de 1997 ).
- Lineamientos para asistir a visitas al extranjero financiadas con recursos de Banco Mundial de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (Emitidos en Enero de 1997 ).

## **F. Oficios Circulares**

- Oficio-Circular número SP/100-429/95 que suscriben la SECODAM, la SHCP y la SECOFI, para reforzar las medidas preventivas relativas al pago oportuno de las contrataciones que realizan las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal en materia de adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles y de prestación de servicios de cualquier naturaleza. ( D.O.F. 14 de Agosto de 1995 ).
- Oficio-Circular. Lineamientos de Disciplina Presupuestal, Ahorro y Estímulos a la Productividad, SPP/SECOGEF.-( De fecha 22 de marzo de 1991 ).
- Oficio número. SNCGP/300/1181/96 emitido por la SECODAM, referente a BANCO MUNDIAL.( De fecha 20 de Agosto de 1996 ).
- Oficio-Circular número SNCGP/300/786/97 emitido por la SECODAM aplicable a BANCO MUNDIAL. ( De fecha 10 de Junio de 1997 )

## **G. Normas**

- Normas para la utilización de consultores por los prestatarios del Banco Mundial y por el Banco Mundial como organismo de ejecución.

## **H. Manuales**

- Manual de Procedimientos de la Contraloría Interna (versión actualizada a Abril de 1998).
- Manual de Organización de la Dirección de Capacitación.
- Manual de Procedimientos de la Dirección de Capacitación (versión actualizada a Enero de 1999).

### **3.13 Políticas Generales**

- a) El programa de Capacitación se integrará a través de la Detección de Necesidades establecida para el ejercicio que corresponda, de acuerdo a los lineamientos que señale la Dirección General e instancias superiores.
- b) La Dirección de capacitación deberá presentar propuesta del mecanismo a seguir para el levantamiento de la DNC, ante la Dirección General, a más tardar el noveno mes del ejercicio inmediato anterior al de su aplicación
- c) La DNC se realizará a nivel institucional incluyendo todos y cada uno de los puestos que conforman las Unidades Administrativas de la CNBV.<sup>2</sup>
- d) El programa de Capacitación deberá estructurarse en atención a las tendencias institucionales dictadas por la Vicepresidencia y al monto de presupuesto asignado.
- e) Todas las solicitudes adicionales al Programa de Capacitación anual deberán ser firmadas por el director de área o categoría superior, las cuales se sujetarán al análisis y evaluación, de acuerdo las políticas establecidas para estos efectos.
- f) La Dirección de Capacitación deberá confirmar a cada una de las Unidades Administrativas los cursos que integran el Programa de Capacitación de cada una de éstas, así como los participantes registrados en los eventos, de conformidad a sus solicitudes a través de la DNC, anexando los objetivos, temario y prerrequisitos de cada uno de los cursos que lo integre.
- g) La Dirección de Capacitación deberá enviar en forma trimestral, recordatorio por vía Fax a cada una de las Unidades Administrativas participantes en el curso, señalando horario, duración, sede y nombre de los asistentes adscritos en el área, solicitando la confirmación de su participación, marcando fecha de respuesta al comunicado.

---

<sup>2</sup> Los puestos que integran la CNBV son 1353 de los cuales 218 son Sindicalizados.

- h) Para la realización de los eventos de capacitación de cursos cerrados, solicitados o programados, se requerirá un mínimo de asistencia de 15 personas, en el caso de no cubrir este total, el curso se reprogramará, considerándose los comentarios u observaciones recibidas por las áreas al momento de su afirmación.
- i) Al momento de inicio de cada uno de los eventos de capacitación, deberá asistir personal de esta misma área, para verificar que se cumpla con la logística programada.
- j) Se dará seguimiento a cada uno de los cursos realizados, en lo que se refiere a asistencia y calidad de instrucción del mismo, de acuerdo a los objetivos y temario establecidos para el evento.
- k) En caso de que el personal confirmado para asistir a los eventos incurra en inasistencias, se verificarán los motivos de las mismas con el interesado, confirmándolas con el jefe inmediato.
- l) Incorporar al Catálogo de Cursos, cada uno de los eventos realizados de acuerdo a la clasificación, asignando la clave para registro y actualización.

### **3.14 Reglamento Actual**

## **C A P I T U L O I**

### **LINEAMIENTOS GENERALES**

- Artículo 1.** Se entenderá por Beca: El financiamiento que otorgue la Comisión Nacional Bancaria y de Valores a su personal para la formación, capacitación, actualización, especialización y desarrollo profesional en las funciones inherentes a las actividades del Organismo.
- Artículo 2.** El otorgamiento de becas tiene como objetivo: Apoyar la formación, capacitación, actualización, especialización y desarrollo profesional del personal en la adquisición de conocimientos, metodología, sistemas, procedimientos o técnicas aplicables a las funciones que desarrolla el Organismo.
- Artículo 3.** Se entenderá por Becario: Al empleado de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores al que el Organismo tenga a bien otorgarle financiamiento, en forma de beca, para fines de estudios.

- Artículo 4.** Se entenderá por Tipo de Beca: La clasificación que se da a los estudios, susceptibles de financiamiento, mediante el otorgamiento de una beca.
- Artículo 5.** Las becas se concederán en los términos del presente Reglamento, cuando el solicitante reúna los requisitos establecidos, previa selección, siempre que los estudios a realizarse tengan relación con las funciones del Organismo y exista presupuesto autorizado para ello.
- Artículo 6.** La Dirección General de Planeación, a través de la Dirección de Capacitación, verificará en todos los casos el apego a los criterios establecidos para su asignación.
- Artículo 7.** En el caso de estudios de posgrado a realizarse en México o en el extranjero, estos se someterán al Comité Consultivo de Capacitación, el cual autorizará o denegará la beca solicitada. Dicho Comité fijará para cada ejercicio el número de becas de posgrado a concederse durante el año y establecerá los criterios para su otorgamiento.

No se podrá cursar de manera inmediata y sucesiva dos grados de maestría o doctorado si antes no se ha cubierto el tiempo de estancia en el Organismo al concluir los estudios.

La Dirección de Capacitación dará a conocer, en la última sesión del Comité Consultivo de Capacitación de cada año, el calendario del próximo ejercicio para la recepción de solicitudes de becas. Los interesados en el otorgamiento de este tipo de becas tendrán que sujetarse a los periodos establecidos en dicho calendario, el cual será difundido al personal del Organismo.

En el caso de becas para estudios de posgrado en el extranjero, únicamente se otorgará una por empleado.

- Artículo 8.** Se celebrará un Convenio o Carta-Compromiso entre el becario y el Organismo, en los términos de las disposiciones legales aplicables.
- Artículo 9.** Los estudios realizados por el becario serán uno de los elementos de evaluación que se consideren para su desarrollo en puestos de mayor responsabilidad.
- Artículo 10.** El Comité Consultivo de Capacitación estará facultado para resolver sobre los asuntos que se sometan a su consideración y no estén contemplados en el presente Reglamento.

La unidad administrativa de más alto nivel, responsable de la capacitación, podrá autorizar excepciones a lo dispuesto en este Reglamento, a petición expresa de los Vicepresidentes o Coordinadores Generales.

## **CAPITULO II**

### **DE LAS POLITICAS DE PRESELECCION Y SELECCION**

**Artículo 11.** En la preselección y selección de becarios se tomarán en cuenta los siguientes criterios y elementos:

- a) Se considerará la solicitud del interesado o la propuesta de su Jefe Inmediato, contando con la opinión favorable por escrito del Director de Area, Director General, Vicepresidente o Coordinador General.
- b) Profesión del interesado.
- c) Nivel de puesto.
- d) Evaluación del desempeño y trayectoria laboral del solicitante.
- e) Fecha de ingreso al Organismo.
- f) Grado de aprovechamiento escolar en estudios anteriores.
- g) Vinculación de los estudios a realizar y las funciones desempeñadas en el área de adscripción; así como, las necesidades de formación de recursos humanos para el puesto.
- h) Duración de los estudios para los cuales se solicita la beca.
- i) Presentar y aprobar la evaluación técnica cuando así lo establezca la institución educativa.

## **CAPITULO III**

### **DE LOS TIPOS DE BECA**

**Artículo 12.** Los tipos de beca que se otorguen en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores podrán estar referidos a:



- a) **Becas para Licenciatura.** Se concederán a empleados que tengan un mínimo de un año de antigüedad en el Organismo, que inicien o estén cursando estudios a nivel profesional en una institución educativa superior en *territorio nacional*, siempre y cuando sean carreras afines a las funciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Al término de sus estudios, en caso de que se le brinde la beca al interesado, deberá permanecer laborando en el Organismo el equivalente a la mitad del tiempo de duración de sus estudios por los cuales fue becado y se le otorgó financiamiento.
- b) **Becas para Seminario de Titulación.-** Se concederán a empleados que tengan una antigüedad mínima de un año en el Organismo y que hayan concluido o estén por concluir sus estudios de licenciatura. La duración de la beca no podrá ser mayor a 12 meses.

En caso de que se conceda la beca, al término de sus estudios el empleado deberá permanecer laborando en el Organismo por un tiempo igual al de la duración de la beca.

- c) **Becas para Posgrado.** Se otorgarán a empleados que tengan el grado de Licenciatura y/o de Maestría que aspiren a realizar estudios para el siguiente nivel académico, previo cumplimiento de los requisitos que fije la institución educativa superior de que se trate; así como los requisitos que se establecen en este Reglamento. Estas becas se concederán para los siguientes cuatro niveles de enseñanza:

- c.1) **Becas para Diplomado.** Para su otorgamiento, estos estudios deberán realizarse en una institución educativa superior nacional y el empleado deberá contar con una antigüedad mínima de un año en el Organismo. El plan de estudios deberá estar vinculado a las funciones a desempeñar en el área de adscripción del interesado. La duración de la beca no podrá ser mayor a 12 meses.

En el caso de que se le proporcione la beca, al término de sus estudios deberá permanecer laborando en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores por un tiempo igual al de la duración de la beca.

- c.2) Becas para Especialización.** Se concederán a empleados que tengan cuando menos un año de antigüedad en el Organismo y los estudios deberán realizarse en una institución educativa nacional. Los estudios a realizar deberán estar vinculados a las funciones a desempeñar en el área de adscripción, tendientes a la adquisición de conocimientos que coadyuven al desarrollo de metodologías, sistemas, procedimientos o técnicas aplicables a la misma. La duración de la beca no podrá ser mayor a 12 meses.

Al finalizar sus estudios, en caso de que se le otorgue la beca, deberá permanecer laborando en el Organismo por el tiempo equivalente a la duración de la beca.

- c.3) Becas para Maestría.** Se otorgarán a empleados que tengan una antigüedad mínima de 18 meses en el Organismo al momento de la solicitud, los estudios se podrán realizar en México o en el extranjero. El plan de estudios deberá referirse al desarrollo de nuevas metodologías o programas de trabajo específicos del área de adscripción o tener relevancia con las actividades y funciones que desempeña la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

- c.3.1) Becas para Maestría en Territorio Nacional.** Se concederán en el entendido de que el becario continuará desempeñando sus funciones en el Organismo, asistiendo a su jornada diaria de trabajo, como habitualmente lo viene haciendo, sin menoscabo de sus labores. Deberá presentar copia de la carta de aceptación de la institución educativa superior y/o el original del comprobante de inscripción, al momento de la solicitud. La duración de la beca no podrá ser mayor de 24 meses.

En el caso de que se conceda la beca, al término de los estudios el empleado deberá permanecer laborando en el Organismo por un tiempo igual al de la duración de la beca.

- c.3.2) Becas para Maestría en el Extranjero.** El solicitante deberá remitir copia de aceptación de la institución educativa. La duración de la beca no podrá ser mayor a 24 meses.

La plaza del becario podrá ser cubierta por personal interino de libre designación, el nombramiento con carácter interino tendrá vigencia exclusivamente por el tiempo que dure la beca.

El financiamiento que se dará a este tipo de becas, será revisado y determinado anualmente por el Comité Consultivo de Capacitación, de conformidad con la disponibilidad presupuestal. El becario tendrá que suscribir Títulos de Crédito, que amparen la reintegración del financiamiento proporcionado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, los porcentajes de amortización serán regresivos de acuerdo a lo establecido en el presente Reglamento.

En el caso de que se conceda la beca, al término de los estudios el empleado deberá permanecer laborando en el Organismo por el doble del tiempo de la duración de la beca.

**c.4) Becas para Doctorado.** Se otorgarán a los empleados que tengan una antigüedad mínima de dos años en el Organismo y que cumplan con los requisitos que establezca la institución educativa en donde pretendan realizar los estudios, estos podrán ser en México o en el extranjero. El plan de estudios deberá tener afinidad o relevancia con las actividades y funciones que desempeña la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

**c.4.1) Becas para Doctorado en Territorio Nacional.** Se concederán en el entendido de que el becario continuará desempeñando sus funciones en el Organismo, asistiendo a su jornada diaria de trabajo, como habitualmente lo viene haciendo, sin menoscabo de sus labores. Deberá presentar copia de la carta de aceptación de la institución educativa superior y/o el original del comprobante de inscripción, al momento de la solicitud.

En el caso de que se conceda la beca, al término de los estudios el empleado deberá permanecer laborando en el Organismo por un tiempo igual al de la duración de la beca.

- c.4.2) Becas para Doctorado en el Extranjero.** El solicitante deberá remitir copia de aceptación de la institución educativa. La duración de la beca no podrá ser mayor a 24 meses.

La plaza del becario podrá ser cubierta por personal interino de libre designación, el nombramiento con carácter interino tendrá vigencia exclusivamente por el tiempo que dure la beca.

El financiamiento que se dará a este tipo de becas, será revisado y determinado anualmente por el Comité Consultivo de Capacitación, de conformidad con la disponibilidad presupuestal. El becario tendrá que suscribir Títulos de Crédito, que amparen la reintegración del financiamiento proporcionado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, los porcentajes de amortización serán regresivos de acuerdo a lo establecido en el presente Reglamento.

En el caso de que se conceda la beca, al término de los estudios el empleado deberá permanecer laborando en el Organismo por el doble del tiempo de la duración de la beca.

- d) Becas para Especialización Técnica.** Se concederán a empleados que tengan un mínimo de seis meses de antigüedad en el Organismo y que cumplan con los prerrequisitos establecidos por la institución educativa nacional de que se trate. El plan de estudios deberá estar referido al aprovechamiento de los conocimientos a ser adquiridos en el desarrollo de nuevas metodologías, programas de trabajo específicos o la necesidad de actualización del empleado. La duración de la beca no podrá ser mayor a 12 meses.

Al concluir sus estudios, en el caso de que se conceda la beca, el empleado deberá permanecer trabajando en el Organismo por un tiempo igual al de la duración de la beca.

- e) Becas para el Estudio de Idiomas.** Se otorgará a empleados que tengan nombramiento por tiempo indefinido, cuyos estudios del idioma de que se trate se realice en una institución educativa nacional, fuera de los horarios de trabajo de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

## CAPITULO IV

### DE LOS REQUISITOS PARA SU OBTENCION

**Artículo 13.** Son requisitos para el trámite y obtención de becas, los siguientes:

- a) Ser empleado de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
- b) Ser de nacionalidad mexicana.
- c) Tener nombramiento por tiempo indefinido.
- d) Cumplir con los requisitos de antigüedad que se especifica para cada tipo de beca.
- e) Tener una trayectoria laboral meritoria (que no presente notas malas en el expediente) y una Evaluación del Desempeño del último periodo igual o superior al promedio del puesto que ocupe. La determinación del promedio será por área de adscripción y con base en el número de plazas del mismo nivel.
- f) Cumplir con los prerrequisitos que establece la institución educativa en donde se pretendan realizar los estudios.

**Artículo 14.** El interesado en obtener una beca deberá presentar los siguientes documentos, según sea el caso:

- a) Solicitud escrita de beca con Vo. Bo de:
- b) En el caso de Beca para Licenciatura, carta de exposición de motivos y copia del documento oficial de aceptación de la institución educativa superior y/u original del comprobante de inscripción, así como copia del certificado de calificaciones o historial académico con promedio mínimo de 8.
- c) En el caso de Beca para Seminario de Titulación, carta de exposición de motivos y copia del documento oficial de aceptación de la institución educativa superior y/u original del comprobante de inscripción, así como copia del certificado de calificaciones o historial académico con promedio mínimo de 8.

- d) En el caso de Becas para Posgrado:
- d.1) Carta de exposición de motivos.
  - d.2) Copia del documento oficial de aceptación de la institución educativa superior y/u original del comprobante de inscripción.
  - d.3) Copia del certificado de calificaciones o historial académico con promedio mínimo de 8.
  - d.4) Copia del Título Profesional, Cédula Profesional y/o del Acta de Examen Profesional o su equivalente.
    - d.4.1) En el caso de Becas para Doctorado en Territorio Nacional, además deberá presentar copia del certificado oficial del grado de Maestría.

En el caso de Becas para Doctorado en el Extranjero, además deberá de presentar los documentos oficiales que establezca la institución educativa del país en donde se pretendan realizar los estudios.
  - d.5) *Curriculum Vitae*.

## **CAPITULO V**

### **DEL FINANCIAMIENTO DE LAS BECAS**

**Artículo 15.** Las becas que se otorguen podrán ser:

- a) Totales, cuando se cubra el 100% de la colegiatura.
- b) Parciales, cuando se cubra un porcentaje de la colegiatura.
- c) Apoyo económico, para cursar maestrías o doctorados en el extranjero.

**Artículo 16.** Las becas podrán cubrir los montos que se mencionan a continuación, dependiendo del nivel a que están dirigidas y al tipo de beca.

- a) Becas para Licenciatura. Se podrá pagar hasta el 80% de la colegiatura.
- b) Becas para Seminario de Titulación. Se podrá pagar hasta el 70% de la colegiatura.
- c) Becas para Posgrado. Los porcentajes de financiamiento son:
  - c.1) Becas para Diplomado. Se podrá pagar hasta el 70% de la colegiatura.
  - c.2) Becas para Especialización. Se podrá pagar hasta el 70% de la colegiatura.
  - c.3) Becas para Maestría o Doctorado en Territorio Nacional. Se podrá pagar hasta el 70% de la colegiatura.
  - c.4) Becas para Maestría o Doctorado en el Extranjero. El número de becas de este tipo y el monto que se otorgan en cada año queda a criterio del Comité de Consultivo de Capacitación, de conformidad con la disponibilidad presupuestal existente en cada ejercicio.
- d) Becas para Especialización Técnica. Se otorgarán a petición del Director General o por el Director de Área para su personal, la solicitud debe de estar plenamente justificada contemplando la necesidad y la aplicación del programa, en estos casos se podrá pagar hasta el 100% del costo de la Especialización Técnica.
- e) Becas para el Estudio de Idiomas. Se podrá pagar hasta el 80% de la colegiatura.

**Artículo 17.** Cuando el empleado favorecido con el otorgamiento de una beca no cumpla con la obligación de permanencia laboral en el Organismo después de haber cursado los estudios correspondientes o incurra en los supuestos a que se refieren los incisos b.1), b.2), b.3) y b.4) del Artículo 20, estará obligado a reintegrar la totalidad o parte del financiamiento recibido, en los términos previstos en el presente Reglamento.

Para tal efecto y en garantía de la devolución del apoyo económico recibido, deberá suscribir pagarés en favor del Organismo por el monto total de la beca con un aval propietario de inmueble no gravado y con causa de intereses normales a una tasa equivalente al Costo Porcentual Promedio (CPP) que mensualmente determine el Banco de México.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores estará facultada para hacer efectiva la garantía otorgada conforme a lo siguiente:

- a) *Dará por concluida y podrá exigir la inmediata devolución del apoyo económico otorgado con los intereses causados, cuando el becario incurra en los supuestos previstos en los incisos b.1), b.2), b.3) y b.4) del Artículo 20.*
- b) *Para el caso de que el empleado no cumpla con su obligación de permanencia laboral en el Organismo, hará efectiva la garantía en forma proporcional al tiempo que haya laborado después de haber terminado los estudios, conforme a la tabla de amortización contenida en el Artículo 20 inciso d.3.2).*

## **CAPITULO VI**

### **DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS BECARIOS**

**Artículo 18.** Los becarios tendrán derecho a:

- a) *Recibir el apoyo económico predeterminado establecido en el Convenio o Carta-Compromiso.*
- b) *Contar con el asesoramiento de la Dirección General de Planeación, a través de la Dirección de Capacitación, para sus trámites como becarios.*
- c) *Las facilidades de horario, con la autorización a la que alude el Artículo 11, inciso a), durante el periodo que comprenda la beca.*
- d) *Solicitar ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores la rescisión del Convenio o Carta-Compromiso, por causa plenamente justificada, con los efectos legales correspondientes.*



**Artículo 19.** Los becarios estarán obligados a:

- a) Informar su domicilio particular en el país o en el extranjero y los cambios del mismo, a la Dirección General de Planeación, a través de la Dirección de Capacitación.
- b) Dedicar el tiempo necesario que requiera el programa de estudios.
- c) Cumplir con las normas, reglamentos y código ético de la institución educativa.
- d) Acatar las leyes que sean aplicables en el lugar en donde se realicen los estudios.
- e) Mantener el promedio mínimo de calificaciones establecido para cada tipo de beca, o su equivalente. En caso de excepción, el promedio mínimo podrá variar de conformidad a los estándares fijados por la institución educativa.
- f) Remitir el certificado oficial de las calificaciones que obtenga, al término de cada ciclo escolar; así como las evaluaciones parciales que reciba (mensuales, bimestrales, trimestrales, cuatrimestrales, semestrales o anuales) de conformidad con los lineamientos establecidos por la institución educativa para su expedición.
- g) Proporcionar a la Dirección General de Planeación, a través de la Dirección de Capacitación; así como también a la Biblioteca, una copia del proyecto, trabajo final o tesis de grado cuando la elaboración de este tipo de documentos sea requerida por el plan de estudios de la institución educativa. También deberá remitir a las Unidades Administrativas antes mencionadas, una copia de los materiales didácticos y de apoyo, cuando así se le requiera.
- h) Al finalizar las actividades académicas, presentará un informe de sus resultados, acompañado de los comprobantes correspondientes.
- i) Al término de los estudios, cuando estos sean de tiempo completo y con sede en el mismo lugar de trabajo, el becario se deberá incorporar a laborar al siguiente día hábil.

Cuando los estudios se realicen en el interior del país o se trate de Becas para Maestrías o Doctorados en el extranjero, el

becario deberá incorporarse a laborar en un plazo máximo de tres días posteriores a la conclusión de los estudios.

En el caso de que deba permanecer en el extranjero por un periodo no mayor a 20 días hábiles para efecto de tramitación de documentos u obtención del grado, deberá informarlo por escrito, con dos meses naturales de anticipación a la Dirección General de Planeación para que ésta, a su vez, se lo comuniqué al área de adscripción y a la Dirección General de Administración y Finanzas, para que este tiempo adicional quede computado como el periodo vacacional del empleado.

- j) En la situación de las Becas para Maestrías o Doctorados en el Extranjero, el becario al término de sus estudios deberá reincorporarse al Organismo en el plazo establecido y se dará por concluida la relación laboral con el empleado interino.
- k) Una vez concluidos los estudios, el becario prestará sus servicios en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores por los tiempos estipulados para cada tipo de beca en el Artículo 12, incisos a), b), c.1), c.2), c.3.1), c.3.2), c.4.1), c.4.2), y d).

En caso de que el empleado presente su renuncia antes del tiempo establecido en el Artículo e incisos antes mencionados, deberá reintegrar al Organismo el monto de la beca recibida, en la proporción o proporciones establecidas en el Convenio o Carta - Compromiso, requisitando este reintegro con Títulos de Crédito si se trata de Becas para Maestrías o Doctorados en el Extranjero.

- l) Capacitar al personal de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en los estudios cursados, cuando así se le requiera.
- m) Los becarios tendrán que cumplir con los requisitos de asistencia y rendimiento académico establecidos por la institución educativa o por el Organismo.

## **CAPITULO VII**

### **DE LAS CAUSAS DE TERMINACION**

**Artículo 20.** Las becas concluirán en las siguientes situaciones:

- a) *Por terminación del programa de estudios, con la obtención del Título, Diploma o Certificado correspondiente. El becario entregará copia a la Dirección General de Planeación, a través de la Dirección de Capacitación, de los documentos que lo acrediten para su verificación.*
- b) **La Comisión Nacional Bancaria y de Valores podrá cancelar el Convenio, o Carta-Compromiso sin responsabilidad legal para ella por las siguientes causas:**
  - b.1)** Rendimiento insatisfactorio del becario tomándolo como base los informes de aprovechamiento escolar.
  - b.2)** Incumplimiento por parte del becario de las obligaciones establecidas en el presente Reglamento, en el Convenio o en la Carta-Compromiso.
  - b.3)** Por causas imputables al becario, cuando éste no obtenga el grado en el tiempo estipulado en el Convenio o en la Carta-Compromiso.
  - b.4)** Cuando el becario rescinda voluntariamente el Convenio o Carta-Compromiso, con los efectos legales consiguientes situación que, además, deberá comunicar por escrito de manera anticipada a la Dirección General de Planeación, a través de la Dirección de Capacitación.
  - b.5)** Cuando las condiciones económicas del Organismo, *impidan la continuación del apoyo económico* brindado al becario, circunstancia que será comunicada por escrito a éste, de manera anticipada, por la Dirección General de Planeación, a través de la Dirección de Capacitación.
- c) **La Comisión Nacional Bancaria y de Valores y/o el becario podrán cancelar el Convenio o Carta-Compromiso sin responsabilidad legal para ninguna de las partes por las siguientes causas:**

- c.1)** Por separación o renuncia del becario del Organismo, por causas no imputables a él, en cuyo caso quedará liberado de la responsabilidad de reintegrar el apoyo económico recibido.
  - c.2)** Por suspensión injustificada de la beca, por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, en cuyo caso el becario quedará eximido del reintegro del apoyo económico recibido.
  - c.3)** Por no tener la Comisión Nacional Bancaria y de Valores disponibilidad presupuestal, tratándose de Becas para Maestría o Doctorado en el Extranjero, liberando al becario de la responsabilidad del reintegro del apoyo económico recibido.
- d)** Tratándose de los casos contemplados en el presente Artículo incisos b.1), b.2), b.3) y b.4). El reintegro del apoyo económico recibido, por parte del becario, quedará establecido en los siguientes términos:
- d.1)** En el caso de Becas de Licenciatura, si el becario no permanece en el Organismo por el equivalente de la mitad del tiempo de sus estudios deberá reintegrar el importe total del apoyo económico correspondiente al último ciclo escolar.
  - d.2)** Respecto al caso de Becas para Seminario de Titulación, si el becario no permanece en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores por un tiempo igual al de la duración de la beca, deberá reintegrar la parte proporcional del porcentaje de apoyo que se le haya otorgado por el tiempo de sus estudios con relación a su permanencia en el Organismo, después de concluidos éstos.
  - d.3)** En lo referente a las Becas para Posgrado, de acuerdo a su tipo y lugar de impartición, el reintegro de la ayuda económica se hará de la siguiente forma:



**d.5)** Becas para Estudios de Idiomas. En el caso de que el becario requiera suspender el estudio del idioma, deberá informarlo por escrito a la Dirección General de Planeación, a través de la Dirección de Capacitación, a manera de que la Comisión Nacional Bancaria y de Valores no erogare el importe del siguiente nivel de estudios. El personal que de manera fija labore en algún inmueble del Organismo, situado en la Ciudad de México o en la sede de alguna Delegación, que interrumpa sus estudios, por cualquier motivo, deberá reintegrar el importe del apoyo que se le brindó para ese nivel y si quiere reingresar como becario, deberá pagar por su cuenta dicho nivel y comprobar que lo ha cursado satisfactoriamente, para que se le incluya en el siguiente nivel. Se otorgará únicamente un reingreso por empleado.

**d.5.1)** Las Becas para Estudio de Idiomas para el personal que acuda a inspecciones en el interior de la República, tendrá que comunicarlo por escrito, con antelación a la fecha de comisión, a la Dirección General de Planeación, a través de la Dirección de Capacitación, para suspender el pago del nivel y se le reanude la beca, una vez concluida la comisión. En el caso de que no notifique el aviso de baja por comisión, si desea reincorporarse, deberá pagar dicho nivel y comprobar que lo ha cursado satisfactoriamente, para que se le reanude el apoyo.

## **ARTICULO TRANSITORIO**

**ARTICULO PRIMERO TRANSITORIO.** Este Reglamento sustituye al anterior Reglamento liberado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

**México, D.F., Julio de 1998**

### 3.15 Consideraciones

La vinculación del Instituto con la actividad económica del País es un reto permanente para la formación Institucional. Se han ensayado diversas fórmulas para establecer una mejor comunicación entre ambas, para vincular de manera sistemática, estructurada y efectiva las necesidades de los sectores financieros, productivos y de servicio, con la Tarea de el área de Capacitación. Las experiencias exitosas en esta materia han sido más bien aisladas, de modo que no han tenido un impacto de largo alcance de todo el sector, como sería conveniente. Constituye un esfuerzo muy promisorio, en virtud de que establecería un lenguaje común en términos de los resultados que los sectores financieros esperan de quienes se encargan de la formación Institucionalizada.

*En la Praxis, la Capacitación tradicional, en cada Institución Gubernamental, ha tenido un desarrollo más o menos autónomo y desconectado de los demás. La falta de coordinación ha dado lugar a una fuerte fragmentación de la oferta de educación, como consecuencia de dicha fragmentación, no existen disposiciones explícitas para permitir la movilidad de los capacitados entre instituciones , ni en sentido vertical ni horizontal.*

En suma, no han existido disposiciones generalizadas que permitan al personal moverse dentro del sistema con la posibilidad de alternar estudio y trabajo, en función de sus necesidades, aptitudes e intereses particulares . Tampoco las ha habido en la validación formal de conocimientos y habilidades adquiridas en el ejercicio de una ocupación lo que se conoce como capacitación en el trabajo (la que ocurre al interior de las empresas) y capacitación para el trabajo (la que tiene lugar en las escuelas),

## **ANALISIS DEL MODELO DE PROFESIONALIZACION INSTITUCIONAL " SERVICIO CIVIL DE CARRERA " EN LA COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES**

### **4.1 Antecedentes**

La ingente necesidad de contar con aparatos burocráticos gubernamentales públicos cada vez más eficientes, sustentados en criterios de racionalidad que permitan fortalecer y anclar a las instituciones públicas del Estado y posibilitar su proceso de adaptabilidad y adecuación a una realidad en permanente cambio, no es nuevo, sino que es un proceso constante que surge de la naturaleza misma de las demandas de una sociedad cada vez más compleja, más participativa y por ende más demandante.

En los países desarrollados esta discusión tiene ya otras implicaciones, que se sitúan en los efectos perniciosos de dichos servicios, resultantes de su desempeño en el tiempo y en el espacio, matizados por la urgente necesidad de buscar nuevas y mejores alternativas en lo que a nuevos diseños burocráticos se refiere a la constante presión ejercida por nuevas y más complejas demandas de sociedades más corresponsales y participativas en gobiernos que operan con un mayor escrutinio, control y participación de instituciones, actores y agentes públicos, resultantes de una ampliación de la esfera privado/ pública dentro de la caracterización de lo que hoy se conoce como " gobiernos abiertos ".

En el caso mexicano, la noción de " Servicio Civil ", referida a los cuerpos burocráticos al servicio del gobierno en sus tres órdenes, data de la administración del presidente De la Madrid, creándose la Dirección General del Servicio Civil en la hoy extinta Secretaría de Programación y Presupuesto, aunada con la disposición emitida por la en aquella administración recién creada Secretaría de la Contraloría General de la Federación, tendiente a sustituir la denominación previa de " funcionario público " por la de "servidor público" dentro del marco de la política de la " renovación moral de la sociedad ", en boga en ese momento, y como un intento de cerrar la brecha y fortalecer la confianza entre ambos.

Al cambio de administración y con la desaparición de la SPP y sus funciones al incorporarlas en la SHCP, las referidas al servicio civil, sufren un letargo, debido principalmente a la concepción Salinista de reforma estructural, que se traduce en la noción de la ineficiencia consubstancial de los denominados " gobiernos obesos " es decir aquellos que en el tiempo sobredimensionaron sus atribuciones, resultantes en estructuras anquilosadas, exceso de personal, operación disfuncional y crisis fiscal del Estado, transfiriendo el énfasis y las acciones gubernamentales a reducir las atribuciones, competencias y estructuras burocráticas más que a profesionalizar el cuerpo burocrático al servicio del Estado.



En la administración del Presidente Zedillo, la redefinición y aumento de atribuciones a la ahora Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo y la transformación del órgano administrativo ya citado en Unidad del Servicio Civil de Carrera en la SHCP, dentro de los supuestos establecidos por el Plan Nacional de Desarrollo en lo general y por el "Programa de Modernización de la Administración Pública", en lo específico; Los esfuerzos combinados de ambas dependencias se han traducido en el desarrollo de normas y criterios referidos a la autorización, consolidación y adecuación estructural de acuerdo a la suficiencia presupuestal y en una primera etapa al desarrollo de estándares de gestión, simplificación de procedimientos incorporando a los usuarios de los bienes y servicios que otorga el Estado y responsabilidad del gobierno en una innovadora noción de clientes, énfasis en el desempeño y con una fuerte proclividad a establecer procesos permanentes de capacitación en el marco de una concepción gerencial de la administración gubernamental, proclive al logro de la calidad total; y en una segunda, orientada a la transformación de procedimientos a procesos, con el consecuente impacto estructural funcional y con la adecuación de ponderaciones estratégicas a los estándares de gestión referidos anteriormente.

Es importante hacer notar que el proyecto de ley concerniente a la implantación y formalización del servicio civil se encuentra por discutirse en ambas cámaras del Congreso de la Unión, sin que a la fecha exista una fecha clara respecto a su posible futuro

Dentro de las innovadoras corrientes de pensamiento administrativo que hoy empiezan a configurar la escuela de la "Nueva Administración", destaca de manera fundamental la noción de Institucionalidad que articula las dimensiones horizontal y vertical del proceso administrativo en su vertebración organizacional / funcional, con una proclividad procedural.

Nociones previas relativas al establecimiento de distingos funcionales sustentadas en considerandos de índole adjetiva y/o sustantiva, son el resultado de concepciones administrativas hoy pasadas de moda, que ya no explican lo suficiente.

## 4.2 Objetivo

Estudio de Factibilidad para la creación y formación institucional de una corriente innovadora a partir del Potencial Humano con que cuenta la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y su transformación en "*Capital Intelectual*" a través de la Implantación del *Servicio Civil de Carrera* y la *Profesionalización Institucional* in situ en respuesta a la Modernización Globalizadora del País.

### 4.3 Consideraciones conceptuales<sup>1</sup>

La adopción de un modelo de servicio civil de carrera de las características del diseñado para ser implantado en la CNBV, no sólo requiere de una construcción intelectual teórico/práctica sólida, con la que ya cuenta sino que como adicionalmente se orienta a producir y a formalizar cambios de orden cualitativo tendientes a sustentar el anclaje institucional y a posibilitar su constante adaptabilidad a demandas y presiones sociales en constante cambio, requiere de la transformación de usos y costumbres de orden conceptual, herencia de concepciones administrativas previas.

Es en este sentido que la noción de capacitación se transforma en profesionalización desterrando consideraciones limitadas, más bien referidas a la generación de destrezas y habilidades en un sentido ciertamente reduccionista y escasamente articulado que a un proceso de formación y especialización *continuo y permanente, que incorpora conocimientos y herramientas de frontera tecnológica* y que es un requisito indispensable para la consolidación institucional y que posibilita su transformación y vigencia en el tiempo y en el espacio dentro del marco de la necesaria adaptabilidad de las instituciones al medio ambiente en donde el cambio es *la norma que no la inmovilidad*.

La adopción de este supuesto, adicionalmente permitiría progresivamente modificar el sentido binario administrativo tradicional de ámbitos funcionales diferenciados que se traducen en connotaciones sustantivas y adjetivas, operativas y de soporte, que en la práctica tienen el efecto perverso de privilegiar las primeras y relegar a las segundas resultantes de ópticas y concepciones "administrativistas", cuando las tendencias modernas de la nueva administración conciben el desempeño administrativo como una integridad.

Desde esta misma concepción, la noción de recurso humano se revitaliza, despojándose de claras connotaciones utilitaristas, y transformándose vía la profesionalización en el capital intelectual de la institución, es decir su principal activo.

Dentro de las innovadoras corrientes de pensamiento administrativo que hoy empiezan a configurar la escuela de la "Nueva Administración", destaca de manera fundamental la noción de Institucionalidad que articula las dimensiones horizontal y vertical del proceso administrativo en su vertebración organizacional / funcional, con una proclividad procedural.

Nociones previas relativas al establecimiento de distingos funcionales sustentadas en considerandos de índole adjetiva y/o sustantiva, son el resultado de concepciones administrativas hoy pasadas de moda, que ya no explican lo suficiente

---

<sup>1</sup> León y Ramírez Juan Carlos.-Profesor de Asignatura de la Fac.de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM

#### 4.4 Análisis del Modelo de Servicio Civil de Carrera

Actualmente la Administración Pública enfrenta nuevos retos muy exigentes que posiblemente se agudizarán en un futuro previsible y requiere, entre otros, de profesionalismo en el arte de administrar, en el sentido de una profunda reflexión política sobre las decisiones críticas como base para las opciones nacionales.

El profesionalismo entraña una síntesis entre la teoría y la práctica, con énfasis en la transformación de la ciencia y otras clases de conocimiento sistemático en acción, al cual deben de añadirse cuatro características secundarias:

- ⇒ Una búsqueda constante de creatividad y sentido común.
- ⇒ Una buena dosis de escepticismo.
- ⇒ Una actitud de “interés clínico”.
- ⇒ Un código de ética profesional.

Para perfeccionar estas habilidades identificaremos algunos principios que revelan fehacientemente implicaciones institucionales fundamentales y cuatro de ellas se ajustan a las urgentes necesidades actuales como son:

##### *Principios:<sup>2</sup>*

- a) La idea del “profesionalismo en el arte de gobernar”, deberá explorarse y desarrollarse como sustitutiva de las diversas formas de “planificación”.
- b) Deberá proporcionarse un entrenamiento de excelencia en profesionalismo en el arte de gobernar, en el sentido propuesto.
- c) Deberán institucionalizarse unidades de profesionalismo en el arte de gobernar en los centros gubernamentales.
- d) Los políticos electos también deberían pasar por un aprendizaje relativo al profesionalismo en el arte de gobernar.

---

<sup>2</sup> Revista de Administración Pública, Ensayos sobre la nueva administración pública, INAP Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. No. 91 Vid., Yehzekel Dror “El Profesionalismo en el Arte de Gobernar”

Esta corriente producto de las escuelas organizacional / funcionalista y científica de la administración, de teóricos tales como Willow, Gulack, Fayol y Taylor entre otros, determino diferentes taxonomías funcionales, con la pretensión de generar especialización y equilibrios entre ámbitos funcionales diversos, pero se tradujo en la práctica de nociones administrativas fragmentadas , estableciendo diferenciaciones disfuncionales y de soporte presupuestal, llegándose al extremo de considerar a las áreas de soporte como áreas de segunda, privilegiándose a las primeras en detrimento de las segundas que siempre son las netamente administrativas; Hoy sabemos que una concepción moderna de la administración orientada a resultados vía el desempeño y sustentada por un proceso permanente y continuo de profesionalización y especialización requiere de integralidad en su concepción y de multidisciplinariedad en su articulación y operación.

Sustantivo y adjetivo, operativo y de soporte , de línea y staff, son denominaciones y configuraciones resultantes de concepciones y diseños organizacionales / funcionales que parten de esta lógica previa.

Profundicemos en el Tema encaminado a la explosión de Capital Intelectual y la Profesionalización Institucional, cuyo detonante principal será: el Servicio Civil de Carrera <sup>3</sup>

#### **4.4.1 ¿ Que es el Servicio Civil de Carrera en la CNBV ? <sup>4</sup>**

Es un sistema que formará parte del aparato administrativo de la Comisión enfocado al máximo desarrollo y profesionalización institucional de carrera, de todas aquellos personas que integran la plantilla de ejecutivos profesionales con auténtica vocación de servicio, a través del mejoramiento de su aprendizaje, aptitudes y desarrollo motivacional continuo, integrando todos estos elementos para lograr una permanencia institucional, mejores incentivos, prestaciones, compensaciones, promociones, ascensos, mecanismo de arraigo e inamovilidad y un retiro digno y decoroso.

Sistema que nace a partir de la prescripción del Programa Institucional orientado por dos criterios importantes:

*Primero*, que forme parte integral de la política de desarrollo y modernización económica de la actual Administración, procurando vincular, tanto en objetivos como en prioridades, con el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. <sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> León y Ramírez, Op. Cit., p. 3

<sup>4</sup> Programa Institucional 1997-2000 de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, México

<sup>5</sup> Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 Poder Ejecutivo Federal, México

**Segundo**, que las metas y actividades propuestas no sólo se apeguen al ámbito de las facultades y atribuciones otorgadas a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, sino que las labores que ésta realice sean coherentes con las realizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Banco de México, la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y el recientemente formado Instituto de Protección a los Usuarios de Sistema Financiero.

De acuerdo con el artículo segundo de la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, esta Institución tiene como misión:

***“Supervisar y regular, en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público”.***

Para cumplir esta misión la CNBV tiene previsto en su programa Institucional los siguientes objetivos, estrechamente vinculados entre sí:

- ⇒ Procurar la estabilidad y solvencia del sistema financiero
- ⇒ Proteger los intereses de los ahorradores y del público inversionista
- ⇒ Promover el mejoramiento constante de la calidad de la administración de los intermediarios e instituciones participantes en el mercado
- ⇒ Fomentar la eficiencia y sano desarrollo del sistema financiero
- ⇒ Fortalecer el desarrollo institucional de la CNBV

Para el análisis en específico se considerara este último, dada la importancia que reviste para el sistema financiero mexicano la tarea de procurar que ésta se desarrolle de la manera más eficiente posible en una de las siguientes tres líneas de acción:

- Diseño y puesta en operación de un sistema de planeación integral
- Servicio Civil de Carrera
- Desarrollo Informático

Para centrarnos en el fortalecimiento Institucional nos enfocaremos exclusivamente en la implantación del *Servicio Civil de Carrera* que se constituye como un imperativo, para el adecuado anclaje y perfeccionamiento institucional de la CNBV, permitiendo la maximización del desempeño eficiente al profesionalizar al personal que labora en la Comisión.

Para llevarlo a cabo es necesario instrumentar un servicio para desarrollar una carrera profesional dentro de la Institución a largo Plazo, determinando ascensos por su experiencia , desempeño y logros alcanzados, para ofrecer un retiro digno que responda a las necesidades de muchos años de esfuerzo y desarrollo.

De esta manera , a través de la implantación de este sistema, se podrán desarrollar y mantener en la CNBV cuadros profesionales en forma sistematizada y ordenada que permita una renovación continua de los mismos; entre otros:

- ◊ Poder supervisar y regular eficientemente un sistema financiero cambiante y cada vez más sofisticado.
- ◊ Asegurar continuidad y avance en los programas de trabajo.
- ◊ Lograr mayores niveles de eficacia institucional.
- ◊ Encontrar oportunidades de promoción y alta especialización a través del desarrollo profesional.
- ◊ Obtener seguridad y certidumbre laboral en el ejercicio de sus actividades.

Para lograr la profesionalización o servicio civil de carrera del personal de la CNBV, se hace necesario llevar a cabo la reglamentación de normas desde el ingreso del trabajador hasta su separación del servicio público, buscando beneficios en forma bilateral, es decir, tanto para los supervisores y mandos medios como para la Comisión.

*La implantación de este sistema se traduce en el "Modelo de Servicio Civil de Carrera", que exige un máximo esfuerzo y desarrollo profesional permanente que culmine con un retiro decoroso.*<sup>6</sup>

#### **4.4.2 ¿Cómo opera el Servicio Civil de Carrera?**

A través de un *Modelo* propuesto de Servicio Civil de Carrera, en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, que se fundamenta en una metodología participativa basada en el análisis de los requerimientos de los puestos en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores que lo ocupan y que involucran a todos los niveles de mando, para generar un compromiso de apoyo durante el proceso para su elaboración, desde la detección de necesidades hasta la ejecución del mismo. Dicha metodología deberá transmitir a la Alta Dirección, los beneficios del Modelo y de que éste enriquecido y diagnosticado con la participación e involucramiento de los jefes y supervisores, quienes son los que más conocen las necesidades y problemas de la organización.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Uvalle, Berrones Ricardo; Ahuja Ruíz Marcela Bravo. ( 1999 ) *Visión Multidimensional del Servicio Público Profesionalizado*.- Editorial, Plaza y Valdés 1ra Edición Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM. México, Vid; p.169, 179 *Alfonso González Mateos* "Desarrollo de un Modelo de Servicio de Carrera para un organismo Especializado".

<sup>7</sup> *Ibidem* ( Ver anexo del Modelo en Resumen Esquemático p.87 ).

Para llevarlo a cabo la metodología desarrolla a continuación, 16  
*Submodelos del Servicio Civil de Carrera*

---

- |  |  |
|--|--|
| 1. <i>Comité Interno del Servicio Civil de Carrera</i> | 9. <i>Evaluación Integral</i>                |
| 2. <i>Líneas de carrera</i>                            | 10. <i>Nuevo Ingreso</i>                     |
| 3. <i>Cadena de puestos</i>                            | 11. <i>Criterios de selección</i>            |
| 4. <i>Puesto base</i>                                  | 12. <i>Subcomité Técnico de Evaluación</i>   |
| 5. <i>Puesto tope</i>                                  | 13. <i>Derechos y Obligaciones</i>           |
| 6. <i>Perfiles de puestos</i>                          | 14. <i>Sanciones</i>                         |
| 7. <i>Tabulador</i>                                    | 15. <i>Retiro digno</i>                      |
| 8. <i>Compensaciones, incentivos y prestaciones</i>    | 16. <i>Programa de Capacitación Integral</i> |

El éxito del modelo que se ponga en marcha, dependerá de las actitudes y atmósfera que se genere respecto de la formación institucional; por lo que aparece como prioridad y pre-requisito el crear una cultura de concientización, que pueda convertirse en el engranaje e incentivo de crecimiento, amén de su impacto en la productividad.

#### **4.4.3 ¿Cuándo operara el Modelo de Servicio Civil ?**

Se iniciará con la aprobación del órgano superior, y comenzara el proyecto aproximadamente a partir del primer semestre de 2000 posteriormente se efectuaran grupos de trabajo por cada Vicepresidencia con 3 días para cada grupo; donde se irá fortaleciendo la integración de cada grupo y se revisarán los objetivos por área, se enlazarán con los del nivel superior y se interrelacionarán para apoyar la integración en el trabajo.

#### **4.4.4 ¿ Donde se aplicará e instrumentará el Servicio Civil de Carrera?**

Primeramente, se aplicará a todo el personal de confianza que integre la plantilla de la CNBV, según lo dispuesto por la Ley Federal de los trabajadores al Servicio del Estado, posteriormente, el personal de base, podrá solicitar su ingreso, cuando cumpla con los requisitos de los perfiles de puestos establecidos en el sistema.

Quedarán excluidos de este Sistema, el Presidente, los Vicepresidentes y Coordinadores Generales de la Comisión.

El arranque y puesta en marcha de este Modelo dependerá en gran medida de la conformación de siete *Líneas de Carrera*, previamente establecidas, para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en la supervisión, que contempla un programa integral, así, en una primer etapa se prevé la homogeneización de conocimientos en todos los niveles, de acuerdo con las necesidades detectadas y, posteriormente, la estructuración de conocimientos técnicos y prácticos para desempeñar los nuevos puestos.

Estas Líneas de Carrera aparecen integradas a las funciones de la CNBV y comprenden:

- I. Supervisión de entidades financieras;*
- II. Supervisión de mercados financieros;*
- III. Regulación financiera;*
- IV. Aspectos jurídicos e investigación financiera;*
- V. Análisis y estudios financieros;*
- VI. Informática financiera, y*
- VII. Desarrollo institucional.*

Para el funcionamiento de estas líneas se han elaborado los instructivos correspondientes, los cuales se encuentran en fase de retroalimentación considerando los criterios de la estructura del modelo del Servicio Civil de Carrera.

#### **4.4.5 ¿Quién(es) participará(n) en la puesta en marcha del Proyecto ?**

Por ser un proceso permanente y que se vive de acuerdo al modelaje de los niveles superiores, es preciso reforzar la integración de los grupos directivos de la CNBV e ir descendiendo al ritmo que los avances alcanzados lo indiquen.

Por otro lado, es inaplazable la necesidad de contar con un programa de inducción de personal, durante los eventos de presentación del modelo se trabajará en integración humana y laboral.

Los mandos intermedios deben de constituirse en una poderosa herramienta con líderes y enlaces sólidos y confiables entre la alta dirección y el personal ejecutivo de nuevo ingreso.

#### **4.4.6 ¿Para que nos sirve el Modelo de Servicio Civil?**

Para obtener una formación de recursos humanos a nivel internacional, tendiente hacia una globalización de la economía, competitividad en los mercados de bienes y servicios, incluyendo por supuesto los financieros, y el acelerado cambio tecnológico.



De esta manera, la creciente globalización y el desarrollo tecnológico impulsan cambios inevitables en los sistemas de capacitación tradicional: tanto en las formas de organización y financiamiento, como en el contenido de los programas y en los métodos de enseñanza.

El reto consiste en lograr mayor adaptación y velocidad de respuesta a las necesidades del cambio, en elevar la calidad y permanencia de los programas y en mejorar la vinculación de la profesionalización con las transformaciones de la estructura productiva.

Parte de las estrategias de instrumentación del Servicio Civil de Carrera es la Profesionalización, que se vincula e incide positivamente en todas las áreas de la empresa, como el mejoramiento de las condiciones en las que el trabajo se realiza, el enriquecimiento del contenido del trabajo, la ergonomía, la seguridad e higiene, los sistemas de remuneración y el clima laboral entre otros aspectos como calidad total, mejoramiento continuo y re-ingeniería de procesos que en distintas modalidades y niveles de profundidad instrumentan las empresas para elevar su productividad y competitividad.

#### **4.5 Profesionalización Institucional <sup>8</sup>**

La Profesionalización del servicio público constituye, pues una tarea tan larga y compleja como inaplazable. Todo está por hacerse; desde la reformulación del catálogo de puestos hasta el diseño de un sistema de evaluaciones e incentivos realmente vinculado con la calidad del servidor público. Pasando por un sistema completo de reclutamiento y de otro, destinado a la formación y la actualización permanente, que en su conjunto representan una verdadera revolución administrativa para el siglo XXI.

*Este desafío coincide también paralelamente con la creación de un sistema nacional de capacitación permanente de los servidores públicos profesionales a nivel nacional, que mantendrá al día a los servidores públicos en sus propias actividades y les permita adquirir los medios suficientes para concursar con sus propios conocimientos en busca del ascenso vertical u horizontal.*<sup>9</sup>

Un sistema de capacitación que tendría que estar ligado a una evaluación periódica y a otro sistema de incentivos específicamente diseñado para estimular el trabajo bien hecho.

---

<sup>8</sup> Revista de Administración Pública, INAP, A.C. No. 91 Op. Cit.- Vid., Mauricio Merino.- "De la Lealtad Individual a la Responsabilidad Pública"

<sup>9</sup> El Gobierno del Distrito Federal se ha dado a la tarea de formular una Iniciativa de Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal, la cual conocerá próximamente la Asamblea Legislativa.

---

En términos generales esta iniciativa pretende establecer una relación directa y efectiva entre el desempeño del servidor público y los objetivos de la institución, logrando por una parte, que éste se supere profesionalmente y, por la otra, que dicha superación redunde en mayor eficiencia institucional.

Es esencial apuntar, que la normatividad bajo la cual se realiza este proyecto es de carácter estrictamente administrativo, no invade materias de carácter laboral, puesto que éstas son competencia del Congreso de la Unión y no de la Asamblea Legislativa. En ese sentido, los mecanismos de organización del Sistema del Servicio Público de Carrera deben ser de carácter administrativo, en el que incluso no tengan que intervenir instancias jurisdiccionales de tipo laboral.

A continuación, se presentan algunas líneas generales del contenido de la iniciativa de Ley.

Por principio, concebimos al Servicio Público de Carrera como el instrumento para la profesionalización de los servidores públicos de la Administración Pública del Distrito Federal, mismo que se sustenta en el mérito, la igualdad de oportunidades y el desarrollo permanente, con el propósito de que la Administración Pública cumpla con sus programas y alcance sus metas con base en la actuación de personal calificado que preste servicios de calidad, con imparcialidad, libre de prejuicios, con lealtad a la institución, de manera continua, uniforme, regular y permanente para satisfacer las necesidades y responder a las demandas de los habitantes del Distrito Federal.

Los principios rectores de este proyecto de Ley del Servicio Público de Carrera son los siguientes:

**Principio de Mérito.-** Se refiere a que tanto el ingreso como la promoción de los servidores públicos de carrera se basará en elementos objetivos que partirán de sus aptitudes y desarrollo profesional, eliminando las valoraciones subjetivas o las prácticas patrimonialistas.

**Principio de Igualdad de Oportunidades.-** Tanto el ingreso como las promociones jerárquicas serán objeto de concursos en los cuales quienes aspiren a ocupar las plazas, tendrán las mismas oportunidades para ser nombrados o promovidos, a través de procedimientos transparentes y equitativos.

**Principio de Legalidad.-** Tanto la actuación de los servidores públicos, como de los órganos que componen la estructura del Sistema de Servicio Público de Carrera deben ajustar su actuación al marco jurídico vigente, a esta Ley y a las disposiciones jurídicas y administrativas que de ella se deriven.

**Principio de Honradez.-** Se busca que el cumplimiento de las funciones públicas se realicen de manera recta, honesta y sin desviaciones.

**Principio de Lealtad.-** Los servidores públicos deben desempeñar sus funciones con lealtad institucional, buscando responder a las demandas sociales y prestando con oportunidad y calidad los servicios públicos.

**Principio de Imparcialidad.-** Uno de los elementos más importantes para avanzar en el fortalecimiento democrático, es contar con una Administración Pública que atienda las demandas y preste los servicios de manera objetiva e imparcial, eliminando prácticas clientelares y prebendarias que politizan indebidamente la actuación gubernamental.

Dentro de las obligaciones que se señalan a los Servidores Públicos de Carrera destacan las de desempeñar sus funciones al margen de consideraciones personales, políticas o religiosas.

**Principio de Profesionalización.-** La profesionalización es la clave para el desarrollo de los servidores públicos. Este proyecto contempla dos vertientes: la actualización y la especialización. En cuanto a la especialización, se prevé crear un Instituto de Formación de los Servidores Públicos de Carrera que además de diseñar sus propios cursos, certificará los que tomen los servidores públicos en instituciones de educación superior.

La Profesionalización dirigida a la tarea efectivamente realizada por cada una de las áreas, evitaría la dispersión de esfuerzos y la sobreoferta de seminarios, cursos y diplomados que actualmente llenan ese mercado sin relación alguna con el desempeño cotidiano de la tarea pública.

La noción de capacitación ha sido particularmente afectada por estas concepciones, considerándola en el mejor de los casos como área de soporte, periférica, con poco o nada que ver con las necesidades de la operación sustantiva, por ende sin significación e importancia estratégica, casi siempre desarticulada de la concepción general de desempeño institucional.<sup>10</sup>

La noción de Recurso Humano adolece de las mismas consideraciones, siendo menester aclarar que lejos de corresponder a la misma consideración que le damos a los recursos de índole financiera y material, el personal que labora en las organizaciones es parte sustantiva de las mismas, no pudiendo siquiera pensarse la una sin el otro y que si se transita a considerarlo más, como "*capital intelectual*".<sup>11</sup>

La administración en la posmodernidad busca administrar el capital intelectual de las organizaciones, considerándolo como una de sus principales riquezas.

Por ello, los principales retos que enfrenta la CNBV son: modernización tecnológica, reorientación de sus procesos de producción y trabajo y formación permanente de sus recursos humanos.

En la medida en que la Comisión ponga mayor atención en estos asuntos, éstas lograrán producir con más calidad y ser más productivos y competitivos.

De esta manera, la conformación Institucional de *capital activo* (Recursos Humanos) pretende generar conjuntamente con la globalización de los mercados y la tecnología, el elemento central del proceso de transformación, logrando como resultado obtener la suma total de estos capitales activos traducido en el *capital intelectual* de la CNBV, o patrimonio de la Nación.<sup>12</sup>

---

**Principios de Eficiencia y Eficacia.**- El Servicio Público de Carrera buscará la evaluación permanente del desempeño de los servidores públicos del Sistema, como otro de los elementos determinantes para su desarrollo. Dicha evaluación se orientará a la eficacia institucional y a la confrontación del logro de objetivos y metas programáticas con el desempeño individual, de manera que exista un aliciente para la mejora continua y evitar así la inmovilidad del Sistema.

<sup>10</sup> León y Ramírez, Op. Cit.,p.3

<sup>11</sup> Ibidem

<sup>12</sup> THOMAS, A. Stewart. ( 1998 ) La nueva riqueza de las organizaciones " El capital Intelectual ".-Ediciones Granica S.A. Ira Edición Buenos Aires Argentina Del estudio cuidadoso de los capitales humano, estructural y cliente surgen diez principios clave del Management del Capital Intelectual.

El progreso y perfeccionamiento del *capital activo*, se complementara con el fortalecimiento y su permanencia definitiva en la CNBV y por la existencia atractiva de los siguientes aspectos:

- ✓ Desarrollo de una carrera civil e institucional.
- ✓ Profesionalización institucional ascendente.
- ✓ Prestaciones de corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Condiciones económicas atractivas y favorables, conforme a un tabulador competitivo en el mercado.
- ✓ Constitución de un fondo de pensiones para un retiro digno, decoroso y merecedor de todo respeto y reconocimiento gubernamental.
- ✓ Confianza en los Servidores Públicos, íntegros y con dignidad.

#### 4.6 Capital Intelectual <sup>13</sup>

La inquietud de llevar a cabo el razonamiento de *Capital Activo* y de llevar a cabo una aplicación del Desarrollo Humano extraído de la Contabilidad, parte de la premisa de un Balance General, donde el Activo representa el Potencial Humano que como ser Humano poseemos y el Pasivo las limitaciones y Barreras que impiden crecer en términos de Desarrollo Humano.

- 
- Las empresas no son dueñas de los capitales humanos. Una empresa puede administrar esos bienes y obtener ganancias de ellos sólo si reconoce el carácter compartido de la propiedad.
  - Para crear Capital Humano utilizable, la empresa debe fomentar el trabajo en equipo. El talento individual es excelente y los astros de la empresa son como los de cine, inversiones de alto riesgo que se deben manejar como tales. Los equipos interdisciplinarios aprehenden, formalizan y capitalizan el talento porque lo difunden y o vuelven menos dependiente de un individuo. Aunque algunos integrantes del equipo renuncien, el conocimiento se queda en la empresa. Y será la principal beneficiaria, aunque una parte se filtre a otras firmas.
  - Para administrar y desarrollar el capital humano, las empresas deben despojarse de todo sentimentalismo y reconocer que ciertos empleados, aunque inteligentes y talentosos, no representan ventajas: Las personas que poseen esos talentos son bienes en los cuales se debe invertir. Los demás son costos a minimizar en lo que hace a la empresa propia.
  - El capital estructural es un bien intangible que pertenece a la empresa y, por lo tanto, es el más fácil de controlar por los managers.
  - El capital estructural sirve a dos propósitos: reunir stocks de conocimientos para sustentar el trabajo que valoran los clientes y acelerar el flujo de la información dentro de la empresa.
  - La información y el conocimiento pueden y deben reemplazar bienes físicos y financieros caros; la empresa debería evaluar sus gastos en equipo y planear.
  - El trabajo intelectual es trabajo a la medida del cliente.
  - Cada empresa debería reanalizar la cadena de valor de la rama en la que participa en toda su longitud, desde la más primaria hasta el consumidor final, para ver cuál es la información más crucial.
  - Concentrarse en el flujo de información en lugar del de los materiales.
  - Los capitales humano, estructural y cliente trabajan juntos.

<sup>13</sup> Thomas A. Stewart ; La nueva riqueza de las organizaciones "El capital Intelectual" 1998, by Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

La información y el conocimiento son las armas termonucleares competitivas de nuestra época, el conocimiento es más valioso y poderoso que los recursos naturales, las grandes fabricas o las cuentas bancarias.

Las empresas que triunfan son aquellas que poseen la mejor información o la emplean con la mayor eficacia, poseen algo mucho más valioso que los activos físicos o financieros. Tienen "Capital Intelectual".

#### **4.6.1 ¿ De donde nace el Capital Intelectual ?**

Para juzgar esta interpretación, es prudente traducir e identificar primero al capital activo (Potencial Humano) de la siguiente manera:

Es la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva.

Es la colaboración – *de los conocimientos compartidos* – entre el organismo y sus servidores públicos, que forja un vínculo entre ambos y hace que éstos vuelvan una y otra vez.

Es material intelectual de conocimientos adquiridos, información, experiencia, y propiedad intelectual , que se puede aprovechar para crear riqueza.

Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aun más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa, porque la economía de hoy es fundamentalmente distinta de la de ayer.

Es decir que partiendo de la elaboración de un Balance General o Estado de Situación, se pretende dicha aplicación, tomando como base el "Enfoque Centrado en la Persona".

##### ***Enfoque Centrado de la Persona.-***

*Movimiento abierto de las transformaciones y adaptaciones  
Con un objetivo principal, la "Educación Plena e Integral del Hombre"*

Para sustentar lo anterior a continuación se definen algunos conceptos de contabilidad para interpretar en términos de Desarrollo Humano, que son aplicables a la misma.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Rogers, Carl R... "El proceso de Convertirse en Persona ".- Edit. Paidós .- México 1993.

**Balance General.-** Es el documento contable que representa la situación financiera de un negocio en una fecha determinada, o sea la del día que se practica, porque si se hiciera un nuevo balance al día siguiente, no presentaría exactamente la misma situación, debido a que los saldos de las cuentas serían distintas, aun cuando no se practicara ninguna operación, pues hay operaciones que se realizan solas, es decir, sin la intervención de ninguna persona. <sup>15</sup>

Del mismo modo presenta con claridad y detalladamente el valor de cada una de las propiedades y obligaciones, así como el valor de capital.

La situación financiera de un negocio se advierte por medio de la relación que hay entre los bienes y derechos que forman su Activo y las obligaciones y deudas que forman su Pasivo.

#### **4.6.2 ¿ Que entendemos por Balance y como se Compone ?**

##### **Balance Contable**

**Activo.-** Representa todos los bienes y derechos que son propiedad de la Empresa

**Pasivo.-** Representa todas las deudas y obligaciones a cargo de la empresa.

**Capital.-**( \* ) Es lo que verdaderamente es propiedad de la empresa una vez restado a sus bienes las deudas contraídas.

( \* ) Diferencia Aritmética entre el Activo y el Pasivo

#### **4.6.3 ¿ Como se traduce su aplicación al Desarrollo Humano?**

##### **Balance Humano**

**Activo.-** Potencial Humano ( Habilidades y Destrezas )

**Pasivo.-** Lo que impide Crecer ( Limitaciones y Barreras )

**Capital.-** ( \* ) Ser Humano

( \* ) Diferencia Aritmética entre el Activo y el Pasivo

Los valores que forman el **Activo** se clasifican en los siguientes grupos:

<sup>15</sup> Lara Flores, Elias .- Contabilidad Primer Curso.- Edit. Trillas.- México,1974.- Cap. 1,2,3,4,5..

*Contable*

*Humano*

*Activo Circulante.-* Bienes y derechos propiedad del negocio que están en rotación constante y que tienen como principal característica la fácil conversión en dinero en efectivo

*Activo Fijo.-* Bienes y derechos propiedad del negocio que tienen cierta permanencia o fijeza y se han adquirido con el propósito de usarlos y no de venderlos

*Activo Diferido.-* Gastos pagados por anticipado, por lo que se tiene el derecho de recibir un servicio, ya sea en el ejercicio en curso o en ejercicios posteriores.

*Activo Circulante.-* Potencial humano que poseo, conozco y desarrollo en todas las actividades diarias de la vida

*Activo Fijo.-* Potencial humano que poseo, conozco y que mantengo estático, porque "no me creo capaz de desarrollarlo".

*Activo Diferido.-* Potencial humano que poseo y que no puedo desarrollar porque no lo conozco.

---

- 0 -

Los Rubros que forman el *Pasivo* se clasifican en los siguientes grupos:

*Contable*

*Humano*

*Pasivo Circulante.-* Deudas y obligaciones cuyo vencimiento sea en un plazo menor de un año; dichas deudas y obligaciones tienen como característica principal que se encuentran en constante movimiento y rotación.

*Pasivo Fijo.-* Deudas y obligaciones con vencimiento mayor de un año, contando a partir de la fecha del Balance.

*Pasivo Circulante.-* Limitaciones o barreras que me impiden desarrollar el potencial humano que poseo, y que puedo llegar a contactar y afrontar por medio del enfoque centrado en la persona, lo cual se ubica en este rubro ya que pueden ser asimiladas y procesadas en un período no menor a un año.

*Pasivo Fijo.-* Limitaciones o barreras que impiden desarrollar el potencial humano, ya que son de tipo, sociales, biológicas y psicológicas, las cuales tienen cierta permanencia, ya que las tenemos tan introyectadas que difícilmente queremos afrontarlas y salir de ellas.

*Pasivo Diferido.*- Cantidad cobrada anticipadamente, por lo que se tiene la obligación de proporcionar un servicio, tanto en el mismo ejercicio como en los posteriores.

*Pasivo Diferido.*- Limitaciones o barreras que vamos introyectando a lo largo de nuestra vida y que representan un impedimento para poder desarrollar nuestro potencial. *(Tenemos que tomar en cuenta que estas barreras nos la imponen tanto el medio familiar como el de la sociedad en la cual nos desenvolvemos)*

---

- 0 -

Los valores que forman el *Capital* se clasifican en los siguientes grupos:

#### *Contable*

*Capital Propio.*- Es el que pertenece a una persona.

*Capital Social.*- Es el importe total que se han comprometido a aportar las personas que constituyen una sociedad.

#### *Humano*

*Capital.*- Potencial Humano que hasta este momento poseo conozco, y he logrado desarrollar, venciendo barreras y limitaciones que impiden crecer.

*Capital Social.*- Conjunto de características sociales, biológicas y psicológicas heredadas desde el nacimiento además de valores humanos que se van perfeccionando a lo largo de nuestra vida.

De ahí la inquietud de llevar a cabo esta aplicación, porque al igual que una empresa puede ser solvente siendo mayor su *Activo* que su *Pasivo*, o de manera contraria puede estar en quiebra cuando su *Pasivo* es mayor que su *Activo*, así el ser humano puede desarrollar su potencial Humano al máximo o en su caso que predominen más sus limitaciones y barreras.

Esperando que dicha aplicación sirva para demostrar a los colegas que podemos desarrollar al máximo el Potencial Humano en el ámbito Profesional e Institucional saliendo adelante como lo es el "*Enfoque Centrado en la Persona*" para convertir la suma de este Potencial Humano en *Capital Intelectual* de la Institución.

#### **4.6.4 ¿Cual es la importancia del Capital Intelectual<sup>16</sup> ?**

En suma, existen dos clases de capital intelectual :

---

<sup>16</sup> Lawrence Lowell, What a University President Has Learned, Nueva York, Macmillan, 1938



La primera es la pericia.- Es el conjunto semipermanente de conocimientos que crece en torno de una tarea, persona u organización.

La segunda es la clase de bienes intelectuales.- Son las herramientas que potencian los conocimientos.

"La inteligencia se convierte en un bien cuando se crea un orden útil a partir de la capacidad intelectual boyante, es decir, cuando se le da una forma coherente (una lista de envíos, una base de datos, el orden del día de una reunión, la descripción de un proceso), cuando se lo aprehende de manera tal que se lo pueda describir, difundir y explotar; y cuando se lo puede emplear para hacer algo que no se podría realizar ni siquiera desparpamando como monedas en una alcantarilla. El capital intelectual es conocimiento útil envasado".<sup>17</sup>

## a) Administración de Conocimientos

A este *Capital Intelectual* le quitaremos la tapa, (por así decirlo), para ver cómo funciona y cómo podemos hacerlo funcionar mejor. Las Instituciones a la antigua no administran bien los conocimientos porque no fueron diseñadas para ello. Ahora la CNBV debe de aprender a administrar este *Capital Humano* y acervo de conocimientos, patrimonio de la Nación.

El que sabe caminar y correr sobre tierra firme, debe aprender nuevas destrezas para zambullirse, nadar y permanecer en el agua; asimismo, las destrezas que requieren los individuos para triunfar en el nuevo ambiente, en la economía del conocimiento, son en gran medida distintas de aquellas a las que están habituados.

"Quienquiera que vea en su ocupación tan solo un medio para ganar dinero la degrada; pero aquel que ve en ella un servicio a la humanidad ennoblece su trabajo y a sí mismo"<sup>18</sup>

El conocimiento se ha convertido en el insumo primario de lo que fabricamos, construimos, compramos, vendemos. Por eso su administración –hallar y acrecentar el capital intelectual, almacenarlo, venderlo, compartirlo- se ha convertido en la tarea económica más importante de los individuos.

De esta divergencia se derivan dos conclusiones principales:

*La primera.*- Es que así como se administran los bienes físicos y financieros, se puede hacer lo mismo con el conocimiento.

*La segunda.*- Donde en la conciencia se puede administrar el flujo de la información y puede redundar en una mayor eficiencia y ganancias.

## b) El precio creciente de los Sesos

Actualmente la mano invisible se hace sentir en los mercados laborales. Si el conocimiento es la mayor fuente de valor económico, cabe suponer que el mercado laboral gratificara mejor a los que trabajan con el cerebro y castigara a los demás.

<sup>17</sup> Thomas A. Stewart Op. Cit.

<sup>18</sup> Lawrence Lowel, Op. Cit. - Vid. pag.41.

La prima por educación es una prueba del papel creciente del conocimiento en la creación de valor y riqueza. James Rauch, economista de la Universidad de California en San Diego, ha demostrado que por cada año adicional de educación en la mano de obra de una ciudad, la productividad crece un 2.8 por ciento.<sup>19</sup>

Dicho de otra manera, si un trabajador promedio tiene diez años de educación y otro once, la productividad por el trabajador en este último caso será de 3 por ciento más alta. La diferencia se podría atribuir en parte a la mayor eficiencia del trabajador calificado; es más probable que una mano de obra calificada realice trabajos distintos con un mayor contenido intelectual.

Si mayor capacitación significa un mejor salario, menos personas abandonan los estudios.

El conocimiento siempre ha sido importante: no por nada somos Homo Sapiens, el hombre pensador. A lo largo de la historia siempre han triunfado los pueblos de conocimientos más avanzados; desde los guerreros primitivos que aprendieron a fabricar armas de hierro y derrotaron a sus enemigos armados con el bronce, hasta los empresarios norteamericanos que durante más de cien años se beneficiaron con el sistema de escuelas públicas más desarrollado del mundo que les proporcionó la mano de obra más capacitada. Pero el conocimiento es más importante que nunca. Nuestro capital intelectual acumulado es importante porque estamos en medio de una revolución económica que está dando lugar a la Era de la Información.

### **c) La riqueza es el producto del Conocimiento**

En la nueva Era, la riqueza es producto del conocimiento. que junto con la información - la ciencia sumada a las noticias, la asesoría, el espectáculo, las comunicaciones , los servicios – se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes, compramos y vendemos conocimiento.

### **d) Bienes Intelectuales**

*Los bienes de capital necesario para crear riqueza ya no son tierras, trabajo*

---

<sup>19</sup> James E. Rauch,  
Productivity Gains from Geographic Concentration of  
Human Capital: Evidence from the Cities  
(Cambridge, Mass., National Bureau of Economic Research,  
working paper No. 3905, 11 de Noviembre de 1991)  
Página: 85

físico, máquinas herramientas ni fábricas , sino bienes intelectuales.

Es la creación de una corriente innata a partir del Potencial Humano de la CNBV y su transformación en "*Capital Activo*" en respuesta a la Modernización del País a través de la transformación de la tradicional Capacitación en una reestructurada e innovadora Profesionalización Institucional In Situ.

#### **4.6.5 ¿ Que entendemos por Certificación Institucional ?**

La preparación deberá de obtener un reconocimiento similar al de la educación académica para gozar de la misma estima; enfocarse a los *resultados del aprendizaje, más que los medios para proporcionarlos*; presentar una estructura flexible que permita que el dominio de habilidades y destrezas se constituya en un peldaño en el desarrollo profesional de los ejecutivos, de acuerdo a sus necesidades y posibilidades particulares, y que además puedan ser desarrolladas tanto en Instituciones Académicas como en el lugar de trabajo, así como desarrollar criterios de evaluación rigurosa de las habilidades y destrezas para dar certidumbre a la subsecuente "Certificación", que lo avalara como *Capital Activo*.

Se requiere contar con certificados que avalen veraz mente la capacidad de las personas y que sean otorgados a todo aquel que acredite, mediante el innovador modelo de Servicio Civil de Carrera , los requisitos para satisfacer una norma de competencia. De ahí, que algunas formas de certificación vigentes adolecen de falta de credibilidad social y no confieren información suficiente para una adecuada toma de decisiones vocacionales y laborales.

En el capítulo anterior identificamos serios problemas de control de calidad sobre los conocimientos, habilidades y destrezas que garantizan las constancias, no sólo porque éstos presentan gran diversidad, sino también porque un mismo diploma puede avalar diferentes grados de dominio de una determinada competencia laboral.

Hay además, un grave problema de objetividad en la certificación: el resultado del conflicto de intereses que surge cuando una misma institución tiene a su cargo la tarea educativa y la evaluativa.

El Modelo de Servicio Civil de Carrera en la CNBV contempla en primer lugar la *certificación* por terceros, siendo estos valiosos pero que al no tener un adecuado perfil de desarrollo institucional difícilmente aseguran la objetividad y valoración adecuada; Posteriormente se pretende la *certificación* In situ a cargo de los profesionistas y ejecutivos supervisores especializados cuya experiencia y conocimientos permitirá revertir el proceso de retroalimentación en la integración de un cuerpo de instructores, que emanen del propio Organismo.

Esta certificación tendrá lugar dentro de un nuevo sistema de formación institucional en el Servicio Civil de Carrera, que proporcionará información útil para la toma de decisiones en el mercado laboral.

#### **4.6.6 ¿ Cual es la importancia de la Certificación Institucional en la Administración Pública?**

Es importante, que aquellos individuos que ocupan cargos desde los cuales se toman decisiones que afecta a la comunidad, estén capacitados para adaptarse eficazmente a las demandas siempre cambiantes, solución de conflictos, y sean aptos para conducir sus responsabilidades de una manera mas eficaz.

La responsabilidad que tome la Institución de preparar Profesionales en la Administración Pública de la sociedad , significa algo más que el hecho de transmitir e inculcarles conocimientos técnicos, con un barniz de tradición cultural, que para tales proporciones, será necesario enseñar a los individuos como usar cada una de las habilidades que poseen y explotar al máximo su capacidad para que se enfrenten con una sociedad evolucionada y en constante cambio, para alcanzar los valores y principios de una renovada administración.

Para esto, la función de los Instructores de Profesionalización Institucional de vital importancia para la formación de los individuos que requiere el país, que deban ser mas productivos, con capacidad para aplicar sus conocimientos en actividades propias de su especialidad, proyectar esos conocimientos en tareas afines, ser agentes para la superación y transformación cultural, social y material del medio, ser capaces de ejercitar su propia capacidad de juicio, razonamiento y comprensión y saber avanzar por sí mismos en la transmisión de nuevos conocimientos, la trascendente tarea que tiene encomendada los futuros Intelectuales especializados en materia Institucional de la Administración Pública, deberá ser avalada con una Certificación Institucional, que garantice el compromiso con una sociedad globalizadora comprometida y exigente.

## a) Gobierno mas vigilado <sup>20</sup>

Hacia finales de los noventa la política ya no se desenvuelve casi exclusivamente entre los pasillos de las dependencias gubernamentales, se establecen entre ellos las redes fundamentales que respaldan el funcionamiento del régimen.

Por el contrario es un hecho cada vez más evidente que el gobierno está obligado a definir de manera cada vez más pública y transparente el uso que les da a los dineros públicos, y que éstos deben ser por medio de procedimientos claramente justificados por su utilidad social.

Acosado por el fortalecimiento de una pluralidad política que hoy se expresa a través de partidos políticos de oposición con mayor presencia que nunca, y por el escrutinio de una prensa realmente libre y atenta a las decisiones gubernamentales; y acotado por los límites que le impone el ejercicio de presupuestos escasos y bien vigilados por una sociedad cada vez más activa.

La ampliación de los espacios públicos consiste con la nueva ola de democratización que hoy recorre el mundo y que se ha traducido en la proliferación del tercer sector, es decir "lo no gubernamental", privado en origen, pero público en acción, a puesto de manifiesto la urgente necesidad de gobernar con un sentido de "corresponsabilidad" con la sociedad, donde la noción de "gobiernos abiertos", demanda como requisito *sine qua non* de personal gubernamental altamente comprometido con las demandas sociales y altamente calificado en lo profesional para cumplir de manera racional y por ende eficiente con la satisfacción de las demandas en incremento permanente.

El público está más al tanto de la mala administración pública (promete demasiado y cuando no logra mantenerse fiel a las grandes expectativas que ha generado, el público se decepciona). No es de extrañar que la administración pública se tambalea.

Las batallas contra la pobreza, el crimen y las drogas aún están por ganarse, y pueden que ni siquiera se hayan comenzado a librar, a pesar de la retórica. Aún persiste la esclavitud. Aún abundan los métodos policiales. El despilfarro, el fraude y el abuso son todos demasiados obvios al igual que la corrupción, el padrino, las burocracias abotargadas, las políticas desfavorables y las decisiones erradas.

***"La modernización obedece a la necesidad de mejorar la eficacia de la acción de los puestos públicos"***

---

<sup>20</sup> Revista de Administración Pública, INAP, A.C. No. 91 Op. Cit.- Vid Mauricio Merino, - "De la Lealtad Individual a la Responsabilidad Pública"

Con este propósito el caso particular del **Servicio Civil de Carrera**, nos interesa, para demostrar que a través de este instrumento, la profesionalización institucional del personal de la CNBV, supera las "limitaciones y barreras" innecesarias entre los distintos tipos de capacitación, articulando programas personales de aprendizaje y desarrollo profesional mediante la combinación de recursos de todas las instituciones dedicadas a la educación y un cuerpo de docentes que permitirá instrumentar este objetivo y desarrollar una carrera profesional de largo plazo, a través de un "modelo metodológico" que avale fielmente los conocimientos y habilidades adquiridos por los títulos, diplomas, certificados y constancias que otorgan estas instituciones que a veces con un mismo nombre se refieren a grados de competencia y conjuntos de aptitudes.

### **b) Responsabilidad con el líder que los designó<sup>21</sup>**

En ocasiones, un exceso de celo en el cumplimiento de las tareas, puede ser interpretado como una deslealtad al equipo o incluso como una competencia inaceptable para el líder del grupo.

De ahí que la organización de las actividades gubernamentales suele ser piramidal, la responsabilidad está adscrita directamente al líder que lo designó, mucho más que las razones sociales que justifican su cargo, que penden de un hilo finísimo de su amistad con los más poderosos, y que con frecuencia están obligados a realizar actividades completamente distintas de las que les exige formalmente en el puesto.

### **c) De la Subcultura de Lealtad Individual a la de Responsabilidad Pública<sup>22</sup>**

El sentido de permanencia a un proyecto político compartido, y la identidad personal del colaborador con el líder formal de la organización pública eran considerados como dos elementos *sine qua non* para el desarrollo profesional.

La lealtad y la disciplina ocuparon así el lugar principal de los valores deseados en un profesional de la administración pública, mucho más que las aptitudes o de las habilidades propias del especialista.

De ahí que la política apareciera invariablemente mezclada con la administración pública hasta el punto de fundirse en una sola trama profesional. Ser administrador público era pertenecer al mundo político, y aspirar de ese modo al ascenso en la escala administrativa de México.

De esta manera se generó toda una Subcultura política que todavía sigue explicando el desequilibrio de buena parte de los equipos administrativos de nuestros días, y de no pocas de las disfunciones de su operación cotidiana.

---

<sup>21</sup> Ibidem

<sup>22</sup> Revista de Administración Pública, INAP, A.C. No. 91 Op. Cit.- Vid.- Mauricio Merino

Si la lealtad y la disciplina hacia los jefes y los proyectos políticos personales eran los criterios más importantes para asegurar la permanencia y competir por el ascenso en la carrera administrativa, el único eje capaz de unir las aspiraciones políticas de cada grupo con las verdaderas necesidades sociales estaba en su capacidad de construir espacios de reconocimiento público explícito. La fortaleza de las instituciones esta fundamentalmente *constituida por los individuos que las integran, que les dan cuerpo, que las hacen operar y que las transforman en el tiempo y en el espacio, adecuándolas a una realidad siempre cambiante constituyéndose en el más importante de los capitales, el capital intelectual de las mismas.*

#### **d) Dicotomía entre Política y Administración<sup>23</sup>**

Tradicionalmente el estudio, comprensión de la administración pública en México, ha estado irremediamente ligado a la legitimación política del Estado, la dicotomía entre política y administración sigue siendo un discurso no resuelto; la política se orienta a conseguir, reproducir y mantener el poder, en cambio a administración debe orientarse a la racionalidad de los resultados.

*Los Políticos*, sean líderes autoritarios o representantes populares electos, son quienes deciden los grandes objetivos y lineamientos del gobierno que encabezan; por tanto, son ellos acaso los que tienen que ofrecer pruebas convincentes a los ciudadanos acerca de la significación y utilidad pública de sus decisiones y políticas; en cambio:

*La función administrativa*, de carácter técnico y subordinado, se concentra en identificar los instrumentos y procedimientos eficaces para hacer realidad los grandes compromisos y proyectos de los políticos gobernantes, La administración, como tal, sigue la lógica de la eficacia-eficiencia de la acción pública, no de la comunicación persuasiva.

Son campos de estudios diferentes, con consideraciones teórico/prácticas diferentes, pero que actúan de manera complementaria en el marco de las instituciones públicas gubernamentales del Estado.

La administración especializada, organizada y sistemática es la que debe tomar la delantera y la responsabilidad.

La eficiencia de un gobierno es un asunto de conocimiento especializado, de organización adecuada del trabajo público, de dirección diestra de las dependencias públicas y de procesos administrativos bien diseñados y cortados a la medida de las funciones públicas que deben desarrollarse y de los problemas públicos que deben resolverse

---

<sup>23</sup> Ibidem.- Vid.- Majone Giandomenico "Evidencia, Argumentación y Persuasión en la Fomulación de Políticas"

## 4.7 Reclutamiento Público

Construir un servicio público realmente profesional no será una tarea a corto plazo, *supone, en principio, rediseñar el sistema de reclutamiento de los niveles de dirección administrativa que sean idóneos entre las tareas públicas y las aptitudes y habilidades requeridas para su desempeño.*

Un sistema de reclutamiento que además tendría que ser público desde su concepción hasta su capacidad de convocatoria hacia el conjunto de la sociedad mexicana, de modo que los puestos ya no dependen de la buena voluntad de los líderes de las dependencias y de los órganos administrativos, sino del examen abierto para quienes deseen hacer carrera en el servicio público profesional.

Los funcionarios "electos" surgen de la voluntad ciudadana, en el marco de la democracia, los funcionarios "designados" que integran los cuerpos burocráticos del gobierno, deberían reclutarse en razón de conocimientos, méritos y experiencia, más que por consideraciones de índole político, siendo cuerpos de profesionales expertos, desideologizados e imparciales en lo institucional.

Las instituciones pública/gubernamentales están predeterminadas, por su propia naturaleza pública a actuar en beneficio de toda la sociedad, al margen de preferencias y consideraciones ideológicas; la administración es un continuum en el tiempo y en el espacio, más allá de consideraciones de índole temporal referida a los tiempos para los que se elige a los sucesivos gobiernos, orientado a la materialización del bien común para todos.

Los políticos son esencialmente responsables ante la parte de la sociedad que los eligió en un primer tiempo, pero en un segundo tiempo son responsables ante la sociedad en su conjunto debido a que su programa de gobierno es inclusivo, es decir para todos.

### **a) Profesionistas con sólida conciencia jurídica, experto conocimiento, destreza técnica y manejo directivo<sup>24</sup>**

Para la buena gobernación y administración se requiere de profesionistas no sólo de una sólida conciencia jurídica, un conocimiento experto probado, destreza técnica y manejo directivo. Se exige sobre todo cultivar la costumbre republicana y democrática de comunicar al público, con evidencias y argumentos convincentes, las razones de por qué una determinada política prefiere ciertos fines, instrumentos y regulaciones, por qué una demanda social específica ha sido incluida o excluida de la agenda de gobierno, por qué un programa incorpora ciertos procedimientos y

<sup>24</sup> Revista de Administración Pública, INAP, A.C. No. 91 Op. Cit.- Vid.- Giandomenico Majone



tiempos, por qué una organización pública se comporta de una cierta manera y no de otra con los ciudadanos.

El profesionista deberá tener también ciertas habilidades retóricas y dialécticas: las de definir un problema desde diversos puntos de vista, elaborar un argumento a partir de muchas fuentes diferentes, adaptar el argumento al auditorio y educar a la opinión pública; la retórica es un antiguo arte del discurso persuasivo, que tiene que ver con el análisis profesional de las políticas, considerándose en la antigüedad peligrosa.

Los administradores son hoy en día responsables ante los políticos que los nombraron, pero también ante la sociedad quien paga sus salarios vía fiscal, amen de consideraciones éticas y profesionales que norman la verdadera conducta profesional. El puente entre ambas esferas y entre la sociedad lo constituye la institucionalidad.

#### **4.8 Evaluación del Desempeño Profesional <sup>25</sup>**

La evaluación del desempeño profesional, por su parte, se llevara a cabo mediante formulas complementarias:

- a) Dirigida a los funcionarios de forma periódica, a fin de permanecer o ascender en la carrera administrativa como consecuencia de su propio esfuerzo, y de los conocimientos acumulados.
- b) La evaluación tendría que ligarse también a los resultados efectivamente obtenidos por el servidor público profesional, diseñando mecanismos para asegurar que la calificación no dependa solamente del juicio parcial de sus jefes, sino de la sociedad que recibe los beneficios administrados por cada uno de los funcionarios.

Estas consideraciones han generado nuevas maneras de concebir y entender a las organizaciones en ámbitos tales como su tamaño, estructura y funcionalidad operativa. Construcción teórica y aplicación practica de nuevos referentes tales como:

- *Dirección Pública*
- *Gerencia Pública*
- *Ejecutivo Gubernamental*

Que son parte del nuevo bagaje instrumental/conceptual, de lo que hoy se conoce como administración "*Posburocrática*".

Es menester señalar, que estas "nuevas" escuelas del pensamiento administrativo, llevan más de cuarenta años discutiéndose en el mundo desarrollado y que en nuestro caso, su análisis y ponderación siempre han encontrado rechazos francamente ideologizados, situándolos en el lugar común del satanizado neoliberalismo.

---

<sup>25</sup> Ibidem. Vid.-Merino Mauricio

## 4.9 Nuevas Tendencias

La administración Pública se ha dejado amedrentar por quienes son *anti-públicos* completamente o *anti-administración pública*.

Los *anti-públicos*.- Son individualistas que no desean el colectivismo de ninguna especie, a menos de que no impida el florecimiento del individualismo.

Los que son *anti-administración pública* reconocen la necesidad de la autoridad colectiva, la intervención gubernamental y la mancomunidad, pero quisieran *minimizar la interferencia del gobierno y el monopolio virtual de la burocracia pública en la distribución de bienes y servicios.*<sup>26</sup>

### a) Bienvenidos a la Revolución<sup>27</sup>

No utilicemos el término a la ligera. Según el Diccionario de la Real Academia Española, "un cambio rápido y profundo en cualquier cosa" es una Revolución. En torno de este fenómeno crece una nueva economía propia de la Era de la información cuyas fuentes de riquezas no son los recursos naturales y el trabajo físico sino el conocimiento y las comunicaciones.

*El conocimiento siempre ha sido importante: no por nada somos Homo Sapiens, el hombre pensador. A lo largo de la historia siempre han triunfado los pueblos de conocimientos más avanzados; desde los guerreros primitivos que aprendieron a fabricar armas de hierro y derrotaron a sus enemigos armados con el bronce, hasta los empresarios norteamericanos que durante más de cien años se beneficiaron con el sistema de escuelas públicas más desarrollado del mundo que les proporcionó la mano de obra más capacitada. Pero el conocimiento es más importante que nunca. Nuestro capital intelectual acumulado es importante porque estamos en medio de una revolución económica que está dando lugar a la Era de la Información.*

Cada País, empresa e individuo depende cada vez más del conocimiento: patentes, procesos, aptitudes, tecnologías, información sobre clientes y proveedores y experiencia en el sentido tradicional. El papa Juan Pablo II reconoció la importancia creciente de "la pericia, la tecnología y la destreza" en su encíclica *Centesimus Annus* (1991): "Mientras que antes el factor decisivo de la producción fue la tierra y más adelante el capital... hoy el factor decisivo es en forma creciente el hombre, es decir, su conocimiento"<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Revista de Administración Pública, INAP, A.C. No. 91 Op. Cit.- Vid.- Gerarld Caiden "Revitalización de la Administración Pública"

<sup>27</sup> Thomas A. Stewart, Op. Cit.

<sup>28</sup> Papa Juan Pablo II Centesimus Annus Citado por The New York Times, 3 de mayo de 1991, A 10

## b) Se tambalea la Administración Pública con Leyes Retrogradas<sup>29</sup>

Leyes desactualizadas y pasadas de moda, con burócratas vengativos, desagradables insultantes, agresivos, explotadores y dados a promoverse a sí mismos. La contracción de su tamaño resulta desmoralizante, especialmente cuando va acompañada por la congelación de empleos y la disminución en las perspectivas de promoción. Los golpes constantes de los medios de la comunicación cobran su víctima en la autoestima.

*"Cualquiera que tenga una mejor opción no duda en tomarla"*

*¿Quién está dispuesto a asociarse con una derrota aparente?  
¿A quien no le gustaría abandonar un barco que zozobra?*

Entender a las instituciones y al personal que las anima de esta manera, requiere de un cambio radical de concepción a actitud, venciendo usos, rutinas y costumbres producto de esquemas previstos.

## c) Tratamiento de Buropatología<sup>30</sup>

La administración pública no puede volver perfectos a los administradores públicos, pero sí puede identificar y disminuir la incidencia de la buropatología.

La tarea que tiene que enfrentar la administración pública es codificar las buropatologías públicas y elaborar lineamientos prácticos para un tratamiento terapéutico. Esto es lo más cerca que la administración pública puede llegar para semejarse a la ciencia médica, excepto que el tema sería lo que aqueja a las organizaciones públicas y los remedios a suministrarse.

## 4.10 Modelo Metodológico del Servicio Civil de Carrera<sup>31</sup>

Con este propósito el caso particular del Servicio Civil de Carrera, nos interesa, para demostrar que a través de este instrumento, la profesionalización institucional del personal de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, supera las "limitaciones y barreras" innecesarias entre los distintos tipos de capacitación, articulando programas personales de aprendizaje y desarrollo profesional mediante la combinación de recursos de todas las instituciones dedicadas a la educación y un cuerpo de docentes que permitirá instrumentar este objetivo y desarrollar una carrera profesional de largo plazo, a través de un "modelo metodológico" que avale fielmente los conocimientos y habilidades adquiridos por los títulos, diplomas, certificados y constancias que otorgan estas instituciones que a

<sup>29</sup> Revista de Administración Pública, INAP, A.C. No. 91 Op. Cit.- Vid.- Gerarld Caiden , Op.Cit.

<sup>30</sup> Ibidem.

<sup>31</sup> Uvalle Berrones Ricardo; Ahuja Ruíz Marcela Bravo.- Op. Cit.,p.68

veces con un mismo nombre se refieren a grados de competencia y conjuntos de aptitudes, que lo avalara como *Capital Activo*.

#### **4.11 El Capital Intelectual como resultado de la Profesionalización Institucional en la CNBV**

Es así que la Profesionalización Institucional de todo el capital activo para el año 2000, pretende generar conjuntamente con la globalización de los mercados y la tecnología, el elemento central del proceso de transformación, logrando como resultado la suma total de este capital traducido como el *"Capital Intelectual"* de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

La ampliación de los espacios públicos consistentes con la nueva ola de democratización que hoy recorre el mundo y que se ha traducido en la proliferación del tercer sector, es decir "lo no gubernamental", privado en origen, pero público en acción, a puesto de manifiesto la urgente necesidad de gobernar con un sentido de "corresponsabilidad" con la sociedad, donde la noción de "gobiernos abiertos", demanda como requisito *sine qua non* de personal gubernamental altamente comprometido con las demandas sociales y altamente calificado en lo profesional para cumplir de manera racional y por ende eficiente con la satisfacción de las demandas en incremento permanente.

## **4.12 Resumen Esquemático**

- I Modelo del Servicio Civil de Carrera**
- II Tendencias Modernas de la Nueva Administración**
- III Profesionalización**
- IV Capital Intelectual**
- V Potencial Humano Activo**
- VI Certificación**
- VII Propuestas para la Comisión Nacional Bancaria y de Valores**

## **MODELO DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA**

- 1. Comité Interno del Servicio Civil de Carrera**
- 2. Líneas de carrera**
- 3. Cadena de puestos**
- 4. Puestos base**
- 5. Puesto tope**
- 6. Perfiles de Puestos**
- 7. Tabulador**
- 8. Compensaciones, incentivos y prestaciones**
- 9. Evaluación Integral**
- 10. Nuevo ingreso**
- 11. Criterios de Selección**
- 12. Subcomité Técnico de Evaluación**
- 13. Derechos y obligaciones**
- 14. Sanciones**
- 15. Retiro Digno**
- 16. Programa de Capacitación Integral**

\*

## DESCRIPCION DEL MODELO DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

En una primera etapa y considerando los antecedentes expuestos, se plantea un modelo de servicio civil de carrera, atendiendo a las características especiales de este Organismo de la siguiente manera:

1. **Comité Interno del Servicio Civil de Carrera.**- constituye el órgano máximo de decisión, el cual tendrá como funciones: establecer y definir las normas, políticas y procedimientos en su diseño e instrumentación; así como, la administración del servicio civil de carrera en su operación.

Dicho Comité estará integrado por el Presidente, Vicepresidentes, Coordinadores Generales, Contralor Interno y los representantes de las unidades administrativas involucradas.

2. **Líneas de carrera.**- Se definen como los caminos o campos de funciones especializadas, por las cuales el servidor público incursionará su carrera dentro del Organismo; las que deberán ser definidas por las vicepresidencias respectivas y presentadas a consideración del Comité Interno del Servicio Civil de Carrera.
3. **Cadena de puestos.**- Número de puestos vinculados en una función especializada dentro de cada una de las líneas de carrera.
4. **Puestos base.**- Nivel más bajo que interviene directamente en la función que da origen a la línea de carrera. El modelo inicia con el especialista técnico, supervisor u homólogo.
5. **Puesto tope.**- Nivel de mayor jerarquía por alcanzar dentro de la línea de carrera. El modelo termina con el nivel del Director General.
6. **Perfiles de Puestos.**- Conjunto de conocimientos, aptitudes, experiencia y habilidades necesarias para ocupar los puestos; dichos perfiles estarán definidos por cada línea de carrera y puesta a consideración del Comité.
7. **Tabulador.**- Es la remuneración por sueldos a cada uno de los puestos que integran la cadena del servicio civil de carrera. En este caso, se solicitará a la SHCP que defina como nivel tope la remuneración del Presidente del Organismo y se de flexibilidad para los diferentes puestos inferiores que forman parte de la cadena de puestos.

\* Fuente:

UVALLE, Berrones Ricardo; AHUJA Ruiz Marcela Bravo. ( 1999 ) *Visión Multidimensional del Servicio Público Profesionalizado.*- Editorial, Plaza y Valdés 1ra Edición Fac. de Ciencias Políticas y Sociales UNAM México. Vid; p.169, 179 *Afonso González Mateos "Desarrollo de un Modelo de Servicio de Carrera para un organismo Especializado"*.

Cabe aquí la alternativa de continuar planteando para su aprobación, la instauración de la CNBV como órgano autónomo o descentralizado para contar con un tabulador propio.

8. **Compensaciones, incentivos y prestaciones.**- son retribuciones adicionales al sueldo para estimular el desempeño en las labores y lograr la permanencia de personal altamente calificado; su definición correría a cargo del Comité Interno del Servicio Civil de Carrera, a través de la propuesta que realicen las áreas administrativas involucradas. La filosofía deberá ser en el sentido de complementar el salario tabular, para competir dentro del mercado laboral respectivo.
9. **Evaluación Integral.**- Proceso a través del cual se otorgarán las promociones y ascensos considerando para tal efecto los resultados obtenidos en tres parámetros de medición de la actuación el trabajo: capacitación, productividad y desempeño laboral. La evaluación correrá a cargo de cada línea de carrera, debiendo ser validada por el Subcomité Técnico de Evaluación.
10. **Nuevo ingreso.**- Con el fin de lograr una selección adecuada del personal para el Organismo, se prevé el cumplimiento estricto de requisitos que para tal fin se señalaría en el perfil del puesto del primer nivel de cada línea de carrera; asimismo, se le aplicaría el examen de conocimientos que determine cada línea de carrera.
11. **Criterios de Selección.**- en principio se tienen establecidos los siguientes:
  - Considerar ventajas adicionales a lo solicitado en el perfil del puesto, ponderando de acuerdo a su importancia.
  - Entrevistas con resultados altamente satisfactorios.
  - El resultado más alto de los exámenes técnicos y psicológicos aplicados.
  - Desempeño en el trabajo de manera altamente satisfactoria durante un período de tres meses.
12. **Subcomité Técnico de Evaluación.**- Será el grupo colegiado responsable de analizar y autorizar ascensos, promociones y cambios de línea de carrera, así como analizar propuestas al Comité Interno, sobre políticas para un mejor desempeño de estos campos.

La evaluación del desempeño junto con la capacitación y productividad, serán los factores para determinar los ascensos y promociones dentro de la cadena de puestos respectiva, y será el Subcomité Técnico de Evaluación quien decida sobre el particular a propuesta de las líneas de carrera.



- 13. Derechos y obligaciones.-** Constituyen mecanismos que permiten operar al sistema bajo un marco de legalidad y transparencia respecto a las relaciones de carácter social, contractual y exigencia moral que debe guardar el servidor público respecto al Organismo y el sistema.
- 14. Sanciones.-** Es la definición y tipificación de las irregularidades en que puede incurrir el personal que participa en el servicio civil de carrera, estableciéndose tres tipos de sanciones: administrativas, pecuniarias y la separación del servicio.
- 15. Retiro digno.-** Es la parte final y uno de los aspectos medulares del modelo, junto con las líneas de carrera y los exámenes de oposición, que consiste en un complemento a la pensión o jubilación del personal, en donde se proporcionan prestaciones adicionales a las previstas por la Ley del ISSSTE, de manera significativa.
- 16. Programa de Capacitación Integral.-** Un pleno desarrollo profesional no puede llevarse a cabo si no se cuenta con mecanismos que permitan el desarrollo permanente de conocimientos y capacidades. Para ello, es importante establecer un programa de capacitación integral, que provea al personal de la CNBV con los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus actividades eficazmente.

Un objetivo del programa de capacitación deberá ser el de procurar un nivel homogéneo y consistente de conocimientos entre todos los niveles del Organismo.

# TENDENCIAS MODERNAS DE LA NUEVA ADMINISTRACION

CONCEPCION  
ADMINISTRATIVA

“PROFESIONALIZACION INSTITUCIONAL”

PROFESIONALIZACION

FORMACION  
Y  
ESPECIALIZACION

CONTINUA

PERMANENTE

=

CAMBIOS  
DE  
ORDEN  
QUALITATIVO

CONSOLIDACION INSTITUCIONAL

# **“ PROFESIONALIZACION ”**

## **PROFESIONISTAS**

**SOLIDO MANEJO JURIDICO**

**CONOCIMIENTO EXPERTO**

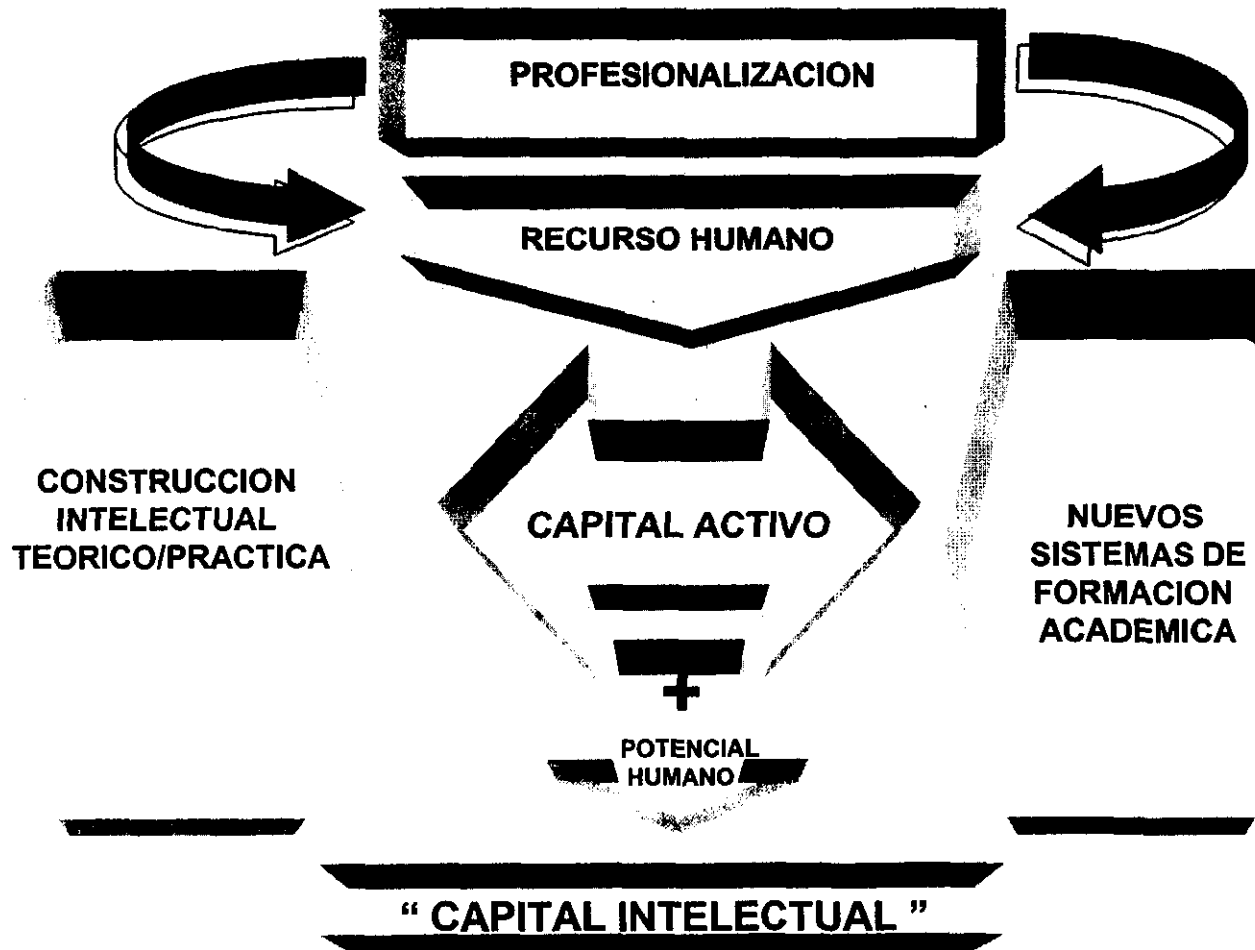
**DESTREZA Y HABILIDAD TECNICA**

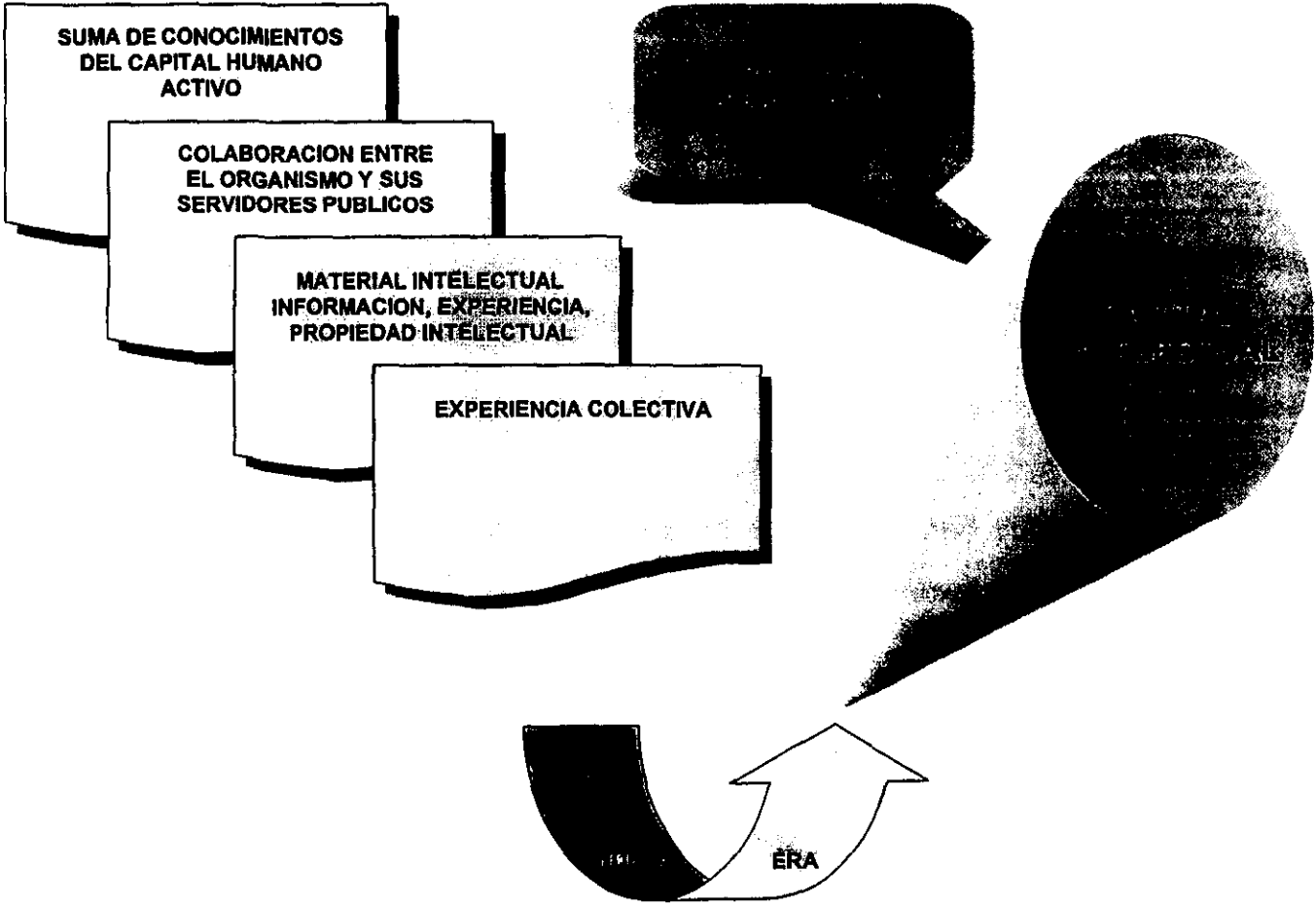
**MANEJO DIRECTIVO**

**HABILIDAD ARGUMENTATIVA**

**DESEMPEÑO  
DEL  
SERVIDOR  
PUBLICO**

**OBJETIVOS  
DE LA  
INSTITUCION**





**"CERTIFICACION"**

**CAPITAL INTELECTUAL**

**PREPARACION Y EDUCACION  
ACADEMICA SUPERIOR**

**FORTALECIMIENTO Y ANCLAJE  
A LA CNBV**

**SUPERACION DE LIMITACIONES Y BARRERAS  
DE CAPACITACION**

**MODERNIZACION GLOBALIZADORA**

**CERTIFICADO**

**RECONOCIMIENTO  
Y RESULTADO DEL  
APRENDIZAJE**

## PROPUESTAS

1. PROFESIONALIZAR AL SERVIDOR PÚBLICO, FOMENTANDO LA INSTAURACION DE "CAPITAL INTELECTUAL" Y SU ACUMULACION
2. IMPLANTACION GRADUAL DEL MODELO DE "SERVICIO CIVIL DE CARRERA" PROFESIONAL EN LA CNBV
3. CREACION DE UN "PROGRAMA INSTITUCIONAL DE PROFESIONALIZACION"
4. INICIAR PARALELAMENTE UN PROGRAMA DE "CERTIFICACIÓN" DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LA INSTITUCIÓN
5. DISEÑO DEL "PROGRAMA DE FORMACION DE INSTRUCTORES EN LA INSTITUCION"

## CONCLUSION

Cuando mi asesor de tesis me pidió concluir el estudio con un artículo acerca de los funcionarios del mañana, acepte con entusiasmo. Sin embargo al aceptar esta propuesta, me expuse a el riesgo inherente a toda conclusión, que es el de repetir de manera superficial lo que otros han escrito, de repetir las palabras que han escrito en la publicación de este tipo de Tesina, que trata de la función pública, necesaria para apoyar al Estado del mañana.

Para evitar caer en este dilema, trataré de compartir con el lector algunas de mis convicciones, sencillas pero de mucho peso. Dejemos, pues, de hacer referencia de manera abstracta a un arquetipo de funcionarios públicos. Lo que necesitamos es, ante todo, buenos profesionistas, es decir, hombres y mujeres que estén mejor formados y orientados, y que sean más abiertos a atentos a los problemas. La reinención de los Servidores Públicos que deseo será una obra difícil y a largo plazo es una de las tareas más importantes que todo gobierno debe de llevar a cabo en los años venideros.

La finalidad de la función pública es servir al público, así que el objetivo ya claramente definido de las reformas se concentra en el mejoramiento de su calidad. En este sentido, la acción de responsabilizar al ejecutivo, que se ha buscado desde hace varios años, y que consiste en depositar toda la confianza en estos ejecutivos y darles mayor autonomía, no representa solamente una moda de gestión para vivir mejor. Intenta, antes de todo, dar rienda suelta a las iniciativas de funcionarios locales y permitirles poder reaccionar rápidamente con medios apropiados.

Estoy plenamente convencido que en nuestro país, la Administración Pública se encuentra en peligro. Peligra porque tiene dificultad para adaptarse a la evolución de la economía y de la sociedad en su conjunto. Peligra porque, aprovechándose de esta misma situación, algunos quisieran restarle poder porque consideran que no existe mejor administración que una administración reducida y equilibrada. Yo no estoy de acuerdo en una Administración debilitada, reducida a su mas simple expresión. Por lo contrario, estoy convencido que la Administración Pública tiene un papel importante que jugar. Creo que una administración de Recursos Humanos moderna y eficaz, capaz de cumplir con su misión. Es precisamente porque tengo estas convicciones muy arraigadas que creo que la Administración debe de aportar reformas fundamentales en su organización y sus modos de operación.

La capacitación de los trabajadores en nuestro país tiene sus orígenes en la tercera década del presente siglo, en los albores de la industrialización que se desarrolla en los cuarenta y cincuentas, de modo breve fueron descritas en el presente trabajo las principales normas que se han elaborado al respecto de ese entonces a la fecha, proceso de regulación que deriva en el establecimiento de su obligatoriedad en la Ley Federal del Trabajo de 1978, como resultado de las reformas al artículo 123 Constitucional realizadas en ese mismo año, con las que se eleva a rango tan relevante la capacitación de los trabajadores



Gracias a acuerdos firmados entre dirigentes y organizaciones sindicales, la capacitación continua se ha desarrollado de manera importante. Sin embargo, le queda por superar tres dificultades. Primeramente, y a pesar de un esfuerzo considerable realizado en la mayoría de las organizaciones, la capacitación continua por ser una iniciativa de los agentes públicos y no de los responsables administrativos y se organiza en función de la evolución de las misiones y de las necesidades de sus departamentos. Consecuentemente, la capacitación externa vuelve a ser la modalidad y la más utilizada, aunque se reconoce que una formación-acción in situ permitiendo una reflexión conjunta sobre las dificultades, son más eficaces para aportar modificaciones a las relaciones laborales.

Probablemente se ha expuesto el papel e importancia actual del Sistema Financiero y del Organismo de Supervisión y Regulación, en un contexto cada día más modernizado, en el ámbito de la nueva administración con el objeto de proporcionar una visión lo más completa posible, sobre la importancia de la capacitación y su rol dentro de la economía mundial, que nos permita entender la trascendencia globalizadora en la estabilidad de la misma.

Asimismo, se buscó contar con un marco teórico adecuado, para de esta forma aterrizar en el desarrollo del tema que da origen a este trabajo de investigación sobre la Profesionalización Institucional en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en contraparte a la propuesta del modelo de Servicio Civil de Carrera y la conformación de esta nueva generación que en lo subsecuente denominaremos "Capital Intelectual".

De esta manera el espíritu de investigación y análisis de Tesina expuesto en los capítulos anteriores arrojaron las siguientes consideraciones para demostrar la hipótesis planteada en un principio:

En el primer capítulo de la investigación, desglosamos el origen de la Capacitación y sus concepciones latinas, desde su importancia para un funcionamiento sistemático, en una sociedad tan mutante, hasta su estructura legal que regula la actuación de los seres humanos. Lo anterior, permitió considerar la urgente necesidad de ubicar la función de capacitación como una herramienta indispensable de trabajo, más que un compromiso constitucional, con el fin de cumplir con la misión encomendada a la Administración Pública Federal.

En el segundo capítulo se mencionó los antecedentes y normatividad de la educación y anquilosada capacitación profesional en México relacionando estos procesos con los programas de gobierno, que actualmente forman parte de los ingredientes requeridos para hacer funcionar una organización pública y lograr sus metas y objetivos en el periodo 1995 – 2000. Se hace referencia a la importancia de adoptar en la organización un estilo más participativo para lograr con él, que los empleados participen de una manera más preparada, de acuerdo a sus funciones, dando paso a crear un equipo de trabajo y al mismo tiempo consolidarlo, para obtener mejores resultados tanto individuales, como en la organización.

En el desarrollo del tercer capítulo me llevó a exponer la formación actual de los Recursos Humanos en el Organismo seleccionado (CNBV), que gracias a la colaboración directa con esta Institución, experiencia y conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera, me permitieron constatar, el anticuado proceso metodológico de administración del aprendizaje y la insuficiente capacidad de actualización metodológica y administración de recursos tecnológicos a nivel académico que obstruyen el crecimiento profesional y el máximo aprovechamiento de sus Recursos Humanos que sustentan los procesos actuales de modernización administrativa.

Finalmente en el cuarto y último capítulo y una vez sustentados los anteriores, permitió plasmar el marco de referencia, para abrir la posibilidad de estrechar la función de capacitación con el "conocimiento humano", es decir permeare la inquietud, interés y compromiso para realizar un trabajo de calidad por medio de mecanismos eficaces de profesionalización, no como un nuevo proceso administrativo constantemente subordinado a la naturaleza del régimen político en turno sino subordinado a la naturaleza modernizadora de globalización, como lo puede ser el Modelo de Servicio Civil de Carrera el cual presenta una estructura conducente para lograr sus objetivos y demostrar fehacientemente los resultados que se obtendrán del desarrollo de Capital Humano, y el porvenir de los profesionistas dando un seguimiento personalizado a los ejecutivos.

El servicio civil se podría aplicar a todos los puestos que puedan considerarse preponderantemente de especialidad administrativa, estableciendo el sistema de reclutamiento y ascenso para profesionistas basado en la calificación de los méritos del individuo. Su principio fundamental, será la idoneidad del candidato a ocupar el puesto, de acuerdo a los requisitos que previamente se trazaran como indispensables para cada unidad de trabajo en particular.

Dicho en otras palabras, el servicio civil debe ser entendido como "el conjunto de acciones sistemáticas mediante las cuales los servidores públicos pueden ingresar, permanecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la administración pública proporcionando a su vez altos niveles de eficiencia y eficacia que redunden en el cumplimiento óptimo de los objetivos institucionales, como respuesta a las demandas públicas que el Estado recibe a través de su aparato administrativo.

Nuestra administración pública aspira al Servicio Civil de Carrera con una desventaja de casi un siglo con respecto a países como Inglaterra, Francia, Estados Unidos y Alemania. Actualmente esos países se encuentran en una etapa de franca revisión y renovación de sus propios sistemas civiles de carrera, por lo que esas experiencias recientes también deberían tomarse en cuenta para casos como el nuestro en los que se incursionara en este tipo de propuestas por vez primera.

## Conclusión:

Solo a través de la implantación de un modelo de desarrollo profesional e institucional como lo es el Servicio Civil de Carrera alcanzaremos el máximo rendimiento cognoscitivo especializado, que nos permitirá la formación de individuos de calidad, de manera permanente, dirigida, y escalonada, a nivel competitivo y con resultados comprobables, entendiendo estos como Capital Humano que nos permita capitalizar el Intelecto Institucional, aunado a las estrategias de fortalecimiento y avances específicos del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 – 2000, con una cultura de servicio y dignificación pública que coadyuve a satisfacer las necesidades de la sociedad, a través de mecanismos de modernización para superar los retos del individuo al servicio de la comunidad e integrar al máximo el capital Intelectual de la Institución

Para crear este capital humano sobresaliente, la Institución debe fomentar el trabajo en equipo. El talento individual es excelente, pero este sale por la puerta; los astros de la organización son como los del cine, inversiones de alto riesgo que se deben manejar como tales. Los equipos interdisciplinarios aprehenden, formalizan y capitalizan el talento porque lo difunden y lo vuelven menos dependiente de un individuo. Aunque algunos integrantes del equipo renuncien, el conocimiento se queda en la Institución, forjando así el "Capital Intelectual".

Para administrar y desarrollar el capital humano, las Organizaciones deben despojarse de todo sentimentalismo y reconocer que ciertos empleados, aunque inteligentes y talentosos, no representan ventajas: la riqueza se crea en torno de destrezas y talentos que son:

- Propios en el sentido de que nadie los hace mejor.
- Estratégicos puesto que su trabajo crea el valor por el cual se cotizan

Las personas que posean estos talentos son bienes en los cuales se debe invertir para crear capital intelectual, que es la fuente de riqueza tanto de los individuos como de organizaciones... y ambos lo poseen en común.

*Son las "aptitudes" y los "conjuntos de destreza" los que determinaran el éxito de una carrera.*

El trabajo intelectual tiene un valor profesional, a los profesionales no se les evalúa por las tareas realizadas sino por los resultados obtenidos.

El trabajador intelectual ... probablemente dividirá su lealtad entre su profesión y sus colegas, por un lado y la organización que lo emplea por el otro. Permanecerá en la organización mientras ésta le proporcione los recursos necesarios para trabajar en proyectos interesantes, si faltan éstos, el trabajador intelectual buscará rápidamente otra alternativa ... Para ser eficaz, el trabajador intelectual debe forjar un vínculo con la Institución que lo emplea, que le permite capitalizar los bienes humanos, es decir, tratar a los empleados como capitalistas que son.

“Lo anterior implica la inminente necesidad de profesionalización del servidor, público, misma que tendrá su máxima expresión en el Capital Intelectual de la Institución “.

La necesidad impostergable de profesionalizar el servicio público como una medida indispensable para llevar a cabo la modernización de la Administración Pública será la clave que nos permita acabar con los grandes y graves problemas que afectan el sector; la corrupción administrativa, la falta de ética, y la falta de vocación de servicio, por señalar algunos a partir de los tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal.

De esta manera se resolverán dos problemas: la permanencia de la acción administrativa y la eliminación del llamado “sistema de botín” en el que el grupo que asciende al poder ubica en los puestos públicos a quienes comparten su tendencia política y aseguran un alto grado de lealtad, pero no siempre cumplen con la calificación suficiente para ocuparlos. Así, el servicio civil tiene tres características: competencia, neutralidad e igualdad de oportunidades.

El capital intelectual es la fuente de riqueza tanto de los individuos como de organizaciones ... y ambos lo poseen en común. No solo el contenido sino también la estructura de trabajo intelectual convalidan el hecho, a esta altura evidente, de que el valor proviene del conocimiento y las aptitudes, a las que a su vez corresponden las gratificaciones.

Son las “aptitudes “ y los “conjuntos de destrezas”- toda la gama de bienes intelectuales, que incluyen las relaciones intraempresa y con los clientes además del capital humano – los que determinan el éxito de una carrera.

El capital intelectual es como una cuenta bancaria conjunta de la que tanto una como su empleador pueden retirar fondos.

No existe una basta bibliografía en nuestro país para todo el proceso de Capital Intelectual; lo que significará un análisis e investigación prospectiva<sup>1</sup> del estudio de caso para dar continuidad a los resultados obtenidos del Modelo de Servicio Civil de Carrera, que una vez implantado, da importancia y categoría a la función de Profesionalización dentro de la Organización, que comprende aspectos legales y resalta la seriedad y especialidad que debe contener el Capital Humano.

---

<sup>1</sup> Miklos Tomás , Tello Ma. Elena . Planeación Prospectiva: “Una Estrategia para el diseño del futuro” Edit. Limusa, 1ra Edición 1991. *Vid.v.* p.16... La prospectiva parte del futuro y no del presente. La prospectiva no busca “adivinar” el futuro sino que pretende construirlo. Lo construye a partir de la realidad, siempre en función de la selección de aquellos futuros que hemos diseñado y calificado como posibles deseables. *Vid.v.* p.32... El futuro no depende de la percepción de un solo hombre “extraordinario” o de los “entes especialmente dotados”, sino de la acción coordinada de varios expertos y/o grupos involucrados en el problema o en la temática que se desea analizar.

Con lo anterior se genera una elevada estima de la profesionalización por lo que se refiere al servidor público en general, con el propósito de mejorar y fomentar dicha función, con lo que se lograría despertar la emulación por los altos niveles de vida como los que disfrutaban muchos países entre los que se encuentran Estados Unidos, Asia, Canadá, América Latina, Europa, e incluso Australia.

Finalmente y una vez que se ha comprobado la hipótesis bajo un entorno Institucional, otro de servicio público profesionalizado, y por último un tercero enmarcado a la luz del conocimiento intelectual, se coadyuvara a estrechar más los lazos sólidos entre gobierno y ciudadanos, se evitará un enfrentamiento con una sociedad más consiente, exigente y participativa para someter a la solución más óptima del problema que es el desarrollo de "Capital Intelectual" a través de la Profesionalización Institucional.

El conocimiento se ha convertido en el factor más importante de la vida económica. Es el componente principal de todo lo que compramos y vendemos, la materia prima con la cual trabajamos. Entre los bienes de las empresas – recursos naturales, maquinaria, capital financiero – el que se destaca entre todos es el "Capital Intelectual".

# BIBLIOGRAFIA

## FUENTES BIBLIOGRAFICAS

---

1. ARGUELLES, Antonio. ( 1996 ) **Competencia Laboral y Educacion** , basada en normas de competencia.- Editorial, Limusa, S.A. De C.V.- 1ra Edición. México
2. ARGUELLES, Antonio.- GOMEZ, M.José Antonio. ( 1995 ) **Hacia la Modernización Administrativa.**- Editorial, Miguel Angel Porrúa 1ra Edición. México
3. CARRILLO, Landeros Ramiro. ( 1982 ) **Metodología y Administración.**- Editorial, Limusa, S.A. De C.V.-1ra Edición. México
4. CASTELAZO, R. José. ( 1979 ) **Apuntes sobre Teoría de la Administración Pública.**- Editorial, Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública A.C.- 2da Edición. México
5. DOUGLAS, Mc. Gregor.- **El Aspecto Humano de las Empresas.**-
6. GUERRERO, Omar. ( 1976 ) **Teoría Administrativa de la Ciencia Política.**- Editorial, UNAM.- Cuademo2.- FCPyS. México
7. LARA, FLORES Eilas. ( 1974 ) **Contabilidad Primer Curso.**- Editorial, Trillas. México
8. LAWRENCE, Lowell. ( 1938 ) **What a University President Has Learned**, Editorial. Macmillan. Nueva York
9. MIKLOS Tomás.- TELLO, Ma. Elena. ( 1991 ) **Planeación Prospectiva: " Una Estrategia para el diseño del Futuro "**.-Editorial, Limusa 1ra. Edición. México
10. MUÑOZ, Pedro. ( 1954 ) **Introducción a la Administración Pública I.**- Editorial, Fondo de Cultura Económica 1ra Edición. México
11. MUÑOZ, Amato Pedro. ( 1978 ) **Introducción a la Administración Pública I** - Editorial; Fondo de Cultura Económica 5ta. Edición. México
12. REZA, J. Carlos. ( 1989 ) **El ABC del Administrador de la Capacitación.**- Editorial, Panorama. México
13. REZA, J. Carlos. ( 1991 ) **Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones.**- Editorial, Panorama 1ra Edición México

14. RODRIGUEZ, Estrada Mauro.- RAMÍREZ Patricia. ( 1991 ) **Administración de la Capacitación.**- Editorial McGRAW-HILL, 2da Edición. México
15. ROGERS, Carl R. ( 1993 ) **El proceso de Convertirse en Persona.**- Editorial , Paidós. México
16. SOSA, PULIDO Demetrio. ( 1991 ) **Administración por Calidad.**- Editorial, Limusa. 1ra Edición. México
17. THOMAS, A. Stewart. ( 1998 ) **La nueva riqueza de las organizaciones " El capital Intelectual "**.-Ediciones Granica S.A. 1ra Edición. Buenos Aires Argentina
18. TRUEBA, Urbina Alberto; TRUEBA, Bareara Jorge. ( 1986 ) **Legislación federal del trabajo burocrático.**- Editorial Porrúa 22va. Edición. México
19. UVALLE, Berrones Ricardo; AHUJA Ruíz Marcela Bravo. ( 1999 ) **Visión Multidimensional del Servicio Público Profesionalizado.**- Editorial, Plaza y Valdés 1ra Edición Fac.de Ciencias Políticas y Sociales UNAM. México

#### **FUENTES HEMEROGRAFICAS**

---

20. AGUILAR Luis F. ( 1993 ) **La silenciosa heterodoxa reforma de la Administración Pública** Ensayo sobre la nueva administración pública.- Revista de Administración Pública INAP - No.91. México
21. BOLETÍN. ( 1995 ) **Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 –2000.**- Poder Ejecutivo Federal. México
22. CALAHOMA, Guadalupe. ( 1982 ) **Programa de capacitación para Profesores.**- TESIS.- ITAM. México
23. CONALEP. ( 1998 ) **Memorias del Cambio.- Balance 1995-1998.**- Editorial Voz y Datos S.A. De C.V. México
24. CURSO – TALLER ( 1998 ) **Programación, Medición, Capacitación y defensa de los derechos laborales.**-, Secretaria del Trabajo y Previsión Social. México
25. ESPINOZA , Jesús. ( 1980 ) **Proyecto para la Elaboración de un Centro de Capacitación y Desarrollo de una Empresa Detallista.**- TESIS UNAM. México

26. GERARLD Caiden,.- **Reavitalización de la Administración Pública.**- Ensayo sobre la nueva administración pública.- Revista de Administración Pública INAP - No.91. México
26. LEAL, Rodríguez Ana Elena. ( 1995 ) **Planeación Sistemática de Capacitación en un Organismo.- TESIS – IPN -.** México
27. LEÓN, y Ramírez Juan Carlos. ( 1999 ) **Consideraciones a la Profesionalización** Entrevista con el Profesor de Asignatura de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM. México
28. MANUAL (1998- 1999 ) **Procedimientos y Organización;** Dirección de Capacitación) CNBV. México
29. MAJONE, Giandomenico. ( 1993 ) **Evidencia, Argumentación y Persuasión en la Formulación de Políticas** Ensayo sobre la nueva administración pública.- Revista de Administración Pública INAP - No.91. México
30. MERINO, Mauricio. ( 1993 ) **De la Lealtad Individual a la Responsabilidad Pública** Ensayo sobre la nueva administración pública.- Revista de Administración Pública Instituto Nacional. de Administración Pública. INAP - No.91. México
31. REVISTA. ( 1996 ) **Impacto de las Acciones de Capacitación.**- Secretaria del Trabajo y Previsión Social. México
32. REVISTA. ( 1980 ) **Diagnostico de Necesidades de Capacitación.**- Revista. Secretaria del Trabajo y Previsión Social. México
33. REVISTA. ( 1991 ) **Centesimus Annus** Papa, Juan Pablo II Citado por: The New York Times. USA
34. RUIZ, Martha. ( 1995 ) **La Capacitación del Personal de la C.N.B.- TESINA,** UNAM. México
35. YEHEZKEL, Dror. ( 1993 ) **El Profesionalismo en el Arte de Gobernar** Ensayo sobre la nueva administración pública.- Revista de Administración Pública INAP - No.91. México

## **LEYES Y REGLAMENTOS**

---

36. LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL 1984 México
37. LEY FEDERAL DEL TRABAJO 1938, 1970 y 1978 México



- 38. PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD 1991 - 994 México
- 39. PROGRAMA INSTITUCIONAL - CNBV - 1997 - 2000 Comisión Nacional Bancaria y de Valores ( 1997 )México
- 40. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995 - 2000 México
- 41. REGLAMENTO DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL PERSONAL DE BASE - CNBV - 1991 México
- 42. REGLAMENTO DE CAPACITACIÓN DE LA CNBV 1998 - 1999 México