

41025

1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS ARAGON**

**“ LA FORMACION DE FACILITADORES DEL APRENDIZAJE
EN EL SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA, UNA
OPCION LABORAL PARA EL PEDAGOGO”**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**P R E S E N T A :
J. VICTOR CARMEN AGUILAR FLORES**

**ASESOR:
MTRO. RAUL ROJAS NAVA**

MEXICO 2003

A



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.

Agradecimientos

La vida entera es poco para que yo pueda pagar todo lo que se me ha dado, una gran familia, una universidad enorme, una profesión fantástica, un trabajo honesto y una oportunidad cada día. Lo que puedo hoy hacer es decir gracias.

A mi madre:

En primer termino porque de no ser por ti gran mujer, nada de lo que hoy soy, sería; por tu total entrega, dedicación y desprendimiento, pues nada te detuvo y nada lo hará; con gran amor, para ti mi pedagoga personal.

A mis Hermanos:

Cada día que pasa y ha pasado agradezco infinitamente porque Edith, Julio y Oscar son parte fundamental de mi vida, por creer siempre en mí y no quitar el dedo del renglón esperando que este gran día llegara, cada uno a su manera está presente dentro de mí ser.

A mi padre:

Por insistir en lo importante de ser constante, mostrarme el valor de la alegría y la responsabilidad por el trabajo, gracias papá.

A toda mi familia:

Mis abuelitos, tíos y primos por su apoyo, consejos, libros, bromas e incluso los regalos y su forma particular de entender el mundo, de alguna manera han colaborado en algo de lo que hoy soy; por su puesto a mi cuñado Mauricio y mi sobrina Yessy, que me han ayudado a comprender que la escuela y el trabajo son complemento de la vida.

A Claus:

Por tu compañía en estos últimos años, por tu apoyo, comprensión, alegría y por contagiarme las ganas de hacer cada día nuevas cosas, por el tiempo que nos quede juntos, gracias.

A mis maestros:

Por la tolerancia, guía, apoyo y todo lo que sufrieron por mí y conmigo, las canas y corajes que les propicié; jamás podré saldar sus enseñanzas, pero hoy tienen un pequeño fruto.

A mis amigos:

Porque a pesar de los pesares estaremos siempre juntos, por los espacios, momentos y actividades que hemos compartido.

A las instituciones

Tanto a mis escuelas como a mi centro de trabajo, porque gracias ellas y sobre todo a su gente, es decir a mis jefes y compañeros, estoy aquí.

A todos los seres y hechos que de alguna manera han aparecido en mi vida y con ello, consciente o inconscientemente han colaborado para la obtención de los proyectos que hasta este momento he realizado, gracias.

Índice

Índice	2
Introducción	4
Capítulo I EL Servicio de Administración Tributaria	6
Antecedentes y creación	6
Estructura Orgánica	7
Organigrama del Servicio de Administración Tributaria	8
Filosofía del SAT	9
Programas de capacitación institucional	10
Resumen capítulo I.....	12
Capítulo II Marco Jurídico de la Capacitación dentro del SAT	13
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	13
Ley Federal del Trabajo	14
Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos ..	15
Norma que establece el esquema general de capacitación para la Administración Pública Federal	16
Normatividad interna en materia de capacitación	17
Resumen Capítulo II.....	21
Capítulo III Coordinación Local de Profesionalización	22
Estructura de las Unidades de Profesionalización (capacitación)	22
Modelo Sistémico de Capacitación (subsistemas)	25
Formación de instructores en las Coordinaciones Locales de Profesionalización 27	
Resumen Capítulo III.....	30
Capítulo IV Análisis del desempeño profesional del pedagogo en la formación de instructores	31
Necesidad de formar instructores internos	31
La formación de instructores dentro de los planes anuales de capacitación	37
Organización de los eventos de formación de instructores	41
Impartición de eventos para la formación de instructores	44
Evaluación y seguimiento para las acciones formativas	52
Actividades educativas realizadas por el pedagogo	54
Resumen Capítulo IV.....	56
Capítulo V Conclusiones y alternativas	58
Alternativas	58
Conclusiones	62

Anexo 1.....	65
Estrategias de Capacitación	65
Glosario.....	74
Bibliografía.....	77

Introducción

A lo largo de la presente memoria de desarrollo profesional, se analizará una parte muy importante de las actividades que laboralmente he desarrollado como empleado del Servicio de Administración Tributaria en las áreas de capacitación a lo largo de tres años y medio, destacando por su importancia y relación con la pedagogía; por ende, de procesos educativos para el trabajo, de ellos se hará mención, haciendo hincapié en una de las actividades que por función me corresponde y para la cual he trabajado de manera constante, entre otras hablo de la formación de facilitadores del aprendizaje, esta función será abordada con gran detalle dentro del presente documento.

La teoría que encamina el trabajo (tanto; este documento como, las actividades laborales) esta principalmente sustentada en la tecnología educativa, con los referentes que la fundamentan; es decir, la teoría de los sistemas, una postura psicológica (que para los efectos laborales es el conductismo) y la teoría de la comunicación, ello se menciona brevemente y se presenta de manera formal tanto en la estructura como en la práctica dentro de la organización.

En el primer capítulo se menciona de manera general la estructura orgánica del SAT, órgano de gobierno encargado sustancialmente de realizar la recaudación de impuestos a nivel federal y coordinar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional; se describe parte de su creación e inicio de operaciones; así como, la descripción de la filosofía de la citada organización.

En el segundo capítulo, se mencionan los elementos normativos en los que se sustenta la función de las áreas de capacitación, describiendo las leyes y preceptos que para tal efecto se han creado en nuestro país y tiene relación con dicho proceso de manera institucional.

Para mencionar la forma en que se estructuran las Coordinaciones Locales de Profesionalización, y en particular la que corresponde al Oriente del D. F., así como el modelo teórico que internamente estructura la función de dichas Coordinaciones y la

relación que existe entre ello y la formación de facilitadores del aprendizaje, objeto central de la presente memoria; son los tópicos que abordará el tercer capítulo.

En el cuarto capítulo se aborda propiamente el análisis de las actividades que como pedagogo he desempeñado en la formación de facilitadores del aprendizaje, destacando la importancia que el proceso posee y la impartición de las acciones que en materia he efectuado, se mencionan; además, serán abordadas otras actividades educativas que he realizado a lo largo de mi estancia laboral dentro del Servicio de Administración Tributaria.

Por último en el quinto capítulo, mencionaré algunas conclusiones de mi desarrollo profesional, de la misma manera que propongo algunas alternativas que considero importantes dentro de los procesos de capacitación en materia de formación de facilitadores del aprendizaje.

Por lo que el presente documento muestra parte de la riqueza que representa el hecho de ser pedagogo trabajando en un área de capacitación dentro del gobierno federal como se describe en adelante.

Capitulo I EL Servicio de Administración Tributaria

Antecedentes y creación

El Servicio de Administración Tributaria entró en funciones a partir del 1º de julio de 1997, al ser ejecutado el decreto presidencial publicado en el D. O. F.,¹ del día 30 de junio del mismo año, donde se establecen las funciones, obligaciones y estructura para desarrollar la encomienda social que hasta la citada fecha había realizado la Subsecretaría de Ingresos, "Sin duda un paso adelante el nacimiento, a partir de hoy, del Servicio de Administración Tributaria (SAT) y del nombramiento de Tomas Ruiz como presidente del mismo. Este día deja de existir la Subsecretaría de Ingresos y únicamente subsistirá la Dirección General de Política de Ingresos que dependerá de Martín Werner. El reto es mayúsculo para que no todo quede únicamente en el cambio de nombres, cargos, oficinas y aumento de salarios"², con esta modificación en la nueva forma de entender la estructura, se inician las operaciones pensando en cuestiones estructurales como las que se presentaron en los diarios de circulación nacional.

El Servicio de Administración Tributaria es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con carácter de autoridad fiscal que tiene por objeto la realización de una actividad estratégica del Estado, consistente en la determinación, liquidación y recaudación de impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos, aprovechamientos federales y de sus accesorios para el financiamiento del gasto público. En la consecución de este objetivo deberá observar y asegurar la aplicación correcta, eficaz, equitativa y oportuna de la legislación Fiscal y aduanera, así como promover la eficiencia en la administración tributaria y el cumplimiento voluntario por parte del contribuyente, de las obligaciones derivadas de la citada legislación, lo anterior establecido en los artículos 1º y 2º de la Ley del SAT, para lo que se cuenta al día de hoy con una plantilla cercana a los 38.000 empleados a lo largo del territorio nacional,

¹ DOF, 1º de julio de 1997. (ERNESTO ZEDILLO PONCE DE LEÓN, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de las facultades que me confiere el artículo 89, fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y con fundamento en los artículos 17 y 31, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y, 40, de la Ley del Servicio de Administración Tributaria, he tenido a bien expedir el siguiente. Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria

² Rebollo Pinal Hermoso, Mesa de Negocios, 1º de julio de 1997, el Financiero, pag. 15.

divididos en las diez Administraciones Generales³ y en diversos niveles administrativos como a continuación se mencionan.

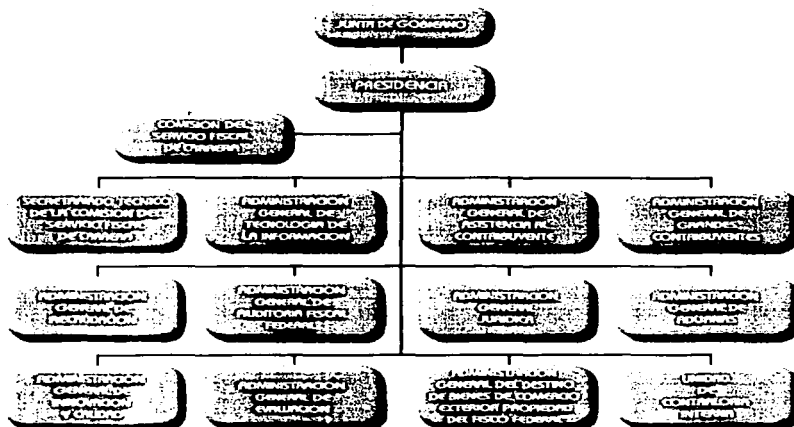
Estructura Orgánica

En su creación y según lo publicado en el D. O. F. antes citado, la estructura se conforma por diez Administraciones Generales, una Unidad encargada de la Contraloría Interna, un Servicio Fiscal de Carrera (SFC) y una Comisión del Servicio Fiscal de Carrera (STCSFC) que desde su origen, de ésta última dependen las áreas de capacitación; dichas unidades administrativas abarcan la totalidad de las funciones y acciones que le corresponden al SAT al día de hoy se encuentran organizadas jerárquicamente de la siguiente manera:

- Junta de Gobierno
- Presidencia
- Comisión del Servicio Fiscal de Carrera
- Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera
- Administración General de Tecnología de la Información
- Administración General de Asistencia al Contribuyente
- Administración General de Grandes Contribuyentes
- Administración General de Recaudación
- Administración General de Auditoría Fiscal Federal
- Administración General Jurídica
- Administración General de Aduanas
- Administración General de Innovación y Calidad
- Administración General de Evaluación
- Administración General de Destino de Bienes de Comercio Exterior Propiedad del Fisco Federal
- Unidad de Contraloría Interna

³ Administración General: máximo nivel jerárquico de cada unidad administrativa.

Organigrama del Servicio de Administración Tributaria



Los niveles jerárquicos del personal que labora en el SAT se estructuran como a continuación se menciona:

- ✓ Presidencia
- ✓ Administración General
- ✓ Administración Central
- ✓ Administración
- ✓ Subadministración
- ✓ Jefatura de departamento
- ✓ Personal que se requiera

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Las Áreas de Capacitación tienen la siguiente estructura administrativa y jerárquica:

- ✓ Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de carrera
- ✓ Coordinaciones Centrales
- ✓ Direcciones Generales Adjuntas
- ✓ Coordinaciones Regionales
- ✓ Coordinaciones Locales

Filosofía del SAT

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, es una de las Secretarías de Estado que mayor importancia tiene en la vida del País, puesto que se encarga de la recaudación del fiscal, con lo cual se sostiene la economía del erario público de México, al ser creado el SAT y con la finalidad de atender mejor y de manera más oportuna a los contribuyentes se dispusieron para ello, y desde su creación, los principios filosóficos que habrían de regir a la institución, los cuales se describen a continuación:

Misión: Recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales necesarias para financiar el gasto público, así como controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación fiscal y aduanera; a fin de propiciar el cumplimiento voluntario y oportuno de las disposiciones fiscales y de comercio exterior.

Visión: Avanzar sustancialmente en el arraigamiento de una cultura ciudadana de cumplimiento voluntario de las disposiciones fiscales y de comercio exterior.

Valores: Los valores que deben regir el comportamiento del personal que labora en el Servicio de Administración Tributaria son los siguientes: **Servicio de calidad**, brindando a los contribuyentes asistencia y atención de excelencia, estableciendo relaciones de respeto y consideración, que faciliten el cumplimiento de todo trámite y gestión ante el SAT; **Honestidad**, Actuar con apego a derecho evitando la generación de conductas irregulares que afecten los derechos de los contribuyentes; **Confianza**, generar seguridad certeza en los contribuyentes con respecto a la veracidad, objetividad, claridad, oportunidad en todos los actos de la autoridad fiscal; **Productividad**, realizar el trabajo y todas las actividades bajo la responsabilidad del SAT de manera que se aprovechen los recursos en forma optima e inteligente para que se refleje en los resultados de la

institución y **Compromiso**, cumplir consistentemente con los principios de la misión y los valores para alcanzar resultados con los más altos estándares de desempeño.

Todo ello ha sido dado a conocer al personal que integra éste órgano de gobierno, por diversos medios se ha realizado la difusión, entre los que destaca la información impresa, como carteles, trípticos, propaganda de divulgación general, además de los medios electrónicos como INTERNET y la red informática interna (INTRASAT)*, incluyendo en su momento eventos de capacitación tanto formales como informales.

Esta es la forma de entender teóricamente la filosofía del SAT, sus colaboradores hemos tenido contacto con información que posibilita el conocimiento de lo antes expuesto y los esfuerzos en materia de capacitación han sido ampliamente encaminados a cubrir esta importante parte referente tanto a la profesionalización del personal y la superación técnica, tanto como para el establecimiento de una cultura de honestidad laboral y desarrollo de valores institucionales.

Programas de capacitación institucional

Dentro de la estructura orgánica del SAT, se mencionó que una de las unidades administrativas que conforman este órgano de gobierno es la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, de él se detallan facultades y atribuciones en la tercera sección del Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria; uno de los elementos funcionales del mismo es la facultad de **"Elaborar, revisar, proponer e instrumentar el Sistema Integral del Servicio Fiscal de Carrera de acuerdo a lo establecido por la Ley del Servicio de Administración Tributaria, que abarca los subsistemas de remuneraciones y de desarrollo integral y capacitación para todo el personal, así como los de reclutamiento y selección, planeación de carrera, ascensos y evaluación para los funcionarios fiscales de carrera y en su caso, para los de libre designación";**⁵ con lo que todos los programas de capacitación al nivel nacional tienen que ser sometidos a consideración de la citada unidad administrativa.

* INTRASAT: Red informática interna, que incluye información oficial del órgano de gobierno
RISAT: Art 2º Fracc II

Los criterios aplicables son clasificables en las siguientes modalidades:

Normativos: De ello se desprende la facultad de proponer, difundir y aplicar las políticas y normas así como diagnosticar, coordinar, sistematizar y evaluar los procesos del Servicio de Administración Tributaria, encaminados al desarrollo integral, la capacitación y la superación técnica y profesional de su personal; así como, proponer y aplicar las políticas, normas y programas de becas y celebrar convenios con instituciones de educación, centros de investigación y demás centros o asociaciones educativas, para apoyar el desarrollo integral y la capacitación.

Administrativos: Integrar, desarrollar, instrumentar y evaluar el programa integral de capacitación para el personal del Servicio de Administración Tributaria, que coadyuve al óptimo desarrollo de las funciones de los puestos, de la misma manera que establecer y operar los mecanismos de coordinación a nivel central, regional y local con las áreas sustantivas del Servicio de Administración Tributaria para el óptimo desarrollo de las atribuciones asignadas, dirigir y coordinar la selección, capacitación y evaluación de la policía fiscal y resolver los planteamientos que presenten los funcionarios fiscales de carrera en relación a los procesos de capacitación y desarrollo, ascensos y evaluación del desempeño.

Presupuestales: Proponer para aprobación superior los programas-presupuestos anuales destinados al desarrollo integral, la capacitación y definir los criterios para su aplicación y ejercicio, además de proponer al presidente del Servicio de Administración Tributaria el otorgamiento de estímulos para el personal del SAT que, adicionalmente al desempeño de las responsabilidades propias de su puesto o cargo, preste servicios en materia de capacitación

Didácticos: Elaborar y difundir el material didáctico de la capacitación así como realizar proyectos de investigación tendientes al desarrollo de técnicas, medios de producción educativa e instrumentar sistemas informáticos y de telecomunicaciones, para mejorar el desarrollo integral y la capacitación; así como, diseñar, organizar e instrumentar servicios, programas y cursos de formación, capacitación y desarrollo de personal en materia fiscal y aduanera.

Como se puede ver la tarea no es fácil, desde elaborar los lineamientos generales de operación, hasta la ejecución y supervisión de los procesos formales de capacitación y actualización técnica dirigidos al personal del SAT, en todas las unidades administrativas y para todos los niveles jerárquicos; es decir, para todo el personal que asciende a un número cercano a los 38,000 empleados, para y por ello, las áreas directamente encargadas del proceso deben estar plenamente conscientes de la función y de la importancia de la encomienda social que poseen.

Resumen capítulo I

El SAT es un órgano desconcentrado de la SHCP, desde el 1º de julio de 1997 entró en operación tomando las funciones de la Subsecretaría de Ingresos, tiene carácter de autoridad fiscal, su misión es recaudar impuestos de carácter federal y coordinar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional.

Cuenta para ello con diez Administraciones Generales, una Unidad encargada de la Contraloría Interna, un Servicio Fiscal de Carrera y una Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, estas últimas son las responsables de normar el proceso de capacitación, formación y actualización del personal, que integra la plantilla de la organización; el proceso que comienza con emitir los lineamientos y mecanismos para efectuar los procesos, hasta la búsqueda de convenios con instituciones educativas nacionales y/o internacionales para la actualización del personal interno.

Lo anterior tiene obligatoriamente que normarse de manera legal, es por ello que el ejercicio de la capacitación tiene sus raíces en los ordenamientos jurídicos que se describen en el próximo capítulo.

Capítulo II Marco Jurídico de la Capacitación dentro del SAT

En el presente capítulo se revisarán los lineamientos normativos en materia de capacitación que regulan legalmente esta función y su relación con el Estado a nivel federal, dado que el SAT, como órgano desconcentrado de la SHCP se encuentra dentro de este supuesto, se mencionarán brevemente los ordenamientos legales que abarcan la función antes citada, desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley Federal del Trabajo y Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos; hasta, el Reglamento Interno del SAT y la normatividad vigente en materia de capacitación, sin dejar de lado la Norma que establece el esquema general de capacitación para la Administración Pública Federal, comenzando como es obvio en orden de importancia por la Carta Magna.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Siendo la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos el máximo ordenamiento jurídico de aplicación para la legalidad en todas las instancias del país, sería raro que no contara con indicadores legales (o la posibilidad de emanar de ella) tan importantes como los referentes a la capacitación.

En el artículo 123, se establecen las consideraciones de orden legal que deben regir las condiciones de trabajo en México; en su fracción XIII, estipula la obligatoriedad de las empresas a proporcionar para sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo, haciendo referencia que hay una Ley reglamentaria específica en la que se describirán los sistemas métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación. El citado artículo tiene aplicación y observancia para todos los trabajadores, nacionales, salvo los casos que la misma establece como ajenos.

En el mismo artículo se establece un apartado especial para los trabajadores al servicio del estado, denominado apartado B, en el que se establecen consideraciones particulares para los empleados de las dependencias gubernamentales, entre ellas el SAT, se hacen

precisiones que tienen directa relación con el objeto normativo de la capacitación; entre los que destacan la organización de escuelas de administración pública (frac. VIII).

De los ordenamientos jurídicos emitidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, emanan diversas Leyes que regulan la aplicación y observancia particular de la capacitación, en ellas se desarrolla más ampliamente el contenido ocupacional de la misma, tal es el caso de la Ley Federal del Trabajo de la que a continuación será descrita su competencia en el multicitado tema de la capacitación.

Ley Federal del Trabajo

Este ordenamiento jurídico depende del artículo 123 y regula las generalidades que deben observarse en materia laboral, en él se establece un capítulo específico para la regulación de la capacitación y el adiestramiento de cualquier trabajador, dicho capítulo es el III Bis, y dentro de los principales preceptos encontramos los que a continuación se mencionan:

El trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento para que le permita incrementar su nivel de vida; para que ello sea efectuado deberán incluirse dentro del contrato colectivo de trabajo cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores en función de los requerimientos, dicha capacitación podrá efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la empresa, dirigida por personal interno o externo, en la misma Ley se establece la obligatoriedad de que las escuelas o institutos que deseen impartir capacitación, se encuentren autorizadas y registradas ante la STyPS, ello para quienes pretendan impartir capacitación como actividad sustantiva, no ocurre igual si la capacitación se da como en el SAT, que de origen, es interna o en los casos que es externa, este órgano es quien contrata los servicios, no quien los imparte; la forma de estructurar la capacitación depende de la organización de cada empresa o institución, los eventos deberán realizarse dentro del horario comprendido en la jornada laboral (en caso contrario la Ley establece condiciones para que ello se realice).

Se establecen los objetivos que debe perseguir la capacitación, actualización y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades, preparación para ocupar vacantes, prevenir riesgos, incrementar la productividad y mejorar las aptitudes del trabajador.

Por su parte los empleados adquieren una serie de obligaciones al ser considerados para los procesos de capacitación; entre ellas, asistir puntualmente a los cursos, atender las indicaciones y cumplir con los programas formativos; además de presentar las evaluaciones respectivas y con ello obtener un documento en el que conste su participación en el evento de que se trate.

Los certificados, diplomas, títulos o grados, que expidan el Estado o sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal y serán inscritos en los registros correspondientes.

De esta manera se regula con carácter de observancia general dicho ordenamiento para efectuar con apego a la Ley los procesos de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, dentro del Servicio de Administración Tributaria el apego las disposiciones jurídicas se realiza conforme a lo que le compete.

Siendo ello campo de aplicación general para los empleados del país, no es lo único que norma el quehacer de las áreas de capacitación, ya que existen dos ordenamientos jurídicos adicionales que son de observancia para la legalidad de la capacitación dentro del SAT, ambos tienen que ver con la Administración Pública Federal, uno de ellos con las Responsabilidades de los Servidores Públicos y el Otro con la Norma General de Capacitación para la Administración Pública Federal.

Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos

En términos concretos los servidores públicos han de regir su comportamiento según lo dispuesto en todos los órdenes jurídicos que sean propios de su competencia, dado que la "función pública es la relación que existe entre el Estado y sus servidores, ella está constituida por el conjunto de derechos, obligaciones y situaciones que les vinculan".

Uno de los derechos que se estipulan para los servidores públicos es el referente al ascenso, que dice en la Ley; este derecho, está relacionado con la finalidad de **obtener el**

personal idóneo en el desempeño de los cargos públicos a efecto de que la función pública se lleve a cabo de la manera más eficiente y eficaz y que repercuta no solamente en éste, sino en el servidor público que inclusive, es preparado para la mejor prestación de sus servicios. De la misma manera la Ley establece que se tiende a desarrollar como base del **servicio civil la carrera del empleado.**

Dentro del capítulo III denominado Responsabilidades de los Servidores Públicos se describe la decisión del Estado de elegir o designar para el desempeño de la función pública a las personas mejor preparadas para ello, tanto en los aspectos técnicos, científicos y culturales, como en el aspecto moral, el cual es de vital importancia por el rango de las tareas que se tienen encomendadas, es en ello donde la capacitación cubre un papel fundamental, por ejemplo en el caso establecido en la misma Ley Federal que cita la necesidad de "integrar un código de conducta que desde el punto de vista normativo, sienta las bases para un desarrollo correcto de la función Pública".

Norma que establece el esquema general de capacitación para la Administración Pública Federal

Este ordenamiento tiene como finalidad establecer los lineamientos que permitan planear, operar, evaluar y dar seguimiento al proceso de capacitación institucional; para coadyuvar a elevar la eficiencia y eficacia de la Administración Pública Federal y lograr la profesionalización y desarrollo de los servidores públicos. Ésta norma es de observancia obligatoria para todo el personal cuyas relaciones laborales se rigen por el apartado B) del Artículo 123 Constitucional, dicha descripción ha sido mencionada con anterioridad.

En términos amplios, la norma emite las siguientes consideraciones:

Todas las dependencias deberán contar con una comisión mixta de capacitación que será responsable de la planeación, operación, evaluación y seguimiento del proceso; cada unidad administrativa deberá elaborar anualmente su Plan Institucional de Capacitación (PIC) y el Programa de Capacitación (PC), en los que se deberán definir de manera específica los mecanismos de programación, presupuestación, coordinación, evaluación y seguimiento; debiendo relacionadas las acciones de capacitación con las atribuciones funciones del personal; así como con aspectos que generen y fortalezcan una cultura de

responsabilidad ambiental; incluyendo en las acciones tanto al personal técnico - operativo, como al personal de mando.

Normatividad interna en materia de capacitación

La normatividad interna de la Coordinación Local de Profesión de Oriente del D. F., se establece en los boletines normativos que para tal efecto han sido desarrollados, en ellos se establece el ámbito de competencia tanto de las Administraciones a nivel Central, Regional, Estatal y Local, para el caso particular se describirán los principales elementos de observación den lo correspondiente a las unidades locales.

En lo concerniente a la DNC el Coordinador Local de Profesionalización, recibe, modelo, normas y lineamientos para llevar acabo la DNC en el área de su competencia, con él, determina el plan de actividades para ejecutarlo, concerta con el administrador sustantivo de las áreas a su cargo, las actividades contempladas en el plan para aplicar la DNC, así como la metodología técnicas a utilizar.

Posteriormente se aplica la DNC de acuerdo a los procedimientos acordados, en las distintas áreas que conforman la unidad local; se envía al Titular Estatal el concentrado de información.

Con los resultados obtenidos del proceso de DNC, se determinan las características de los facilitadores del aprendizaje requeridos para la impartición de los eventos del programa integral de profesionalización (PIP). Para ello es necesario verificar tanto la existencia de personal formado; como, la disponibilidad de agentes internos en el banco de Instructores y Facilitadores del Aprendizaje.

Se propone la promoción de la participación del personal de su unidad administrativa para que participe como agente de capacitación en los eventos a desarrollar.

Se elabora la programación anual de disponibilidad de agentes, identificando a los expertos internos del SAT y los externos a la institución.

Se recibe el material didáctico y organiza la celebración de los eventos de capacitación de acuerdo con la calendarización establecida aunado a la existencia y producción de los mismos, por medio del INCAFI y/o Administraciones Locales.

Se deberá dar seguimiento al desarrollo de los materiales didácticos convenidos y corrige las desviaciones en el ámbito de su competencia.

Solicita al Titular Estatal (en caso de Titulares Locales), el suministro de reconocimientos, al iniciar el año (en el caso de las áreas Centrales, la solicitud se envía directamente a la Administración de desarrollo y Normatividad).

Identifica, con base al Programa Integral de Profesionalización (PIP) autorizado a la calendarización de los eventos, los apoyos necesarios para la elaboración de materiales de difusión y promoción.

Solicita a través de Atenta Nota, el diseño de material a la Administración de Obra Editorial del INCAFI, enviando la información relativa a las características de los eventos a publicar (objetivos, fechas de realización, sedes, temática, instructor/facilitador, perfil del participante, requisitos a cubrir por el participante etc.).

El acceso a los materiales educativos será por medio de INTRASAT y procede a reproducirlo y difundirlo en las áreas en las que atiende, conforme a la estrategia definida.

Con ello se procede a difundirlo en sus áreas de atención, conforme al programa de eventos a realizar y la estrategia definida. Comprometiéndose a dar seguimiento a la aceptación y penetración del material.

Identifica al personal que fungirá como instructor sea interno o externo a cada evento/materia una vez que se ha definido el programa de Integral de Profesionalización.

Nota: En caso de instructores externos seleccionar y contratar al instructor, que atenderá las necesidades, por lo que se tiene un procedimiento, claramente definido para tal efecto.

Identifica en coordinación con el área sustantiva, el perfil del personal que debe participar en el evento.

Confirma la fecha del evento, el diseño y contenido del material, la estrategia a utilizar, el numero de horas, el material de apoyo que requiere, etc..

La difusión de eventos es a través de diversos medios (trípticos, calendarios, folletos; oficinas de invitación generalmente de manera personalizada), a través de los cuales se informara el nombre de la materia a impartir a estrategia, fecha, horario, instructor perfil del participante. El acuse de recibo de material de difusión se integra al expediente del evento.

Solicita al instructor del evento, a través del control de apoyo logístico a eventos, el material y apoyos y apoyos didácticos necesarios para impartir el evento el formato requisitado se integra en el expediente del evento.

Requisita la agenda del evento, y el registro del instructor. Ambos formatos son integrados al expediente del evento.

Para los eventos impartidos en Curso Directo, lo procedente es actuar de manera conjunta con el facilitador del aprendizaje en la elaboración de la guía didáctica del evento; en caso de manual de autoestudio, se deberá solicitar la guía didáctica del diseñador del manual.

Es obligación del titular de la CLP verificar la reproducción de material en las cantidades de acuerdo al número de capacitandos y supervisar que se integre en el expediente un ejemplar; así mismo, de reproducir las evaluaciones y mediciones de reacción en cantidades suficientes de acuerdo al número de participantes.

En caso de que el evento se imparta en instalaciones internas, se deberá identificar el aula en donde se impartirá el evento y coordinar la calendarización y organización de las mismas, inaugurar el evento en el horario, fecha y lugar establecido, especificando los lineamientos del evento (Objetivo, temática, horario, duración) y presentar al instructor.

Registra en el sistema génesis la materia, los datos contemplados en la agenda del evento; en el registro del instructor, a los participantes programados (de la unidad administrativa sede y de otras unidades administrativas).

Aplica a los participantes las evaluaciones diagnosticas, supervisa que las listas de asistencia sean firmadas todos los días según corresponda, así mismo que el evento se desarrolle conforme a lo planeado, en cuanto a cumplimiento de la guía didáctica; suficiencia de artículos de cafetería, materiales didácticos y apoyo, condiciones de aula, aplicación de evaluaciones, entre otros requisitando el formato de supervisión didáctica.

Entrega a los participantes la medición de reacción y da instrucciones para ser requisitada y entregada inmediatamente, para ser integradas en el expediente del evento.

Elabora el informe del instructor y lo entrega al instructor para que esté sea validado y firmado. Posteriormente lo entrega en el expediente del evento.

Elabora y entrega a mas tardar 15 días después de concluido el evento los reconocimientos oficiales (constancias, diplomas, certificadas o documentos respectivos) de cada participante de acuerdo a la estrategia utilizada y a lo establecido en la normatividad vigente.

Resumen Capitulo II

La estructura de las leyes es clara y su cumplimiento es obligatorio, por ello es importante identificar las consideraciones jurídicas que para cada ocupación o actividad han de emplearse.

La Constitución Política establece lo referente a la capacitación en el artículo 123, en su fracción XIII y las relaciones de los trabajadores al servicio del Estado las regula en el apartado B del mismo artículo; de él se desprende la Ley Federal del Trabajo que tiene el desarrollo de la normatividad de aplicación general en materia laboral y de capacitación y adiestramiento, lo cual se establece en el capítulo III Bis, de él la obligatoriedad y las condiciones en que ello debe realizarse.

Las relaciones laborales de los trabajadores al servicio del estado tienen su tratamiento particular, por ello las relaciones jurídicas de capacitación se establecen tanto en la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, como en la Norma que establece el esquema general de capacitación para la Administración Pública Federal, determinando en ello las particularidades en las que se debe considerar la aplicación de los procesos de capacitación del personal de los diversos órdenes de la administración pública.

En el siguiente tema se revisarán los principales elementos que integran (a partir de la estructura legal) la forma de organización de las Coordinaciones Locales de Profesionalización y su relación con la formación de facilitadores del aprendizaje.

Capítulo III Coordinación Local de Profesionalización

A lo largo del presente capítulo se desarrollarán las precisiones correspondientes a la estructura y competencia de las Coordinaciones Locales de Profesionalización (que en esencia son análogas en todo el país) las cuales se encargan de realizar el proceso de capacitación en el más amplio sentido.

Se mencionará la estructura del Modelo Sistémico de Capacitación, ya que es la formalidad teórica del comportamiento de las áreas de capacitación, comenzando a particularizar entre las funciones de las citadas Coordinaciones la referente a la formación de instructores.

Actualmente las Coordinaciones Locales de Profesionalización se dividen en tres tipos según el universo de personal a atender de tal forma que las hay a lo largo del país en las siguientes modalidades, Coordinaciones Locales Tipo "A" siendo el universo a capacitar de más de 1000 empleados, las Tipo "B", siendo el universo de 250 a 1000 y Tipo "C", siendo el universo a capacitar menos de 250; reiterando que cada una de ellas se establecen funciones análogas, incluyendo la formación de instructores.

Estructura de las Unidades de Profesionalización (capacitación)

Las Unidades Locales de capacitación técnicamente se denominan "Coordinaciones Locales de Profesionalización (CLP)" para el caso en específico se considera a la CLP de Oriente del D. F. la segunda en importancia por el universo de personal (1637 empleados al día 15 de enero de 2003)⁹ cuenta actualmente con una plantilla integrada por 12 empleados divididos de la siguiente manera;

⁹ La plantilla correspondiente a la Administraciones Locales, corresponde a siete Administraciones, dividida por niveles jerárquicos desde, Administrador local hasta personal que se requiera.

Puesto Funcional	Formación Académica	Formado como Instructor
Coordinador Local de Profesionalización	Maestría en Administración	Si
Enlace de Capacitación	Lic. En Derecho	No
Enlace de Capacitación	Lic. En Pedagogía	Si
Coordinador de Programas de capacitación	Lic. En Psicología	Si
Coordinador de Programas de capacitación	Pasante en Pedagogía	Si
Coordinador de Programas de capacitación	Pasante en Pedagogía	Si
Coordinador de Programas de capacitación	Técnico (Carrera comercial)	No
Técnico en operación de la capacitación	Lic. En Psicología	Si
Técnico en operación de la capacitación	Lic. En Administración	No
Técnico en operación de la capacitación	Bachillerato	Si
Técnico en operación de la capacitación	Bachillerato	No
Técnico en operación de la capacitación	Bachillerato	No

Con dicha plantilla se cubre la totalidad de las funciones que se realizan en la Coordinación Local, que en esencia son las descritas con el Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera; pero con las particularidades propias del ámbito Local, como a continuación se describen:

Normativas: Apego a las políticas y normas para coordinar, sistematizar y evaluar los procesos de **desarrollo integral, capacitación**, superación técnica y profesional de su personal, de la misma manera que aplicar las políticas, normas y para la gestión de **becas** estimulando y/o fortaleciendo las condiciones generales del personal, establecer

convenios con instituciones de educación, centros de investigación y demás centros o asociaciones educativas, para apoyar el desarrollo integral y la capacitación.

Administrativas: Proponer los mecanismos para la Integración, desarrollo, instrumentación y evaluación del programa integral (anual) de capacitación para cada una de las administraciones existentes dentro de la local; así como, resolver los planteamientos que presenten los funcionarios fiscales en relación a los procesos de capacitación y desarrollo, aplicación de la Detección de Necesidades de Capacitación de manera anual y apoyo en la instrumentación del diagnóstico de clima organizacional.

Presupuestales: Proponer para aprobación superior los programas de presupuesto anual destinado al desarrollo integral, la capacitación y así como apegarse a los criterios para su aplicación y ejercicio, en función de lo relacionado con la contratación de instructores externos.

Didácticos: Elaborar, difundir y revisar didácticamente el material empleado en los procesos de capacitación así como realizar proyectos de investigación tendientes al desarrollo de técnicas, medios de producción educativa e instrumentar sistemas informáticos y de telecomunicaciones, para mejorar el desarrollo integral y la capacitación; diseñar, organizar e instrumentar servicios, programas y cursos de formación, capacitación y desarrollo de personal en materia fiscal y desarrollo humano, formación y actualización de instructores a nivel local y difusión de los programas académicos existentes en la Universidad Virtual Tributaria y de Comercio Exterior.

Con ello se persigue la profesionalización del personal para cubrir tanto las metas institucionales como las particulares para cada área, es importante destacar que el trabajo realizado en las CLP se encuentra supervisado por la Administración Central de Capacitación Fiscal (ACCF) quien se encarga de dictar los lineamientos normativos para actuar en el proceso.

Para poder realizar la función y los procesos de capacitación, actualización y/o especialización del personal se cuenta con un modelo teórico que estructura la forma de entender la capacitación como proceso, de tal forma que el modelo establece los elementos que deben ser cubiertos.

Modelo Sistémico de Capacitación (subsistemas)

El fortalecimiento de las áreas de capacitación es un requerimiento indispensable para que las instituciones alcancen niveles óptimos de productividad y cumplimiento de objetivos; por lo tanto, se transforma en una exigencia fundamental el desarrollo del personal para mejorar la calidad de los servicios que ofrecen las organizaciones.

Impulsar el quehacer en materia de capacitación, a partir de sistematizar y consolidar la propia función dentro de la estructura administrativa es una obligación, por ello se ha desarrollado para su implantación lo que se ha determinado, Modelo Sistémico de Capacitación (MSC) como una alternativa estratégica de fortalecimiento y desarrollo.

Dicho modelo ha sido pensado en función de los recursos existentes, y su desarrollo que comprende los siguientes subsistemas:

- 1. Institucionalización.-** Conjunto de ordenamientos que regulan, dan vigencia y establecen la consolidación de la función de capacitación en la organización tributaria.
- 2. Planeación Estratégica.-** Proceso mediante el cual se define el futuro deseado de la capacitación de una organización tributaria, así como los medios reales para alcanzarlo.
- 3. Cultura y Estructura Organizacional.-** Conformación organizacional de un área o centro de capacitación que establece: funciones y competencias (atribuciones, niveles estructurales y procedimientos de actuación).
- 4. Presupuesto.-** Conjunto de normas, procedimientos y actividades dirigidas a determinar los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para que el área o centro de capacitación cumpla con los objetivos programados y que a su vez sirvan como instrumento de ayuda a la gestión.
- 5. Proceso Diagnóstico.-** Conjunto de guías y metodologías para la aplicación de diagnósticos de determinación de necesidades de capacitación, que permitan identificar el tipo o naturaleza y alcance de la capacitación que requieren los funcionarios tributarios con relación a conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para su mejor desempeño en el cargo.
- 6. Planes y Programas de Capacitación.-** Consiste en la definición de objetivos y establecimiento de pautas y guías para estructurar los planes y programas de capacitación.

7. Formación de Instructores.- Cuya función principal es la administración de los procesos de formación pedagógica dirigidos a personal técnico calificado, con los cuales se apoyará la ejecución del programa de formación y desarrollo del recurso humano de la organización tributaria.

8. Metodologías Didácticas.- Conjunto de alternativas y métodos de transferencia de conocimientos para procesos de educación presencial y a distancia, con la finalidad de apoyar el diseño, aplicación y evaluación de experiencias de enseñanza-aprendizaje entre instructores y funcionarios participantes.

9. Medios y Apoyos para la Capacitación.- Proceso de administración de recursos humanos, materiales, financieros y otros apoyos requeridos para llevar a cabo los procesos de capacitación de acuerdo a las necesidades de formación, desarrollo y actualización del personal tributario.

10. Evaluación y Seguimiento.- Conjunto de normas, procedimientos e instrumentos que sirvan para obtener información continua de utilidad para evaluar todo el proceso de capacitación y el seguimiento respectivo.

11. Gestión por Competencias.- Conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a establecer mecanismos para la identificación, normalización, formación y certificación de competencias de conformidad con el Catálogo Institucional.

Sistema Automatizado Génesis.- Su función es proporcionar mediante su consulta, datos para apoyar la toma de decisiones en cuanto al fortalecimiento del Área o Centro de capacitación de todos y cada uno de los aspectos que desarrolle, así como datos para su administración objetiva, con base en resultados periódicos.

Los subsistemas que se describen son interdependientes, todos tienen relación unos con otros, pero cada uno cuenta con sus particularidades, es importante resaltar que lo ideal es que el personal que integra las Coordinaciones Locales de Capacitación cuente con los conocimientos mínimos de las temáticas particulares referentes a cada uno de los componentes.

Formación de instructores en las Coordinaciones Locales de Profesionalización

El personal que integra el SAT, requiere acciones concretas de capacitación, para su desarrollo tanto laboral como profesional, en este sentido, el papel que desempeña la formación de instructores es fundamental, ya que en ellos recae la labor de formar personal altamente calificado, con los mecanismos tanto normativos como de procedimientos internos.

Para que el área o centro de capacitación funcione con la eficiencia que la organización le demanda es necesario que cuente con un banco de instructores; mismo que se deberá integrar aprovechando el recurso humano experto ya existente altamente calificado, que por su competencia y experiencia profesional domina diversos aspectos técnicos de una o varias áreas sustantivas de la organización, para que a través de una formación pedagógica, se convierta en agente de apoyo a los procesos de formación internos de la organización.

Es importante señalar que la mayoría de los temas que se requieren dentro de la institución deben ser atendidos por medio de capacitación para solventar las necesidades del personal hacendario pero son de índole técnico; tanto en materia fiscal, como aduanera; dichos contenidos generalmente son impartidos por funcionarios del SAT; los cuales, cuentan con amplios conocimientos y/o experiencia sobre dichas materias; sin embargo, es indispensable dotarlos de elementos pedagógicos para su actuar en el proceso enseñanza - aprendizaje, apoyándole para que desarrolle habilidades propias de la función, proporcionarle para ello herramientas que le permitan realizar con efectividad la labor de instructor.

Beneficios de formar instructores internos

- ✓ Contar con personal competente que lleve a cabo correctamente la difusión de conocimientos técnicos.
- ✓ Formar a personal para que posea métodos teóricos y prácticos para desempeñarse como Instructor, tales como el manejo didáctico.

- ✓ Apoyar la profesionalización del personal del SAT, contando con una cartera de instructores internos adecuadamente capacitados.
- ✓ Aprovechar los conocimientos, experiencias y vivencias de los expertos técnicos, que poseen actitudes y aptitudes para la enseñanza- aprendizaje dentro de las diferentes unidades administrativas.
- ✓ El ahorro de recursos económicos es un factor muy importante, al contar con instructores internos, la institución no eroga recursos en pago de personal externo a la institución.
- ✓ Emplear adecuadamente el manejo procedimientos, normatividad interna, para extenderlo a un mayor número de empleados.

Subsistema de Formación de Instructores

Los componentes del Subsistema Formación de Instructores planteados en el MSC son dos y se describen a continuación:

El reclutamiento es el procedimiento por medio del cual el área de capacitación efectúa la búsqueda de candidatos a instructores.

La selección es el procedimiento en el que se lleva a efecto la validación del perfil de un candidato a instructor, con el objeto de constatar si los requerimientos que se definen como necesarios los posee realmente candidato.

Una vez integrada la información de los candidatos a ser formados, se requiere lo siguiente, realizar el proceso de formación de instructores, en el que se proporciona a los participantes, el encuadre metodológico indispensable para el desempeño de la función instruccional y se les habilita en el manejo de los métodos técnicos y los conocimientos didácticos para poder impartir adecuadamente las sesiones de enseñanza-aprendizaje proyectadas a ejecutar en un aula de capacitación.

El proceso formativo pedagógico se estructura en tres vertientes, dependiendo de la finalidad que se persiga; según lo que se plantea a continuación:

Formación de Instructor de Instructores.- Se entiende como el proceso de capacitar al personal que acorde a la naturaleza de sus funciones, se encuentra potencialmente apto para compartir determinada información a grupos específicos predeterminados, (con la finalidad de que sean formados técnicamente en la actividad de instrucción); así como, apoyarlos para que se habiliten didácticamente para la explicación de los conceptos pertinentes.

Formación de Instructores Técnicos.- Se entiende como el proceso mediante el cual los participantes (personal técnico especializado) obtiene los conocimientos técnicos y pedagógicos suficientes para colaborar en la formación de una o más personas en el desempeño de tareas relativas a un puesto de trabajo.

Actualización de Instructores.- La actualización de instructores consiste en un proceso que busca el fortalecimiento de las habilidades de conducción e instrucción del participante detectadas en la evaluación del desempeño como instructor técnico.

Ejecución/evaluación.- Mediante este proceso se obtiene información descriptiva, veraz y confiable acerca de los rasgos de personalidad que posee y demuestra el instructor en el desempeño de su función, para lo cual se requiere supervisar los aspectos relativos a la estructuración y conformación de su programación didáctica para la formación, verificación de su actuación dentro del aula, así como el dominio que posee en la utilización de las técnicas y medios didácticos, el comportamiento estadístico del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como todos los aspectos inherentes a la evaluación de reacción del evento.

De tal forma que el propio modelo establece las condiciones y requerimientos necesarios para el proceso de formación de facilitadores en sus diferentes modalidades.

Resumen Capitulo III

A lo largo del presente capítulo se revisaron las particularidades referentes a las Coordinaciones Locales de Profesionalización; comenzando por, la descripción de la misma argumentando que dentro del país se encuentran en tres ámbitos que sólo difieren en el universo a capacitar, encontrándolas de tipo A, B y C.

Se mencionaron las funciones de las que es responsable la CLP, destacando que se encuentran agrupadas en cuatro bloques: normativas, administrativas presupuestales y didácticas, haciendo referencia a que en esencia son muy similares a las que realiza el STCSFC, órgano rector de los servicios de capacitación dentro del SAT a nivel Nacional.

De la misma manera se describieron las generalidades de los subsistemas que componen el MSC; Institucionalización, Planeación Estratégica, Cultura y Estructura Organizacional, Presupuesto, Proceso Diagnóstico, Planes y Programas de Capacitación, Formación de Instructores, Metodologías Didácticas, Medios y Apoyos para la Capacitación, Evaluación y Seguimiento, Gestión por Competencias y el Sistema Automatizado Génesis.

Para finalizar se realizó la descripción de la importancia de contar con instructores internos plenamente formados para la función, mencionando los principales beneficios que con ello se obtiene; así mismo, se realizaron precisiones sobre la relación que existe con el MSC y la descripción de los componentes de dicho subsistema, además de mencionar las tres vertientes de dicho proceso.

Con lo que se comienza de lleno con la materia técnica que ocupa el presente documento, la formación de instructores dentro del Servicio de Administración Tributaria y la relación que guarda el pedagogo como profesional de la educación en dicha función.

Capítulo IV Análisis del desempeño profesional del pedagogo en la formación de instructores

A lo largo del presente capítulo se realizará la revisión de dos grandes bloques; relacionados con mi desarrollo profesional en el primero, se analizará de manera fundamental el aspecto relacionado con la formación de facilitadores del aprendizaje, describiendo para ello la importancia y necesidad de formar internamente instructores, considerando el proceso de manera integral; es decir, desde el momento previo al proceso formativo, hasta la evaluación y las acciones de seguimiento realizadas, pasando por el proceso de formación y/o actualización de los instructores, en ello se mencionará principalmente mi participación dentro de dichos momentos, que se describirán tanto las aportaciones como las dificultades presentadas en todo el proceso. En el segundo bloque se describirán de manera genérica las actividades que como pedagogo he realizado dentro de las áreas de capacitación en el SAT, pero que se encuentran ajenas al proceso de formación de instructores. La riqueza de la presente memoria de desempeño profesional se basa en las experiencias de vida, que personalmente he enfrentado en un mundo laboral exigente, cambiante y con necesidades extremas por reorientarse hacia prácticas educativas concretas que posibiliten una inserción social adecuada.

Necesidad de formar instructores internos

Es indudable que mi participación dentro de los procesos de formación de instructores y facilitadores del aprendizaje ha estado supeditada a la incorporación parcial de las ideas que a lo largo del periodo referido he logrado incidir dentro de la organización, así como al nivel administrativo que poseo dentro de la misma y las relaciones laborales en que he incidido para ello.

Consciente de la importancia que reviste la profesionalización del personal en el SAT, la ACCF ha diseñado el programa de Formación de Facilitadores del Aprendizaje⁷, con la finalidad de atender las demandas de perfeccionamiento didáctico del personal que

⁷ Facilitador del aprendizaje. "la persona que tiene los conocimientos técnicos y didácticos suficientes para preparar y formar a una o más personas en el desempeño de tareas relativas a un puesto de trabajo. También desarrolla su capacidad para el diseño de materiales educativos".

cumple o desea cumplir con funciones de capacitación en las diferentes Coordinaciones Locales de Profesionalización.

En el Servicio de Administración Tributaria, al igual que en cualquier empresa tanto del sector público como privado es necesario que se mantenga actualizado al personal que en ellas labora, diversas son las medidas que se toman y han tomado en materia de capacitación, actualización y adiestramiento para poder contar con los niveles de conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas en los perfiles de puestos. Por lo anterior considero sumamente importante mencionar que la formación de facilitadores del aprendizaje en sus diversas modalidades, no se limita a la simple transmisión de conocimientos, sino que "se encarga de arreglar un ambiente educativo enriquecido, esperando que los alumnos manifiesten una actividad constructiva propia"⁸; debe enfrentarse al grupo dentro del aula como mediador entre el alumno y los contenidos, entre lo que es y lo que se pretende lograr, para ello debe tener conocimiento de las condiciones previas al proceso formativo, elementos que como pedagogo adquirí en mi formación académica, cuando menos de manera básica y teórica por eso creo en la importancia de contar con facilitadores plenamente formados y conscientes de la función que desempeñan, por lo tanto se considera indispensable para el adecuado desarrollo de los objetivos institucionales; a continuación se mencionan las principales razones que revisten importancia para formar facilitadores:

- Si uno comparte sus conocimientos de manera adecuada, la carga de trabajo personal podrá verse reducida, los niveles de productividad pueden aumentar al contar con un mayor número de personal que maneje la función y sepa realizarla de manera adecuada, de esta manera la organización con personal didácticamente capacitado podrá lograr en los participantes aprendizajes significativos. En mi persona lo he experimentado formalmente; al llegar a la Local de Oriente del D. F. ningún miembro del área de capacitación impartía eventos como instructor, a pesar de que algunos estaban formados para la función, al día de hoy somos nueve personas formadas, mínimamente como instructor, los mismos que nos enfrentamos de manera frecuente en dicho papel. De ello soy en parte responsable, ya que al coordinar la capacitación de la propia área de capacitación, he logrado convencer al personal de mando de mi área sobre la importancia que el proceso reviste, que en teoría se puede ver de

⁸ Díaz Barriga Frida Arceo. Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. pag. 1.

manera clara, pero en la práctica cotidiana es muy complicado; adicionalmente se genera una imagen socialmente reconocida, de manera adicional se ha propiciado una fuerte carga de eventos que administrativamente se han programado para ser atendidos con personal interno, es decir se ha tornado una obligación.

- o Formar a personal en base a las estrategias didácticas para que adquiera métodos teóricos y prácticos y con ello desempeñarse como Instructor; tales como, el anejo didáctico. El primer evento de formación de facilitadores del aprendizaje que impartí fue dirigido al personal de Asistencia al contribuyente de diversas localidades del interior del país, poseedores de los conocimientos que se requieren para desempeñar su función, al tener contacto con el contribuyente no sabían explicar los conceptos en términos comprensibles, si bien es cierto no se logró que todos obtuvieran diversas herramientas, también lo es que en algunos casos documentados
- o Existe personal con habilidades didácticas que no son aprovechadas en beneficio de las organizaciones, limitando su actuar a cuestiones netamente sustantivas (que en esencia es la obligatoriedad contractual) pero pueden desarrollarse y ayudar para que otros sean partícipes del conocimiento; dicho de otro modo "se requiere de habilitarlo en el manejo de una serie de estrategias adaptables a las necesidades de las diferencias de sus alumnos y al contexto de su clase".⁹
- o Apoyar la profesionalización del personal del SAT, contando con una cartera de instructores internos adecuadamente capacitados, que a la vez puedan compartir los conocimientos de especialización que poseen pues puede ser benéfico para todos; de tal forma que, contar con una cartera o banco de instructores apoya a que el personal no se tenga que trasladar a otros espacios para obtener la formación que requiere para realizar sus actividades laborales cotidianas.
- o Aprovechar los conocimientos, experiencias y vivencias de los expertos técnicos, que poseen actitudes y aptitudes para la enseñanza - aprendizaje de las diferentes administraciones; el contar con personal de experiencia y con disposición para realizar la función apoyado de la práctica cotidiana, del conocimiento de la operación en la función y del conocimiento de las necesidades del puesto, puede cambiar

considerablemente el desarrollo de las actividades técnicas y de operación; en lo particular la experiencia adquirida en los procesos formativos ha sido ha sido inigualable, el proceso de desarrollo que como instructor he sido participe ha pasado por diversos momentos, desde ser un pedagogo, que actúa como instructor de manera improvisada, hasta poseer la formación denominada formador de formador de facilitadores del aprendizaje.

- El ahorro de recursos económicos es un factor muy importante, al contar con instructores internos, la institución no eroga recursos en pago de personal externo a la institución, lo mismo sucede con los empleados al no desembolsar en efectivo para poder aprender, actualizar, mejorar, agilizar, reorientar, implementar, tanto procesos como herramientas técnicas y/o legales para el ejercicio de su función y en muchos casos ni con relación al desembolso para trasladarse a lugares ajenos al áreas de trabajo para obtener los conocimientos que requieren; en algún momento los altos costos de la capacitación pueden o bien consumir a las organizaciones o alejarlas por completo de los procesos de esa índole, en el SAT se ha contratado personal que imparte eventos con calidad similar a la que reflejo en mi actuar cotidiano, recibiendo (ellos) honorarios más decorosos, cuando por un trabajo similar yo percibo únicamente mi salario, dicho factor puede desmotivar de manera interna la participación del personal que tiene contacto con esa información.
- Emplear adecuadamente el conocimiento de procedimientos, normatividad y/o estructura, para extenderlo a un mayor número de empleados; en algunas ocasiones no existe personal ajeno a las instituciones que tenga el conocimiento sobre los procedimientos internos, manejo legal y/o normativo, al darse esa situación; más que necesario, es obligatorio contar con personal que posea habilidades y conocimiento elementales de manejo de grupos, planeación didáctica y educación de adultos, para que sean utilizados en beneficio de las instituciones.

Todo ello se considera dentro de las actividades que he realizado como parte de mi desempeño profesional y de manera particular que he difundido al formar parte de la estructuración de los programas de capacitación, tanto a nivel nacional, como central y actualmente en el ámbito local; dada la imperiosa necesidad de formar personal altamente capacitado para dicha función, es preciso poseer conocimientos sólidos sobre procesos

educativos, por lo que la actualización que en materia técnico - didáctica he recibido ha sido frecuente. De manera descriptiva puedo mencionar que en 1999 sólo un mes después de mi incorporación como empleado, me formé como instructor en un curso de 40 horas, posteriormente fui invitado a participar en un grupo de formación de facilitadores del aprendizaje en el año 2000, la duración fue similar 40 horas, en el mismo año me formé como formador de facilitadores del aprendizaje y poco después como formador de formadores de facilitadores del aprendizaje en un evento que sólo participamos 12 empleados a nivel nacional, la duración fue de 104 horas en diversas estrategias, tanto dentro del SAT como con empresas privadas, para 2003 me formé como instructor en la modalidad de coordinador remoto, la acción formativa más reciente en la que he participado es la incorporación en un selecto grupo de facilitadores - consultores, teórica, técnica y metodológicamente habilitados internamente para atender con acciones las principales problemáticas organizacionales dentro del SAT, he de mencionar que en ésta última función a la impresión del presente documento me encontraré con las primeras experiencias de dicha función.

Otra de las actividades de mi desempeño profesional es la de participar de manera frecuente en los procesos de sensibilización del personal en diversos niveles administrativos, (desde los puestos de mando, hasta los niveles operativos) haciendo hincapié en la importancia de formar personal internamente con habilidades técnicas y metodológicas tanto en la materia de su especialidad laboral como en procesos de enseñanza - aprendizaje, con lo que al mismo tiempo que aplica sus conocimientos laborales comparte una porción de los ellos, obteniendo la distribución del conocimiento para que otros lo apliquen en sus áreas de trabajo, en este proceso me he encontrado con grandes dificultades, pues es el decir que es de utilidad el poseer un banco de instructores no le queda claro a los niveles de mando que son responsables (cuando meos en parte) de la elección de candidatos a formarse, al no visualizar gráficamente la practicidad, se alejan argumentando las reales cargas de trabajo, es muy complicada esta parte del proceso, pero no por ello la he dejado de realizar cada que he tenido la oportunidad de hacerlo.

Tan importante y necesaria es la función de impartición de cursos de manera concreta, que ha existido la necesidad de desplazamiento tanto, en lo particular a sedes diferentes al lugar de trabajo cotidiano, como el traslado del personal a ser formado, de sus ciudades

de origen a sedes establecidas para tal efecto, generalmente en la Ciudad de México, más adelante se detallarán las sedes en que he colaborado como instructor y los resultados que en ellas he obtenido.

Este proceso de resaltar la importancia de formar instructores no ha sido fácil, es más; ha sido y es muy complicado, el hecho de resaltar la importancia de la función es comprensible para el que se encuentra realizándola (otros instructores) o bien para el que requiere personal con esas cualidades (las áreas de capacitación), pero no es valorada la función por agentes distintos a estos dos grupos; por muchas razones, entre las que destaca el poco reconocimiento social que la función posee, aunado de cargas de trabajo adicionales a las realizadas con de manera constante, por si ello fuera poco; las condiciones de trabajo dentro del aula no siempre son las ideales para realizar el trabajo de manera óptima, el procedimiento administrativo puede ser engorroso y poco práctico, hasta el tolerar la falta de interés y respeto de los participantes. Muchos son los factores que dentro del SAT han dificultado y entorpecido que la formación de instructores y han evitado que se realice de manera adecuada, pero como miembro de una de las áreas de capacitación lo hemos tenido que enfrentar y hasta aceptar, muchos de los esfuerzos se han quedado en buenas intenciones y algunas acciones concretas se ha derrumbado por diversos factores entre los que destacan los antes mencionados; incluir estímulos o apoyos a los instructores algún tipo de reconocimiento (verbal, por escrito, económico, etc.) inserción en programas de formación en medios a distancia y/o digitales, programación frecuente a eventos de actualización y/o perfeccionamiento de habilidades.

La formación de instructores dentro de los planes anuales de capacitación

La tarea de formar instructores responde a la necesidad de unificar criterios en los conocimientos técnicos y pedagógicos, que den como resultado el cumplimiento de los objetivos de capacitación y profesionalización del SAT, por lo que se generan programas a nivel nacional que integran este tipo de información para hacerla institucional, con repercusiones y acciones a nivel nacional, central y en todas las locales del país.

La actividad del facilitador del aprendizaje y "los procesos de formación del mismo deben plantearse con la intención de generar un conocimiento didáctico o saber integrador, que se apoye en el análisis pero además que trascienda hasta lograr propuestas concretas y realizables, permitiendo así una transformación positiva de la actividad del propio facilitador",¹⁰ por ello en los altos niveles administrativos de la organización se impulsan acciones de manera anual que invitan a fortalecer dicha actividad.

Las áreas de capacitación dentro del SAT, con base en las propuestas formales de la tecnología educativa; que puede ser entendida desde muy diversas formas y posturas, ello dependiendo de la conceptualización que de ella se tenga, y pueden ir desde las más simplistas y decir que es simplemente una "Técnica educativa... el empleo metódica de los medios disponibles en la instrucción"¹¹ hasta las consideraciones más científicas que la proponen como una disciplina aplicada, por ello la consideran "aplicación de procedimientos (y eventualmente recursos) para ejecutar las medidas didácticas de conducción y control"¹²; ambas posiciones se encuentran presentes dentro del SAT, con mayor apego a la segunda se presenta claramente estructurada su implementación en la sistematización de grupos y procesos formativos. Dentro de la institución nos hemos preocupado de manera constante por la formación de instructores; lo que, cuando menos en el discurso se ha actuado con mucha frecuencia, cada año se actualiza la plantilla del personal que está formado como instructor y del cual se podría apoyar para solventar parte de las necesidades de capacitación presentes en sus propias y específicas áreas de trabajo.

¹⁰ Cit. Díaz Barriga, pag. 3
¹¹ Von Cube, La ciencia de la educación, pag. 85.

Prueba de ello y de la necesidad e importancia de la función, es que en ocasiones, parte del personal de dichas áreas se encarga de dirigir el proceso como instructor (en algunas ocasiones) sin previa formación, tal situación aconteció con mi persona; de hecho comencé a tener contacto con grupos formales antes de poseer la calidad de empleado, hecho que narraré brevemente más adelante.

Los planes anuales de capacitación se conforman por la información obtenida del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)¹³ realizado de manera anual, del que se desprenden resultados de doble índole.

Por un lado se estructuran necesidades de capacitación a nivel nacional para cada Administración General, de tal forma que se plantean estrategias masivas para atacar los grandes bloques que se presentan de manera común dentro del personal de todo el país (o por lo menos de sectores claramente diferenciados), por otro lado se encuentran los planes de capacitación por localidad, de tal forma que a partir de los mismos resultados (los de la DNC) se estructuran los planes anuales para cada Administración local.

En ellos lo que más frecuentemente se presenta como necesidad, es la superación técnica y de habilidades para el trabajo, por lo que el contenido fuerte y formal de la estructura de los programas se presenta en ese orden; es decir, los eventos son de carácter técnico sustantivo y como la formación de instructores no es algo que frecuentemente se presente, cuando menos como necesidad formal declarada por las áreas de trabajo, no se estructura dentro de ellos de manera documental; más no por eso deja de ser un factor presente de manera anual, los que trabajamos en las áreas de capacitación creemos que es una necesidad constante, por lo que se realizan acciones en las que se integra al personal de toda la local¹⁴, con la finalidad de organizar grupos con los que se imparta el proceso de formación.

Por poner un ejemplo concreto baste mencionar las acciones que para el presente año se han efectuado en materia de formación de facilitadores del aprendizaje y las acciones en las que he colaborado, para ello las enlistaré:

¹³ ídem, pag 87-88

¹⁴ Los modelos de DNC han variado de un año a otro, desde DNC con base en problemas, hasta DNC puesto - persona.

¹⁵ En algunos casos la necesidad supera las alternativas de solución y supera las barreras locales, como más adelante se señalará.

- o Noviembre de 2002; Formación de Formadores de Facilitadores del Aprendizaje¹⁵ (Tres grupos a nivel nacional, integrados por personal de las 66 Coordinaciones Locales de Profesionalización de todo el país). No participé por que ya poseía la formación de tal evento.
- o Diciembre de 2002; Realización del DNC en base a puestos persona. Apliqué la metodología diseñada por la ACCF, que para tal efecto se estableció, ello para las áreas que coordinó.
- o Enero de 2003; estructuración y análisis de resultados del DNC. Participé activamente, como responsable del proceso.
- o Enero de 2003; estructura del Programa emergente de capacitación Local, de ello soy el responsable directo de la integración del mismo para las áreas que coordinó, por lo que en él incluí dos acciones formativas directamente relacionadas con la formación de instructores.
- o Enero de 2003; Sensibilización y difusión de las acciones formativas. En las que se incluye el diseño de carteles, trípticos, reuniones, etc. Para dar realce a las importancia del proceso.
- o Enero de 2003; Organización formal (estructuración del grupo y preparación logística), pues prácticamente coordiné las acciones para que el evento se planeará de manera adecuada.
- o Febrero de 2003; impartición del curso, denominado Formación de Facilitadores del aprendizaje en la Modalidad de instructor, fungí como: supervisor didáctico y coordinador del evento.
- o Febrero de 2003; actualización de la plantilla de instructores. Con los resultados obtenidos actualicé la plantilla del personal formado como instructor.
- o Marzo de 2003; impartición del curso, denominado Formación de Facilitadores del aprendizaje en la Modalidad de coordinador remoto, en dicho evento, me incluí como participante y coordinador del mismo.

En el año 2002: la formación de Instructores no fue un factor que se presentara con tanta fuerza dentro de los programas de capacitación, estableciendo sólo algunas acciones esporádicas dentro de la Administración Local, que nada tienen que ver con acciones

¹⁵ Todo agente de capacitación que posibilite las acciones formales de acceso a la educación, mediante estrategias bienamente definidas dentro de la estructura del SAT.

serias en materia de formación y/o actualización de personal que apoye en dicha función.¹⁶ Probablemente no se mostró la necesidad, ya que el DNC que para tal efecto se realizó fue en base a problemas y los problemas reflejados por las áreas no tienen que ver de manera directa con la formación de instructores como tal, aunque contar con ellos podría subsanar algunas de las problemáticas presentadas por los resultados del instrumento.

En el año de 2001 a nivel local se estructuró dentro del programa de capacitación¹⁷ un evento denominado formación de facilitadores del aprendizaje, del que se efectuaron dos cursos dentro de la Administración, atendiendo a una población de 22 participantes entre ambos grupos, simplemente coordine las acciones administrativas de dicho evento formativo.

En el año 2000¹⁸, los programas de capacitación eran más ambiciosos, se contaba con personal suficiente y capacitado para actuar con grandes grupos de manera constante, de tal forma que se instauró un programa nacional en el que se invitó a personal de todo el país y de todas las administraciones a ser formado como facilitador del aprendizaje, de tal manera que un grupo de 12 expertos atendió una población de 22 participantes entre ambos grupos, que tenían la obligación de desdoblar¹⁹ la información en cada una de sus localidades, dicho grupo ha sido mencionado con anterioridad.

Personalmente he participado en la estructuración de los programas de capacitación anuales desde el año 2001 hasta la fecha, resaltando la importancia del proceso e insistiendo fuertemente en la necesidad de contar con personal que pueda apoyar en los programas de capacitación para las áreas del SAT, adicionalmente he colaborado tanto en la organización como en la impartición de eventos de esa naturaleza y que serán desglosados en los siguientes temas y como se mencionará, no todo ha sido fácil, ni es cierto que siempre se hayan cubierto los objetivos planteados, tanto por la institución como de manera personal.

¹⁶ La participación personal no se limita exclusivamente al trabajo en aula dentro de la Administración Local de Oriente, como adelante se detallará.

¹⁷ Dicho programa consistió de 12 materias para el caso de Grandes Contribuyentes, 13 para Innovación y Calidad y 5 para Tecnología de la Información, que son las áreas que personalmente coordino.

¹⁸ La carrera para la hoy extinta Administración de Capacitación en Materia Jurídica de Ingresos.

¹⁹ El proceso de desdoblamiento es la consecuencia de una estrategia denominada Curso en Cascada, de la que se puede obtener mayor información tanto en el glosario como en el anexo 1.

Organización de los eventos de formación de instructores

Desde mi incorporación al Servicio de Administración Tributaria en el año de 1999, he colaborado con la organización de eventos²⁰, por lo que tengo elementos para poder ejercer una opinión formal y profesional sobre los elementos didácticos tanto presentes como ausentes en dicha parte del proceso; dado que es importante realizar las actividades previas a la formación de instructores de manera ordenada, para que el proceso fluya adecuadamente, es de resaltar que no siempre ha sido así, por diversos motivos.

Para poder realizar adecuadamente los procesos de organización es necesario considerar cuando menos tres elementos que de manera fundamental son indispensables para que los eventos de capacitación se realicen de manera adecuada, ellos son los recursos humanos, materiales y financieros; adicionales a ellos existen otro tipo de apoyos que más adelante serán descritos.

En lo que se refiere a los recursos humanos con los que se cuenta es necesario que se considere este componente como el que mayor importancia tiene dentro del proceso de capacitación, puesto que se hace especial énfasis en la administración del banco de instructores internos y externos como soporte y apoyo indispensable e insustituible en el proceso de enseñanza-aprendizaje, adicional a ello es necesario identificar los elementos que coordinan y supervisan las acciones tanto administrativas como didácticas, la posibilidad de contar con personal altamente preparado para actualizar y/o adecuar los materiales educativos a las necesidades de los participantes; personalmente he participado en las tres partes en que actúan los recursos humanos: es decir, dentro de la colaboración para agrupar el banco de instructores, año con año he incorporado al personal que se forma como instructor, eliminado de la base a los que han dejado de pertenecer a la institución o que por su real distanciamiento no han colaborado en procesos de instrucción; a he actuado como Instructor²¹ en eventos de diversa índole, desde eventos de índole didáctica como planeación didáctica, hasta técnico - informáticos, como excel o word; así como, de desarrollo humano como relaciones humanas, comunicación, entre otros, siendo el que por su carácter formativo el que prefiero el denominado formación de facilitadores del aprendizaje; y por último he

²⁰ Dicha función es esencia responsabilidad del Coordinador de Apoyo Logístico

²¹ Factor que será desarrollado con mayor amplitud en los siguientes apartados

colaborado en la coordinación técnica, logística y administrativa de diversos procesos de formación de facilitadores del aprendizaje dentro del SAT y por último participo en la supervisión de los propios procesos de capacitación y de formación de instructores, de manera constante.

Es importante considerar los **recursos materiales**, en este sentido se debe realizar un análisis de las condiciones ambientales que incorpora el espacio físico; es decir, las instalaciones, aulas de capacitación, o espacios destinados para tal fin, además el mobiliario y equipamiento, incluso se debe realizar, una breve descripción de los elementos físicos a tomarse en cuenta energía eléctrica, acústica, ventilación, aire acondicionado, entre otros; en ello poco se ha podido lograr dentro de la local pues las instalaciones están diseñadas de tal forma que no poseen las condiciones ideales para impartir los eventos de manera que se encuentre en condiciones óptimas, a pesar de ello se cuenta con espacios suficientes para la gran mayoría de los procesos de capacitación,²² regularmente para los procesos relacionados con la formación de instructores se dispone de todos los recursos indispensables para que el proceso se realice, de manera que los participantes practiquen en condiciones óptimas el papel que realizarán al enfrentarse a los grupos que capacitarán. En las intervenciones que he tenido (desde los diferentes niveles de actuación) he contado con los recursos indispensables para efectuar de manera adecuada dicha función, especialmente cuando he fungido como facilitador, pues de no contar con los recursos necesario se dejaría de revisar una parte muy importante dentro de los procesos formativos.

En esta parte también es importante que se describan los medios didácticos, su función y utilización de los mismos en el proceso de capacitación, la variedad de procedimientos y su adecuada implementación, ya que no saber qué existe, cómo se utilizan y cuándo emplearlos podría ser contra productivo dentro de los procesos educativos.

²² En la Administración Local de Profesionalización de Oriente del D. F., se cuenta con cuatro aulas, con capacidad entre 20 y 30 participantes comodamente sentados, cada una de ellas cuenta con su propio pizarrón, televisor y equipo de video-reproducción, dos de ellas además poseen equipo de recepción satelital, una con equipo de cómputo propio, destinado para interactuar en videoconferencias transmitidas en tiempo real. La tecnología educativa ha invadido los espacios de capacitación de muy diversas formas: desde los procesos fuertemente sistematizados a partir de la teoría de los sistemas y el propio Modelo Sistemico de Capacitación (antes mencionado) hasta contar con recursos informáticos adecuados a los avances de la tecnología que pueden ser empleados en la educación y concretamente dentro de los espacios de capacitación.

Se trata además, el diseño del material tanto educativo como didáctico y/o medios audiovisuales, los pasos recomendables para su elaboración, los diferentes criterios sugeridos para su elección y recomendaciones para su diseño.

Un factor que se requiere en menor medida (para la formación de instructores internos) lo referente a los **recursos financieros**, pues en él se señalan las consideraciones indispensables para aplicar el presupuesto en las tareas específicas de capacitación, tomando en cuenta las políticas, procedimientos, mecánica de ejecución y calendarización, es considerado en menor medida puesto que la idea es que la formación para los instructores se realice con personal capacitado para dicha actividad y que forme parte del personal ya existente dentro de la organización; la importancia radica en los casos en que se requiere traslado de alguna de las partes (ya sea el instructor o los participantes) a una sede diferente a su localidad, cuando menos en la asignación de viáticos y pasajes o en los casos que el personal reciba algún tipo de instrucción y/o actualización externa; en casos extraordinarios se considera la inversión en papelería para el propio evento, pero ello no es común pues generalmente se asigna de los recursos que normalmente se destinan al abastecimiento cotidiano para el funcionamiento de las áreas de capacitación. Particularmente he colaborado en la tramitación y comprobación de viáticos y pasajes para dicha finalidad y he sido partícipe del ejercicio presupuestal que para tal efecto se destina, aunque ello fue desde las funciones de carácter administrativas, es un aspecto profesional que desarrollé en su momento, hoy me encuentro ajeno a esa función.

En síntesis los elementos a considerar para lograr que los objetivos se cubran, deben poseer los siguientes aspectos: honorarios y formación de personal interno, gastos de operación, servicios a contratar, inversión, materiales didácticos, viáticos y gastos diversos.

Otros apoyos.- Se refieren a los aspectos logísticos que deben considerarse en la organización de un evento de capacitación y que facilitan el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje. Este componente se divide en apoyos internos, que se refieren a los servicios de reproducción, diseño y dibujo, refrigerios, suministro de papelería, difusión de eventos y de mantenimiento; y en apoyos externos que consisten en la contratación de instructores externos o de agencias de capacitación.

En este punto se establecen algunos parámetros, que se deben considerar en la selección y en la determinación de los costos para la contratación de estos servicios, ya que incluye también, la asistencia prestada por hoteles, imprentas, seguridad y protección. Otros apoyos externos, son los gestionados fuera del presupuesto, por ejemplo: las becas, pasantías, donativos e intercambios, entre otros.

Impartición de eventos para la formación de instructores

Uno de los momentos de mayor impacto es el contacto con grupos reales, en procesos formales de capacitación y/o formación de personal, en realidad es una de las funciones que más posibilita el desarrollo del pedagogo dentro de ambientes educativos, el manejo y aplicación de conceptos y metodologías didácticas; así como, la posibilidad de demostrar que la función educativa es de utilidad práctica e intelectual dentro de las organizaciones, el manejo de grupo, comunicación, procedimientos educativos otros factores que el pedagogo debe poseer, se presentan directamente en la aplicación vivencial del papel del pedagogo en los procesos de instrucción.

Es por ello que dentro de las áreas de capacitación en el SAT se cuenta con personal que reúne la formación académica relacionada con la pedagogía, el perfil posibilita que dentro de las funciones desarrolladas dentro de la institución se encuentre la posibilidad de fungir como instructor y muy frecuentemente realiza dicha función, he de mencionar que no sólo el pedagogo puede actuar como instructor dentro del SAT, la experiencia dice que existe personal con formación académica diferente a ella y obtiene excelentes resultados, pero si bien es cierto que no posee la formación académica, generalmente cuentan con habilidades didácticas (para dar resultados exitosos), es decir posee habilidad para el manejo de grupo, dominio técnico, manejo didáctico, etc.

En lo particular desde mi incorporación con el Servicio de Administración Tributaria (y antes) he tenido la oportunidad de colaborar para el cumplimiento de los objetivos institucionales con la función de instructor.

El primer contacto con un grupo real se presentó en octubre de 1999, aun siendo prestador de servicio social; el evento que en aquella ocasión impartí se denominó "Relaciones Humanas" formaba parte un programa de desarrollo integral del personal de la Administración General de Aduanas, el grupo constaba de 30 participantes, con diferentes niveles jerárquicos y funcionales, que iban desde jefes de departamento, hasta personal operativo con muy diversas funciones.

Para ello se contaba con el material didáctico completo, correcto y adecuado a las necesidades de los participantes; los contenidos educativos se describían de manera congruente, ordenada y secuencial, para el desarrollo de dos temas diseñó una presentación en medios computacionales y fue ejecutada mediante proyector de cañón.

Los resultados de dicho evento demostraron un nivel promedio entre el desarrollo mi desempeño y el que lograban los instructores que regularmente trabajaban ese tipo de eventos²³.

Posterior al primer evento apoyé a la misma Unidad Administrativa para la que prestaba mis servicios con otro evento, de características análogas al primero, obteniendo para ello mejores resultados, para estas primeras prácticas frente a grupo en la que actué internamente como instructor, obtuve resultados estándar, pero de cómo instructor de manera improvisada, muy a pesar de ello no tuve grandes carencias; claro que al pasar el tiempo de estancia en el aula, y con los primeros momentos en los que adquirí carácter formal como instructor, la práctica de dicha actividad ha ido cambiando en todos los aspectos.

Mi labor como empleado dentro del SAT comenzó con la Administración de Capacitación en Materia Jurídica de Ingresos (hoy extinta en la práctica, no así en la normatividad)²⁴ desde noviembre de 1999, sabedores de mi formación académica y sólo un mes después me integre a un curso de capacitación (como participante) denominado "formación de instructores" dicho evento constó de las siguientes características; duración 30 horas.

²³ Por cuestiones administrativas relacionadas con el archivo de información no se cuenta con información impresa o de ningún otro medio para comprobar documentalmente los resultados de los primeros eventos en los que colabore como instructor; lo mismo sucede en los casos que he participado fuera de la sede local en la que hoy laboro.

²⁴ Con el cambio de Administración Presidencial, las Administraciones de Capacitación se desconcentraron, reubicando al personal que en ellas laboraba dentro de las Administraciones Locales del área metropolitana, ello ocurrió en la práctica

contenidos netamente educativos, desarrollo teórico - práctico, condiciones ideales para el desarrollo del mismo; es decir, aula cómoda, espaciosa, ventilada, iluminación adecuada y servicio de cafetería suficiente para los espacios de receso que la instructora (Lic. En Pedagogía) tenía planeados; el desarrollo se efectuó con apego a la guía didáctica que para tal efecto se estableció.

La evaluación del evento se consideró a partir de tres momentos, un ejercicio escrito, en el que se manejaban los principales conceptos a nivel teórico, la participación a lo largo del proceso formativo y con mayor peso dentro de la calificación final el desarrollo dentro de un momento planeado de exposición.

Para el año 2000 en materia de formación de instructores formé parte de un grupo a nivel metropolitano, al que cada uno de sus miembros se denominó "Formador de Formadores de Facilitadores del aprendizaje" para ello se contó con un programa formativo para este grupo que constó de 140 horas de capacitación en diversas estrategias; que van desde un MAE, hasta cursos directos impartidos tanto por personal del SAT como por instituciones de capacitación externas. Una vez conformado el equipo²⁵ se comenzó con el proceso para impartir eventos de capacitación en materia de formación de formador de facilitadores del aprendizaje, para lo cual colaboré en la elaboración del manual correspondiente a los participantes, el propio del facilitador, guías didácticas, diseño e impresión de acetatos y demás recursos didácticos; con lo que se formó un Kit, básico para cada instructor.

La Administración General Jurídica de Ingresos fue la primera interesada en formar dentro de su personal a nivel nacional una plantilla de instructores, dada la reciente integración del grupo de instructores antes citado, se comenzó con la formación de 12 grupos, entre los que se considero a personal de todo el país (perteneciente a la AGJI) cada grupo constó de entre 25 y 30 participantes, por lo que en esa fase atendimos una población cercana a 360 participantes en la Ciudad de México, pero de todas las localidades del país; en lo particular trabajé con dos grupos fungiendo en uno de ellos como instructor responsable y en otro como instructor adjunto, como resultado de dicha actividad

²⁵ Es decir, el Reglamento Interior del SAT no ha sufrido modificaciones, por ello no se ha mencionado dentro del apartado egaj, pues no existe soporte que ampare dicha situación.

²⁶ El grupo se conformaba por 15 empleados de las Administraciones Locales tanto del área metropolitana como de las áreas centrales de capacitación

recibimos una felicitación extensa²⁶ de manera formal por el desarrollo del proceso de manera integral; las dificultades presentadas fueron muy pocas, las instalaciones contaban con lo necesario para que el trabajo fluyera de manera adecuada.

Los resultados fueron muy importantes en materia de distribución nacional, pues con los facilitadores formados se integró el primer banco de instructores formalmente registrado a nivel nacional, desgraciadamente gran parte de los instructores formados no continuo con el proceso de desdoblamiento²⁷ en sus localidades, como se tenía planeado originalmente; para este evento formativo, las herramientas con las que contaba eran mucho mayores, la práctica había colaborado en mucho para que los resultados antes mencionados se fueran presentando en las intervenciones que tenía, definitivamente el hecho de conocer las particularidades del proceso de instrucción, tal y como se maneja técnicamente dentro del SAT marca una diferencia para el logro de resultado que se reflejan en la presencia del facilitador.

En el ejercicio correspondiente a 2001 y como consecuencia de los cambios organizacionales de la Administración Pública Federal, obligaron a las áreas de capacitación a reorganizarse; de tal suerte que a partir del día 16 de mayo, las Administraciones de Capacitación Centrales se desintegran, con ello el personal adscrito a las mismas pasa a formar parte de las Coordinaciones Locales de Profesionalización dentro del área metropolitana, quedando sólo un sector de él, para atender la capacitación para áreas centrales; como resultado y consecuencia de ello, desde la citada fecha pasé a formar parte de la Coordinación Local de Profesionalización de Oriente del D. F., para la cual hasta el día de hoy presto mis servicios.

A partir de mi incorporación las acciones realizadas frente a grupo (como instructor en el año 2001) fueron y han sido interesantes y productivas, en términos de personal formado como facilitador del aprendizaje, pues impartí cuatro eventos de esa naturaleza, irónicamente todos fuera de la localidad donde laboro, se solicitó el apoyo directamente de mi persona en las localidades que más delante se detallan.

²⁶ Digo recibimos, porque en ese momento colaboramos dos instructores por grupo (los acreedores de la felicitación) a pesar de ser los más jóvenes dentro del equipo citado con anteriormente, ambos somos pedagogos.

²⁷ Desdoblamiento, es el proceso de reproducir los contenidos obtenidos en un proceso formativo, con un grupo diferente, en un momento diferente

Los primeros dos cursos fueron impartidos a personal de áreas centrales, en junio de dicho año, en ambos se contó con la participación de diversas Administraciones a nivel central, fungiendo administrativamente en uno de ellos como instructor adjunto y en otro como instructor responsable, compartiendo la práctica con un pedagogo que forma parte del multicitado grupo de facilitadores.

El primer grupo estaba integrado básicamente por personal de la Administración General de Aduanas, experto en alguna de las áreas que componen dicha administración, pero sin formación pedagógica previa.

El segundo grupo, correspondió en su gran mayoría a personal de la Administración General de Recaudación, con características similares a las del primer grupo del año 2001; es decir, poseen conocimientos técnicos en materia fiscal, pero carecían de formación pedagógica.

El tercer grupo pertenece a la Administración Local de Torreón, Coah; sede del evento, el grupo se integró por 20 participantes de todas las áreas que comprenden la localidad, desde Auditoría Fiscal Federal, Recaudación, Jurídica, Innovación y Calidad y por supuesto Capacitación.

La participación de personal dentro de su propia localidad con instructores de otra parte, (área central) es un proceso que marca diferencia en los eventos impartidos con anterioridad, donde ya sea que ellos se trasladen a la localidad del instructor o que ambas partes se trasladen a un lugar diferente al de la residencia personal, al estar con los compañeros frecuentes de trabajo, la disposición al aprendizaje y realización de ejercicios, manejo de tiempos, espacios, recursos, en este evento fungí como instructor responsable del proceso.

El cuarto evento de esta naturaleza impartido en el mes de septiembre de 2001 fue en la Administración Local del Sur del D. F., contando con la participación de 18 compañeros de dicha localidad, distribuidos por las diferentes administraciones que la componen, incluido personal del área de capacitación.

Para el año 2002, en la Administración Local de Oriente del D. F. no se programó ninguna acción dentro de los programas para local de oriente del D. F., mas no por ello permaneci ajeno a la formación de instructores, dado que apoye con la instrucción en la Administración Local del Sur, formando un grupo de 16 participantes de diferentes Unidades Administrativas (Auditoria Fiscal, Recaudación, Jurídica, Asistencia al Contribuyente y de la Coordinación Local de Profesionalización).

A pesar de que en apariencia los procesos relacionados con la formación de instructores en número pueden ser escasos, (seis) el trabajo ha sido fuertemente formativo y de directa relación con los conocimientos que debe poseer el pedagogo para la realización de dicha función, aunque hasta el momento no se han tocado las temáticas que se revisan dentro de los programas formativos, serán abordados más adelante para explicar la relación existente entre ellos, el instructor y la formación académica del pedagogo.

Los elementos teóricos que comprenden el proceso formativo en todos los casos en que he participado, se integran por las temáticas que a continuación se mencionarán de manera descriptiva, dada la relación de los contenidos educativos con la formación académica del pedagogo, como especialista de la educación y como consecuencia de la capacitación.

Uno de los momentos más importantes dentro del proceso es el primer contacto con el grupo, en él, el instructor logra o no la aceptación y puede generar impacto positivo o negativo en el grupo, a ello se le ha denominado Formación de la Comunidad del Aprendizaje, esta parte del proceso es crucial para el desarrollo del mismo y consta de algunos pasos no secuenciales pero de importancia para el adecuado establecimiento de las relaciones grupales.

Es indispensable la presentación del facilitador y los participantes, para saber quiénes son las personas que interactúan en el proceso enseñanza – aprendizaje. Presentación del evento y objetivo general; pues con ello se identifican las características del evento, su desarrollo y las metas del proceso formativo. Detección de expectativas, ya que se debe centrar a los participantes entre lo que esperan del evento y el objetivo del mismo. Presentación del método de trabajo, ya que es importante el conocimiento de los procedimientos para el desarrollo del evento, tanto para los participantes como para el

facilitador. Integración grupal, aquí se pretende la formación de un ambiente propicio para el aprendizaje basado en la confianza mutua entre ambas partes. Designación de cargas de trabajo, en este momento se plantean las áreas de responsabilidad tanto del facilitador, como de los participantes, en su caso. Contrato grupal; es de mucha utilidad plantear las reglas del juego, en las que se desenvolverán los participantes y el facilitador; presentación del contenido temático, se enuncian los temas y la profundidad con la que serán tratados para el desarrollo del evento. Mecánica de evaluación de los participantes, es de importancia dar a conocer a los participantes la forma en que serán evaluados desde el inicio del proceso.

Si el inicio de los eventos formativos cumple con estas características, la dinámica grupal puede ser más adecuada para el desarrollo de la capacitación; para el caso concreto de los facilitadores del aprendizaje, es indispensable que aprendan y apliquen este elemento para establecer las mejores condiciones para los procesos de enseñanza - aprendizaje.

Como pedagogo comprendo la importancia e incido frecuentemente en que cada grupo que se enfrente a procesos formativos en materia de formación de instructores y/o facilitadores del aprendizaje en la necesidad de identificar y en su momento aplicar las consideraciones antes mencionadas.

Otra de las temáticas que se han abordado en los procesos de formación de facilitadores en las he participado es, la referente a la comunicación, pues todo instructor debe forzosamente tener un manejo adecuado de los procesos comunicativos, tanto en orden verbal como escrito, pero además de ellos y dada la función es de suma importancia que tenga un adecuado manejo de la comunicación no verbal, haciendo énfasis en la expresión corporal; es decir, debe existir congruencia entre lo que se dice, escribe y hace o refleja, dado que tanto en la comunicación como en los procesos de enseñanza aprendizaje existe la transmisión de conocimientos, habilidades y actitudes; por ello, si el comportamiento del facilitador es de aparente apatía, lo que el participante recibirá como carga informativa será ello.

Como tema directamente relacionado con la función educativa son revisados los principales elementos dentro de la planeación didáctica, donde además de comprender la amplitud del concepto e importancia de la misma, se plantea la actividad de los elementos

que en ella intervienen, siendo de suma importancia la identificación de los tres (facilitador del aprendizaje, participante y contenidos) así como, las etapas que en ella intervienen, destacando los principales aspectos que tienen que ser considerados para una adecuada planeación dentro del proceso de enseñanza - aprendizaje, tales como: la formulación de objetivos y su importancia, selección de contenidos, procedimientos, técnicas y recursos didácticos; así como la elaboración de guías didácticas aplicación de ellas y la identificación de los procesos y modalidades de evaluación; todo ello con base en el modelo didáctico de la tecnología educativa, que propone la sistematización formal de los procesos educativos; mencionando además que la planeación se realiza por medio de cartas descriptivas, también denominadas guías didácticas.

La importancia de mantenerse actualizado dentro del ámbito educativo y las corrientes que en ese orden de ideas se genera a lo largo del mundo, obliga al personal en proceso formativo a conocer el tema que se revisa dentro del cuarto tema, en él se plantean los principios del aprendizaje acelerado y sus principales exponentes y modelos teóricos, realizando el análisis de algunas técnicas que se adecuan a la capacitación en materia de aprendizaje acelerado, como puede ser el sistema ADA²⁸ basada en los principios de la inteligencia emocional, donde la intervención de los participantes es fundamental para la comprensión real de los contenidos educativos, pues se ejercita, analiza y adapta cada tema revisado a situaciones de la realidad laboral del participante, la contraparte que corresponde al facilitador establece que "la formación del mismo debe abarcar los siguientes planos: conceptual, reflexivo y práctico"²⁹

Una temática adicional que es abordada dentro del evento corresponde a la revisión técnica de las modalidades en las que un facilitador del aprendizaje puede colaborar, dependiendo de la estrategia de que se trate, pues ser instructor no es la única posibilidad de interactuar como facilitador del aprendizaje (cuando menos dentro del SAT). Las estrategias y su conceptualización particular dentro del SAT se describirán con mayor detalle en el anexo 1. baste con mencionar que las son modalidades en las que se presenta pueden ser, instructor, tutor, consultor técnico, coordinador remoto y agente de entrenamiento además de la incursión en algunos casos dentro de la modalidad de instructor a cuadro.

²⁸ ADA: Actividad, Discusión y Aplicación
²⁹ Ibem Díaz Barriga, pag. 5.

Por último es indispensable que los participantes incursionen dentro de su proceso formativo en acciones reales que les acerquen a la práctica de la función de facilitador del aprendizaje; por ello, dentro del curso los participantes actúan como instructores, exponiendo una temática que dominen técnicamente y una que desconozcan en su totalidad, revisando su actuación y desarrollo, además de verificar la aplicación de los conceptos a la realidad práctica, es decir, el manejo de la formación de la comunidad del aprendizaje, la aplicación de la comunicación verbal, escrita y corporal, la planeación didáctica, desde la redacción de objetivos y elaboración de la guía didáctica, hasta el apego al cumplimiento de la misma, es importante la adecuación de técnicas didácticas y el uso de medios y recursos didácticos apropiados a la temática que ha de abordar.

Todo es importante, dado que los detalles mínimos pueden entorpecer o incidir de manera positiva dentro del proceso de enseñanza - aprendizaje, claro que es importante que quien actúe como facilitador del aprendizaje (en cualquiera de sus modalidades) tenga un manejo adecuado de los conocimientos técnicos que pretende difundir cuando se presenta como tal, pero no es lo único, la integración de elementos apoya a que los aprendizajes sean retenidos de mejor manera, sería muy favorable pensar que ahora aprendemos con todo el cerebro, podemos oler la física, degustar la matemática, tocar la lógica, ver la música, oír la historia e intuir lo que deseamos saber³⁰.

La experiencia dice que un proceso que se efectúa de manera secuencial y progresiva, apegado a los elementos que técnicamente corresponden a los momentos formativos logra un mayor impacto en los participantes y pueden incorporarse de manera ágil a la función de facilitador del aprendizaje, en la modalidad que sea de su especialidad.

Evaluación y seguimiento para las acciones formativas

A pesar de comprender la importancia que reviste el contar con un banco de instructores disponible para solventar las necesidades inmediatas de formación del personal que comprende las propias unidades locales y de formar frecuentemente facilitadores del

³⁰ Zambrano Jasmin, Superaprendizaje, pag19.

aprendizaje en diversas modalidades, la evaluación realizada dentro del SAT, relacionada con el seguimiento de los procesos no se da de manera formal.

La evaluación se realiza en cuatro momentos, como se describen a continuación:

El primero se refiere a la supervisión didáctica, que en esencia debe ser realizada por personal que posea los conocimientos teórico metodológicos relacionados con los procesos de capacitación para cada una de las estrategias que para tal efecto se tienen destinadas, pero carece (por lo regular) del conocimiento técnico, que dificulta el verificar la veracidad de la información que se esté compartiendo, de cualquier forma es de suma importancia rescatar la percepción del especialista en capacitación pues a partir de ello se puede realizar una toma de decisiones adecuada, con lo que se valora la función del instructor dentro del aula.

Un segundo momento tiene que ver con los resultados de la medición de reacción, instrumento que los participantes requisitan y entre otros aspectos realiza una opinión del facilitador que coordina las actividades educativas, dicha evaluación simplemente de apreciación particular sobre todos los aspectos integrantes del evento formativo; es decir, la organización, el contenido, reforzadores, oportunidad, habilidades del instructor, calidad de los materiales y servicios recibidos, duración, horario y utilidad; éste instrumento tiene validez relativa pues los resultados dependen de la percepción de los participantes, ellos son una fuente de información importante pero por lo regular carecen de soporte teórico sobre las habilidades que debe poseer un facilitador del aprendizaje.

El tercer momento tiene que ver con la actualización del banco de instructores y las aportaciones que formalmente pueden realizar para apoyar a las áreas operativas con procesos formales de capacitación; la actualización es fácil, el apoyo es complicado, es difícil poder dar seguimiento a las actividades de los facilitadores del aprendizaje formados, cuando no actúan como tales; dado que, la gran mayoría no apoya las funciones que su formación les posibilita; ello es preocupante, pero será comentado en el próximo capítulo.

La última instancia en la que se puede evaluar las acciones relacionadas con la formación de facilitadores del aprendizaje, es la real mejoría dentro de las áreas de trabajo, donde

verdaderamente se distribuyan de manera adecuada las cargas de trabajo, se facilite la tarea, se disminuyan los errores o mejoren las relaciones del personal, es decir que se cumpla la finalidad de la capacitación, en los tres niveles, conocimientos, actitudes y habilidades, e incluso valores; ello se denomina evaluación del impacto, una labor titánica, que no se ha realizado dentro de esta institución y que será comentada más adelante.

Actividades educativas realizadas por el pedagogo

Adicionalmente a los esfuerzos realizados en materia de formación de facilitadores del aprendizaje y de manera simultánea, he realizado una serie de actividades en materia de capacitación, que tienen relación directa con los procesos educativos, por lo tanto con mi formación académica; los cuales serán mencionados de manera genérica y enunciativa para ejemplificar el campo de acción en que el pedagogo puede incursionar como parte de su quehacer profesional.

Las actividades que se realizan dentro del área de capacitación pueden dividirse en cuatro grandes bloques a saber, normativos, administrativos, presupuestales y didácticos cuyas características principales serán descritas a continuación, haciendo hincapié en que las más realizadas son las referentes a cuestiones administrativas:

En orden normativo mis aportaciones han sido relacionadas con el la revisión teórica y validación técnica de algunos boletines que establecen parte de la norma interna de los centros de capacitación, entre ellos los referentes a la evaluación de acciones de capacitación, medios y apoyos para la capacitación, integración de expedientes.

Las actividades administrativas se realiza la mayor parte de las actividades cotidianas, entre las que destacan por su importancia la integración de expedientes, difusión de eventos de capacitación (por diversos medios), registro de acciones formativas dentro del sistema genesis, actualización del módulo de escolaridad del personal que coordino, registro y control de asistencia y calificaciones de los participantes, apoyo logístico, entre otras.

En lo concerniente a los aspectos presupuestales he colaborado en la tramitación de viáticos y pasajes del personal que acude a eventos de capacitación a sedes diferentes a las de su origen, cotización y contratación de instructores y servicios externos.

En relación con las acciones didácticas he colaborado en la planeación, organización, seguimiento de eventos y acciones de capacitación, tanto dentro de la local como fuera de ella, he realizado supervisiones didácticas, elaboración de materiales educativos, asesoría para el adecuado empleo de medios y recursos didácticos, he elaborado materiales educativos de apoyo para los facilitadores del aprendizaje que lo requieren; así mismo, he elaborado evaluaciones diagnósticas, formativas y finales, así como, elaboración de reactivos depara la elaboración de materiales educativos.

Estas actividades ocupan la totalidad de funciones y facultades requeridas por y para el puesto que actualmente desempeño dentro del SAT, y las he desarrollado de manera adecuada y oportuna, dentro de los tiempos y cumpliendo con los procedimientos y normatividad establecida para tal efecto.

Resumen Capitulo IV

Es más que necesario indispensable formar internamente instructores dentro de las organizaciones, ya que se obtienen beneficios en el corto, mediano y largo plazo, personales e institucionales entre los que se encuentra la equitativa repartición de las cargas de trabajo, la posibilidad de generar mayores niveles de productividad, además de aprovechar las cualidades del personal que se encuentra dispuesto a apoyar con esa función, acercamiento a la profesionalización del personal, adecuado empleo de la experiencia del personal, ahorro de recursos económicos y adecuación al manejo interno de los procedimientos de trabajo, en la difusión de dicha información he colaborado de manera permanente, desde mi incorporación al SAT:

He apoyado en la DNC y su consecuencia, la estructuración de los planes anuales de capacitación, dentro de los que se ha pretendido formar y/o actualizar a sectores determinados del personal como facilitadores del aprendizaje; para lo cual, en el 2000 se integró a nivel nacional un programa que abarcó a personal de todas las administraciones locales jurídicas concentrados en la ciudad de México como sede, organizando para ello 12 grupos tanto de participantes como de instructores; en el 2001, para el programa de este año se consideraron dos grupos, a nivel local considerando a personal de todas las administraciones existentes en ella; dentro del 2002 no se incluyó evento alguno dentro del programa anual correspondiente a la local de oriente del D. F. pero a nivel nacional se retomo la idea, por lo que antes de finalizar el año, se formó a formadores de facilitadores del aprendizaje de todas las administraciones locales con la consigna de impartir eventos de esa naturaleza en sus localidades de origen, por lo que desde el inicio del año 2003 se comenzo con la impartición del curso, denominado Formación de Facilitadores del aprendizaje en la Modalidad de instructor, en marzo se impartió uno más, denominado Formación de Facilitadores del aprendizaje en la Modalidad de coordinador remoto, por lo que la importancia de esas acciones salta a la vista dado que se realizan de manera periodica.

Lo anterior ha tenido que ser producto del proceso formativo pero del constante esfuerzo del personal que laboramos en las áreas de profesionalización, ya que frecuentemente insistimos en ello.

La coordinación entre los recursos humanos de las distintas unidades administrativas que intervienen en todo el proceso de formación de facilitadores del aprendizaje, al apoyo con los recursos materiales necesarios para que los eventos se desarrollen en condiciones óptimas y la posibilidad de la administración de los recursos financieros en los casos que se ha requerido, ha sido un proceso complicado pero realizado con agrado por la importancia que reviste la correcta integración de todos los elementos que intervienen en el proceso.

Con relación a los eventos impartidos en materia de formación de facilitadores del aprendizaje son de la siguiente manera:

Primeramente vale la pena mencionar que he sido formado como instructor, facilitador del aprendizaje, facilitador en la técnica de aprendizaje acelerado, formador de formadores de facilitadores del aprendizaje; además de facilitador del aprendizaje en la modalidad de Coordinador Remoto, ello desde 1999 hasta este año 2003.

He impartido eventos como instructor responsable tanto como adjunto; en el año 2000 dos grupos de participantes pertenecientes a las administraciones locales jurídicas de todo el país, cuatro cursos fueron impartidos en el 2001, ellos fuera de la localidad donde trabajo, dos en área central, uno en la local de Torreón, Coah. Y uno más en la Local Sur del D. F. y en el 2002 apoyé en la impartición de un evento para la administración local del sur del D. F.; con lo que suman 8 eventos, 280 horas curso y 160 participantes formados.

Capítulo V Conclusiones y alternativas

Alternativas

La formación de facilitadores del aprendizaje dentro del SAT ha sido una de las experiencias profesionales más formativas a las que me he enfrentado como pedagogo, la posibilidad de desarrollar algunas habilidades educativas referentes a mi formación académica de forma real y constante, el tener contacto con grupos de profesionistas de diversas disciplinas, con niveles jerárquicos superiores o con amplia experiencia en las actividades que cotidianamente realizan, es un factor que ha colaborado a incrementar el gusto por mi profesión.

A pesar de que la función no ha sido fácil; es más, se ha presentado como una actividad con muchos problemas en todas las fases que para ello se requieren, es gratificante poder demostrar con resultados que el proceso cumple con la intención de las áreas de capacitación, distribuir el conocimiento, aminorar la dificultad de la tarea y/o evitar errores tanto en los procesos como en la aplicación de la normatividad relativa a las funciones sustanciales del SAT.

Con participación profesional he apoyado de manera constante en la formación de instructores, cuando menos en tres momentos; el primero de ellos referente a la planeación (que la teoría de los sistemas denomina entrada) verificando todos los momentos previos al proceso formativo (denominado proceso), en el que también he colaborado para incrementar y eficientar, el banco de instructores activos dentro del SAT, con lo que se cuenta precisamente con personal formado para apoyar en los servicios de capacitación que en el SAT tenemos y distribuimos (también llamado salida y producto).

De la misma manera que se realiza la relación del proceso formativo en términos generales se hace lo propio para cada una de las fases que lo componen, por ejemplo para lo relacionado a la planeación, el momento de entrada comienza con la búsqueda de información para estructurar la metodología de formación, los contenidos educativos, los facilitadores y/o estrategias que para tal efecto sean apropiadas, durante el momento del proceso se estructuran los materiales educativos (que pueden ser manuales tanto para el facilitador como para los participantes, las guías didácticas y materiales de apoyo, entre

otros), se considera la DNC y la incorporación de los eventos conducentes para la formación de facilitadores del aprendizaje dentro de los planes y programas de capacitación (que bien pueden ser por Unidad Administrativa, por Administración Local, sectorizados por región, centrales y/o nacionales). Falta realizar la selección de candidatos a ser formados como facilitadores del aprendizaje (en cualquiera de sus modalidades) cuando ello se tiene de manera concreta; es decir, se cuenta con un programa estructurado, donde se contemplen acciones reales de formación de facilitadores del aprendizaje, posibles participantes, materiales educativos y otros apoyos que para tal efecto se requieren, el proceso deja su lugar a la fase de salida contando para ello con productos educativos reales.

En el momento formativo, se considera al participante (con los conocimientos, experiencias y habilidades) al momento de comenzar la formación como el momento de entrada, que se convierte en proceso desde que tiene contacto con la actividad propia de las acciones de capacitación que para tal efecto se hayan diseñado, encaminando los esfuerzos para que sean aprovechadas al máximo las herramientas que dentro del evento se realicen para obtener facilitadores con intención de apoyar las acciones formativas de otros sectores del recurso humano dentro del SAT.

Si bien es cierto que muy pocas cosas pueden ser nuevas para la función relacionada con la formación de facilitadores del aprendizaje dentro del SAT, (por diversas razones, entre las que destacan los muchos intentos que históricamente se han implementado) también lo es que los procedimientos pueden ser aplicados de manera diferente en todos los momentos y con todos los agentes del proceso.

En lo que se refiere a la institución, ella desde la forma de entender la necesidad e importancia de contar con cuerpos especializados para la función de facilitador del aprendizaje, conceptualizar de manera formal programas en los que además de lograr acciones formativas, se considere al personal capacitado para la función y que apoye de manera real en acciones de capacitación beneficiando y apoyando (adicionalmente a sus funciones) al logro de los objetivos institucionales.

Los apoyos que al personal comprometido con la institución y con verdadero apego a las acciones formativas del recurso humano del SAT se pueden efectuar y que considero

podrían dar un mayor impacto en aquellos que son expertos en alguna función, se pueden dividir en los rubros concernientes a las áreas de capacitación; es decir:

Normativos: Considerando tres agentes, Áreas de capacitación, facilitadores del aprendizaje, participantes.

A las Coordinaciones Locales de Profesionalización se les debería exigir un número mínimo de acciones relacionadas con la formación de facilitadores del aprendizaje en diversas estrategias de manera proporcional al número de empleados de cada administración local; de ello, se debería notificar a los responsables de cada administración en sus diferentes niveles para que desde el Administrador General, hasta los jefes de departamento comprendan la importancia, necesidad y utilidad de dichos procesos para que con ello autoricen a su personal (e incluso ellos mismos se formen) para que acceda a los procesos formativos.

En lo concerniente a los facilitadores del aprendizaje se les podrán normar las funciones que ello implica, haciendo hincapié en que lo sustancial de la estancia dentro del SAT es su quehacer contractual, pero enfatizando el compromiso adquirido con la función de facilitador del aprendizaje; haciendo referencia normativa de las ventajas que se desprenden del apoyo a la capacitación, sin dejar de exigir niveles de eficiencia dentro de las actividades formativas de apoyo a las que se enfrenten.

Los participantes deben identificar plenamente; tanto los beneficios como los compromisos adquiridos con la función, al concluir los procesos formativos.

Considero que en todo momento se deberán establecer normas claras que especifiquen el campo de actuación de las diferentes instancias participantes en el proceso y acciones formativas; pues una regla clara sin posibilidad de interpretación regula las relaciones entre las partes conducentes.

Administrativos: en función de algún tipo de tabulador que considere puntaje por horas capacitación, personal capacitado, rendimiento objetivo, impacto de las acciones formativas, entre otras consideraciones, puede normarse un periodo extraordinario de vacaciones por apoyos a la capacitación; la posibilidad de acceder a mejores niveles dentro del escalafón por apoyos adicionales a las funciones, reconocimientos por escrito o

dentro de las páginas de la INTRASAT en función del buen desempeño o haciendo referencia a la experiencia.

Didácticos: Todo tipo de apoyo para formación y actualización tanto técnica sustantiva, como pedagógica, sería un factor adicional a las fortalezas que el personal formado posea y adquiriera para hacer uso de ellas en procesos formativos, vínculos con universidades e institutos que apoyen con becas y/o descuentos preferenciales al personal que apoye dicha función, apoyo para adquisición de material didáctico y bibliográfico (aunque para ello se requiere hablar del aspecto presupuestal, la finalidad es en esencia didáctica) pasantías, intercambios didácticos y/o formativos con otras instituciones de gobierno o privados, programas formativos por medio de la UVTCE, certificación institucional para la función.

Presupuestales: Por su puesto que algunas de las alternativas planteadas con anterioridad consideran recursos económicos; comprendo que ello no es sencillo, pero creo fuertemente, que los resultados que se desprenden de contar con personal capacitado para apoyar internamente, pueden ser percibidos a corto plazo; por ello, las inversiones en materiales didácticos, tecnología educativa (entendida como insumos tecnológicos) mejores condiciones salariales y/o estímulos económicos adicionales al personal que apoye las acciones de capacitación.

Los empleados del SAT contamos con muchas cualidades, una de las principales es que poseemos trabajo (generalmente estable), somos mexicanos y con ello poseemos gran nivel del sentido del humor, un aspecto poco explorado dentro de la capacitación formal, apropiado en los principios de la inteligencia emocional, pero ajeno a los procesos de formación institucional; la gran capacidad de inventiva y adaptación de los recursos existentes, el aprovechamiento al máximo de los recursos y la oportunidad de poder cambiar algunos aspectos personales que pueden favorecer tanto a la individualidad, como institución con una visión a gran escala mejorar algo de la sociedad.

Los facilitadores del aprendizaje pueden presentarse como verdaderos agentes cambio dentro de las organizaciones, si nuestros esfuerzos son adecuadamente enfocados, los resultados y la satisfacción laboral podrá reflejarse en el mediano plazo, es cuestión de voluntad, interés y realmente creer que puede ser útil.

Conclusiones

En todo momento mi formación académica como pedagogo, se manifiesta en las actividades educativas que se realizan dentro de las áreas de capacitación en las que he participado, el manejo de conceptos relacionados con la educación en sus diversas modalidades, la facilidad para adaptar, adecuar y/o crear alternativas de apoyo en espacios reales de capacitación es en gran medida responsabilidad de la formación académica.

El hecho de poder comprender las diversas formas en las que el ser humano tiene la capacidad de aprender, además del conocimiento sobre la implementación de medios didácticos dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, ha facilitado de manera notable mi incorporación en el espacio real de capacitación dentro del Servicio de Administración Tributaria, en actividades diversas en materia educativa.

Uno de los momentos en que se manifiestan más fuertemente las implicaciones pedagógicas es el referente a la función de instructor, que he desempeñado incluso desde antes de incorporarme como empleado formal dentro del SAT, dicha función me ha enseñado muchas cosas sobre el quehacer educativo en el ámbito laboral, pues representa un fuerte compromiso en diversos niveles, primero institucional, pues el SAT se expone a tener instructores que desmeriten la credibilidad institucional; segundo, de manera académica al ser egresado de la UNAM, el reflejo que de ella se tenga es responsabilidad de su gente, hacer un trabajo poco digno, dejaría mucho que decir y por último de manera personal, la función requiere de un fuerte compromiso, al estar frente a un grupo de personas que pueden tener un gran conocimiento sobre tópicos de orden técnico, legal y/o procedimental, que en la mayoría de las ocasiones han sido adultos de muy diversos niveles académicos (generalmente mayores que yo), le exige a uno como instructor estar siempre actualizado en todo lo que le concierne, para hacer del trabajo una labor digna.

Pero el mayor de los retos a los que me he enfrentado, es al de formar facilitadores del aprendizaje, porque además de que es un aspecto técnico - pedagógico lo que se maneja como información, se requiere compartir información en materia de procedimientos para

que el personal realice la función posteriormente, es decir ellos tienen que fungir como instructores, un aspecto que no es fácil para todos los profesionistas.

Al finalizar la presente memoria me quedo más que satisfecho por varios factores, en primer lugar, el tener un trabajo estable y con el que tengo la posibilidad de realizar actividades que se relacionan de manera directa con mi formación académica, y gracias a ello realizar una memoria que a la par posibilite la titulación del grado académico.

En segundo lugar por que he aprendido muchas cosas que dentro de la universidad y en mi proyecto de vida profesional jamás imaginé realizar, como salir de la sede formal de trabajo para realizar actividades educativas con personal experto en alguna actividad profesional y compartir parte de mis conocimientos.

En tercer lugar porque he tenido la posibilidad de aplicar conocimientos que superen el plano teórico, apropiándose en los terrenos de la realidad práctica, haciendo lo que me gusta de manera técnicamente adecuada, aprendiendo frecuentemente nuevas formas de aplicar los conocimientos y adquiriendo algunos adicionales a los obtenidos académicamente.

Por si fuera poco he colaborado con una institución que forma parte de los órganos de gobierno nacionales; es decir, he trabajado para mi país y para su gente, si bien es cierto que podría parecer ilusorio, también lo es que forma parte de una realidad comprobable.

La tecnología educativa, ha apoyado en gran medida para que los procesos realizados de manera constante sean sistematizados y encaminados de manera coherente, además de poder contar con tecnología de punta para realizar los procesos de capacitación de personal, tanto presencialmente como a distancia, incidiendo en la importancia de que ello ocurra con el personal que trabajo frecuentemente.

La comunicación y sus herramientas han formado parte de los elementos estructurales del quehacer dentro del aula, tanto por sus componentes como, por las modalidades en que se puede apropiar, en procesos formales de capacitación; ello es, comunicación escrita, verbal, corporal.

La teoría de los sistemas y concretamente el MSC, (que posee el SAT) le dan estructura a todos los procesos, en especial al referente a la formación de instructores, que establece los requerimientos para que dicha labor se realice de manera apropiada a las necesidades de la propia institución.

Tres años y medio de servicio laboral, más de 50 cursos de capacitación en diversos niveles y modalidades, coordinar la capacitación de aprox. 250 personas, formar parte de un selecto grupo de "formadores de formadores de facilitadores del aprendizaje" a nivel nacional, incrementar los niveles de capacitación presencial y a distancia en las áreas que coordino, impulsar la función de instructor dentro del personal tanto del área de capacitación, como de la local y a nivel nacional, realizar la aplicación del DNC de manera anual, integrar y dar seguimiento a los programas anuales de profesionalización, elaborar y apoyar en la validación didáctica de materiales educativos; Son las principales funciones que he desarrollado y por las cuales me alegro de haber elegido la profesión que hoy desempeño.

Falta mucho por hacer, incursionar en otros campos del saber educativo y de la práctica profesional del pedagogo, que espero la vida me dé la oportunidad de realizar y espero sean tan agradables como los relacionados con la práctica que hoy realizo.

Anexo 1

Estrategias de Capacitación

Dentro del discurso pedagógico se pueden encontrar diversas interpretaciones teóricas relacionadas con lo que se puede entender por estrategia de capacitación y/o educativa; para el caso particular del presente documento, basado en la concepción técnica dentro del SAT, se considera de la siguiente manera.

Una Estrategia de Capacitación es, un conjunto de procedimientos y actividades tendientes a facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, considerando las necesidades de capacitación, características del personal, tiempo disponible y naturaleza de la materia (ya sea de inducción o de desarrollo para el puesto), a fin de disminuir los errores en el desempeño laboral.

El INCAFI se ha propuesto ver a la capacitación del personal hacendario como un proceso o programa formativo permanente, conformado por una serie de actividades planeadas y sustentadas en la búsqueda del desarrollo integral del ser humano a través de la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales. Para esto las estrategias de capacitación se han desarrollado de tal manera que son flexibles y accesibles a todo el personal del SAT.

Su finalidad es fomentar el cumplimiento de las actividades y estándares de calidad previamente establecidos en el proceso de trabajo.

El objetivo primario de desarrollar las Estrategias de Capacitación dentro del SAT; es por un lado, minimizar los problemas de ansiedad e inquietud que se pueden presentar en un individuo a causa del desconocimiento del trabajo por los múltiples cambios existentes en los procedimientos, leyes, disposiciones, etc. Y por otro lado, permiten fomentar la experiencia técnica de los individuos para el desempeño de su trabajo. Para esto, la variedad de las estrategias permiten dar a conocer las políticas, reglas, regulaciones, procedimientos, estándares de calidad, valores y actitudes que se requieren para el desarrollo personal y organizacional.

Los objetivos de las Estrategias de Capacitación como tales son los siguientes:

- ✓ Capacitar a un gran número de empleados de manera simultánea y homogénea.
- ✓ Proporcionar a un gran número de personas localizadas en toda la República, capacitación de manera simultánea, homogénea y participativa.
- ✓ Contribuir a la formación del personal hacendario a través de textos programados que permiten aprender de acuerdo a las necesidades y disponibilidad de tiempo del personal.
- ✓ Capacitar al personal en materia de informática utilizando los avances tecnológicos (computadora) con base en el proceso de enseñanza-aprendizaje y teórico-práctico.
- ✓ Capacitar, actualizar e informar de manera simultánea y oportuna a todo el personal del SAT a través de la comunicación vía satélite.

Para tales objetivos, existen variados medios innovadores, como la capacitación a través de los medios audiovisuales, televisivos, por computadora, enseñanza programada en medios impresos, etc. Más adelante se describen las diferentes Estrategias de Capacitación.

Criterios de selección para las Estrategias de Capacitación

a) Necesidades de la Organización:

- ✓ Optimización de los recursos (humanos, materiales y financieros)
- ✓ Elevación de la productividad y mejoramiento de la calidad de los servicios a los contribuyentes
- ✓ Actualización del personal para hacer frente a las modificaciones, a los procedimientos, leyes y reglamentos
- ✓ Profundización de los contenidos específicos de conocimientos, habilidades, actitudes y valores
- ✓ Preparación del personal de nuevo ingreso para que desarrolle las funciones de un puesto con eficiencia, eficacia y calidad
- ✓ Establecer un lenguaje común en toda la organización

b) Tiempo disponible para su aplicación

- ✓ Determinado por la amplitud del contenido y por la profundidad del mismo
- ✓ Diseño de los materiales didácticos requeridos

c) Finalidades del evento de capacitación

- ✓ Homogeneizar conocimientos
- ✓ Masivo
- ✓ Simultáneo
- ✓ A distancia
- ✓ Oportuno
- ✓ En la propia área de trabajo

d) Recursos materiales disponibles

- ✓ Instalaciones (aulas)
- ✓ Equipo técnico (T.V., video, computadora, fax, teléfono, diskette, sistema de satélite).
- ✓ Recursos humanos (Agente de capacitación, responsable de la capacitación, coordinador del evento)
- ✓ Material didáctico (retroproyector, pizarrón, rotafolio, pintarrón, etc.)

e) Aspectos pedagógicos y didácticos

- ✓ Instrucción personalizada
- ✓ Enseñanza programada
- ✓ Educación a distancia
- ✓ Autocapacitación
- ✓ Capacitación grupal
- ✓ Capacitación individual
- ✓ Interacción entre agente de capacitación y participante

Condiciones de aplicación

- a) *Compenetración y correspondencia plena con el sistema de capacitación*; es decir, las estrategias toman en cuenta en su totalidad los criterios generales para la selección a detalle de los criterios de aplicación que correspondan al objetivo de la Institución.
- b) *Sistematicidad*. Para que las estrategias de capacitación sean efectivas, deberán responder a los requerimientos del objetivo de capacitación, conforme a la normatividad que tiene establecido su procedimiento.
- c) *Carácter participativo*. En correspondencia con las diversas características de los participantes, las estrategias deben ser ampliamente participativas, esto equivale a decir que deben permitir la intervención del grupo o personal en proceso de capacitación.
- d) *Efectividad*. Las Estrategias de Capacitación, se permiten alcanzar positivamente las finalidades que le son propias, en tal sentido, se trata de llevar a cabo de manera correcta los ejercicios que deben conducir a desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes.
- e) *Objetividad*. La selección de las Estrategias de Capacitación deberá realizarse bajo un análisis, lo más apegado posible a la realidad en que se aplican.
- f) *Factibilidad*. Significa que la concepción misma de las Estrategias de Capacitación deben contar con la posibilidad práctica y real de llevarse a cabo de la mejor manera, no tiene sentido esforzarse por concebir Estrategias de Capacitación irrealizables (tanto por to costosas o complejas, como por el tiempo que requieren).

Curso Directo

Agente de capacitación: Instructor

Estrategia de Capacitación, que se basa en la exposición directa de contenidos por parte de un Instructor experto en la materia, ante un grupo de personas, apoyado de medios y técnicas didácticas.

Diseño de un curso directo:

Personas que intervienen: Diseñador Técnico, Asesor Didáctico y Diseñador Gráfico.

Aplicación de un curso:

- ✓ Formación de la comunidad de aprendizaje
- ✓ Aplicación de una técnica de rompimiento de hielo
- ✓ Introducción a los contenidos del curso
- ✓ Contextualización del contenido del curso
- ✓ Establecer conjuntamente con el grupo, espacios para comentarios,
- ✓ retroalimentación y receso
- ✓ Desarrollo de los temas en base a la guía didáctica
- ✓ Aplicación de los ejercicios y/o prácticas y de las evaluaciones formativas

Curso en Cascada

Agente de capacitación: Instructor

Estrategia de Capacitación que se basa en la exposición directa de un experto en la materia, ante un grupo de personas, con la particular característica de desdoblar o reproducir el mismo curso, que permite capacitar masiva y simultáneamente a un número considerable de personas.

Aplicación de un curso en cascada:

1.- Formación de Instructores

- ✓ Capacitación técnica
- ✓ Capacitación como Instructores

2.- Desdoblamiento del Curso

Desdoblar el Curso en las diferentes áreas y niveles del SAT

Manual de autoestudio

Agente de capacitación: Consultor Técnico

Es una estrategia de autocapacitación que propicia en la persona el aprendizaje individual a través de un texto que comprende lo más esencial de una materia.

Aplicación de un Manual de Autoestudio:

- ✓ Contactar al Consultor Técnico
- ✓ Distribución de los Manuales de Autoestudio entre el personal
- ✓ Informar al personal del tiempo de estudio, el horario de las consultorías y la fecha de aplicación de la evaluación final

Simulador

Agente de capacitación: Entrenador

Se entiende por Simulador a la situación de aprendizaje preestablecida en la que el participante desarrolla habilidades y destrezas psicomotrices y cognoscitivas a través de experiencias vivenciales que promueven el aprendizaje significativo.

Aplicación del simulador:

1. Formación teórica
2. Formación práctica:

- ✓ *Fase de preparación*, explicación de la práctica y procedimiento a seguir
- ✓ *Fase de ejecución*, demostración completa del procedimiento por parte del Entrenador
- ✓ *Fase de ejercitación*, ejecución del procedimiento por parte de los participantes
- ✓ *Fase de evaluación*, repetición del procedimiento, por parte de los participantes con el fin de evaluarlos

Entrenamiento en el Puesto de Trabajo (EPT)

Agente de capacitación: Supervisor

Es una estrategia que permite capacitar al trabajador en su mismo puesto, es decir, en las actividades que debe realizar, proporcionando de manera homogénea y sistemática los conocimientos básicos del puesto a través de tres etapas: instrucción, capacitación en las áreas débiles y evaluación.

Aplicación del EPT

1. Instrucción del personal en base a las guías de EPT

- ✓ Preparación
- ✓ Explicación
- ✓ Ejecución
- ✓ Ejercitación
- ✓ Evaluación

2. Capacitación formal.- Capacitación formal en base a las áreas débiles, detectadas en la instrucción.

3. Evaluación.- Verificar el cumplimiento de los objetivos.

Paquete de Video Enseñanza (PVE)

Agente de Capacitación: Agente de Entrenamiento

Es una estrategia de capacitación que consiste en presentar una materia o contenido temático a través de una video cinta y complementado con materiales didácticos impresos, los cuales son abordados en el aula a través de técnicas didácticas y otros ejercicios grupales.

Aplicación del paquete de video enseñanza:

- ✓ Formación de la comunidad de aprendizaje
- ✓ Aplicación del PVE de acuerdo a la guía didáctica
- ✓ Aplicación de ejercicios y/o prácticas

- ✓ Aplicación y calificación de las evaluaciones formativas y finales

Tutorial

Agente de Capacitación: Tutor

El tutorial es una estrategia de capacitación basada en la interacción del participante, el tutorial y un material de apoyo.

Aplicación del tutorial:

Actividades para su aplicación las cuales las debe realizar el Tutor

- ✓ Instalar y verificar el Tutorial
- ✓ Realizar respaldos de la máquina
- ✓ Supervisar el avance de estudio de las participantes
- ✓ Supervisar la realización del examen por parte de los participantes

Juegos Automatizados

Agente de Capacitación: Arbitro

Es una estrategia que se basa en la aplicación de un juego, el cual busca propiciar el aprendizaje del personal del SAT mediante competencia.

Aplicación de los juegos automatizados:

Para su aplicación, el Arbitro deberá seguir las siguientes actividades:

- ✓ Registro de los datos del participante
- ✓ Asignación de la clave de identificación, al participante
- ✓ Dar de alta al participante
- ✓ Instalar el sistema
- ✓ Aplicar las reglas del juego

Televisión Interactiva Educativa (Hoy TVSAT)

Agente de Capacitación: Expositor Y Coordinador Remoto

Es una Estrategia de Capacitación basada en el uso y aplicación de la tecnología de punta, en el campo de las telecomunicaciones. A través de una señal digital vía satélite se

transmiten distintos eventos informativos y de capacitación a distancia, sin descuidar la interacción entre el expositor y los participantes.

Vídeo conferencia

Exposición de un tema en una o varias sesiones, apoyadas por un material escrito. Se puede apoyar de las técnicas de: mesa redonda y entrevista.

Vídeo Curso

Exposición de contenidos previamente estructurados. Son espacios de trabajo con un propósito doble: profundizar en cuestiones teóricas y reforzar en la habilidad del manejo de instrumentos metodológicos y técnicos.

Diplomados

Exposición minuciosa de un tema especializado, abordado en varios módulos y por diferentes expositores.

Reuniones de Trabajo

Modalidad que tiene un carácter informativo, en donde se exponen diferentes puntos de vista por personas calificadas.

Noticiero

Emisión de sucesos de interés general o especial, esta modalidad también tiene un carácter informativo.

Glosario

ACCF; Administración Central de Capacitación Fiscal

ADA; Acción Discusión Aplicación.

Adiestramiento; Proceso mediante el cual se adquieren habilidades para realizar una tarea.

Administración Central; Nivel inmediato inferior a la Administración General, pueden existir varias Administraciones Centrales dentro de una Administración General.

Administración General; Máximo nivel jerárquico de cada unidad administrativa.

Administración Local; Corresponde a las divisiones territoriales dentro del país.

Administración Regional; Conjunto de Administraciones Locales que se encuentran territorialmente cercanas.

AGA, Administración General de Aduanas

AGAC, Administración General de Asistencia al Contribuyente.

AGFF, Administración General de Auditoría Fiscal Federal

AGGC; Administración General de grandes Contribuyentes

AGIC; Administración General de Innovación y Calidad

AGJI; Administración General Jurídica de Ingresos

AGR; Administración General de Recaudación

AGTI, Administración General de Tecnología de la Información

Apoyo Logístico: Actividad y función por medio de la cual se realizan los preparativos y seguimiento de recursos materiales para los eventos; tales como, verificación de aulas, supervisión de manuales y/o materiales educativos para los participantes, servicio de cafetería, apoyos para el instructor, entre otros.

Área Sustantiva; Cada área que tiene relación directa con la función del SAT, es decir, con las cuestiones fiscales, como Auditoría, Recaudación, Asistencia al Contribuyente, Grandes Contribuyentes, Jurídica.

Capacitación: Proceso mediante el cual se adquieren, desarrollan o especializan, conocimientos, habilidades y/o actitudes

CLP, Coordinación Local de Profesionalización, se refiere a las áreas de capacitación dentro de la estructura.

CO, Clima Organizacional

Contenidos. Es propiamente el objeto de estudio de los materiales educativos y se refiere al conjunto de información que compone un evento educativo

Contribuyente. Todo sujeto que tiene la obligación de pagar y/o declarar impuestos

CPEUM, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

CSFC. Comisión del Servicio Fiscal de Carrera

Dependencia. Instancia derivada de la administración pública

DNC. Detección de Necesidades de Capacitación

DOF, Diario Oficial de la Federación

Ejercicio. Se refiere a año en curso (ejercicio presupuestal)

Estrategias de Capacitación. Procedimientos perfectamente estructurados destinados a la transmisión de conocimientos, habilidades y/o actitudes

Evento. Actividad educativa estructurada, las modalidades son en función de la estrategia (por ejemplo para el curso directo el evento es un curso, para el Manual de Autoestudio, el evento es una asesoría)

Facilitador del aprendizaje. Todo aquel sujeto que intervenga en los procesos de capacitación como que coordine o dirija una experiencia o actividad cuyo propósito es generar aprendizajes en una persona o grupo de ellas

Guía didáctica. Instrumento en el que se presenta información básica referente a los contenidos; así como, el proceso que deberá seguir para la realización de un evento de capacitación

Instructor. Modalidad del facilitador del aprendizaje presente en la estrategia denominada curso directo, que cumple con la característica de ser experto del contenido objeto del curso

INTASAT. Red informática interna en la por medio de la cual se difunde información oficial para conocimiento general

LFRRSP. Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos

LFT. Ley Federal del Trabajo

Local. Unidad Administrativa que se encarga de las actividades fiscales y tributarias dentro de un sector territorial en el país

LSAT. Ley del SAT

Medición de reacción. Instrumento por el que se recaba información de los participantes en un evento, con relación a su percepción de la calidad de los servicios recibidos

Medios didácticos. Todos los recursos que apoyan tecnológicamente la transmisión de información

MSC. Modelo Sistemático de capacitación

Nivel Central. Máximo nivel de organización dentro de la estructura

Nivel Local. Corresponde a una parte de la distribución territorial del país

Nivel Nacional. Corresponde a la totalidad del personal que trabaja para el SAT, se puede dividir por Administraciones

Nivel Regional. Conjunto de dos o más Locales que se encuentran territorialmente cercanas

Participante. Sujeto que interviene en forma activa en el proceso de enseñanza - aprendizaje, es decir participa del conocimiento, supera al alumno que solamente debe asistir a los eventos

PC. Programa de capacitación

Personal de mando. Encargado de coordinar a un sector del personal, van desde jefe de departamento, hasta administrador general

Personal Operativo. Corresponde a los que además de no tener personal a su cargo, tiene niveles administrativos de operación directa

PIC. Programa Institucional de Capacitación

PIP. Programa Institucional de Profesionalización, tomó el lugar del PIC

Plantilla. Numero de empleados

Recaudar. Proceso mediante el cual se obtiene la contribución de impuestos

Recursos didácticos. Insumos con los que se apoya el proceso de enseñanza - aprendizaje

RISAT. Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria

SAT. Servicio de Administración Tributaria

Secretaría de Estado. Todas las instancias que dependen directamente del gobierno federal

Servidor Público. Funcionario que trabaja para cualquier dependencia de gobierno

SFC. Servicio fiscal de Carrera

SHCP. Secretaria de Hacienda y Crédito Público

Sistema. Organización que se abastece de insumos y por medio de un proceso logra un resultado, todas las partes que lo integran están interrelacionadas entre sí

Sistema Génesis. Programa informático por con el que se realizan procedimientos administrativos de control y seguimiento de los procesos de capacitación realizados

SSI. Subsecretaría de Ingresos

STCSFC. Secretariado Técnico del Servicio Fiscal de carrera

STyPS, Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Subsistema, Parte del sistema que tiene una función específica dentro del mismo y funciona como un sistema en pequeño

Supervisión didáctica, procedimiento de verificación sobre el seguimiento y cumplimiento de los objetivos, realizada por personal de las Coordinaciones de Profesionalización

Sustantivo, Con relación a la misión del SAT

Técnicas didácticas, Formas, procedimientos o medios sistematizados para organizar y desarrollar la actividad de un grupo

TIE, Televisión Interactiva Educativa Educativa

TVSAT, Televisión satelital, superó al TIE, por medio de la digitalización.

Unidad Administrativa, Designación que se da a las estructuras dentro de la organización, para hacer referencia al nivel jerárquico y ubicación territorial

UVTCE, Universidad Virtual Tributaria y de Comercio Exterior

Bibliografía

1. AUSUBEL David P.; "Psicología educativa, un punto de vista cognoscitivo", Ed. Trillas, México 1995.
2. BERNARD J Poole; Tecnología de la educativa, "Educar para la sociocultura de la comunicación y del conocimiento"; Ed. Mc. Graw Hill, España 1999, p. p 340
3. DALE H. Schunk; "Teorías del aprendizaje", Segunda edición, Tr. Davila Martínez José Francisco Javier, Ed. Pearson Educación, México 1997.
4. DÍAZ Barriga Frida Arceo; "Estrategias docentes para un aprendizaje significativo, una interpretación constructivista", México 1998.
5. DÍAZ Bordenave Juan; "Estrategias de enseñanza - Aprendizaje" orientaciones didácticas para la docencia universitaria, Ed. Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura, Costa Rica 1982.
6. ECO Humberto; Cómo se hace una tesis, Técnicas y procedimientos de investigación estudio y escritura, Ed. Gedisa, México 2000, p.p. 267.
7. GARCÍA González Enrique; El maestro y los métodos de enseñanza, Ed. ANUIES, México 1976, p. p. 69
8. GUILLES Ferry; El trayecto de la formación, Los enseñantes entre la teoría y la práctica, Ed. Paidós educador - UNAM, México 1987, p.p. 147.
9. HANS Aebli; "Factores de la enseñanza que favorecen el aprendizaje autónomo" Ed. Narcea, S. A. Ediciones, Madrid 1998.
10. INCAFI; Metodología de la Investigación, Manual de Autoestudio, INCAFI, México 1995, p.p. 63.
11. INCAFI; Modelo Sistemico de Capacitación, México 2002
12. Modelo Regional de Capacitación; Prototipo 7 "Formación de instructores", BID - CIAT, segunda etapa.
13. MORA Ledesma Martín, Sepúlveda Ortiz Patricio; Seminario de investigación; Ed. Limusa, México 2001, p.p. 125.
14. NIETO Gil Jesús María; "Cómo enseñar a pensar, los programas de desarrollo de las capacidades intelectuales", Ed. Editorial escuela española, España 1997.
15. RODRÍGUEZ Estrada Mauro; Formación de Instructores", Ed. Mc. Graw Hill, México 1999, p. p 198.
16. SAMBRANO Jazmin; "Superaprendizaje", Ed. Alfadil, México 2000.

17. STEPHEN B. Klein; "Aprendizaje, principios y aplicaciones", Segunda edición, Tr. López Ramírez Matias, España 1994.
18. Universidad Nacional Autónoma de México; Legislación Universitaria, Ed. UNAM, México 1992, p.p. 302.
19. VÁZQUEZ Elizalde Jaime; Ley 1998, Ley Federal del Trabajo y Ley del INFONAVIT, Ed. PAC, S. A. De C. V., México 1998, p.p. 215.
20. VÁZQUEZ Elizalde Jaime; Ley, Ley de profesiones, legislación en materia de educación y profesiones Ed. PAC, S. A. De C. V., México 1998, p.p. 102.
21. ZAKI Dib Claudio; Tecnología de la educación y su aplicación a la física, Ed. Continental, México 1977, p.p. 251
22. REBOLLO Pinal Herminio, Mesa de Negocios, 1°. De julio de 1997, el Financiero, Año XVI, No. 4458, pág. 16
23. ROSAS Peña Ana María, Obtiene Hacienda \$30 de cada peso gastado en fiscalización, 1° de julio de 1997, El Universal Año LXXXI, Tomo CCCXXII, Finanzas, pág. 1.
24. ROSAS Peña Ana María, Seguirá SHCP defendiendo la política de Ingresos, 2 de julio de 1997, El Universal Año LXXXI, Tomo CCCXXII, Finanzas, pág. 3
25. GURROLA Guadalupe, El SAT transparentará la recaudación tributaria: IMEF, 2 de julio de 1997, Novedades, Año LXI, Número 20397, Finanzas pág. B 8.