



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGÍA

MI EXPERIENCIA EN EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DE LA
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS EN LA SECRETARÍA DE
HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD PROFESIONAL QUE PARA
OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA

CARLA NANCY AVILA PEÑA

ASESORA

DRA. MARTHA DIANA BOSCO HERNÁNDEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

ÍNDICE

Introducción	5
--------------------	---

Capítulo 1. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

1.1 Su historia	8
1.2 Misión	13
1.3 Visión	14
1.4 Valores	14
1.5 Principios	15
1.6 Estructura Orgánica Básica	16
1.6.1 Estructura Orgánica Ocupacional	17
1.7 Oficialía Mayor	19
1.8 Dirección General de Recursos Humanos	20
1.9 El equipo que conforma el Departamento de Capacitación	33

Capítulo 2. La Dirección General de Recursos Humanos (DGRH)

2.1 Como se conforma	37
2.1.1 Dirección General Adjunta de Presupuesto y Pagos	38
2.1.2 Dirección General Adjunta de Administración de Personal y Sistemas	39

2.1.3 Dirección General Adjunta de Relaciones Laborales	41
2.1.4 Dirección General Adjunta de Evaluación y Control	42
2.1.5 Dirección General Adjunta de Prestaciones al Personal	44
2.1.6 Dirección General Adjunta de Planeación y Servicios Administrativos	45
2.1.7 Dirección de Servicios Sociales	46
2.1.8 Dirección de Capacitación y Desarrollo	47
2.2 La Subdirección de Capacitación	49
2.2.1 Departamento de Investigación y Vinculación	50
2.2.2 Departamento de Capacitación	51
2.2.3 Departamento de Programas Especiales	52

Capítulo 3. Descripción de la Actividad Profesional en el Departamento de Capacitación de la Dirección General de Recursos Humanos en la SHCP

3.1 Marco Teórico de la Capacitación	56
3.2 Planeación	63
3.3 Detección y Diagnóstico de Necesidades	64
3.4 Programa de Capacitación	67
3.5 Instrumentación y Ejecución	68
3.6 Evaluación y Seguimiento	69

3.7 Valoración Crítica de la Actividad Profesional en la DGRH y propuesta de un instrumento didáctico para la supervisión de los cursos	71
4. Conclusiones	88
5. Referencia Bibliográfica	90
6. Anexos	93

INTRODUCCIÓN

La sociedad del conocimiento, es una sociedad de continuo aprendizaje, una persona formada está preparada tanto para regir en la vida como para ganarse la vida. Sabemos ahora que el aprendizaje y la enseñanza no son dos caras de la misma moneda. Son diferentes. Lo que puede enseñarse debe enseñarse y no será aprendido de otro modo.

El Conocimiento ha llegado a ser el verdadero capital y el primer recurso productor de riqueza, nuevas y exigentes demandas de eficiencia y responsabilidad educativa, este conocimiento es información que cambia algo o a alguien, convirtiéndose en la base para la acción o bien haciendo a un individuo (o a una institución) capaz de una operación diferente y más efectiva.

En ese sentido una manera de estar en esa conformación es a través de la capacitación que se entiende como un proceso vinculado al desarrollo de las organizaciones y al individuo como parte de ellas. Así como lo manifiesta el artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo (1989), en **donde dice lo siguiente: "Todo trabajador tiene el derecho a que su Patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social"**.

Ahora bien en los espacios laborales día a día se dan retos y cambios en la manera de desarrollar las funciones, las tareas y las actividades en todos los niveles. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y su Dirección General de Recursos Humanos (DGRH), en especial el Departamento de Capacitación, en cumplimiento al artículo 153-A propicia y genera programas y proyectos de capacitación para el personal que

labora en ella, aquí se tiene un amplio programa de capacitación por lo cual requieren de programas muy sólidos y al laborar yo dentro de esta área me incliné a realizar un Informe Académico por Actividad Profesional, en el cual comparto mi experiencia laboral así como las vivencias en el Departamento de Capacitación, en donde se realiza desde la planeación de los cursos hasta su evaluación para los trabajadores hacendarios.

El contenido del presente informe está integrado por tres capítulos:

En el primero, con el fin de contextualizar se exponen, los antecedentes históricos de la SHCP en el cual se relatará parte de su historia, los valores y principios institucionales que deben orientar la conducta de los servidores públicos para regir el desempeño de sus actividades laborales, así como la estructura básica y ocupacional que la conforma.

En el segundo se describen las áreas que conforman a la Dirección General de Recursos Humanos que son las Direcciones Generales Adjuntas, Direcciones de Área, Subdirecciones y Jefes de Departamento especificando los objetivos y funciones de cada puesto, adscrito a esta Dirección General.

Y en el tercero se presenta mi experiencia laboral en el cual hago una referencia al marco teórico de la capacitación, asimismo relataré mi experiencia a partir de mi incorporación a la Dirección General de Recursos Humanos, de acuerdo a la trayectoria que seguí en mi desempeño profesional administrativo realizando las funciones y las tareas en las que he participado y finalmente se presenta una propuesta de un instrumento para la supervisión de los cursos, este se me hace de suma importancia realizarlo ya que nos ayudaría a arrojar datos importantes y saber si la capacitación está siendo bien direccionada hacia los trabajadores hacendarios.

CAPÍTULO 1

LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

1. SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

1.1 Su historia

En la época revolucionaria, la Hacienda en la Administración Pública, sufrió alteraciones y reformas en el orden fiscal y bancario, que eran consecuencias naturales del movimiento que se desarrollaba; al concluir la lucha armada, se inicio la consolidación legal de los principios emanados de la revolución en sus diversos aspectos y, en lo referente a la Secretaría de Hacienda, el principal interés por Venustiano Carranza y Luis Cabrera que aspiraban en sus reformas a la organización hacendaria, a hacer de la Secretaria un órgano independiente, librándolo de la tutela ejercida por alguna institución de crédito, en que siempre se había encontrado en **administraciones anteriores, ya que en el ramo de hacienda “constituye la base necesaria para la vida del estado y arreglo y desarrollo de los negocios públicos”**, afirmaba el Presidente Carranza en su informe rendido al congreso el 1° de septiembre de 1917.

Posteriormente de promulgada la Constitución Federal, en el mismo año, se expidió la ley de Secretarías y departamentos de estado con fecha 25 de diciembre de 1917, que contenía aspiraciones de nuevos principios de distribución del trabajo administrativo y gubernamental, otorgado a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, facultades sobre presupuesto, impuestos federales, aranceles de aduanas marítimas y fronterizas, administración de todas las rentas federales, casas de moneda y ensaye, empréstitos, bienes nacionales y nacionalizados, bancos y demás instituciones de crédito, policía fiscal y responsabilidades a favor y en contra de la nación.

Es interesante hacer notar que de 1917 a 1919 se iniciaron importantes aspectos de la hacienda, entre ellos, por ejemplo la creación de un banco unido de emisión, idea que tenía su nacimiento en el artículo 28 constitucional, y el estudio de un proyecto de ley sobre rentas y utilidades, aspiraciones económico-fiscales que posteriormente cristalizaron.

Los dos lustros se han dividido en dos capítulos, el primero referente al aspecto fiscal, en que se tratan los puntos sobresalientes en la materia y el Segundo capítulo comprende al aspecto bancario y finalmente se enumeran otras materias impositivas que igualmente correspondieron al ramo de hacienda.

El 8 de noviembre de 1821, se expidió el Reglamento Provisional para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal, por medio del cual se creó la Secretaría de Estado y del Despacho de Hacienda, aún cuando desde el 25 de octubre de 1821 existía la Junta de Crédito Público.

En 1824, el Congreso Constituyente otorgó a la Hacienda Pública el tratamiento adecuado a su importancia, para ello expidió, el 16 de noviembre del mismo año la Ley para el Arreglo de la Administración de la Hacienda Pública, en la que la Secretaría de Hacienda centralizó la facultad de administrar todas las rentas pertenecientes a la Federación, inspeccionar las Casas de Moneda y dirigir la Administración General de Correos, la Colecturía de la Renta de Lotería y la Oficina Provisional de Rezagos.

Para el despacho de las nuevas funciones atribuidas, se conformaron los siguientes Departamentos: Departamento de Cuenta y Razón, antecedente de la Contaduría Mayor de la Federación, creado para subrogar a las Contadurías Generales.

Tesorería General de la Federación, creada con el propósito de reunir en una dependencia todos los elementos que hicieran posible conocer el estado verdadero de las rentas y gastos de la Administración.

Comisaría Central de Guerra y Marina, encargada de la formulación de las cuentas del Ejército y la Marina.

Contaduría Mayor, órgano de control que estuvo bajo la inspección de la Cámara de Diputados, con la función principal de examinar los presupuestos y la memoria que debería presentar anualmente la Secretaría.

Con la publicación de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, el 29 de diciembre de 1976, la programación y presupuestación del gasto público Federal, anteriormente competencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, pasó a formar parte de las atribuciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto. En consecuencia se expidió un nuevo Reglamento Interior que se publicó el 23 de mayo de 1977, quedando integrada la Secretaría por:

La Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público, a la que se adscriben las Direcciones Generales de Planeación Hacendaria; de Crédito; de Asuntos Hacendarios Internacionales y de Promoción Fiscal.

La Subsecretaría de Ingresos con las Direcciones Generales de Política de Ingresos; Coordinación, Recursos y Estudios Fiscales; Difusión Fiscal; Administración Fiscal Central; Administración Fiscal Regional; Informática de Ingresos y de Auditoría Fiscal; así como las Administraciones Fiscales Regionales y Oficinas Federales de Hacienda.

La Subsecretaría de Inspección Fiscal con las Direcciones Generales de Aduanas; Vigilancia de Fondos y Valores; del Registro Federal de

Automóviles y de Bienes Muebles; así como las Delegaciones Regionales de Inspección Fiscal y del Registro Federal de Automóviles.

La Oficialía Mayor con las Direcciones Generales de Programación, Organización y Presupuesto; Administración; Prensa; Laboratorio Central; Talleres de Impresión de Estampillas y Valores y de Casa de Moneda.

La Procuraduría Fiscal de la Federación con la Primera, Segunda y Tercera Subprocuradurías Fiscales, así como con la Subprocuraduría Fiscal de Investigaciones y las Subprocuradurías Fiscales Auxiliares.

La Tesorería de la Federación con las Subtesorerías de Egresos; de Ingresos y de Control e Informática, así como con las Delegaciones Regionales de la Tesorería de la Federación.

En la Oficialía Mayor la Dirección General de Personal, cambia su denominación por Dirección General de Recursos Humanos y la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales por Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales.

Conforme a lo expuesto, la estructura orgánica básica actual de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, queda conformada por un Secretario, tres Subsecretarios, un Procurador Fiscal de la Federación, un Tesorero de la Federación, un Oficial Mayor, un Órgano Interno de Control, cuarenta y tres Direcciones Generales o unidades equivalentes y cinco Órganos Desconcentrados.¹

Y a manera de conclusión:

¹ <http://shcp.gob.mx>.- Consultado el 12 de febrero de 2010.

Para la Secretaría de Hacienda el siglo XIX mexicano fue el de la formación hacendaria, periodo durante el cual se experimentan varias formas de organización.

Con el propósito de lograr el control de las funciones financieras. El proceso dio inicio con una secretaría débil en el terreno administrativo y fiscal, frente a la autoridad del poder legislativo, que por largo tiempo impuso las pautas de lo que debía ser la gestión pública. En otros momentos la merma que sufrió la autoridad de la Secretaría fue resultado de la intervención en sus esferas de las haciendas de los gobiernos estatales durante los regímenes federalistas o de los departamentos en el período centralista.

El camino de la centralización administrativa fue paralelo al proceso de consolidación del poder presidencial y, por ende, al fortalecimiento del poder político.

A partir del restablecimiento del régimen republicano, a fines de los años sesenta, fue posible asegurar las fuentes de ingresos públicos. Ello se logró en dos tiempos. Primero introduciendo reformas fiscales, como fue la ley del timbre en la década de los setenta, y con la renegociación de la deuda pública en los ochenta, que abrió el camino para la recuperación del crédito externo.

Con lo anterior fue posible cimentar la gestión de los recursos públicos, que constituye una de las funciones centrales del estado.

En segundo lugar, la centralización administrativa y el control del director de la Tesorería Nacional permitió a los gobernadores verificar la regularidad de la cuenta pública en el manejo directo de los gastos y los ingresos, hasta alcanzarse en los noventa, por primera vez, el superávit fiscal.

Gracias a lo anterior fue posible introducir a la Secretaría de Hacienda en el ámbito de la incitación económica, que se dio fundamentalmente en el terreno de la obra pública, y con ello aumentar la eficiencia de este organismo en el crecimiento económico que se alcanzó hasta fines del siglo XIX.²

A continuación se describirá el código de conducta de la Secretaría así como las partes que lo conforman, éste tiene por objeto establecer los principios básicos que habrán de regir la actuación de los servidores públicos de la Secretaría en el desempeño de sus funciones institucionales, en aras de reforzar la eficacia y eficiencia de los servicios que se ofrecen a la sociedad, en concordancia con la misión encomendada, éste código se conforma por: la visión, misión, valores y principios.

1.2 Misión

Proponer, dirigir y controlar la política económica del Gobierno Federal en materia financiera, fiscal, de gasto de ingreso y deuda pública, así como de estadísticas, geografía e información, con el propósito de consolidar un país con crecimiento económico de calidad, equitativo, incluyente y sostenido, que fortalezca el bienestar de las mexicanas y los mexicanos.

² Leonor Ludlow, *Cien años de historia de la Secretaría de Hacienda*, p. 25

1.3 Visión

Ser una Institución vanguardista, eficiente y altamente productiva en el manejo y la administración de las finanzas públicas, que participe en la construcción de un país sólido donde cada familia mexicana logre una mejor calidad de vida.

1.4 Valores

Bien Común

Integridad

Honradez

Equidad

Justicia

Rendición de Cuentas

Respeto

Liderazgo

1.5 Principios

Conocimiento y Aplicación de la Normatividad

Uso de Recursos Públicos

Relaciones con la Ciudadanía

Relaciones entre Funcionarios

Manejo Responsable de la Información

Uso de la Autoridad y Cargo Público

Mejora Continua e Innovación

Ambiente de Trabajo

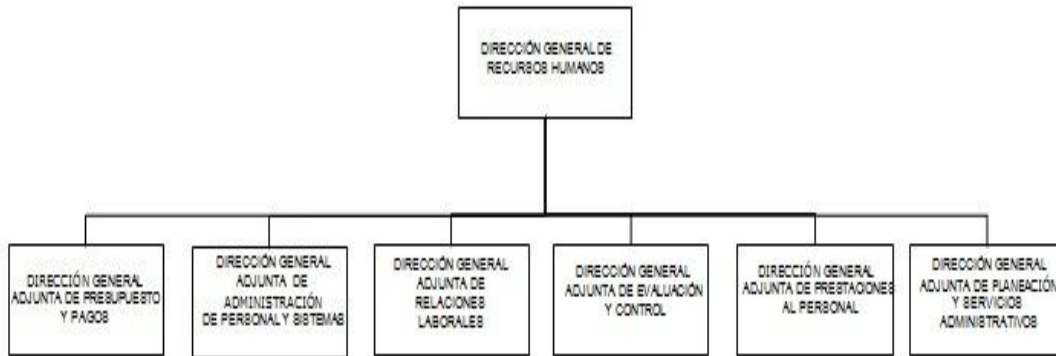
Denuncia de Actos Irregulares³

³ *Ibidem*, Consultado el 17 de febrero de 2010.

1.6.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA OCUPACIONAL

Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Oficialía Mayor
Dirección General de Recursos Humanos

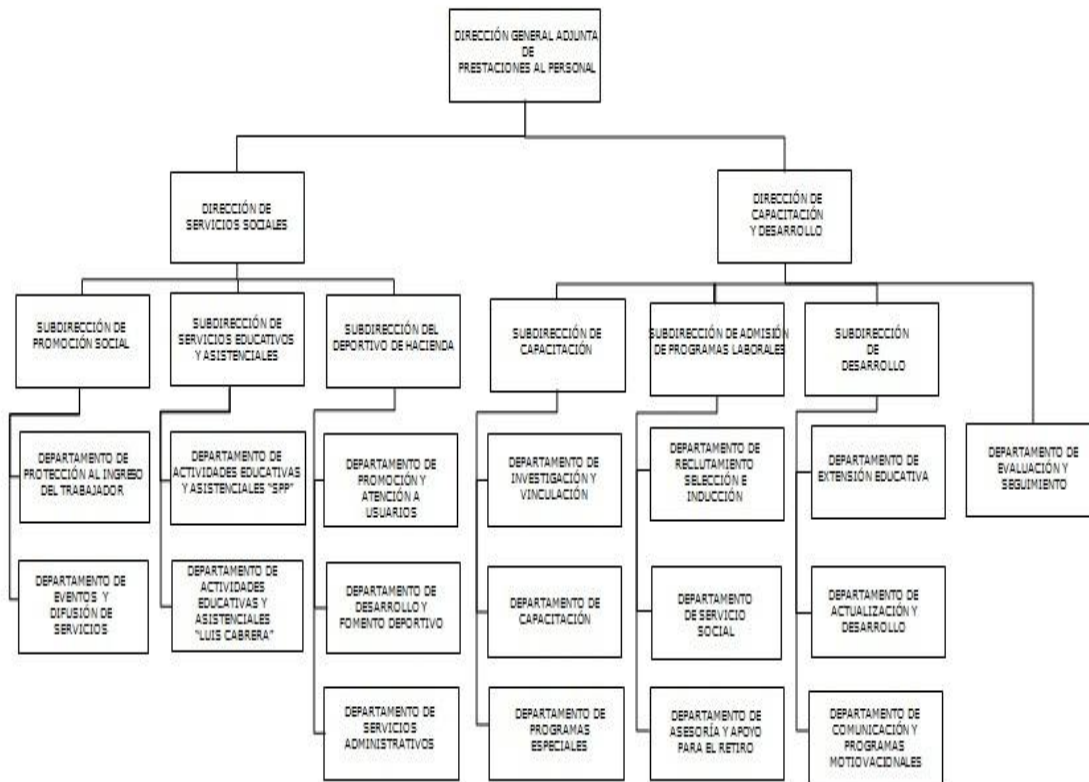
Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Oficialía Mayor
Dirección General de Recursos Humanos



⁵ SHCP, *Manual de Organización Específico de la Dirección General de Recursos Humanos*, p.20

Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Oficialía Mayor
Dirección General de Recursos Humanos

Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Oficialía Mayor
Dirección General de Recursos Humanos
Dirección General Adjunta de Prestaciones al Personal



⁶ Ibidem, p.26

1.7 OFICIALÍA MAYOR

Objetivo

Programar, organizar, dirigir y evaluar las actividades de las unidades administrativas, conforme a los lineamientos que determine el Secretario.

Funciones

- Recibir en acuerdo a los titulares de las unidades administrativas a su cargo y resolver los asuntos de su competencia, así como conceder audiencia al público.
- Proporcionar en el ámbito de su competencia el apoyo administrativo que las unidades administrativas de la Secretaria requieran para programar, presupuestar, organizar y controlar el presupuesto aprobado correspondiente a los asuntos de su competencia.
- Someter a la consideración del Secretario el proyecto de presupuesto anual y el calendario de gasto de las unidades administrativas de la Secretaria, incorporando el correspondiente al de sus órganos desconcentrados y entidades del sector coordinado por la misma, con base en las disposiciones y lineamientos al efecto aplicables, así como registrar presupuestaria y contablemente el ejercicio del gasto de las mismas.

- Definir los lineamientos para la formulación del Manual de organización general de la Secretaría y para los manuales específicos, de procedimientos y demás documentos administrativos; consolidarlos e integrarlos al almacén único de procesos e información del personal de la Secretaría.
- Realizar estudios sobre la organización y funcionamiento de las unidades administrativas a su cargo y proponer las medidas para el continuo mejoramiento de su gestión
- Promover en coordinación con las unidades administrativa competentes de la Secretaria el establecimiento y la vigilancia del funcionamiento de comités mixtos de productividad en las entidades del sector coordinado por la propia Secretaría.⁷

1.8 Dirección General de Recursos Humanos

- 1932 El 1° de Enero, se crea la Oficina de Personal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- 1939 Por acuerdo publicado en el Diario Oficial del 31 de Diciembre, se le confiere la jerarquía de Departamento de Personal.
- 1971 El 16 de Enero, se le asigna la jerarquía de Dirección General de Personal, dependiendo de la Oficialía Mayor, viendo incrementadas sus funciones en lo concerniente a la administración de los recursos humanos de la Secretaría.
- 1974 Se crea la Dirección General de Administración, quedando integrada estructuralmente la Dirección de Personal, perdiendo el carácter de Dirección General.

⁷ *Ibidem*, p.34

A partir de esta fecha, ésta unidad administrativa fue realizando adecuaciones a su estructura de acuerdo a los lineamientos señalados por las autoridades y al creciente volumen de operación.

1976 Con la publicación de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, el 29 de diciembre la presupuestación del gasto corriente e inversiones, anteriormente competencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, pasa a formar parte de las atribuciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

1979 A principios de este año, se analizan cuatro documentos nacidos del apoyo a la Reforma Administrativa.

- . Esquema de Reforma al Sistema de Administración y Desarrollo del Personal del Poder Ejecutivo.

- . Los escalafones del Sector Público Centralizado.

- . Las recomendaciones para la Reestructuración del Sistema General de administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal.

- . El Programa de Reformas a la Administración de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

- . Basándose en el resultado del análisis y su relación con las atribuciones y funciones de la Dirección de Personal, se crea la Dirección de Sistemas de Personal

1981 A partir del mes de junio, se delega la función del pago de remuneraciones a la Dirección de Personal, que hasta esa fecha

Venía desempeñando la Unidad de Pagos, creándose para su efecto la Subdirección de Administración de Remuneraciones. Con motivo de esta acción, se lleva a cabo un estudio de la estructura orgánica y funcional que adquiriría la Dirección de Personal, definiéndose una propuesta de reorganización, quedando integrada por tres subdirecciones, y quince departamentos.

1983 En el mes de marzo y con el propósito de cumplir con mayor eficiencia y eficacia los programas de ésta Dirección, se redistribuyen funciones, reorganizándose las subdirecciones y departamentos.

Para fortalecer la función de atención y desahogo de asuntos laborales entre la Secretaría, sus trabajadores y el Sindicato, se crea la Subdirección de Relaciones Jurídico Laborales.

En diciembre del mismo año, se le asigna la jerarquía de Dirección General de Personal.

1984 A partir del mes de julio, se delega la función de Control de Asistencia a las áreas de Recursos Humanos de las Unidades Administrativas.

1985 Se le asigna la jerarquía de Dirección a la Subdirección de Relaciones Jurídico Laborales.

Se crea la Unidad de Desarrollo de Sistemas con nivel de Dirección de Área.

1987 A partir del mes de julio, y de acuerdo a la circular 103-214, se

Delegan las siguientes funciones a las Administraciones

Regionales de Oficialía Mayor:

- . Reclutamiento de personal.
- . Selección de personal interno y externo.
- . Nombramientos de Personal.
- . Revisión y validación de constancias de nombramiento.
- . Revisión y dictamen de solicitudes de conversiones de plazas-puesto.
- . Trámite de licencias, cambio de radicación, reanudación de labores y bajas.
- . Atención de problemas laborales.
- . Programas de capacitación y desarrollo de personal.
- . Implementación de programas de motivación.
- . Prestación de servicios al personal.

En el mes de octubre se reestructura la Dirección General de Personal, definiéndose las siguientes áreas y redistribuyéndose funciones:

- . Dirección de Administración y Desarrollo de Personal.
 - . Dirección de Operación y Servicios.
 - . Dirección de Relaciones Laborales.
 - . Dirección de Sistemas y Procedimientos.

- . Dirección de Capacitación.

1988 Como consecuencia de las medidas de racionalización tomadas por el Ejecutivo Federal, el 22 de marzo, se reestructura nuevamente la Dirección General de Personal, quedando las siguientes áreas con base en lo publicado en el Diario Oficial de la Federación:

- . Dirección de Desarrollo de Personal.

- . Dirección de Operación de Personal.

- . Dirección de Relaciones Laborales.

- . Dirección de Sistemas de Personal.

1989 El 17 de enero se publica en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento Interior de la Secretaría, estableciéndose para la Dirección General de Personal la Estructura Orgánica siguiente:

- . Dirección de Desarrollo de Personal.

- . Dirección de Operación de Personal.

- . Dirección de Relaciones Laborales.

- . Dirección de Sistemas de Personal.

- . Dirección de Servicios Sociales.

Se transfiere de la Dirección General de Servicios y Recursos Materiales a esta Dirección General, la Dirección de Servicios Sociales.

1990 El 30 de octubre se publican en el Diario Oficial de la Federación, modificaciones al Reglamento Interior de la Secretaría,

conformándose la estructura organizacional de la Dirección General de Personal:

- . Dirección de Capacitación y Desarrollo.
- . Dirección de Relaciones Laborales.
- . Dirección de Presupuesto y Pagos.
- . Dirección de Administración de Personal.
- . Dirección de Servicios Sociales.

1992 El 24 de febrero se publica en el Diario Oficial de la Federación, el Reglamento Interior de la Secretaría abrogándose el anterior de fecha 17 de enero de 1989, mediante el cual se contempla la fusión de la Secretaría de Programación y Presupuesto y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, situación que promueve la reorganización de la Dirección General de Personal.

1993 El 25 de enero se publica en el Diario Oficial de la Federación las reformas, adiciones y derogaciones al Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante el cual se le adicionan a la Dirección General de Personal las atribuciones X, XI y XII, y se reforma la XIII, manteniendo la misma estructura orgánica autorizada.

1996 El 11 de septiembre se publica en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante el cual cambia el nombre de la Dirección General de Personal a Dirección General de Recursos Humanos.

1997 Por disposición presidencial a partir del 1° de julio de 1997, se crea el Servicio de Administración Tributaria como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con carácter de autoridad fiscal y con las atribuciones y facultades ejecutivas que señala la Ley respectiva, impactando en gran medida en la transferencia de personal de la Dirección General de Recursos Humanos a esta Unidad Administrativa.

1999 En el mes de marzo de 1999, la Dirección General de Recursos Humanos, envía a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto la propuesta de validación a su estructura orgánica, la cual fue registrada, con vigencia a enero del mismo año, con un total de 141 plazas de mando, de las cuales 108 corresponden a su estructura orgánica, mismas que se reflejan en el presente Manual, y llevan a cabo la ejecución de las atribuciones que el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público le otorga a la Dirección General de Recursos Humanos; y 33 plazas se utilizarán para apoyar las necesidades de la Secretaría en su conjunto.

En el mes de noviembre de 1999, la Dirección General de Recursos Humanos, envía a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto la propuesta de validación a su estructura orgánica, la cual fue registrada, con vigencia a noviembre del mismo año, con un total de 145 plazas de mando, de las cuales 121 corresponden a su estructura orgánica, mismas que se reflejan en el presente Manual, y llevan a cabo la ejecución de las atribuciones que el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público le otorga a la Dirección General de Recursos Humanos; y 24 plazas se

utilizarán para apoyar las necesidades de la Secretaría en su conjunto.

2000 En el mes de octubre del 2000, la Dirección General de Recursos Humanos, envía a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto la propuesta de validación a su estructura orgánica, la cual fue registrada, con vigencia a octubre del mismo año, mismas que se reflejan en el presente Manual, y llevan a cabo la ejecución de las atribuciones que el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público le otorga a la Dirección General de Recursos Humanos; y 24 plazas se utilizarán para apoyar las necesidades de la Secretaría en su conjunto.⁸

Artículo 67.- Compete a la Dirección General de Recursos Humanos:

I. Proponer para aprobación superior y, en su caso, instrumentar las políticas y los programas de actividades de planeación, administración, evaluación y organización del personal de la Secretaría, así como de las prestaciones, reconocimientos y los servicios sociales y recreativos del propio personal; los criterios técnicos en materia de reclutamiento y selección de personal, nombramientos, contratación y movimientos en el puesto, remuneraciones, capacitación y desarrollo, motivación, relaciones laborales y de seguridad e higiene y medio ambiente en el trabajo;

II. Establecer e implementar los lineamientos, metodología y criterios técnicos para el análisis y dictamen administrativo de las estructuras

⁸ *Ibíd*em, p.57

orgánica y ocupacional, así como de las plantillas de personal de la Secretaría;

III. Evaluar, para aprobación superior, las propuestas de modificación a las estructuras orgánica y ocupacional, así como de las plantillas de personal de las unidades administrativas de la Secretaría;

IV. Integrar el Manual de Organización General de la Secretaría; proponer para aprobación superior y difundir la metodología para la elaboración de los manuales de organización específicos, de procedimientos y demás documentos administrativos que resulten necesarios para el mejor funcionamiento de la Secretaría; supervisar su permanente actualización, así como realizar su validación y registro;

V. Formular en coordinación con la Dirección General de Recursos Financieros, el anteproyecto de **presupuesto del capítulo 1000 "Servicios Personales"**, así como, **supervisar la correcta aplicación de su ejercicio**, mediante la gestión de afectaciones presupuestarias de los movimientos que se generen, tales como creación, conversión, cancelación y transferencia de plazas; efectuar la liquidación y pago de las remuneraciones, gratificaciones y prestaciones al personal de la Secretaría conforme a la Ley; realizar la liquidación y pago de los terceros institucionales; validar el nombramiento del personal de base o confianza de la Secretaría, las altas, bajas e incidencias, vigilando los procesos de producción de la nómina y control de asistencia; validar la contratación de servicios profesionales por honorarios;

VI. Implementar y administrar las prestaciones y servicios que correspondan a los trabajadores, expedir credenciales de identificación del personal de la Secretaría, integrar los expedientes personales, así como emitir las certificaciones de los mismos; distribuir, integrar y custodiar la

documentación comprobatoria del ejercicio del gasto del capítulo 1000
“Servicios Personales”;

VII. Ejecutar los sistemas, procedimientos y métodos en materia de administración del personal, así como supervisar y evaluar los resultados, administrar el catálogo institucional de puestos;

VIII. Operar los programas informáticos que constituyen el sistema integral de pagos, control presupuestal, servicios, prestaciones al personal e incidencias de la nómina y, en general, aquellos programas que coadyuven a la correcta administración de sus funciones, de acuerdo con los procedimientos y métodos que dicte la Coordinación General de Tecnologías de Información y Comunicaciones;

IX. Proponer, aplicar, supervisar y fomentar los programas relativos a las actividades en materia de capacitación, educación, cultura, salud, deporte y recreación, para el personal de la Secretaría y, en su caso, para los pensionados y jubilados, mediante la suscripción de contratos, convenios, acuerdos y demás actos relacionados con la prestación de estos servicios; proporcionar los servicios sociales a que tengan derecho tanto el personal como sus familiares derechohabientes; así como los demás que le señalen las disposiciones laborales en materia y difundirlos entre el personal de la Secretaría de acuerdo con los lineamientos de comunicación interna emitidos por la Unidad de Comunicación Social y Vocero;

X. Representar al Titular del Ramo ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, Juntas Locales y Federales de Conciliación y Arbitraje, Juzgados de Distrito y Tribunales Colegiados en Materia de

Trabajo, y demás autoridades laborales en las controversias que se susciten entre la Secretaría y el personal que le preste servicios, que no estén encomendadas expresamente a otra unidad administrativa de la propia Secretaría; formular demandas y contestaciones relacionadas con el personal, que no sean competencia de otra unidad administrativa, conciliar, absolver posiciones, celebrar convenios, allanarse, transigir, ejercitar acciones, desistirse de éstas, interponer recursos y ejecutar laudos o resoluciones en los juicios laborales, ante las autoridades señaladas en representación del Secretario y del Oficial Mayor; formular demandas y desistirse en los juicios de amparo contra las resoluciones y laudos que se dicten e interponer los medios de defensa que en derecho procedan;

XI. Coordinar y operar los programas de reconocimiento laboral de los servidores públicos, así como premios y gratificaciones al personal de la Secretaría señalados en la Ley, en las Condiciones Generales del Trabajo, y los que establezca la propia Secretaría; y llevar el control de los expedientes laborales y administrativos, así como la guarda y custodia de los mismos;

XII. Intervenir y conciliar en la práctica de diligencias e investigaciones para el levantamiento de actas por incumplimiento de obligaciones laborales en el que haya incurrido el Personal de la Secretaría en materia laboral; gestionar ante el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado los dictámenes correspondientes sobre el estado de salud de los trabajadores; emitir acuerdos para formalizar la terminación de la relación laboral en los casos de invalidez o incapacidad total y permanente; dar cumplimiento a lo establecido en la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos en los casos de ejecución de resoluciones y acuerdos que emitan el órgano

Interno de Control en la Secretaría y la Secretaría de la Función Pública; intervenir y conciliar en el levantamiento de constancias, actas por accidentes de trabajo, actas administrativas y actas por pérdida de la confianza en esta materia y dictaminar las mismas; asesorar y orientar a las unidades administrativas de la Secretaría, en la instrucción de constancias de hechos en los casos de los trabajadores de confianza, emitir el cese de los efectos del nombramiento o, en su caso, revocar el mismo cuando proceda conforme a derecho; auxiliar a las autoridades superiores en la conducción de las relaciones con el Sindicato Nacional de Trabajadores de Hacienda, así como participar en la revisión y modificación de las Condiciones Generales de Trabajo, vigilar su cumplimiento y llevar a cabo las remociones del personal sindicalizado de la Secretaría;

XIII. Proponer los criterios técnicos en materia de relaciones laborales y riesgos profesionales; difundir entre el personal de la Secretaría las Condiciones Generales del Trabajo y sus revisiones y modificaciones atendiendo los lineamientos de comunicación interna emitidos por la Unidad de Comunicación Social y Vocero; y asesorar a las Unidades Administrativas de la Secretaría en los asuntos jurídicos y laborales relativos a su personal;

XIV. Integrar los criterios técnicos en materia de selección de personal, formación, capacitación, motivación, desarrollo del personal y medio ambiente en el trabajo;

XV. Coordinar los programas de formación, capacitación, becas, desarrollo de personal, servicio social de pasantes y evaluar periódicamente sus resultados;

XVI. Proponer y aplicar, en su caso, los programas relativos a las actividades en materia de capacitación, educación y cultura organizacional, mediante la suscripción de aquellos contratos, convenios, acuerdos y demás actos relacionados con la prestación de estos servicios, que la propia Secretaría establezca con instituciones formalmente constituidas;

XVII. Instrumentar los programas relativos a los servicios educacionales y asistenciales de las escuelas primarias de la Secretaría;

XVIII. Programar, instrumentar y difundir los contenidos, avances, resultados y características en general de los programas educacionales y de los procesos de certificación por competencia laboral de la Secretaría, así como analizar y comunicar materiales informativos atendiendo los lineamientos de comunicación interna emitidos por la Unidad de Comunicación Social y Vocero;

XIX. Generar la información estadística y los indicadores necesarios para la conducción de los procesos y programas de innovación, formación, desarrollo de personal, servicios educacionales, comunicación y difusión interna atendiendo los lineamientos de comunicación interna emitidos por la Unidad de Comunicación Social y Vocero;

XX. Coordinar a las diversas instancias de la Secretaría que participen en las Comisiones Mixtas de conformidad con las disposiciones en materia laboral y, en su caso desempeñar las funciones de secretariado técnico, y

XXI. Coordinar los procesos de evaluación del desempeño, estímulos y recompensas, reubicación y seguridad y en general en los trabajos de

grupo que se requieran en dichas materias, aportando los elementos que correspondan en función de su ámbito de competencia. La información que se genere del ejercicio de las facultades a que se refieren las fracciones II, III, IV, V, VII, XI, XV, XVIII, XIX y XXI de ese artículo, deberá ser remitida a la Coordinación General de Calidad y Seguridad de la Información, a efecto de mantener actualizado el Almacén Único de Procesos e Información del Personal de la Secretaría.⁹

1.9 El Equipo que conforma el Departamento de Capacitación

El Departamento de Capacitación está integrado por el siguiente personal:

Un Jefa/e de Departamento

Dos Enlaces de Alto Nivel de Responsabilidad

Seis Operativos

El grado profesional o nivel académico con el que cuentan es el siguiente:

Puesto	Profesión
Jefa/e de Departamento	Lic. en Pedagogía
Enlace de Alto Nivel de Responsabilidad	Lic. en Psicología
Enlace de Alto Nivel de Responsabilidad	Secretaría
Operativa/o	Lic. en Pedagogía
Operativa/o	Pasante en Pedagogía

⁹ SHCP. *Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público*, pp. 99-101

Puesto	Profesión
Operativa/o	Técnico en Informática
Operativa/o	Asistente
Operativa/o	Secretaría

El personal que conformamos éste Departamento realizamos con esmero y entusiasmo nuestras funciones para el buen desempeño y desarrollo laboral contribuyendo a una mejora continua en las atribuciones que tiene encomendadas esta Secretaría.

CAPÍTULO 2

LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

**LA DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE PRESTACIONES AL
PERSONAL**

LA DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

LA SUBDIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN

CAPÍTULO 2

LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

En este Capítulo abordaremos cómo está integrada la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH), y como se encuentra conformada.

Cuáles son sus objetivos, sus funciones y en particular se presenta el Departamento de Capacitación que es el área a la que pertenezco en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Para ello se señalarán las funciones y actividades que se llevan a cabo para capacitar al personal de la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

2.1 Como se Conforman

La Dirección General de Recursos Humanos es un área que depende de la Oficialía Mayor y se encuentra conformada de la siguiente manera:

- Un Director General.
- Seis Direcciones Generales Adjuntas.
- Un Secretario Particular del Director General.
- Doce Direcciones de Área.
- Veintiocho Subdirecciones de Área
- Setenta y un Jefes de Departamento.
- Ciento quince Enlaces.
- Doscientos setenta Operativos.

Estas áreas dependientes de la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH), son las que se encargan de dar servicio a las siete unidades administrativas de la Secretaría, es decir la DGRH es una Dirección de servicio administrativo en la cual se atienden todas las peticiones de las unidades administrativas según las funciones mencionadas en el capítulo anterior.

A continuación mencionaré el objetivo y funciones de las áreas por las cuales está integrada la DGRH.

2.1.1 Dirección General Adjunta de Presupuesto y Pagos

Objetivo:

Coordinar y vigilar la formulación, integración, ejecución, control y seguimiento del presupuesto de servicios personales; el proceso de movimientos de personal y de liquidación para efectuar el pago correcto y oportuno de las remuneraciones, así como la operación de los sistemas para el otorgamiento de prestaciones y servicios a los trabajadores de la Secretaría, se lleven a cabo de conformidad con la normatividad y lineamientos vigentes.

Funciones:

- Dirigir y coordinar las actividades de programación-presupuestación por concepto de servicios personales y supervisar los sistemas para su seguimiento, registro y control.
- Coordinar y controlar las actividades para el trámite y autorización de las asignaciones presupuestales a las Unidades Administrativas, correspondientes al Capítulo 1000 de Servicios Personales y dirigir la integración y difusión de los lineamientos técnico-administrativos para su manejo.
- Supervisar y controlar las actividades de Administración de personal en lo referente a nombramientos, contrataciones, remuneraciones y movimientos en el puesto, así como a conversiones, reubicaciones y movimientos escalafonarios, de acuerdo con la normatividad en vigor.
- Coordinar y supervisar los procesos de nómina y los correspondientes al control de asistencia y vigilar el establecimiento

de controles de calidad que apoyen la optimización de la operación del sistema.

- Vigilar que se efectúe en forma correcta y oportuna la liquidación del pago de remuneraciones al personal de la Secretaría, a través del control y validación de la emisión de cheques de caja o depósitos bancarios, de conformidad con la normatividad y calendarios establecidos.
- Resolver sobre la aplicación de descuentos y retenciones y suspender pagos cuando corresponda, vigilando la correcta formulación de reintegros a la Tesorería de la Federación, y los procesos de conciliación bancaria y de comprobación del gasto.¹⁰

2.1.2 Dirección General Adjunta de Administración de Personal y Sistemas

Objetivo:

Diseñar y proponer para su autorización, normas, lineamientos y estudios administrativos, sistemas y procedimientos informáticos en materia de administración de personal, así como coordinar y supervisar el proceso y pago de estímulos a la productividad, eficiencia y calidad a favor de los servidores públicos de la S.H.C.P. y al contratado bajo el régimen de honorarios.

¹⁰ SHCP. *Manual de Organización de la Dirección General de Recursos Humanos*, p.68

Funciones:

- Definir, desarrollar e implantar, sistemas y procedimientos informáticos en la Dirección General de Recursos Humanos.
- Dirigir la elaboración del Programa Institucional de Desarrollo Informático (PIDI) de la Dirección General de Recursos Humanos.
- Coordinar con las Direcciones de Estudios y Desarrollo Organizacional y de Sistemas, la elaboración del Programa Anual de Trabajo de la Dirección General Adjunta de Administración y Sistemas, evaluando los resultados y las medidas correctivas detectadas.
- Realizar los estudios e investigaciones relativas a las estructuras orgánicas y funciones, así como a los sistemas y procedimientos informáticos de la Dirección General y en su caso, proponer modificaciones pertinentes para mejorar su funcionamiento administrativo.
- Coordinar la elaboración, integración y autorización del Manual de Organización Específico de la Dirección General de Recursos Humanos.
- Coordinar y supervisar el proceso de operación y pago de Estímulos a la productividad, eficiencia y calidad al desempeño y del Reconocimiento Único a la Calidad (RUCA) del personal de la S.H.C.P.
- Coordinar y supervisar el proceso de contratación y pago de remuneraciones a los prestadores de servicios profesionales.
- Revisar, Validar y Administrar el Catálogo Institucional de Puestos, así como el Tabulador de Sueldos de la Secretaría.¹¹

¹¹ Ibídem, p.69

2.1.3 Dirección General Adjunta de Relaciones Laborales

Objetivo:

Apoyar a la Dirección General de Recursos Humanos en la conducción de las relaciones con el Sindicato Nacional de Trabajadores de Hacienda y del Servicio de Administración Tributaria; participar, en la revisión, modificación y difusión de las Condiciones Generales de Trabajo y vigilar su cumplimiento; así como en la aplicación de la política y desarrollo de los programas en materia de relaciones laborales.

Y difundir criterios técnicos sobre Seguridad, Higiene y Medio Ambiente en el Trabajo, para una eficaz y eficiente conducción de las Relaciones Laborales entre las autoridades, trabajadores y la Representación Sindical.

Funciones:

- Coordinar que la conducción de las relaciones con el Sindicato Nacional de Trabajadores de Hacienda y del Servicio de Administración Tributaria, se lleven a cabo en apego a las directrices definidas por las autoridades superiores.
- Representar a la Dirección General de Recursos Humanos en la revisión y modificación que se haga con el Sindicato Nacional de Trabajadores de Hacienda y del Servicio de Administración Tributaria de las Condiciones Generales de Trabajo, planear su difusión y vigilar el cumplimiento de las mismas.
- Dirigir, evaluar y asegurar que la asesoría y orientación sobre prestaciones sociales a los servidores públicos, Unidades Administrativas o Representación Sindical, se proporcione conforme a los lineamientos y normatividad.

- Dirigir, evaluar y asegurar que el programa de Reubicación Interna se realice en apego a la normatividad.
- Dirigir y evaluar que la asesoría e intervención en la instrucción de constancias de hechos y actas laborales, así como su dictamen, se lleve a cabo en apego a los lineamientos y normatividad.
- Dirigir y evaluar el programa de aplicación de sanciones y medidas disciplinarias a los servidores públicos de la Secretaría, por incumplimiento a la normatividad laboral.
- Evaluar y asegurar que la defensa de los intereses de la Secretaría en materia de litigios laborales y/o demandas de amparo, se lleve a cabo en forma oportuna y eficaz, de conformidad con la legislación laboral.¹²

2.1.4 Dirección General Adjunta de Evaluación y Control

Objetivo:

Administrar las actividades encomendadas a las áreas de la Dirección General, verificando su cumplimiento conforme a la Legislación Normas y Políticas vigentes.

Funciones:

- Coordinar los trabajos de revisión efectuados por la Contraloría Interna en la S.H.C.P. y otros órganos fiscalizadores en la Dirección General.

¹² *Ibíd*em, p.86

- Verificar que se lleven a cabo las recomendaciones derivadas de las auditorías realizadas y corregir las irregularidades señaladas.
- Coordinar la realización de las validaciones de los informes mensuales del cumplimiento al Programa Anual de Trabajo presentados por las áreas de la Dirección General.
- Coordinar la revisión sistemática del ejercicio de los recursos Presupuestales asignados a la Dirección General, a fin de transparentar las operaciones del capítulo 1000 **“Servicios Personales”**.
- Acordar periódicamente con el Director General, el informe de la glosa presupuestal, financiera y documental del capítulo 1000 **“Servicios Personales”**
- Verificar que se atiendan las observaciones derivadas del informe de glosa, a fin de eliminar desviaciones de cualquier tipo.
- Promover la mejora continua de los procesos de glosa, así como sugerir a la Dirección General la incorporación al sistema de revisión de otras áreas.
- Verificar que los diversos procedimientos de glosa, estén debidamente documentados y sistematizados.
- Realizar las demás funciones que le encomiende el Director General en el ámbito de su competencia.¹³

¹³ *Ibíd*em, p.106

2.1.5 Dirección General Adjunta de Prestaciones al Personal

Objetivo:

Fortalecer y actualizar los conocimientos de los empleados hacendarios, así como desarrollar las habilidades que les permitan desempeñar eficazmente las actividades laborales con proyección al mejoramiento de la productividad en el trabajo, dentro del marco de atribuciones de la Secretaría; así como proporcionar las prestaciones que contribuyan a la protección del salario, y permitan a ellos y sus familias el acceso a la cultura, la recreación y el deporte.

Funciones:

- Proponer para aprobación superior las normas y procedimientos que han de aplicar las Unidades Administrativas en materia de reclutamiento y selección de personal, servicio social, capacitación, extensión educativa y becas, así como supervisar la operación de los programas correspondientes.
- Promover la implantación de modelos de calidad y mejora continua en los procesos de trabajo, que permitan el desarrollo de la productividad y la superación profesional y personal de los empleados hacendarios.
- Diseñar y supervisar la ejecución y difusión de los programas sociales que beneficien al trabajador, protejan su economía y propicien el acceso a la cultura, la recreación y el deporte para él y su familia.

- Atender a los pensionados mediante la instrumentación de programas que les permitan continuar con una vida socialmente productiva.¹⁴

2.1.6 Dirección General Adjunta de Planeación y Servicios Administrativos

Objetivo:

Establecer los procesos de planeación operativa de programas, servicios y del Sistema de Calidad y contribuir al mejoramiento de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros asignados a la Dirección General, a fin de proporcionar a las áreas, los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades de su competencia.

Funciones:

- Coordinar y evaluar los resultados que se obtengan de la planeación operativa en materia de recursos humanos, materiales y financieros.
- Dirigir y controlar la implantación de medidas técnico-operativas que fortalezcan la administración de los recursos que coadyuven al logro de los objetivos institucionales.
- Coordinar la planeación, ejercicio y control del presupuesto de servicios internos de la Dirección General de Recursos Humanos.

¹⁴ *Ibíd*em, p.119

- Dirigir el otorgamiento de servicios y apoyos en materia de recursos humanos requeridos por las diferentes áreas que integran esta Dirección General.
- Supervisar el otorgamiento de los recursos materiales, suministros y servicios generales que requieran las distintas áreas de la Dirección General de Recursos Humanos, para coadyuvar al logro de sus objetivos.
- Coordinar el desarrollo de contratos, convenios y acuerdos, así como las Licitaciones Públicas de los servicios que requiera la Dirección General de Recursos Humanos.¹⁵

2.1.7 Dirección de Servicios Sociales

Objetivo:

Contribuir eficazmente a elevar el bienestar y la calidad de vida del servidor público hacendario y su familia, a través de la prestación de servicios educativos y asistenciales, deportivos, recreativos, culturales y de salud, así como mediante la administración de otras prestaciones y servicios sociales que esta Secretaría pueda otorgarles a sus trabajadores.

Funciones:

- Coordinar y supervisar la difusión de los programas sociales que beneficien al trabajador, protegiendo su economía, propiciando la

¹⁵ *Ibíd*em, p.145

recreación y esparcimiento para él y su familia, mediante la concertación de convenios de descuentos con empresas de distintos giros comerciales.

- Coordinar y supervisar la difusión de los programas turísticos, recreativos y sociales a todos los trabajadores de la Secretaría.
- Coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades, así como el funcionamiento de las instalaciones con que cuenta el Club Deportivo de Hacienda.
- Coordinar las actividades técnico-administrativas de las dos escuelas primarias adscritas a esta Secretaría a fin de apoyar la educación de los hijos de los trabajadores hacendarios de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Humanos de esta Secretaría y por la Secretaría de Educación Pública.
- Proporcionar servicios de calidad a la población hacendaria, en su propio centro de trabajo, con el propósito de contribuir eficazmente a proteger, promover y restaurar su salud.
- Coadyuvar en el fortalecimiento de los vínculos de comunicación y coordinación de esfuerzos con las distintas Unidades Administrativas de la Secretaría, a fin de promover servicios asistenciales a los trabajadores hacendarios.¹⁶

2.1.8 Dirección de Capacitación y Desarrollo

Objetivo:

Establecer las políticas, normas e instrumentos técnicos que regulen los procesos de reclutamiento y selección de personal, del CENCADEH (Centro

¹⁶ *Ibíd*em, p.120

de Capacitación y Desarrollo Hacendario), servicio social y apoyo al retiro, así como promover la comunicación interna, en las Unidades Administrativas de la Secretaría, a fin de fomentar el adecuado desarrollo de las actividades de las Unidades Administrativas.

Funciones:

- Coordinar la actualización y presentar para aprobación superior, las normas y procedimientos que han de aplicar las Unidades Administrativas en materia de reclutamiento y selección de personal, servicio social, capacitación, extensión educativa y becas, así como coordinar la operación de los programas correspondientes.
- Coordinar y supervisar la operación del Centro de Capacitación y Desarrollo Hacendario, así como los programas que en él se instrumenten.
- Coordinar y promover la comunicación entre la población hacendaria a través del Órgano de Comunicación Interna.
- Promover y dirigir la aplicación de programas de vinculación institucional y orientación para el retiro de los trabajadores.¹⁷

¹⁷ *Ibíd*em, p.131

2.2 Subdirección de Capacitación

Objetivo:

Coordinar la realización de estudios relativos al proceso de capacitación, así como implementar los programas de capacitación y de programas especiales del CENCADEH (Centro de Capacitación y Desarrollo Hacendario), que propicien el desarrollo de habilidades, aptitudes y potencialidades de los servidores públicos, con el propósito de incrementar la productividad y eficiencia del personal de la Secretaría.

Funciones:

- Definir y proponer las normas y criterios que deberán seguir las Unidades Administrativas, en la elaboración de sus programas orientados a proporcionar una adecuada capacitación al personal de sus áreas de trabajo.
- Integrar las acciones de capacitación que las Unidades Administrativas determinan, para mejorar el desempeño y productividad laboral de sus áreas, así como elaborar y presentar el Programa Anual de Capacitación.
- Evaluar y reportar periódicamente los avances de resultados del Programa Anual de Capacitación de cada Unidad Administrativa.
- Establecer las políticas y procedimientos que deben seguir las Unidades Administrativas sobre la Detección de Necesidades de Capacitación y supervisar su aplicación.
- Coordinar la investigación en diversas fuentes sobre nuevas técnicas y conocimientos que permitan plantear aportaciones y propuestas

para la modernización de los programas de capacitación y desarrollo.

- Proponer y coordinar la concertación de acuerdos con instituciones educativas, que coadyuven al logro de los objetivos de los programas establecidos.¹⁸

2.2.1 Departamento de Investigación y Vinculación

Objetivo:

Investigar y proponer a través de diagnósticos y estudios de mercado, esquemas tendientes a mejorar los servicios de capacitación y desarrollo que se ofrecen a las Unidades Administrativas de la Secretaría, así como concertar acuerdos interinstitucionales.

Funciones:

- Investigar nuevas alternativas relacionadas con los métodos pedagógicos en capacitación y herramientas de enseñanza-aprendizaje, susceptibles de implantar en la Dirección.
- Atender, orientar e informar a las Unidades Administrativas e instancias externas sobre los servicios que proporcionan los órganos del CENCADEH (Centro de Capacitación y Desarrollo Hacendario).
- Investigar, proponer y concertar acuerdos con instituciones educativas a favor de los empleados de la Secretaría, con el propósito de que realicen estudios en diversas modalidades.
- Proponer, formular y operar los criterios técnico y administrativos para el reclutamiento y selección de los prestadores de servicios de capacitación.¹⁹

¹⁸ *Ibíd*em, p.133

2.2.2 Departamento de Capacitación

Objetivo:

Proponer, operar, supervisar y evaluar las normas y procedimientos relativos al proceso de capacitación, con el propósito de mejorar el esfuerzo y desempeño de los servidores públicos de la Secretaría.

Funciones:

- Emitir, difundir, actualizar y supervisar la aplicación de los lineamientos para la Detección de Necesidades de Capacitación en las diferentes Unidades Administrativas de la Secretaría.
- Controlar y dar seguimiento a los programas a su cargo mediante la elaboración de informes de resultados.
- Integrar, difundir y controlar la ejecución del Programa Anual de Capacitación de la Secretaría, validando, registrando las acciones, resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación de las diferentes Unidades Administrativas, con base en los criterios que se establezcan, así como actualizar el catálogo de cursos.
- Supervisar las actividades de las instancias involucradas en el proceso de capacitación (Unidades Administrativas, Instituciones, Instructores, etc.) en el desarrollo del programa; elaborar informes de resultados y emitir constancias para ser entregadas a los participantes, generando la retroalimentación correspondiente con

¹⁹ *Ibíd*em, p.134

acciones que permitan identificar y aprovechar potencialidades del personal.

- Proporcionar y coordinar los apoyos logísticos solicitados, para lograr la eficiente impartición de los cursos de capacitación.²⁰

2.2.3 Departamento de Programas Especiales

Objetivo:

Proponer, operar y supervisar el desarrollo de programas especiales de capacitación, a fin de brindar a los trabajadores de la Secretaría, diversas herramientas de superación personal.

Funciones:

- Proponer las acciones necesarias para la ejecución del Programa de Capacitación en Calidad, dirigido al personal de la Secretaría, así como supervisar su desarrollo.
- Diseñar y aplicar programas de capacitación dirigidos a la actualización y especialización de conocimientos en diferentes áreas, con especial enfoque a mandos medios y superiores.
- Llevar a cabo reuniones de retroalimentación tanto con las Unidades Administrativas como con los prestadores de servicios de capacitación participantes a efecto de generar propuestas de mejoramiento al Programa de Capacitación en Calidad.

²⁰ *Ibíd*em, p.135

- Captar y proponer acciones tendientes a satisfacer necesidades específicas de capacitación relacionadas con los programas sustantivos de las Unidades Administrativas de la Secretaría.
- Controlar y dar seguimiento a los programas a su cargo mediante la elaboración de informes de resultados.²¹

Como se ha observado las funciones que se describen de la Dirección General de Recursos Humanos, son la base para el funcionamiento, desempeño y desarrollo laboral de la Secretaría, en el cual la encomienda que tiene el Departamento de Capacitación es fundamental debido a que se encarga de elaborar un programa de capacitación en relación a los resultados que arroja la ejecución de la detección de necesidades, tratando que esta se dé de forma oportuna y optima, buscando que se satisfagan las necesidades de capacitación de cada uno de los trabajadores hacendarios en cada una de las áreas que integran la Dirección General de Recursos Humanos, con la finalidad de que sea un traje a la medida para cada una de estas ya que el papel que juega la capacitación es indispensable ya que le permite a los trabajadores que se formen y desarrollen adecuadamente en las distintas áreas del conocimiento, adquiriendo y reforzando los conocimientos y en su caso el desarrollo de destrezas y habilidades según sea la función laboral.

Asimismo ofrecer un servicio de calidad que conlleve a una mejora continua y cumplir con la tarea de brindar apoyo y atención hacia las áreas referidas en este capítulo.

²¹ *Ibíd*em, p.136

CAPÍTULO 3

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS EN LA SHCP

CAPÍTULO 3

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS EN LA SHCP

Este capítulo trata de la Descripción de mi Actividad Profesional en el Departamento de Capacitación de la Dirección General de Recursos Humanos en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en ella se encuentra la Dirección General Adjunta de Prestaciones al Personal de la cual dependen la Dirección de Capacitación y Desarrollo y la Subdirección de Capacitación, en ella se encuentra el Departamento de Capacitación que es el área en la yo participo.

En este apartado se abordará el marco teórico de la capacitación y asimismo los pasos que constituyen un programa de capacitación desde la teoría, partiendo de ella se precisará cómo se realiza en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Y para concluir hago la propuesta de un instrumento que sirva para realizar la supervisión de los cursos y así darle un seguimiento a los cursos impartidos en la Secretaría.

3.1 Marco Teórico de la Capacitación

Antecedentes de la Capacitación en México

Las acciones de capacitación en México se remontan al año de 1870 y legalmente a partir de esa fecha, no existe ninguna modificación hasta el año de 1970, aunque prácticamente se tiene implícito el concepto de capacitación.

Fenómenos sociales y económicos a nivel mundial (guerras mundiales y la industrialización de nuestro país en las décadas de los años 40' s y 50' s) hicieron que se pusiera un especial énfasis en la capacitación como una forma de incrementar la productividad, debido a que se deben de aprovechar al máximo los recursos materiales y humanos. Con la aprobación de las modificaciones de capacitación y adiestramiento, particularmente debido a las enmiendas introducidas a las fracciones XIII y XXXI del apartado "A" del artículo 123 de la Constitución Mexicana, se crea el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento. En 1978 se consolida este sistema.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos contempla lo **relativo al trabajo y la previsión social en su Artículo 123 que dice "toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto que se promoverán la creación de empleos y la organización social conforme a la ley".**²²

El capítulo III Bis.- que conceptualiza el marco jurídico en materia de capacitación establece:

Artículo 132. Son obligaciones de los patrones:

²² *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, p.111

XV. "Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III Bis".

Artículo 153 A.- **"Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo para que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato".**²³

De lo antes mencionado partimos para dar una definición de lo que es capacitación y adiestramiento y en qué se diferencia una de la otra.

Al constituirse la capacitación como una obligación legal, establecida en la Constitución Política, las empresas se ven en la necesidad de cubrir con los requerimientos y condiciones que deben seguirse para la organización y ejecución de las actividades de capacitación y adiestramiento.

La capacitación es un proceso por el cual un individuo adquiere nuevas destrezas y conocimientos que promueven, fundamentalmente un cambio de actitud y aptitud en el orden cognoscitivo, psicológico y social.

En este proceso se estimula la reflexión sobre la realidad y evalúa la potencialidad creativa, con el propósito de modificar esta realidad hacia la búsqueda de condiciones que permiten mejorar el desempeño laboral.

De las concepciones acerca de la capacitación, La Secretaría del Trabajo y **Previsión Social propone la siguiente: "por capacitación se entenderá el proceso participativo, dinámico y continuo, para la adquisición y perfeccionamiento de los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y valores de los individuos, referidos a un campo de trabajo para lograr su formación integral. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (1989). El proceso de la capacitación en Manual de capacitación y productividad).**

²³ *Ley Federal del Trabajo*, p.134

De lo anterior, se desprende la idea de que la capacitación debe de ser preocupación del grupo social y una inquietud por preparar al individuo para desempeñar el papel que le corresponde. Por lo que la capacitación **es "un proceso sistemático** y continuo ya que no se realiza en un solo momento, en etapas, además debe ser planeado y organizado para que pueda cumplir con los objetivos y responder a las necesidades de los trabajadores y de la empresa.

De esta forma, le brinda al individuo la posibilidad de mantenerse actualizado, tanto en los conocimientos que le sirven para interpretar su realidad como aquellos que le permiten un mejor desempeño en su trabajo fomentando también la capacidad de relacionarse con los sujetos del medio social en el que está inmerso.

Es preciso descartar tanto la concepción de la capacitación como un remedio, o bien, en el caso contrario concebirla como un requisito legal sin considerar los beneficios que pueden aportar a la organización. Pues si bien, no es la solución para los problemas de una organización tampoco es solamente una obligación legal.

Tal es su importancia como proceso educativo que puede generar un cambio de actitudes en los trabajadores y hacia las personas que los rodean, por lo que hablaríamos de un ser integral.

A diferencia de la capacitación, el adiestramiento solo permite que el trabajador adquiera destrezas en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Y se diferencian en que el primero es meramente motriz y el segundo cognoscitivo y afectivo, por lo tanto debemos considerar que para poder

hablar de capacitación y de un individuo capacitado se deben de involucrar ambas partes.

La supresión del contrato de aprendizaje en 1970 marca el inicio de una etapa de investigación y análisis por parte de la Secretaria del Trabajo, la que conducirá a la elaboración del planteamiento técnico del Sistema Nacional de Capacitación, promoviéndose posteriormente las reformas constitucionales y legales necesarias para su establecimiento.

Una vez creado el Sistema Nacional de Capacitación que se dirige especialmente a capacitar a los recursos humanos (trabajadores. empleados. obreros) para la pequeña y mediana industria. Se presentó la necesidad de estudiar la implementación del mismo, su estructuración y funcionamiento a través de cuatro niveles:

Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.- Su función es ayudar a conformar planes y programas de entrenamiento dentro de la industria.

Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento por rama industrial o actividad económica.- Su función es de asesoramiento a las unidades de capacitación de las diversas empresas por rama industrial a nivel nacional.

Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.- Su función es el asesoramiento de las unidades de capacitación pero a nivel regional.

Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A).- Su función es organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Como consecuencia de este proceso se producen numerosos artículos y trabajos.

Dentro de la clasificación general de los sistemas (abiertos y cerrados), el Sistema Nacional de Capacitación corresponde a la categoría de los sistemas abiertos, en los que, las relaciones entre sus elementos varía conforme a los requerimientos del medio, por lo tanto, su estructura y funcionamiento sufren modificaciones con el tiempo. El sistema tendrá que desenvolverse bajo orientaciones precisas y previsoras ya que deben diversificarse y modernizarse de acuerdo con el aparato productivo de México.

A partir de 1978 se despierta el interés por la educación, pero desde una perspectiva de productividad que subordina la labor educativa a las necesidades de mano de obra determinadas por la división del trabajo en la empresa y los requerimientos regionales y nacionales por lo que se crean: el S.I.C.A.P. (Sistema de Capacitación Permanente para los Trabajadores de la Secretaría del Trabajo); los Centros de Capacitación para el Trabajo Rural; el Sistema Nacional de Educación y Capacitación Cooperativa, etcétera.

Este interés se extiende a otras instituciones ajenas a la capacitación como son los Centros de Investigación Educativa y Empresas Consultores en las Ramas productivas, por ejemplo: el I.C.I.C., Instituto de capacitación de la Industria de la Construcción; el I.C.I.A., Instituto de capacitación de la industria azucarera; el C.A.T.E.X., Centro de capacitación y adiestramiento textil, etcétera.

Por lo antes mencionado podemos relacionar a la educación y a la capacitación con el constructivismo ya que su perspectiva conceptual establece que la adquisición del conocimiento se desarrolla a través del

aprendizaje y se construye desde dos visiones: en la primera plantea que son procesos internos y personales que se logran de manera aislada y necesariamente individual, mientras que en la segunda, se considera que primero existe en un contexto social y posteriormente se internalizan.

Asimismo dentro de las diferentes posturas pedagógicas y paradigmas desde las cuales se visualiza la enseñanza-aprendizaje, así como los elementos que constituyen y conforman a la educación, para su aprendizaje, encontramos a autores como Piaget, Vigotsky y Ausbel, en el cual veremos cómo visualiza cada uno de ellos al aprendizaje significativo.

Piaget: El aprendizaje significativo apunta al logro de la autonomía, tanto emocional como intelectual, ya que son esferas que se relacionan íntimamente y que solo podemos separarlas haciendo una abstracción para su mejor comprensión. Son esferas que se articulan de tal manera que la autonomía lograda a nivel intelectual favorece la autonomía en lo emocional y viceversa.²⁴

Ausbel dice:

Para que se produzca un aprendizaje significativo es preciso que tanto el material que debe aprenderse como el sujeto que debe aprenderlo cumplan con ciertas condiciones. En cuanto al material es preciso que no sea arbitrario, es decir que posea significado en sí mismo.

Un significado lógico o potencial si sus elementos están organizados y no solo yuxtapuestos. Es decir que puedan aprenderse significativamente aquellos materiales que no tienen significado, quedando en el entendido que para que haya aprendizaje significativo, el material debe estar compuesto por elementos organizados en una estructura de tal forma que las distintas partes de esa estructura se relacionen entre sí de modo no arbitrario.²⁵

Pero no siempre los materiales estructurados con lógica se aprenden significativamente, para ello es necesario que se cumplan con otras condiciones en la persona que debe aprenderlos. En primer lugar es

²⁴ Lilliana Sanjurjo, *Aprendizaje significativo y enseñanza en los niveles medio y superior*, p.125

²⁵ J.I Pozo, *Teorías cognitivas del aprendizaje*, p.135

necesaria una predisposición para el aprendizaje significativo. Dado que comprender requiere siempre un esfuerzo, la persona debe tener algún motivo para esforzarse. Es decir necesita siempre un móvil, por eso es importante que la capacitación sea del interés de la persona para que pueda haber un aprendizaje sino, por más significativo que sea un material, por más relaciones potenciales que contenga, si el alumno o aprendiz no está dispuesto a esforzarse en relacionar y se limita a repetir el material, no habrá aprendizaje significativo.

Los tipos básicos en la teoría de Ausbel son:

Representaciones: como son imágenes, láminas, dibujos etc.

Conceptos: Pensamiento poner en palabras la expresión y Proposiciones

Conceptos: relación entre 2 ó más personas para explicar algo.

Vigotsky: La acomodación es un proceso directamente inverso a la asimilación, y representa la influencia del ambiente real. Adaptarse es concebir e incorporar la experiencia ambiental como esta es realmente y por otra parte el aprendizaje se desarrolla a partir del entorno social y cultural que rodea y permea al discente este se rige además del andamiaje y ayuda del profesor interactuante de este proceso dialógico.

En otras palabras el aprendizaje significativo es producto simple de la interacción entre un material o una información nueva y la estructura cognitiva preexistente.

Los significados son siempre una construcción individual, íntima ya que la comprensión o asimilación de un material implica siempre una deformación personal de lo aprendido. De hecho el aprendizaje significativo es la vía por la que las personas asimilan la cultura que los rodea.

De acuerdo con Carretero "el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano, ¿con qué instrumentos realiza la persona dicha construcción? Fundamentalmente con los esquemas que ya posee, es decir con lo que ya construyó en su relación con el medio que lo rodea".²⁶

Piaget, Vigotsky y Ausbel señalan que el aprendizaje de estructuras conceptuales implica una comprensión de las mismas y que esa comprensión no puede alcanzarse sólo por procedimientos asociativos (o memorísticos).

Con base en lo antes expuesto y las visiones que los autores antes referidos tienen sobre la construcción del conocimiento, veremos cómo se debe de llevar a cabo un programa de capacitación y las partes que lo conforman.

A manera de introducción se puede decir que la planeación de la capacitación en las empresas mexicanas tiene una gran importancia en el logro de una mayor productividad, sin embargo para que esta cumpla con sus objetivos es necesario que se planee a través de la detección de necesidades utilizando diversos métodos y técnicas lo cual nos permita elaborar un programa de capacitación así que veremos cómo se elabora.

3.2 Planeación

Se entiende por planeación el elemento de la administración donde se fijan los objetivos y todo el proceso para lograrlos dentro de un organismo social, tales como: empresas, escuelas, asociaciones, gobierno, etcétera.

²⁶ Carretero, p.51

La planeación tiene como fin evitar trabajar sin ningún objetivo preciso y hacer improvisaciones dentro de la capacitación.

Siempre es importante que la capacitación cumpla sus objetivos que no se convierta en una actividad rutinaria por el simple hecho de cubrir sólo requisitos legales dentro de la empresa, sino que el personal siempre tenga una motivación para la capacitación y su desarrollo.

En la planeación se determinan los objetivos de la capacitación que se desea proporcionar al personal, formular el qué y el para qué de la capacitación, permitiendo controlar los recursos financieros, humanos y materiales necesarios e indispensables para la construcción de los objetivos.

3.3 Detección y Diagnóstico de Necesidades

Para poder llevar a cabo el proceso de capacitación se debe empezar por una necesidad.

Se entiende por necesidad la falta de algo, algo que hace falta.

Necesidad es una carencia.

La preparación y el aprendizaje que se llevan a cabo en la empresa son mediante procesos de capacitación, mismos que proporcionan al personal los elementos que faciliten la ejecución y desarrollo de sus actividades, así como la resolución del problema en su área y puesto de trabajo.

A continuación veremos que es una necesidad de capacitación:

Necesidad de capacitación: es la diferencia entre el desempeño esperado y descrito de las funciones de un puesto, con respecto al desempeño real

Del ocupante cuando dicha diferencia sea susceptible de ser resuelta mediante entrenamiento.

Las Necesidades de capacitación pueden clasificarse en: manifiestas y encubiertas.

Necesidades Manifiestas

Estas son evidentes, se detectan fácilmente dado que se presentan de manera clara.

Por lo cual cuando la necesidad es manifiesta, no se requiere una investigación para detectarlas, se establecen con base en el sentido común.

Necesidades Encubiertas

Son aquellas que no se observan claramente, por lo que se requieren investigar.

Cuando las necesidades de capacitación no son obvias, es indispensable realizar un trabajo minucioso, para lo cual se deben buscar evidencias generales y síntomas de que existen problemas en la empresa, identificar las causas del problema, así como las soluciones más rápidas, eficaces y económicas, localizar las áreas específicas en que se requiere capacitación, mediante el uso de una o varias técnicas: cuestionario, entrevista, lista checable, etc.

Precisar: Se refiere a las personas que necesitan la capacitación, actividades en las que se requiere capacitación, la evidencia que justifique las necesidades detectadas, características de los participantes.

Ahora bien en cuanto a las necesidades de capacitación clasificadas por su origen tenemos las siguientes:

Organizacionales: Se refiere a las carencias que afectan a la organización en general en un centro de trabajo.

Departamentales: Comprende las deficiencias mostradas por los trabajadores que desempeñan un puesto en un área ocupacional determinada.

Ocupacionales: Nos remonta a las deficiencias particulares que presentan los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo.

Individuales: Son las deficiencias que un trabajador tiene en particular en el desempeño de su trabajo.

El diagnóstico se realiza integrando una metodología dividida en cuatro etapas que son:

Situación ideal: Se establece lo que debe ser y hacer cada trabajador.

Situación real: Se establece lo que es y se hace actualmente en la empresa.

Análisis comparativo de los resultados: Se lleva a cabo relacionando cada uno de los elementos que integran el perfil del puesto de los trabajadores que los ocupan.

Determinación de estrategias: Para concluir se elabora una propuesta sobre los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para llevar a cabo la capacitación.

La función de la capacitación en toda institución debe estar sistematizada. Lo cual implica una serie de aspectos por desarrollar.

Poner en marcha la capacitación no es tarea sencilla, pero la implantación total del mismo garantizará un servicio adecuado a las necesidades de la organización.

El diagnóstico de necesidades de capacitación juega un papel determinante en el planteamiento de propuestas de desarrollo y formación de los recursos humanos. Por tal motivo se debe tener en especial consideración en la recopilación de la información.

De esta forma, se pueden establecer alternativas que permitan evitar el mal aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, así como desarrollar actitudes favorables hacia la capacitación.

Lo anterior provoca la utilización de técnicas y métodos de recopilación de información para indagar las principales necesidades de capacitación.

La precisión del diagnóstico garantizará que el resto de la función de capacitación tenga un insumo confiable para brindar resultados benéficos en la empresa.

3.4 Programa de Capacitación

La formulación del programa no debe ser considerado como un trámite administrativo que ayude a cumplir con la ley, sino una serie de procedimientos y procesos estratégicos, que utilicen el tiempo (pasado, presente y futuro) como marco de referencia para evaluar la situación y como tratar de resolver el asunto a través de una lista detallada de las prioridades que requieren respuesta mediante la Capacitación y Adiestramiento que se implante para cada tipo de personal de la empresa.

En ese sentido, un programa, representa la estrategia global de la empresa y de sus trabajadores para llevar a cabo las acciones

Capacitación y Adiestramiento, ya que, se enmarcan todos los procedimientos, actitudes, recursos y tiempo de las acciones en la materia.

El programa de capacitación representa la estrategia global de la empresa pues en ella se realizan las acciones de capacitación para la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan a elevar la productividad.

Para la elaboración del programa se requiere, una vez establecido el diagnóstico de necesidades, cubrir las siguientes fases:

- Formular los programas de capacitación
- Determinar las acciones de capacitación, cursos-eventos en que se operará cada programa.
- Definir la población en cada acción capacitadora.
- Programar acciones de capacitación para su ejecución por etapas.
- Integrar y organizar en torno a cursos (técnicos, materiales y humanos) y tiempos, las acciones que satisfagan las necesidades de todos los trabajadores de la empresa.

Así se contará con la información suficiente para la presentación del programa de capacitación y llevar a cabo su implantación previa autorización del mismo

3.5 Instrumentación y Ejecución

Una vez elaborados los planes y programas se procede a ponerlos en práctica, para lo que se tienen que prever una serie de elementos.

Esta etapa constituye la base de todo el proceso, dividiéndose en dos fases: instrumentación y ejecución.

La instrumentación consiste en la selección de los recursos necesarios para llevar a cabo los eventos de capacitación. Los recursos para instrumentar la capacitación son de dos tipos: humanos y materiales.

Registro y participantes: desde el inicio del curso hasta el fin, se debe llevar un registro de asistencias de todos los participantes.

Constancias: En relación con el control de asistencias se debe asegurar que las constancias a participantes estén debidamente elaboradas.

Evaluación del aprendizaje: Se debe verificar que se realice una evaluación continua para identificar hasta qué punto se están alcanzando los objetivos.

3.6 Evaluación y Seguimiento

Para tener un conocimiento preciso acerca de los resultados logrados al término de las acciones de capacitación, se requiere de una evaluación que permita su retroalimentación para asegurar su adecuado funcionamiento, es decir, implica una estimación de los logros en relación con lo planeado, así como la corrección de las desviaciones.

Para facilitar la evaluación de las acciones de capacitación es conveniente que esta se realice en diferentes momentos, es decir, una evaluación inicial o diagnóstica, intermedia y final.

Evaluación Inicial o Diagnóstica

Este tipo de evaluación tiene como objeto obtener las primeras evidencias sobre la necesidad de llevar a cabo el proceso de capacitación, así como sobre los conocimientos y habilidades previas con que cuentan los aprendices.

Estas evidencias permitirán comparar los logros obtenidos tanto del propio proceso de capacitación como del curso que se lleva a cabo, con las evidencias iniciales, de tal forma que muestre los avances y estancamientos que se tienen hasta el momento.

Evaluación Intermedia

Se realiza durante el desarrollo del proceso de capacitación y/o del curso, con el objeto de proporcionar evidencias permanentes sobre el progreso de dichos eventos, describiendo, clasificando y analizando los sucesos más significativos; en apoyo al trabajo que desempeñan los participantes del mismo proceso y/o curso.

Evaluación Final

Esta evaluación se realiza al término del proceso de capacitación y/o del curso, para comprobar a través de la comparación con la evaluación inicial o diagnóstica, si se lograron los objetivos formulados. Ello permitirá valorar la calidad de estos eventos, la toma de decisiones en forma objetiva y contribuirá a la formulación de nuevas estrategias de trabajo.

Los diferentes tipos de evaluación se relacionan estrechamente con los objetivos de la misma, es decir en función al que evaluar se elige uno o varios tipos de evaluación.

Por último, para acreditar las acciones de capacitación se extienden las constancias de acreditación del curso que se dan a los participantes, una vez que concluyó y fue aprobado el mismo.

3.7 Valoración Crítica de la Actividad Profesional en la DGRH y propuesta de un instrumento didáctico para la supervisión de los cursos

Si bien es cierto que el proceso de capacitación es muy claro en cuanto a su proceso de ejecución, en mi experiencia laboral en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público he observado que se lleva a cabo desde otra perspectiva.

En septiembre del año 2000 ingresé a la Secretaría de Hacienda y Crédito, específicamente a la Dirección General de Recursos Humanos, en el Departamento de Capacitación, para realizar mi Servicio Social, al cabo de unos meses el 16 de enero del 2001 me contrataron, y las funciones que se desarrollan en dicho departamento son las siguientes:

- Planeación.
- Detección y Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Programación Anual y calendarización de los cursos.
- Instrumentación y ejecución.
- Inauguración y clausura de cursos.
- Supervisión del desarrollo de los cursos.

- Cartera de instructores para la impartición de cursos.
- Reuniones con los instructores para la revisión, modificación o actualización de manuales para la impartición de los cursos.
- Aviso de curso al personal programado para su asistencia al curso.
- Actividades Administrativas.

El proceso de capacitación que se lleva a cabo en la Secretaría es realizado por el Departamento de Capacitación que depende de la Subdirección de Capacitación y este a su vez de la Dirección de Capacitación y Desarrollo que depende de la Dirección General Adjunta de Prestaciones al Personal y es regido por la Dirección General de Recursos Humanos.

Con la finalidad de identificar las medidas tendientes a perfeccionar el proceso de capacitación, priorizando las acciones de acuerdo a su nivel de importancia e impacto en las áreas de trabajo, la capacitación se dividió en los siguientes aspectos:

- Conocimientos y habilidades Técnicas.
- Uso y aprovechamiento de Tecnología Informática.
- Formación Personal.

Las acciones señaladas son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de la Secretaría, ya que el desarrollar conocimientos, actitudes, destrezas y el crecimiento personal, permitirá un desempeño en el trabajo con mayor eficiencia y calidad, pues su correcta aplicación se convertirá en un medio de motivación y estímulo para el personal, que finalmente terminará beneficiando a la Secretaría.

Bajo este esquema la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del personal para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones

a él asignadas, produciendo así resultados de calidad, previniendo y solucionando anticipadamente problemas potenciales dentro de su ámbito de competencia laboral, por lo que se incorporan denominaciones de eventos de capacitación enfocados a propiciar que el perfil del trabajador se adecue a los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en un puesto de trabajo.

El inicio del proceso de la capacitación empieza con la detección de necesidades y cada seis meses se envía a los Jefes de Departamento, Subdirectores, Directores y Directores Generales Adjuntos, (Mandos Medios, que son los que tienen personal a su cargo), un formato vía correo electrónico llamado Cédula de Evaluación del Desempeño. **(Anexo 1)**.

En éste el personal a su cargo tiene que requisitarlo y poner los cursos a los que desea asistir siguiendo los siguientes criterios:

La selección se realizará de acuerdo al catálogo de cursos que correspondan a la unidad administrativa de adscripción. **(Anexo 2)**.

Se podrá seleccionar un máximo de tres cursos por participante, mismos que deberán estar vinculados con las actividades asignadas, que no se hayan acreditado en por lo menos dos ejercicios anteriores y que estén avalados por sus jefes inmediatos, privilegiando la capacitación en conocimientos y habilidades.

Asimismo se requiere señalar el tipo de prioridad para cada evento de capacitación, bajo la clasificación de indispensable, conveniente o necesario.

Estos deben estar relacionados con sus funciones y actividades encomendadas, esta cédula, para tener validez tiene que ser calificada, autorizada y firmada por el jefe inmediato, también deberá llevar la firma

del interesado lo cual indica que se encuentra conforme con su evaluación y su solicitud de cursos para su capacitación.

Una vez requisitada se entrega a la Dirección General Adjunta de Prestaciones al Personal y de ahí se hace su distribución hasta llegar al Departamento de Capacitación, con base en esa detección se hace el diagnóstico de necesidades y se realiza la captura de las peticiones de asistencia a curso del personal.

Posteriormente se elabora el programa anual de los cursos (**Anexo 3**).

Una vez terminado se contacta a los instructores que impartirán los cursos y se confirma su asistencia a estos, cabe mencionar que en la Secretaría se contratan instructores e instituciones externas, existe una cartera de ellos para su contratación así como de las instituciones como lo es la UNAM, CONALEP y privadas.

Teniendo elaborado el programa se empiezan a integrar los grupos de capacitación con un mínimo de veinticinco participantes por grupo y con una duración de 20 hrs. durante diez días consecutivos y de dos horas diarias cada curso.

Una vez conformados los grupos se les entrega un aviso de curso y se les pide que firmen de enterados, para confirmar su asistencia a éste con la debida autorización de su jefe inmediato, ya que puede surgir algún contratiempo en el que hayan cargas de trabajo, el trabajador se encuentre enfermo o de incapacidad, en esta situación a ese participante se le reprograma en otra fecha y en su lugar se canaliza a otra persona la cual requiera de la capacitación del curso a impartirse.

Una vez confirmada la asistencia de los participantes en la fecha y día pactados se procede a la impartición de dicho curso, se da inicio con la inauguración en donde se les da la bienvenida a los participantes y se

hace de su conocimiento los lineamientos que deben de seguir para aprobar y hacerse acreedores a la constancia del curso y son los siguientes:

- Contar con el 80% de asistencia al curso.
- Se contará como retardo a los diez minutos de la hora de inicio del curso.
- Con tres retardos se hacen acreedores a una falta.
- Una calificación mínima de ocho para aprobar el curso.
- Una vez explicados los lineamientos y haber hecho la inauguración del curso se daba el inicio del mismo.

Una vez empezado el curso se le daba seguimiento, se supervisaba el desarrollo de éste y se proseguía a la supervisión de su desarrollo, como estrategia de supervisión se llegaba de manera sorpresiva cualquier día en el que se desarrollaba el curso para observar cómo se trabajaba.

Y se supervisaba lo siguiente:

- Que el aula continué en las condiciones óptimas, de acuerdo a que con anterioridad se llevó a cabo una revisión para su funcionamiento y ocupación.
- Que el número de participantes inscritos sea el mismo que debía seguir asistiendo al curso y si no averiguar la causa por la cual faltase personal.
- Que el instructor sea puntual.

Una vez instalada en el curso observaba que la metodología que el instructor usaba fuera la adecuada, verificando que el contenido temático en el cual se estaba capacitando al personal estuviera en el contenido del manual del curso en turno, observando el uso de técnicas didácticas y pedagógicas así como las dinámicas apropiadas para ese tema, pero sobre

todo, que en el grupo se lograra una sinergia permitiendo la integración y participación de los capacitados.

La finalidad de esta supervisión, era cerciorarme que el instructor cubriera los requisitos antes mencionados de no ser así, se le solicitaba que revisara la manera de su práctica docente para propiciar un trabajo grupal más claro y coherente.

Ahora bien en el tiempo que llevo laborando y de la experiencia adquirida en éste, recupero aprendizajes que da el trabajar en el sector público en un área de formación continua de los recursos humanos que se basan en dicha institución, sin embargo he observado a lo largo de diez años que hay deficiencias importantes que abundan en el servicio que se presta, tanto en el desarrollo como en el seguimiento del proceso de la capacitación que se brinda al personal hacendario, como lo es la supervisión de los cursos, considero que es una parte esencial y fundamental para la ejecución de una buena capacitación porque nos permite detectar lo siguiente:

- En qué condiciones se encuentra el aula en ese momento.
 - Iluminación
 - Mobiliario
 - Equipo y material para explicación y retroalimentación
 - Tamaño del aula.
 - Etc.

- Que el desarrollo del curso sea:
 - Consistente conforme a los objetivos y temario
 - Se cumplan objetivos

- Actividades a desarrollar, información y seguimiento proporcionados a los participantes.
 - Que el uso del lenguaje y el material didáctico proporcionados sean apropiados para fortalecer la enseñanza-aprendizaje.
 - Que el uso de técnicas y metodologías sean adecuadas conforme al contenido temático.
 - La interacción entre los participantes y el instructor.
 - La información del curso sea clara y precisa y orientadora.
 - Si las relaciones interpersonales en el grupo se desarrollan positivamente.
 - Si el grupo coopera para el buen desarrollo del curso.
 - Si el grupo muestra interés en el tema tratado.
 - Si los participantes hacen aportaciones para la discusión grupal.
 - Si hay motivación de los participantes para participar activamente en grupo
 - Etc.
- Que el Instructor:
 - Si posee los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que muestra el Instructor ante el grupo.
 - Si muestra dominio del tema.
 - De qué manera expone el contenido del tema.
 - Como es el lenguaje que utiliza.
 - Mantiene un clima adecuado de respeto y armonía.
 - Motiva la participación del curso.
 - Resuelve dudas que se presentan durante el curso.
 - Etc.

Lamentablemente en la actualidad la tarea de la supervisión de los cursos desaparece por una decisión del área sin justificación alguna, desde mi punto de vista, es inadecuado ya que no se les puede dar un seguimiento a los mismos, por ello en el presente informe, mi propuesta pedagógica es que se retome esta función, con un instrumento didáctico que nos ayude a detectar si la capacitación está cumpliendo con su objetivo o de lo contrario actuar en el momento sobre la o las deficiencias detectadas y dar una pronta solución o lo que se requiera en dicho caso, esto con la finalidad de que la capacitación cubra su objetivo que es que los hacendarios se encuentren preparados para los retos que se les presenten laboralmente, aunado a esto obtengan un mejor desarrollo profesional, así como en su vida cotidiana y con esto la institución obtenga resultados óptimos.

Propuesta de instrumento didáctico para la supervisión de cursos

Nombre del curso :	
Instructor :	
Fecha :	
Horario :	
Número de participantes :	
Duración del Curso :	

1.-Aula

En qué condiciones se encuentra:

1.- Cuenta con la iluminación adecuada:

2.- Se cuenta con el mobiliario suficiente mesas, sillas para el número de participantes:

3.- Cuenta con los materiales y equipo necesario para la explicación y retroalimentación del curso (retroproyector, pantalla, rotafolio, marcadores, borrador, películas, videos, etc.):

4.- El tamaño del aula es adecuada para una buena audición de los participantes:

5.- El lugar donde se imparte el curso cuenta con el suficiente espacio para el número de personas a capacitar:

6.- Existe una adecuada ventilación:

7.- Las condiciones de limpieza en que se encuentra son las adecuadas:

2.- Desarrollo del curso

1.-El curso es:

- a) Teórico práctico.
- b) Teórico y de poco valor práctico.
- c) Muy poco práctico y útil.

2.- El Desarrollo del curso es consistente conforme a los objetivos y temarios del curso: Si _____ No _____

Porqué: _____

3.- Se cumple con los objetivos establecidos para dicho curso:

Si _____ No _____

Porqué: _____

4.- Se tratan ampliamente los temas propuestos para el desarrollo del curso: Si _____ No _____

Porqué _____

5.- El uso de técnicas y metodologías son adecuadas conforme al contenido temático: Si _____ No _____

Porqué: _____

6.- El uso del lenguaje y el material didáctico proporcionados son apropiados para fortalecer la enseñanza-aprendizaje:

Si _____ No _____

Porqué: _____

7.- Existe interacción entre el instructor y los participantes que ayudan al buen desarrollo del curso: Si _____ No _____

Porqué: _____

8.- La información del curso es clara, precisa y orientadora hacia los participantes: Si _____ No _____

Porqué: _____

9.- Se cubren adecuadamente los temas establecidos en el curso:

Si _____ No _____

Porqué: _____

10.- Las relaciones interpersonales en el grupo se desarrollan

positivamente: Si _____ No _____

Porqué: _____

11. - El grupo coopera para el buen desarrollo del curso:

Si _____ No _____

Porqué:

12.- El grupo muestra interés en el tema a tratado:

Si _____ No _____

Porqué:

13.- Explique si los participantes hacen aportaciones para la discusión grupal:

14.- Explique si hay motivación de los participantes para participar activamente en grupo:

Observaciones:

3.- Instructor

1.- El instructor posee los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes sobre la exposición del tema ante grupo:

2.- El instructor muestra:

- a) Completo dominio del tema.
- b) Conocimientos indispensables del tema.
- c) Ciertas fallas en el conocimiento del tema.
- d) Desconoce el tema.

3.- El contenido del curso se expone:

- a) De manera clara, precisa y amplia.
- b) Adecuada.
- c) De forma elemental.
- d) De manera confusa.

4.- El lenguaje utilizado es:

- a) Sencillo y comprensible.
- b) Apropiado.
- c) Muy técnico.
- d) Incomprensible.

5.- El instructor:

- a) Mantuvo un clima adecuado de respeto y armonía.
- b) Mantuvo un clima informal aunque respetuoso.
- c) No tiene control sobre el grupo.
- d) Propició el desorden y la falta de respeto.

6.- El instructor:

- a) Motivo la participación del grupo propiciando el interés e inquietudes hacia el curso
- b) Motivo en lo esencial al grupo.
- c) Mostro poco interés para motivar al grupo.
- d) Motivo una participación negativa, lo que propicio una oposición al curso y hacia el grupo.

7.- Las dudas que se presentan durante el curso:

- a) Fueron aclaradas ampliamente.
- b) Se aclararon en términos generales.
- c) Se aclararon parcialmente.
- d) Fueron ignoradas.

8.- El instructor lleva la sesión:

- a) Planeadas y organizadas de acuerdo al nivel y posibilidades del grupo.
- b) Ordenadamente y sin posibilidades de cambio.
- c) Poco organizadas y fuera de control.
- d) Sin método de trabajo.

Propósito del instrumento didáctico

El propósito de este instrumento es que se retomen las supervisiones de los cursos.

Al inicio: se recopilan algunos datos básicos, necesarios para saber de qué curso se trata, el nombre del instructor, la fecha en que se realiza la supervisión, el horario, el número de participantes y la duración.

En el primer apartado:

Se observará en qué condiciones se encuentra el aula y si cuenta con los servicios necesarios para el desarrollo favorable de esté.

En el segundo apartado:

Se abordara el desarrollo en donde la información que se adquiriera nos ayudará para saber:

- Cómo se está llevando a cabo el desarrollo de curso.
- Cómo se encuentra el grupo en el momento de la supervisión.
- Que el contenido temático sea el del curso que se está desarrollando.
- Si se están usando las técnicas didácticas apropiadas.
- Cómo es la enseñanza-aprendizaje.
- Si el grupo se encuentra motivado.
- Si hay retroalimentación.
- Si hay sinergia que conlleva a la integración del grupo.
- Si la capacitación que imparte el instructor es optima para el grupo. y este responde las preguntas y dudas del grupo.

También se incluye un apartado de observaciones para notas extras del supervisor.

Y en el tercer y último apartado:

Se le destina al Instructor en donde nos da la pauta para saber si está siendo bien dirigida la capacitación hacia los capacitados, si se están cubriendo los objetivos y desarrollando los conocimientos, de no ser así, esto nos da la oportunidad de actuar en el momento según sea la situación esto con la finalidad de que los participantes logren el objetivo que es su capacitación.

4. CONCLUSIONES

Considero que la capacitación es importante ya que mediante ella se puede lograr en el personal hacendario un cambio de actitud, de pensamiento, de enfoque pedagógico, racional y eficiente.

Esto es muy difícil, porque no se sabe si la capacitación es efectiva, ya que no existe ningún instrumento o medio alguno para poder supervisar el desarrollo de los cursos y determinar si se están cubriendo las necesidades, expectativas y si lo aprendido les sirve para aplicarlo a su trabajo y funciones diarias o asimismo en su vida cotidiana, provocando una mejora continua y calidad de vida.

De lo anterior se desprende mi inquietud por ayudar al beneficio de los trabajadores hacendarios.

La incorporación de un instrumento para la supervisión de los cursos será una pieza clave que contribuirá para poder valorar el aprovechamiento que el personal obtiene durante los cursos.

Si la capacitación está siendo bien dirigida por el instructor hacia los capacitados, o si está presentando deficiencias.

También servirá como preventivo y permitirá poder hacer cambios dependiendo de la situación que se presente.

Y así lograr una capacitación de calidad que ofrezca a los trabajadores de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oportunidades de desarrollo tanto profesional, laboral y personal.

En esta Institución:

La experiencia laboral me ha enriquecido en experiencia y conocimiento permitiéndome crecer profesionalmente, logrando más eficiencia y efectividad en el desempeño y desarrollo de mis funciones.

He aprendido que la experiencia se adquiere con el tiempo, que en la misma área de trabajo hay personas que nos entorpecen el camino, pero que no debemos dejarnos vencer o sentirnos menos por ser nuevos en el área, quizá no cubramos la experiencia que los demás tienen, pero si bien es cierto, es que necesitamos que una oportunidad para aprender y así poder demostrar que tenemos la capacidad y el entusiasmo para desarrollarnos profesional y laboralmente.

Aprendí que trabajar en equipo implica un compromiso personal que se deriva en la unión de conocimientos, habilidades y experiencias, que a su vez nos permiten alcanzar los objetivos establecidos y nos facilita el trabajo.

5. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Aebli, Hans, *Una didáctica fundada en la psicología de Jean Piaget*, Buenos Aires, Editorial Kapelusz, 1958.

Appenarth Michel, *Programas de Capacitación*, Bogotá, Colombia, Legis Editores S.A, 1992.

Armo, *Antecedentes de la Elaboración de un Programa de Capacitación*, México, 1976.

B. Inhelder, *Aprendizaje y estructuras del conocimiento*, España, Editorial Morata, 1975.

Castaño Collado, C. *Transformaciones productivas y empleo*, Importancia de la Formación Permanente, en Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales N°1, Madrid

Chiavenato, Adalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Colombia, Editorial Mc Graw-Hill, 2000

Díaz Barriga Arceo F, y Gerardo Hernández Rojas. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2006.

Grados Jaime, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, México, Editorial Trillas, 1999.

Guth A. Alfredo, *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*, México, Editorial Trillas, 1999.

<http://reglamento.interior> de la SHCP.

<http://shcp.gob.mx>

Intranet: Es un sistema de la web de la SHCP.

Jiménez, O.A, 1974, *Detección de Necesidades (para la capacitación y adiestramiento de personal)*, México, Editorial Mecnograma.

Ludlow Leonor, *Monografía Cien años en la Historia se la Secretaría de Hacienda*, 2010.

Marroquín José, *Capacitación a Trabajadores: Capacitación de Recursos Humanos*, México, Editorial Gernika, 1978.

Mcgehee, W, *Capacitación y Formación Profesional*, México Editorial Limusa, 1996.

Mendoza Núñez, *Manual para determinar necesidades de capacitación*, México, Editorial Trillas, 1981.

Mendoza, Núñez, *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*, México, Editorial Trillas, 1985.

M. J. Rodrigo y J. Arnay, *La construcción del conocimiento*, Barcelona, España, Editorial Paidós, 1997.

Nava, C.V.M., Patiño, P.H., RCJF, *Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación*. México, material ARMO, 1980.

Pineda Pilar, *Pedagogía Laboral*, Ed. Ariel, 1era edición 2002.

Pozo. J. I. *Teorías cognitivas del aprendizaje*, 3ª edición, Colección Psicología Manuales, Editorial. Morata, 1994.

Sanjurjo Lilliana y María Teresita Vera, *Aprendizaje Significativo y enseñanza en los niveles medio y superior*, Sarmiento 646-Rosario, Homo Sapiens Ediciones, 1994.

SHCP. *Condiciones Generales del Trabajo*, 2010.

S.H.C.P. *Manual de Organización Específico*, 2000.

Siliceo, A. *Capacitación y Desarrollo de Personal Profesional*, México Editorial Limusa, 1980.

Siliceo, Alfonso, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, México, Editorial Limusa, 1986.

Thurman J.E, a.e Louzine y K. Kogi, *Manual para Formadores, Mayor Productividad y un mejor lugar de Trabajo*, México, Ediciones Alfaomega, S.A de C.V, 1991.

ANEXOS



Secretaría de la Función Pública
Subsecretaría de la Función Pública
Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la APF

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ANEXO 1

CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL OPERATIVO

Fecha de aplicación

I. DATOS DEL SERVIDOR PÚBLICO SUJETO A EVALUACIÓN.

II. PRINCIPALES FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EL SERVIDOR PÚBLICO

Nombre(s) y Apellidos:			
R.F.C.		C.U.R.P.	
Dependencia o Entidad:			
Área de Adscripción:			
Puesto que desempeña:			
Nivel:			
Antigüedad en el Puesto:			
Antigüedad en el Gobierno Federal:			
Grupo de Puestos al que pertenece:			

III. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE METAS

META 1			
FECHA DE CUMPLIMIENTO:			
META 2			
FECHA DE CUMPLIMIENTO:			
META 3			
FECHA DE CUMPLIMIENTO:			
META 4			
FECHA DE CUMPLIMIENTO:			

Página 1

PARÁMETROS DE RESULTADOS

PARÁMETROS DE OPORTUNIDAD

MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	ANTES DEL PLAZO	EN EL PLAZO	DESPUÉS DEL PLAZO	SUBTOTAL DE METAS
8.5 PUNTOS	7.0 PUNTOS	6.0 PUNTOS	0 PUNTOS	4.0 PUNTOS	3.5 PUNTOS	3.0 PUNTOS	

META 1							
META 2							
META 3							
META 4							

PUNTAJE TOTAL DE METAS

IV. EVALUACIÓN DE FACTORES DE ACTUACIÓN PROFESIONAL

FACTORES

SUBFACTORES

CONOCIMIENTO DEL PUESTO	POSEE AMPLIOS CONOCIMIENTOS DEL PUESTO QUE TIENE ASIGNADO, LO QUE LE PERMITE PRESTAR LOS SERVICIOS QUE TIENE ENCOMENDADOS CON LA OPORTUNIDAD Y CALIDAD REQUERIDAS	POSEE UN REGULAR CONOCIMIENTO DEL PUESTO QUE TIENE ASIGNADO, LO QUE LE PERMITE PRESTAR LOS SERVICIOS QUE TIENE ENCOMENDADOS CON UNA OPORTUNIDAD Y CALIDAD BÁSICAS	POSEE CONOCIMIENTOS ELEMENTALES DEL PUESTO QUE TIENE ASIGNADO, LO QUE PROVOCA EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE TIENE ENCOMENDADOS DEFICIENCIAS EN LA OPORTUNIDAD Y CALIDAD BÁSICAS ESTABLECIDAS	POSEE MÍNIMOS CONOCIMIENTOS DEL PUESTO QUE TIENE ASIGNADO, LO QUE LE IMPIDE CUMPLIR CON LA OPORTUNIDAD Y CALIDAD ESTABLECIDA PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE TIENE ENCOMENDADOS
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
	4	3	2	1
CRITERIO	PROPONE SOLUCIONES ÓPTIMAS A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN	PROPONE SOLUCIONES ADECUADAS A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN	PROPONE SOLUCIONES ACEPTABLES A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN	PROPONE SOLUCIONES IRRELEVANTES A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
	4	3	2	1

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

IV. EVALUACIÓN DE FACTORES DE ACTUACIÓN PROFESIONAL										
FACTORES		SUBFACTORES								
CALIDAD DEL TRABAJO	REALIZA TRABAJOS EXCELENTE SIN COMETER ERRORES EN SU CONTINUIDAD, EXACTITUD Y PRESENTACIÓN	REALIZA BUENOS TRABAJOS Y EXCEPCIONALMENTE COMETE ERRORES EN SU CONTINUIDAD, EXACTITUD Y PRESENTACIÓN	REALIZA TRABAJOS REGULARES CON ALGUNOS ERRORES EN SU CONTINUIDAD, EXACTITUD Y PRESENTACIÓN	REALIZA TRABAJOS CON ALTO ÍNDICE DE ERRORES EN SU CONTINUIDAD, EXACTITUD Y PRESENTACIÓN						
	MUY BUENO	5	BUENO	4	REGULAR	3	DEFICIENTE	2		
TÉCNICA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	APLICA GENERALMENTE LAS TÉCNICAS Y LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDAS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO	APLICA LA MAYORÍA DE LAS VECES LAS TÉCNICAS Y LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDAS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO	APLICA OCASIONALMENTE LAS TÉCNICAS Y LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDAS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO	APLICA EN GRADO MÍNIMO LAS TÉCNICAS Y LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDAS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO						
	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	DEFICIENTE	1		
NECESIDAD DE SUPERVISIÓN	REQUIERE NULA SUPERVISIÓN PARA REALIZAR LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCOMENDADAS DE ACUERDO CON EL PERFIL DE PUESTO	REQUIERE MÍNIMA SUPERVISIÓN PARA REALIZAR LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCOMENDADAS DE ACUERDO CON EL PERFIL DE PUESTO	REQUIERE OCASIONAL SUPERVISIÓN PARA REALIZAR LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCOMENDADAS DE ACUERDO CON EL PERFIL DE PUESTO	REQUIERE PERMANENTE SUPERVISIÓN PARA REALIZAR LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCOMENDADAS DE ACUERDO CON EL PERFIL DE PUESTO						
	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	DEFICIENTE	1		
CAPACITACIÓN RECIBIDA	APLICA AMPLIAMENTE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, LO QUE LE PERMITE ELEVARE EN GRADO MÁXIMO LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE SU TRABAJO	APLICA SUFICIENTEMENTE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, LO QUE LE PERMITE ELEVARE MEDIANAMENTE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE SU TRABAJO	APLICA LIMITADAMENTE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, LO QUE LE PERMITE ELEVARE ESCASAMENTE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE SU TRABAJO	APLICA MÍNIMAMENTE EN EL TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, LO QUE LE IMPIDE ELEVARE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE SU TRABAJO						
	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	DEFICIENTE	1		
INICIATIVA	REALIZA APORTACIONES DESTACADAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO, LO CUAL CONTRIBUYE A LA DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS Y EL AUMENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS	REALIZA APORTACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO, LO CUAL CONTRIBUYE A LA DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS Y EL AUMENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS	REALIZA IRRELEVANTES APORTACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO, LO CUAL PROVOCA UN MÍNIMO IMPACTO EN LA DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS Y EL AUMENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS	REALIZA NULAS APORTACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE SU TRABAJO, POR LO QUE NO CONTRIBUYE A LA DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS NI AL AUMENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS						
	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	DEFICIENTE	1		
COLABORACIÓN Y DISCRECIÓN	MUESTRA NOTABLE DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y SABER UTILIZAR POSITIVAMENTE LA INFORMACIÓN QUE HAY EN LA	MUESTRA BUENA DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y PRUDENTE CON LA INFORMACIÓN QUE HAY EN LA	MUESTRA REGULAR DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y COMETE INDESCRCCIONES INVOLUNTARIAS CON LA INFORMACIÓN QUE HAY EN LA	MUESTRA NULA DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y PROVOCA CONFLICTOS CON LA INFORMACIÓN QUE HAY EN LA						
	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	DEFICIENTE	1		
RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA	CUMPLE INVARIABLEMENTE CON LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES Y SIEMPRE SE SUJETA A LAS INSTRUCCIONES O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS	CUMPLE LA MAYORÍA DE LAS VECES CON LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES, AUNQUE EN ALGUNAS OCASIONES OBJETA LAS DISPOSICIONES ESTABLECIDAS	CUMPLE OCASIONALMENTE CON LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES, Y CON FRECUENCIA MANIFIESTA INCONFORMIDAD CON LAS DISPOSICIONES ESTABLECIDAS	CUMPLE MÍNIMAMENTE CON LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES Y ENVADE SIEMPRE LAS DISPOSICIONES ESTABLECIDAS						
	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	DEFICIENTE	1		
TRABAJO EN EQUIPO	MANIFIESTA NOTABLE DISPOSICIÓN, PARA TRABAJAR EN EQUIPO Y COMO MIEMBRO DEL EQUIPO, ES UN ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA EFICIENCIA DEL MISMO	MANIFIESTA BUENA DISPOSICIÓN, PARA TRABAJAR EN EQUIPO Y COMO MIEMBRO DEL EQUIPO, ES UN ELEMENTO QUE BENEFICIA A LA EFICIENCIA DEL MISMO	MANIFIESTA REGULAR DISPOSICIÓN, PARA TRABAJAR EN EQUIPO Y COMO MIEMBRO DEL EQUIPO, ES UN ELEMENTO QUE INTERFIERE A LA ACCIÓN DEL MISMO	MANIFIESTA NULA DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN EQUIPO Y COMO MIEMBRO DEL EQUIPO, ENTORPECE LOS TRABAJOS DEL MISMO						
	MUY BUENO	5	BUENO	4	REGULAR	3	DEFICIENTE	2		
RELACIONES INTERPERSONALES	MANTIENE EXCELENTE GRADO DE INTERACCIÓN CON JEFE, COMPAÑEROS Y PÚBLICO	MANTIENE BUEN GRADO DE INTERACCIÓN CON JEFE, COMPAÑEROS Y PÚBLICO	MANTIENE REGULAR GRADO DE INTERACCIÓN CON JEFE, COMPAÑEROS Y PÚBLICO	MANTIENE NULO GRADO DE INTERACCIÓN CON JEFE, COMPAÑEROS Y PÚBLICO						
	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	DEFICIENTE	1		
MEJORA CONTÍNUA	DEMUSTRAM AMPLIO COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONER MEJORAS, CON LA FINALIDAD DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	DEMUSTRAM BASTANTE COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONER MEJORAS, CON LA FINALIDAD DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	DEMUSTRAM REGULAR COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONER MEJORAS, CON LA FINALIDAD DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	DEMUSTRAM MÍNIMO COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONER MEJORAS, CON LA FINALIDAD DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES						
	MUY BUENO	4	BUENO	3	REGULAR	2	DEFICIENTE	1		
SUBTOTAL DE FACTORES DE ACTUACIÓN PROFESIONAL										
		PUNTAJE TOTAL DE FACTORES								

INTEGRACIÓN DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL

PUNTAJE TOTAL DE METAS	
PUNTAJE TOTAL DE FACTORES	
CALIFICACIÓN GLOBAL	
NIVEL DE DESEMPEÑO	



Secretaría de la Función Pública
Subsecretaría de la Función Pública
Unidad de Servicio Profesional y Recursos
Humanos de la APF

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

V. COMENTARIOS DEL EVALUADO

Yellow lined area for comments from the evaluated employee.

VI. COMENTARIOS DEL EVALUADOR

SI EL SERVIDOR PÚBLICO HA SIDO CAPACITADO, DESCRIBA BREVEMENTE CUAL HA SIDO EL IMPACTO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LOS PROCESOS COTIDIANOS DE SUS LABORES:

Yellow lined area for comments on training impact.

DESCRIBA BREVEMENTE LAS APORTACIONES QUE EL SERVIDOR PÚBLICO HA REALIZADO PARA MEJORAR SUS PROCESOS DE TRABAJO:

Yellow lined area for comments on work process improvements.

RESPECTO A LA EVALUACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO OBTENIDA EL AÑO ANTERIOR, DESCRIBA BREVEMENTE SI SE OBSERVAN MODIFICACIONES POSITIVAS O NEGATIVAS, RESPECTO A SU TRABAJO:

Yellow lined area for comments on previous year evaluation.

MENCIONE ÁREAS DE OPORTUNIDAD QUE EL SERVIDOR PÚBLICO DEBE CUBRIR:

Yellow lined area for opportunities to be covered.

MENCIONE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN QUE USTED CONSIDERE NECESARIAS PARA QUE EL TRABAJADOR INCREMENTE SU EFICIENCIA LABORAL:

Yellow lined area for training needs.

VII. FIRMAS DE CONFORMIDAD

NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO	NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO DEL EVALUADOR
<i>PUESTO:</i>	<i>PUESTO:</i>	<i>PUESTO:</i>
<i>FECHA:</i>	<i>FECHA:</i>	<i>FECHA:</i>

Página 3

CATÁLOGO DE CURSOS

Conocimientos y Habilidades Técnicas

- Acciones para la Planeación Estratégica y Financiera
- Administración de Proyectos
- Adquisición de Bienes Muebles y Contratación de Servicios
- Conceptos Básicos de Derecho Fiscal
- Derecho Administrativo
- Derecho Financiero
- Derecho Fiscal
- Desarrollo de Habilidades de Contabilidad para no Contadores
- Dictamen de Estado de Conservación de Obras
- Economía Fiscal
- Edición y Manejo de Cámaras de Televisión
- Finanzas para no Financieros
- Finanzas Públicas
- Fundamentos de Metrología
- Herramientas de Diseño
- Introducción a Java
- Introducción a la Administración de Bases de Datos
- Introducción a Oracle
- Legislación Aduanera y Comercio Exterior
- Mantenimiento General Básico
- Medición y Administración del Color
- Normatividad Presupuestal, Control y Evaluación del Presupuesto
- Operaciones de Tesorería
- Programación y Presupuesto
- Promoción y Difusión Cultural

CATÁLOGO DE CURSOS

Conocimientos y Habilidades Técnicas

- Protección y Conservación del Patrimonio Cultural
- Publicidad, Redacción Publicitaria y Derechos de Autor
- Servicios de la Tesorería de la Federación
- Sistema Financiero Mexicano
- Sistema Nacional de Coordinación Fiscal

Uso y Aprovechamiento de Tecnología Informática

- Access Avanzado
- Access Básico
- Access Intermedio
- Aplicación de Herramientas en Office
- Elaboración de Diagramas en Power Point
- Elaboración de Documentos de Oficina
- Excel Avanzado
- Excel Básico
- Excel Intermedio
- Funciones con Excel
- Internet y Outlook
- Macros con Excel
- Power Point
- Reportes Estadísticos con Excel

CATÁLOGO DE CURSOS

Uso y Aprovechamiento de Tecnología Informática

- Word Avanzado
- Word Básico
- Word Intermedio

Procesos Administrativos

- Administración Pública
- Clasificación y Control de Archivos
- Indicadores de Gestión
- Lineamientos para la Administración de Archivos
- Ortografía
- Redacción de Documentos Oficiales
- Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Período	Horario	Edificio B, Aula Primer Piso	Edificio D, Aula Primer Piso	Edificio D, (Aula de Cómputo)
08 al 19 de Febrero	8:30 a 10:30 hrs.	Ortografía		Access Básico
22 de Febrero al 05 de Marzo	8:30 a 10:30 hrs.			Excel Básico
01 al 12 de Marzo	8:30 a 10:30 hrs.	Administración de Proyectos		
	9:00 a 11:00 hrs.		Aspectos Legales de la Ley del ISSSTE	
08 al 18 de Marzo	8:30 a 11:00 hrs.		Calidad y Servicio	Word Básico
16 al 25 de Marzo	8:30 a 11:00 hrs.	Administración Pública		
19 al 30 de Abril	8:30 a 10:30 hrs.		Autogestión	
27 de Abril al 07 de Mayo	8:30 a 11:00 hrs.	Redacción de Documentos Oficiales		
03 al 13 de mayo	8:30 a 11:00 hrs.		Orientación a Resultados	
08 y 22 de Mayo, y 12 y 26 de Junio	9:00 a 14:00 hrs.		Calidad y Servicio	
15 y 29 de Mayo, 12 y 26 de Junio	9:00 a 14:00 hrs.		Calidad y Servicio	
17 al 28 de Mayo	8:30 a 10:30 hrs.	Trabajo en Equipo		Access Intermedio
24 de Mayo al 04 de Junio	8:30 a 10:30 hrs.		Clasificación y Control de Archivos	
31 de Mayo al 11 de Junio	8:30 a 10:30 hrs.	Adquisición de Bienes Muebles y Contratación de Servicios		Excel Intermedio
07 al 18 de Junio	8:30 a 10:30 hrs.		Cambio Organizacional	

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Período	Horario	Edificio B, Aula Primer Piso	Edificio D, Aula Primer Piso	Edificio D, (Aula de Cómputo)
14 al 25 de Junio	8:30 a 10:30 hrs.	Inteligencia Emocional		Word Intermedio
21 de Junio al 02 de Julio	10:30 a 10:30 hrs.		Orientación a Resultados	
28 de Junio al 09 de Julio	8:30 a 10:30 hrs.	Calidad y Servicio		
12 al 23 de julio		Administración Pública		
26 de Julio al 03 de Agosto	8:30 a 10:30 hrs.			Access Avanzado
23 de Agosto al 03 de Septiembre	8:30 a 10:30 hrs.	Redacción de Documentos Oficiales		
06 al 15 de Septiembre	8:30 a 10:30 hrs.			Lectura Veloz
20 de Septiembre al 01 de Octubre	8:30 a 10:30 hrs.			Elaboración de Documentos de Oficina
04 al 15 de Octubre	8:30 a 10:30 hrs.	Lineamientos para la Administración de Archivos	Inteligencia Emocional	
18 al 29 de Octubre	8:30 a 10:30 hrs.	Trabajo en Equipo		Excel Avanzado
03 al 12 de Noviembre	8:30 a 11:00 hrs.	Orientación a Resultados		Word Avanzado