



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

“EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LA
COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES
2006-2012”

INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD
PROFESIONAL

PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:
ERIKA CRUZ CRUZ

ASESORA:
LIC. MARGARITA CELINA LEHNE GARCÍA



MÉXICO, D.F.

2013



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.

DEDICATORIAS

Este trabajo se lo dedico a Dios, quien me ha dado la fortaleza, la voluntad, la fe para cumplir con mis metas. A mis papás Teresa y Leonides y mis hermanos Elizabeth y Héctor, que siempre han estado conmigo en los momentos difíciles y de alegría, que me han acompañado en este camino y son mi ejemplo para salir adelante con esfuerzo.

A mi hijo Erick Adrián, el regalo más hermoso que me ha dado la vida, quien es mi inspiración para ser una mejor persona, madre, profesionista, que me ha enseñado a amar incondicionalmente y que es mi razón para levantarme día a día. A mi esposo Carlos quien en todos estos años ha estado a mi lado, que me ha enseñado a defender los sueños y luchar por ellos, a creer en mí, y que todo es posible si uno se lo propone.

A mis amigas Daniela, Margarita y Carolina, por todos estos años de amistad incondicional, por motivarme, escucharme, acompañarme. Gracias por compartir este momento conmigo. “Quien encuentra un amigo encuentra un tesoro”.

A la Lic. María de Lourdes Blanco Colín, quien depositó su confianza en mí y creyó en mi trabajo, porque gracias a su apoyo incondicional me he podido desarrollar profesionalmente en la CNBV. Al equipo de trabajo en el que colaboro, Carolina Klée, Celia Montiel, Marisol Díaz, Margarita Flores, por su entrega en el trabajo son ejemplo de responsabilidad y dedicación.

A mi asesora Margarita Lehne por sus enseñanzas, su motivación y su tiempo.

A mis compañeros de la CNBV, amigos, familiares, que estuvieron al pendiente del trabajo, gracias a todos por sus palabras y deseos.

Erika

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO 1 CAPACITACIÓN	1
1.1 Educación Formal y No Formal.....	1
1.2 Educación de Adultos	3
1.3 Capacitación y Adiestramiento.....	7
1.4 Tendencias Actuales en Capacitación	10
1.4.1 ROI de la Capacitación.....	10
1.4.2 Enfoque por Competencias	14
1.5 Antecedentes de la Capacitación en la Administración Pública Federal en México.....	18
CAPÍTULO 2 NORMATIVIDAD DE CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	21
2.1 Ley del Servicio Profesional de Carrera	22
2.1.1 Subsistema de Capacitación	26
2.2 Manual de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera.....	27
2.2.1 Planeación de la Capacitación.....	28
2.2.2 Diseño de la Capacitación	30
2.2.3 Operación de la Capacitación.....	30
2.2.4 Evaluación de la Capacitación.....	31
2.2.5 Seguimiento de la Capacitación	33
CAPÍTULO 3 LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES.....	34
3.1 Antecedentes y principales funciones	34
3.2 Misión	35
3.3 Visión.....	36
3.4 Valores	36
3.5 Organigrama.....	37
3.6 La Dirección General Adjunta de Capacitación y Desarrollo Humano ...	39
CAPÍTULO 4 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO HUMANO 2006-2012.....	42
4.1 Colaborar en la Planeación y Reportar el Programa Anual de Capacitación 2006-2012.....	43
4.2 Diseño de la Capacitación	44
4.3 Diseñar, ejecutar, dar seguimiento al Programa de Secretarial 2011-2012.	47
4.4 Diseñar, ejecutar, dar seguimiento al Ciclo de Conferencias en Derechos Humanos y Equidad de Género.....	51
4.5 Ejecución de los Programas de Capacitación	54
4.6 Evaluación de la Capacitación	58

4.7	Seguimiento de la Capacitación. Indicadores y Reportes de Cumplimiento	59
CAPÍTULO 5 VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL ..		61
CONCLUSIONES		63
BIBLIOGRAFÍA		65
ANEXOS		

INTRODUCCIÓN

La sociedad en la que vivimos, llamada “la Sociedad del Conocimiento”, caracterizada por procesos dinámicos como son: la Informatización de la Sociedad; la Globalización y las Nuevas Tecnologías exigen para todos el desarrollo de nuevas competencias personales, sociales y profesionales, a fin de afrontar con éxito los continuos cambios que imponen en todos los ámbitos los rápidos avances “el desarrollo tecnológico está provocando profundos cambios y transformaciones de naturaleza social y cultural”. (Sayaika, 1994, p. 22).

Esta evolución científica y tecnológica en nuestra era, ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, convirtiendo al hombre en origen y esencia de toda dinámica industrial, económica, social y laboral.

Así como en algún momento la tierra dejó de ser la principal fuente de riquezas para pasar a serlo las industrias con sus máquinas, hoy las máquinas van dejando el primer lugar a los generadores de conocimientos. En este contexto, el hombre se convierte en la clave para el desarrollo en las instituciones y empresas donde laboran y que les requieren tener un perfil profesional actualizado para el buen desempeño de sus funciones, siendo uno de los principales motores para este desempeño, la capacitación, como parte de su formación y desarrollo profesional en la institución donde laboran.

El tema de la capacitación laboral está sumamente ligado con el discurso educativo, dado que la educación ya no es simplemente una etapa de la vida en la cual lo que aprendimos nos servirá para muchos años de desempeño, sino que será necesario que actualicemos permanentemente nuestros conocimientos para reforzar las competencias a ejecutar en nuestras labores, y es aquí donde la intervención pedagógica se convierte en un esfuerzo para evitar que la capacitación se vuelva simplemente un acto de compromiso administrativo para el personal que labora en las instituciones, sino que se convierta en un verdadero esfuerzo educativo “la educación es prioritaria en el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de las personas por cuanto provee herramientas esenciales para participar en la comunidad y en el entorno de la producción”, (Tobón S. 2005, p. 76). Así bien, el personal que sea responsable del proceso de la capacitación debe ser competente con base en la formación, habilidades y experiencia apropiada.

La elección de la opción de titulación de Informe Académico por Actividad Profesional deriva principalmente de mi colaboración desde hace seis años en la Dirección General Adjunta de Capacitación y Desarrollo Humano, de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

En el perfil de egreso del pedagogo, refiere a éste como el profesional capaz de colaborar en la administración educativa, planeación, elaboración, desarrollo y evaluación de programas de capacitación, por ello considero que mi actividades desarrolladas y experiencia obtenida cubre con los fundamentos requeridos por esta modalidad de titulación.

En este contexto, este trabajo tiene como propósito fundamental describir a partir de mi experiencia laboral en la Administración Pública Federal, en lo sucesivo (APF), en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, en la Dirección Adjunta de Capacitación y Desarrollo Humano, las actividades en el proceso de Capacitación, donde se tiene como objetivo asegurar la formación de los empleados a través de programas de capacitación “los programas formativos deben diseñarse con el objetivo de cubrir las necesidades identificadas a partir de un análisis de necesidades formativas” (EPISE, 2000, p. 18). Considero indispensable describir aquellos elementos formativos que tienen relación con la capacitación, la estrategia 4.3 del Proyecto de Madurez derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012 es “Profesionalizar al Servicio Público para mejorar el rendimiento de las estructuras orgánicas de la Administración Pública Federal, de ahí que, fortalecer el Proceso de Capacitación contribuirá a mejorar el desempeño de la Administración Pública Federal”.

Cabe señalar que la capacitación en la APF es guiada, supervisada y dirigida por la Secretaría de la Función Pública quien dicta la normatividad por la cual se ha de llevar a cabo tal proceso y funge a la vez como un órgano regulador, a quienes todas las Dependencias Gubernamentales deben reportar el avance de cumplimiento de dicho proceso. En su proyecto de Plan de Madurez del Proceso de Capacitación, establece la importancia de mejorar la regulación, la gestión, los procesos y los resultados de la Administración Pública Federal para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y servicios públicos.

En resumen, en el presente trabajo se describirá el proceso de capacitación en una dependencia de gobierno, y la necesidad latente de esta actividad, como bien lo

refieren León y Ramírez (2001), “la profesionalización de los cuerpos burocráticos, al servicio de la sociedad constituye un reclamo largamente añorado por la sociedad, su concepción, integración y desempeño deben de ser parte de un proceso abierto y de cara a la sociedad”. (p. 80).

OBJETIVO GENERAL:

- Describir el proceso de capacitación en la Administración Pública Federal, así como las actividades realizadas en la Dirección General Ajunta de Capacitación en el periodo 2006-2012.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- Describir los elementos formativos que intervienen en la capacitación en la Administración Pública Federal.
- Identificar los elementos normativos que regulan la capacitación en la Administración Pública Federal.
- Explicar cómo se estructuran los Programas de Capacitación en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
- Informar sobre las actividades realizadas en la Dirección General Adjunta de Capacitación relacionadas con la planeación, ejecución y seguimiento

CAPÍTULO 1 CAPACITACIÓN

A lo largo de la historia la educación ha sido concebida y entendida como un pilar indispensable para fortalecimiento de los individuos en cualquier ámbito donde se desarrollen éstos, sea en lo social, laboral, académico, cultural, etc.

Por lo que se refiere a la etimología latina de la cual deriva el vocablo educación se puede mencionar a Siliceo (2005) “el vocablo educación proviene de las raíces educere, educere, educare, que significan fenómenos humanos como los siguientes: obtener lo mejor de alguien, desarrollar sabiduría interna, alimentar, criar” (p. 15). Dicho esto se puede afirmar que por medio de la educación el hombre se prepara individualmente y socialmente para afrontar los diversos retos o problemas que la vida le presenta. (p. 15).

Para los fines del presente trabajo es necesario indicar el término educación como “el proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano los valores y conocimientos de una sociedad dada” (Siliceo, 2005, p.15), el ámbito donde se aterrizará esta definición será el laboral donde se les proporciona la formación a los trabajadores que les permitirá actualizar, fortalecer, desarrollar los conocimientos y habilidades que apoyan para la realización de su trabajo y que no por ello debe quedar desligado del discurso educativo, “no existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integridad, compromiso y solidaridad en el personal de una organización” (Siliceo, 2005, p. 19).

Al mismo tiempo se puede afirmar que las instituciones por lo tanto requieren de conocimientos para funcionar, para mejorar los procesos y la capacitación es un factor que apoya para desarrollar el potencial humano mediante procesos formativos en las organizaciones “educar es siempre una actividad transformadora, transmitir conocimientos, desarrollar habilidades, facilitar ciertas actitudes, es habilitar a las personas para promover cambios, en sí mismos y en su entorno” (Blake, 2001, p. 23).

1.1 Educación Formal y No Formal

La educación es un continuo que va desde la educación formal que se lleva a cabo en escuelas o instituciones específicamente educativas hasta la que se imparte de manera no formal que puede abarcar programas de alfabetización de adultos, enseñanza básica a niños no escolarizados, competencias para la vida cotidiana, capacitación laboral o conocimientos generales.

La educación formal es sistemáticamente evaluada, lleva a la obtención de títulos, es gradual, jerárquica y cronológica, se puede ejemplificar con lo siguiente:

- Escuela para adultos
- Programas de alfabetización
- Escuelas técnicas
- Escuelas de nivel medio
- Universidades
- Programas de posgrado

Mediante este tipo de acreditaciones se puede al menos asegurar que los individuos tienen el nivel educativo adecuado para el perfil requerido en un puesto, sin embargo, lo que no otorga es la experiencia en las funciones específicas que requiere el campo laboral, esto inevitablemente lo proporcionará en su momento la ejecución de las funciones y aquello en lo que se requiera mejorar a través de la capacitación en el trabajo.

Como bien lo refieren Gore y Dunlap (2006), “ningún país ni desarrollado ni subdesarrollado puede soportar, en términos tradicionales, los costos de una educación permanente para todos” p. (22). Es por eso que la educación no formal a través de la capacitación, complementa aquello que propiamente la educación formal no puede identificar sino hasta que una persona se encuentra en un ámbito laboral con una misión y visión específica para su área de trabajo y que a través del desarrollo de diversas habilidades podrá ser beneficioso para su desempeño en su puesto de trabajo.

Además la educación no formal es “sistemática y organizada con el fin de facilitar distintos tipos de aprendizajes a grupos determinados y en eso se diferencia de la informal que es definida como la adquisición a lo largo de toda la vida, de conocimientos, actitudes y habilidades a través de las experiencias de la vida diaria y del contacto con el ambiente” (Gore y Dunlap, 2006, p. 24).

La educación no formal abarca entre otros los siguientes campos de intervención:

- ✓ Educación de adultos
- ✓ Capacitación Laboral
- ✓ Educación ambiental
- ✓ Intervención en tercera edad

Por lo tanto la educación no formal se puede impartir a través de cursos, talleres, seminarios u otras variantes y permite adquirir conocimientos específicos. Es común que no otorgue títulos, pero sí certificaciones y/o constancias con valor curricular en el caso de las empresas o instituciones. Se basa en actividades con una intencionalidad claramente educativa aunque suele desarrollarse en instituciones extraescolares como por ejemplo las instalaciones laborales.

A continuación se presenta un listado de distintas estrategias de educación no formal para el ámbito laboral:

- Cursos de capacitación
- Capacitación a distancia
- Seminarios
- Conferencias
- Talleres

Es precisamente en la educación no formal donde nos detendremos para identificar los procesos de capacitación que se desarrollan dentro de las organizaciones y lo indispensable que resulta ser este tipo de educación para adultos como un medio para el desarrollo de los empleados con el fin de mantenerlos actualizados en los conocimientos y habilidades para su puesto de trabajo.

1.2 Educación de Adultos

Actualmente se considera que la educación no es sólo cuestión de niños y adolescentes. El hecho educativo es un proceso inherente, que permite que se pueda continuar aprendiendo durante toda la vida sin importar la edad cronológica.

La capacitación que se lleva a cabo en las instituciones se caracteriza porque va dirigida a adultos, quienes cuentan ya con un cúmulo de experiencias y en la mayoría de los casos han pasado por la educación formal, por lo cual ha de considerarse como un tema importante, las características que tienen para que la estructura de los cursos, los contenidos y el aprendizaje, en este sector sea lo más beneficioso posible.

En los años 50 Freire comenzó a trabajar en la alfabetización de los adultos en Brasil. Sus métodos consistían en utilizar palabras e ideas para enseñar a los analfabetos a leer y ser escépticos acerca del sistema social.

Desde esta perspectiva se puede entender la alfabetización como la conquista que hace el hombre de su palabra, lo que ciertamente conlleva la conciencia del derecho de decir la palabra.

Ahora bien, de la combinación de los vocablos griegos andros (hombre) y gogos (enseñar) se deriva el término Andragogía que puede definirse como la ciencia y el arte de ayudar a los adultos a aprender “el concepto Andragogía es un neologismo compuesto por la UNESCO para designar la ciencia de formación de los hombres, de manera que no se haga referencia la formación del niño, sino a la educación permanente” (Ortiz Jiménez, 1999). Dicho de otra manera, es la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto, a partir de su propia experiencia, de sus conocimientos adquiridos de su saber.

El proceso de aprendizaje del adulto, se caracteriza porque se identificó que tiene la capacidad de estructurar el pensamiento en forma lógica, característica que le permite aprehender ideas, conceptos, conocimientos y experiencias de manera razonada y acertada.

Es necesario indicar también el término aprendizaje. Según Grados Espinosa J. (2001) “el aprendizaje es el proceso por el cual el individuo, a través de la práctica adquiere conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a un cambio relativamente permanente de conducta”. (p. 66).

Para Boyd, App et al, (1980) “el término aprendizaje destaca a la persona en la que ocurre el cambio o de quien se espera que ocurra. El aprendizaje es el acto o proceso por el que se adquiere un cambio de conducta, conocimiento, habilidad y actitudes” p. (100-101).

Dicho este se puede indicar que la educación para adultos proporciona la oportunidad para que el adulto que decide aprender participe activamente en su propio aprendizaje e intervenga en la planificación, programación, realización y evaluación de las actividades educativas en condiciones de igualdad con sus compañeros, participantes y con el facilitador; lo anterior conjuntamente con un ambiente de aprendizaje adecuado.

Otro de los pedagogos que trabajaron e investigaron sobre la educación de los adultos a principios de la década de 1970 fue Malcom Knowles, quien fue un defensor de que el adulto debe participar en su propio aprendizaje y ser activo a través de la experiencia, distinto al aprendizaje de los niños.

La teoría del aprendizaje de los adultos surge con Malcom Knowles y está basada en seis principios:

1. **La necesidad del saber.** Cuando los adultos desean aprender algo dirigen todas sus energías a hacerlo. Para obtener los beneficios que ellos buscan o necesitan, identifican las ventajas que les aportará llevarlo a cabo y cuáles serán las desventajas si no lo realizan. Porqué, qué, cómo.
2. **El concepto personal del alumno.** Los adultos tienen la necesidad de ser reconocidos por los demás y ser tratados como individuos capaces de encaminar sus propias decisiones y de dirigir la vida acertadamente. Lo que realmente se busca es exponer las propias experiencias y que el instructor como valor añadido aporte soluciones. Autónomo, dirigido.
3. **El papel que tiene la experiencia del alumno.** Poseer tanta experiencia tiene efectos negativos. La experiencia acumulada ha llevado a los adultos a desarrollar hábitos y actitudes que provocan que cierren la mente a nuevas ideas, percepciones frescas y caminos alternativos para pensar. Recursos y Modelos Mentales.
4. **La buena disposición para aprender.** Los adultos llegan a estar preparados para aprender las cosas que ellos necesitan conocer o saber y son capaces de hacerlo siguiendo el orden de lo que es más efectivo con sus situaciones en la vida real. El formador debe de saber ajustar las experiencias de aprendizaje con las tareas que se van a desarrollar. Relacionado con la vida.
5. **La orientación al aprendizaje.** Los adultos orientan el aprendizaje hacia su vida, es decir, a las tareas y los problemas que se encuentran en el día a día de su trabajo, e incluso en situaciones personales. Adquieren conocimientos, habilidades y destrezas de forma más efectiva si son presentados en el contexto de aplicación de la situación en la cual se encuentran en esos momentos. Centrado en problemas. Contextual.
6. **La motivación.** Los adultos aprenden por motivaciones externas e internas; las externas pueden ser: cambios de trabajo, promociones, aumentos de sueldo, etc. Las motivaciones internas son más potentes que las externas, como ejemplo, el deseo de incrementar la satisfacción en el puesto de trabajo, la propia autoestima, calidad de vida, etc. Valor intrínseco y beneficio personal.

Otros principios desarrollados por diversos autores sugieren lo siguiente:

- **Conocimiento útil.** El adulto requiere respuestas que se relacionen directamente con su vida; las probabilidades residen en que él las adapte a las experiencias vitales que le permitan hacer nuevas consideraciones. Si considera que de las actividades en la educación del adulto puede obtener conocimientos aplicables, participará de ellas. De lo contrario desistirá. (Fainholc, B. 1999).

Según Knowles (1998) “el aprendizaje de adultos se define como el proceso por el que los adultos obtienen conocimientos y destrezas, definido por cuatro etapas del proceso de planeación del aprendizaje de adultos”. (p. 135-136).

- Necesitar: Determinar qué aprendizaje se necesita para alcanzar las metas. Los adultos tienen el control y determinarán por completo las necesidades de aprendizaje que requieren para alcanzar sus metas personales.
- Crear. Crear una estrategia y recursos para alcanzar las metas del aprendizaje. Los adultos aprenderán donde está la meta y como llegar a ella.
- Implantar: Implantar la estrategia del aprendizaje y utilizar los recursos del aprendizaje. Poner en marcha un aprendizaje que conduzca a decisiones, el alcanzar las metas,
- Evaluar. Evaluar la consecución de la meta de aprendizaje y el proceso seguido para alcanzarla.

La importancia de resaltar estos principios en el desarrollo de este trabajo reside en buena parte en la necesidad de que los programas de capacitación estén estructurados y alineados de tal manera que se logre resultados en los participantes y que durante el evento de capacitación se mantengan motivados, lo cual incidirá directamente en: asistencia al evento de capacitación; que consideren que el curso fue de su total interés y que se vea reflejado en su evaluación cuantitativa final y principalmente que ese conocimiento lo apliquen en su trabajo diario “el adulto está motivado para participar en una actividad organizada de aprendizaje, si advierte que eso lo ayudará a resolver un problema personal, social o profesional” (Grados Espinosa J. 2001, p. 66), en la medida que se produzca un cambio real de conducta se puede indicar que ha habido un aprendizaje.

1.3 Capacitación y Adiestramiento

La capacitación se entiende dentro del marco de la educación no formal y sus programas en la mayoría de los casos parten de un enfoque y/o modelo educativo, como es el caso actualmente del enfoque por competencias. Es importante señalar que lo verdaderamente importante es que el personal se desarrolle integralmente (personal, profesional, social). Uno de los retos principales es que la capacitación no sea medida solamente por el número de cursos impartidos, participantes u horas llevadas a cabo en el aula, sino que vaya alineada con los objetivos de la institución, misión y visión de la Institución.

Con respecto a las diferentes acepciones que se relacionan con la capacitación, se considera pertinente indicar algunas de ellas con el fin de entender cabalmente los diferentes términos y conceptos que se manejan en torno a la capacitación debido a que a que son utilizados indistintamente:

Iniciaremos con la definición de adiestramiento, esta definición se aplica a situaciones laborales donde existe un trabajo final y un producto de entrega:

- “El adiestramiento es entendido como la habilidad o destreza adquirida en el trabajo preponderadamente físico. El adiestramiento se imparte a los empleados operativos u obreros para la utilización y manejo de máquinas y equipos, para un trabajo manual” (Siliceo, 2005, p. 17).

Otro de los términos ligados al término capacitación es el de desarrollo, el cual se enfoca a procesos que refuerzan las habilidades de los empleados, se enfoca a lo cognitivo y al fortalecimiento de principios sobre la integridad del empleado:

- “El desarrollo es el proceso integral del hombre y abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento, la disciplina de carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos” (Guzmán, 1966, p. 69).

A continuación se relacionan los términos de capacitación, que manejan diversos autores:

- “La capacitación se entiende como aquella actividad de enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación. Es una acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del

trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico” (Grados, 2001, p. 222).

- “Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen” (Alles, 2005, p. 308).
- “La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. La capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual” (Siliceo, 2005, p. 17).
- “La diferenciación más extendida actualmente la determinan por el puesto que ocupa o que cubrirá el trabajador o empleado, se imparte capacitación a quienes desempeñarán un puesto diferente del que ocupan, y adiestramiento a quienes continuarán en el mismo puesto de trabajo” (Mendoza, 2005, p. 34).

Se puede resumir que la capacitación es la enseñanza de conocimientos, aptitudes y habilidades, que se proporciona a los trabajadores con el fin de prepararlo para sus funciones en su puesto o para la preparación de un cargo mayor.

En el marco de la normatividad de la Administración Pública Federal define así a la capacitación “Proceso mediante los cuales los servidores públicos de carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados para desempeñar un cargo en la Administración Pública”. (Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 De Abril de 2003 Texto Vigente Última Reforma Publicada DOF 09-01-2006).

El proceso se define por cuatro etapas:



Modelo retomado del Proceso de Capacitación. Secretaría de la Función Pública

Para los fines del presente trabajo se considera como la definición más oportuna que servirá como referencia la que propone Mendoza Nuñez (2005) en la que indica “la capacitación es un sistema sumamente complejo, formado esquemáticamente por cuatro etapas o subsistemas: determinar necesidades, elaborar los programas, realizar la capacitación y dar seguimiento”. (p. 44).

Las etapas que la estructuran son las siguientes:

- Planeación: Se determina qué hacer y consta por la detección de necesidades de capacitación, establecimiento de objetivos y planes.
- Diseño. Planificación de la actividad sobre la que se va a trabajar, identificar la oferta de capacitación, si será curso o programa. Se establecen los objetivos de aprendizaje mediante el objetivo general: “Se definen las conductas terminales que va a tener el capacitando” (Grados Espinosa J. 2001, p. 267), es decir que después de realizar un proceso de aprendizaje, el participante debe haber adquirido nuevas habilidades y conocimientos y el objetivo específico: “Se desglosan cada una de las actividades que se realizan en cada módulo o capítulo” (Grados Espinosa J. 2001, p. 267). Sirve como referencia al diseño de los contenidos.
- A su vez existen tres Niveles de Dominio, para el establecimiento de objetivos: el Cognitivo, el Afectivo y el Psicomotor, los cuales se relacionan directamente con el tipo de tipo de aprendizaje se espera del alumno, ya sea a nivel de conocimientos, el desarrollo de actitudes o conductas y por último el desarrollo de habilidades específicas para una función operativa.
- Operación: En esta etapa se indican los elementos tecnológicos, humanos, los elementos para la realización de los cursos. Es la puesta en marcha de los planes, que incluye la revisión de materiales y apoyos, coordinación de los cursos.
- Evaluación y seguimiento: Se comprueban los resultados alcanzados, se evalúan las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido los cursos. La evaluación es una actividad sistemática y continua, ya que está en constante movimiento pero debe tener permanencia, evidentemente que para el caso del fenómeno educativo y de los procesos de capacitación. Proporciona información, datos, opiniones y puntos de vista, acerca de un complejo de fenómenos educativos o de capacitación. Es un

proceso para juzgar el progreso logrado por un conjunto de actividades en términos de un objetivo previamente aceptado.

La capacitación es un proceso porque está compuesto de una secuencia de actividades interrelacionadas para llegar hacia un objetivo, que como se indica consta de varias etapas continuas que busca la mejora las actividades laborales. Es un proceso planificado, organizado que busca mejorar y desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes del personal.

Como bien lo menciona Martha Alles (2005) “la función de la Capacitación consiste en mejorar el presente, tratar de ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente” (p. 259), es por eso que la capacitación debe estar siempre alineada en relación con el puesto de trabajo, con el plan de carrera y con los planes de la organización: visión, misión y valores.

1.4 Tendencias Actuales en Capacitación

Actualmente ha sido necesario dar un enfoque estratégico a la función de la capacitación y renovar su papel dentro de la organización con una visión actual. El contar con modelos de capacitación que satisfagan las necesidades de un entorno cambiante, donde las actitudes, habilidades y el conocimiento sean de valor para la organización. A continuación se explicarán dos enfoques que actualmente se comienzan a aplicar en la capacitación y que sería conveniente retomar como prácticas necesarias para llevar a cabo en las instituciones.

1.4.1 ROI de la Capacitación

La capacitación en la empresa debe implementarse de tal manera que asegure la transferencia de habilidades y conocimientos medibles por sus resultados organizacionales. Si bien el ROI (por sus siglas en inglés - Return on Investment) es un indicador de tipo económico, de coste-beneficio, es interesante rescatar que parte de los niveles de evaluación establecidos se aplican también en capacitación. Es interesante el ejercicio ya que se analizan los costos de los programas de capacitación y se obtienen los beneficios originados por la acción formativa.

El ROI se basa en el modelo de cuatro niveles de evaluación de Donald Kirkpatrick, desarrollado a fines de los años 50, pero se agrega un quinto nivel, de tipo

financiero y por medio del cual se calcula el ROI. Esta última etapa fue concebida e incorporada en los 80 por el norteamericano Jack Phillips, hoy conocido como el “gurú” del ROI a nivel mundial.

La descripción de los niveles de evaluación es la siguiente:

- 1. Aprendizaje.** Si los participantes lograron aprender los objetivos de la actividad de capacitación. Las evaluaciones se centran en lo que han aprendido los participantes durante la acción formativa. “Esta categoría también incluye el nivel de confianza que los participantes tienen en su capacidad de aplicar lo que han aprendido” (Pulliam Phillips y Phillips J., 2007, pág. 3).
- 2. Reacción y Planes de Acción.** Mide la satisfacción. Si a los participantes les gustó la actividad de capacitación. Se centra en la satisfacción de los participantes en la acción formativa y se adjunta y listado de preguntas sobre cómo piensan aplicar lo que han aprendido. “Esta categoría de datos también incluye los datos que suelen utilizarse para pronosticar la aplicación de los conocimientos, habilidades adquiridas, incluyendo la relevancia, la importancia, cantidad de nueva información y disposición de los participantes a recomendar el programa a otras personas” (Pulliam Phillips y Phillips J., 2007, pág. 3).
- 3. Aplicación.** Si los participantes están utilizando en su puesto de trabajo las habilidades y/o conocimientos adquiridos. En este nivel se mide el grado de aplicación de lo aprendido en la acción formativa. “Esta categoría también incluye datos que describen los obstáculos que evitan la aplicación y cualquier otro elemento de apoyo en el proceso de transferencia de conocimientos” (Pulliam Phillips y Phillips J., 2007, pág. 4).
- 4. Impacto de la capacitación.** Las mediciones se centran en los resultados reales obtenidos por los participantes en la acción formativa al aplicar satisfactoriamente lo aprendido. “Se recopilan y analizan los datos para determinar el grado en que la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas por los participantes influyeron positivamente en las medidas clave que pretendía mejorar como consecuencia del programa” (Pulliam Phillips y Phillips J., 2007, pág. 4).

Hoy en día, se propone que es necesario además de realizar las cuatro evaluaciones establecidas por Kirkpatrick, una medición adicional: el retorno de la inversión ROI.

5. **ROI.** Aunque sea deseable obtener información sobre el impacto en la organización, también es importante el ROI en tanto se produce un impacto en cadena a todos los niveles cuando las habilidades y los conocimientos aprendidos se aplican en el puesto de trabajo, para que la organización mejore sus resultados: $ROI (\%) = \frac{\text{Beneficios netos de programa}}{\text{Costes del Programa}} * 100$ “Las medidas de impacto se transforman en valores monetarios y se comparan con los costes totales del programa. Se puede tener una mejora en la productividad, pero para calcular el ROI, debe determinar el valor monetario de esa mejora y lo que esa mejora le costó a usted, si el valor monetario de la mejora de la productividad supera el costo, su cálculo da como resultado un ROI positivo” (Pulliam Phillips y Phillips J., 2007, pág. 4)

El siguiente cuadro sintetiza las características de los niveles de evaluación:

Nivel	¿Qué mide?
1. Reacción y acciones previstas	La opinión de los participantes sobre la acción formativa y el esbozo de planes concretos para su implantación.
2. Aprendizaje	Los cambios de conducta en el puesto de trabajo y las aplicaciones específicas del material formativo.
3. Aplicación	Si el personal utilizan en sus funciones diarias de trabajo lo aprendido en el curso.
4. Impacto en la empresa	El impacto de la acción formativa en la empresa.
5. ROI	El valor de los resultados y los costos de la acción formativa, expresados en porcentajes.

Para obtener el ROI es importante seguir un proceso gradual que garantice los resultados. A continuación según Pulliam Phillips y Phillips J., se describe el modelo del ROI estructurado por 4 fases y diez pasos:

Planificación de la Evaluación	Recopilación de Datos	Análisis de Datos	Información
1. Desarrollar objetivos 2. Evaluación del Plan	3. Recopilar datos durante el programa 4. Recopilar datos después del programa	5. Delimitar los efectos del programa 6. Convertir los datos en valor monetario 7. Tabular los costos totales 8. Calcular el ROI 9. Identificar los beneficios intangibles	10. Informar de los resultados

Fuente: © The ROI Institute. Derechos Reservados. Modelo del proceso de la metodología de ROI

El ROI en la formación y el desarrollo se ha convertido en un reto crucial para el personal de Recursos Humanos. En la última década, el interés por el ROI ha experimentado un gran crecimiento y ha obligado a las organizaciones a esforzarse por encontrar alguna forma de abordar la cuestión.

El ROI se ha convertido en un tema de plena actualidad por varios motivos. En primer lugar, en la mayoría de las naciones industrializadas los presupuestos han ido creciendo y ha medido que aumentan los gastos, el nivel de responsabilidad pasa a ser una cuestión cada vez más decisiva.

La mayoría de las organizaciones que realizan capacitaciones relevan los resultados a través de comentarios espontáneos y encuestas de satisfacción, que realizan los participantes al finalizar el curso. Si bien estas herramientas aportan información útil, no llegan a medir el efecto de lo aprendido en el puesto de trabajo.

Es importante mencionar que no todos los programas de capacitación y desarrollo pueden ser evaluados llegando al ROI. En algunos casos ni siquiera vale la pena hacerlo. En muchos programas es suficiente evaluar hasta el nivel 2 ó 3, a los cuales se llega en forma relativamente sencilla.

Para evaluar el nivel 4 es necesario que el programa esté orientado a impactar una variable o indicador de la institución ya que si desde la definición inicial de sus objetivos no se dirige a impactar una variable „dura“, será imposible evaluarlo en nivel 4 y menos en el 5 porque no es posible ligar lo que se está haciendo con indicadores medibles.

La obtención del ROI es exhaustiva, compromete tiempo y personal que deberá involucrarse totalmente en esta actividad, analizando costos de los programas. A nivel

institucional el ROI es implementado en instituciones privadas, en México aún no hay una aplicación del ROI a nivel Gobierno Federal, lo cual sería un ejercicio interesante ya que podría arrojar resultados en cuanto al impacto que están teniendo los programas formativos.

La normatividad que aplica a la APF solicita la evaluación solo a nivel 4, sobre el impacto de los programas, esto quiere decir que ya se definieron indicadores y se tiene avanzado un tramo, sin embargo se requiere el apoyo institucional para que en breve se pueda realizar este análisis de resultados, ya que el presupuesto es público y por ende se requiere dar resultados acerca del impacto de la capacitación y su reinversión a la institución. Ya que si bien es un derecho laboral la capacitación habrá que desglosar en qué se ejerció ese gasto público y el grado de inversión que se obtiene de ello.

1.4.2 Enfoque por Competencias

El desarrollo de modelos de gestión por competencias es diseñado en respuesta al constante cambio que tienen los mercados, las ventajas competitivas reales para las instituciones radica en lo que se puede obtener de las aportaciones, resultados, valores, actitudes y comportamientos de su personal “la formación basada en competencias constituye una propuesta que parte del aprendizaje significativo y se orienta a la formación humana integral como condición esencial de todo proyecto pedagógico” (Tobón, 2005, pág. 19).

Las competencias hicieron su presencia en las décadas de los años 70’s y 80’s en la educación, por influencia de factores externos como: la competencia empresarial, la globalización y la internacionalización de la economía; esta tendencia la apoyó e impulsó el Banco Mundial donde planteó la necesidad de que las instituciones educativas formaran el capital humano que requería el mercado local y global.

Tobón (2005) plantea que “las políticas actuales planean como fin formar un ciudadano-trabajador competente, lo cual cae en el reduccionismo, la educación debe tener como visión la de formar mujeres y hombres integrales, dentro de lo cual una faceta de gran importancia es la de formar tanto para el mercado laboral como para crear condiciones dignas de trabajo que favorezcan la calidad de vida”. (p. 41). Las competencias desde una perspectiva, se ubican en la categoría general del desarrollo humano.

Algunas definiciones del término competencia son las siguientes:

-
-
- “Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (Levy-Leboyer, 2000, pág. 10).
 - “Características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles 2005, p. 29).

Hasta estas dos definiciones se indica que las competencias son características o comportamientos que hacen que las personas hagan su trabajo de la mejor manera, sin embargo para complementar se indican las siguientes concepciones de competencia:

- “La competencias son procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y del contexto laboral-profesional) aportando la construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño de procedimientos y estrategias)” (Tobón 2005, p. 49).
- “Las competencias son una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, que combinan aspectos tales como actitudes, valores, conocimientos y habilidades con las actividades a desempeñar” (Gonczi y Athanasou, 1996, p. 47).

Existen varios tipos de competencias y hay varias maneras de clasificarlas dependiendo del autor, para los fines de este trabajo se consideraron las siguientes competencias según (Tobón 2005, p. 49). En la Institución que se fundamenta este trabajo principalmente se ha retomado las Core Competences en el sentido que se han definido 7 competencias que aplican a todo el personal de la Institución, las competencias técnicas que son las que aplican directamente al puesto de trabajo.

- **Core competences:** consisten en un conjunto de características que hacen que una empresa sea inimitable. Son el aprendizaje colectivo de una organización.
- **Competencias técnicas:** son conocimientos y destrezas requeridos para abordar tareas profesionales en un amplio entorno laboral.
- **Competencias metodológicas:** se dirigen al análisis y resolución de problemas.

-
-
- **Competencias participativas:** consisten en saber colaborar en el trabajo y trabajar con otros.
 - **Competencias personales:** es la participación activa en el trabajo, toma de decisiones y aceptación de responsabilidades.

Otra de las clasificaciones consiste en dividir las competencias (Vargas, 1999, p. 46-53) en:

- **Competencias básicas:** Competencias fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral. Ejemplos. Competencia comunicativa, matemática, manejo de las nuevas tecnologías, etc.
- **Competencias genéricas:** Competencias comunes a varias ocupaciones o profesiones. Por ejemplo los profesionales de áreas tales como la administración de empresas comparten un conjunto de competencias genéricas tales como análisis financiero, gestión de recursos, trabajo en equipo, resolución de problemas.
- **Competencias específicas:** Aquellas competencias propias de una determinada ocupación o profesión. Tienen un alto grado de especialización, así como procesos educativos específicos, generalmente llevados a cabo en programas técnicos, por ejemplo en el área de capacitación, dirección del proceso de certificación, organización de perfiles, gestión del talento humano.

Las competencias se introdujeron con fuerza en las empresas y en la educación porque comenzaron a posibilitar mecanismos para orientar la calidad de los procesos de gestión del talento humano y del aprendizaje, acorde con los requerimientos sociales, organizacionales. Las competencias se vinculan con el enfoque de la capacitación, donde la responsabilidad por la formación pasa para el desarrollo económico y pueden ser mejoradas con programas.

Un proceso de capacitación con base en competencias implica los siguientes pasos:

- i. Establecer normas del desempeño.
- ii. Identificar las necesidades de capacitación mediante descripciones de puestos, entrevistas a los ocupantes y jefes. Cuando se evalúa un caso en particular se debe comparar la descripción del puesto actual o futuro con la evaluación del participante. Un programa para el desarrollo de competencias

surgirá de la necesidad de cubrir el *gap* (brecha diferencia) existente entre los dos indicadores.

- iii. Ofrecer las siguientes modalidades: a) Cursos formales sobre la competencia a desarrollar, idealmente de tipo muy práctico, de los que usualmente se denominan talleres b) el entrenamiento derivado del propio desempeño en un puesto c) establecer un marco de referencia modular para la capacitación, identificando qué es lo que se desea después del programa de capacitación.
- iv. Situaciones y circunstancias en las que se espera funcione la personal competente. Definiendo el campo de aplicación.

Integrar la evaluación de la aplicación de nuevas habilidades y conocimientos. Los programas tradicionales de capacitación evalúan la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos. Los programas de capacitación basados en competencias evalúan la aplicación de las habilidades y conocimientos.

Principales componentes de una secuencia didáctica por competencias	
Situación problema del contexto	Problema relevante del contexto por medio del cual se busca la formación.
Competencias a formar	Se describe la competencia o competencias que se pretende formar.
Actividades de aprendizaje y evaluación	Se indican las actividades con el docente y las actividades de aprendizaje autónomo de los estudiantes.
Evaluación	Se establecen los criterios y evidencias para orientar la evaluación del aprendizaje, así como la ponderación respectiva. Se anexan las matrices de evaluación.
Recursos	Se establecen los materiales educativos requeridos para la secuencia didáctica, así como los espacios físicos y los equipos.
Proceso metacognitivo	Se describen las principales sugerencias para que el estudiante reflexione y se autorregule en el proceso de aprendizaje.

Fuente: Tobón, T. S., Pimienta, P. J. H., García, F. J. A., (2010). *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*, México: Pearson.

El diseño de la capacitación basado en competencias está sustituyendo a la capacitación tradicional, dentro de las organizaciones.

A través de los modelos por competencias se puede lograr mayor objetividad que permita medir, evaluar y mejorar los procesos de desempeño de las personas inmersas en dicho proceso.

La mayoría de los cursos de formación que se ofrecen aportan teoría sobre la competencia, pero no la desarrollan. Transmiten una serie de conceptos pero no alcanzan el objetivo: modificar comportamientos. La formación de tipo tradicional habilita para la transmisión de conocimientos, pero el desarrollo de competencias requiere modificación de comportamientos, pero se necesitan acciones que deben ser a medida de la organización.

Ernesto Gore (2003) señala que “las organizaciones utilizan la capacitación o formación como una de las herramientas usuales para incorporar nuevas conductas o modificar rutinas. Por lo general consisten en clases dictadas en el aula, a la manera escolar, aunque también se puede tomar otras formas, como el entrenamiento o a distancia. Se trata de actividades planeadas y relativamente formalizadas de enseñanza, que se realizan para mejorar el desempeño del personal que ocupa o ha sido seleccionado para ocupar algún puesto de trabajo”. (p. 19).

La clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de las propias experiencias de la persona y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y finalmente saber aprovechar activamente estas observaciones.

1.5 Antecedentes de la Capacitación en la Administración Pública Federal en México

La capacitación en México está regulada por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, por la Ley Federal del Trabajo, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y por los reglamentos que expide la Secretaría del trabajo y Previsión Social

En 1931 en la Ley Federal del Trabajo se establece la obligación de las empresas de tener aprendices, a fin de garantizar la demanda del personal calificado, ya que el sistema de estos aprendices no satisfacía la necesidad cada vez mayor de que el personal tuviera los conocimientos y las habilidades que las industrias exigían.

En 1970 el Gobierno Mexicano incluyó disposiciones con la obligatoriedad para las empresas de impartir capacitación y en 1971 el Estado inicia un Programa de Reforma Administrativa dentro de la Administración Pública con el propósito fundamental de adecuar los recursos disponibles a los objetivos del desarrollo del país.

En 1977 se adicionó una fracción al Artículo 123 de nuestra Constitución a fin de convertir la capacitación para el trabajo en un derecho obrero, y en 1978 se expidió su reglamento interior, reformando la Ley Federal del Trabajo y la manera en que deberá impartirse dicha capacitación, dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento compuesto por el Sector Obrero, el Sector Empresarial y el Sector Público, destacando la estrecha relación entre productividad y capacitación.

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

A fin de consolidar la carrera administrativa del personal del Estado, en 1990 se emitieron los Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público en cuya presentación se plantea que la modernización en este sector requiere de un mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta para dar cumplimiento a las tareas que la Ley ha encomendado. En virtud de lo anterior, se han realizado estudios en materia de capacitación a fin de promover acciones en este sentido, que hagan posible incrementar la eficiencia del Sector Público.

Al proponer una capacitación permanente y sistemática para el personal al servicio del estado y dictar medidas tendientes a la coordinación de esfuerzos de todo el sistema federal en materia de capacitación se manifestó el interés del Gobierno por elevar realmente la productividad y eficiencia de los trabajadores del estado, apoyándose en la capacitación de su personal.

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994 señalaba la importancia y la responsabilidad de las empresas ante su personal. Proponía organizar programas dirigidos a empresarios para el mejoramiento continuo de las funciones de

dirección y administración en dichas entidades, así como promover el intercambio de experiencias entre organismos empresariales e instituciones educativas acerca de los programas de formación.

El servicio Civil de Carrera no operó como tal, sino el antecedente en cuestión de estructura para recursos humanos es el Servicio Profesional de Carrera.

La puesta en marcha del Servicio Profesional de Carrera ha significado un cambio de fondo en la concepción y en la operación del gobierno federal. La promulgación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en abril del 2003, obligó a todo el Gobierno a afrontar una nueva forma de gestionar los cargos públicos que hasta entonces se ocupaban y cambiaban por razones basadas en la confianza. De acuerdo con Mauricio Merino (2006), decidieron establecer las bases de una administración gubernamental capaz de afirmar paulatinamente nuevos criterios y prácticas de reclutamiento, selección, evaluación, desarrollo profesional e incentivos destinados a construir capital humano de largo aliento al servicio del sector público del país.

En México no había existido antes un Servicio Civil de Carrera, en México se tenía que hacer en apenas tres años lo que en otros países tomó décadas, desde el reglamento que apoyaría la operación de la nueva ley hasta los contenidos de la capacitación que habrían de recibir para cumplir sus funciones, buscar la profesionalización de los servidores públicos.

En este sentido la normatividad que compete a este trabajo es la Ley del Servicio Profesional de Carrera, el Subsistema de Capacitación que comprende los programas para la actualización, desarrollo y certificación de los servidores públicos. La ley establece como una obligación de los servidores públicos de carrera capacitarse con al menos 40 horas de capacitación y aprobar la capacitación. El servidor público que no apruebe un curso obligatorio de capacitación tiene derecho a un segundo examen pero en el supuesto de que no apruebe esta segunda evaluación será separado de la Administración Pública Federal.

La idea de profesionalizar a los servidores públicos es *“garantizar que el servidor se adecue a las exigencias de calidad que reclaman tanto las responsabilidades como el puesto, un funcionario sistemáticamente evaluado y resultará más confiable ante los ojos de la sociedad que uno que no lo es”* (Merino, 2006, p.94)

CAPÍTULO 2 NORMATIVIDAD DE CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

La Administración Pública General se rige por diversas leyes y reglamentos donde en apego a la ley se solicita a las instituciones dar cumplimiento a lo estipulado. En este sentido es de suma importancia mencionar las dos principales Normatividades Federales que regulan a las áreas de Recursos Humanos, ya que mediante estas, se establecen nuevas bases para la organización, funcionamiento y desarrollo de la Administración Pública Federal en México, así como los derechos y obligaciones de los servidores públicos, todo esto con el fin de contar con personal profesionalizado que sirva a la sociedad de manera eficiente y con base en resultados.

El Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (PSPC), busca garantizar la operación integral del Sistema, a través de la participación y coordinación de los diferentes actores que intervienen en éste; siendo obligatorio para las dependencias y órganos administrativos desconcentrados a los que resulta aplicable la Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC).

De conformidad con lo establecido en la LSPC, el Sistema depende del Titular del Ejecutivo Federal, es dirigido por la SFP y su operación es responsabilidad de cada una de las instituciones en que opera éste, ya sean dependencias u órganos administrativos desconcentrados de la Administración Pública Federal.

El Plan Nacional de Desarrollo 2012 en el Eje 5, Objetivo 4, Estrategia 4.3, establece que “se debe profesionalizar a los servidores públicos, orientándolos a resultados; fortalecer una cultura de evaluación del desempeño e ingreso y permanencia en el servicio público basados en el mérito y consolidar el Servicio Profesional de Carrera” (Secretaría de la Función Pública 2012. Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación (DOF). Texto Vigente).

En particular, el referido Plan contempla que para mejorar el Servicio Profesional de Carrera se requieren criterios, metodologías y herramientas de evaluación y operación que sean ágiles, transparentes, sólidas, flexibles, descentralizadas y aceptadas por las dependencias. Esta estrategia busca atraer y retener, en todos los casos, a las mujeres y hombres más adecuados para el servicio público, y el logro de los resultados institucionales demandados por la sociedad.

2.1 Ley del Servicio Profesional de Carrera

El marco jurídico del Servicio Profesional de Carrera en México es la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y su Reglamento.

El Sistema de Servicio Profesional de Carrera es una política pública para buscar la profesionalización de los servidores públicos. Este Sistema permite administrar los Recursos Humanos de las instituciones sujetas a la LSPC y garantizar su ingreso, desarrollo y permanencia en la APF a través del mérito y la igualdad de oportunidades.

La Ley del Servicio Profesional de Carrera en México entró en vigor el 3 de abril de 2003, está dirigida para la Administración Pública Federal. Implica un cambio cultural donde el Recurso Humano se convierte en el actor central. Se establecen nuevas bases para la organización, funcionamiento y desarrollo de la Administración Pública Federal en México.

Hasta el 2010, el Servicio Profesional de Carrera se aplicaba en 76 dependencias sujetas a la ley (15 Secretarías de Estado y 61 Órganos Desconcentrados). Incluyendo la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, que es donde se fundamenta este trabajo.

Los principios rectores que posee el Servicio Profesional de Carrera son ocho, que orientan su funcionamiento:

- Legalidad
- Eficiencia
- Objetividad
- Calidad
- Imparcialidad
- Equidad
- Competencia por mérito
- Equidad de género

Las dependencias y órganos administrativos desconcentrados del Ejecutivo Federal tienen en el Servicio Profesional de Carrera un sistema que genera resultados mediante servidores públicos que están capacitados, saben lo que deben hacer y su desempeño es evaluado y mejorado continuamente.

En el siguiente esquema resume la estructura del Servicio Profesional de Carrera:



El Servicio Profesional de Carrera busca garantizar que todos los puestos a los que aplica el Servicio se ocupen mediante concursos públicos y abiertos, lo cual permite a los Servidores Públicos de Carrera realizar su trabajo, alejados de situaciones políticas. Esto contribuye a la continuidad de resultados en la aplicación de políticas y programas públicos.

La Secretaría de la Función Pública (SFP) es la encargada de dirigir, coordinar, dar seguimiento y evaluar el funcionamiento del Sistema en todas las Dependencias sujetas a la Ley.

Los Servidores Públicos tienen varios derechos, pero también cuentan con diversas obligaciones:

- Ejercer sus funciones con estricto apego a los principios de legalidad, objetividad, imparcialidad, eficiencia y demás que rigen el Sistema de Servicio Profesional de Carrera.
- Desempeñar sus labores con el cuidado y esmero apropiados, observando las instrucciones que reciban de sus superiores jerárquicos.

-
-
- Participar en las evaluaciones establecidas para su permanencia y desarrollo en el Sistema de Servicio Profesional de Carrera.
 - Aportar los elementos objetivos necesarios para la evaluación de los resultados del desempeño.
 - Participar en los programas de capacitación obligatoria que comprende la actualización, especialización, educación formal, sin menoscabo de otras condiciones de desempeño que deba cubrir, en los términos que establezca su nombramiento.
 - Asistir puntualmente a sus labores y respetar los horarios de actividades.
 - Proporcionar la información y documentación necesarias al funcionario que se designe para suplirlo en sus ausencias temporales o definitivas.
 - Abstenerse de incurrir en actos u omisiones que pongan en riesgo la seguridad del personal, bienes y documentación u objetos de la Dependencia o de las personas que allí se encuentren.
 - Excusarse de conocer asuntos que puedan implicar conflicto de intereses con las funciones que desempeña dentro del servicio.

El Servicio Profesional de Carrera establece normas precisas para la permanencia en el Sistema: mantener un buen desempeño, cumplir con la capacitación obligatoria (mínimo 40 horas efectivas de capacitación al año) y tener la certificación de capacidades técnicas, así como las personas que ingresan en el Servicio Público deben recibir un curso de inducción a la Administración Pública Federal, a la institución y al puesto que ocuparán.

Está dirigido y conformado por siete subsistemas:

1. Planeación y Recursos Humanos. Éste determina junto con las Dependencias las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera en la Administración Pública Federal Centralizada. Se registra y procesa la información necesaria para la definición de los perfiles y requerimientos de los cargos incluidos en el Catálogo de puestos de la Administración Pública Federal.
2. Ingreso. Regula los procesos de reclutamiento y selección de candidatos al Sistema de Servicio Profesional de Carrera.

3. Desarrollo Profesional. Contiene los procedimientos para determinar las opciones de los planes de carrera de los Servidores Públicos.

4. Capacitación y Certificación de Capacidades. Establece los modelos de evaluación y desarrollo del talento de los Servidores Públicos.

Este subsistema considera que la capacitación permite crear un ambiente de alto desempeño y motivación que orienta a la organización.

5. Evaluación del Desempeño. Establece los mecanismos para medir y valorar el desempeño y la productividad de los Servidores Públicos de Carrera, que son a su vez los parámetros para obtener ascensos y promociones.

6. Separación. Se encarga de atender los casos en los que un Servidor Público deja de formar parte del Sistema.

7. Control y Evaluación. Diseña y opera los procedimientos y medios para vigilar y, en su caso, corregir la operación del Sistema.

En cuanto a los puestos comprendidos dentro del Servicio Profesional de Carrera, el Artículo 5 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, establece que el sistema comprenderá, tomando como base el Catálogo, los siguientes rangos:

- a) Director General
- b) Director de Área
- c) Subdirector de Área
- d) Jefe de Departamento
- e) Enlace

Asimismo, indica que el servidor público de carrera tendrá los siguientes derechos:

- Recibir capacitación y actualización con carácter profesional para el mejor desempeño de sus funciones.
- Participar en los programas de capacitación obligatoria que comprende la actualización, especialización y educación formal.

Además establece los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir:

-
-
- a) Los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto.
 - b) La especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado.
 - c) Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad.
 - d) La posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia.
 - e) Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas.
 - f) Las condiciones objetivas para propiciar igualdad de oportunidades de capacitación para mujeres y hombres.

2.1.1 Subsistema de Capacitación

La LSPC define la capacitación y certificación como “procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados para desempeñar un cargo en la Administración Pública” (Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. (2003). Diario Oficial de la Federación 10 de abril de 2003. Estados Unidos Mexicanos).

En este sentido los artículos de la LSPC que se pueden mencionar que están ligados con la capacitación son los siguientes:

El Artículo 46 de esta ley indica que la capacitación tendrá los siguientes objetivos:

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

Artículo 47. El programa de capacitación tiene como propósito que los servidores públicos de carrera dominen los conocimientos y competencias necesarios para el desarrollo de sus funciones, con cursos obligatorios y optativos.

Artículo 48. Los servidores públicos de carrera podrán solicitar su ingreso en distintos programas de capacitación con el fin de desarrollar su propio perfil profesional y alcanzar a futuro distintas posiciones dentro del sistema o entidades.

Este subsistema implicó un cambio importante en Recursos Humanos y por primera vez se reguló el proceso de capacitación como tal.

2.2 Manual de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera

Luego de cuatro años de haber entrado en vigor la Ley y con la finalidad de fortalecer el Servicio Profesional de Carrera, la SFP elaboró el actual Reglamento de dicha Ley, publicado por primera vez el 6 de septiembre de 2007, al cual se deben de apegar las dependencias a las que les aplica el Servicio Profesional de Carrera, en cuestiones relacionadas con la planeación, organización y administración de los recursos humanos.

Este reglamento tiene como principales aportaciones:

- Descentralizar la operación del Servicio Profesional de Carrera a las dependencias, dentro de un marco normativo que flexibilice la implementación y agilice la información para su análisis y evaluación.
- Impulsar el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera mediante la capacitación que permita la movilidad en el sistema con base en méritos.
- Incrementar la participación de los Órganos Internos de Control en la vigilancia del funcionamiento del sistema.

A continuación se describen los principales puntos del manual que dirigen la capacitación en la APF, los cuales se convierten en el eje que guía la capacitación, y que nos da los elementos a los que debemos apegarnos para estructurar, evaluar y dar seguimiento.

El manual establece que las Instituciones, podrán otorgar facilidades de carácter institucional, sin afectar las necesidades del servicio y los resultados institucionales, a sus servidores públicos para que participen en acciones de capacitación como son:

- I. Permiso temporal para asistir, dentro del horario de labores, a cursos de capacitación;

-
-
- II. Permiso temporal para utilizar, dentro del horario de labores, equipo de cómputo o acceso a Internet, y
 - III. Apoyos institucionales para que éstos continúen su educación formal y profesional, considerarán celebrar convenios con instituciones educativas, centros de investigación y organismos públicos o privados.

2.2.1 Planeación de la Capacitación

En este apartado se hace mención al método de detección de necesidades de capacitación, la cual debe realizarse anualmente y con respecto al puesto que el servidor público de carrera desempeña, de su rama de cargo o puesto y de su plan de carrera.

Para programar las acciones (cursos) de capacitación, se debe atender lo siguiente:

- Verificar que la capacitación programada por cada año no sea menor a cuarenta horas efectivas para cada servidor público de carrera en el entendido de que sólo podrá exigirse ese mínimo de horas de capacitación a los servidores públicos de carrera que hayan ingresado a la dependencia previo al 1 de octubre del año que corresponda. Quienes ingresen a partir de esa fecha se exigirá el mínimo de horas de capacitación a partir del ejercicio siguiente a su ingreso.
- Para acreditar las horas de capacitación se considerarán las acciones de capacitación obligatoria y optativa, las cuales deben de estar relacionadas con el puesto que ocupa el servidor público de carrera o con la rama de cargo o puesto a la que pertenece y que se relacionen con la detección de necesidades de capacitación, planes de estudio, planes de carrera.
- Serán acciones de capacitación obligatorias, cuando estén relacionadas con las funciones y capacidades profesionales señaladas en el puesto que desempeña el servidor público de carrera, en tanto que serán acciones de capacitación optativas todas las demás que no estén contempladas en la primera definición.
- Proporcionar capacitación a los servidores públicos de carrera con una secuencia que les permita avanzar progresivamente en fortalecer o adquirir dominio sobre las funciones de un puesto y/o en una rama de cargo o puesto;

- Notificar la programación de la capacitación a cada uno de los servidores públicos de carrera.

La Dirección General de Recursos Humanos (DGRH) se asegurará de que la participación en las acciones de capacitación sea el resultado de la detección de necesidades de capacitación y de la programación respectiva, así como de que no se otorgue preferencia o distingo alguno en beneficio de algún servidor público de carrera.

Una vez que se cuente con la programación de la capacitación, la DGRH integrará el Programa Anual de Capacitación y lo enviará a través de RH net para su registro ante la Unidad, a más tardar el 20 de abril de cada año.

Las características de los programas de capacitación según el Manual deberán de ser:	
✓	Anuales y contener acciones por Servidor Público.
✓	La calificación mínima aprobatoria será de 69/100; aprobatoria 70/100.
✓	Alineados a las estrategias y objetivos de la institución.
✓	Incluir acciones encaminadas a fortalecer el servicio público.
✓	Considerar acciones de inducción a la APF, responsabilidades administrativas de los servidores públicos, transparencia, equidad de género, derechos humanos, productividad.
✓	De igual manera se deberá capacitar como inducción al puesto, a la institución, a la naturaleza jurídica y estructura.

El Programa Anual de Capacitación de la Institución deberá considerar al menos los elementos siguientes en las acciones de capacitación:

Inducción	Fortalecimiento del Desempeño	Actualización	Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> •Son las que corresponden a la formación y capacitación del personal de nuevo ingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> •Son las que corresponden a la capacitación para reforzar, complementar y perfeccionar el desempeño de las funciones del puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> •Son las que tienden a mantener vigentes los conocimientos, habilidades y aptitudes que el desempeño de las funciones del puesto exigen al servidor público. 	<ul style="list-style-type: none"> •Son las que corresponden a incrementar los conocimientos, habilidades y aptitudes del servidor público, con el fin de prepararle para asumir funciones de mayor responsabilidad y complejidad

Asimismo clasifica las acciones de capacitación según la modalidad en:

- a) Presencial;
- b) A distancia, con apoyo de los sistemas tecnológicos disponibles, y
- c) Mixta, la que resulta de la combinación entre la modalidad presencial y a distancia.

2.2.2 Diseño de la Capacitación

En el diseño de las acciones de capacitación, adicionalmente a lo establecido en el artículo 56 del Reglamento, la DGRH debe considerar los criterios siguientes:

- Seleccionar la modalidad (presencial, a distancia o mixta) más adecuada con el fin de atender las necesidades de capacitación;
- Cumplir con la aplicación de los estándares de calidad determinados para las acciones de capacitación;
- Promover, en la medida de sus posibilidades, el diseño e impartición de acciones de capacitación a través de personal interno con el propósito de reducir costos y aprovechar la experiencia del personal de la propia dependencia.

2.2.3 Operación de la Capacitación

En la operación de la capacitación, la DGRH deberá realizar lo siguiente:

- Difundir a los servidores públicos de carrera, la programación de las acciones de capacitación durante el primer cuatrimestre del año informando cuando menos por cada una su relación con las necesidades de capacitación detectadas, la fecha de impartición, los requisitos, el objetivo, la duración en horas y el tipo de evaluación que se aplicará;
- Notificar a los servidores públicos de carrera los ajustes correspondientes a la programación de las acciones de capacitación a lo largo del año;
- Asegurarse de que se apliquen las evaluaciones que correspondan en cada acción de capacitación;
- Conservar las evidencias que acrediten la participación de los servidores públicos de carrera en alguna acción de capacitación así como de las

-
-
- calificaciones obtenidas en la misma y en los casos en que se hayan comunicado por escrito resultados reprobatorios de la capacitación;
- Involucrar al superior jerárquico inmediato en la participación y seguimiento de la capacitación que reciba el personal a su cargo, y
 - El servidor público de carrera deberá participar en las acciones de capacitación en las que se encuentre programado, a cuyo efecto el superior jerárquico inmediato deberá proporcionarle las facilidades pertinentes para su asistencia.
 - Cuando un servidor público de carrera prevea que no podrá asistir a alguna acción de capacitación en la que se encuentra programado deberá, antes del inicio de ésta informarlo a su superior jerárquico inmediato y de ser posible a la DGRH, si por causa de fuerza mayor no puede hacerlo, inmediatamente después de que cese dicha causa, lo informará necesariamente a ambos, para que en conjunto determinen las alternativas de reprogramación, circunstancia que deberá documentarse.
 - Cuando falte sin causa justificada a una acción de capacitación se le considerará como no aprobada.

2.2.4 Evaluación de la Capacitación

Las acciones de capacitación se evaluarán a través de los instrumentos o mecanismos que determinen las Instituciones para cada tipo de evaluación:

- I. De reacción: Permite conocer la percepción de los participantes sobre los diferentes elementos que integran las acciones de capacitación, con el fin de mejorar, transformar y orientar la toma de decisiones;
- II. De aprendizaje: Valorar los conocimientos, habilidades, aptitudes y en su caso actitudes que poseen los participantes sobre la temática vinculada con el logro del objetivo propuesto para la acción de capacitación de que se trate. Puede ser inicial, intermedia o final dependiendo del momento en que se considere conveniente aplicar;
- III. De impacto o resultados: Determina si una acción de capacitación produjo los efectos deseados en los participantes o en los puestos, áreas o Institución a la que pertenece. Ayuda a conocer si la acción de capacitación impactó en el desempeño o en el resultado obtenido.

Lo cual ayudará a determinar en qué medida se cumplen los objetivos de aprendizaje de las acciones de capacitación que se realizan en la institución, brindar información que acredite que los servidores públicos mantienen actualizados su perfil y los conocimientos, habilidades, aptitudes y en su caso, actitudes requeridas para el desempeño de sus puestos y contribuir a la mejora de las acciones de capacitación, así como a la mejora de los bienes o servicios prestados por la Institución.

La dependencia deberá aplicar al menos los dos siguientes tipos de evaluación, considerando que:

La evaluación de reacción, se deberá aplicar a todas las acciones de capacitación con una escala de calificación de 1 a 5 siendo ésta última la más alta y deberá incluir cuando menos los siguientes factores:

- a) Evaluación del instructor;
- b) Evaluación del contenido;
- c) Evaluación de la coordinación e instalaciones;
- d) Comentarios y sugerencias.

La evaluación del aprendizaje, involucrará una evaluación inicial (diagnóstica) y una final para todas las acciones de capacitación cuya extensión sea mayor o igual a 8 horas.

- Cuando un servidor público de carrera no apruebe la evaluación de una acción de capacitación obligatoria deberá presentarla nuevamente previa capacitación en los plazos establecidos en el artículo 53 de la Ley. La segunda capacitación que se ofrezca debe ser equivalente con la primera en cuanto al contenido.
- En caso de no aprobarla en la segunda ocasión, se hará del conocimiento por escrito al servidor público de carrera de que se trate, el inicio del procedimiento previsto en los artículos 60, fracción VI de la Ley y 83 del Reglamento, concluido éste se notificará por escrito a dicho servidor público que causó baja del Sistema.
- Para las acciones de capacitación optativas, el Comité Técnico de Profesionalización definirá las sanciones a las que se hará acreedor el servidor público de carrera en caso de no aprobarlas.

2.2.5 Seguimiento de la Capacitación

La dependencia deberá dar seguimiento a su Programa Anual de Capacitación y verificará periódicamente la forma en que se ejecuta el proceso de capacitación y, en su caso, establecerá medidas de mejora.

La DGRH enviará a la Unidad a través del sistema RHNet, los reportes de seguimiento del Programa Anual de Capacitación, en el formato que esta última establezca, en las siguientes fechas:

Reporte	Periodo que se reporta	Fecha límite de envío
1	Enero – Marzo	A más tardar el 30 de abril
2	Abril – Junio	A más tardar el 20 de julio.
3	Julio – Septiembre	A más tardar el 20 de octubre.
4	Octubre – Diciembre	A más tardar el 20 de enero del siguiente año.

Al cierre del ejercicio y una vez enviados los cuatro avances trimestrales, la dependencia generará un reporte en RHNet, a través del cual comparará lo programado y lo realizado durante el año, indicando en su caso, los motivos de las diferencias. Este reporte, se enviará a más tardar el 31 de enero del siguiente año.

La DGRH llevará a cabo el seguimiento de la capacitación por servidor público de carrera y enviará la plantilla de seguimiento a través de RHNet, de forma trimestral de acuerdo a las fechas establecidas.

La DGRH deberá proporcionar adicionalmente la información que sobre la capacitación de los servidores públicos de carrera, requiera la Secretaría por conducto de la Unidad y/o del OIC.

En resumen, este reglamento indica de manera puntual las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera. Da la pauta para la operación, lineamientos del cómo se realizará la planeación, ejecución y seguimiento de la capacitación y de los diversos subsistemas que comprenden el servicio profesional de carrera, los cuales retomaré para la descripción de mis actividades en el cuarto capítulo de este trabajo.

CAPÍTULO 3 LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES

El presente trabajo tiene como contexto organizacional la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), institución donde colaboro.

Considero importante indicar su misión, visión, funciones principales y valores, ya que el proceso de capacitación se encuentra ligado al proyecto institucional actual, bajo un esquema de alineación cultural con procesos y objetivos definidos.

3.1 Antecedentes y principales funciones

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), con autonomía técnica y facultades ejecutivas. Fue creada el 24 de abril de 1995.

La CNBV tiene por objeto supervisar y regular en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público.

Es de su objeto supervisar y regular a las personas físicas y demás personas morales, cuando realicen actividades previstas en las leyes relativas al citado sistema financiero.

El Presidente es la máxima autoridad administrativa de la Comisión y su designación es por el Secretario de Hacienda y Crédito Público.

La CNBV trabaja constantemente para adecuar su modo de operar con base en las necesidades de supervisión sobre el sistema financiero, las cuales presentan un gran dinamismo debido a la interacción que caracteriza al sistema.

Derivado de lo anterior es importante mencionar que durante 2008 se inició un proceso de reestructura interna que responde a la necesidad de adecuar su constitución y operación a la composición actual del Sistema Financiero Mexicano, así como a las nuevas labores derivadas del entorno que enfrenta.

Mediante su nueva estructura aprobada y reflejada en el Reglamento Interior de la CNBV, (Diario Oficial de la Federación, 12 de agosto de 2009), la Comisión alinea sus atribuciones a lo siguiente:

- Investigaciones sobre posibles infracciones a la normatividad.

-
-
- Supervisión Consolidada.
 - Combate a la delincuencia organizada.

Para el desarrollo de sus atribuciones y facultades, la CNBV ha estructurado la totalidad de sus procesos en 4 Macro Procesos: Regular, Sancionar, Supervisar y Autorizar.

Se compone por 13 áreas principales:

1. Presidencia
2. Órgano Interno de Control
3. Dirección General Métodos y Procesos de Supervisión
4. Dirección General de Proyectos Especiales y Comunicación Social
5. Vicepresidencia de Administración y Planeación Estratégica
6. Vicepresidencia de Política Regulatoria
7. Vicepresidencia de Supervisión Bursátil
8. Vicepresidencia de Supervisión de Banca de Desarrollo y Finanzas Populares
9. Vicepresidencia de Supervisión de Grupos e Intermediarios Financieros A
10. Vicepresidencia de Supervisión de Grupos e Intermediarios Financieros B
11. Vicepresidencia de Supervisión de Procesos Preventivos
12. Vicepresidencia Jurídica
13. Vicepresidencia Técnica

La plantilla es aproximadamente de 1450 empleados, de los cuales 780 deben de recibir al menos 40 horas de capacitación anuales (mandos medios y superiores) que les aplica la LSPC y el resto es personal de base, al menos hay que otorgar un curso de capacitación al año.

3.2 Misión

“Salvaguardar la estabilidad e integridad del Sistema Financiero Mexicano y fomentar su eficiencia y desarrollo incluyente en beneficio de la sociedad.”

En la CNBV se trabaja para que todos los mexicanos puedan tener acceso al Sistema Financiero Mexicano de manera segura, confiable, evitando la pérdida, divulgación y mal uso de sus recursos así como de su información. Se cuida el sano desarrollo en beneficio de la sociedad y se colabora con otras autoridades para evitar que sea utilizado con fines ilícitos.

3.3 Visión

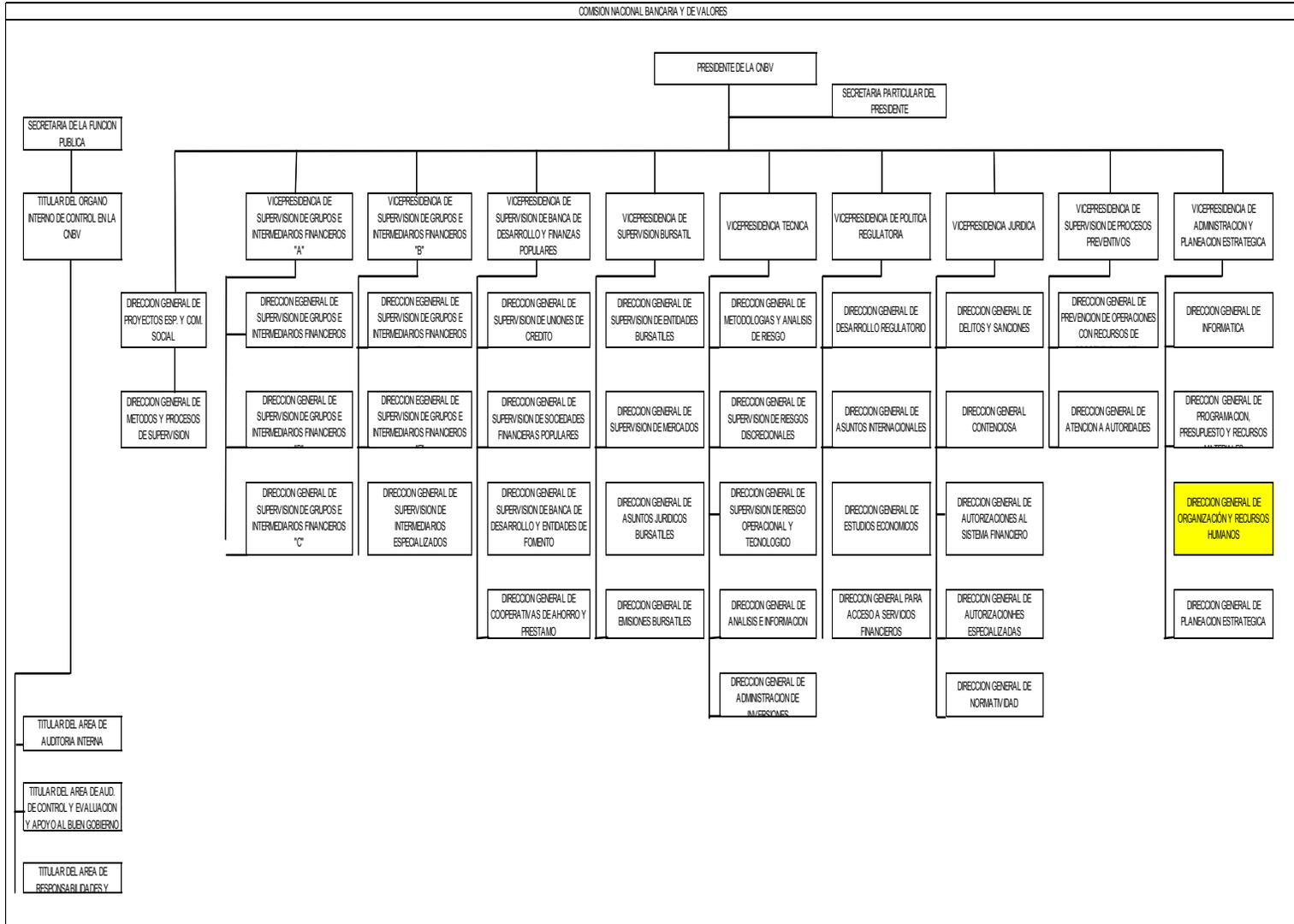
“Ser reconocida a nivel nacional e internacional como una autoridad financiera confiable e innovadora”.

Es la proyección del futuro deseado, hacia donde se dirigen los esfuerzos, es la dirección que se le otorga a aquello que tenga que ver con el Sistema Financiero Mexicano, para el público, para otras autoridades financieras nacionales e internacionales, para otras organizaciones del sector privados y para toda la gente que interactúa en su vida cotidiana con el Sistema Financiero Mexicano.

3.4 Valores

Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento, propósitos y objetivos personales e institucionales. Los valores son pilares que guían para el cumplimiento de la estrategia son:

- Legalidad. Se actúa con conocimiento y en cumplimiento a las normas jurídicas que nos rigen.
- Justicia. Se brinda un trato imparcial a las personas que nos rodean con base en el Estado de Derecho.
- Respeto. Se brinda a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante.
- Integridad. La institución se conduce con rectitud y con apego a la verdad.
- Honradez. Se ejercen las funciones con apego al marco de la ley sin buscar provecho o ventajas personales o a favor de terceros.
- Imparcialidad. Se procede con objetividad, sin otorgar privilegios o preferencias indebidas.
- Equidad. Se trata con igualdad a las personas, sin distinción de género, raza, ideología, culto y condición social.
- Lealtad institucional. Se conoce, cree y asume como propia la Misión, Visión, Estrategia y Principios de la CNBV.



3.5 Organigrama

A partir del 2008, en la Comisión se ha venido trabajando en el fortalecimiento de la institución a través de una serie de acciones como la reestructura del Organismo y de diversas áreas, su definición de la Estrategia Institucional y el proceso de Alineación Cultural necesario para apoyar el logro de los objetivos establecidos en el Mapa de la Estrategia.

El Mapa de la Estrategia está conformado por cuatro dimensiones: Capacidades, Procesos Internos, Responsabilidad Financiera y Clientes. Dentro de la dimensión de Capacidades se estableció como objetivo estratégico institucional A4: “Mejorar las competencias transversales y técnicas del personal”, el cual busca por un lado, que el personal adquiera y ponga en práctica los conocimientos, habilidades y actitudes asociadas a las 7 competencias transversales establecidas por el Presidente, Vicepresidentes y Directores Generales de la Comisión y cuya incorporación en el desempeño diario del personal inició con el proceso de Alineación Cultural; y por otro, el fortalecimiento de las capacidades técnicas asignadas a los puestos.

La estrategia busca también mantener la estabilidad del Sistema Financiero e incrementar su cobertura.

Adicional a esto la CNBV decide integrar como objetivo el convertirse en una de las mejores instituciones para trabajar en el sector Gubernamental, por ello se trabaja en el proceso de cultura organizacional y por ende se trabaja en todos los niveles en competencias transversales las cuales independientemente del rango en el que se encuentre el trabajador es necesario poseer para el logro de objetivos en conjunto las cuales son:

- Responsabilidad incondicional
- Humildad y aprendizaje
- Inteligencia y competencia emocional
- Comunicación efectiva
- Negociación constructiva
- Coordinación impecable de acciones.

Estas competencias fueron definidas por un comité de la Institución, las cuales están basadas en el metamangement: negocio con conciencia, “el metamangement no sólo se ocupa de la administración de cosas inertes, sino de la coordinación de acciones y del trabajo cooperativo de los grupos de personas” (Kofman, 2001. p. 82)

Algunos de los resultados de todo este trabajo desde 2008 son los siguientes:

1. Modernización de las instalaciones de la Comisión para generar mejores condiciones de trabajo.
2. Lugar 8 de las mejores instituciones para trabajar en gobierno según la encuesta Great Place to Work.
3. Implementación de los Planes Individuales de Carrera e integración del Plan Anual de Capacitación.
4. Modelo de evaluación del desempeño que considera tanto el factor cuantitativo como el cualitativo.

3.6 La Dirección General Adjunta de Capacitación y Desarrollo Humano

Pertenece a la Dirección General de Organización y Recursos Humanos, dentro de la Vicepresidencia de Administración. Es un área de soporte donde los objetivos estratégicos que como Vicepresidencia nos competen son:

1. Fortalecer el aprovechamiento de los servicios de tecnología vinculado a la operación de la CNBV.
2. Asegurar que la administración del recurso humano y su capacitación impulsen el desarrollo de Planes de Carrera Individuales.
3. Lograr que el comportamiento del personal esté basado en las competencias transversales.
4. Convertirse en la mejor institución para trabajar en el sector público.
5. Recompensar al personal con base en la medición objetiva de su desempeño.

Estos objetivos fueron elaborados por el Equipo de Planeación Estratégica, encargada de dirigir las actividades para la elaboración y la administración de la Estrategia Institucional y de las áreas con un enfoque de administración de proyectos y evaluación de riesgos.

Como se verá en el transcurso del trabajo la Dirección General Adjunta de Capacitación colabora en los objetivos estratégicos 2 y 3.

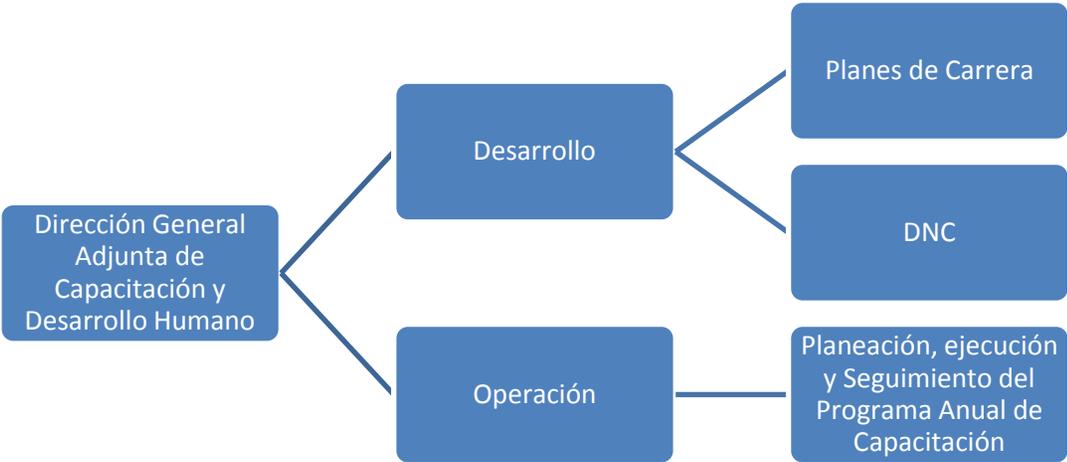
La Dirección General Adjunta de Recursos Humanos, contribuye al logro de los objetivos institucionales de la CNBV, a través de la administración de los procesos vinculados con el capital humano, con el fin que le permitan a la Comisión cumplir con las

atribuciones, que por Ley, le han sido conferidas y lograr la adaptación necesaria que la evolución del sistema financiero le demanda.

La Dirección General Adjunta de Capacitación y Desarrollo Humano, tiene los siguientes objetivos:

- Contribuir al logro de los objetivos institucionales de la CNBV, a través de la administración de los procesos vinculados con el capital humano, con el propósito de contar con cuadros profesionales especializados que le permitan a la Comisión cumplir con las atribuciones, que por Ley, le han sido conferidas y lograr la adaptación necesaria que la evolución del sistema financiero le demanda.
- Coordinar, en términos de las disposiciones aplicables al servicio profesional de carrera, la correcta aplicación de las políticas de operación de dicho servicio, para lo cual podrá:
- Proponer programas de capacitación y actualización técnica y profesional para lograr un creciente nivel de excelencia, dirigidos a todo el personal, sea por tipo de puesto o por algún programa requerido.
- Planear y estructurar los cursos y eventos de capacitación derivados de la detección y análisis de las necesidades de las unidades administrativas de la Comisión, así como supervisar el desarrollo de cursos y el control de becas.
- Dirigir la implantación y operación del Servicio Profesional de Carrera de la CNBV, que incremente los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en el desempeño de su misión así como lograr un alto grado de profesionalización en su personal, mediante el desarrollo del Programa de Capacitación acorde a las necesidades de cada unidad administrativa, considerando las tendencias organizacionales, vigilando el aprovechamiento óptimo de los recursos, para el eficaz cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Coordinar la aplicación de la metodología a emplear en la Detección de Necesidades de Capacitación en la Comisión.
- Planear y coordinar el desarrollo del Programa Anual de Capacitación de la CNBV, analizando prioridades, los programas de trabajo de las unidades administrativas y el presupuesto asignado.

La Dirección General Adjunta de Capacitación y Desarrollo Humano se conforma por dos equipos de trabajo:



Desde mi ingreso a la CNBV colaboro directamente en el equipo de operación, estuve dos años como personal por honorarios (2006-2008) y a partir de (2008-2012) como personal de base en el puesto de Analista Administrativo. En el siguiente apartado detallaré las actividades y los proyectos en los que he participado.

CAPÍTULO 4 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO HUMANO 2006-2012

En este capítulo se describirán las actividades realizadas en la Dirección General Adjunta de Capacitación y Desarrollo Humano, el puesto de Analista Administrativo.

Las funciones asignadas para el área de Capacitación según la normatividad del Servicio Profesional de Carrera son:

- ✓ Crear las estrategias de capacitación.
- ✓ Gestionar el conocimiento que ayudarán a cumplir con las atribuciones de la Institución.
- ✓ Mejorar el rendimiento del personal de la Institución.
- ✓ Profesionalización de los Servidores Públicos.
- ✓ Crear programas de capacitación.
- ✓ Medir y evaluar los resultados de los programas impartidos.

Las siguientes actividades son principalmente en las que he colaborado en el periodo indicado, las cuales en el transcurso del capítulo serán explicadas.

- Colaborar en la Planeación y Reportar el Programa Anual de Capacitación (2006-2012).
- Diseñar, ejecutar, dar seguimiento al Programa de Secretarial 2011-2012.
- Diseñar, ejecutar, dar seguimiento al Ciclo de Conferencias sobre Derechos Humanos y Equidad de Género 2012.
- Difusión, apoyo en la logística, ejecución y seguimiento de la Capacitación de los siguientes programas:
 - a) Programa cursos en línea @Campus México (2006).
 - b) Programa en Línea FSI Connect (2007).
 - c) Programa de Informática Básica (2006-2012).
 - d) Programa Técnico Sustantivo y Jurídico Normativo (2007).
- Evaluación de la Capacitación. Aplicación y procesamiento de encuestas de reacción a todos los eventos de capacitación (2006-2012).
- Evaluación del Impacto de la Capacitación. Aplicación y concentración de resultados para el análisis de la información (2010).

-
-
- Seguimiento de la capacitación. Integrar el reporte de capacitación para indicadores, Secretaría de la Función Pública de los Servidores Públicos (2008-2012).

4.1 Colaborar en la Planeación y Reportar el Programa Anual de Capacitación 2006-2012

La capacitación en la APF se encuentra regulada por la Ley del Servicio Profesional de Carrera, donde es importante aplicar la normativa presentada en el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Humanos y el Manual del Servicio Profesional de Carrera para conseguir una óptima gestión de la capacitación en la Administración Pública Federal y que guía cada una de las etapas.

Cada año se estructura el Plan Anual de Capacitación (PAC), derivado de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) que se realiza en cada una de las áreas, además se consideran los resultados que arrojan los estudios relacionados con la brecha de conocimientos detectada en los Planes Individuales de Carrera los cuales describen las trayectorias de desarrollo que podrá seguir el personal, basados en líneas de carrera, mecanismos de movilidad, conocimientos y habilidades, así como su ubicación individual mediante la determinación de las Brechas Puesto-Persona.

Si bien mi participación en la DNC no es directa, la información recabada permite identificar los programas y cursos que estructuran la capacitación, priorizándose las necesidades pertinentes, con base en las estrategias, objetivos, áreas de oportunidad, presupuesto de la institución, análisis de los resultados de programas de años anteriores.

Otras fuentes de información que apoyan para la estructura del PAC son:

- El Mapa de la Estrategia que se menciona en el capítulo anterior cuyo objetivo estratégico institucional A4: “Mejorar las competencias transversales y técnicas del personal”.
- Mejoras a los programas anteriores como resultado de los procesos de retroalimentación, mediante el análisis de los comentarios recibidos y calificaciones otorgadas en la encuesta de reacción. Se realiza análisis de resultados, de los resultados obtenidos en las encuestas de opinión por cada curso y en general por programa.

-
-
- Cambios en equipos o plataformas. (Nuevos programas a operar). Si hay cambios en las plataformas informáticas se organizan conferencias informativas.
 - Cursos obligatorios que son establecidos por la Ley del Servicio Profesional de Carrera. En 2006, 2007, 2008, debido a que los Servidores Públicos de Carrera debían certificarse en capacidades gerenciales, se organizaron cursos de preparación por cada capacidad, los cuales fueron considerados por normatividad dentro del Plan Anual de Capacitación.

Con base en esta información se analizan las prioridades de capacitación y las necesidades de la organización, alineadas con la misión, visión y estrategia institucional.

Toda la información mencionada anteriormente es la que se considera para la elaboración del PAC el cual es reportado el 20 de abril de cada ejercicio fiscal, mediante el sistema RHNET de la Secretaría de la Función Pública el cual contiene:

El programa va dirigido para todas las categorías de personal.

- Número de Acciones de Capacitación que se detectan, que estén vinculadas con los subsistemas: inducción, desarrollo, fortalecimiento, actualización y que se vinculen con alguna fuente de información individual.
- Participantes programados.
- Presupuesto programado.
- Total de servidores públicos de carrera programados.
- Total de acciones de capacitación. (Ver anexo 1).

Es importante mencionar que en el PAC no se indican los nombres de los cursos que lo integran, esto se define en la siguiente etapa (Diseño). Cada año se realiza el concentrado de la información que se subirá al sistema RHNet.

El programa de capacitación y actualización consiste en la programación detallada de las acciones de capacitación que se prevén impartir y se realiza atendiendo lo siguiente.

4.2 Diseño de la Capacitación

Una vez que se tiene registrado y autorizado el PAC (mes de abril del año en curso) se identifican los elementos clave necesarios para cada acción de capacitación revisando lo siguiente:

-
-
- Que se apegue a lo establecido en el PAC.
 - Que cada servidor público de carrera tenga proyectadas al menos 40 horas de capacitación en el ejercicio fiscal y que se relacione con el Plan de Estudio o requerimientos del área.
 - Que el personal de base tenga programado al menos un curso o 20 horas de capacitación.
 - Áreas a quienes se dirige la acción.
 - Modalidades de capacitación que mejor se adecuará al evento:
 - ✓ Conferencias: dirigidas a grupos de entre 50 y 300 participantes impartidas por un experto en diferentes áreas de acuerdo a las necesidades detectadas.
 - ✓ Curso: dirigidas a grupos de entre 10 y 30 participantes para la actualización y/o formación en conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes.
 - ✓ Taller: puesta en práctica de conocimientos adquiridos a partir de las experiencias de los participantes con la asesoría de un facilitador.
 - ✓ Curso en Línea: Modalidad educativa que emplea el uso de tecnologías para el proceso de enseñanza-aprendizaje, asistido por un tutor.

Para el diseño de las acciones de capacitación: (conferencias, cursos y talleres) se consideran los siguientes aspectos:

- ✓ Objetivo general del programa. Se considera alguno de los niveles de dominio (Cognitivo, el Afectivo y el Psicomotor)
- ✓ Objetivos específicos de cada curso que integra el programa.
- ✓ Duración de cada curso.
- ✓ Propuesta de contenidos (a desarrollar por la institución o consultoría contratada para impartir la capacitación).
- ✓ Perfil de los participantes. Si es personal de base o categorías del puesto, por dirección general, nivel de estudios.
- ✓ Número de participantes para cada acción de capacitación. Para cursos de computación 15 participantes máximo, Conferencias Externas en Auditorio 300 participantes, Conferencia Interna 70 participantes, Cursos o Talleres Máximo 25 participantes. Depende del tema a tratar.

Una vez que se han diseñado los objetivos y el contenido de los Programas, se identifican al menos a 5 instituciones o consultoría especializadas (Estudio de Mercado) a quienes se les realizará la invitación a participar en la impartición del Curso o Programa.

A dichas Instituciones se les hacen llegar las Especificaciones Técnicas del Programa, las cuales entre otros contiene definido los objetivos, duración, así como la información pertinente en cuanto a la logística de los eventos tales como:

- ✓ Disponibilidad de horarios.
- ✓ Fechas probables de impartición del programa.
- ✓ Áreas a la que se dirige el Programa.
- ✓ Número de personas a las que impactará el proceso formativo.
- ✓ Departamentos impactados directamente.

Una vez que las instituciones cuentan con la información señalada presentan sus propuestas y se procede con lo siguiente:

- ✓ Se reciben las propuestas técnicas y económicas de acuerdo a cada institución.
- ✓ Se analizan el desarrollo de los temas y subtemas mediante las cartas descriptivas entregadas por las instituciones.
- ✓ Se validan las propuestas (la coherencia y la claridad) y se procede al dictamen del ganador (mejor propuesta técnica y económica). Se comprueba que el diseño y terminología respondan a los contenidos propuestos.
- ✓ Que tengan una plantilla de instructores certificados y con experiencia en la temática.

A la fecha se han diseñado los siguientes programas de Capacitación:

- Programa de Actualización Secretarial (dirigido a 132 Secretarias y Asistentes) 2011-2012.
- Ciclo de Conferencias de Derechos Humanos y Equidad de Género (dirigido a todo el Personal) 2012.

4.3 Diseñar, ejecutar, dar seguimiento al Programa de Secretarial 2011-2012.

Situación inicial.

Este Programa se retomó el año de 2011, el cual ya se encontraba estructurado teniendo como objetivo la adquisición de habilidades y actitudes, así como las competencias transversales (mencionadas en el capítulo anterior sobre la CNBV) necesarias que apoyan la Cultura del Logro de la Institución y promueve la profesionalización del personal Secretarial.

Los cursos que lo componen son los siguientes:



Análisis de resultados

Del análisis de resultados que se realizó del Programa Secretarial se derivaron las siguientes acciones:

- Se identificó el universo de secretarias a capacitar para 2011 y 2012.
- Se conformaron los grupos en función de la acreditación de cursos en 2009 y 2010.
- Se identificó el promedio de acreditación de cursos por año por participante.
- Se identificaron el número de participantes pendientes de acreditar por cada nivel del programa, así como los cursos programados y realizados en 2009 y 2010.

Estos análisis dieron como resultado la propuesta de cursos para el programa. Es importante recalcar la importancia que tiene esta actividad de análisis de resultados para establecer el número de cursos por programa que se impartirán. (Ver Anexo 2)

Se nos otorga un presupuesto por programa y por cada evento de capacitación que se imparte dentro de las instalaciones de la Dependencia se realiza un contrato, en el cual establecen cantidades mínimas y máximas de presupuesto y horas por lo cual se tiene que apegar lo estipulado cuidando que los grupos se confirmen y no haya cancelaciones por parte de los participantes o sus jefes, de lo contrario habría incumplimiento de contrato.

Propuesta de cursos para 2011-2012

I. Curso: “Habilidades de Alta Dirección para Asistentes y Secretarias”

Duración 20 horas

Objetivo general:

- La participante aplicará las habilidades de alta dirección que en la actualidad son indispensables para un desarrollo de su función secretarial.

Objetivos específicos:

- Identificará la trascendencia del papel de la asistente ejecutiva.
- Reforzará actitudes relacionadas con la competencia emocional.
- Diseñará un plan de acción para aplicar compromisos generados dentro del curso.

Temas a desarrollar:

1. La asistente ejecutiva de alta dirección.
2. Habilidades actuales para el desarrollo de su función.
3. Competencia Emocional.

II. Curso: “Imagen Profesional”

Duración 20 horas

Objetivo general:

-
-
- La participante comprenderá la trascendencia de proyectar una imagen personal y laboral positiva, acorde a la función que desempeñan, a través del manejo de conductas positivas, arreglo personal adecuado, así como de la etiqueta institucional.

Objetivos específicos:

- Identificará las características de la personalidad y su influencia en la imagen que se proyecta en el ámbito laboral.
- Reconocerá la trascendencia de las actitudes en el desempeño de sus funciones.
- Identificará las características de la imagen y la forma de optimizarla como un factor de calidad.
- Utilizará el lenguaje corporal como un medio de expresión y relación con los demás.
- Fortalecerá su autoestima como resultado de una mejor imagen y comprensión de las fortalezas personales.

Temas a desarrollar:

1. Personalidad e imagen profesional
2. Actitudes, naturaleza e impacto
3. La imagen como factor de calidad
4. Expresión corporal
5. Autoestima
6. Etiqueta y protocolo institucional

III. Conferencia de Actualización Secretarial

Duración 2 horas

Objetivo general:

- La participante reflexionará sobre su contribución e impacto en el ambiente organizacional, con el fin de desarrollar las habilidades de comunicación, colaboración y confianza, para lograr el éxito en su función productiva.

Temas a desarrollar:

-
-
1. Comunicación de apoyo y ambiente organizacional
 2. Colaboración
 3. Confianza

IV. Conferencia Día de la Secretaria.

Duración: 2 horas

Objetivo general:

- La participante reflexionará acerca de su importancia y función en el desempeño de la institución para un éxito profesional y laboral.

Temas a desarrollar:

1. El valor que agregan los resultados de su función y su contribución a la institución.
2. Calidad de vida en el trabajo.

Se solicita a los proveedores presentar en su propuesta técnica con los siguientes elementos:

- Temario del curso con objetivos generales y específicos, temas y subtemas detallados de forma específica. En el caso de las conferencias presentan los temas generales que se verán en cada una de ellas.
- Planeaciones Didácticas, carta descriptiva. Donde indiquen los recursos a utilizar, temas, tiempos, nombre del instructor. El formato establecido por la Secretaría de la Función Pública es el que se utiliza para cada evento de capacitación. (Ver anexo 3).
- Currículo de los instructores.
- El material de estudio y material didáctico que será utilizado en el curso, conferencia o taller para su revisión, se consideran los objetivos, temas desarrollados, que el contenido sea de acuerdo a la planeación, que contenga bibliografía.
- Para los cursos, se debe de presentar el examen diagnóstico y final. Aunque en ocasiones es el mismo, se revisa que sea de acuerdo al contenido del curso, la extensión del mismo.

Una vez enviada la propuesta técnica a las instituciones invitadas, se reciben las diversas propuestas. Se elige la propuesta ganadora con base en:

- ✓ Mejor costo o presupuesto ofertado.
- ✓ Que la propuesta sea congruente con los objetivos generales y específicos y temas solicitados.
- ✓ Que se ajusten totalmente a los requerimientos arriba indicados.

Situación final

El Programa Secretarial se imparte año con año, es dirigido a 132 secretarías y asistentes de Dirección General con los siguientes resultados:

- El 80% de personal toma al menos un curso de capacitación por año
- Las instituciones contratadas para impartir el Programa Secretarial cuentan con calificaciones de reacción entre 4.80 y 5.00 en una escala de 0 a 5.00.
- Este Programa Secretarial lo concluyeron 32 asistentes cumpliendo y aprobando con cada curso.
- Si existe nivel de cancelación es debido a cargas de trabajo o que tienen que apoyar a su superior en situaciones de carga laboral.
- El seguimiento del programa comienza desde la planeación hasta el término del evento, se realizan reuniones periódicas con los instructores para determinar si se deben implementar acciones de mejora, la retroalimentación por parte de las asistentes, su asistencia es de suma importancia para verificar el cumplimiento de los objetivos.

4.4 Diseñar, ejecutar, dar seguimiento al Ciclo de Conferencias en Derechos Humanos y Equidad de Género

Situación inicial.

Derivado de que en el presente Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, solicita a partir del 2012 a las Instituciones incluir en su Programación de Capacitación permanente, acciones encaminadas a fortalecer en los Servidores Públicos el conocimiento de los Derechos Humanos y fortalecer su respeto, este año estructuró como parte del Programa Anual de Capacitación el “Ciclo de Conferencias sobre

Derechos Humanos y Equidad de Género”, con acciones encaminadas a la formación en derechos humanos, perspectiva de género, entre otras.

Dentro de las Conferencias que se consideró impartir se encuentran las siguientes: Conferencia Derechos Humanos, Conferencia Equidad de Género y Conferencia sobre Acoso y hostigamiento sexual laboral.

La capacitación estuvo dirigida al personal de toda la Dependencia, sin distinción de puesto o área.

El objetivo general del Ciclo de Conferencias es:

- Sensibilizar y concientizar a los Servidores Públicos sobre la importancia de conocer los fundamentos principales de los derechos humanos y equidad de género, su impacto en la vida laboral y personal, con el fin de contar con una cultura de respeto institucional mediante el fortalecimiento de valores.

Los objetivos que se propusieron para cada conferencia fueron los siguientes.

I. Conferencia. Derechos Humanos

Duración: 2 horas

Objetivo general:

- El participante identificará el panorama general sobre los fundamentos y conceptos de los derechos humanos, sus instancias y marco legal.

Temas a desarrollar:

1. Definición de derechos humanos.
2. Clasificación de los derechos humanos.
3. Derechos y obligaciones como personas.
4. Reformas constitucionales en materia de Derechos Humanos.
5. Comisión Nacional de los Derechos humanos. Principales funciones

II. Conferencia. Equidad de género

Duración: 2 horas

Objetivo general:

- El participante analizará en qué consiste la perspectiva de género, sus características y la importancia de su aplicación en el ámbito laboral.

Temas a desarrollar:

1. Definición de equidad de género
2. Instituciones que reproducen roles
3. Roles y estereotipos de hombres y mujeres
4. Por una equidad de género en el trabajo
5. Políticas públicas para eliminar desigualdades

III. Conferencia. Violencia de Género

Duración: 2 horas

Objetivo general:

- El participante reflexionará los diferentes tipos y alcances de la violencia, su prevención, manifestaciones y marco legal.

Temas a desarrollar:

1. Violencia de género feminismo y machismo
2. Características de la violencia
3. Indicadores de violencia en la pareja, familiar, escolar y laboral
4. Por cultura de convivencia y respeto. Marco legal

IV. Acoso y hostigamiento sexual laboral

Duración: 2 horas

Objetivo general:

- El participante identificará las prácticas y actitudes de riesgo ante el acoso y hostigamiento sexual con el fin de prevenirlo y denunciarlo

Temas a desarrollar:

-
-
1. Definición de hostigamiento sexual
 2. La legislación nacional entorno al hostigamiento sexual
 3. Manifestaciones de hostigamiento en el trabajo ¿Qué es y que no es?
 4. ¿Cuándo se considera hostigamiento sexual?

Para cada conferencia se definieron los siguientes puntos a considerar:

- Número de Participantes. Derivado de que con conferencias puede variar el auditorio para 70 o hasta 300 participantes.
- La duración de cada conferencia es de 2 horas incluyendo el tiempo para preguntas y respuesta.

A su vez se solicita a las instituciones participantes presentar en su propuesta técnica con los siguientes elementos:

- Presentar el contenido de la conferencia con el objetivo general además de los temas y subtemas a exponer.
- Adjuntar el currículum del conferencista.
- Se debe entregar en CD o DVD, la presentación con el contenido de las conferencias, al área de Capacitación con al menos dos días previos a la conferencia para la revisión de la misma.

Situación Final.

- En 2012 fue la primera vez en que se llevó a cabo el Programa de Derechos Humanos.
- Se realizaron 4 conferencias y asistieron 172 Servidores Públicos de toda la institución.
- La institución contratada obtuvo una calificación en la evaluación de reacción entre 4.00 en una escala de 0 a 5. (Ver anexo 4).
- Derivado de que es un programa nuevo, se contempla dar seguimiento para el 2013, ya que fue la etapa de sensibilización.

4.5 Ejecución de los Programas de Capacitación

Una vez contratadas las instituciones, se procede a realizar la difusión del programa a los participantes considerados con el fin que puedan elegir el grupo que mejor

se adapte a sus labores, también se les solicita el apoyo a sus superiores con el fin de que puedan asistir a los cursos programados. (Ver anexo 5).

La difusión de los Programas de Capacitación se realiza mediante diversos medios:

- ✓ Intranet
- ✓ Avisos CAU (Medio de comunicación electrónico masivo)
- ✓ Correo electrónico personalizado
- ✓ Enlaces de capacitación

En cada aviso se considera lo siguiente:

- ✓ Objetivo y finalidad del programa
- ✓ Población a la que está dirigida
- ✓ Calendarización del programa
- ✓ Procedimiento de inscripción (confirmar que en fecha o grupo se asistirá)
- ✓ Requisitos (en caso de que aplique)
- ✓ Datos del coordinador del programa
- ✓ En caso de ser personalizado se envía su reporte de capacitación de años anteriores para consulta del Servidor Público
- ✓ Duración de la acción de capacitación
- ✓ Fechas y horarios de impartición

He participado en la ejecución de los siguientes programas de capacitación:

Programa @Campus México (2006). Este programa marcó el inicio de la conectividad de México en el ámbito educativo del Gobierno Federal, mediante cursos en línea para el desarrollo de las capacidades de los Servidores Públicos sujetos al Servicio Profesional de Carrera. Los Servidores Públicos podían elegir entre las instituciones capacitadoras que comprendía la oferta. Se autorizaban las acciones, modificaciones, cancelaciones. Realicé la difusión, autorización, administración y seguimiento de las acciones de capacitación a través de @Campus México por cada institución que proveía los diversos cursos para 780 servidores públicos.

Cada servidor público debía cumplir al menos con 3 de los siguientes cursos sobre Capacidades Gerenciales, y dependiendo del puesto era el nivel que debía llevar:

- ✓ Trabajo en Equipo (20 horas) (Nivel 1 al 6)
- ✓ Visión Estratégica (20 horas) (Nivel 1 al 6)
- ✓ Negociación (20 horas) (Nivel 1 al 6)
- ✓ Orientación a Resultados (20 horas) (Nivel 1 al 6)
- ✓ Liderazgo (20 horas) (Nivel 1 al 6)

Capacidad Transversal (aplicaba a todo el personal sujeto al SPC)

- ✓ Introducción a la Administración Pública Federal en México (40 horas)
- La ejecución de este programa fue una actividad prioritaria en este año dado el volumen de inscripciones, aperturas de fechas, seguimiento de altas, bajas.
- El 90% de los Servidores Públicos se capacitaron en las 3 gerenciales y el curso de Introducción a la APF.

Programa en línea FSI Connect (2007). Un sistema de aprendizaje en línea, el cual permitía a los supervisores tener acceso a temas de interés para las entidades que se dedican a la supervisión y regulación de entidades financieras.

Mediante este esquema de inscripción por usuario se tenía acceso a los diferentes tutoriales que ofrecía, además podían ingresar al portal y hacer uso de sus distintos productos los 365 días del año, las 24 horas.

Realicé la asignación de claves, seguimiento de 27 Servidores Públicos que cursaron los diferentes tutoriales.

Programa de Informática básica. (2006-2012) Este programa promueve el fortalecimiento de las Capacidades Transversales del personal en el manejo de las herramientas básicas de cómputo. Está integrado por cursos cuyo objetivo es formar, reforzar y/o actualizar al personal en el manejo del MS Office y Laboratorios de informática, que incluyen la combinación de diferentes herramientas, para explotar la información que se genera en las áreas de trabajo, a fin de resolver situaciones específicas, e incorporar los nuevos recursos que cada herramienta ofrece al trabajo cotidiano.

He realizado la logística, coordinación, ejecución, seguimiento, evaluaciones de alrededor de 32 cursos por año.

Programa de Competencias Transversales (2012). Diseñado para que el personal refuerce sus capacidades transversales y obtenga herramientas que contribuyan a mejorar su desempeño laboral y personal.

Se abordan temas que resultan fundamentales para el establecimiento de objetivos profesionales y personales, el logro de metas, mantener una comunicación efectiva, conocer los principios que nos permiten conducirnos de forma íntegra y respetuosa, e interactuar de forma eficiente con compañeros y superiores, entre otros.

Programa Técnico Sustantivo y Jurídico Normativo. (2007) El fin de dar cumplimiento al Objetivo Estratégico A2 “Asegurar que la Administración del Recurso Humano y su Capacitación impulsen el desarrollo de Planes de Carrera Individuales”, y de apoyar la profesionalización y especialización del personal de la CNBV, el Programa de Capacitación Jurídica Normativa y el Programa de Capacitación Técnica Sustantiva que se integra a partir de los resultados brechas puesto – persona, identificadas en cada una de las Direcciones Generales.

Para cada curso coordinado se realizan las siguientes actividades:

- Revisión de los materiales didácticos. Que contenga el temario definido, objetivos, con ejercicios o prácticas, con buena presentación y que se entregue al inicio del evento a cada participante
- Que la institución encargada de impartir la capacitación aplique la evaluación diagnóstica. Los reactivos deberán de ser los mismos que se apliquen en la final.
- Presentación a los participantes del objetivo del curso y criterios de acreditación.
- Aplicación de la evaluación de reacción intermedia, con el fin de recibir comentarios, retroalimentación y sugerencias por parte de los participantes para dar seguimiento al desarrollo del curso y cumplimiento de los objetivos.
- En caso de que haya comentarios u observaciones se realiza una reunión con el instructor para identificar acciones de mejora con relación a su desempeño, si existe algún participante que no cumpla con el nivel requerido, considerar acciones de mejora y de esta manera cumplir con los objetivos del curso.

-
-
- En la última sesión se verifica la aplicación de la evaluación de conocimientos y la evaluación de reacción o encuesta de opinión.

Esta son las actividades prioritarias como coordinadora de los cursos. Por parte de la logística realizo listas de asistencia, solicitudes de acceso al instructor a las instalaciones, revisión del proyector, computadora, presentaciones, colocación de rotafolios, plumones, etc., con el fin de apoyar al buen desarrollo del curso y dar cumplimiento a los objetivos planteados.

4.6 Evaluación de la Capacitación

Como lo menciona Carlos Reza “la evaluación es un proceso para juzgar el proceso logrado por un conjunto de actividades en términos de un objetivo previamente aceptado” (p. 17), la cual como última etapa del proceso de capacitación es primordial para analizar los resultados de cada curso impartido.

Esta actividad es fundamental. Una vez concluido cada evento de capacitación se aplica la evaluación de reacción para comprobar que se alcanzaron los objetivos previstos.

Según el modelo de evaluación de Kirkpatrick mencionado en el capítulo I los niveles de evaluación son los siguientes.

a. Reacción

Aunque por normatividad se nos solicita aplicar únicamente hasta la evaluación de reacción, dada la necesidad de realizar un seguimiento puntual de cada acción de capacitación, se aplica una evaluación intermedia de reacción. Asimismo se tienen diversos formatos con el fin de identificar si la evaluación es para una conferencia, taller, con varios instructores, curso o a distancia. (Ver anexo 6).

Por cada evento de capacitación con duración mayor a 5 horas se aplica:

- La evaluación intermedia con el fin de detectar áreas de mejora para el buen desarrollo de evento. Esta se les hace llegar a cada participante con el fin de que nos apoyen a contestarla. (Ver anexo 6).
- Evaluación de reacción final. Permite conocer la percepción de los participantes sobre los diferentes elementos que integran las acciones de capacitación, con el fin de mejorar, transformar y orientar la toma de

decisiones en cuanto a la satisfacción de la acción formativa y si se cubrieron los objetivos y sus expectativas.

- Los resultados se presentan en estadísticas por cada curso y generales por cada programa de capacitación.

Los ítems necesarios que se incluyen para evaluar la reacción son:

- ✓ Objetivos planteados
- ✓ Contenidos adecuados (alineados a los objetivos)
- ✓ Instructor, preparación, dominio del tema
- ✓ Logística
- ✓ Comentarios y sugerencias (Ver anexo 7).

b. Evaluación de Aprendizaje. Se valoran los conocimientos, habilidades, aptitudes y en su caso actitudes que poseen los participantes sobre la temática vinculada con el logro de objetivo propuesto para la acción de capacitación de que se trate. En este caso se solicita a las instituciones entregarnos un reporte de calificaciones diagnósticas y finales, para identificar el estado inicial de conocimientos de un curso y el final.

Por normatividad la calificación mínima aprobatoria es de 70 en una escala de 0 a 100, sin embargo la ponderación de la calificación se puede obtener de participación y trabajos para la sumatoria de la calificación final.

c. De impacto o resultados. A través de esta evaluación se determina si una acción de capacitación produjo los efectos deseados en los participantes o en los puestos, áreas o institución a la que pertenece. Ayuda a conocer si la acción de capacitación impactó en el desempeño o en el resultado obtenido.

En 2010 se realizó una evaluación del impacto de la capacitación, la cual se dirigió a todas las áreas, permitió analizar en qué medida la capacitación produjo una mejora en el desempeño profesional de los participantes, además de identificar los factores que impiden la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.

Se aplicó la evaluación a 39 Direcciones Generales. Realicé la base de datos para concentrar los datos y proceder a graficar la información. (Ver anexo 8).

4.7 Seguimiento de la Capacitación. Indicadores y Reportes de Cumplimiento

En esta etapa a través de indicadores determinados por la Dirección General de Organización y Recursos Humanos se determina el grado de avance en los resultados solicitados por el área.

En cuanto al cumplimiento del Plan Anual de Capacitación elaborado por año:

- ✓ Una base anual (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012) con el registro puntual de la capacitación realizada, donde se registran todos los datos relacionados con el curso, costo, participantes, horas, fecha, calificaciones, tipo de curso, etc.
- ✓ Cuatro reportes de seguimiento trimestral, que incluye número de cursos, participantes y presupuesto ejercido.
- ✓ Cuatro reportes de seguimientos trimestral por servidor público, donde se reporta cada acción de capacitación por participante.
- ✓ Un comparativo anual de capacitación, a través del cual se identifican las acciones programadas contra las realizadas. (Ver anexo 9).

Con estas actividades se da por concluido el proceso de capacitación, las cuales serán utilizadas con el fin de analizar los resultados anuales y proponer para el siguiente año Programas y Cursos acordes a las necesidades que demanda la Institución.

Si bien, en este capítulo se han explicado las actividades realizadas, se integran los anexos que sirven como apoyo al trabajo realizado, por lo cual se han seleccionado solo algunos ejemplos como referentes.

CAPÍTULO 5 VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

Desde la implementación del Servicio Profesional de Carrera en 2003, la capacitación ha tenido un papel fundamental para el desarrollo de los Servidores Públicos. Se le ha incluido como parte de los objetivos estratégicos de la institución y se le ha otorgado un mayor presupuesto.

Así lo demuestran los resultados de la encuesta 2011 Great Place to Work, donde se presentó el Ranking de las Mejores Instituciones de Gobierno para trabajar, ocupando la CNBV el 8vo. lugar, aquí se señaló a la capacitación en la CNBV como una de las fortalezas más importantes. La percepción de los empleados es que se les apoya en su desarrollo profesional.

Desde mi ingreso a la Dirección General Adjunta de Capacitación y Desarrollo Humano, las actividades desarrolladas han ido ascendiendo en cuanto a nivel de responsabilidad. En un inicio colaboraba en algunas partes de las etapas del proceso de capacitación, tales como la captura de datos estadísticos y realizando el seguimiento a algunos programas. Actualmente colaboro en todo el proceso por completo lo cual me da una visión integral de lo que se requiere para cada una de las etapas.

Algunos de los resultados más importantes del área de capacitación son:

- Lograr que 96% de los servidores públicos se hayan capacitado en cursos alineados con las funciones de su puesto.
- Que el personal cuente con diversas modalidades de capacitación tales como presenciales, a distancia; internos, externos, de idiomas, computación básica, informática especializada, programa secretarial, para supervisores, para personal de base, etc.

Considero que se tienen diversas áreas de oportunidad, en las que cada año se trabaja para ofrecer una capacitación especializada, actualizada conforme a lo que solicita la normatividad y los objetivos institucionales vigentes. Algunos retos que aún se tienen pendientes por avanzar se relacionan con:

- Falta de motivación del personal. Existe un grupo de servidores públicos que no participa en alguno de los programas impartidos, ya que dada su antigüedad en la institución y que la normatividad no establece como

obligatoria esta actividad para su puesto, no asisten a los cursos programados para ellos, a pesar de los esfuerzos del área.

- Sin embargo la mayoría de los empleados participa con determinación en los Programas de Capacitación y lo ven como parte de su Desarrollo Profesional, esto se puede saber derivado de los resultados de reacción aplicados a los eventos (comentarios) y en cuanto a la demanda que tienen los cursos.
- Implementar el ROI de la Capacitación. El número de cursos impartidos, participantes, horas capacitación es un indicador importante de que se están cumpliendo con los objetivos. Sin embargo, considero que el nivel de evaluación más importante debe de ser el de impacto de resultados. Como se presentó, se realizó una encuesta de evaluación para este nivel, sin embargo no hay un seguimiento trimestral o semestral por área lo cual dificulta que se pueda llevar a cabo el ROI de la Capacitación en la institución. Es importante que no solamente se considere a la capacitación como un productor de cifras para el cumplimiento, sino verificar que el empleado vaya a su lugar de trabajo, aplique lo que se vio en el curso para una mejora en sus funciones de trabajo.
- Derivado de que los programas de capacitación surgen de las brechas detectadas en la DNC, no se han podido estructurar como tales los programas con base en competencias. Se han realizado con algunos programas sin embargo considero que es un área de oportunidad importante.
- El poder ofrecer una capacitación acorde al nivel de especialización de la institución es un reto. Cada año se plantea la necesidad de estructurar Programas innovadores, con instructores preparados con el fin de ofrecer capacitación de calidad.

CONCLUSIONES

Los objetivos de este trabajo se enfocaron a describir el Proceso de Capacitación en la Administración Pública Federal en una dependencia de Gobierno. Se revisaron los elementos normativos tales como los antecedentes de la capacitación, las leyes y reglamentos que la regulan, donde sin lugar a dudas desde la implementación del Servicio Profesional de Carrera en 2003, se han transformado muchos aspectos con relación a Recursos Humanos en la Administración Pública, para lograr que los Servidores Públicos se encuentren profesionalizados. No ha sido sencillo consolidar algunos aspectos, ya que la normatividad que guía la operación es rígida y en algunos casos excesivos debido al cambio total en los procedimientos, normas, y reglamentaciones. El área de capacitación siempre ha tenido que intervenir directamente con el fin de cumplir con la normatividad requerida logrando obtener resultados favorables.

Con respecto a los elementos formativos presentes en el proceso de capacitación considero que se ha realizado un esfuerzo por dar el seguimiento adecuado, además de cumplir con la normatividad, que requiere como lo mencioné en el capítulo dos, de la aplicación por cada curso de evaluación diagnóstica y final, calificación mínima aprobatoria de 70 en una escala de 0 a 100, 40 horas anuales de capacitación para los puestos de mando, aplicaciones de evaluaciones de reacción finales, planeación de los cursos, entrega de indicadores acerca del número de cursos, participantes y horas, presupuesto, etc.

El hecho de intervenir directamente en el diseño de los programas de capacitación requeridos por el área, colaborando con la estructuración de objetivos, análisis de resultados, definición junto con los proveedores acerca de nuestras necesidades de capacitación alineadas con los objetivos y misión institucionales, revisión de planeaciones y material didáctico, retroalimentación a los instructores sobre sus resultados de la impartición de los cursos, apoyo a los participantes acerca de sus necesidades requeridas va más allá de toda normatividad y es entonces cuando la cuestión fundamental de la intervención pedagógica se hace presente en el proceso, ya que el personal capacitado cuenta con mucha experiencia en sus labores, sin embargo habrá que seguir trabajando para ofrecerles una capacitación para su desarrollo profesional.

El poder compartir la experiencia pedagógica en una institución de Gobierno es enriquecedor para el área, donde se demuestra que el pedagogo es un profesional capaz de incursionar en los ambientes laborales de la capacitación, ya que la formación obtenida

en la Licenciatura es fundamental para poder enfrentar las actividades que le sean encomendadas, con un enfoque educativo.

Cada una de materias cursadas en la Licenciatura fueron parte de la formación integral que me permitió contar con herramientas para comprender, explicar, analizar, investigar y dar respuesta en todo momento a las situaciones planteadas.

El ser la única persona con formación pedagógica en el área es un compromiso y un reto. El abordar esta temática era muy importante para mí, ya que en áreas donde se considera que la labor es solamente administrativa, se le ha podido dar un enfoque pedagógico.

Ha sido una buena experiencia el poder realizar un trabajo de acuerdo a mi formación y que contribuya de manera significativa a colaborar con los objetivos de la Institución.

Espero haber aportado elementos significativos que sean ejemplo del cómo se puede llevar a cabo el proceso de capacitación, no sólo a nivel Gobierno, sino en otras instituciones, considero que la Capacitación ha llegado a un nivel de madurez importante en el que hay que seguir trabajando arduamente.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. 1ª. Ed Buenos Aires: Gránica.
2. Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. 1ª. Ed. Buenos Aires: Gránica.
3. Blake, O. (2001). *La Capacitación. Un recurso Dinamizador de las Organizaciones*. Buenos Aires Argentina: Ediciones Macchi.
4. Boyd, R.D., J.W. Apps y asociados. (1980). *Redefiniendo la disciplina del adulto en la educación*. San Francisco.
5. EPISE. (2000). *Diseño de Programas Formativos*. España: Gestión 2000.
6. Gonczi, A., y Athanasou, J. (1996). *Instrumentación de la educación basada en competencia*. México: Limusa.
7. Gore, E. y Dunlap D. (2006). *Aprendizaje y Organización*. Buenos Aires: Gránica.
8. Gore, E. (2003). *Conocimiento colectivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
9. Guzmán, I. (1966). *Problemas de la Administración*. México: Limusa-Wiley.
10. Grados, J. (2001). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas.
11. Knowles, M. (1998). *Andragogía. El aprendizaje de los adultos*. México: Alfaomega.
12. Kofman, F. (2001). *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios*. Argentina: Ediciones Granica.
13. León, J.C. y Ramírez. (2001). *Ponencias sobre el Servicio Civil de Carrera. Consideraciones Relativas al Servicio Civil en México*. México: SHCP.
14. Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión.
15. Mendoza, A. (2005). *Necesidades de Capacitación*. México: Trillas.
16. Merino M., editor. (2006). *Los Desafíos del Servicio Profesional de Carrera en México (1era. Ed.)*. México, D.F: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
17. Pulliam Phillips y Phillips J. (2007). *Fundamentos del ROI*. México: Gestión 2000.
18. Reza, J.C. (2007). *Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones*. México: Panorama.
19. Sayaika, T. (1994). *Historia del Futuro: La Sociedad del Conocimiento*. Buenos Aires: Andrés Bello.
20. Siliceo, A. (2005). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa.

-
-
21. Tobón, S. (2005). *Formación Basada en Competencias*. 2da. Ed. Colombia: Ecoe Ediciones.
 22. Tobón, T. S., Pimienta, P. J. H., García, F. J. A. (2010). *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*, México: Pearson.
 23. Vargas, F. (1999). *La formación de competencias: Una opción para mejorar la capacitación*. ANDI.

Medios electrónicos

24. Trabajo recopilado y ampliado por la Dra. Beatriz Fainholc, CEDIPROE, 1999
Fuente: www.mcy.gov.ar/hweb/proy/cediproe/adulto.htm. Acceso a la publicación completa en el CEDIPROE - Uruguay 766 - PB"5" (1015) Capital Federal Bs.As. Argentina
25. <http://www.cnbv.gob.mx/CNBV/Paginas/Mision.aspx>
26. Ortiz J. (1999), "Qué es la educación a distancia?",
"http://www.dgada.uv.mx/edudis/web/antologia/Q_edudis.htm"

Leyes y Reglamentos

27. Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Secretaría de la Función Pública 2012. Diario Oficial de la Federación, México, 2012.
28. Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación, México, 6 de septiembre de 2007.
29. Ley Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública Federal en México. Diario Oficial de la Federación, México, 10 de abril de 2003.
30. Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012 México.

ANEXO 1

Programa Anual de Capacitación

SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION
SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION (PAC)
36011 COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES

TIPO DE CAPACIDAD	CAPACIDAD	NOMBRE DEL CURSO	NUMERO DE CURSOS	MODALIDAD			PARTICIPANTES				NUMERO DE FACILITADORES		
				PRESENCIAL	EN LINEA	@ CAMPUS MEXICO	PERSONAL OPERATIVO	SERVIDORES PÚBLICOS SUJETOS AL SPC	SERVIDORES PÚBLICOS DE LIBRE DESIGNACIÓN	SERVIDORES PÚBLICOS DE CARRERA	TOTAL	INTERNOS	EXTERNOS
VISIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO	RENDICIÓN DE CUENTAS	CURSO - TALLER RENDICIÓN DE CUENTAS Y LIBROS BLANCOS	1	1				1		2	3		1
VISIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO	RENDICIÓN DE CUENTAS	TRANSICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL 2000-2006	1	1				2			2		1
TÉCNICA TRANSVERSAL	SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS	1		1			109		5	114		1
TÉCNICA TRANSVERSAL	SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA	INDUCCIÓN AL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA	1		1		1	298		28	327		
TÉCNICA TRANSVERSAL	COMPUTACIÓN	WORD INTERMEDIO 2003	1	1			11	3		1	15		1
TÉCNICA TRANSVERSAL	IDIOMAS	INGLÉS Y/O FRANCÉS	5	5			3	13	2	6	24		5
TÉCNICA ESPECÍFICA	FISCAL	REFORMAS FISCALES 2006	2	2			1	2			3		1
TÉCNICA ESPECÍFICA	FISCAL	REFORMAS Y EXPECTATIVAS FISCALES PARA 2006	1	1				1			1		1
TÉCNICA ESPECÍFICA	FISCAL	TALLER PARA EL CALCULO E IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO RÉGIMEN FISCAL DE SUELDOS PARA 2006 E INGRESOS ASIMILABLES A SALARIO	1	1			2	1			3		1
TÉCNICA ESPECÍFICA	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	DECLARACIONES ANUALES INFORMATIVAS 2005	1	1				2			2		1
TÉCNICA ESPECÍFICA	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	DECLARACIÓN ANUAL INFORMATIVA 2005 DE SUELDOS, ASIMILABLES A SALARIOS Y CRÉDITO AL SALARIO	1	1			2	1			3		1
TÉCNICA ESPECÍFICA	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	CONFERENCIAS MAGISTRALES DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA	2	2				4			4		5
TÉCNICA ESPECÍFICA	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	RHNET MODULO "CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN"	1	1				2			2		2
TÉCNICA ESPECÍFICA	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES	ORGANIZACIÓN DE ARCHIVOS	3	3			16	42		8	66	1	
TÉCNICA ESPECÍFICA	ADMINISTRACIÓN BIBLIOTECARIA	MODULO DE ADQUISICIONES Y PUBLICACIONES SERIADAS	1	1			2				2		1
TÉCNICA ESPECÍFICA	AUDITORÍA GUBERNAMENTAL	COMITÉS DE CONTROL Y AUDITORÍA	1	1				1			1		1
TÉCNICA ESPECÍFICA	ESPECIALIZACIÓN TÉCNICA	APOYO INSTITUCIONAL PARA POSGRADOS Y LICENCIATURAS	16	16			1	12		3	16		
		TOTAL	40	38	2		39	494	2	53	588	1	23



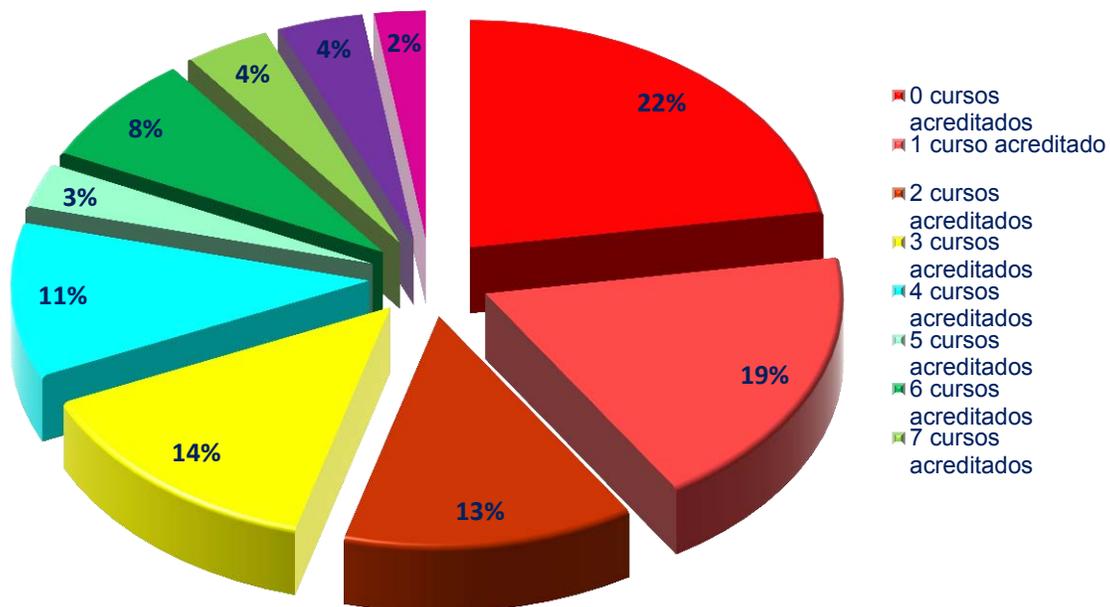
ANEXO 2

Análisis de Resultados. Programa Secretarial

PROGRAMA DE COMPETENCIA SECRETARIAL 2009-2012



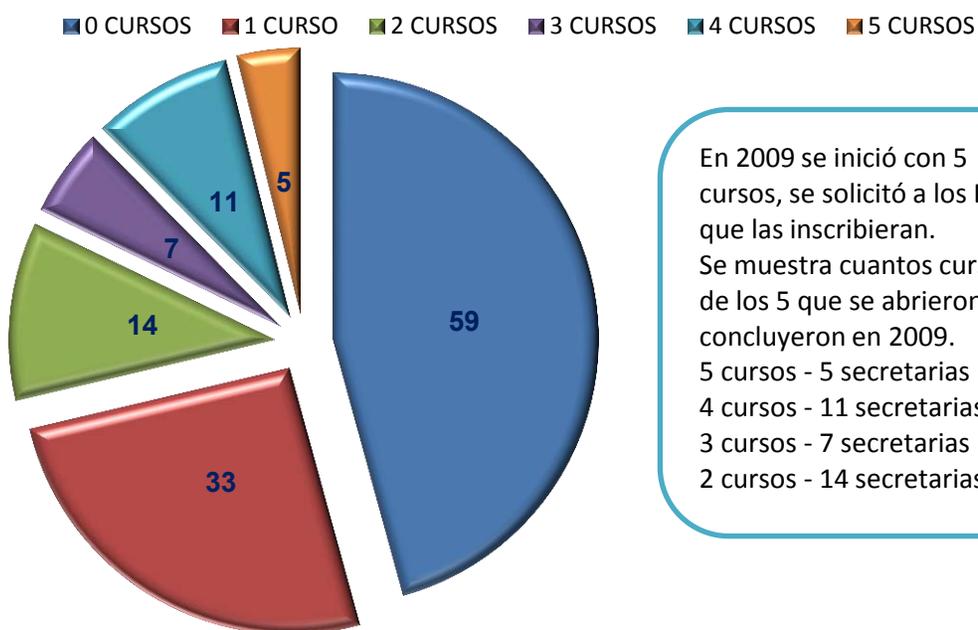
ACREDITACIÓN DE CURSOS



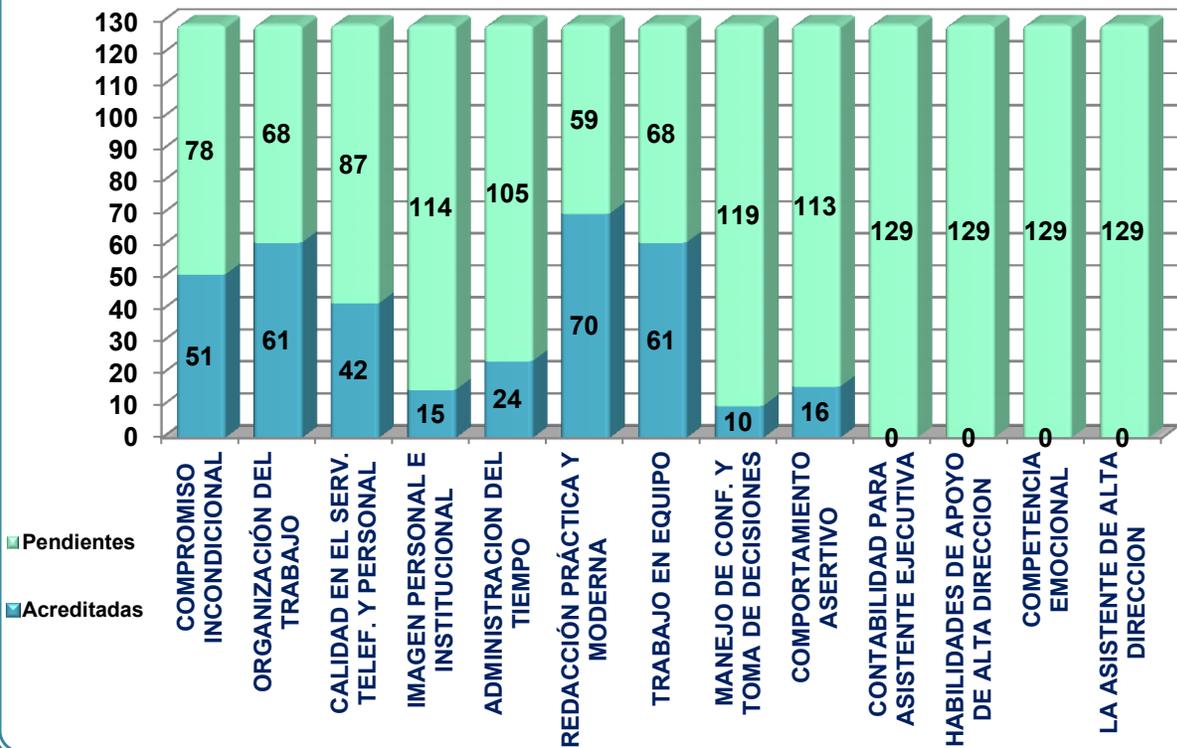
PROMEDIO DE ACREDITACIÓN DE CURSOS

AÑO	PROMEDIO DE CURSOS ACREDITADOS	SECRETARIAS
2009	1.17	128
2010	2.8	129

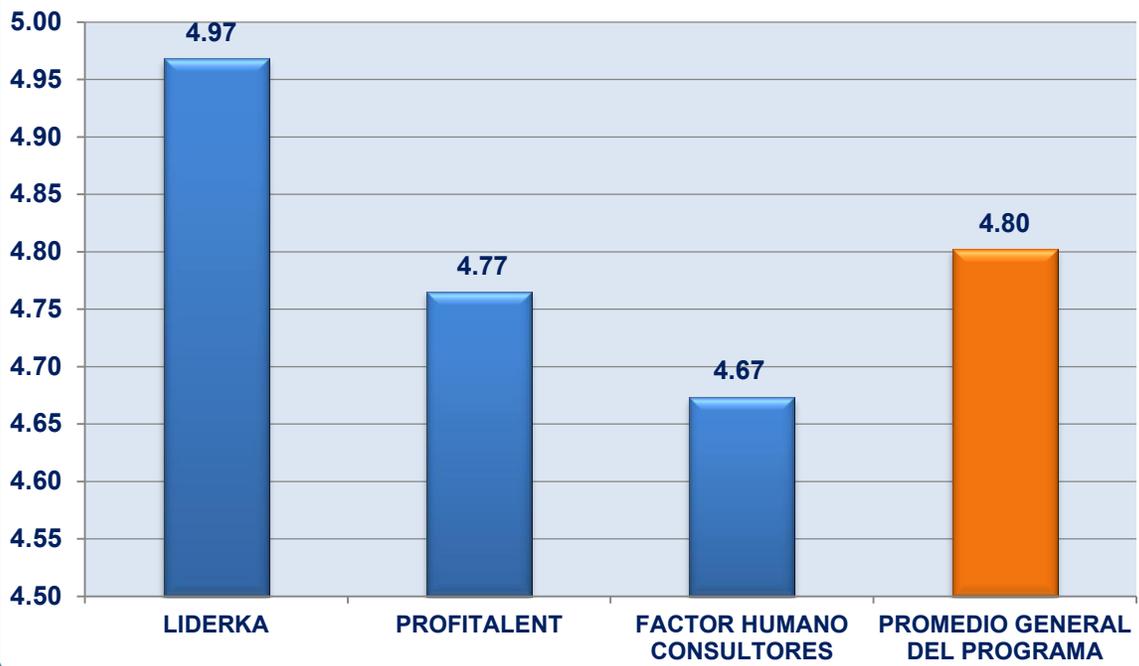
CURSOS ACREDITADOS EN 2009



SECRETARIAS ACREDITADAS Y PENDIENTES EN CURSOS



PROMEDIO EN EVALUACIÓN DE REACCIÓN



COMENTARIOS GENERALES

1. Funciones en las que tienen impacto los cursos:

- En la puntualidad y en priorizar mis actividades
- En la planeación y organización de las actividades para mejorar y cumplir con los objetivos y funciones para actuar
- En mi vida laboral y personal
- Me ayudarán a la atención mas eficiente
- En todas mis actividades
- En mi imagen como persona y como elemento que forma parte de una área
- En lo laboral y en lo personal, me ayudara a resolver con efectividad las circunstancias que se me presentan y decidir
- Tiene un impacto directo en mi trabajo por que somos un equipo
- En el trabajo diario y en lo personal, te ayuda a tener una mejor actitud y nueva imagen
- El tener la visión y la misión más clara
- Adquirir una mejor comunicación y cumplir con las metas
- En el desempeño de todas mis funciones, ya que con la integridad, comunicación y colaboración, se propician mejoras continuas
- Eficientar la organización de mi tiempo laboral

COMENTARIOS GENERALES

1. Mejora que podrá observar su jefe inmediato en el desempeño de sus funciones:

- En cumplir con mis actividades de forma oportuna
- Mejora en la realización de las tareas asignadas
- Puedo administrar mejor mi tiempo
- El desarrollo de las habilidades para un mejor desempeño
- Optimización del tiempo y dando en forma clara y oportuna respuesta y atención en el tiempo y asuntos
- Mejor presentación, colaboración, actitud positiva
- Mayor disposición en el manejo de los conflictos y toma de decisiones
- Tener actualizado el trabajo y de manera confiable
- Mas rapidez y responsabilidad con eficacia en mi trabajo
- Logro de objetivos
- Organizar mejor la agenda y actividades
- Una mejor distribución de labores sin que afecte tiempos de entrega
- Eliminar tiempos perdidos creándome como objetivos hacer mis labores con eficacia
- Facilidad de integración a grupos de trabajo
- Mejora mis habilidades y comunicación
- Mayor compromiso con mis funciones

ANEXO 3

Carta Descriptiva de los Programas de Capacitación



**ANEXO 1
CARTA DESCRIPTIVA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

Instrucciones: Por favor escribe en los espacios correspondientes la información que se solicita sobre el Programa de Capacitación.

Nombre del Curso:		Objetivo General:	
Objetivos específicos			
Descripción General (Reseña)			
Temas y subtemas			
Metodología de aprendizaje			
Duración del Programa			
Estrategias de evaluación			
Bibliografía			

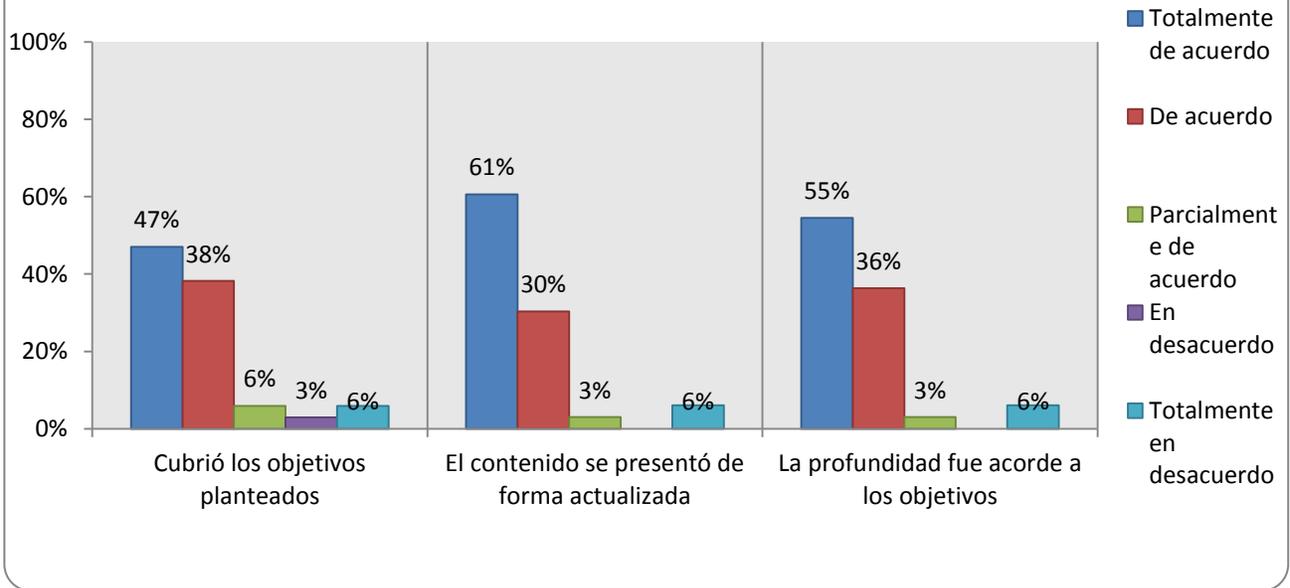
Perfil del participante:		No. de participantes por grupo:	Se requiere de algún curso como pre-requisito:
			NO (x) SI ()
Material de apoyo (Equipo, Lugar, papelería, etc)		ESPECIFIQUE:	
Fecha de elaboración:		Elaborado por:	



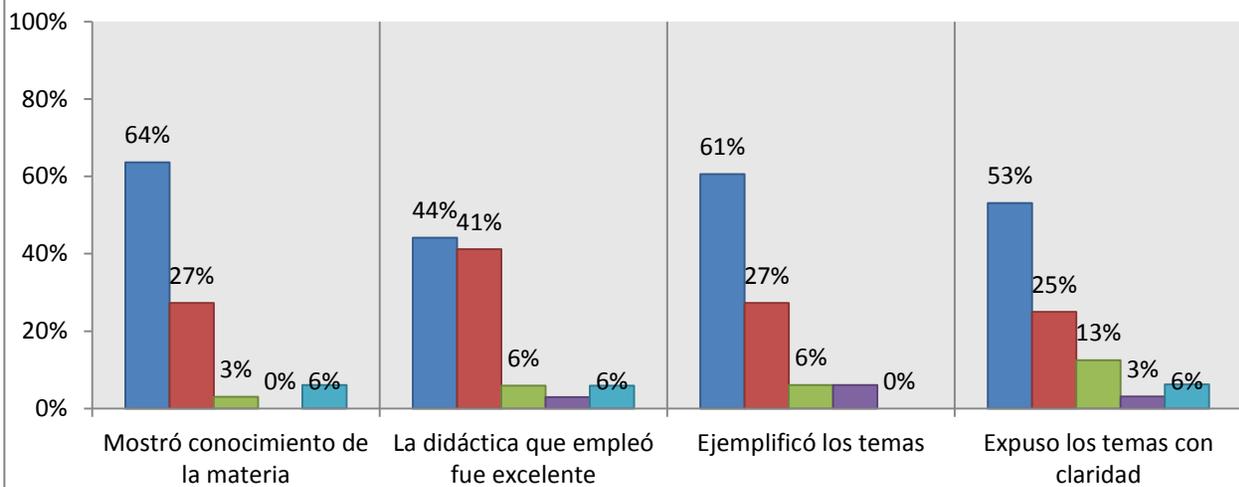
ANEXO 4

Resultados Ciclo de Conferencias en Derechos Humanos y Equidad de Género

CONFERENCIA



CONFERENCISTA





ANEXO 5

Calendarios de difusión.

CURSO	DUR.	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Imagen Personal e Institucional	16 hrs.				31 de agosto al 9 de septiembre 12:45-14:45 hrs.		17 al 29 de noviembre 12:45-14:45 hrs.
Trabajo en Equipo	16 hrs.	6 al 15 de junio 12:45-14:45 hrs.		22 al 30 de agosto 12:30-14:50 hrs.			30 de noviembre al 9 de diciembre 12:45-14:45 hrs.
Comportamiento asertivo y manejo de conflictos	16 hrs.			3 al 12 de agosto 12:45-14:45 hrs.			7 al 16 de noviembre 12:45-14:45 hrs.
Efectividad laboral y establecimiento de prioridades	16 hrs.		22 de julio al 2 de agosto 12:45 -14:45 hrs.			24 de octubre al 3 de noviembre 12:45-14:45 hrs.	
Excelencia: compromiso y calidad en el servicio	16 hrs.		4 al 13 de julio 12:45-14:45 hrs.			3 al 12 de octubre 12:45-14:45 hrs.	

CURSO	DUR.	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Escuchar con Eficiencia	9 hrs.		9 al 16 16 – 18 hrs. Grupo 1		18 al 25 11 – 13 hrs. Grupo 2	4 al 11 16 – 18 hrs. Grupo 3	
Planeación de Vida y Carrera	16 hrs.	19 al 29 11 – 13 hrs. Grupo 1	23 ago. – 2 sept. 11 – 13 hrs. Grupo 2		18 al 28 16 – 18 hrs. Grupo 3		
Eficacia Personal	16 hrs.		30 ago. al 9 sept. 16 – 18 hrs. Grupo 1		4 al 14 11 – 13 hrs. Grupo 2	22 nov. al 2 dic. 11 – 13 hrs. Grupo 3	
Valores e Integridad Personal	10 hrs.	29 julio al 5 ago. 16 – 18 hrs. Grupo 1		6 al 13 11 – 13 hrs. Grupo 2			
Aprendiendo con humildad, logramos el éxito (Aprendizaje Compartido)	10 hrs.		12 al 19 11 – 13 hrs. Grupo 1	20 al 27 16 – 18 hrs. Grupo 2			
Comunicación Productiva	10 hrs.		19 al 26 16 – 18 hrs. Grupo 1			18 al 25 16 – 18 hrs. Grupo 2	
Establecimiento de acuerdos efectivos y el respeto de cumplirlos	16 hrs.	19 al 29 16 – 18 hrs. Grupo 1		20 al 30 11 – 13 hrs. Grupo 2			
Compromiso Incondicional	10 hrs.	19 al 26 16 - 18 hrs. Grupo 1					6 al 13 9 - 11 hrs. Grupo 2
Comportamiento Asertivo	10 hrs.				26 oct. al 3 nov. 9 - 11 hrs. Grupo 1		7 al 14 16 - 18 hrs. Grupo 2
Cambio Personal y Laboral	10 hrs.		2 al 9 11-13 hrs. Grupo 1			4 al 11 11 -13 hrs. Grupo 2	29 nov - 6 dic 16 -18 hrs. Grupo 3
Cultura Financiera	10 hrs.		16 al 23 13-15 hrs. Grupo 1		4 al 11 16-18 hrs. Grupo 2		6 al 13 11-13 hrs. Grupo 3

ANEXO 6

Cuestionarios de Evaluación Intermedia y Final (Opinión del participante)



DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO HUMANO
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN INTERMEDIA

OBJETIVO: Conocer su opinión acerca del curso.
DIRIGIDO A: Participantes de los cursos internos y externos.

NOMBRE DE PARTICIPANTE: _____
NO. DE EXPEDIENTE: _____
NOMBRE DEL CURSO: _____
NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____
INSTITUCIÓN EDUCATIVA: _____
FECHA (Inicio y terminación): _____ **DURACIÓN:** _____
LUGAR: _____

Nos interesa saber qué le ha parecido el curso hasta ahora. Apoye nuestra mejora continua contestando las siguientes preguntas:

INSTRUCTIVO: señale con una "X" de acuerdo a la escala, la opción que mejor refleje su opinión, escribiendo en los renglones comentarios y/o sugerencias para mejorar en las áreas de oportunidad que usted crea necesarias.

4. Totalmente de acuerdo. 3. Parcialmente de acuerdo. 2. Parcialmente en desacuerdo. 1.- Totalmente en desacuerdo.

1.- En relación con el nivel y temario del curso se están cumpliendo los objetivos.

4 3 2 1

¿Por qué?

2.- Las prácticas, ejercicios, contenido y dinámicas le permiten un mejor aprovechamiento del curso.

4 3 2 1

¿Por qué?

3.- El desempeño del instructor (experiencia, dominio del tema, resolución de dudas, puntualidad, manejo del grupo y actitud) es excelente.

4 3 2 1

¿Por qué?

4.- El curso le esta proporcionando conocimientos útiles para desarrollar mejor sus actividades diarias.

4 3 2 1

¿Por qué?

5.- La coordinación del evento, logística, apoyo brindado, servicios de limpieza, ventilación y cafetería es de su entera satisfacción.

4 3 2 1

¿Por qué?

6.- En que área de mejora debemos trabajar para su completa satisfacción.

7.- Comentarios y/o observaciones adicionales.



COMISION
NACIONAL
BANCARIA Y
DE VALORES

DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO HUMANO

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE EVENTOS

OBJETIVO: Conocer su opinión acerca del evento.

DIRIGIDO A: Participantes de las conferencias internas y externas

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: _____

NO. DE EXPEDIENTE _____

NOMBRE DE LA CONFERENCIA: _____

NOMBRE DEL EXPOSITOR _____

INSTITUCIÓN: _____

FECHA (Inicio y terminación): _____

DURACIÓN: _____

LUGAR: _____

INSTRUCTIVO: Favor de contestar todas las afirmaciones del cuestionario, señalando con una "X" de acuerdo a la escala, la opción que mejor refleje su opinión:

5. Totalmente de acuerdo. 4. De acuerdo. 3. Parcialmente de acuerdo. 2. En desacuerdo. 1. Totalmente en desacuerdo.

1 EXPOSITOR	5	4	3	2	1
1.1 El expositor mostró conocimiento de la materia:	<input type="checkbox"/>				
1.2 La didáctica que empleó el expositor para transmitir los conocimientos fue excelente:	<input type="checkbox"/>				
1.3 El expositor ejemplificó los temas mediante casos prácticos:	<input type="checkbox"/>				
1.4 El expositor expuso los temas con claridad:	<input type="checkbox"/>				

2 CONFERENCIA:	5	4	3	2	1
2.1 El contenido de la conferencia cubrió los objetivos planteados:	<input type="checkbox"/>				
2.2 El contenido se presentó de forma actualizada:	<input type="checkbox"/>				
2.3 La profundidad con que se cubrieron los temas fue acorde a los objetivos del evento:	<input type="checkbox"/>				
2.4 La estructuración de los temas facilitó su comprensión:	<input type="checkbox"/>				

3 COORDINACIÓN DE LA D.G.A. DE CAPACITACIÓN:	5	4	3	2	1
3.1 El personal a cargo del evento me orientó y resolvió mis dudas en forma amable y acertada.	<input type="checkbox"/>				
3.2 La logística (coordinación, sede, duración y horario) fue la adecuada para este tipo de evento:	<input type="checkbox"/>				
Oportunidades de mejora: _____					

4 APLICACIÓN A LA FUNCIÓN	
4.1 La aplicación de lo aprendido en mi función es:	
Directa <input type="checkbox"/>	Indirecta <input type="checkbox"/>
4.2 La conferencia me permitió:	
Adquirir nuevos conocimientos <input type="checkbox"/>	Reforzar conocimientos <input type="checkbox"/>
Actualizarme <input type="checkbox"/>	Especializarme <input type="checkbox"/>

Comentarios Adicionales (sede, horario, duración, apoyos didácticos, etc.):



DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE CAPACITACIÓN
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CURSOS

OBJETIVO: Conocer su opinión acerca del curso.
DIRIGIDO A: Participantes de los cursos internos y externos.

NOMBRE DE PARTICIPANTE: _____
NO. DE EXPEDIENTE: _____
NOMBRE DEL CURSO: _____
NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____
INSTITUCIÓN EDUCATIVA: _____
FECHA (Inicio y terminación): _____ **DURACIÓN:** _____
LUGAR: _____

INSTRUCTIVO: Favor de contestar todas las preguntas abiertas y en las afirmaciones, señale con una "X" de acuerdo a la escala, la opción que mejor refleje su opinión:

5. Totalmente de acuerdo. 4. De acuerdo. 3. Parcialmente de acuerdo. 2. En desacuerdo. 1. Totalmente en desacuerdo.

1 EXPOSITORES

(1)
Instructor 1

	5	4	3	2	1
1 Mostró un excelente dominio del tema.	<input type="checkbox"/>				
1 Transmitió los conocimientos de forma clara.	<input type="checkbox"/>				
1 Preparó de forma excelente las sesiones.	<input type="checkbox"/>				
1 Fomentó el diálogo y la participación del grupo.	<input type="checkbox"/>				
2 Respondió y aclaró las dudas de forma excelente.	<input type="checkbox"/>				
2 Cubrió en su totalidad el temario propuesto.	<input type="checkbox"/>				

(2)
Instructor 2

	5	4	3	2	1
1 Mostró un excelente dominio del tema.	<input type="checkbox"/>				
1 Transmitió los conocimientos de forma clara.	<input type="checkbox"/>				
1 Preparó de forma excelente las sesiones.	<input type="checkbox"/>				
1 Fomentó el diálogo y la participación del grupo.	<input type="checkbox"/>				
2 Respondió y aclaró las dudas de forma excelente.	<input type="checkbox"/>				
2 Cubrió en su totalidad el temario propuesto.	<input type="checkbox"/>				

Oportunidades de mejora: _____

2 TALLER:

	5	4	3	2	1
2 El contenido del taller esta vinculado plenamente con mis funciones.	<input type="checkbox"/>				
2 Cumplió con mis necesidades de desarrollo y/o actualización.	<input type="checkbox"/>				
2 La estructura del taller facilitó el aprendizaje de los temas.	<input type="checkbox"/>				
2 La didáctica del taller permitió el cumplimiento de los objetivos.	<input type="checkbox"/>				
3 Las prácticas o ejercicios reforzaron el aprendizaje de los temas (Calificar sólo si aplica)	<input type="checkbox"/>				

Oportunidades de mejora: _____

3 MATERIALES DIDÁCTICOS:

	5	4	3	2	1
3 Por su estructura y contenido el manual es una herramienta de consulta.	<input type="checkbox"/>				
3 El material didáctico fue el adecuado (presentación, rotafolios, audiovisuales etc).	<input type="checkbox"/>				

Oportunidades de mejora: _____

continúa al reverso



DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE CAPACITACIÓN
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CURSOS

4 COORDINADOR DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE CAPACITACIÓN

5 4 3 2 1

4.1 Proporcionó de forma oportuna a los participantes la información necesaria para su asistencia

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4.2 Atendió de forma amable y atenta a los participantes durante el curso

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Oportunidades de mejora:

5 VINCULACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS APRENDIDOS CON LAS FUNCIONES Y CAPACIDADES DEL PUESTO

5.1 Indique la(s) función(es) en las cuales el taller tiene impacto y explique por qué:

5.2 Refiera la mejora que podrá observar su jefe inmediato en el desempeño de sus funciones.

Gracias por su colaboración



ANEXO 7

Concetrado de evaluación de reacción

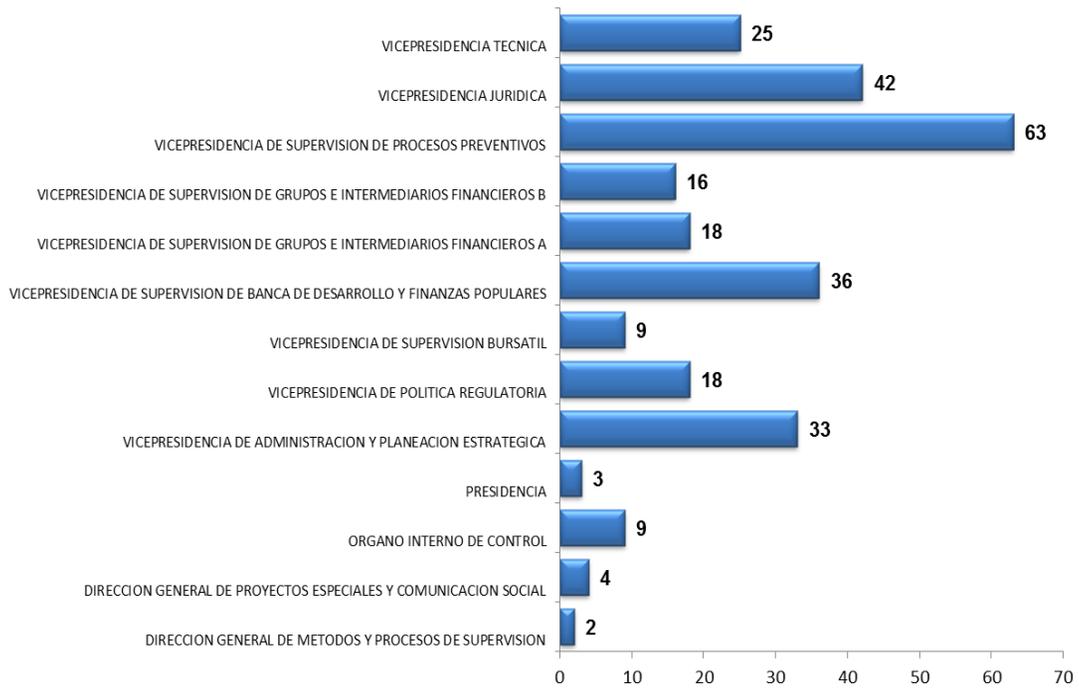
Estadística de la Conferencia

“Tópicos Selectos en materia de PLD y Financiamiento al Terrorismo”

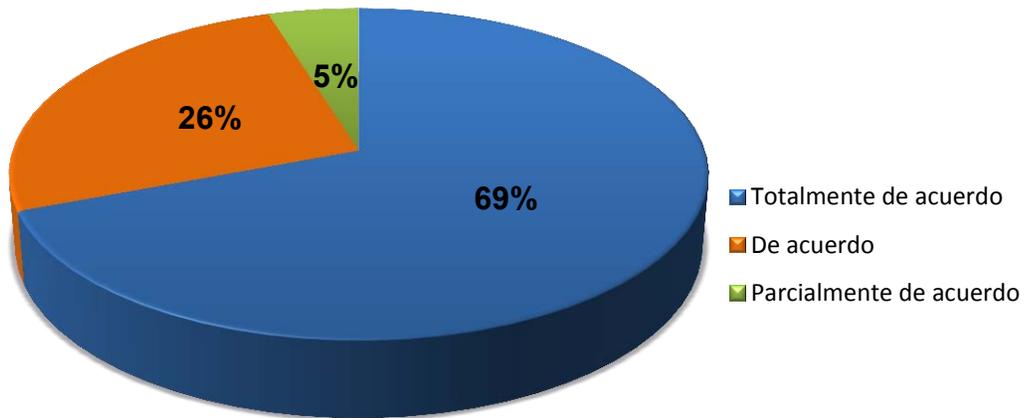
PARTICIPANTES



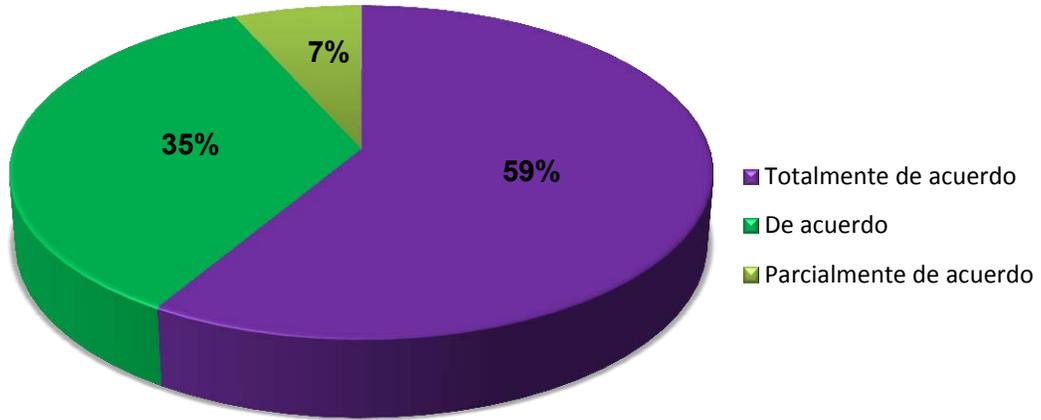
PARTICIPANTES POR VICEPRESIDENCIA



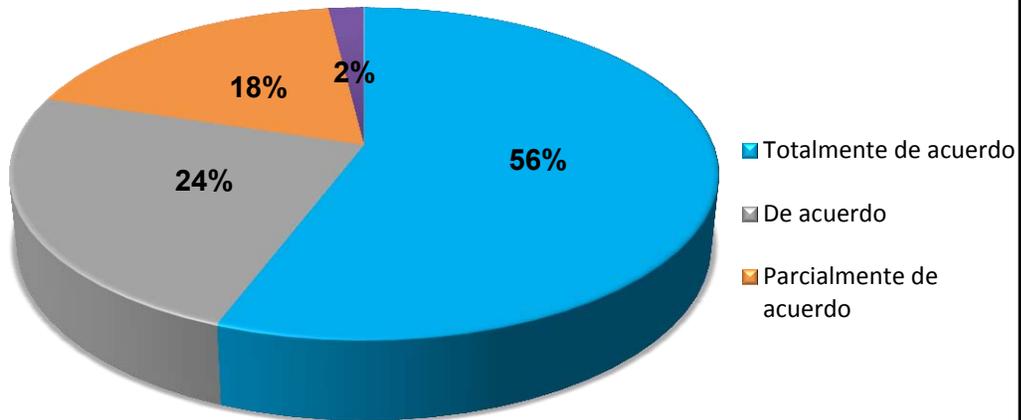
LOS TEMAS DEL EVENTO LE APORTAN ELEMENTOS PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES



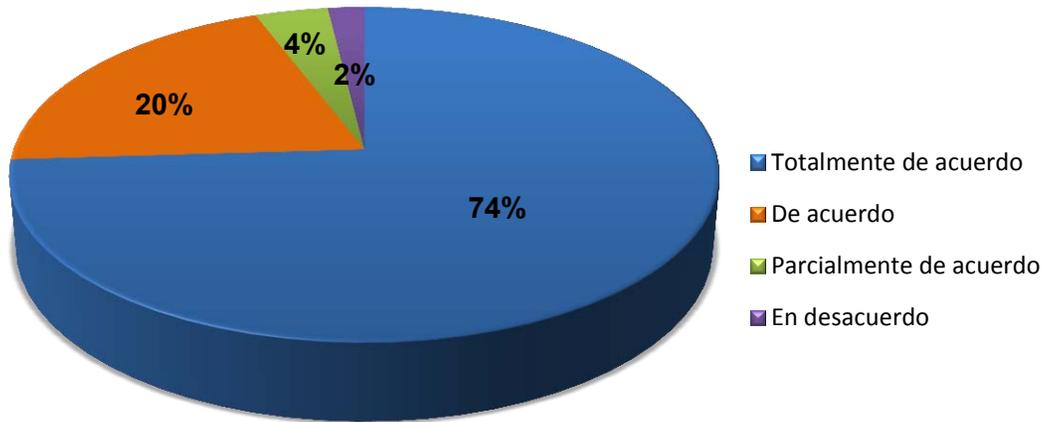
LOS PONENTES EXPUSIERON LOS TEMAS CON CLARIDAD



LA DURACIÓN DEL EVENTO LE PARECIÓ APROPIADA



**LA COORDINACIÓN DEL EVENTO, LOGÍSTICA Y LOS
SERVICIOS BRINDADOS FUERON ADECUADOS**



1.- Los temas del evento le aportan elementos para el mejor desempeño de sus funciones.

SI	
1	Sí, porque me permitieron actualizarme acerca del tema que a diario desarrollo en esta comisión, a través de las visitas de inspección, además de conocer las actividades y facultades con que cuentan otras autoridades y que están relacionadas directa e indirectamente con aquellas con que cuenta esta comisión en materia de PLD/FT.
2	Sí, Porque tocaron temas sobre las últimas regulaciones relacionadas con la prevención del lavado de dinero y financiamiento al terrorismo que se pueden relacionar con los temas que vemos de acceso en ésta área debido a que las SCAPS son vulnerables ante este tema.
3	Sí, considero me abrieron el panorama para un mejor entendimiento en temas de prevención de lavado de dinero para las próximas revisiones a las sociedades ya que se tocaron temas actuales relacionados con mi área de trabajo.
4	Sí, porque se trató el tema sobre la nueva ley federal para la prevención e identificación de operaciones con recursos de procedencia ilícita y además de las nuevas facultades que tiene la CNBV en relación a las visitas de inspección a centros cambiarios, asimismo y no menos importante el tema de manejo de crisis me resultó sumamente interesante.
5	Sí, por supuesto, ya que estoy en el área extra situ de prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita y me permitió, tener un panorama, más amplio de la labor de la CNBV.
6	Sí, como parte de este organismo, debemos estar enterados de este tema, ya que es muy importante para las funciones que se realizan, permitiéndonos tener otra visión del manejo en otro país que ampliaron la visión que tengo respecto del área de prevención de lavado de dinero.
7	Sí, porque se tocaron temas relevantes en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, como lo fueron la nueva ley que entrara en vigor el próximo año, cuestión que impacta directamente en las actividades y gestiones desempeñadas por esta comisión.
8	Sí, pertenezco a un área internacional y considero importante conocer de primera mano los avances que se tiene en un tema tan importante para México.
9	Sí, porque como área consultiva se tiene que tener conocimiento de diversos temas que impactan con las funciones directamente del área consultiva, sobre todo en cuestión legal de visitas de inspección a entidades sobre lavado de dinero.
10	Sí, porque me dieron un panorama mas general, de como otras entidades federales están preparándose para prevenir este delito con herramientas tecnológicas y coordinándose a nivel federal.

2.- Los ponentes expusieron los temas con claridad.

	SI
1	Si, sin embargo se enfocó demasiado en aspectos delincuenciales del fuero común, si entrar al detalle de los flujos de fondos y los mecanismos de blanqueo de capitales, haciendo énfasis en el crimen organizado, sin considerar el lavado de dinero proveniente del ambulante por ejemplo
2	Si, la mayoría era experto en la materia y su presentación, ejemplos y explicación fue muy didáctica lo que ayudó a la comprensión de los temas.
3	Si, a mi parecer todos los expositores tenían un amplio conocimiento del tema expuesto, lo que conlleva a que lograran transmitir los temas con claridad.
4	Si, considero que los ponentes estuvieron a la altura de mis expectativas ya que son grandes conocedores de los temas que expusieron, y esto contribuyó a que cuando les tocó el turno de exponer lo hicieron de una forma clara.
5	Si, hubo expositores que a pesar de que dieron una excelente exposición, fueron temas completamente irrelevantes al tema (como fue el manejo de crisis y la extorsión)
6	Si, porque primero dieron antecedentes de como están preparándose para prevenir este delito y después presentaron casos reales de como están actuando para prevenirlo y en casos detectarlo.
7	Si, cada ponente manejo muy bien el tema que expuso, con claridad y dicción, no obstante que tuvieron muy poco tiempo para exponer.
8	Si, cada ponente era experto en el tema, con un currículum adecuado al contexto de las conferencias y con muy buenas presentaciones,
9	Si, aunque son temas muy amplios el esfuerzo valió la pena y podrían extenderse por lo que es importante pensar en una programación tema por tema, con las horas necesarias para su desarrollo.
10	Si, porque complementaron su exposición con hechos reales y la forma en que resolvieron los problemas que tuvieron que enfrentar, lo cual me pareció muy interesante.
11	Si, me parece que los expositores eran gente preparada y con el conocimiento suficiente en cuanto a los temas tratados, en algunos casos quizá, haya faltado un poco de mayor preparación en el material en el cual basaron su exposición

3.- La duración del evento le pareció apropiada.

	SI
1	Si, se nota que se planeo debidamente el tiempo de exposición para cada uno de los participantes.
2	Si, es mejor que se concentre en un solo día y cerca de las oficinas.
3	Si, me pareció excelente porque son temas que veo a diario pero pienso que tal vez para personal que labora en otras áreas puede ser complicado asistir todo el día.
4	Si por que no se presento un solo expositor fueron diferentes conocedores de sus temas.
5	Si, hubo puntualidad de los ponentes
6	Si, por los diversos temas que se tocaron.
7	Si, me parece que fue adecuada su duración
8	Si aunque es difícil ausentarse todo un día dentro de la institución
9	Si, el tiempo fue suficiente para la exposición
10	Si, aunque pude programarse para más días a fin de hacerlo más accesible.
11	Si, para este tema se me hizo adecuado, ya que de suma importancia para la CNBV y sus empleados.
12	Si, señalo que estoy "totalmente de acuerdo", aunque en realidad debería de durar más, en virtud de que los temas son muy extensos e interesantes y que no se pueden exponer en hora u hora y media.
13	Si, cada exposición fue corta y contuvo lo esencial.
14	Si, me pareció apropiada y muy enriquecedor

4.- La coordinación del evento, logística y los servicios brindados fueron adecuados.

	SI
1	Si, puntuales, sin fallas técnicas y el servicio fue de primera.
2	Si, el auditorio de NAFIN es un lugar cómodo. (2)
3	Si, servicios y evento bien coordinado. (3)
4	Si, existió una buena organización, salvo los tiempos de los ponentes.
5	Si, estuvo acorde al evento.
6	Si, todos los servicios fueron adecuados.
7	Si, cubrió las expectativas.
8	Si, solamente falló el tema del pizarrón con el Subprocurador Salinas
9	Si, el auditorio de NAFIN es ideal para este tipo de eventos.
10	Si, todo en orden.
11	Si, se manejó bien el evento.
12	Si, todo se realizó de acuerdo a lo programado.
13	Si, me pareció que cumplieron con el programa del evento, si bien, hubo retrasos no me parece que hayan sido por una mala coordinación del evento, sino por el traslado de algunos de los expositores.
14	Si, porque recibí la confirmación de mi participación en el evento con mucha oportunidad de tal manera que pude administrar mis tareas, en cuanto a la logística me parece fue excelente.
15	Si fueron adecuados, ya que los conferencistas, empezaron a la hora indicada
16	Si, todo estuvo en orden y se comenzó en tiempo.

5.- Refiera, en su caso, comentarios y/o propuestas de mejora.

	OPORTUNIDADES DE MEJORA.
1	En el caso de PLD, los temas fueron muy interesantes y los expositores muy involucrados en sus temas, propongo dar casos concretos, análisis de como detectar casos de lavado de dinero. (2)
2	Favor de enviarnos el material. (8)
3	La proyección de las presentaciones podría mejorar si se contara con otro equipo para probarlas, o bien conseguir con antelación las mismas. Entre el cambio de una presentación a la otra se interrumpía la proyección provocando distracciones.
4	Más eventos como éste pero con más duración. (8)
5	Dejar que la gente escoja su lugar y con quien se quiera sentar. (2)
6	Que en lo posible, los ponentes expusieran sus temas en español para mejor comprensión de todos los asistentes. (7)
7	Incluir temas con mayor relevancia y de aplicación en el trabajo en los temas tratados como por ejemplo como se han detectado y hasta donde se ha llegado con los infractores de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, nombres para ser detectados en las visitas especiales. (2)
8	Otro expositor pretendió usar hojas de rotafolio, lo que denoto improvisación y poco manejo del auditorio.

ANEXO 8

Impacto de la Capacitación 2010

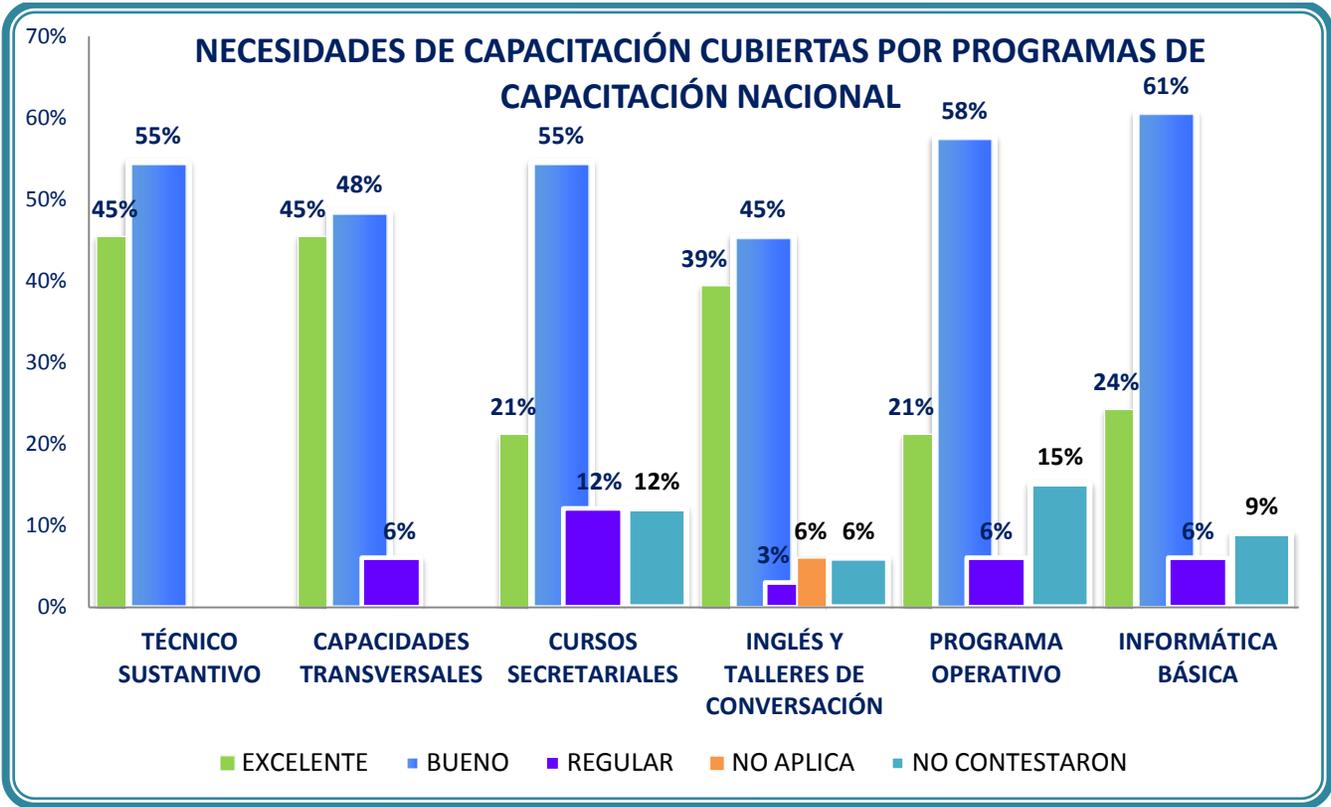
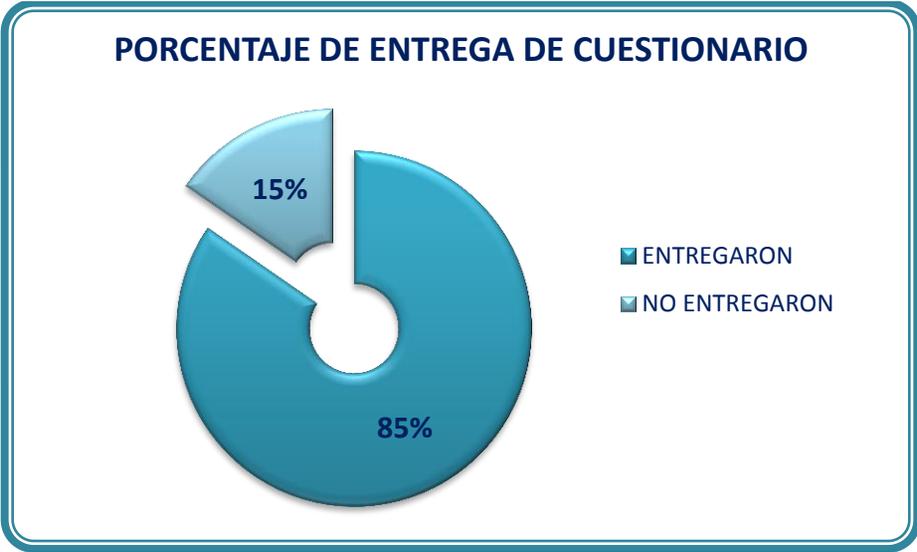
NO. PREGUNTA	1	2						3										4		
RUBROS	A4	CAPACITACIÓN EXTRANJERO						CAPACITACIÓN NACIONAL										NECESIDADES		
DIRECCIONES GENERALES	Los programas de Capacitación del ejercicio 2009 contribuyeron al cumplimiento del objetivo estratégico A4: "Mejorar las competencias transversales y técnicas del personal".	Organismos Supervisores Homólogos en México	Organismos Supervisores Homólogos en México	Organismos Supervisores Homólogos en el Extranjero	Organismos Supervisores Homólogos en el Extranjero	Instituciones Capacitadoras Especializadas en el Extranjero	Instituciones Capacitadoras Especializadas en el Extranjero	Técnico-Sustantivo (Conocimientos Técnicos)	Técnico-Sustantivo (Conocimientos Técnicos)	Capacidades Transversales (Habilidades y Actitudes)	Capacidades Transversales (Habilidades y Actitudes)	Cursos Secretariales	Cursos Secretariales	Inglés y Talleres de Conversación	Inglés y Talleres de Conversación	Cursos para personal Operativo	Cursos para personal Operativo	Informática Básica (Microsoft Office)	Informática Básica (Microsoft Office)	Estima que los Cursos de Capacitación cubren las necesidades del personal?
D.G. DE PROYECTOS ESPECIALES Y COMUNICACIÓN SOCIAL																				
D.G. DE METODOS Y PROCESOS DE SUPERVISIÓN	si	bueno	75	excelente	75			excelente	75	bueno	50	bueno	75	bueno	50			bueno	50	si
TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL	si	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	excelente	100	bueno	100			bueno	75	bueno	100	bueno	100	si
D.G. DE SUPERVISIÓN DE GRUPOS E INTERMEDIARIOS FINANCIEROS A	si	bueno		bueno		bueno		bueno		excelente		bueno		bueno		bueno		bueno		si
D.G. DE SUPERVISIÓN DE GRUPOS E INTERMEDIARIOS FINANCIEROS B	si	no aplica	no aplica	bueno	100	no aplica	no aplica	bueno	100	excelente	100	bueno	100	excelente	100	bueno	100	bueno	100	si
D.G. DE SUPERVISIÓN DE GRUPOS E INTERMEDIARIOS FINANCIEROS C																				
D.G. DE SUPERVISIÓN DE GRUPOS E INTERMEDIARIOS FINANCIEROS D	si	bueno	75	bueno	75	bueno	75	bueno	75	bueno	75	bueno	75	bueno	75	bueno	75	bueno	100	parcial
D.G. DE SUPERVISIÓN DE GRUPOS E INTERMEDIARIOS FINANCIEROS E	si	excelente	100	excelente	100	excelente	100	excelente	100	bueno	100	bueno	75	excelente	100	bueno	50	excelente	100	si
D.G. DE SUPERVISIÓN DE INTERMEDIARIOS ESPECIALIZADOS	si			bueno	50			bueno	75	excelente	75	regular	75	bueno	25	excelente	75	bueno	100	parcial
D.G. SUPERVISIÓN DE BANCA DE DESARROLLO Y ENTIDADES DE FOMENTO	si	bueno	50	regular	25	bueno	25	bueno	75	bueno	75	regular	25	bueno	25	bueno	50	bueno	50	parcial
D.G. DE SUPERVISIÓN DE UNIONES DE CRÉDITO	si	excelente		excelente		no aplica	no aplica	excelente	100	bueno	75	excelente	100	excelente	100	excelente	75	excelente	100	si
D.G. DE SUPERVISIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y PRÉSTAMO	si	excelente		excelente		no aplica	no aplica	excelente		bueno		bueno		excelente		bueno		bueno		si
D.G. DE SUPERVISIÓN DE SOCIEDADES FINANCIERAS POPULARES	si	excelente	100	excelente	100			excelente	100	excelente	100	bueno	75	excelente	100	bueno	100	bueno	100	si
D.G. DE SUPERVISIÓN DE ENTIDADES BURSÁTILES	si	regular		bueno		excelente		bueno		bueno		regular		excelente		regular		bueno		si
D.G. DE ASUNTOS JURÍDICOS BURSÁTILES	si	bueno	50	excelente	50			bueno	25	bueno	25			bueno	50					parcial
D.G. DE SUPERVISIÓN DE MERCADOS	si	bueno		bueno		excelente		bueno		regular		bueno		bueno		bueno		bueno		si
D.G. DE EMISIONES BURSÁTILES	si							excelente	100	excelente	100	bueno	100	excelente	50	bueno	75	bueno	75	si
D.G. DE METODOLOGÍAS Y ANÁLISIS DE RIESGO	si			bueno	50	excelente	100	bueno	100	bueno	100	bueno	25	excelente	75	bueno	25	bueno	75	parcial
D.G. DE ANÁLISIS E INFORMACIÓN	si	bueno	100	bueno	100	bueno	100	bueno	100	bueno	75	bueno	100	bueno	100	bueno	100	bueno	100	parcial
D.G. DE SUPERVISIÓN DE RIESGOS DISCRECIONALES	si	excelente						excelente		excelente		bueno		bueno		bueno		bueno		parcial
D.G. DE SUPERVISIÓN DE RIESGO OPERACIONAL Y TECNOLÓGICO	si	excelente	100	excelente	100	excelente	100	bueno	100	excelente	100	excelente	100	excelente	75	bueno	75	bueno	75	si
D.G. DE ADMINISTRACIÓN DE INVERSIONES																				
D.G. DE DESARROLLO REGULATORIO																				
D.G. DE ASUNTOS INTERNACIONALES	si	bueno	100	bueno	100	no aplica	no aplica	bueno	75	bueno	100	bueno	100	bueno	100	bueno	100	bueno	100	parcial
D.G. DE ESTUDIOS ECONÓMICOS	si	excelente	100					excelente	75	excelente	100									si
D.G. PARA EL ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS	si					excelente	100	excelente	100	excelente	100									si
D.G. DE DELITOS Y SANCIONES																				
D.G. CONTENCIOSA	si							bueno	50	excelente	100	regular	25	regular	25	regular	25	regular	25	si
D.G. DE AUTORIZACIONES ESPECIALIZADAS	si							excelente	100	bueno	50	excelente	100	excelente	25			excelente	75	si
D.G. DE AUTORIZACIONES AL SISTEMA FINANCIERO	si	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	excelente	100	excelente	100	excelente	100	excelente	100	excelente	100	excelente	100	si
D.G. DE NORMATIVIDAD	si							excelente		excelente		excelente		excelente	25	excelente		excelente		parcial
D.G. DE PREVENCIÓN DE OP. CON RECURSOS DE PROCEDEN. LITIGIA	si			excelente	75			bueno	75	bueno	100	bueno	100	bueno	100	bueno	75	excelente	100	si
D.G. DE ATENCIÓN A AUTORIDADES A	si	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	excelente		regular		excelente		excelente		bueno		excelente		parcial
D.G. DE ATENCIÓN A AUTORIDADES B	si	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	excelente		excelente		bueno		no aplica		excelente		bueno		parcial
D.G. DE ATENCIÓN A AUTORIDADES C	si	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	bueno		excelente		bueno		no aplica		excelente		bueno		si
D.G. DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	si			excelente	75			bueno	75	bueno	25	bueno	75	bueno	50	bueno	75	bueno	100	si
D.G. DE PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y RECURSOS MATERIALES	si	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	bueno		bueno		bueno		bueno		bueno		regular		si
D.G. DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS																				
D.G. DE INFORMÁTICA	si	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	excelente	100	excelente	100	excelente	100	bueno	75	excelente	100	excelente	100	si

NO. PREGUNTA	EVALUACIÓN DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN									
	RUBROS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DIRECCIONES GENERALES	El personal atiende con amabilidad	Cuando se requiere cubrir alguna necesidad de capacitación, el personal siempre muestra interés	Los integrantes del área se muestran cordiales	El personal es capaz de resolver sus dudas	¿Cuándo tiene alguna necesidad de capacitación, los integrantes del área le brindan asesoría	El personal implementa mejoras	Se atienden con oportunidad las necesidades adicionales	El coordinador del curso verifica que se cuente con el equipo	¿La coordinación y comunicación con las áreas usuarias es eficiente y oportuna?	
D.G. DE PROYECTOS ESPECIALES Y COMUNICACIÓN SOCIAL										
D.G. DE METODOS Y PROCESOS DE SUPERVISIÓN	4	3	4	4	3	4	4	3	4	
TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
D.G. DE SUPERVISIÓN DE GRUPOS E INTERMEDIARIOS FINANCIEROS A	4	3	4	4	3	4	3	4	3	
D.G. DE SUPERVISIÓN DE GRUPOS E INTERMEDIARIOS FINANCIEROS B	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
D.G. DE SUPERVISIÓN DE GRUPOS E INTERMEDIARIOS FINANCIEROS C										
D.G. DE SUPERVISIÓN DE GRUPOS E INTERMEDIARIOS FINANCIEROS D	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
D.G. DE SUPERVISIÓN DE GRUPOS E INTERMEDIARIOS FINANCIEROS E	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
D.G. DE SUPERVISIÓN DE INTERMEDIARIOS ESPECIALIZADOS	4	3	4	3	4	4	3	3	4	
D.G. SUPERVISIÓN DE BANCA DE DESARROLLO Y ENTIDADES DE FOMENTO	3	3	4	4	3	3	3	4	4	
D.G. DE SUPERVISIÓN DE UNIONES DE CRÉDITO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D.G. DE SUPERVISIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y PRÉSTAMO	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
D.G. DE SUPERVISIÓN DE SOCIEDADES FINANCIERAS POPULARES	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
D.G. DE SUPERVISIÓN DE ENTIDADES BURSÁTILES	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
D.G. DE ASUNTOS JURÍDICOS BURSÁTILES	4	3	4	3	3	3	3	4	4	
D.G. DE SUPERVISIÓN DE MERCADOS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
D.G. DE EMISIONES BURSÁTILES	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
D.G. DE METODOLOGÍAS Y ANÁLISIS DE RIESGO	4	3	4	4	4	3	3	4	3	
D.G. DE ANÁLISIS E INFORMACIÓN	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D.G. DE SUPERVISIÓN DE RIESGOS DISCRECIONALES	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
D.G. DE SUPERVISIÓN DE RIESGO OPERACIONAL Y TECNOLÓGICO	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
D.G. DE ADMINISTRACIÓN DE INVERSIONES										
D.G. DE DESARROLLO REGULATORIO										
D.G. DE ASUNTOS INTERNACIONALES	4	4	4	4	3			4	4	
D.G. DE ESTUDIOS ECONÓMICOS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D.G. PARA EL ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D.G. DE DELITOS Y SANCIONES										
D.G. CONTENCIOSA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D.G. DE AUTORIZACIONES ESPECIALIZADAS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D.G. DE AUTORIZACIONES AL SISTEMA FINANCIERO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D.G. DE NORMATIVIDAD	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D.G. DE PREVENCIÓN DE OP. CON RECURSOS DE PROCEDEN. ILÍCITA	4	4	4	3	3	3	3	3	4	
D.G. DE ATENCIÓN A AUTORIDADES A	4	4	4	4	4	2	3	4	3	
D.G. DE ATENCIÓN A AUTORIDADES B	4	3	4	4	3	2	2	4	4	
D.G. DE ATENCIÓN A AUTORIDADES C	4	3	4	4	3	2	2	4	4	
D.G. DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	3	2	3	2	3	3	3	3	3	
D.G. DE PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y RECURSOS MATERIALES	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
D.G. DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS										
D.G. DE INFORMÁTICA	4	3	4	3	4	3	4	3	4	

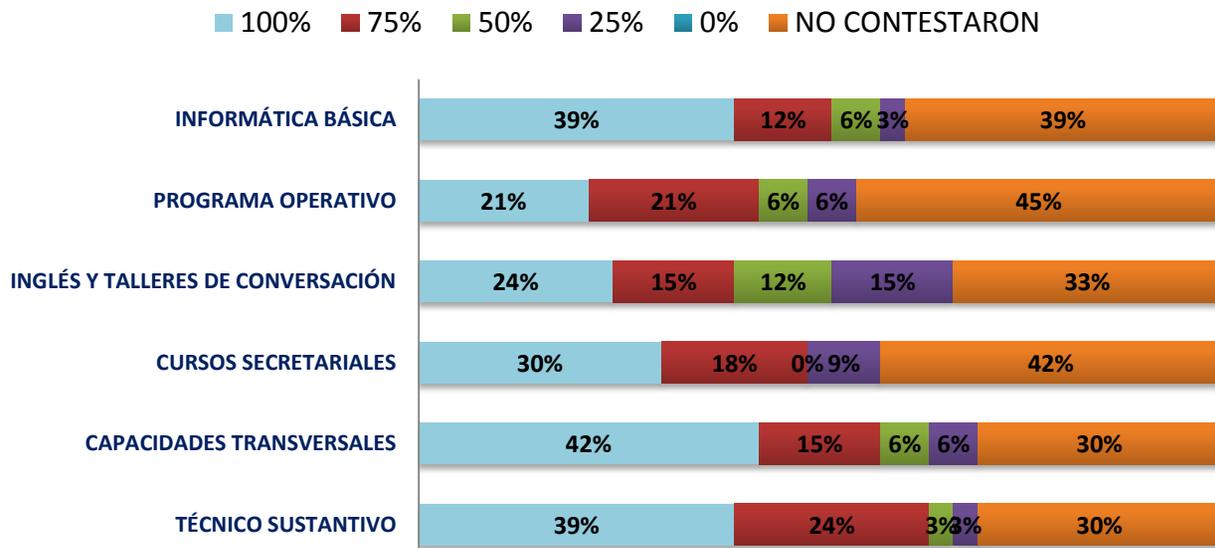
FRECUENCIA DE COMENTARIOS

PROPUESTAS DE MEJORA (# FRECUENCIA)	COMENTARIOS POSITIVOS (# FRECUENCIA)	COMENTARIOS NEGATIVOS (# FRECUENCIA)
Se requiere de más plazas en cada curso (5)	El personal aprende y desarrolla conocimientos y habilidades que le ayudan a eficientar sus labores (18)	No se cuenta con muchas opciones de organismos o universidades externas solo capacitación interna (2)
Horarios accesibles (4)	Excelentes instructores (3)	Siempre hay restricción en el número de lugares de participantes
Poder acceder a otras áreas de conocimiento toda vez que lo que se aplica en el área es muy especializado	Cursos con duraciones adecuadas	Que exista una verdadera programación durante todo el año.
Algunos cursos debieran ser mas extensos por la complejidad de los temarios	El programa de becas-financiamiento es un excelente programa que genera un beneficio al personal ya la organización (5)	Que verdaderamente se consideren las propuestas de capacitación que se solicitan a las áreas
Que la propuesta de cursos la realice el área que tiene que tomarla	Las instituciones educativas que imparten los cursos son de prestigio	Los cursos deben ser de mayor variedad en virtud de que siempre son los mismos (2)
Que exista mayores opciones organizadas, para un mejor impacto en las areas	Continúen haciéndolos en lugares adecuados y agradables y en los casos de personal extranjero el apoyo de traducción es muy bueno.	El programa de becas-financiamiento es muy limitado al otorgarse a un candidato por direccion general, considero deberia existir mas oportunidades para el personal (7)

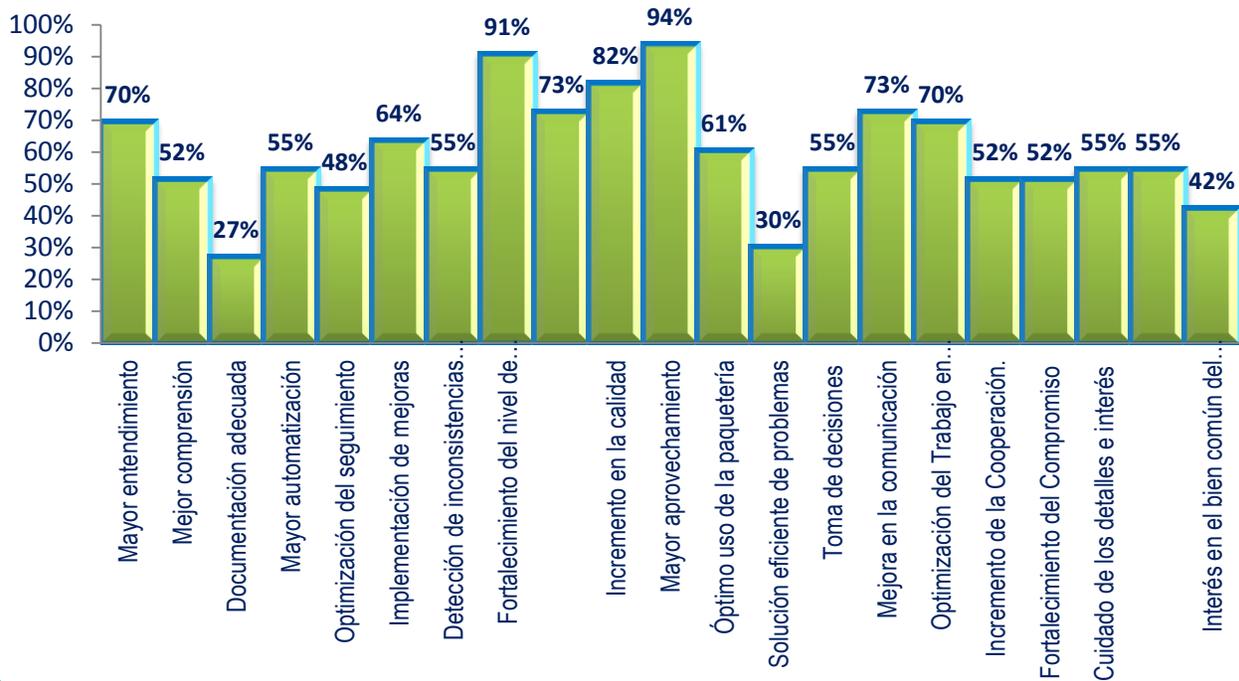
PROPUESTAS DE MEJORA (# FRECUENCIA)	COMENTARIOS POSITIVOS (# FRECUENCIA)	COMENTARIOS NEGATIVOS (# FRECUENCIA)
Respecto de informática básica se requieren cursos enfocados a las necesidades de cada área.	Los cursos técnicos cubren muy bien las necesidades del área, ya que en su mayoría son concertados directamente por la DG con los proveedores. (2)	Algunos cursos de FED en el extranjero resultan ya muy generales o básicos y a la luz de la diversidad de participantes de diferentes países
Lo que respecta al idioma inglés, apoyar con grupos de conversación adicionales a las clases de aprendizaje del idioma.	Los cursos son solicitados por la DGSROT, por lo que se adecúan a las necesidades para poder contar con información actualizada, reforzar los conocimientos en materia de riesgo tecnológico	En muchas ocasiones el objetivo del curso se desvía un poco de las necesidades del usuario, considerando las actividades a desempeñar.
Buscar que el mayor número de instituciones pueda impartir los cursos en las instalaciones de la CNBV. (3)	Hay mucha diversidad de cursos de capacitación de donde el personal puede escoger.	Sólo algunos de los cursos se pueden reconocer como cursos de alta calidad, medido con el efecto positivo que se observa en el desempeño de sus actividades diarias.
Hacer un calendario de capacitación que esté mejor distribuido a lo largo del año, (12)	Los cursos que se han tomado a la fecha (incluyendo este año), han atendido las necesidades de capacitación.	Tratar de buscar capacitadores con conocimiento más práctico y no meramente teórico
Acudir al cierre de todos los cursos, aunque éstos sean internos	Hasta el momento se ha tenido una muy buena experiencia con los programas de capacitación, y no se percibe algún área de oportunidad para mejorarlos.	No siempre se encuentran disponibles las personas para la atención de dudas o éstas no tienen todo el conocimiento y hay que recurrir a 2 o mas personas
Espero sea posible enfocar los cursos en aspectos más prácticos y no teóricos como hasta ahora se han dado (3)	Los cursos solicitados y proporcionados atienden a temas muy específicos donde el instructor (es) demostró sus conocimientos	Sugiero que hagan más amigables los cuestionarios. Resultan un tanto confusos en algunos rubros.
Mantener actualizado al personal y en su caso lograr certificaciones por el dominio de un tema en particular	El servicio que brinda la dirección general adjunta de capacitación a la dirección general de normatividad es excelente.	Se podría crear un mejor filtro en la selección de los cursos nacionales, sobretudo en los impartidos por internet, ya que no todos cuentan con el mismo nivel de conocimientos ni dan un valor agregado al personal de la d.g. (2)



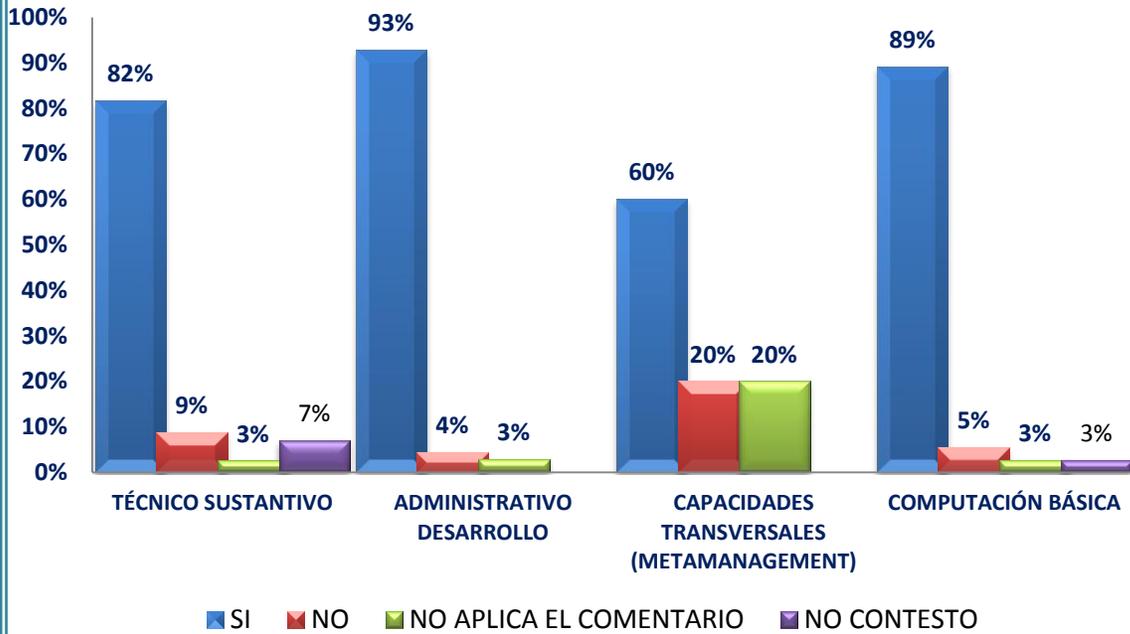
PORCENTAJE DE APLICACIÓN PROGRAMAS NACIONALES



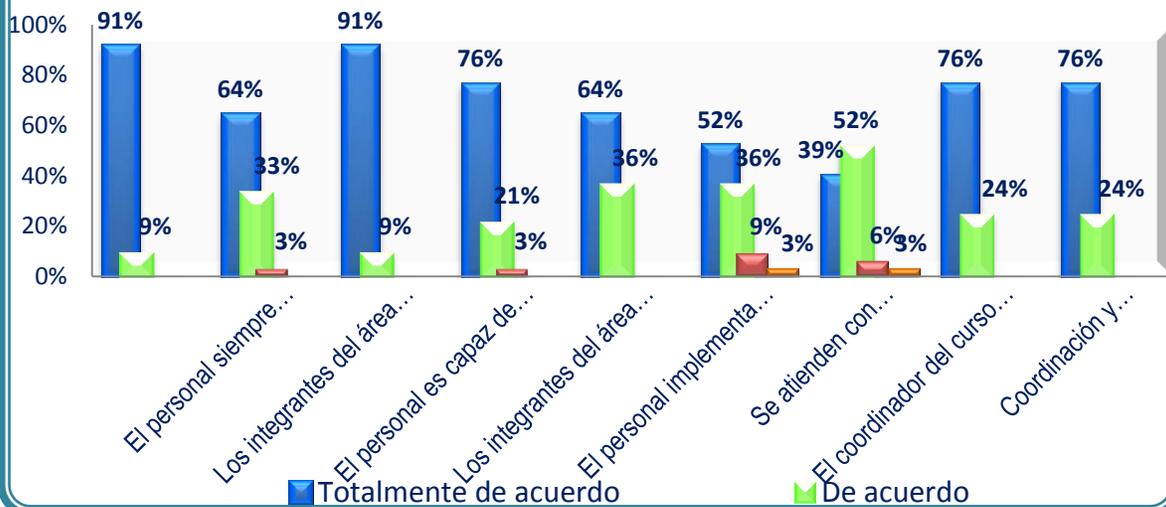
ASPECTOS IMPACTADOS POR LA CAPACITACIÓN



VALIDACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN FUNCIONES REFERIDAS EN EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CURSOS



EVALUACIÓN DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN



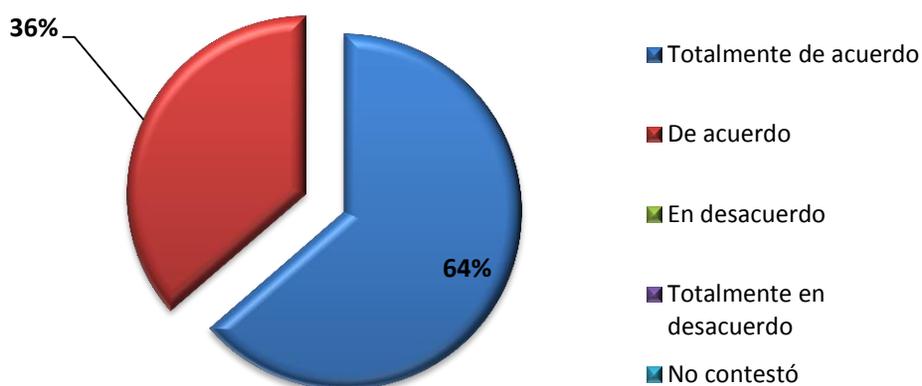
El personal atiende con amabilidad



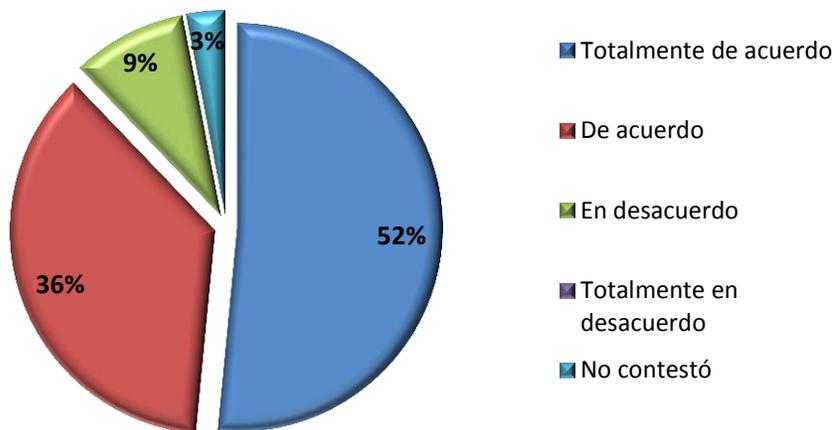
Los integrantes del área se muestran cordiales



Los integrantes del área brindan asesoría



El personal implementa mejoras



ANEXO 9
Seguimiento de la Capacitación

4 Seguimiento del PAC Primer Trimestre - Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Archivo Edición Ver Ayuda
Menú Imprimir Guardar Fichas Sociedades Recargar

Seguimiento del PAC Primer Trimestre

Árbol de contenidos

- Seguimiento del PAC Primer Trimestre
- Participantes y Presupuesto T1
- Suma de Participantes y P1
- Suma de Participantes y P1

Seguimiento del PAC Primer Trimestre

17/1

Normal

Año del PAC: 2012 Folio Trimestral: 1 Comisión Nacional Bancaria y de Valores

Envío del Primer Trimestre

Reporte Participantes y Presupuesto

Descargar Planilla Participantes y Presupuesto

Comentarios de la UFRH

Comentarios de la Dependencia

Número de Acciones Ejecidas en el Trimestre: 123

Fecha Envío

Fecha de Comentarios de la SFP

Fecha Reenvío

Fecha Registro

Estatus: 01 No Enviado

Acciones

Enlaces

Inicio

4 Seguimiento del PAC ...

Bandeja de entrada ...

10:00 a.m. Viernes 27/04/2012