

CDR, T
EPR.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO

UN
UNIVERSIDAD
PEDAGOGICA
NACIONAL

PROGRAMA ESTRATEGICO DE TITULACION PARA LOS EGRESADOS DE
LA LICENCIATURA ESCOLARIZADA PLAN 1979, UNIDAD AJUSCO

OPCION :

RECUPERACION DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

LA CAPACITACION ADMINISTRATIVA EN EL
INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL, UNA
NECESIDAD IMPOSTERGABLE



TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADA EN PEDAGOGIA

PRESENTA :

ELIZABETH KIM MIRANDA

DIRECTOR DE TESINA

LIC. DAVID PEDRAZA CUELLAR

MEXICO, D.F. JUNIO DE 1998

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

1.1. Reseña de la Experiencia Profesional3
1.2. Descripción de las Actividades7
1.3. Organización Según la Normatividad11
1.4. Documentos Normativos del I.F.E.13

CAPITULO II

2.1. El Marco Teórico de la Capacitación14
2.2. Marco Conceptual31
2.3. Marco Legal35

CAPITULO III

3.1. Propuesta del Programa de Capacitación38
3.1.1. Criterios de Programación de cursos38
3.1.2. Estrategias de aplicación39
3.1.3. Características del Programa39
3.2. Objetivos40
3.3. Estructura40
3.4. Cursos Específicos42
3.5. Operación de los Cursos43
3.6. Diseño44
3.7. Difusión44
3.8. Evaluación45
3.8.1. Retroalimentación46
3.9. Recursos46
PROPUESTA48
Bibliografía50

INTRODUCCIÓN

La capacitación ha sido considerada como un medio para lograr mayor eficiencia en el desempeño de sus trabajadores. En todas las Instituciones existen programas de capacitación y éstos frecuentemente son llevados a cabo como una función sin considerársele como parte integral de un proceso dentro de la Institución, por lo tanto, se pierde el objetivo final enfocada al desarrollo integral del individuo y la organización.

La noción de capacitación en el trabajo se interpreta, como formación profesional permanente, teniendo como objetivo adecuar los requerimientos a los cambios en la organización interna de la Institución.

Este trabajo tiene como finalidad la de establecer una propuesta de capacitación para los trabajadores del Instituto Federal Electoral, con una cobertura mucho más amplia con implicaciones que influyan en el desarrollo de la Institución.

El presente trabajo consta de tres capítulos: En el primero haré una semblanza de mi experiencia laboral a lo largo de seis años, y de cómo percibo la función de capacitación desde el punto de vista pedagógico.

En el segundo capítulo, me refiero a la etapa reflexiva y finalmente el tercer capítulo es la etapa propositiva, en donde expongo un proceso de capacitación anual, abarcando todos los niveles y puestos administrativos determinados en la plantilla de personal del Instituto Federal Electoral.

CAPITULO I

1.1. Reseña de la Experiencia Profesional

La experiencia profesional que en este trabajo voy a relatar está basada en la importancia de la Capacitación Administrativa en las Instituciones Públicas, enfocada a mi experiencia como empleada del Instituto Federal Electoral.

Hace más de cinco años desde junio 1992 ingresé al Instituto Federal Electoral (IFE) como analista especializada, adscrita al departamento de Capacitación Administrativa perteneciente a la Dirección de Administración de Personal, éste tenía como objetivo impulsar el sistema de capacitación para el personal administrativo, con la finalidad de elevar la productividad del Instituto, tanto en oficinas centrales entendiendo por éstas a la Dirección General, Secretaría General, seis Direcciones Ejecutivas, la Coordinación Nacional de Comunicación Social, la Contraloría Interna, una Dirección Jurídica y la Dirección del Secretariado (anexo 1). Así mismo, Órganos Desconcentrados (anexo 2), es decir, las 32 Juntas Locales Ejecutivas, una, en la capital de cada estado de la República incluyendo al Distrito Federal con sus Juntas Distritales.

El Instituto Federal Electoral, es un organismo que se constituyó el 10 de Octubre de 1990, teniendo de manera inmediata el reto de organizar las elecciones federales de 1991, para renovar la integración del poder legislativo federal. Por primera vez en 1994, el Instituto Federal Electoral organizó las elecciones federales para la renovación del cargo de Presidente de la República.

Para llevar a cabo las acciones de capacitación, el Instituto Federal Electoral cuenta casi exclusivamente con el apoyo del Instituto de Seguridad para los Trabajadores al Servicio del Estado (ISSSTE), tanto en oficinas centrales como en órganos desconcentrados, para ello el ISSSTE se compromete a proveer de instructores capacitados para impartir los cursos contemplados en su catálogo (anexo 3), en lugar, fecha y hora programados por el Instituto Federal Electoral y éste se compromete a contar con el espacio

adecuado para la impartición de éstos con el número mínimo de 18 participantes la dotación y reproducción del material didáctico para cada curso que se imparta.

Las acciones de capacitación que cada año se efectúan, se derivan de los resultados obtenidos en fase de "Detección de Necesidades", misma que se lleva a cabo durante el último trimestre del año anterior a la vigencia de las acciones.

Para efectuar la fase de "Detección de Necesidades", se distribuyen a todo el personal los cuestionarios (anexo 4) elaborados específicamente para esta fase, una vez requisitados por el trabajador, son enviados al Departamento de Capacitación para la determinación del Programa Anual tanto en Oficinas Centrales como de cada Junta Local Ejecutiva, es decir, de cada estado de la República.

Para la elaboración de los Programas Anuales de Capacitación, se codifican las respuestas de los cuestionarios y se obtiene la demanda con que solicitan los cursos.

Los cursos con mayor demanda se programan al inicio de cada año y así sucesivamente hasta finalizar en la primera quincena del mes de diciembre de cada año (siempre que no sea año electoral).

Una vez elaborados los Programas Anuales de Capacitación, son enviados a cada área para su tramitación durante el mes de noviembre del año anterior a su vigencia.

Para el caso de oficinas centrales, es directamente el departamento de Capacitación quien tramita a través de un oficio, el apoyo ante el ISSSTE para la impartición de los cursos solicitados y que están comprendidos en su catálogo, así como para la contratación de alguna empresa especializada en capacitación a través de licitación y cumplir con el programa anual.

Es necesario aclarar que en virtud de la reducción de las medidas presupuestarias para las Instituciones Públicas, esta medida también ha afectado al I.F.E. y principalmente, a las acciones de capacitación, pues

coincidentalmente los cursos con mayor demanda son los pertenecientes al módulo de informática, y para su impartición es necesaria la contratación del servicio, es por ello que a partir del año 1994 en ningún programa anual de capacitación se contempla el módulo de informática.

Una vez comprendido el procedimiento para llevar a cabo el programa anual de capacitación, así como la estructura orgánica tanto en oficinas centrales como en órganos desconcentrados, me dí cuenta que sería necesario hacer algunos ajustes en este rubro, para ello, le propuse a mi jefe superior inmediato el programa que aparece en el tercer capítulo del presente documento.

El seguimiento que daba el departamento a las acciones de capacitación en órganos desconcentrados es a través del formato CAPAD-001 (anexo 5), enviándolo cada área al departamento cada vez que se inaugura un curso, y manteniendo una constante comunicación vía telefónica.

Después de habérselo planteado a mi jefe superior inmediato, entre ambos efectuamos algunas modificaciones con la intención de implantarlo a partir del año de 1993.

El Programa Anual de Capacitación 1993 fué implantado, impartiendo durante el primer trimestre de ese año, cursos pertenecientes al módulo secretarial con apoyo del ISSSTE, durante el resto de ese año, se impartió el módulo de informática. En esa ocasión, se contrataron los servicios de la Dirección de Cómputo Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

El departamento de capacitación fué el encargado de llevar el control y seguimiento de los servicios contratados para esas fechas, el jefe de departamento había renunciado, quedándome como "Encargada del Departamento de Capacitación Administrativa", contando en ese tiempo únicamente con un analista y una secretaria.

Con dicho nombramiento, fué realmente difícil realizar modificaciones en cuanto al procedimiento de capacitación implantado, además, con la impartición de los módulos de informática, a partir de abril de 1993 y hasta

diciembre del mismo año, el departamento se vió realmente saturado con la coordinación de dichos cursos.

Primeramente, se acordó que los cursos fueran impartidos en las aulas de la institución capacitadora, es decir, en la Dirección de Cómputo Académico en la UNAM, éstos fueron divididos en tres fases: inicial, medio y avanzado; cada fase comprendía hasta cinco cursos con un mínimo de 20 participantes y una duración de 20 horas cada uno.

Por lo tanto, fueron 120 servidores públicos quienes iniciaron la primera fase, a los mismos se les dió seguimiento individual de asistencia, puntualidad, así como evaluación final que sería, en caso de ser aprobatoria, la condición para ingresar a la segunda y tercera fase.

1.2. Descripción de las Actividades

A finales del año, el departamento de capacitación administrativa, fué reconocido por mi trabajo efectuado, y fué entonces que se me asignó la plaza de Jefe de Departamento.

Con esta titularidad, tenía ya la posibilidad de implantar, modificar o renovar métodos y procedimientos en el proceso de capacitación, sin embargo; no fué posible, ya que 1994 fué año electoral y este Instituto organizó por primera vez elecciones para renovar el cargo del Presidente de la República para el período 1995-2000.

El Departamento no programó acciones para 1994, con fundamento en el Artículo 164 Fracción III del Estatuto del Servicio Profesional Electoral, que dice: "Recibí los apoyos y la autorización correspondiente para participar en los programas de capacitación del personal administrativo que lleve a cabo la Dirección Ejecutiva de Administración, *siempre y cuando no se vean afectados significativamente los programas de trabajo institucionales*".

Fué hasta finales del mes de septiembre y principios de octubre, departamento de capacitación inició la fase de "Detección de Necesidades de Capacitación", con el propósito de elaborar el programa anual 1995; al mismo tiempo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dictó los lineamientos presupuestarios para operar al año siguiente en el Instituto, medida que indicaba la reducción de plazas y modificaciones en la estructura general del mismo. Se incrementaron los rumores, la tensión en los empleados, se daba por hecho la desaparición de plazas, de departamentos y subdirecciones completas, a partir de 1995.

En la Dirección de Personal desaparecieron 3 Departamentos y una Subdirección, y de 7071 plazas que componían la plantilla del Instituto Federal Electoral, se redujeron a 6343.

El departamento de Capacitación Administrativa siguió perteneciendo a la misma Subdirección y ésta a la misma Dirección, pero con modificaciones, inició por el nombre, pues a partir de abril ya no sería Departamento de

Capacitación Administrativa sino de Desarrollo de Personal y Empleo, en cuanto a las funciones encomendadas que además de capacitación, se le asignaron cinco más con sus respectivos analistas, que son las siguientes:

- *Selección y reclutamiento de personal*
- *Seguimiento y control de incidencias*
- *Seguimiento y control de vacaciones escalonadas*
- *Tramitación del Servicio Social*
- *Elaboración, expedición y refrendo de credenciales administrativas.*

Funciones que son coordinadas a nivel nacional y de ser un departamento con 3 integrantes, se convirtió en uno con 15 analistas, 2 secretarías y yo como jefe del mismo, situación que provocó descontrol en el personal; la primera instrucción que se me dió fué la reelaboración de los procedimientos para ser incluidos en el proceso de actualización del Manual de Normas y Procedimientos para la Dirección de Personal.

Conocí con más detalle las funciones e inicié con la elaboración de los procedimientos normativos y operativos, haciendo toda clase de modificaciones en los ya existentes.

En cuanto a la propuesta del procedimiento de capacitación, no lo revisé, pues esta ya la tenía perfectamente clara.

En paralelo, participé en una serie de reuniones con mis jefes superiores, comprometiéndome a calendarizar las actividades y sobre todo poner al día el retraso que existía.

Para todas las actividades existen períodos que deben cumplirse, tanto a nivel central como a nivel nacional, independientemente de que se dá más importancia al seguimiento de cada una y estar en la posibilidad de proporcionar resultados en la fecha indicada, que en retomar la propuesta de capacitación y defenderla.

Actualmente, la función de capacitación la llevan a cabo dos analistas y su esfuerzo e imaginación han contribuido en la obtención de mejoras; por ejemplo, mejoras en el aula de capacitación, tener un mayor número de participantes, dar un mejor apoyo en cuanto a la distribución de material didáctico, etc.

Mi intención fué trabajar con la propuesta de capacitación para ello, proporcioné documentación e impartí cursos como el de formación de instructores, que les permita al menos, conocer algunos conceptos sobre la materia.

1.3. Organización Según la Normatividad

En la integración del IFE, participan el poder Legislativo de la Unión, los partidos políticos nacionales y los ciudadanos. Tiene su sede en la Ciudad de México y ejerce sus atribuciones en todo el país a través de órganos desconcentrados, ubicados en cada una de las 32 entidades federativas, así como en cada uno de los 300 distritos electorales uninominales en que se divide el territorio nacional para efectos electorales.

El Instituto Federal Electoral contando con autonomía para la toma de decisiones en el desempeño de sus tareas, no depende de ninguna otra entidad superior, ni tampoco forma parte alguna de los Poderes de la Unión. Para cumplir con sus fines, cuenta con tres tipos de Órganos: los Órganos de Dirección, los Ejecutivos y los de Vigilancia.

1.- Los Órganos de Dirección son: el Consejo General del Instituto, los 32 consejos locales y los 300 consejos distritales. Estos órganos están encargados de tomar las decisiones relativas a programas y acciones concretas y funcionan como Órganos Colegiados.

2.- Los Órganos Ejecutivos son: la Junta General Ejecutiva, las 32 juntas locales y las 300 juntas distritales en el territorio nacional. Estas son las encargadas de llevar a la práctica decisiones tomadas por los Órganos de Dirección.

3.- Los Órganos de Vigilancia son: la Comisión Nacional de Vigilancia, las 32 comisiones estatales de vigilancia y las 300

comisiones distritales de vigilancia. Estas, en las que participan los representantes de Partidos Políticos, se encargan de revisar todos los trabajos relativos al Padrón Electoral y a la Credencial para Votar con Fotografía.

Los Órganos Centrales de este Instituto son también componentes de la autoridad electoral y concentran grandes líneas decisorias y ejecutivas, los conforman el Consejo General, la Junta General Ejecutiva y el Director General.

1.- El Consejo General: Órgano Superior de Dirección, es el responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales en materia electoral, está integrado por:

1.1 Un Consejero del Poder Ejecutivo, quien funge como Presidente del propio Consejo y es el Secretario de Gobernación.

1.2 Cuatro Consejeros del Poder Legislativo, dos Diputados y dos Senadores.

1.3 Seis Consejeros Ciudadanos.

1.4 Un representante de cada Partido Político.

2.- La Junta General Ejecutiva: Es el Órgano Ejecutivo, encargado de llevar a cabo las resoluciones dictadas por el Consejo General y de supervisar el cumplimiento de los programas y procedimientos administrativos del Instituto, está integrada por:

2.1 El Director General.- Preside y coordina la Junta General Ejecutiva, conduce la administración y supervisa el desarrollo adecuado de las actividades de los Órganos Ejecutivos y Técnicos.

2.2 Secretario General.- Suple ausencias temporales al Director General, actúa como Secretario del Consejo General del Instituto, así como Secretario de la Junta General Ejecutiva.

2.3 Directores Ejecutivos del Instituto.- Que en total son seis, cumplen las siguientes funciones:

2.3.1. El Director Ejecutivo del Registro Federal de Electores. Le compete, entre otras atribuciones, formar el Catálogo General de Electores y el Padrón Electoral, así como expedir la Credencial para Votar con Fotografía y elaborar las listas nominales de electores.

- 2.3.2. El Director Ejecutivo de Prerrogativas y Partidos Políticos. Lleva a cabo los trámites y gestiones relacionados con el registro de los Partidos Políticos y el cumplimiento de sus obligaciones.
- 2.3.3. El Director Ejecutivo de Organización Electoral. Apoya la integración, instalación y funcionamiento de las Juntas Locales y Distritales Ejecutivas, así como de la elaboración de la documentación electoral.
- 2.3.4. El Director Ejecutivo del Servicio Profesional Electoral. Lleva a cabo los programas de reclutamiento, selección, y formación del personal profesional.
- 2.3.5. El Director Ejecutivo de Capacitación Electoral y Educación Cívica. Prepara el material didáctico y los instructivos electorales, capacita a los ciudadanos que participan en procesos electorales, así como lleva a cabo campañas permanentes de educación cívica, difundiendo la cultura política en el país.
- 2.3.6. La Dirección Ejecutiva de Administración. Aplica políticas, normas y procedimientos en materia de recursos financieros y materiales.

1.4. Documentos Normativos

El Instituto Federal Electoral se norma básicamente en el "Estatuto del Servicio Profesional Electoral", dicho documento fué elaborado por la Dirección Ejecutiva del mismo nombre dependiente de la Dirección General de este Instituto, para su diseño se consideró al Artículo 3o. de la "Ley Orgánica de la Administración Pública" que clasifica a las dependencias gubernamentales de los Organismos Descentralizados; el *I.F.E.* es un organismo descentralizado y es el Art. 41 constitucional quien faculta a estas instituciones para elaborar la reglamentación que regule y asegure el desempeño profesional de su personal.

Su documento rector es el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE) y surge como resultado de las reformas constitucionales llevadas a cabo en 1990 y aprobadas con el voto de cinco de los seis partidos políticos nacionales, en torno a las Instituciones y procedimientos electorales, el Artículo 95 relativo a las atribuciones conferidas a la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral en el inciso a), se le faculta para formular el anteproyecto del Estatuto que regirá a los integrantes del Servicio Profesional Electoral, proyecto que aprobado se edita por primera vez en 1992 con el nombre de "Estatuto del Servicio Profesional Electoral" en cuyo capítulo segundo, Artículo 5o., indica que dicho personal será: de Carrera, Administrativo y Temporal.

a) El personal de Carrera se integrará en dos cuerpos de funcionarios electorales, ocupará rangos propios, diferenciados de los puestos de las estructuras orgánica y ocupacional del Instituto.

b) El personal Administrativo, será el que preste sus servicios de manera regular y realicen actividades que no sean exclusivas de los miembros del Servicio Profesional.

c) El personal Temporal, será el que preste sus servicios por un tiempo u obra determinados. En el Artículo 9o. del ya citado Estatuto, indica que todo el personal del Instituto quedará sujeto a las disposiciones del mismo.

CAPITULO II

2.1. MARCO TEÓRICO DE LA CAPACITACIÓN

De los 35 millones de mexicanos que conforman la población económicamente activa (PEA) del país, sólo un millón recibió en 1995 algún tipo de capacitación en algunos de los establecimientos que ofreció éste servicio dentro de los sectores público o privado. Por la escasa cobertura que se alcanza podemos señalar que el problema de la calificación de la mano de obra empleada o en vías de su incorporación al sistema productivo es grave, pero lo es mayor en la medida que ese millón de trabajadores mexicanos no han sido atendidos, no han recibido una capacitación acorde con sus funciones laborales desarrollan.

En el caso del Instituto Federal Electoral, durante 1995 se capacitaron un total de 6,343 servidores públicos de nivel administrativo de un total de 2,480, capacitados en promedio a cada uno en tres cursos diferentes. Esta capacitación recibida, más que proporcionarles *saberes útiles* para su desempeño laboral, estuvo encaminada a proporcionar *saberes culturales o educativos*, encaminados a desarrollar las relaciones humanas o de la superación personal, que de ninguna manera pueden considerarse prioritarios para mejorar el desempeño profesional, pero que de manera formal cumplió con las obligaciones o la normatividad vigente, que señalaban la responsabilidad del instituto a proporcionar capacitación permanente al personal.

Consideramos que el espíritu con que se concibió la capacitación permanente del personal, no trata de capacitar por capacitar, el problema se centra principalmente, en crear el procedimiento adecuado para que el IFE cumpla con sus trascendentes funciones, con un personal altamente eficiente, conocedor de su importancia en los momentos de la transición democrática y de la efectividad con que debe cubrir sus responsabilidades, los cuales están por encima de las consideradas en el diagnóstico de necesidades Ángel Díaz Barriga, dice: el porqué la noción de "diagnóstico de necesidades" constituye un fetiche del pensamiento pedagógico actual, ya que imposibilita el análisis en la construcción de planes y programas y sólo se reduce a cumplir con

demandas específicas en forma exclusiva actuando en detrimento de la formación del sujeto.

Efectivamente en el caso de la capacitación, se hace necesario estructurar un programa que inicie con la detección de necesidades pero que esto no sea una limitante, que evite mejorar la calificación de los directivos y empleados mas allá de los límites burocráticos y que en cambio permita a los trabajadores la formación de un horizonte mas amplio de capacitación laboral y humana.

Actualmente el programa de capacitación en el Instituto Federal Electoral está orientado a que el trabajador adquiera o bien recupere algunos conocimientos adquiridos en otras etapas de formación, pero el personal que es capacitado, a pesar de que recibe un certificado con valor escalafonario, no lo valora como una acción que le propicie el cambio significativo de su conducta laboral, ya que considera que el Instituto no valora este esfuerzo personal o que no representa nada importante, lo que le propicia una sensación de desgano y siente que solo perdió el tiempo.

En la actualidad la Secretaría de Educación Pública, considera que si bien la educación es una tarea a largo plazo, de trato sucesivo, de largo alcance y cuyos resultados no se obtienen inmediatamente, en la actualidad deben buscarse consolidar las condiciones y la infraestructura acumulada para que se asegure la continuidad de la obra educativa que permita la capacitación y el acrecentamiento de la cultura en el tiempo necesario y con paso sostenido.

Esto, trasladado al campo de la capacitación encuadra perfectamente, ya que éste es la continuidad del proceso educativo de los sujetos para la incorporación al aparato productivo, por lo tanto, las características del proceso educativo formal deben ser semejantes a las de la capacitación.

Entre los conceptos utilizados con una connotación eminentemente referida a la relación laboral destaca el de capacitación, cuyo significado en sentido amplio es similar a los de educación y enseñanza, pues los tres se refieren a la transmisión de conocimientos para el desarrollo de las facultades intelectuales de las personas, pero en su carácter específico, la capacitación

repercute directamente sobre el desempleo laboral, porque eleva el aprovechamiento de los recursos mediante el desarrollo del potencial humano.

La capacitación es definida como “la actividad de enseñanza aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos,¹ y como “*la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo*”.²

Como parte del sistema de administración y desarrollo de personal, debe señalarse que el “subsistema de capacitación y desarrollo considera entre sus salidas, la de integrar al trabajador al medio laboral, logrando su realización individual, considerando las atribuciones de la dependencia para lo cual se deberá tomar en cuenta la vinculación de las funciones inherentes con un sistema escalafonario, funcional e interconectado”.³

En función a su impartición la capacitación puede ser de tres tipos:

- a) **En aulas.** Es la que imparte un centro establecido a propósito y con un cuerpo de instructores especializados; conocida también como capacitación residencial o colectiva.
- b) **En el trabajo.** Es el conjunto de actividades directamente relacionadas con el trabajo, que pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.
- c) **Individual.** Es la que intenta proporcionar una sola persona los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarias para que desempeñe mejor el puesto.⁴

1. Diccionario de Política y Administración Pública. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública Vol. I México; 213
2. Glosario de Términos Administrativos. Presidencia de la República, Coordinación de Estudios Administrativos, Serie Organización y Métodos: 42
3. Orozco Gutiérrez, Emiliano. Diplomado en Administración y Desarrollo de Personal. Material Didáctico INAP México, s/f:73
4. Diccionario de Política y Administración Pública: 214

El sentido estricto, la capacitación tiene como fin el desarrollo de las habilidades, actitudes y aptitudes del personal al servicio de las organizaciones, en función de lo cual se le ha dividido en tres etapas sucesivas: *adiestramiento, capacitación y desarrollo*, de las que a continuación nos vamos a ocupar:

La capacitación es la actividad que permite a la organización elevar o mantener altos índices de productividad interna, de servicio y de competitividad, sin que necesaria y obligatoriamente tengan que hacerse cuantiosas inversiones o sustituciones de equipo; por ello, en ocasiones se establecen estructuras autónomas para su impartición o se acude a instrucciones especializadas.

La capacitación laboral es importante porque es una condición del desarrollo económico, social, personal, institucional y nacional.

Entre las funciones que realiza la unidad o área encargada de la administración de personal, destaca la capacitación por ser la única en la que el trabajador es precisamente el sujeto activo de la misma, no sólo aquél que participa como receptor de un documento, de una presentación, de un servicio, o simplemente esta involucrado en un trámite.

El beneficio directo de la capacitación lo reciben los participantes, pero no en forma exclusiva, pues posteriormente la reflejan y utilizan al servicio de la Institución o entidad donde laboran.

Sustituir el término "recursos humanos" por el de "personal" obedece a que éste, a diferencia de los recursos materiales, naturales, tecnológicos y financieros, no es pasivo, no se maneja o manipula mecánicamente; por el contrario, es capaz de crecer e impulsar su propio desarrollo. En este sentido, la capacitación es la función más relevante de la administración de personal respecto al aprovechamiento del potencial humano; es el elemento que convierte el "recurso humano" en "capital humano" como un tipo de inversión con la cual se desarrolla el trabajador, en beneficio propio de la organización, y sin la que no pueden capitalizarse los demás recursos.

Dos conceptos fundamentales en torno al proceso de capacitación son la aptitud y la actitud, pues ambos determinan el impulso que el personal otorga a su propio desarrollo; por lo tanto, también en ellas se debe tratar de influir mediante la capacitación. Wilburg Jiménez Castro al respecto afirma que:

“Las actitudes son diferentes de la aptitudes... Decimos que las aptitudes pueden ser susceptibles de medición cuantitativa por que las personas tienen en mayor o menor grado donde comprensión, fuerza de concepción, reflexión, presencia de ánimo, atención, energía, memoria perspicacia, inventiva, capacidad de observación, riqueza de ideas, lógica, profundidad, claridad... etc., que constituyen rasgos permanentes de la manera de ser de los individuos. En cambio a las actitudes sólo cabe identificarlas.... mediante.... las manifestaciones de la conducta espontánea o en las reacciones relevantes de otros. Es muy importante no confundir actitudes con aptitudes, pues tal error puede tener muy graves consecuencias en el campo laboral. La actitud adoptada por el hombre influye en el rendimiento y en la productividad de las propias aptitudes. Incluso la actitud adoptada puede desarrollar nuevas aptitudes hasta entonces ignoradas”.⁵

Independientemente de las controversias que pueda generar la cita anterior, debe quedar claro que aptitud y actitud son dos aspectos distintos, pero determinantes si lo que se desea es mejorar el desempeño del personal, y para ello, según Jiménez Castro, no hay mejor camino que el “desarrollo educativo”, integrado por “la capacitación formativa y el adiestramiento técnico”.⁶

5 Jiménez Castro, Wilburg. Administración Pública para el desarrollo integral. Fondo de Cultura Económica. México, 1971: 188

6 Ibid.: 15

EL PROCESO INTEGRAL DE CAPACITACIÓN

El término capacitación engloba el adiestramiento y el desarrollo, pero para efectos de análisis debe distinguirse cada uno por separado y posteriormente, tratar lo referente al proceso integral de capacitación.

Adiestramiento.

El adiestramiento en su acepción más simple significa hacer diestro a alguien o enseñarle a manejar su mano derecha, por ser la que normalmente se utiliza en el desempeño de labores manuales. Dicho concepto ha evolucionado y en la actualidad conforma la etapa inicial del proceso de capacitación laboral, pero se le sigue relacionando con el perfeccionamiento de habilidades físicas y mecánicas.

La distribución de tareas y su aprendizaje existen desde que el hombre se organiza en comunidad, ya sea para defenderse, conseguir sustento, o manifestar sus creencias y costumbres mediante obras y edificaciones que requieran de una gran participación y conocimiento profesional (pirámides, monumentos, fortificaciones, etc.). Entre los siglos XII y XV de la era actual, surgieron en las organizaciones laborales tres tipos distintos de trabajadores: los maestros o directores de labores; los aprendices, que no recibían pago alguno, sino alimentación y enseñanza; y los trabajadores en general, que habiendo pasado ya el período de adiestramiento, dominaban el oficio correspondiente. Esta distribución de funciones continuó durante los siglos siguientes.

En 1809, en Estados Unidos surgió un sistema de educación vocacional que pretendía el establecimiento de instituciones para tal fin, cuya consolidación se logró un siglo después, cuando la Sociedad Nacional para la Promoción de la Educación Industrial consiguió establecer el adiestramiento escolarizado de los obreros norteamericanos.

Respecto a México habrá que mencionar que un antecedente preciso en relación al adiestramiento se encuentra en el Código Civil de 1884, el cual estipulaba, dentro del capítulo dedicado a regular a los trabajadores, que el aprendiz que prestaba sus servicios no tenía derecho al pago de un salario, puesto que éste se compensaba con la enseñanza recibida.

Esta situación cambió con el artículo 123 constitucional y posteriormente, con la promulgación de la Ley Federal del Trabajo en 1931, a partir del reconocimiento de la relación laboral existente entre aprendiz y patrón, la cual origina para el primero el derecho a obtener una retribución económica por su labor.

Alrededor de 1915, el adiestramiento adquirió una connotación distinta al dejar de ser considerado exclusivamente un entrenamiento escolarizado para los jóvenes que ingresaban al sector industrial y concebirse como una actividad complementaria al trabajo de los obreros, a quienes se les impartiría en el lugar donde desempeñaban sus labores, así el adiestramiento comenzó a ser identificado con el actual concepto de capacitación.

La situación de emergencia motivada por la Primera Guerra Mundial evidenció la necesidad de contar con trabajadores especializados. El comité de embarcaciones de Estados Unidos por ejemplo, creó una sección de educación y adiestramiento a fin de construir un gran número de buques de guerra aplicando un método conocido como Herbatiano, el cual consiste en: mostrar, decir, hacer y comprobar. A partir de entonces los intentos de capacitación comenzaron a ser más completos.

La Asociación Americana para el Entrenamiento y desarrollo equipara el adiestramiento con la enseñanza y/o aprendizaje de una operación de tipo mecánico, en el que no se requieren posturas, progresos, ni soluciones a situaciones problemáticas. Para Duhalt Krauss, "el adiestramiento se da para puesto concreto y determinado, exige adquirir una destreza en el desempeño del mismo, se imparte a trabajadores no calificados y pretende un incremento en cantidad y calidad de resultados". 7

7. Duhalt Krauss, Míeguel. La Administración de Personal en el Sector Público INAP. México, 1986 P71

Wilburg Jiménez Castro afirma que: En relación específica con la Administración Pública, “los esfuerzos de adiestramiento administrativo tienden a concentrarse a nivel operativo”⁸ que es el menos vinculado con la política y por tanto, sujeto a mayor estabilidad.

Lo anterior de ningún modo significa que se trate de una actividad exclusivamente destinada a dicho nivel. Cuando este autor utiliza el concepto de “adiestramiento en servicio” y lo diferencia de la “capacitación profesional”, está englobando en el primero a los tradicionales adiestramientos y capacitación, e identificando al último con el término desarrollo.

Para evitar las discusiones terminológicas y concluir con el concepto y contenido del adiestramiento, se puede decir que esta actividad es necesaria cuando se pretende mejorar aquellos procedimientos rutinarios o repetitivos que existen en algunos procesos laborales, observados con más frecuencia en los niveles inferiores, así como en actividades eminentemente operativas y, en menor proporción, en las relacionadas con funciones administrativas o de servicio.

En el sector público mexicano se proporciona adiestramiento (sin que precisamente se le denomine así) en actividades manuales, físicas u operativas y son este tipo de programas los que proliferan, tanto en dependencias como en entidades, en virtud de ser los que mas fácilmente se diseñan e implantan, dado que se trata de actividades con menores grados de dificultad, como las que realizan intendentes, choferes, almacenistas, mecanógrafas, etc.; aunque algunas puedan requerir una combinación de habilidad y cierto nivel de conocimientos, como son: archivo, manejo y control de correspondencia y excepcionalmente, uso de quipos sofisticados que acaban por se herramientas auxiliares de operaciones rutinarias o repetitivas (computadoras, equipos de radiocomunicacion, etc.)

8. IBID:

Capacitación.

Este segundo nivel del proceso de enseñanza-aprendizaje en el campo laboral debe ser analizada en su dimensión específica y no sólo como el término genéricamente utilizado para identificar todo el proceso.

Como etapa sucesiva y superior a la de adiestramiento dentro del ámbito laboral, la capacitación significa preparación, enseñanza o instrucción mediante la proporción de conocimientos teórico-prácticos, independiente del objetivo propuesto, de la finalidad a satisfacer o del sujeto al que se le imparta.

Este proceso aporta grandes beneficios a la relación laboral por los resultados que en lo general produce, principalmente en aquellas funciones que requieren conocimientos que no pueden ser adquiridos por la práctica o rutina diaria y que es necesario complementar para su eficiente desempeño.

La capacitación es la "Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo",⁹ lo que permite deducir que esta orientada a quienes desempeñan funciones que requieren no sólo destreza manual, sino al personal de niveles o posiciones de mayor responsabilidad.

La creciente demanda de artículos de consumo y el desarrollo industrial posterior al término de la guerra trajeron como consecuencia que en Europa, Norteamérica y Asia, la capacitación laboral se convirtiera en la principal táctica para propiciar el desarrollo para las diversas ramas industriales.

En México, la idea de proporcionar capacitación al personal público tiene su origen en el primer Estatuto de los Servidores Públicos, expedido en 1938 por el entonces Presidente de la República, General Lázaro Cárdenas, en el que se señala como obligación a los Poderes de la Unión establecer academias a las que pudieran asistir voluntariamente los trabajadores para mejorar su preparación técnica.

9 Arias Galicia. Cit. por Orozco Gutierrez Emiliano. Diplomado en Administración Pública y Desarrollo de Personal. p.319.

Con posterioridad a esa fecha, se realizaron en el país interesantes avances para formalizar el reconocimiento de lo que significa la capacitación para el trabajador.

En 1953, el Gobierno Federal promovió la creación del Centro Industrial de Productividad para fomentar mediante la capacitación el aumento de la productividad laboral.

En 1965 surgió el Centro Nacional de Productividad, el cual desarrolló dos programas; uno dedicado al Análisis de la Productividad Industrial y el otro, denominado Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO), constituido después como fideicomiso del gobierno federal y denominado Servicio Nacional se le hizo depender de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, hasta que desapareció y sus funciones fueron absorbidas directamente por la propia Secretaría.

Lo más importante en esta materia se produce el 9 de enero de 1978, fecha en que es publicado el decreto presidencial que reforma la fracción XIII del artículo 123 constitucional y establece para los patrones la obligación de proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo.

En 1978 surgió también la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) para desempeñar las siguientes funciones:

- * La aceptación y registro de planes y programas de capacitación y adiestramiento que se pretendían implantar en empresas e instituciones.
- * La aceptación y registro de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- * La validación de las constancias de habilidades laborales que se extendían a los trabajadores al término del curso.
- * La aceptación y registro de los agentes capacitadores.
- * La supervisión de la observancia de los ordenamientos legales en materia de capacitación y adiestramiento.

En 1983 desapareció la UCECA y se creó la *Dirección General de Capacitación y Productividad* dentro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Frente a otras necesidades prioritarias, la capacitación fue relegada como una función secundaria. Como se verá adelante, sería la *Dirección General de Servicio Civil* y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las que retomarían el impulso de la capacitación dentro de la Administración Pública, básicamente a través del Sistema Nacional de Capacitación y el Programa Nacional de Capacitación y Productividad.

Debe tenerse en cuenta que la capacitación de personal público en México es un proceso afectado por diversos factores estructurales que diversifican e incrementan las necesidades de capacitación, como son: la escisión observada entre, el subsistema de capacitación y el subsistema de remuneraciones, las fallas en el reclutamiento y selección de personal, las reticencias de los trabajadores a capacitarse, además de las propias deficiencias de los programas o responsables de la capacitación.

Desarrollo.

Consideramos que la última etapa del proceso de perfeccionamiento laboral y profesionalización, es la de desarrollo, en la que además de conocimientos específicos, se busca obtener una visión global del entorno que facilita el crecimiento interior de la persona, a fin de enfrentar los desafíos laborales con mayores perspectivas de éxito.

A través de la capacitación se pretende elevar la productividad laboral, así como las posibilidades de realización personales de los trabajadores.

Guzmán Valdivia afirma que:

“el desarrollo significa el progreso integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen la más alta jerarquía en la organización de las empresas”.¹⁰

El desarrollo implica la formación de personal adecuado a los cambios, capacitado profesionalmente para elevar su rendimiento bajo nuevas condiciones de producción e intercambio y, como elemento sustantivo, capacitando intelectualmente para readaptarse a las transformaciones futuras, en un proceso permanente de actualización científica y crecimiento individual.

Identificadas las tres etapas en las que se ha dividido el proceso denominado capacitación, se profundizará en el análisis de sus aspectos más relevantes para la administración pública, como es la necesidad de complementar la enseñanza profesional adquirida en las instituciones educativas superiores con la que se tiene que impartir directamente en las propias dependencias gubernamentales o, inclusive, con la que ofrece la práctica diaria.

10 Guzman Valdivia, Isaac. Problemas de la Administración. Limusa Wiley, México, 1966: 69

ÁMBITO DE LA CAPACITACIÓN

Los ámbitos propuestos para el análisis de la capacitación dentro de la Administración Pública son: objetivo, clases, proceso, estructura administrativa y marco jurídico.

Objetivo.

Independientemente de la importancia que le conceda cada sistema político y de la magnitud y presencia que tenga en su administración, la capacitación debe tener como propósito fundamental elevar la potencialidad de respuesta del servidor público, mediante el mejoramiento de sus actitudes y aptitudes, lo que significa mejorar su nivel de conocimientos y su disposición interna hacia la función pública.

Ignacio Pichardo Pagaza considera que lo que se pretende es “contar con servidores públicos cada vez más preparado, con vocación de servicio y comprometidos con las metas del Estado, a fin de coadyuvar a la elevación de los índices de eficiencia, productividad y honestidad de las acciones de gobierno”¹¹ Para satisfacer lo anterior, en la Administración Pública nacional se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Que la capacitación sea un proceso permanente y coherente con los lineamientos generales que se emiten en la materia dentro de las dependencias y entidades que conforman la Administración Pública federal, con el fin de lograr uniformidad en las acciones respectivas en el sector público.
- b) Que los sistemas de capacitación diseñados por cada organismo público estén orientados al desarrollo de las funciones generales de la institución y de las actividades específicas que se ejecutan en cada unidad administrativa.

¹¹ Pichardo Pagaza, Cit. por Orozco Gutierrez Emiliano. Diplomado en Administración y Desarrollo de Personal p. 168.

- c) Que el proceso de capacitación y desarrollo en las dependencias y entidades sea el medio de profesionalización del servidor público, es decir, que éste adquiera los conocimientos adecuados para desarrollar óptimamente sus tareas de acuerdo al área en que labore, además de tomar conciencia sobre el carácter trascendental que éstas tiene por se de orden público.
- d) Que en la medida en que los servidores públicos intervengan en los programas de capacitación y desarrollo cumpliendo con los requisitos de asistencia, participación y aprovechamiento, la institución a la que pertenezcan reconozca su iniciativa de superación e instaure las medidas respectivas para su promoción a puestos de mayor responsabilidad, remuneración, o algún otro beneficio que estimule su esfuerzo.
- e) Que se establezca la instancia de corresponsabilidad de la aplicación del proceso de capacitación entre los niveles globalizador, sectorial e institucional; y se defina que es en este último nivel en el que recae primordialmente la ejecución de tal proceso.

Clases.

Para diferenciar o distinguir cualquier proceso, materia o contenido, se acostumbra clasificarlos de acuerdo a características convencionales que cada autor considera importante resaltar. En este sentido, existirán tantas clases como criterios sean utilizados para ello, por lo que pueden resultar controvertibles. Sin embargo, tradicionalmente existen algunas clasificaciones de carácter enunciativo, no exhaustivo, que pueden aplicarse a la capacitación en función de diversos factores, como los que a continuación se detallan.

- * El universo a cubrir: total o parcial.
- * Los conocimientos requeridos: generales o específicos.
- * La necesidad a cubrir: ordinaria o extraordinaria.
- * Lugar de impartición: interna o externa.
- * Persona que la imparte: propia o contratada.
- * A quien se e imparte: inicial o de promoción.
- * Contenido: técnico o administrativo.

Obviamente, este listado no agota los aspectos en torno a los cuales puede clasificarse la capacitación y, por su sencilla interpretación, no requieren mayor explicación.

Proceso.

El proceso de capacitación incluye las fases de detección de necesidades, elaboración de programas, ejecución de los mismo, evaluación y seguimiento. 16 Tras la realización de un análisis, diagnóstico y evaluación de la institución, pueden detectarse las necesidades, disfunciones e insuficiencias factibles de subsanar mediante los programas de capacitación, esto es, se detectan las necesidades específicas de capacitación sobre cada tipo de tarea desempeñada.

El diseño del programa, su ejecución control y evaluación resultan tan importantes para la capacitación que requieren ser desarrollados por expertos para asegurar su éxito, por lo que generalmente se subcontratan estos servicios en el sector publico nacional, o se busca al menos la asesoría especializada. Esta actividad puede considerarse como la primera del proceso en su conjunto. Formalmente el proceso se inicia con:

- A. *Detección de necesidades.*** En esta etapa se realizan los análisis de funcionamiento para evidenciar en qué áreas, actividades momentos es necesario elevar la calidad en la producción de bienes o servicios. Estas necesidades pueden ser de diferentes tipos, destacados las permanentes y perfectamente identificadas, de aquellas difíciles de detectar. No obstante, se puede clasificar en:
- a) Organizacionales. Originadas por cambios en la estructura o en los procedimientos de trabajo, en relación con la problemática general o de alguna de sus áreas.
 - b) Emergentes. Surgidas como resultado de la creación de nuevos puestos o de la utilización de nuevo equipos, en función de las actividades del personal.

- c) Encubiertas. Aquellas que sólo se detectan a través de un análisis funcional de la organización en torno a la conducta del personal.

B. Elaboración del programa. En relación con el programa, Wilburg Jiménez Castro destaca: el “sentido de propósito” u objetivo, indicado que “hay programa de adiestramiento (léase capacitación) en servicio para adquirir o impartir conocimientos técnicos o instrumentales, de suerte que aquel sentido de propósito, en tales casos, es fundamentalmente práctico y limitado en sus aspectos doctrinales, pues la teoría está constreñida a aquellas cosas básicas indispensables para comprender los aspectos de aplicación”.¹²

- 16 Como se verá adelante, las etapas comprendidas en el proceso de capacitación conforme a los Lineamientos Generales para la Capacitación en el Sector Público, varían ligeramente de las que aquí se señalan, sin ocasionar profundas alteraciones en el sentido de sus contenidos, por lo que no se abundaran el ello.

De igual forma, es necesario dotarlo de “planes de estudio” flexibles para ajustarlos a las necesidades cambiantes de la propia Administración Pública tomar en cuenta a la “clientela” (pues es el hombre la medida que condicionará cualquier programa), su duración o temporalidad, su contenido (que debe incidir en lo técnico si el nivel es operativo, o en el mejoramiento de la toma de decisiones y otras funciones ejecutiva, si el nivel es superior) y por último, la selección de los capacitadores o instructores.

En otras palabras, se debe procurar que el programa sea integral, es decir, que abarque todos los aspectos de la institución, puesto que *por más simple que parezca una actividad, debe realizarse con la calidad y oportunidad requeridas*. El programa general contendrá las necesidades de capacitación específicas o parciales a implantar con cada área, haciendo énfasis en aquellas donde más se requiera llevarlas a cabo. Deben asimismo calendarizarse las actividades de tal manera que, si se utiliza exclusivamente el

12 Jiménez castro, Wilburg. Op. cit: 195

tiempo de la institución, se altere mínimamente su funcionamiento normal y no se acuda a medidas adicionales como la sustitución de personal o jornadas extraordinarias de trabajo.

- C. *Ejecución u operación del programa.*** En esta etapa resulta tan importante hacer participar a todo el personal de la organización, a fin de involucrarlo directamente con los resultados, como seleccionar cuidadosamente a quienes lo impartan para asegurar su efectividad. Deben igualmente identificarse contenidos temáticos, metodología, sistemas de evaluación, elementos y apoyos didácticos necesarios para su impartición.
- D. *Evaluación y seguimiento.*** La evaluación no debe confundirse con la que individualmente se aplica a cada participante durante la impartición de cursos. El programa de capacitación globalmente considerado debe someterse a una evaluación general por parte del área de administración de personal, a fin de verificar que los resultados previstos en el programa sean los que efectivamente se produjeron y, en caso contrario, reorientarlo o sustituirlo. Para ello es necesario dar seguimiento al personal capacitado, es decir, observar su comportamiento, puesto que será su desarrollo futuro lo que ratifique la validez del programa efectuado.

2.2. Marco Conceptual.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, otorga un apartado especial a la capacitación en el capítulo de crecimiento económico que se puede sintetizar de la siguiente manera: La capacitación se considera fundamental para elevar el potencial productivo de la fuerza laboral, por lo que para el Estado resulta estratégico impulsar las oportunidades de formación.

Estima que sólo una de cada cinco personas económicamente activas ha recibido algún tipo de formación.

Se considera que el problema de la capacitación no solo es cuantitativo y que entre las dificultades que aquejan a la formación de recursos humanos para el trabajo están:

- Divorcio entre capacitación y mercados laborales.
 - Falta de coordinación entre los esfuerzos de los sectores públicos y privados.
 - Rigidez en los sistemas de capacitación.
- Por lo que el plan propone el incremento cuantitativo y cualitativo en la capacitación bajo las estrategias siguientes:
- Vincular la planta productiva con la comunidad educativa.
 - Establecer nuevas formas de certificación aplicables a las competencias laborales adquiridas empíricamente.
 - Flexibilizar y adecuar los programas de formación para el trabajo de tal manera que sea posible la alternancia de estudio y trabajo de tal manera que sea posible la de estudio y trabajo a lo largo de la vida.

En la actualidad se considera que con el “acelerado desarrollo tecnológico y sus procesos de transformación permanente en los diversos ámbitos de la vida social, política y económica, exigen una formación continua a lo largo de la vida de las personas”¹³

7 Poder Ejecutivo Federal. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. SEP, México, 1996. p. 99

Es decir de manera práctica la capacitación se inscribe dentro del concepto de la *Educación Permanente*. Por la importancia que este concepto reviste en la actualidad sobre todo para la educación de adultos y la capacitación a continuación vamos a dedicar a su tratamiento algunos párrafos

A partir de la publicación el libro de Edgar Faure de Aprender a Aprender y de la Conferencia Internacional de Educación de Adultos realizada en la ciudad canadiense de Montreal, en el año de 1960 el concepto de *Educación Permanente* se generalizó tanto en los medios académicos y laborales.

Entendiéndose desde entonces como una nueva concepción de percibir la acción educativa; que superaba a la rígida tendencia a percibir a la educación como destinada exclusivamente a los niños y jóvenes, y que se otorgaba únicamente en los centro escolares y ejercida por un agente especialmente formado para impartirla: El maestro.

De esta manera el concepto de la educación permanente se ha venido construyendo como una alternativa al viejo concepto rígido de educación, como un tiempo y un espacio determinado y en cambio concibe al acto educacional como una acción que realiza el hombre a lo largo de toda la vida y que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) la ha asimilado en sus proyectos y programas como parte de su política oficial.

Inspirados los pedagogos o los andragogos contemporáneos en Juan Amos Comenio que en su Paidea señalaba que a cada edad del hombre está destinada a aprender, y que los mismos hitos se imponen para la vida se le imponen para el aprendizaje, así Bertland Schwartz en su libro *L'education demain* define a la educación permanente como: la integración de los actos educativos en una verdadera continuidad en el tiempo y en el espacio, por el juego de un conjunto de medios institucionales, materiales, humanos que posibilitan esta integración.

De esta manera de acuerdo con Jiri Kotasek, "entendemos que el concepto de la educación permanente nos permite la elaboración de una teoría de la educación basada en los principios de continuidad y de integración"¹⁴

Retomando a Paul Legrand, otro de los pensadores importantes que en nuestro medio que han impulsado la noción de la Educación Permanente y que para nuestro objetivo nos es útil, encontramos que él considera entre otras alternativas que:

"La educación no concluye con la escolaridad, sino que la educación es un fenómeno que está presente durante toda la existencia humana, nace con la vida y culmina con la muerte".

La Educación Permanente en cuanto modalidad de enseñanza, analiza cuales son los mejores, eficaces, agradables y rápidas formas de presentación y aplicación de estímulos, para un óptimo rendimiento de instrucción y educación.

La Educación Permanente forja a los individuos, primero en su medio cultural y después los capacita para los cambios continuos que siempre operan en el hombre y que son sus características esenciales en todos los tiempos.¹⁵

De esta manera tenemos que la capacitación encuentra un espacio privilegiado dentro de las nuevas tendencias pedagógicas, ubicándola de manera destacada dentro del campo de la Educación de Adultos.

Este concepto de Educación de Adultos proporciona al educador de métodos y técnicas diferenciadas de las aplicadas con los infantes, concibiendo a los adultos como sujetos que requieren una teoría y practicas educacionales acordes con su idiosincrasia, lo que permiten mejores y mayores resultados, si las conocemos y aplicamos en la acción de enseñar como las que aportan: Ludojoski, con su Andragogía, Educacional del Adulto; Kidd, en el Como Aprenden los Adultos o Anton León, Psicología de los Adultos

¹⁴ Kotasek Jiri. La escuela y la Educación Permanente T. II SEP-Setentas México 1976 P. 10
⁹ Legrand Paul. Introducción a la Educación Permanente. De. Teine. Barcelona, 1973. Pp 25-27

No olvidemos que el adulto en procesos de enseñanza, incorpora a su aprendizaje toda su experiencia de vida, y establece una relación diferente con los contenidos, ya que el mismo percibe la necesidad de estar actualizado para adaptarse a los constantes cambios y nuevas competencias que a diario experimenta, a partir de sus conocimientos anteriores.

Por ello la capacitación que brindamos a los adultos en las instituciones donde prestan sus servicios como empleados, debemos partir de estos elementos teóricos básicos, para poder formular programas y proyectos acordes con los intereses y características de estos sujetos de la educación.

La capacitación de los adultos debe partir de la idea de proporcionar saberes prácticos que contribuyan a mejorar la calidad del trabajo y repercutan en la mejoría de calidad de vida de las personas, estimulando el sentido de la responsabilidad, cooperación y productividad.

Si unas de nuestras características como nación, son el atraso tecnológico y la falta de mano de obra capacitada para enfrentar los retos de la modernidad en cada una de las instituciones donde laboramos, las personas que hemos tenido la posibilidad de haber recibido una formación universitaria, que nos permite una visión analítica del problema, debemos poner todos nuestros conocimientos y esfuerzos para proyectar las tareas como la capacitación con planteamientos innovadores y con un amplio sentido práctico y de gran utilidad.

Por ello la capacitación debemos entenderla, no como una actividad que cubra las normas institucionales y en cambio se convierta en un conjunto de acciones planeadas, organizadas y ejecutadas dentro de una concepción científica, que efectivamente se traduzcan en la formación de habilidades, destrezas y responsabilidades de los trabajadores a los que se atiende bajo esta modalidad.

2.3. Marco Legal

La importancia de la capacitación no siempre ha sido reconocida y mucho menos protegida por las disposiciones legales que regulan la relación laboral, ya sea por que existen otras prioridades, porque no se sabe como abordarla e instrumentarla o, incluso, porque se cree que repercute en perjuicio de la productividad organizacional, al disponer de tiempo o parte de la jornada laboral, así como de los recursos económicos que se requieren para impartirla. Desde otra perspectiva, se demuestra absolutamente lo contrario, es decir que con ella se eleva la productividad y que el dinero empleado no es gasto sino --- inversión, cuando se le apoya por parte de los patrones y se institucionaliza, primero en las grandes empresas y paulatinamente en las demás.

Cuando el Estado a su vez reconoce las ventajas que tiene la capacitación para los propios trabajadores, por ser éstos sus receptores directos y constituir una herramienta que les permite progresar, legisla en consecuencia para promoverla, e incluso, hacerla obligatoria. El 9 de enero de 1978, como se mencionó anteriormente, se modificó la fracción XIII del artículo 123 constitucional, que hace la capacitación obligatoria: Las empresas, cualquiera que sea su actividad están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Para garantizar la realización de esta actividad y darle una mayor seguridad jurídica, le atribuye a los tribunales federales competencia para conocer y resolver los conflictos que se presenten "respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores".

La Constitución Política remite la regulación de la capacitación a una ley reglamentaria, la Ley Federal del Trabajo, en la que el 28 de abril de 1978 aparece un importante enunciado en su artículo 3o. que reconoce como interés social el promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. Posteriormente, se consigna la obligación de los patrones de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores actividades que se regulan en un capítulo especial de la mencionada Ley, que establece:

Que se formulen planes y programas de capacitación de común acuerdo entre patrones y trabajadores.

- Que se proporcione dentro de la misma empresa o fuera de ella, con personal propio o contratado, o inscribiéndose en los sistemas que establece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Que se imparta durante las horas de la jornada ordinaria, a excepción de que sea una actividad distinta a la del trabajo desempeñado.
- Que tenga por objeto: actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades; proporcionar información sobre nuevas tecnologías; preparar al trabajador para cubrir vacantes, prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad, y mejorar las aptitudes del trabajador.
- Que los trabajadores asistan obligatoriamente a los cursos, atiendan las indicaciones de los instructores y presenten los exámenes de evaluación correspondientes.
- Que se establezcan Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento para vigilar el cumplimiento patronal de la obligación.
- Que existan Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
- Que se registren ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación para su aprobación, cubriendo los siguientes requisitos referirse a períodos no mayores de cuatro años; comprender todos los puestos, precisar etapas de impartición, señalar el procedimiento de selección y el orden; y precisar las instituciones que la impartirán en su caso
- Que asimismo, las instituciones que pretendan proporcionar capacitación y adiestramiento se registren ante la mencionada Secretaría.
- Que se aplique sanciones a quienes no presenten sus programas o no se los cumplan.

- Que los trabajadores obtengan constancias de habilidades laborales, susceptibles de registro ante dicha Secretaría y con plena validez para fines de ascenso.

En relación con el sector público centralizado y para las entidades reguladas por el Apoyo B del artículo 123 constitucional, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado indica como obligación de los titulares el “Establecimiento de escuelas de Administración pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procura el mantenimiento de su aptitud profesional” (artículo 43, fracción VI inciso f)

Asimismo, entre las obligaciones del trabajador tiene la de “Asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia” (artículo 44, fracción VIII). A diferencia de la Ley Federal del Trabajo, ésta no contiene un capítulo especial sobre capacitación y adiestramiento, por lo que es necesario complementar la legislación burocrática para esta materia, con la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, que en su artículo 15 consigna:

“Los titulares de las Entidades Paraestatales deberán instrumentar y supervisar el cumplimiento de programas de modernización, descentralización, desconcentración, simplificación administrativa y de capacitación, actualización y entrenamiento personal.

CAPITULO III

3.1. Propuesta del Programa de Capacitación

Con la finalidad de solucionar la problemática tal, se diseñó el programa de Capacitación, el cual tiene los siguientes objetivos:

Establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo de personal que vincule a las diferentes áreas responsables de la capacitación para el logro de objetivos similares y complementarios.

Estimular la participación del personal en las acciones de capacitación.

Involucrar al personal de mandos medios y superiores para apoyar el proceso de capacitación.

Coadyuvar a la solución de la problemática organizacional de capacitación que enfrentan algunas áreas del Instituto.

El objetivo general (elevar el nivel de rendimiento, actualización, eficiencia y productividad del personal) será alcanzado mediante el desarrollo de los contenidos temáticos en cada uno de los cursos.

3.1.1. *Criterios de programación de cursos.*

El Programa Anual de Capacitación, se realizó atendiendo las siguientes opciones:

- a) *Integrando grupos de las diferentes áreas, cuidando que en algunos cursos específicos participe personal del mismo nivel jerárquico.*

- b) *Integrando grupos para puestos similares de una misma área.*
- c) *Integrando grupos de diferentes puestos de una misma área.*
- d) *Integrando grupos de participación abierta.*

3.1.2. Estrategias de Aplicación.

- a) *Detectar el nivel de interés por la capacitación laboral.*
- b) *Recibir aportaciones respecto a la estructura de los cursos.*
- c) *Realizar modificaciones que permitan mayor aprovechamiento del curso por parte del personal.*
- d) *Establecer las metas-tiempo del Programa.*
- e) *Realizar la propuesta específica de capacitación.*
- f) *Realizar las propuestas para reuniones de evaluación y seguimiento.*
- g) *Iniciar el proceso de autorización de los cursos.*
- h) *Propuesta de perfil deseado del personal que participará en los cursos.*

3.1.3. Características del Programa

Elaborar un programa, supone haber determinado las necesidades existentes que éste cubrirá, ya que de otra forma se puede caer en el peligro de capacitar por capacitar.

El Programa contiene los lineamientos a seguir, destacando los fundamentos que dan origen y contiene los objetivos generales que persigue. Los criterios con los que se efectuará la evaluación posterior, el presupuesto necesario para la instrumentación y los formatos especiales para su registro.

El programa se compone de subprogramas y éstos pueden establecerse por áreas comunes de trabajo o por los puestos.

Cada programa se divide en cursos, los que en conjunto persiguen objetivos comunes y se orientan al programa que los originó.

3.2. Objetivos

Los objetivos se establecieron con base en las necesidades determinadas y orientadas a su solución. Solamente cuando conocemos las necesidades de capacitación y los problemas que son susceptibles de ser solucionados por medio de la capacitación, podemos establecer objetivos realistas.

Los objetivos persiguen satisfactorios, tanto para la Institución como para sus trabajadores y la comunidad en general. Sirven de guía y orientación de todas las acciones que se desarrollan posteriormente y no deben perderse nunca de vista.

3.3. Estructura de Programa

Para cumplir con los objetivos antes mencionados, el programa anual de capacitación se estructuró conforme a las siguientes líneas de acción:

- ***Acciones básicas de capacitación para la calidad.***

Consiste en organizar eventos de capacitación que se orientan a sensibilizar al personal del Instituto sobre la necesidad de adoptar una forma de trabajo, sustentada en la certeza, legalidad, imparcialidad, objetividad y profesionalismo; principios rectores del Instituto Federal Electoral.

1.- Calidad de vida

Objetivo: Generar alternativas de crecimiento a partir de un diagnóstico de los recursos personales, así como de la optimización en los mismos.

2.- Calidad, servicio y profesionalismo

Objetivo: Adoptar un estilo de trabajo, sustentado en los principios rectores del Instituto, fortaleciendo el compromiso institucional y el sentido del trabajo en congruencia con las acciones de capacitación.

3.- Taller de excelencia en el desempeño de las funciones

Objetivo: Asegurar un cambio de actitud en los servidores públicos del Instituto, propiciando el compañerismo y la identificación con la propia Institución.

• *Acciones de capacitación en apoyo al modelo de mejora continua.*

Son un conjunto de cursos que buscan establecer las bases para impulsar el proceso de mejoramiento, proporcionando la metodología para formular, conducir y evaluar al mismo.

1.- Dirección participativa

Objetivo: Proporcionar los elementos teórico-prácticos para iniciar y conducir un proceso de mejoramiento.

2.- Equipos de mejora continua

Objetivo: Conformar grupos al interior de las áreas de trabajo, encargados de dar seguimiento y evaluar el desempeño de las funciones de sus compañeros.

3.- Formación de facilitadores

Objetivo: Contar con personal de las diferentes áreas del Instituto para fungir como enlace y promotor del proceso de capacitación, proporcionándoles los conocimientos, habilidades y aptitudes, así como las metodologías para impartir la capacitación.

- ***Acciones complementarias.***

Comprende una serie de eventos y cursos especializados que pretenden apoyar el desarrollo del potencial humano y organizacional de nivel directivo para estar acordes con la dinámica de transformación que exige el presente.

1.- Seminario para la excelencia directiva

Objetivo: Sensibilizar al personal de mandos medios y superiores sobre la necesidad de llevar a cabo los cursos de capacitación, así como definir las directrices para los mismos.

2.- Cursos especializados

Objetivo: Realizar los eventos de capacitación que son diseñados de acuerdo a las necesidades de las áreas solicitantes o a la problemática detectada que se pretenda solucionar.

3.4. Cursos Específicos

El Programa Anual de Capacitación está dirigido al personal técnico operativo y mandos medios, conformado en cuatro grandes rubros:

1) Cursos de Actualización:

- Inducción al Instituto Federal Electoral
- Actualización Secretarial
- Técnicas de Archivo
- Inglés Básico

2) Cursos de Especialización:

- Planeación estratégica
- Calidad total en el trabajo
- Sistema Electoral Mexicano

Curso dirigido exclusivamente a mandos medios:

Liderazgo y Toma de Decisiones

3) Cursos de Relaciones Humanas:

Motivación en el trabajo
Manejo del Stress
Comunicación en el trabajo
Integración de Grupos

4) Cursos de Informática:

Introducción a la Computadora y al Sistema Operativo MS-DOS
Introducción al Ambiente Windows
Excel 4.0
Word 2.0
Power Point

3.5. Operación de los Cursos de Capacitación.

Derivado de la detección de necesidades llevada a cabo en Oficinas Centrales y Juntas Locales Ejecutivas por el Departamento de Desarrollo de Personal y Empleo, se programaron los cursos de capacitación de acuerdo a la solicitud de las diferentes áreas.

1) Elaboración del Cronograma de Cursos.

2) Desarrollo de los Cursos.

La cobertura que se pretendió alcanzar paulatinamente con el programa, es la totalidad del personal.

La sesión se dividirá en tres momentos:

- a) *Dinámica grupal, técnicas grupales de presentación, motivación, integración y comunicación.*
- b) *Desarrollo teórico (utilización de técnicas grupales y materiales didácticos adecuados).*
- c) *Taller de aplicación del conocimiento impartido.*

3.6. Diseño de Cursos de Capacitación solicitados.

- 1) *Investigación y compilación de información para elaborar los libros de texto y cuadernos de trabajo de todos y cada uno de los cursos.*
- 2) *Diseño de la estructura temática del curso de capacitación según las necesidades del personal.*
- 3) *Diseño de los materiales didácticos que apoyen al capacitador en la impartición del curso.*
- 4) *Elaboración de dinámicas de comunicación, integración y motivación.*

3.7. Difusión.

- a) *Por vía telefónica, extendiendo la invitación de participar en la capacitación en las Unidades Administrativas y difusión a través de carteles.*

- b) *Por vía fax, enviando la estructura temática de cada uno de los programas de capacitación.*
- c) *Por medio de trípticos.*

3.8. Evaluación del Programa

La evaluación de cada uno de los cursos se realizó en cuatro niveles de participación:

- 1) *Autoevaluación del curso por parte de los participantes.*
- 2) *Realización del Taller de Aplicación del Conocimiento, donde los capacitandos podrán exponer sus dudas y encontrar soluciones viables con base en lo aprendido en el curso de capacitación.*
- 3) *Retroalimentación del curso por parte de los capacitandos.*
- 4) *Definición del perfil viable obtenido mediante la capacitación, enunciado por cada uno de los integrantes del grupo.*

Se incorporó a la evaluación, el diseño curricular de los programas de capacitación e información completa de los cursos impartidos.

Cuantitativa:

Se realizó a través de la elaboración del cuadro de concentración de cursos impartidos, en el cual los indicadores más importantes fueron: cursos impartidos, número de participantes; horas-clase impartidas; nivel de los prestadores de servicios capacitados; entrega de reconocimientos a los capacitandos.

Cualitativa:

Se realizó a través de tres tipos de evaluaciones:

- a) *Evaluación de la respuesta de los participantes, la cual se realizó con base en los siguientes parámetros: actitud indiferente; aporta; acepta; modifica; rechaza; se resiste.*
- b) *Evaluación de la cobertura de expectativas del proyecto, realizada a través del planteamiento de necesidades de los participantes.*
- c) *Evaluación de los niveles de impacto. Los participantes se convierten en sujetos activos de la evaluación a través de la reflexión del desarrollo del curso: justificación de desviaciones, resultados obtenidos, causas.*

3.8.1. Retroalimentación.

La retroalimentación de los cursos de capacitación se desarrolló en dos niveles: por sesiones de trabajo y global.

- 1) *Por sesión de trabajo se realizó principalmente con las dinámicas grupales dirigidas a reforzar conceptos y técnicas manejados en clase.*
- 2) *En forma global se llevó a cabo una vez finalizado el curso, caracterizándose por la participación de los responsables de la unidad administrativa en la cual se impartió el curso de capacitación.*

3.9. Recursos.

Bibliográficos:

Un libro de texto por curso para cada participante.

Materiales:

Salón de trabajo, sillas y mesas.

Personal:

Capacitadores y personal de apoyo.

Didácticos:

Pizarrón, rotafolio, videocassettera, monitor, proyector de cuerpos opacos, computadora y grabadora.

PROPUESTA:

En virtud de que en la estructura orgánica de este Instituto se contemplan tres Direcciones, que entre sus funciones tienen la de capacitación en tres vertientes diferentes es decir;

- *La Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral* capacita al personal de carrera.
- *La Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica*, capacita a todos aquellos ciudadanos que participan con funcionarios de casilla el día de las elecciones.
- *La Dirección Ejecutiva de Administración*, capacita al personal administrativo que labora en el Instituto.

Por lo tanto, se propone la creación de un Centro de Desarrollo, Estadística y Estudios Electorales, que tendría el propósito de atender una serie de exigencias, compartidas por las tres direcciones.

Para el funcionamiento estructural, desde el punto de vista organizacional, se propone que tenga el nivel de Unidad Técnica, dependiente del Secretario Ejecutivo, con tres direcciones de área las cuales serían.

- Dirección de Formación y Desarrollo Electoral
- Dirección de Capacitación Ciudadana, y
- Dirección de Capacitación Administrativa Especializada

Para su creación se propone que sea en los siguientes términos:

Tendría el carácter de Unidad Técnica y, como tal, sería creada por el Consejero General a propuesta de su Presidente.

Tendría como titular a un Coordinador General,

Desarrollaría sus actividades conforme a las políticas y los programas, así como brindar apoyo a las Direcciones Ejecutivas correspondientes, para el ejercicio de sus atribuciones legales.

Organizaría con las tres áreas señaladas, y en concordancia con sus necesidades en materia de formación y desarrollo del servicio profesional, información, estadística e investigaciones y estudios electorales.

La coordinación responsable de las actividades de investigación y estudio para el desarrollo del personal y para la generación de propuestas destinadas a la elaboración y aprobación de políticas y programas institucionales, contaría con un grupo básico de especialistas, capaces de diseñar algunos proyectos de investigación para que los realicen instituciones académicas, investigadores en lo particular y con una plantilla básica de analistas capaces de generar propuestas para la elaboración y el desarrollo de los programas por las áreas sustantivas.

Conviene subrayar que no sería racional, ni en términos presupuestales ni desde el punto de vista de la calidad y el grado de especialización de los proyectos que se requiere realizar, pretende contar con una plantilla permanente de investigadores, ya que para garantizar una respuesta eficiente y de excelencia a las necesidades en materia de investigación y estudio sobre temas de interés institucional, o bien habría que contratar de cualquier manera servicios externos.

La propuesta planteada trata de respetar por una parte los ámbitos de competencia al interior del Instituto y de generar instancias y mecanismos de coordinación que resuelvan las necesidades.

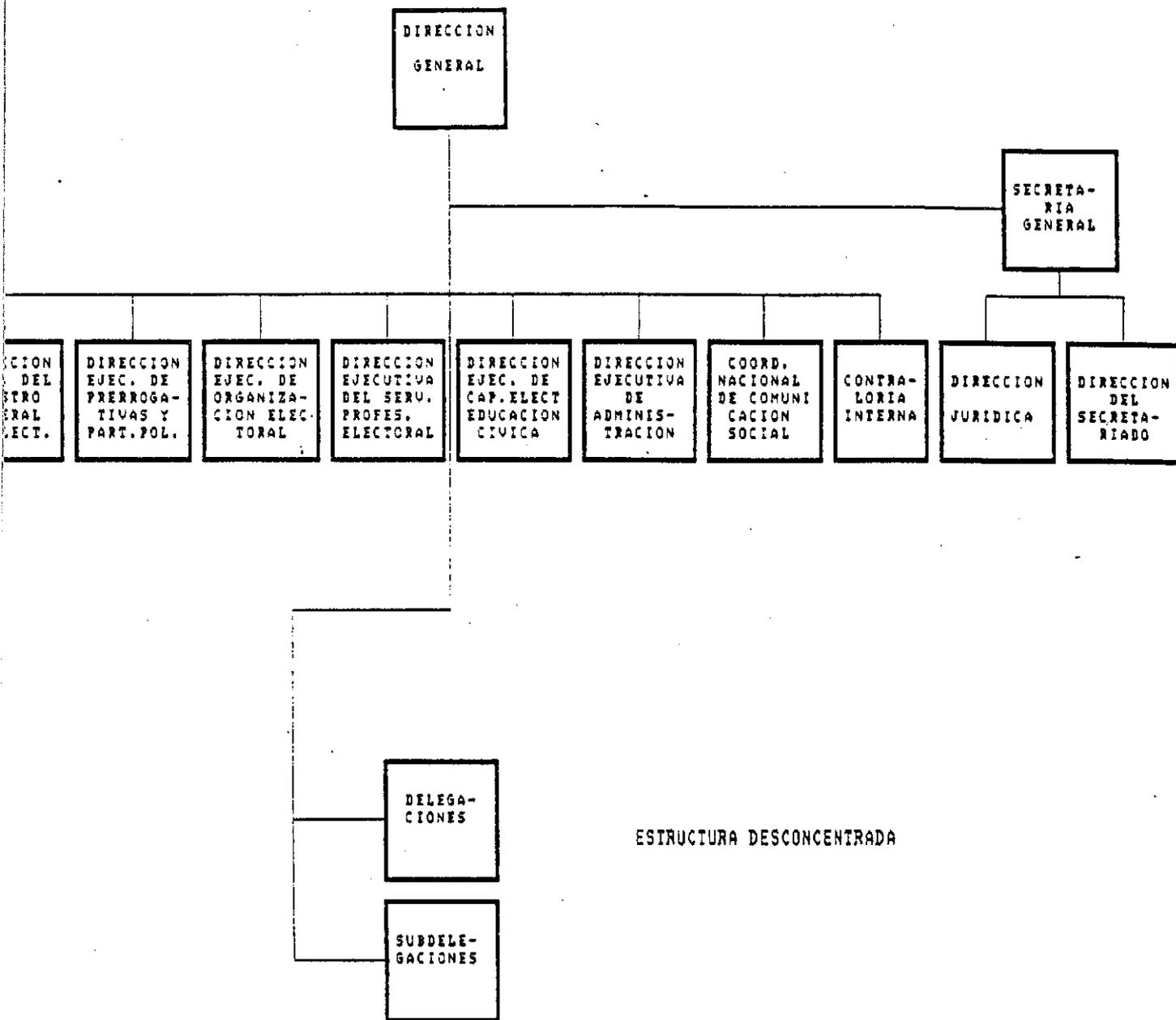
BIBLIOGRAFIA

- Dahalt Krauss, Miguel. La Administración del Personal en el Sector Público. INAP. México 1986
- Diccionario de Política y Administración Pública. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública. México 1995
- Guzmán Valdivia, Isaac. Problemas de la Administración. Limusa Wiley, México 1966
- Glosario de Términos Administrativos. Presidencia de la República, Coordinación de Estudios Administrativos, Serie Organización y Métodos
- Instituto Federal Electoral. Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales México 1994, 327 p.
- Instituto Federal Electoral. Estatuto del Servicio Profesional Electoral. 1ª edición, México 1992, 107 p.
- Jiménez Castro, Wilburg. Administración Pública para el Desarrollo Integral. F.C.E. México, 1985
- Kidd, J.R. Como aprenden los adultos. Biblioteca Nuevas Orientaciones de la Educación "El Ateneo". B.A. 252 p.
- Kotasek, Jiri. La escuela y la Educación Permanente II SEP. Setentas. México 1976. 77p.
- Ladojovski L. Roque. Andragogía, Educación del Adulto. Ed. Guadalupe. Col. Nombre. Buenas Guías. 1981. 181 p.

- Legrand Paul. Introducción a la Educación Permanente. De Teine, Barcelona 1973.
- Ley Federal del Trabajo. Leyes, Reglamentos e Instructivos Complementarios 28^a. edición, México 1994, 509 p.
- Orozco Gutiérrez, Emiliano. Diplomado en Administración y Desarrollo de Personal. Material Didáctico INAP. México, 1995
- Poder Ejecutivo Federal. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 SEP. México, 1996
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, México, 1990
- Siliceo Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, Ed. Limusa, 3^a. edición, México 1995, 210p.
- Trueba Urbina, Alberto (comp.). La Legislación Federal del Trabajo Burócrata. Porrúa, México, 1992

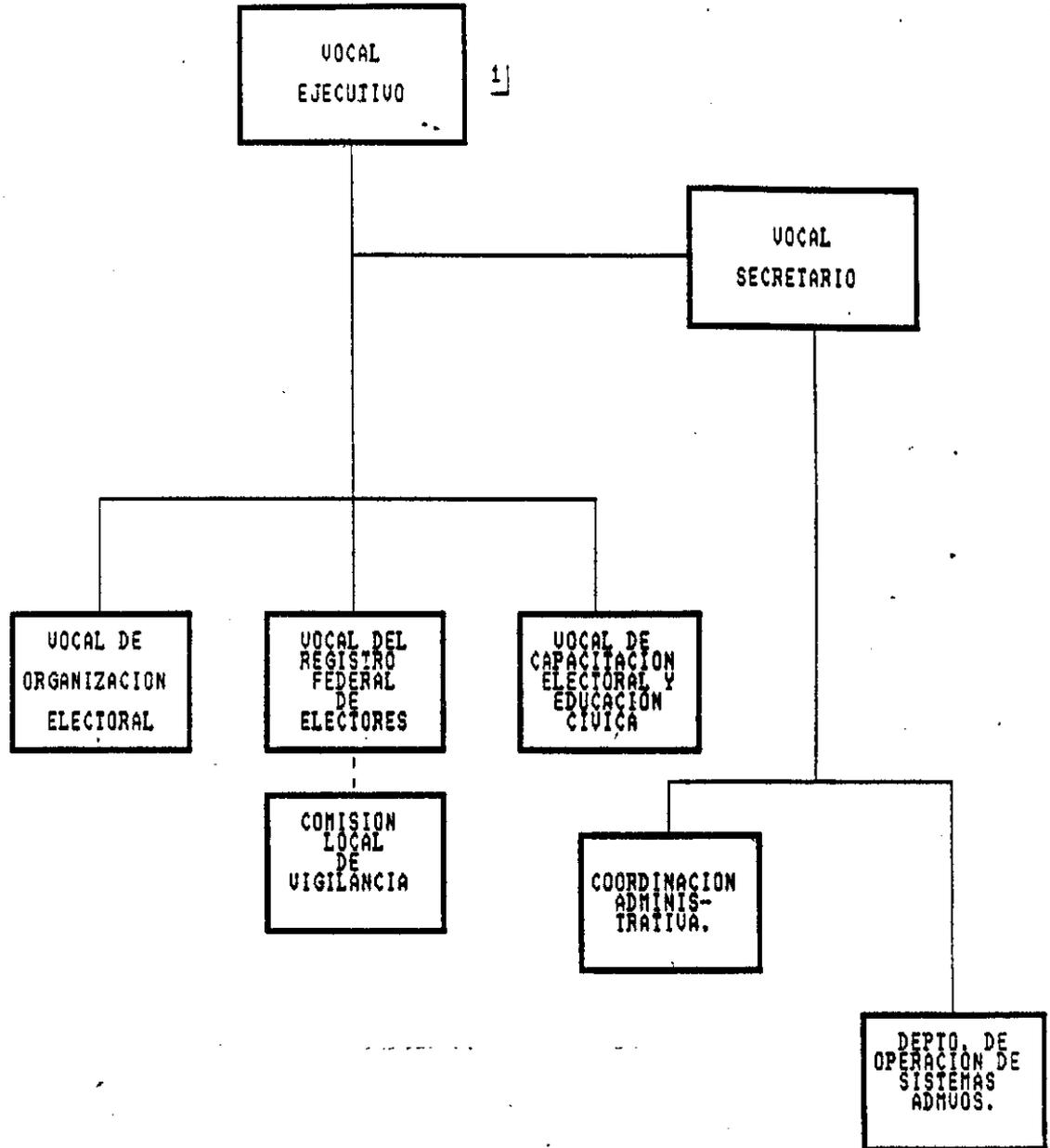
A N E X O S

" ORGANIGRAMA EN OFICINAS CENTRALES "



" ORGANIGRAMA EN ORGANOS DESCONCENTRADOS "

JUNTA LOCAL EJECUTIVA



CATALOGO DE CURSOS IMPARTIDOS POR EL I.S.S.S.T.E.

DESCRIPCION	HORAS	AREA O ESPECIALIDAD
FORMACION DE INSTRUCTORES	20	PSICOPEDAGOGICO-INSTRUCCIONAL
MICROENSEÑANZA	20	PSICOPEDAGOGICO-INSTRUCCIONAL
DINAMICA DE GRUPOS	20	PSICOPEDAGOGICO-INSTRUCCIONAL
ACTUALIZACION PEDAGOGICA	20	PSICOPEDAGOGICO-INSTRUCCIONAL
ADMINISTRACION BASICA	20	ADMINISTRATIVA
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	20	ADMINISTRATIVA
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	20	ADMINISTRATIVA
ADMINISTRACION PUBLICA	20	ADMINISTRATIVA
COMUNICACION ADMINISTRATIVA	20	ADMINISTRATIVA
CONTABILIDAD	20	ADMINISTRATIVA
COMUNICACION ASERTIVA	20	ADMINISTRATIVA
EL SERVIDOR PUBLICO EN LA ADMON.	20	ADMINISTRATIVA
MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS	20	ADMINISTRATIVA
ORGANIZACION ADMINISTRATIVA	20	ADMINISTRATIVA
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	20	ADMINISTRATIVA
DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL SERVIDOR PUBLICO	20	ADMINISTRATIVA
TECNICAS E INSTRUMENTOS DE PLANEACION	20	ADMINISTRATIVA
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	20	ADMINISTRATIVA
TECNICAS DE DIRECCION	20	ADMINISTRATIVA
TOMA DE DECISIONES	20	ADMINISTRATIVA
MOTIVACION LABORAL	20	ADMINISTRATIVA
ACTUALIZACION DE AGENTES DE ORIENTACION E INFORMACION	20	DESARROLLO HUMANO
ATENCION AL PUBLICO	20	DESARROLLO HUMANO
CONDUCCION DE JUNTAS	20	DESARROLLO HUMANO
LIDERAZGO	20	DESARROLLO HUMANO
DESARROLLO HUMANO	20	DESARROLLO HUMANO
SUPERVISION DE PERSONAL	20	DESARROLLO HUMANO
MANEJO DE CONFLICTOS	20	DESARROLLO HUMANO
ANALISIS TRANSACCIONAL	20	DESARROLLO HUMANO
DESARROLLO INTEGRAL DE EQUIPOS LABORALES	20	DESARROLLO HUMANO
EXPRESION ORAL	20	DEASRROLLO HUMANO
	20	DESARROLLO HUMANO

A N E X O ' 3 .

140227

CATALOGO DE CURSOS IMPARTIDOS POR EL I.S.S.S.T.E.

DESCRIPCION	HORAS	AREA O ESPECIALIDAD
REDACCION	20	SECRETARIAL
ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA	20	SECRETARIAL
TAQUIGRAFIA	20	SECRETARIAL
ACTUALIZACION SECRETARIAL	20	SECRETARIAL
LOTUS 1-2-3 INTRODUCTORIO	20	INFORMATICA
MS-DOS	20	INFORMATICA
LOTUS MANUSCRIPT	20	INFORMATICA
FREELANCE PLUS	20	INFORMATICA
LOTUS 1-2-3 AVANZADO	20	INFORMATICA
PROCESADOR DE PALABRAS	20	INFORMATICA

**CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA APLICACION DEL
CUESTIONARIO DE LA DETECCION DE NECESIDADES
DE CAPACITACION**

- 1.- El cuestionario para la detección de necesidades de capacitación se aplicará a los funcionarios públicos (función secretarial en todos sus niveles, operación de vehículos (choferes), asistente administrativo, auxiliar de servicios) de oficinas centrales a través de los Coordinadores Administrativos.
- 2.- La fecha de inicio para la aplicación de la detección de necesidades de capacitación es la
1a. quincena del mes de julio del presente.
- 3.- La fecha de entrega de cuestionarios debidamente requisitados es el
26 de julio del presente.
- 4.- El Coordinador Administrativo reproducirá los cuestionarios necesarios, según el personal correspondiente a cada Unidad Administrativa.
- 5.- Para cualquier observación o aclaración, comunicarse al Departamento de Capacitación Administrativa, de la Subdirección de Planeación de Personal al teléfono 6-52-30-60.
- 6.- Con la finalidad de cumplir con el objetivo de dicha detección, se requiere que el cuestionario sea llenado en forma individual.

DIRECCION DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
SUBDIRECCION DE PLANEACION DE PERSONAL

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA
CUESTIONARIO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

DNC-001

1 9 9 4

F E C H A : _____

Los conocimientos y habilidades son la base para aspirar a mejores puestos, lo cual se traduce en mayores beneficios económicos para tí.

En el Instituto Federal Electoral, ponemos a tu alcance para el próximo año, la capacitación a través de cursos, que permitan tu superación, por ello, ayúdanos a conocer tus necesidades.

INSTRUCCIONES:

Responde breve y claramente a las siguientes preguntas, en su caso, marca con una (x) tu respuesta.

DATOS GENERALES

UNIDAD RESPONSABLE: _____

NOMBRE: _____ R.F.C. _____

EDAD: _____ SEXO: _____

ADSCRIPCION: DIRECCION DE AREA: _____

SUBDIREC. _____ DEPTO. _____

O T R O S: _____

PUESTO: _____

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: EN EL IFE: _____ EN EL GOB. FED. _____

GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS (COMPROBABLE): _____

- ¿Cuándo y con qué finalidad se crea el Instituto Federal Electoral?
- ¿Qué ordenamiento legal rige las actividades del IFE?
- ¿Cuáles son los valores o principios rectores de las funciones del IFE?
- ¿Cuál es la función principal de la Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica?
- ¿Qué es un Partido Político?
- ¿Cuántos y cuáles son los Partidos Políticos Nacionales que existen en México?
- ¿Qué es una prerrogativa?
- Para cuestiones electorales, ¿cómo se organiza y se divide el país?
- Qué entiende por:
 - a) Catálogo General de Electores
 - c) Padrón Electoral
 - d) Listas Nominales de Electores
- ¿Qué entiendes por Servicio Profesional Electoral?

a: Este cuestionario permitirá medir (cuantificar) el grado de conocimiento de los empleados acerca del Instituto Federal Electoral.

1.- ¿Has asistido a algún curso de capacitación?
SI () ¿Cuáles?

2.- ¿Cuál es tu opinión a la problemática que enfrenta el servidor público para asistir a los cursos de capacitación?

3.- Has participado como instructor de capacitación?
SI () ¿En qué cursos?
NO () ¿Porqué?

4.- ¿Te gustaría tomar el curso de Formación de Instructores?
SI () NO ()
¿Porqué?

5.- ¿Necesitas actualizarte para el manejo o utilización del equipo de trabajo? (máquinas de escribir, computadoras, etc.)
SI () NO ()

¿Qué curso requieres para actualizarte?

6.- ¿Qué cursos te gustaría tomar para el mejor desarrollo de tus funciones en el puesto? De los siguientes curso elige los que consideras necesarios.

PSICOPEDAGOGICO-INSTRUCCIONAL

FORMACION DE INSTRUCTORES

MICROENSEÑANZA

DINAMICA DE GRUPO

ACTUALIZACION SECRETARIAL

DESARROLLO HUMANO

ACTUALIZACION DE AGENTES DE

ORIENTACION E INFORMACION

ATENCION AL PUBLICO

CONDUCCION DE JUNTAS

LIDERAZGO

DESARROLLO HUMANO

SUPERVISION DE PERSONAL

MANEJO DE CONFLICTOS

ANALISIS TRANSACCIONAL

DESARROLLO INTEGRAL DE

EQUIPOS LABORALES

EXPRESION ORAL

RELACIONES HUMANAS

()

()

()

()

()

()

()

()

()

()

()

()

()

()

()

()

()

()

INFORMATICA

INTRODUCCION A LA INFORMATICA	()
SISTEMA OPERATIVO MS-DOS	()
PROCESADOR DE PALABRAS WORD 5.0	()
LOTUS 1-2-3 BASICO	()
DBASE III PLUS BASICO	()
ALLWAYS PARA LOTUS	()
LOTUS 1-2-3 AVANZADO	()
DBASE III PLUS AVANZADO	()
CLIPPER	()
MICROSOFT WINDOWS	()
HARVARD GRAPHICS	()

ADMINISTRATIVO

ADMINISTRACION BASICA	()
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	()
ADMINISTRACION PUBLICA	()
COMUNICACION ADMINISTRATIVA	()
CONTABILIDAD	()
COMUNICACION ASERTIVA	()
EL SERVIDOR PUBLICO EN LA ADMINSTRACION	()
ORGANIZACION ADMINISTRATIVA	()
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	()
DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL SERVIDOR PUBLICO	()
TECNICAS E INSTRUMENTOS DE PLANEACION	()
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	()
TECNICA DE DIRECCION	()
TOMA DE DECISIONES	()
MOTIVACION LABORAL	()
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	()
MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS	()

SECRETARIAL

ORTOGRAFIA ()
REDACCION ()
ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA ()
TAQUIGRAFIA ()

MODULO DE CHOFERES

SEGURIDAD EN EL TRABAJO ()
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS AUTOMOTRICES ()
SEGURIDAD Y RESPONSABILIDAD LEGAL EN
LA CONDUCCION DE VEHICULOS ()
MANEJO DEFENSIVO ()

OTROS: Describe brevemente.

.- ¿Estás interesado en cambiar de actividad?

SI () NO ()

¿Porqué?

¿A qué actividad o puesto?

¿Qué cursos te ayudarían?

.- ¿Estás preparado para ocupar un puesto con mayores responsabilidades?

SI () ¿Cuál?

NO ()

¿Qué cursos te ayudarían a ocupar el puesto de mayor nivel?

Observaciones y Sugerencias

Vo.Bo. COORDINADOR ADMINISTRATIVO

FIRMA

Objetivo: Este cuestionario nos permitirá detectar las necesidades del personal para capacitarse administrativamente.