



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO**

Licenciatura en Administración Educativa

Tesina

Recuperación de experiencia profesional

**Propuesta de un Modelo de Capacitación-Selección de los
instructores externos para la capacitación al personal de la Dirección
de Finanzas del ISSSTE.**

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración Educativa

P R E S E N T A

JHOANA PAOLA TREJO GONZÁLEZ

Asesora: Mtra. María Del Carmen Esperanza Treviño Carrillo

Ciudad de México, mayo 2022.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme una familia maravillosa y permitirme conocer más de ti, cada paso, cada decisión, cada plan para mí, está en tus manos mi señor, y sé que en cada etapa has ido de mi mano, gracias por darme la dicha de concluir una etapa más en mi vida.

A mi madre, Quien ha sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, mi mejor ejemplo de vida, por ser padre y madre a la vez y tener siempre la fortaleza de salir adelante sin importar los obstáculos, gracias mamá por haberme formado como una mujer de bien. No hay palabras para agradecerte todo lo que eres y has aportado a mi vida mami. Eres mi mayor bendición.

A Martín Olascoaga, ¡mi papá! quien, a falta de mi padre, me tomo de la mano y me dirigió por un camino lleno de enseñanzas, de amor y valentía, gracias por ayudarme a crecer y brindarme el calor de un hogar.

A mi hermano David, por ser quien hizo de mi niñez algo único, especial e inolvidable, eres y siempre serás mi persona favorita. Gracias por tu maravilloso ejemplo de empeño, constancia y entusiasmo, estoy muy orgullosa de ti y soy tan afortunada de tenerte como hermano.

A toda mi familia, por sus palabras de aliento y sus buenos deseos, especialmente a mi tío Ricardo, quien funge de diferentes maneras en mi vida, como papá, tío, maestro y amigo, Gracias a cada uno de ustedes por tanto cariño, soy tan bendecida de tenerlos en mi vida.

A mi asesora, María del Carmen Esperanza Treviño, por formar parte importante en éste proceso con sus aportes profesionales que la caracterizan. Gracias por sus orientaciones y su enorme apoyo para el logro de éste trabajo.

Por último, quiero dedicar mi examen profesional con todo mi corazón a dos personas que ahora son mis ángeles guardianes, a mi abuelita Yolanda Garrido (Q.E.P.D), quien toda la vida me dio su amor, cariño y protección, a quien admiro por su valentía y fuerza por sacar a delante a una maravillosa familia. Mi total admiración para ti abue, siempre serás el pilar de todos nosotros; Y a mi Padre Martín Trejo (Q.E.P.D), a quien extraño todos los días, gracias osito por cada abrazo, cada consejo, cada risa y cada momento que me hiciste feliz. Agradezco a Dios por ser tu hija y enseñarme que cada paso que dé, lo haga firme y sin dudar. Te amo pa'.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
1. CAPÍTULO I. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.....	7
1.1. La capacitación y su conceptualización	7
1.1.1. El proceso administrativo de la capacitación.....	9
1.2. La Capacitación en el Sector Público. Antecedentes en México.	13
1.2.1. El marco jurídico de la capacitación.....	19
1.3. Selección de Capacitadores	22
1.4. Propuestas Tradicionales de Capacitación en México.....	24
1.5. Nuevas Propuestas Teórico- Metodológicas para la Capacitación en México.....	27
1.5.1. Las nuevas temáticas	27
1.5.2. Las Nuevas Metodologías	28
1.5.3. Las nuevas Tecnologías	31
1.6. La capacitación-Selección	33
2. CAPITULO II. LA CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL EN EL ISSSTE	34
2.1. Antecedentes del ISSSTE	34
2.2. La Capacitación en el ISSSTE	38
2.2.1. La Dirección de Finanzas y sus necesidades de capacitación	39
2.2.2. El proceso de la capacitación en la Dirección de Finanzas del ISSSTE	44
2.3. El modelo actual de selección de capacitadores en la DF-ISSSTE.....	48
2.3.1. Diagnóstico. Aplicación de Cuestionarios	53
3. CAPÍTULO III. EL MODELO DE CAPACITACIÓN-SELECCIÓN: UNA PROPUESTA.....	73
3.1. Contexto y Trayectoria	73
3.2. Estrategias de la Propuesta	80
3.3. Propuesta de Mejora.....	81
3.3.1. Importancia de la Propuesta.....	81
3.3.2. Objetivo de la Propuesta	82
3.4. Propósito del Diagnóstico.....	82
4. CAPITULO IV. PROPUESTA	83
CONCLUSIONES.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
ANEXOS.....	89

ANEXO 1 Beneficios de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal	90
ANEXO 2 Cuestionario Diagnóstico de Capacitación	91
ANEXO 3 Encuesta aplicada a los Instructores de Capacitación	93
ANEXO 4 Evaluación de la Entrevista	94
ANEXO 5 Evaluación del Instructor	95

INTRODUCCIÓN

La Dirección de Finanzas del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, como parte fundamental de la Institución, tiene como objetivo principal organizar, coordinar, consolidar y controlar los procesos de planeación financiera, contabilidad, tesorería, inversiones, estadística y estudios actuariales, es por ello, que con base al objetivo de capacitación que es Contribuir al desarrollo y actualización laboral de los trabajadores de la Dirección de Finanzas, deben implementarse programas de capacitación y adiestramiento orientados a mejorar el desempeño de las funciones que tienen bajo su responsabilidad.

Considerando los objetivos anteriores, es necesario planear cursos y diplomados acordes al perfil laboral, ya que la capacitación que se desarrolla en esa Unidad Administrativa es en el trabajo y para el trabajo, lo que se espera, es que sus trabajadores desempeñen sus actividades laborales con un alto grado de profesionalización capacitándolos en sus actividades laborales específicas.

Para llevar a cabo el Programa de Capacitación del área, es necesario contar con instructores expertos en las materias sustantivas como administrativas de la gestión financiera del instituto, según sea el caso, de tal manera que se asegure y garantice una capacitación certera y adecuada para el perfil, tanto de los trabajadores, así como para el área específica que solicita los cursos.

Esta tesina se elaboró con base en la problemática que existe en la Dirección de Finanzas, respecto al proceso de asignación de los instructores de capacitación por parte de las Instituciones Educativas contratadas, ya que en diversas ocasiones el instructor no es experto en la materia a impartir. Con base en un diagnóstico realizado, este documento tiene como finalidad, formular una propuesta de evaluación de las capacidades de los instructores de capacitación a partir de identificar los factores de desempeño, habilidad, destreza, manejo de grupo y liderazgo que posee.

Es importante señalar que la responsabilidad de evaluación de los instructores debe ser tanto de la institución Educativa contratada como de la propia Dirección de Finanzas, específicamente del Coordinador de Capacitación de esa área, quien es el responsable de que los trabajadores se capaciten y que esa capacitación les sea útil tanto en el presente como en el futuro, para su desarrollo personal y laboral.

En ese sentido, en el capítulo I abordaré los antecedentes de la capacitación y los planteamientos de un nuevo modelo de capacitación-selección (nuevo enfoque) a partir de las diversas conceptualizaciones y propuestas metodológicas sobre la capacitación y su concepción en el sector público.

En el capítulo II abordaré la capacitación institucional en el ISSSTE, el proceso de capacitación en la Dirección de Finanzas partiendo de sus necesidades y analizando el modelo actual de selección de capacitadores en dicha Dirección.

En el capítulo 3 se hará una propuesta de un nuevo modelo de selección-capacitación enfocado a los sujetos capacitadores, mencionando sus estrategias, importancia y el objetivo que tendrá la herramienta a proponer en la Dirección de Finanzas.

Finalmente señalaré las conclusiones a las que llegó mi estudio y propuesta.

1. CAPÍTULO I. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

1.1. La capacitación y su conceptualización

Sobre el concepto de capacitación se han formulado y planteado diversos enfoques según los distintos puntos de vista de los autores:

Como señala Pilz Aguilar “Al proceso por el cual una persona es inducida, preparada y actualizada para el eficiente desempeño de su puesto y/o para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa, así como para facilitar la certificación de las capacidades requeridas para el puesto que ocupe”. (Aguilar, 2010, pág. 12)

Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (Siliceo, 2006)

”Un conjunto de funciones didácticas a suplir las necesidades de la institución que orientan a una ampliación de conocimientos, habilidades y aptitudes para desarrollar eficientemente las actividades [] En ese sentido la capacitación debe considerarse como una modalidad educativa con exposición de temas específicos, en/o para el trabajo. El método y procedimientos en que se imparten dichos temas han evolucionado, pero su objetivo sigue siendo el mismo, transmitir las destrezas y conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo”. (Chiavenato, 2002, pág. 112)

Para que la capacitación no sea considerada un gasto, debe tener un adecuado control y evaluación, si no es así, no tendría forma de demostrar el impacto que se ejerce en el logro de los objetivos de la organización.

En cuanto a sus objetivos se encuentran aquellos destinados a desarrollar conocimientos y habilidades, así como a complementarlos, perfeccionarlos, actualizarlos y preparar a los trabajadores para funciones de mayor responsabilidad en el servicio público y en su caso obtener una certificación en las capacidades técnicas adquiridas.

La capacitación efectiva es aquella que se diseña para una necesidad específica, se logra elaborando programas efectivos de capacitación que conduzcan a resultados de éxito organizacional, desarrollando habilidades, incrementando conocimientos y modificando actitudes, según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso en particular.

Si bien la capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta, por lo tanto, los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo.

Los cursos de capacitación deben probar la calidad del cambio, de modificación o de transformación que el conocimiento provoca en las personas que reciben este estímulo, no por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, o si estos solamente se orientan a reducir el problema o a satisfacer una necesidad específica, la capacitación debe hacer trascender a las personas.

“La capacitación, sólo constituye un insumo de la productividad, por lo tanto, los programas de entrenamiento que se dirijan a ser incrementada, deben formar parte de programas más amplios, de mejoramiento organizacional, que enlacen o conecten los cambios de conducta con los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnologías”. (Chiavenato, 2002, pág. 386)

La capacitación es entonces un ejercicio dinámico que forma parte del proceso (dinámico también) de las tareas que emprende una organización. La capacitación no puede ser vista solo como un fin sino como un medio, un instrumento.

Es importante señalar que el desarrollo de las organizaciones, el cual se dinamiza por la capacitación, implica no solo el desarrollo de la organización sino también de los individuos que la componen, ya que uno de los aspectos importantes por el cual se

efectúa la capacitación, es con la finalidad de hallar un equilibrio entre las exigencias de rendimiento de la organización y el cumplimiento de los deseos del individuo.

Hacer un plan de desarrollo de una organización pública o privada, sin tomar en cuenta las expectativas individuales de desarrollo de cada uno de sus miembros, implica caminar hacia el fracaso.

1.1.1. El proceso administrativo de la capacitación

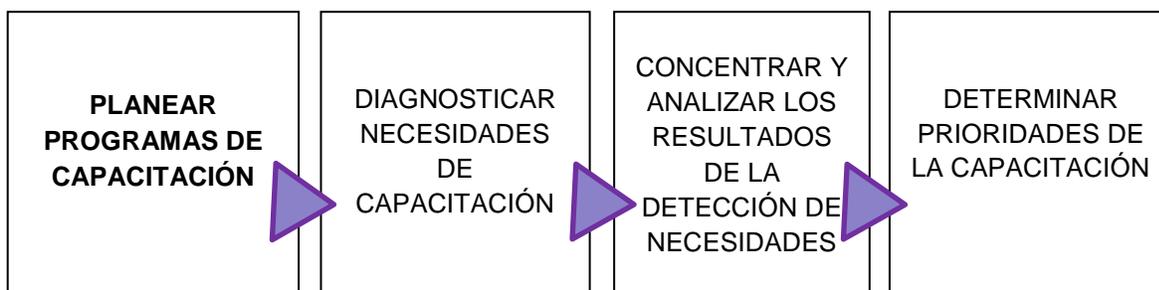
Cada Organización tiene sus prioridades en términos de entrenamiento, formación y desarrollo, por tanto, la capacitación debe ser diseñada de tal manera que se convierta en un factor que contribuya positivamente a reconocer las áreas en las cuales deben hacerse los mayores esfuerzos y hacer llegar los aprendizajes a quienes participarán en cada uno de los programas, así mismo, las organizaciones tienen diferentes metodologías para llevar a cabo el proceso administrativo de la capacitación, como pueden ser las que presentan los siguientes autores que definen el proceso de capacitación

Jesús Carlos Reza Trosino (2001)	Roberto Pinto Villatoro (1997)	Mauro Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez Buendía (1991)
<p>PLANEACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar necesidades de Capacitación <p>DISEÑO Y PRODUCCIÓN DE PROGRAMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del Plan General de Capacitación • Programa de Capacitación Anual (Calendarización de Eventos, Participantes, 	<p>PLANEACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de necesidades de capacitación • Objetivos • Planes y Programas • Presupuestos <p>ORGANIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructuras • Procedimientos • Integración de Personas 	<p>PLANEACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y Definición de necesidades manifiestas • Detección de necesidades encubiertas <p>ORIENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fijación de Objetivos Generales • Planeación General de Capacitación • Objetivos de los Cursos • Contenidos

<p>instructores, responsable operativo, costos, presupuestos).</p> <p>OPERACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción, negociación y asistencia técnica • Llevar a cabo el curso <p>EVALUACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reacción • Aprendizaje • Seguimiento <p>ADMINISTRACIÓN Y CONTROL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo Logístico • Administrar presupuestos • Control de bienes materiales y equipos • Control de Información 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de Recursos Materiales <p>EJECUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control Administrativo y Presupuestal • Coordinación de Eventos • Desarrollo de programas • Contratación de Servicios <p>EVALUACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Macro Evaluación • Micro Evaluación • Seguimiento • Ajuste al sistema 	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de enseñanza aprendizaje • Material • Modo de Evaluación <p>ORGANIZACIÓN DE LOS EVENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Local • Participantes • Duración y horarios • Instructores • Costos <p>EVALUACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizaje ▪ Reacción <p>SEGUIMIENTO</p>
--	---	---

(Villatoro, 1997)

Por lo tanto se debe considerar establecer un proceso administrativo para la capacitación acorde y a beneficio de cada organización, como son:



Planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se desea realizar en el futuro. Esto minimiza los riesgos y determina el éxito de los resultados.

Organizar Implica gestionar los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros, etc.; asignar objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planificar su seguimiento, a diferencia, Pinto se refiere a la Organización donde “se establece la estructura formal, las responsabilidades y las funciones que deben desempeñar los trabajadores del área de capacitación o unidad de capacitación y responde a las siguientes preguntas, ¿Cómo se van a hacer las cosas y con qué medios?” (Pinto Villatoro, 2000, pág. 206)

Ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación, lo que implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos de capacitación. También se requiere el diseño de instrumentos y las formas de comunicación para supervisar que se esté haciendo lo que corresponda. (Pinto Villatoro, 2000, pág. 206)

Evaluación permite conocer de qué manera las competencias requeridas por la organización comienzan a hacerse evidentes en los resultados de la Empresa y de ésta manera nos permite asegurar que los esfuerzos, tiempos y recursos invertidos se manifiestan en una mayor productividad que impacta directamente en la competitividad de la compañía, de tal manera que la capacitación se convierte en un componente estratégico de la mayor importancia en la organización.

En cuanto a la etapa de Evaluación, existen diferentes modelos:

- **El enfoque de Parker:** Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.
- **El enfoque de R. Stake:** Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos

intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.

- **El enfoque de Bell System:** Utiliza los siguientes niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.
- **El enfoque de Donald Kirkpatrick:** Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción. Maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultado.

“Este último se ha convertido en el esquema preferido de los formadores:

CARACTERISTICAS DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN	
NIVEL	¿QUE SE MIDE?
1.REACCIÓN Y ACCIONES PREVISTAS	LA OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA ACCIÓN FORMATIVA Y EL ESBOZO DE PLANES CONCRETOS PARA SU IMPLANTACIÓN.
2.APRENDIZAJE	LOS CAMBIOS EN LAS HABILIDADES, LOS CONOCIMIENTOS O LAS ACTITUDES.
3.APLICACIÓN	LOS CAMBIOS DE CONDUCTA EN EL PUESTO DE TRABAJO Y LAS APLICACIONES ESPECIFICAS DEL MATERIAL FORMATIVO
4.IMPACTO EN LA EMPRESA	EL IMPACTO DE LA ACCIÓN FORMATIVA EN LA EMPRESA
5.ROI	EL VALOR MONETARIO DE LOS RESULTADOS Y LOS COSTES DE LA ACCIÓN FORMATIVA, EXPRESADOS NORMALMENTE EN FORMA DE PORCENTAJE.

Hoy en día el personal de Desarrollo de Recursos Humanos, deben realizar además de las evaluaciones establecidas, una medición adicional: el Retorno de la Inversión (ROI) como antes descrito”. (Phillips & F. Pulliam, 2000, pág. 4)

1.2. La Capacitación en el Sector Público. Antecedentes en México.

La capacitación del personal público de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en México, que junto con las políticas de selección, promoción, remuneraciones, evaluación e incentivos es una actividad decisiva para el desarrollo de dichas organizaciones y una contribución a su mejoramiento.

Como lo menciona Ricardo Raphael de la Madrid, los tres principios que otorgan basamento valórico a la Administración pública mexicana son: el respeto a los procedimientos del régimen político, la provisión de bienes públicos y el reconocimiento de que la institución beneficiaria principal de su gestión es el ciudadano.

“Toda administración, concebida como un amplio conjunto de organizaciones que tienen vida propia, posee una colección de funciones tanto homeostáticas como homeodinámicas. El primero, agrupa a todas las funciones del modelo que son similarmente estables; y el segundo, a aquellas funciones que tienen que ver con el paulatino desarrollo de las trayectorias de cambio y transformación”. (Merino, 2006, pág. 70)

Cuando los funcionarios públicos norman y regulan, cuando ejecutan o evalúan, cuando planean o deciden lo que en realidad están haciendo es otorgarle a la sociedad capacidades combinadas de estabilidad y de cambio.

En una función pública moderna se requiere de una capacitación activa y participativa, sus programas deben tener objetivos y prioridades claras, evaluados según sus resultados. En este contexto su naturaleza y sentido son muy distintos de lo que usualmente se entiende como formación profesional y laboral.

La organización debe de establecer catálogos de funciones y también de perfiles requeridos al funcionario que, a su vez, sean armónicos con los objetivos de la Administración.

La capacitación de funcionarios en servicio debe tomar en cuenta las historias laborales de todos y cada uno de los involucrados, lo que implica partir de las competencias preexistentes y de las experiencias previas de los participantes en otras iniciativas de capacitación. Del mismo modo debe considerar prioritariamente la necesidad natural del ser humano de encontrar satisfacción en el trabajo.

http://www.inh.cl/norma_iso/CALIDAD/DOCUMENTOS%20EXTERNOS/5%20SCAP/Guia%20Capacit.%20en%20Sector%20Publico.pdf (2016)

Se trata entonces de potenciar a los servidores públicos, no sólo desde una perspectiva de rendimiento, sino también desde una óptica de significación del trabajo y del desarrollo de las capacidades que cada uno posee.

La capacitación debe estar concebida para detectar los cambios, identificar las necesidades que surgen de éstos y definir una estrategia para enfrentarlos de acuerdo con los objetivos institucionales.

Es por ello, que también se requiere de una evaluación que permita hacer explícitos los temas y conflictos que la administración ha de resolver.

El objetivo de la Evaluación en la Administración Pública, es garantizar que el servidor se adecue a las exigencias de calidad que reclaman tanto las responsabilidades como el puesto que ostenta. (Merino, 2006, pág. 94)

Por lo anterior, **la Capacitación en el Sector Público debe ser entendida como un proceso continuo, dirigido a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo, factores claves que permiten a una institución lograr sus objetivos.**

Por tanto, el resultado que busca la capacitación es el desarrollo, realización personal y profesional del funcionario, como el fortalecimiento de la organización para el logro de sus objetivos.

Si bien no vamos a remitirnos a los antecedentes más remotos, podemos señalar diversos elementos entre ellos que desde junio de 1995 se materializó un acuerdo entre el Gobierno y la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) para modernizar los sistemas de capacitación en el Sector Público, la que se manifiesta en cinco importantes principios:

- Generar mayores oportunidades de acceso al perfeccionamiento laboral.
- Lograr mayor eficacia y pertinencia de las actividades de capacitación.
- Flexibilizar y descentralizar las decisiones de capacitación.
- Ampliar las oportunidades de participación.
- Generar las competencias y habilidades que abran para todos, las más amplias Oportunidades de progreso y realización personal.

Así mismo, dentro del marco del Servicio Profesional de Carrera, se busca garantizar que el ingreso, desarrollo y permanencia de los servidores públicos de confianza en la Administración Pública, sea a través de principios como:

- El mérito
- Igualdad de Oportunidad
- Legalidad
- Imparcialidad
- Vocación de Servicio
- Objetividad
- Eficiencia
- Lealtad Institucional

Con el propósito de su profesionalización, el SPC se basa en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la APF, que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003; entró en vigor el 7 de octubre del mismo año.

Dentro del marco del Servicio Profesional de Carrera, en el objetivo de la NORMA para la capacitación de los servidores públicos se establecen:

“Las disposiciones que permitan a las dependencias, órganos administrativos desconcentrados y entidades de la Administración Pública Federal diagnosticar, planear,

operar, evaluar y dar seguimiento al proceso de capacitación de los servidores públicos y de los servidores públicos de carrera sujetos a la aplicación de la presente Norma que contribuya a su desarrollo y profesionalización”.

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5502100&fecha=23/10/2017

El objetivo de la misma, es establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema del SPC en las dependencias de la Administración Pública Federal, para atraer, mantener, motivar y formar mejores servidores públicos, garantizando que la Administración Pública opere con continuidad, sin importar los cambios políticos.

Su misión es que debe generarse la voluntad política para construir y operar un sistema en el que los actores políticos y sociales, tales como: legisladores, servidores públicos, sindicatos, académicos y grupos organizados de la sociedad civil converjan en un fin; responder mejor a los retos sociales.

El México de hoy reclama un consenso de las fuerzas políticas y sociales para que se establezcan estos sistemas profesionales de carrera en nuestras administraciones públicas, como elemento constitutivo fundamental de un buen gobierno.

“El Sistema del SPC está integrado por siete subsistemas para su funcionamiento:

- **Planeación de Recursos Humanos.** Determinará en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones.
- **Ingreso.** Regulará los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al sistema.
- **Desarrollo Profesional.** Contendrá los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de

los requisitos establecidos; así como, los requisitos y las reglas a cubrir por parte de los servidores públicos pertenecientes al sistema.

- **Capacitación y Certificación de Capacidades**. Establecerá 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.

Como parte esencial de la investigación, solo abordaremos los subsistemas de Ingreso, Desarrollo Profesional y Capacitación y Certificación de Capacidades dentro del marco del Servicio Profesional de Carrera en el ISSSTE.

La importancia de estos tres rubros, estriba en que es necesario para el Instituto contratar personal con previa selección basada en la aplicación de diversas baterías de exámenes de acuerdo a su perfil académico; esto ayudará a identificar las cualidades y aptitudes con lo que se logrará colocarlo en el lugar adecuado de trabajo, así mismo el desarrollo profesional de cada trabajador juega un papel importante en el instituto, pues una vez seleccionado se analizará su trayectoria laboral y profesional, lo que dará un indicativo para estar en posibilidad de colocarlo en un nivel jerárquico acorde a dicho perfil.

Es de gran relevancia considerar la capacitación y certificación de capacidades de los trabajadores, ya que contando con servidores públicos bien capacitados para el desarrollo de sus funciones laborales, se logra cumplir tanto con los objetivos del instituto, como para la superación personal del trabajador.

- **Evaluación del Desempeño**. Su propósito es establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral.
- **Separación**. Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del sistema o se suspenden temporalmente sus derechos.
- **Control y Evaluación**. Su objetivo es diseñar y operar los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del sistema.” http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LSPCAPF.pdf (2016)

Esta ley aplica a los servidores públicos de confianza de la Administración Pública Federal, que se encuentran en los siguientes puestos:

- Director General
- Director General Adjunto
- Director de Área
- Subdirector de Área
- Jefe de Departamento
- Enlace

Los rangos anteriores comprenden los niveles de adjunto, homólogo o cualquier otro equivalente, cualquiera que sea la denominación que se le dé. La creación de nuevos cargos en las estructuras orgánicas en funciones equivalentes a las anteriores, sin importar su denominación, deberán estar homologados a los rangos que la ley prevé. (Anexo 1)

El Sistema del SPC contempla entre sus medidas más sobresalientes, la creación del Registro Único del Servicio Público Profesional (**RUSP**) que, es un padrón que contiene información básica y técnica en materia de recursos humanos de la Administración Pública y se establece con fines de apoyar el desarrollo del servidor público de carrera dentro de las dependencias. Los datos personales que en él se contengan serán

considerados confidenciales.” <http://www.snit.mx/capacitacion-y-desarrollo/que-es-el-servicio-profesional-de-carrera-dp1> (2016)

Entre sus funciones más importantes, el registro sistematizará la información relativa a la planeación de recursos humanos, ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño y separación de los miembros del sistema. El registro deberá incluir a cada servidor público que ingrese al sistema.

1.2.1. El marco jurídico de la capacitación

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional

Capítulo V, Artículo 44, Fracción VIII.

Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia

Plan Nacional de Desarrollo 2008 – 2013

Establece una estrategia clara y viable para avanzar en la transformación de México sobre bases sólidas, realistas y sobre todo responsables.

Está estructurado en cinco ejes rectores, el tercer eje, está relacionado con la igualdad de oportunidades. Poniéndose en marcha programas y acciones que permitan que cada mexicano amplíe sus capacidades para alcanzar un desarrollo más pleno e integral.

Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018

El Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018, es un documento que traza los grandes objetivos de las políticas públicas, establece las acciones específicas para alcanzarlos y precisa indicadores que permitirán medir los avances obtenidos, mediante un plan realista, viable y claro para alcanzar un **México en Paz**, un plan que explique las estrategias para lograr un **México Incluyente**, impulsar un **México con Educación de Calidad**, que abra las puertas de la superación y el éxito a los jóvenes, fomentando los

valores cívicos, elevar la calidad de la enseñanza y promover la ciencia, la tecnología y la innovación.

También destaca la importancia de acelerar el crecimiento económico para construir un **México Próspero**, democratizar la productividad y alcanzar un **Gobierno Cercano y Moderno** para tener una **Perspectiva de Género** en todos los programas de la Administración Pública Federal.

Programa Institucional 2014 – 2018 (Abril 29, 2014)

Conforme a lo establecido por el marco jurídico que rige el Sistema Nacional de Planeación Democrática, la Ley Federal de Entidades Paraestatales y su reglamento, así como el que sustenta su existencia y atribuciones, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), se presenta el Programa Institucional para el periodo 2014 – 2018, que busca instrumentar las políticas públicas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2008 – 2013 considerando las demandas y expectativas de sus derechohabientes y de otros sectores sociales que directa o indirectamente se vinculan con su quehacer.

Alineación de Estrategias para lograr los objetivos institucionales

Objetivo 9., O09.EI03.

Promover acciones de capacitación en las dependencias y entidades que impulsen un entorno laboral seguro, preserven la integridad física, la salud y faciliten el desarrollo de las actividades de los servidores públicos.

Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado

Es el documento normativo que regula a los trabajadores al servicio civil de las dependencias y de las entidades de la Administración Pública Federal, que por Ley o por acuerdo del Ejecutivo Federal se incorporen a su régimen.

Dentro de dicho documento, se encuentran estipulados los derechos y obligaciones del trabajador con respecto a su capacitación laboral.

Sección II, Servicios Culturales, Artículo 198.

El Instituto de acuerdo con las posibilidades financieras del Fondo de servicios sociales y culturales, ofrecerá programas educativos y de capacitación.

Condiciones Generales de Trabajo (Agosto 2010)

Las Condiciones Generales de Trabajo son de observancia obligatoria para los trabajadores de base y sus titulares, con la finalidad de preservar y garantizar de manera oportuna los derechos de los trabajadores previstos en la legislación laboral, con objeto de promover el mejoramiento de los seguros, prestaciones y servicios a la población derechohabiente.

En este documento se estipulan obligaciones y derecho del trabajador a recibir capacitación.

Capítulo III

Artículos 28 Fracción XV,

Artículo 29 Fracciones VIII y XVI

Norma para la Capacitación de los Servidores Públicos (Mayo 2005)

Establece las disposiciones que permitan a las dependencias, órganos administrativos desconcentrados y entidades de la Administración Pública Federal diagnosticar, planear, operar, evaluar y dar seguimiento al proceso de capacitación de los servidores públicos, así como de los servidores públicos de carrera sujetos a la aplicación de la presente Norma que contribuya a su desarrollo y profesionalización.

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5491652&fecha=24/07/2017

Reglamento de Capacitación y Desarrollo Laboral (Noviembre 2006)

Tiene como objetivo ofrecer al personal opciones de capacitación que respondan a las necesidades institucionales y cuenten con componentes de calidad en el servicio, desarrollo humano y ética.

Código de Conducta del ISSSTE

Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal.

XVI. Desarrollo Permanente e Integral. Compromiso.

Procurar de manera permanente la capacitación profesional para la actualización y formación de habilidades para obtener una cultura de servicio.

Guía para la Elaboración del Programa Anual de Capacitación 2015

Debido a las actuales necesidades institucionales, se ha creado este documento que integra las acciones que deberá realizar cada Subcomisión Mixta de Capacitación y Desarrollo Laboral, para la elaboración del Programa Anual de Capacitación, en el cual es importante tener en cuenta los resultados obtenidos en los procesos de diagnóstico y detección de necesidades que realizaron previamente las Unidades Administrativas. (ISSSTE D. F., 2015)

1.3. Selección de Capacitadores

La selección de capacitadores es un punto muy importante que se debe considerar en las Instituciones Educativas, que prestan servicios de impartición de cursos de capacitación; se puede definir como la elección adecuada de capacitadores, que cuenten con las características necesarias para transmitir sus conocimientos, que tenga fuertes antecedentes académicos, conocimiento del tema a impartir, disponer de las técnicas de enseñanza más apropiadas para la clase en cuestión, debe ser alguien que logre elevar el entusiasmo hacia el aprendizaje especialmente cuando los alumnos superan la edad escolar, quienes probablemente hace tiempo ya dejaron de tener un ritmo específico de estudios.

Las organizaciones reciben varias ofertas de servicios de capacitación. Algunas de ellas no se ajustan a las necesidades prioritarias de capacitación y son rápidamente desechadas por los responsables de la empresa. Sin embargo, es aconsejable constituir un portafolio de los diferentes cursos de capacitación que llegan porque pueden ser útiles

más adelante cuando un nuevo diagnóstico de necesidades y prioridades haga necesario reconsiderar esas ofertas. Por lo general, las ofertas recibidas de servicios de capacitación no abundan en datos que permitan concluir acerca de su calidad.

Esas ofertas contienen una descripción de los temas del aprendizaje, duración, precio de los cursos y currículo de los instructores. Por cierto, se trata de datos importantes pero no suficientes.

La organización debe solicitar informaciones adicionales a los oferentes de servicios de capacitación que permitan distinguir entre los elementos sustantivos de los cursos y los elementos propagandísticos porque:

A menudo, el título y la descripción de contenidos de los cursos ofrecen pocos datos sobre los resultados del aprendizaje en términos de desempeños individuales y colectivos.

Los cursos de capacitación no deben ser un recurso para mejorar el clima interno de relaciones laborales ni la imagen externa de la organización imitando “modas” prestigiosas de capacitación (en técnicas gerenciales u operativas de fama circunstancial).

Los gastos de aprendizaje se justifican en la medida que sirven para aumentar la productividad del negocio y generar satisfacción a los trabajadores dentro del trabajo.

Es siempre importante una apreciación acerca de la asociación entre calidad y precios de los cursos. El precio de los cursos, a menudo, está más asociado al currículo del instructor que a los resultados del aprendizaje. De ahí que el responsable de la contratación de cursos debe verificar: Consejo de Capacitación y formación Profesional

- Que los resultados del aprendizaje estén cuidadosamente descriptos;
- Que las actividades de aprendizaje y las herramientas de enseñanza estén

dirigidas a personas adultas;

- Que los participantes dispongan de un manual del curso;
- Que los instructores ofrezcan un cronograma de actividades adecuado y factible para cubrir los contenidos claves del aprendizaje;
- Que el proceso de aprendizaje esté continuamente evaluado por los instructores y los participantes;
- Que estén previstas actividades de evaluación de los resultados de aprendizaje, primero, y de los impactos en el desempeño de los trabajadores, después.

En síntesis, para las decisiones de contratación de los servicios de capacitación, es necesario que la descripción panorámica de cada curso contenga:

1. Los resultados de aprendizaje del curso.
2. Los contenidos clave de cada uno de los módulos.
3. Las actividades de aprendizaje.
4. Las herramientas de enseñanza.
5. Las actividades de evaluación.
6. Los tiempos previstos.
7. El manual del curso.

El objetivo es verificar que los cursos estén ajustados al perfil técnico y organizativo de la organización y que sus costos guarden correspondencia con el retorno esperado de la capacitación, y que los cursos sean impartidos por personal experto en la materia.

1.4. Propuestas Tradicionales de Capacitación en México

México ha experimentado grandes cambios en materia de la capacitación en los últimos 25 años, en los '70 con una economía cerrada y escasa competencia, las compañías mexicanas no hacían demasiado esfuerzo ni tenían interés en desarrollar a sus empleados, los ascensos eran inusuales y a menudo estaban basados en redes de contacto o en relaciones interpersonales más que en el desempeño, hasta ese momento

la forma más usual para un nuevo empleado para aprender su trabajo era mediante el "Sistema de Aprendiz", en otras palabras se le asignaba un mentor (a menudo un antiguo trabajador que no tenía idea de cómo transmitir el conocimiento) y así trataba de "agarrar lo que podía".

La situación comenzó a cambiar en 1978, cuando el Presidente José López Portillo, se dio cuenta de la necesidad de incrementar el nivel de productividad industrial del país, entonces aprobó varias leyes para la legislación laboral mexicana.

Estas nuevas leyes fueron conocidas como "Ley Entrenamiento", que establecían la obligación de cada empleador mexicano de proveer entrenamiento formal y adecuado para cada uno de sus trabajadores.

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/3723-breve-analisis-sobre-la-capacitacion-en-mexico.html> (2016)

Establecía regulaciones para las necesidades de capacitación, planes de formación anuales, certificación de instructores, etc.

Con el explosivo crecimiento industrial durante los '90, durante la implementación del NAFTA (Tratado de Libre Comercio de Norte América), la necesidad de la capacitación profesional se volvió obligatoria.

Muchas fábricas mexicanas empezaron el camino hacia la certificación ISO, buscando reconocimiento internacional.

El aumento de la inversión extranjera en México también provocó otros tipos de entrenamiento como programas transculturales y capacitación directiva.

En este punto, un problema cultural muy importante se hizo evidente: la falta de una actitud objetiva en la capacitación, que desarrolle un claro entendimiento de los objetivos, instrucciones escritas y pensamiento lógico. La razón de esto, de acuerdo con la autora

Eva S. Kras, fue la tendencia en la educación básica mexicana de tener un enfoque universal, orientado a adquirir conocimiento y conceptos de cultura general más que en desarrollar habilidades como la expresión oral, escrita, o la comprensión de lectura. (Kras, 2007)

A menudo, cualquier mexicano de 5º grado es capaz de decir la capital de cualquier país del mundo, pero le costará encontrar la idea principal en una lectura.

La solución a esta situación es reconocer otro rasgo cultural: la necesidad de estructura; por este motivo es que los cursos formales de pensamiento objetivo, técnicas para escribir reportes y procedimientos, estructura de un problema-métodos de resolución, etc. pueden ser una gran solución.

En 2000, después de un gran esfuerzo en capacitación, el cambio en el desempeño de la mayoría de los mexicanos es evidente. Muchas fábricas han empezado a ser reconocidas como líderes en calidad y productividad y han obtenido reconocimientos internacionales.

Durante el 2007, las presiones del mercado y la competencia internacional (India y China) demandaron altos niveles de aumento de la productividad. Entrenamiento en Six Sigma, Lean Manufacturing, Kaizen, y otras técnicas tuvieron gran demanda, con el objeto de contar con un ambiente de calidad, cero defectos y menores costos.

En 2009, los presupuestos en capacitación se vieron ajustados por la crisis financiera internacional.

Por esta razón es que las compañías están reduciendo gastos de entrenamiento, y enfocándose más a instructores internos. La globalización añade otra tendencia a la escena mexicana: que las compañías multinacionales deben adaptar localmente sus programas de capacitación.

Esto ha provocado una significativa demanda de instructores bilingües que tienen la experiencia necesaria para este tipo de retos.

1.5. Nuevas Propuestas Teórico-Methodológicas para la Capacitación en México

Uno de los aspectos importantes de comentar es acerca de las innovaciones que han acontecido en la Capacitación Laboral, relacionadas con las nuevas temáticas, metodologías y tecnologías, que se han ido estableciendo en los últimos 10 años. Es necesario valorar esta situación, porque la capacitación ha tenido cambios significativos, provocados tanto por los factores internos como externos que afectan a la organización, ya sea para alcanzar una mejor productividad deseada por la organización como la necesidad de un mejor desempeño laboral.

1.5.1. Las nuevas temáticas

Es importante remontarnos a años atrás, cuando la capacitación que se otorgaba a los trabajadores, no era tan relevante, ni se le daba la importancia adecuada, ya que se programaban cursos aislados, sin ser una capacitación integral.

Al paso del tiempo, la capacitación fue tomando su rumbo, considerando que los servidores públicos no son recurso, ni capital ni activo, son el centro de la actividad institucional que trabaja para ofrecer un servicio de calidad a la comunidad.

Es por ello que se ha puesto gran énfasis en su desarrollo y capacitación, elementos indispensables que les permitan desempeñar su trabajo cada vez con más alto grado de profesionalización, identificándolos con las metas y compromisos de la organización.

Algunas instituciones como es el ISSSTE, han sentado precedentes en el enfoque de su capacitación al ir incorporando a la oferta institucional cursos y diplomados enfocados a desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes, herramientas de apoyo para elevar la calidad y eficiencia de los servicios.

En la actualidad, los cursos que se programan están enfocados a cubrir las necesidades de capacitación específicas, es decir, se programan cursos acordes a las actividades laborales de cada área, lo que ha favorecido a dar buenos resultados, ya que la capacitación está orientada al trabajo y para el trabajo. (ISSSTE D. F., 2015)

En relación a las temáticas nuevas, por ejemplo, aparecen las siguientes:

- La inteligencia emocional
- La Ergonomía
- Técnicas para el manejo del estrés
- Drogadicción y alcoholismo,
- Gimnasia en el lugar de trabajo,
- Ontología del lenguaje
- Calidad y los Sistema gestión (ISO)
- Las competencias laborales
- Violencia intrafamiliar y el impacto en el desempeño laboral
- Administración del Presupuesto Familiar
- El estrés laboral
- La responsabilidad social, el tabaquismo un factor negativo del desempeño laboral
- La grafología y la selección de personal
- La Gestión de Conocimiento
- El Bullyng Laboral

1.5.2. Las Nuevas Metodologías

Han emergido, en estos años, el uso de nuevas metodologías, en donde el enfoque gradualmente se ha ido desplazando desde el profesor o instructor al participante. Es decir , cómo el paradigma se ha ido trasladando del enseñar al aprender, las metodologías están poniendo énfasis en la construcción de pares, en donde resalta más la colaboración y la necesidad de escuchar al otro para alcanzar en conjunto las metas instaladas.

Lo anterior se manifiesta claramente en el tratamiento de las tecnologías blandas: Trabajo en equipo, la coordinación, la comunicación eficaz, liderazgo, desarrollo organizacional etc.

También se ha incorporado como recursos metodológicos: El humor como medio para recuperar lo lúdico; la biodanza como medio para facilitar la predisposición del cuerpo y la construcción de las confianzas, el coaching y la transferencia del aprendizaje para el mejoramiento de la gestión, la música como medio para la concentración, las actividades al aire libre etc.

El instructor es el principal actor en la transformación que ha iniciado el proceso del rediseño y en su desarrollo es donde se sustenta el cambio en el modelo educativo. Las habilidades para utilizar adecuadamente estrategias y técnicas didácticas son un aspecto fundamental en ese desarrollo. (Donald, 1994)

El papel del instructor se diversifica haciendo sumamente importantes dos funciones específicas, que se llevan a cabo en dos momentos diferentes:

En primer momento:

Planear y diseñar las experiencias y actividades necesarias para la adquisición de los aprendizajes previstos, así como definir los espacios y recursos adecuados para su logro. Esta actividad del profesor es previa al desarrollo del curso. Lo anterior se relaciona con el conocimiento y aplicación adecuada de criterios para la selección de estrategias y técnicas didácticas.

En segundo momento:

Facilitar, guiar, motivar y ayudar a los alumnos durante su proceso de aprendizaje, y conducir permanentemente el curso hacia los objetivos propuestos. Esto último asociado

con el adecuado dominio de las estrategias y técnicas en el momento de su aplicación en el aula y su seguimiento. (Kuri, 1982)

Los momentos ya señalados llevan a pensar en las diferentes alternativas didácticas por las que los profesores pueden optar. Entre estas alternativas están, por ejemplo:

- Método de casos
- Aprendizaje basado en problemas
- Método de proyectos
- Técnica del debate
- Juegos de negocios y simulaciones
- Investigación
- Sistema de instrucción personalizada
- La técnica de la pregunta
- Etc.

La adecuada selección de una estrategia o técnica didáctica permite el desarrollo intencional y programado de habilidades, actitudes y valores. Éste es un elemento fundamental del nuevo modelo educativo. (Zarzar, 1994)

Al utilizar diferentes metodologías, el aula se transforma en un lugar donde se realizan tres actividades de gran importancia:

- El profesor comprueba si se han adquirido los conocimientos en el nivel deseado.
- El profesor amplía la información y eleva el nivel de conceptualización para que los conocimientos se adquieran con mayor profundidad.
- Los alumnos, mediante su interacción, desarrollan habilidades, actitudes y valores muy importantes para la convivencia en sociedad.

Las técnicas didácticas combinan aprendizaje y socialización. Al aplicarlas es posible profundizar en el conocimiento y desarrollar valores de la vida social, como el respeto a los demás, el autoconocimiento, el autocontrol, la tolerancia, etc.

1.5.3. Las nuevas Tecnologías

Como señala la SEP “La tecnología ya se ve como un instrumento para facilitar la enseñanza, o dicho de otra manera, la docencia ya no se visualiza desligada de la tecnología, sino como un medio para mejorar y facilitar el autoaprendizaje, la investigación de los docentes y la gerencia educativa. Se empieza a crear una cultura diferente con respecto a la tecnología y a su uso con la población doblemente marginada, incluyendo a la misma tecnología. En el caso de México, a los asesores les ha permitido elaborar planes de trabajo con directores y docentes, y crear aulas virtuales para el seguimiento a las escuelas.” (Kras, 2007)

Sin embargo, lo más significativo en el ámbito de las innovaciones ha sido la incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) a la capacitación, principalmente Internet y sus diferentes servicios. Esto ha provocado la irrupción y valorización de la capacitación a distancia.

El uso de las TICs tiene enormes ventajas para los docentes: (i) proporciona múltiples recursos educativos para utilizar con los estudiantes; (ii) permite la actualización profesional; (iii) permite el contacto con otros profesores y centros. Desde la perspectiva de los centros las TICs pueden: (i) abaratar los costos de la formación; (ii) permiten acercar la enseñanza a los docentes; (iii) mejora la administración y gerencia de los centros; (iv) comunicación más directa con la administración educativa; (v) la comunidad educativa puede compartir recursos educativos. <https://educra.cl/las-tics-en-el-ambito-educativo/>

La evolución en esta última década, se ha visto reflejado, principalmente, en los medios de autoinstrucción, desde los manuales escritos que han dado espacio al uso de la web y de las plataformas electrónicas (LMS).

Esto también ha traído necesariamente una nueva conceptualización y evaluación del proceso de aprendizaje. Lo anterior, ha desencadenado el nacimiento de lo que algunos han proyectado como una nueva modalidad, la educación y capacitación a través de Internet (e-learning).

Para que esta modalidad, el e-learning, tenga consistencia y legitimidad, se requiere que se instale en la sociedad, en el mundo de la escuela y de la empresa, una nueva actitud frente al autoaprendizaje y la construcción del conocimiento; una revisión de lo que se ha estado enseñando y una nueva mirada al curriculum, como también los diversos actores que intervienen deberían conceptualizar y estandarizar los distintos elementos o factores existentes.

Estos factores son: las plataformas electrónicas, el material de autoaprendizajes, los diseños curriculares con entornos virtual de aprendizajes pertinentes, personalizados y colaborativos y el rol que deben jugar las comunidades de aprendizajes en el papel de los tutores y/o instructores, usos adecuados de otros servicios que tiene internet: foro, chat ; la evaluación etc.

En resumen, “las innovaciones que han acontecido en la capacitación no son menores y esto ha sido uno de los factores que han incidido principalmente en el mejoramiento de las prácticas, en la valorización del factor humano como relevante en la Gestión de las empresas, sin descuidar la capacitación para la realización de las funciones laborales, aunque en la realidad, en momentos de crisis, esto se someta a una duda reflexiva.” (Olivo, 2013, pág. 12)

1.6. La capacitación-Selección

Es evidente que la selección de la capacitación que se imparte a los trabajadores en una organización parte de una necesidad, es decir, identificando áreas de oportunidad para que de acuerdo a ello, se diseñe un curso efectivo de calidad donde se note el cambio, modificación o transformación del personal.

Favorecer el desarrollo individual y el elemento creativo de las personas es una necesidad vital para todas las organizaciones.

Es necesario hallar un equilibrio entre las exigencias de rendimiento de la organización y el cumplimiento de los deseos del individuo. La convergencia del proyecto de organización y las aspiraciones de la persona es la mayor garantía de creatividad, y por tanto, de prosperidad de la organización.

La razón de ser de las organizaciones, es permitir la evolución de sus miembros al mismo tiempo que a sus máquinas, acorde a los cambios técnicos, sociales y mentales, para lo cual debe funcionar a través de una dinámica de sinergias creativas. (Salmon, 1998)

Todo organismo institucional, debe contribuir al desarrollo y actualización laboral mediante la contratación de programas de capacitación y adiestramiento acordes a los perfiles laborales, orientados a mejorar el desempeño de las funciones que tienen bajo su responsabilidad, tomando en cuenta que dicha capacitación debe ser del trabajo y para el trabajo, logrando así el éxito y trascendencia, tanto de la institución, como de sus trabajadores, esperando que con la capacitación desempeñen sus actividades laborales con un alto grado de profesionalización, logrando así los objetivos institucionales.

2. CAPITULO II. LA CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL EN EL ISSSTE

2.1. Antecedentes del ISSSTE

Desde principios del siglo XX podemos señalar el interés político del régimen de proporcionar beneficios a los trabajadores tanto de las empresas privadas como del estado, de ahí que en 1911, Francisco I. Madero incluyó en su programa como candidato a la Presidencia de la República el compromiso de expedir leyes sobre pensiones e indemnizaciones por accidentes de trabajo. Por aquella misma época, el incipiente movimiento obrero se fortaleció con la fundación de la Casa del Obrero Mundial (1912), núcleo aglutinador por medio del cual diferentes corrientes políticas y sociales intentaban incidir en los cambios estructurales de las relaciones entre patrones y trabajadores. (ISSSTE, Inducción al ISSSTE, 2011, pág. 12)

A la caída del gobierno de Madero en 1913, y en su afán de legitimación de un régimen insostenible, Victoriano Huerta presentó al Congreso una propuesta de decreto que recogía inquietudes reales de la clase trabajadora, como la fijación de salarios mínimos y la formación de la Junta de Conciliación, entre otras, pero la iniciativa nunca prosperó, dado lo efímero del Régimen Huertista.

Durante el periodo revolucionario, las diferentes fuerzas trataron de reglamentar las condiciones de los trabajadores. De esta época destacan las propuestas sobre seguridad social contenidas en el Plan de Guadalupe, expedido en 1913, y las cláusulas y adiciones que en tal sentido se le agregaron el año siguiente.

Es hasta 1917, al promulgarse la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que los derechos de los trabajadores son reconocidos y quedan protegidos con auténtica fuerza de ley máxima.

La Constitución otorgó a la seguridad social carácter ineludible al incorporarla al artículo 123, con la obligación patronal de proporcionar a los trabajadores, pensiones, habitaciones cómodas e higiénicas, escuelas, enfermerías y otros servicios. Resaltó

además la obligatoriedad de la capacitación y la prerrogativa de los trabajadores a organizarse para garantizar estos derechos.

Cabe destacar que los empleados de las instituciones públicas fueron los que inicialmente promovieron la integración de agrupaciones con fines mutualistas o de protección social y laboral.

En la década de los veinte del siglo pasado, el crecimiento acelerado de la economía y la consolidación del Estado hicieron necesaria la promulgación de leyes, así como la creación de instituciones que sostuvieran con su estructura los diversos aspectos del bienestar social. Surgió así, por ejemplo, el proyecto de la Ley de Accidentes Industriales (1922), cuya aportación novedosa consistía en prever la creación de una caja de riesgos profesionales.

En 1938 todos los sindicatos que constituían la alianza de los trabajadores del Estado decidieron reunirse en el congreso pro-unidad, de aquí surge la naciente Federación Nacional de Trabajadores del Estado (FSTSE), que elaboró un estatus jurídico que normará y conciliará las relaciones y los intereses de los servicios públicos con los intereses del Estado. Este documento lo envió el presidente Lázaro Cárdenas al Congreso para su elevación a la Ley. (ISSSTE, Inducción al ISSSTE, 2011, pág. 5)

La exposición de este documento dice:

“El empleado público como asalariado constituye un factor de riqueza social, por eso es necesario la protección de sus derechos para el desarrollo de su personalidad físico, económico y moral, mediante la jornada legal, descansos, higiene, prevención de accidentes, enfermedades profesionales, estabilidad, indemnizaciones, libertad política y posibilidades de educación técnica científica”.

En **1959** se transforma y adiciona el apartado **B** del artículo **123** constitucional, donde se incorporan las garantías que el Estatuto Jurídico de la FSTSE había planteado para los servidores públicos.

En este mismo año, con motivo del XXI aniversario de la expedición del estatus jurídico de la FSTSE se efectuó una ceremonia en donde el presidente Adolfo López Mateos presenta al Congreso de la Unión, la iniciativa de Ley para la creación del Instituto de Seguridad y Servicio Social de los Trabajadores del Estado, ISSSTE su aprobación fue publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de diciembre de 1959.

La Ley del **ISSSTE** se constituía en México como la primera en responder a una visión integral de la seguridad social, cubriendo tanto asistencia a la salud, como prestaciones sociales, culturales y económicas, cuyos beneficios extienden a los familiares de los trabajadores.

En Enero de 1960 el ISSSTE comenzó sus actividades como un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, para administrar los seguros, prestaciones y servicios de los empleados públicos. (ISSSTE, Inducción al ISSSTE, 2011)

El Estatuto Jurídico de los trabajadores al servicio del Estado quedó abrogado el 28 de diciembre de 1963, y en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio de Estado, reglamentaria del apartado B del artículo 123 constitucional, se incluyeron los seguros, servicios y prestaciones establecidos en el capítulo de la seguridad social como contraprestación de la relación laboral con el Estado.

El 8 de septiembre de 1965 la Junta Directiva aprobó el primer reglamento interior del ISSSTE que plasmaba su organización y funcionamiento. Antes de esa fecha, el Instituto se regía únicamente por las disposiciones contenidas en la Ley, las que, por su índole, no era posible aplicar a las funciones de los diversos órganos del ISSSTE,

recurriendo para complementarlas a las costumbres, al sentido común y al deseo de los funcionarios encargados de aplicarlas.

Este reglamento, con vigencia de 1965 a 1983, no sufrió cambios y por lo tanto la estructura del Instituto que rigió durante ese periodo tampoco tuvo variaciones formales en su conformación orgánica, integrada por cuatro subdirecciones:

Prestaciones Médicas, Prestaciones Sociales, Prestaciones Económicas y Administrativas; así también, del Director General dependían directamente un Coordinador General, dos unidades asesoras (de Financiamiento y de Organización, Desarrollo y Normas), tres departamentos (de Relaciones Públicas y Prestaciones Varias, de Auditoría, Jurídico y de Arquitectura y Planeación), una Comisión de Compras y tres oficinas (de Colonias, Prensa y Quejas), además de las delegaciones regionales.

Actualmente la Ley del ISSSTE vigente señala en sus **Artículos 197**. El Instituto proporcionará servicios culturales, mediante programas culturales, recreativos y deportivos que tiendan a cuidar y fortalecer la salud mental e integración familiar y social del Trabajador, y su desarrollo futuro, contando con la cooperación y el apoyo de los Trabajadores. <http://normateca.issste.gob.mx/webdocs/X2/201306051356069344.pdf?id>

Artículo 198. Para los fines antes enunciados, el Instituto, de acuerdo con las posibilidades financieras del Fondo de servicios sociales y culturales, ofrecerá los siguientes servicios:

- I. Programas culturales;
- II. Programas educativos y de **capacitación**;
- III. De atención a jubilados, Pensionados y discapacitados;
- IV. Programas de fomento deportivo

2.2. La Capacitación en el ISSSTE

Derivado de las modificaciones a la Ley del ISSSTE, el Instituto ha emprendido una reforma integral enfocada a mejorar el nivel académico de sus trabajadores.

En el marco de esta Ley, el Instituto se obliga a normar y administrar la capacitación que le ofrece a los trabajadores de las tres vertientes: **ISSSTE PATRÓN, ISSSTE ASEGURADOR Y ATENCIÓN AL ENVEJECIMIENTO**, en cuanto a la Dirección de Finanzas, la capacitación es por la siguiente vertiente:

- **ISSSTE PATRÓN:** Capacita a los trabajadores propios del Instituto.

Está encaminado a la capacitación de los trabajadores del Instituto, en campos de conocimiento relacionados con las actividades sustantivas y adjetivas que las áreas administrativas desarrollan. La unidad administrativa correspondiente deberá instrumentar, conforme a sus necesidades, cursos de capacitación dirigidos a:

- Mejorar el desempeño profesional del personal.
- Impulsar el desarrollo institucional.
- Colaborar en la realización de los cambios que se llevan a cabo en el ISSSTE.
- Fortalecer con la capacitación de los trabajadores, los procesos de otorgamiento de los seguros, prestaciones y servicios que el Instituto ofrece.
- Promover la equidad de género en los diversos grupos ocupacionales que se capacitan.

Es importante mencionar que la capacitación dirigida a ISSSTE Asegurador, se ofrece a los trabajadores de las Dependencias y Entidades Afiliadas, a fin de que les permita conocer las características, requisitos y procedimientos para acceder a los seguros, prestaciones y servicios.

En cuanto a Atención al Envejecimiento, promueve la Salud, Seguridad y Participación de los derechohabientes de 60 años y más, así como realizar acciones de prevención

entre los trabajadores de 40 a 59 años de edad con el propósito de que logren un envejecimiento activo y saludable.

2.2.1. La Dirección de Finanzas y sus necesidades de capacitación

La Administración Pública Federal ha tenido que adaptarse a las necesidades y demandas tanto en aspectos económicos, como políticos, ideológicos, tecnológicos y sociales, entre otros; es decir, desde el punto de vista organizacional ha adoptado el esquema de una organización considerada como sistema abierto, en virtud de que está expuesta a constantes cambios que demandan una adaptación permanente; de aquí la importancia de que el ISSSTE a través de la capacitación encuentre una alternativa para que los servidores públicos puedan adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y adquirir nuevas actitudes acordes a los requerimientos que su quehacer implica. Ley del ISSSTE. http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5491652&fecha=24/07/2017

La estructura orgánica del ISSSTE está integrada por diversas áreas, entre ellas la Dirección de Finanzas, la cual está formada por las siguientes áreas:

- Tesorería General
- Subdirección de Contaduría
- Aseguramiento de la Salud y,
- Una Coordinación Administrativa, la cual está integrada por Recursos Materiales, Recursos Financieros y Recursos Humanos.

Para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le de vida a la capacitación, pero ésta no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario realizar un estudio o investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación. (Espinosa, 2009, pág. 22)

Para ello, es esencial conocer las funciones de las áreas que integra la Dirección de Finanzas, a fin de brindar la capacitación idónea, encaminada al cumplimiento de los objetivos Institucionales, de acuerdo a los perfiles laborales y a las necesidades de capacitación.

- La Tesorería General, tiene como función primordial captar los ingresos y recuperar adeudos a favor del instituto por concepto de cuotas y aportaciones; vigila y controla el manejo de los recursos financieros así como aplicar estrategias de inversión.
- La Subdirección de Contaduría, diseña y opera el sistema de registro contable por fondos y áreas de responsabilidad, obtiene estados financieros veraces y oportunos y atiende los requerimientos de información internos y externos del instituto en materia contable.
- La Subdirección de Aseguramiento de la Salud establece mecanismos y líneas de acción en materia de planeación y desarrollo financiero que permitan optimizar la asignación de los recursos en el otorgamiento de los servicios y prestaciones a los derechohabientes, así como evaluar las acciones y alcances de los programas operativo anual e institucional, conforme a los objetivos, estrategias y líneas de acción del plan nacional de desarrollo así como desarrollar y operar el sistema automatizado de información financiera de la Dirección de Finanzas.
- La Coordinación Administrativa, proporciona los servicios de apoyo de recursos humanos, materiales y financieros, que permita a las áreas de la dirección operar eficientemente.
- Recursos Materiales, apoya a las áreas con el suministro de los recursos materiales, integra el programa anual de adquisiciones de bienes de consumo, actualiza y tramita las solicitudes de material y equipo que sean generadas por las áreas, inventario del activo fijo, solicita la reparación de mobiliario y equipo, tramita

la dotación de combustibles y lubricantes de los vehículos asignados, servicio de fotocopiado, controla el acceso al estacionamiento, presentación de trabajos de diseño gráfico y recuperación de las llamadas de larga distancia no oficiales.

- Recursos Financieros apoya la administración de los recursos financieros asignados a las áreas de la Dirección de finanzas para el logro de sus programas
- Recursos Humanos Coordinar y apoyar la Administración del personal requerida por las áreas de la Subdirección general de finanzas, con la finalidad de optimizar las funciones y agilizar su trámite correspondiente.

Por lo anterior, y de acuerdo a su función específica, se deberán programar cursos, seminarios, talleres y diplomados, encaminados a la capacitación de los trabajadores de la Dirección de Finanzas, en campos de conocimientos relacionados con las actividades sustantivas y adjetivas que las diversas áreas desarrollan conforme a las necesidades reales de capacitación.

De acuerdo a las actividades laborales, el personal adscrito a las áreas antes descritas deberá capacitarse en los siguientes temas:

- ✓ Manejo de las herramientas tecnológicas aplicadas en la operación de los sistemas financieros automatizados
- ✓ Bienes muebles e inmuebles del Instituto
- ✓ Planeación y Programación del Programa Anual de Administración y Constitución de Reservas
- ✓ Atención y Seguimiento para la indemnización de daños
- ✓ Acuerdos de Gestión
- ✓ Indicadores de Desempeño en Acuerdos de Gestión
- ✓ marco normativo institucional en el Sistema de Programación y Ejercicio Presupuestal
- ✓ sistemas de recaudación y de control de los ingresos

- ✓ Estados Financieros
- ✓ Contabilidad Aplicada
- ✓ Sistematizar la interfaz del Sistema Contable
- ✓ Bienes Muebles e Inmuebles del ISSSTE.
- ✓ Registro de Cuentas Bancarias
- ✓ sistemas de información automatizados
- ✓ Finanzas Públicas
- ✓ Administración Pública
- ✓ Planeación, Programación y Presupuestación en el ISSSTE
- ✓ Planeación Estratégica
- ✓ Informática (básica, intermedia, avanzada, paquetería especializada)
- ✓ Planeación Financiera en el ISSSTE
- ✓ Construcción de Indicadores de Desempeño, Productividad, Calidad e Impacto
- ✓ Redacción de Informes y Reportes
- ✓ Asuntos Fiscales
- ✓ Finanzas Bursátiles
- ✓ Paquete Estadístico
- ✓ Análisis Tributario de las Obligaciones Fiscales del ISSSTE
- ✓ Administración de Programas y Proyectos de Inversión en el ISSSTE
- ✓ Cero Recurrencias
- ✓ Calidad y Excelencia Secretarial
- ✓ Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios en las Instituciones de Seguridad Social en Cambio
- ✓ Obra Pública y Mantenimiento
- ✓ Análisis de Funciones, Reorganización de Procesos y Elaboración de Manuales de Organización y Procedimientos
- ✓ Análisis de la Información
- ✓ Habilidades Comunicativas y Manejo de Conflictos
- ✓ Motivación y Ambiente Laboral
- ✓ Integración de Equipos de Trabajo

- ✓ Ética del Servidor Público
- ✓ Administración Documental con base en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental
- ✓ Fiscalización, Transparencia y Rendición de Cuentas en el ISSSTE

Una vez contando con un buen programa de capacitación, es necesario elegir la Institución Educativa que capacitará a los trabajadores derechohabientes, por lo que considerando el nivel académico de dichas Instituciones, se solicitan las propuestas económicas y se elige a la que presente mejor costo y contenidos temáticos.

Posteriormente, se establecen los requerimientos académicos administrativos de interés general. La Dirección de Finanzas, conjuntamente con la Institución Educativa elegida, verifican las fichas técnicas de cada curso, éstas son documentos de planeación pedagógica, que comunican de manera concreta y puntual los aspectos esenciales de un curso, taller o diplomado, así mismo, constituye una excelente herramienta de comunicación y se deben elaborar de acuerdo al número de módulos o cursos que integran el Diplomado o Programa.

Es de suma importancia elaborar las fichas técnicas antes de iniciar los cursos, ya que en ella se mencionan los temas que realmente se necesita conocer de acuerdo al curso requerido; concretamente debe contener el nombre de la Institución Educativa que lo va a impartir, nombre de la modalidad, es decir, curso, diplomado, seminario, taller o conferencia, descripción donde se especifica lo sustantivo de la actividad de capacitación de que se trate, destaca la relevancia que los resultados tienen para el Instituto o para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

De igual forma nos dice hacia donde se dirige el programa; y debe responder a las preguntas ¿Qué es?, ¿Por qué es importante para el Instituto? y ¿Hacia dónde se orienta?, debe contener un objetivo general, a quien va dirigido el curso y un contenido temático, el cual debe estar formado por temas relacionados con la detección de necesidades de capacitación de las áreas y el tiempo de duración.

2.2.2. El proceso de la capacitación en la Dirección de Finanzas del ISSSTE

En la Dirección de Finanzas del ISSSTE, ha sido necesaria la capacitación de sus trabajadores, a fin de actualizar procesos, y desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes necesarias a través de la enseñanza académica; ésta capacitación la ofertan las diversas Instituciones Educativas, mediante catálogos de cursos, de ahí que en la Dirección de Finanzas concreta algunos cursos afines a las actividades laborales de los trabajadores, dado que la capacitación es del trabajo y para el trabajo.

Por otro lado, las Instituciones Educativas, se adaptan a las necesidades de capacitación de la Dirección de Finanzas, integrando temarios acordes a los requerimientos de capacitación, considerando las funciones laborales.

En la actualidad es muy tradicional que las Instituciones cuenten con sus catálogos de cursos, pero se debe tener cuidado especial, ya que muchas veces pretenden enviar instructores que no cubren el perfil para impartir determinado curso, es por ello que se debe elegir a una Institución, que aunque sean tradicionales sus catálogos de cursos, elijan a un experto en la materia para impartir la capacitación.

Tradicionalmente se presentan cursos de Desarrollo Humano, Capacitación vinculada a Servicios de Salud, Capacitación a Procesos Jurídicos, Financieros y Técnico Administrativos e Informática.

La Dirección de Finanzas realiza la capacitación a su personal cuando se haya cumplido lo siguiente:

- Convenido el costo del curso, en el marco del tabulador establecido por la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos.
- Definidos los contenidos principales del curso, diplomado, taller u otra modalidad conjuntamente con las Instituciones Educativas.
- Elaborado el programa de estudios y los materiales de apoyo.

- Organizado los grupos y determinado las sedes.
- Realizada la programación de los cursos, una vez de acordados, con la institución educativa, días horas y sedes.
- Firmado el convenio o contrato según se trate de instituciones públicas o instituciones privadas respectivamente.
- Recibido el currículum de los maestros.
- Aprobado por la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos el programa de curso y la ficha técnica respectiva.

La Dirección de Finanzas se rige por la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos, en los siguientes puntos:

- Normatividad para la planeación, operación y evaluación de la capacitación.
- Realiza los programas de estudio para que cumplan con los requerimientos curriculares básicos y aprobarlos.
- Elabora el Programa Anual de Capacitación para su aprobación.
- Asiste a las reuniones de vinculación con instituciones educativas para conocer su oferta educativa.
- Conoce el perfil de las instituciones educativas que capacitarán a los trabajadores de la Dirección de Finanzas y establece los requerimientos académico - administrativos de interés en general.

Corresponde a las Unidades Administrativas Centrales, en su calidad de ISSSTE PATRÓN elaborar, a partir del diagnóstico de sus necesidades, el Programa Anual de Capacitación, operarlo y evaluarlo, en el marco de las recomendaciones.

Convoca y coordina las actividades para la firma del Acuerdo de Colaboración en la ejecución del Programa Anual de Capacitación y capacita a los multiplicadores, es decir, los instructores habilitados, evalúa sus resultados e informa a la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos sobre los mismos.

La Capacitación en el ISSSTE es un medio para lograr el cambio, el desarrollo y la competitividad, su seguimiento es considerado parte indispensable del sistema para el desarrollo del personal, y el logro de los objetivos de la organización.

La Dirección de Finanzas como parte Fundamental de la Institución, tiene como objetivos principales planear, organizar, normar, coordinar y controlar los procesos de las áreas referidas, por lo que el personal de mando y operativo que la integran, deben contar con una constante actualización en materia de capacitación basada en sus funciones.

Por lo anterior, la planeación de la capacitación en ésta Unidad Administrativa, se ve en la necesidad de elaborar un programa anual que responda a necesidades reales de capacitación requeridas por las actividades laborales que en ella se generan y es el resultado de un proceso dirigido, que satisfaga a todas las áreas y que responda a criterios y basado en proyectos prioritarios acordes al Plan Nacional de Desarrollo. (Dirección de Finanzas, 2016)

Para la construcción del Programa referido se consideran los siguientes criterios estratégicos:

- **EFICIENCIA y EFICACIA. Planear con calidad es coordinar**, se disponen y vinculan estratégicamente tiempos, recursos humanos, administrativos y financieros en torno al logro de objetivos y metas institucionalmente establecida en materia de capacitación.
- **VIABILIDAD.-** Sus contenidos puedan cumplirse en los tiempos y con el presupuesto que se tiene, los perfiles de los participantes y el tipo de instituciones educativas que existen en la entidad.

- **UTILIDAD.-** Que el programa incluya contenidos con alto valor personal, institucional y social y amplias posibilidades de que los trabajadores utilicen lo aprendido en el desempeño de sus funciones y desarrollo profesional.
- **INTENCIONALIDAD.-** Que el contenido del programa responda a necesidades de **capacitación concretas y coadyuve en la solución de problemas específicos.**
- **DIVERSIDAD.-**Que el programa atienda las necesidades de capacitación de **carácter general y las que resultan de las particularidades locales: cursos horizontales de interés común, cursos específicos de interés local y cursos focalizados hacia el impacto a grupos particulares.**

Para la elaboración del Programa se toman en cuenta las **Recomendaciones para la Administración de la Capacitación** emitidas por la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos. Por su contenido, a continuación, se destaca la idea central de algunas de ellas:

- A. Analizar el documento normativo “**Recomendaciones para la Administración de la Capacitación**”.

En ISSSTE PATRÓN, Capacitar al 30% de su plantilla de personal, en los siguientes campos: Apoyo a los procesos Jurídicos Financieros y Técnico Administrativos, Capacitación Vinculada a los Servicios de Salud, Tecnología de Información, Capacitación Pedagógica y Aspectos Técnico-operativos, entre otros. (Dirección de Finanzas, 2016)

En resumen, el Programa Anual de la Dirección de Finanzas del ISSSTE, es el documento que especifica las necesidades de capacitación, define los objetivos, selecciona las actividades de capacitación, establece la programación de actividades, puntualiza las metas y los indicadores de evaluación. En su diseño se consideran: las prioridades vinculadas a las metas presidenciales, los compromisos institucionales, los

cambios que el ISSSTE efectúa en sus procesos técnicos, jurídicos, administrativos y de manera particular las necesidades locales.

La Planeación de la Capacitación en la Dirección de Finanzas se enfoca al qué hacer y se distribuye en:

- Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)
- Diagnóstico de la Capacitación
- Establecer estrategias de difusión
- Establecer estrategias de vinculación
- Elaboración de Objetivos
- Metas
- Diseño y Elaboración de Planes y Programas
- Elaboración de presupuestos de capacitación

Esta Dirección, otorga a sus trabajadores cursos de capacitación que se programan según el Reglamento de Capacitación y Desarrollo Laboral. Asimismo, ofrece enseñanza-aprendizaje mediante el Programa de Rezago Educativo para los estudios de primaria, secundaria y preparatoria no escolarizada, apegándose a los lineamientos del Instituto Nacional de Educación para los Adultos y la Secretaría de Educación Pública, además contribuye a la formación académico profesional del pasante en su servicio social. (ISSSTE, Inducción al ISSSTE, 2011, pág. 22)

2.3. El modelo actual de selección de capacitadores en la DF-ISSSTE

La Dirección de Finanzas, no cuenta con un modelo específico para la selección de los capacitadores.

La Institución Educativa contratada es la que selecciona al docente que impartirá el curso; en la actualidad únicamente se basa en un documento denominado “**Planeación de Actividades Docentes, Carta Descriptiva**”, que es la evidencia, la constatación de que

la actividad de capacitación, ha sido concebida y preparada, de acuerdo con la orientación pedagógica institucional y el enfoque profesional.

El supuesto es que sin carta descriptiva, no se sabe qué se pretende que suceda en el aula y que son una guía para orientar los cursos de una manera planeada, aunque flexible, hacia un rumbo determinado y con un método definido.

A continuación se presentan los elementos y la descripción que se consideran en la carta descriptiva:

Objetivo General (1)

Objetivo Particular (2)

Duración del Curso (3)

Tema (4)	Contenido (5)	Actividades de Aprendizaje (6)	Técnicas de Enseñanza (7)	Materiales de Apoyo (8)	Tiempos (9)	Producto (10)

Instructivo de llenado

(1) Objetivo General.- describe lo que se espera de un participante después de haber concluido el programa de capacitación.

(2) Objetivo Particular- expresa el aprendizaje que se desea en el participante, en cada uno de los grandes temas en que se divide el curso.

(3) Tema.- especifica la temática que se va abordar en el curso

(4) Duración.- es el número de horas, necesarias para el cumplimiento del curso.

(5) Contenido.- se refiere a los distintos tipos de saberes; conceptual, procedimental y actitudinal.

(6) Actividades.- estas son las acciones que deberá desarrollar el participante en función de su aprendizaje de contenidos.

(7) Técnicas de Enseñanza.-son recursos de planificación docente que tienen como finalidad facilitar el aprendizaje de los participantes; son los vehículos de realización ordenada, metódica y adecuada de la misma. Ejemplo: conferencia, mesa redonda, lectura comentada y panel entre otras,

(8) Materiales de Apoyo.- se refiere a información gráfica e imágenes para afirmar la explicación verbal.

(9) Tiempos.- el tiempo especificado para actividades, contenidos, técnicas.

(10) Producto.- se refiere al beneficio que se obtendrá de la actividad de capacitación Como se muestra, este formato solo se enfoca a la enseñanza-aprendizaje, pero no al perfil académico del docente, ni al impacto que el curso provocará en los trabajadores de la Dirección de Finanzas.

Ejemplo

LIDERAZGO Y CALIDAD EN EL SERVICIO

Objetivo General: (1) El participante obtendrá herramientas que le permitirán brindar un servicio de calidad a sus clientes internos y externos tomando conciencia de la importancia de conocer los procesos a su cargo, para estar en condiciones de ofrecer alternativas de solución que agreguen valor.

Objetivo Particular: (2) El participante homologará conceptos que le faciliten otorgar servicios de calidad y participar activamente en la construcción de mejora a los procesos ya establecidos.

Duración del Curso: (3) 20 hrs.

Ejemplo de Carta Descriptiva:

Tema (4)	Contenido (5)	Actividades de Aprendizaje (6)	Técnicas de Enseñanza (7)	Materiales de Apoyo (8)	Tiempos (9)	Producto (10)
Definiciones de servicio	Conceptualización de la importancia del servicio se revisan distinciones básicas	Focus group sobre los temas de cliente, servicio y calidad	Aprendizaje activo y significativo por medio de dinámicas, ejercicios de comprensión.	Presentación PPT Hojas de rotafolio	2:00 hrs.	Homologación de conceptos clave.
Mi rol como prestador de servicios	Observación individual de las áreas de oportunidad en el tema de prestador de servicio	Se realiza un procedimiento para revisar fortalezas en el servicio y áreas de oportunidad	Formatos de planeación en temas de mejora de las actividades actuales.	Presentación PPT Hojas de rotafolio Pizarrón	3:00 hrs.	Importancia del servidor público como prestador de servicios y áreas de mejora
Características del servicio	Comprensión sobre el tema en cuanto a su extensión y alcance.	Impartición de conceptos y explicación de cómo estas características influyen en la percepción del cliente, revisan sus procesos.	Exposición grupal y ejercicios en mesa de trabajo integrando experiencias y conocimientos.	Presentación PPT Pizarrón, Dinámica de prototipos	2:00 hrs.	Principios básicos del servicio, comprensión de la experiencia del cliente
Condiciones de satisfacción del servicio	Conceptualización y revisión de las conductas y comportamientos al prestar un servicio	Se desarrolla actividades sobre condiciones de satisfacción con actividades grupales	Trabajo con dinámicas sobre construcción de peticiones de calidad revisando resultados y dando retroalimentación.	Presentación PPT Dinámica rol play	2:00 hrs.	Conductas y comportamientos que afectan la relación con el cliente
Principios y habilidades del líder	Integración de todas las habilidades que integran un liderazgo efectivo en la prestación de servicios	Revisan el tipo de liderazgo que ejercen sobre sus equipos de trabajo y que tanto afectan y son afectados por los estilos adoptados	Exposición teórica sobre los temas y análisis foda sobre estas habilidades.	Presentación PPT Hojas de rotafolio Formatos de diagnóstico de colaboradores Y socio-grama	3:00 hrs.	Conocimiento de las habilidades clave del líder en la prestación del servicio y como desarrollarlas
Eficacia y eficiencia	Conceptualización y procedimientos sobre el impacto de resultados sobre la utilización de estas distinciones	Revisan si existe reproceso en la atención y servicio al cliente y cuáles son las principales causas	Exposición teórica y discusión grupal sobre el tema, se revisa áreas de mejora.	Metáforas y analogías sobre el servicio Presentación PPT Hojas de rotafolio	2:00 hrs.	Aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio.
Actitudes y momentos de la verdad	Contribución de la experiencia en relación que se establece cliente proveedor, tema actitudinal	Comparten en pareja, cuáles han sido sus mejores y peores experiencias como clientes. Revisan como el tema emocional es factor determinante en la experiencia del cliente.	Metodología lúdica sobre experiencias del servicio, comentan experiencias y sus diferentes interpretaciones.	Dinámica grupal y plenaria Presentación PPT	2:00 hrs.	Construcción de relaciones interpersonales en el servicio al cliente.
Planeación del servicio	Procedimientos para realizar un servicio de calidad con planeación. Integrando metodología de calidad.	Mediante formato hacen un enunciado de mejora del plan destacando lo que deben lograr para calificar un servicio con excelencia.	Metodología de planeación estratégica sobre recursos y acciones claves para mejora del servicio	Presentación PPT Hojas de rotafolio Formatos de planeación	2:00 hrs.	Evitar el improvisar en la atención y servicio al cliente haciendo planes y acciones que deriven en satisfacer al cliente.
La Comunicación como medio y herramienta para garantizar un servicio de excelencia	Conceptos de comunicación que sirven para desarrollar entendimiento en la satisfacción del cliente y en las brechas sobre el servicio ofrecido y el recibido	Trabajan con elementos de comunicación efectiva para dotar de información de calidad al cliente así como la revisión personal de asertividad con el cliente.	Análisis de oportunidades en la comunicación para mejorar las brechas en el servicio, así como la formulación efectiva de peticiones.	Ejercicios y dinámicas sobre comunicación en grupo.	2:00 hrs.	Optimización en la utilización de la comunicación para establecer claridad en la relación con el cliente tanto en objetivos como en la relación.

(Dirección de Finanzas, 2016)

Por lo tanto, se necesita realizar una herramienta en donde se muestren las características de quien impartirá el curso, en este caso del instructor externo, dado que la institución contratada manda al instructor, la coordinadora de cada organización debe estar enterada de que perfil tiene y qué impacto tendrá el curso, ya que no solo es la temática, sino las competencias, habilidades y el método que utilizará dicho instructor para llevarlo a cabo y quede entendido y aterrizado al objetivo.

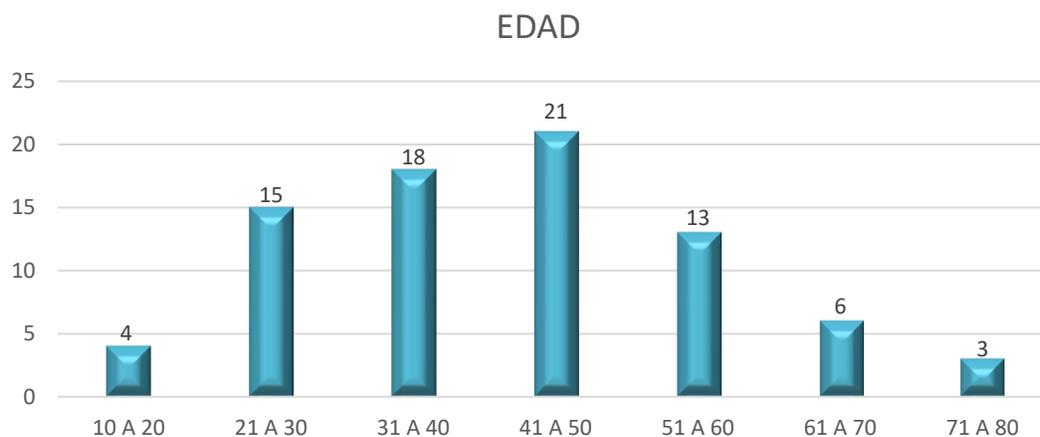
2.3.1. Diagnóstico. Aplicación de Cuestionarios

La Dirección de Finanzas cuenta con una plantilla de 471 trabajadores de varios niveles, de los cuales, se encuestó a 95 servidores públicos con perfiles diversos como personal operativo y mandos medios de las diferentes áreas que integran dicha Dirección como son: Recursos Humanos, Recursos Financieros, Recursos Materiales, Aseguramiento de la Salud, Tesorería General y Contaduría, a fin de conocer en forma general la capacitación que recibe cada trabajador. (Anexo 2)

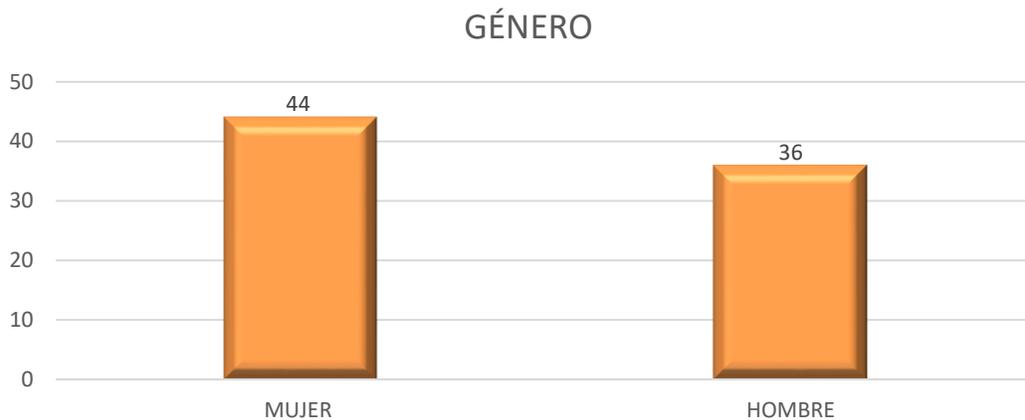
A continuación, se muestra la gráfica del personal encuestado por nivel laboral:

✓ PERSONAL OPERATIVO:

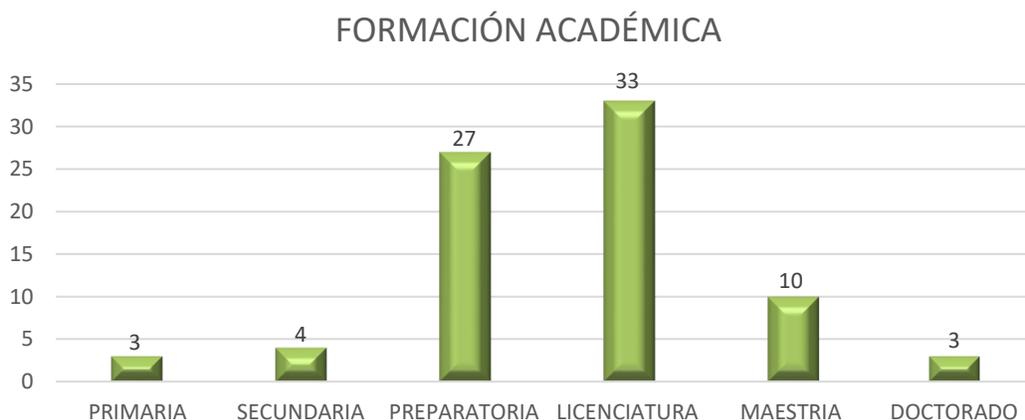
De un total de 400 trabajadores operativos se aplicó el cuestionario a 80, (20% del total). Se muestra el siguiente análisis que se realizó por cada pregunta:



De la gráfica se desprende que el (49%) del personal tiene una edad entre 30 y 50 años, lo que nos indica que la mayoría del personal que labora en la Dirección de Finanzas, es joven, en comparación con los de 60 a 80 años de edad, esto se destaca con el personal que ya le corresponde jubilarse y se niegan a tomar dicha licencia.

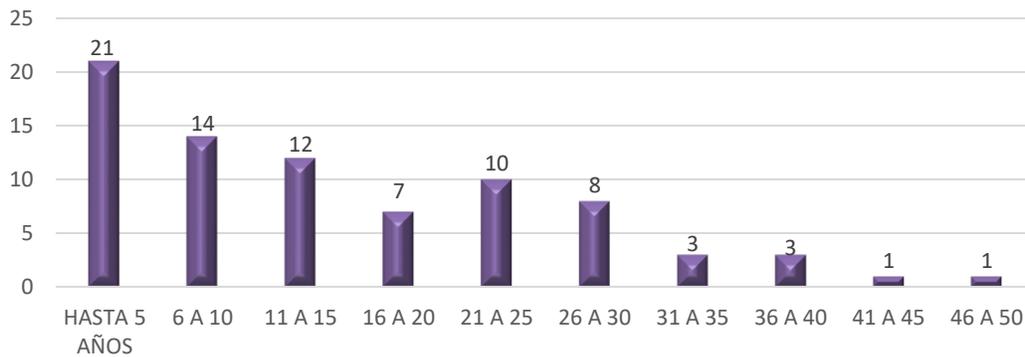


Esta gráfica denota que el (55%) del personal de la Dirección de Finanzas son mujeres, lo que indica que las tareas de participación mayoritarias pertenecen al sexo femenino, por lo que se entiende que no hay discriminación y se fomenta la igualdad de género.



Los datos que se especifican en está gráfica nos muestran que el (75%) de los trabajadores presentan un nivel académico superior, sin embargo, persisten trabajadores con tan solo el nivel básico de primaria y secundaria, lo que significa que se debe abatir el rezago educativo, en los niveles básicos, a fin de lograr la mejora continua en el instituto.

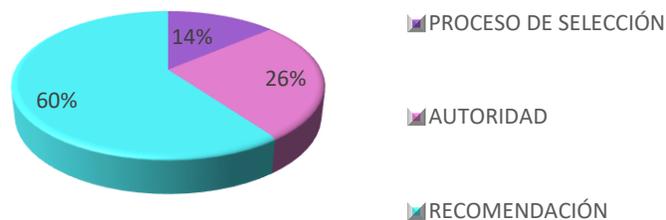
ANTIGÜEDAD EN EL ISSSTE



La Plantilla de Personal de la Dirección de Finanzas es muy variable debido a los cambios de administración, por lo que los datos analizados en la gráfica, refieren que la mayoría (26%), son del personal de nuevo ingreso, quienes tiene una menor antigüedad, por lo tanto son más jóvenes, en comparación con las personas con mayor antigüedad. Estos datos fueron cotejados en la Plantilla de Personal que obra en el Departamento de Recursos Humanos.

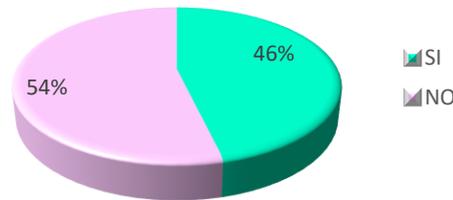
SOBRE SU INGRESO Y FORMACIÓN EN EL ISSSTE

1. ¿Su ingreso al Instituto fue por?



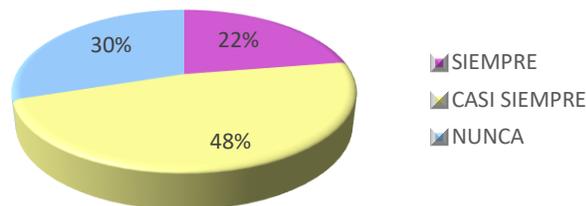
De acuerdo a la encuesta realizada, se denota que el (60%) del personal ha ingresado a la Dirección de Finanzas del ISSSTE, por medio de recomendación, mientras que el sólo el (14%) ha ingresado por el proceso de selección, esto demuestra que no se sigue adecuadamente el proceso de bolsa de trabajo en la Dirección.

2. ¿Su formación profesional está relacionada con su puesto o desempeño laboral?



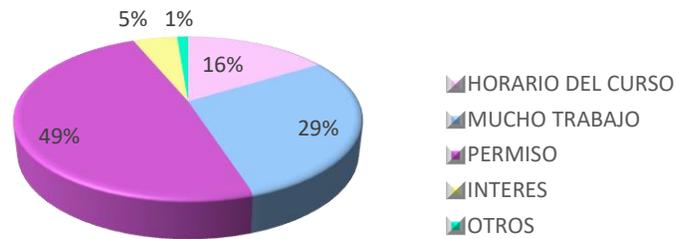
Los datos que se muestran en la gráfica, indican que el menor número de trabajadores (54%), no encuentran relación entre su formación profesional y su desempeño en el área en que laboran, lo que nos indica que la mayoría realiza funciones diferentes a su profesión.

3. ¿Recibe usted capacitación para el puesto en el que labora?



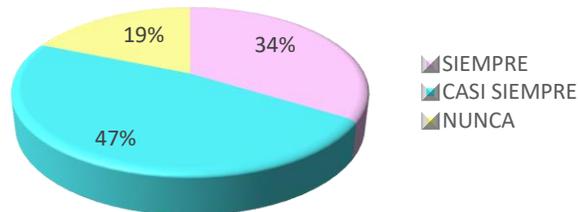
Es necesario que el personal se capacite para desarrollar sus actividades laborales satisfactoriamente, por lo que la presente gráfica nos muestra que, desde la percepción del trabajador, la capacitación que recibe es acorde puesto, lo que se deriva de esta gráfica es preguntarse sobre si esa capacitación es acorde a su perfil laboral y profesional, con el objeto de que sea redituable el costo- beneficio para el ISSSTE.

4. ¿Qué obstáculos considera se presentan al asistir a un curso?



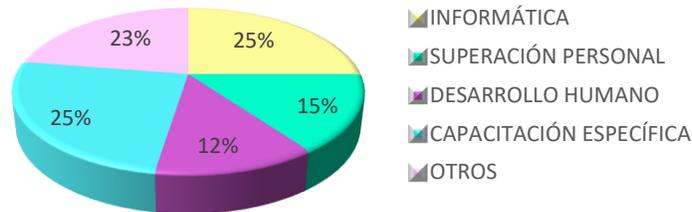
De lo anterior se desprende que aprox. la mitad de los encuestados señalan una limitación de acudir a cursos de capacitación por la falta de permiso por parte de sus jefes inmediatos superiores, lo que indica que el personal de mando debe sensibilizarse y permitir que su personal se capacite, a fin de que desarrollen mejor sus tareas laborales.

5. ¿Los cursos de capacitación que usted requiere mediante la detección de necesidades de capacitación, se relacionan con su puesto?



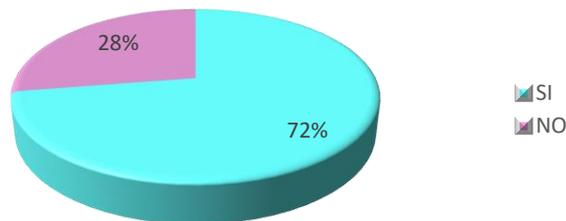
La gráfica representa que la mayoría de los trabajadores (81%) de los trabajadores solicitan cursos inherentes a sus actividades laborales, mientras que otro porcentaje no solicita capacitación, sin embargo, en la oficina de capacitación se detecta anualmente al personal que no solicitó capacitación y los integran a los cursos inherentes a sus actividades laborales, a fin de que se aprovechen tanto los cursos, como los recursos del instituto, es decir, capacitar al mayor número de trabajadores, con los recursos asignados a la Dirección de Finanzas.

6. ¿Qué temas de capacitación son relevantes para el desarrollo de sus funciones laborales?



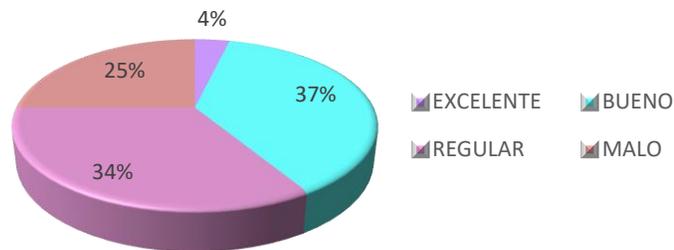
De las respuestas de los trabajadores podemos deducir que los temas más solicitados para el desarrollo de sus actividades laborales, son la capacitación específica y el rubro de la informática, esto se deriva de que están en un áreas administrativa y su herramienta de trabajo es el manejo del equipo de cómputo, así mismo, requieren capacitación específica porque manejan diferentes sistemas de informática, los cuales requieren de capacitación más detallada.

7. ¿Cree que es importante evaluar a un instructor al finalizar los cursos de capacitación?



La presente gráfica muestra que la mayoría de los trabajadores consideran importante evaluar a un instructor, ya que evaluarlos, conlleva a la mejora continua, tanto de los ponentes, como de los contenidos temáticos de los cursos.

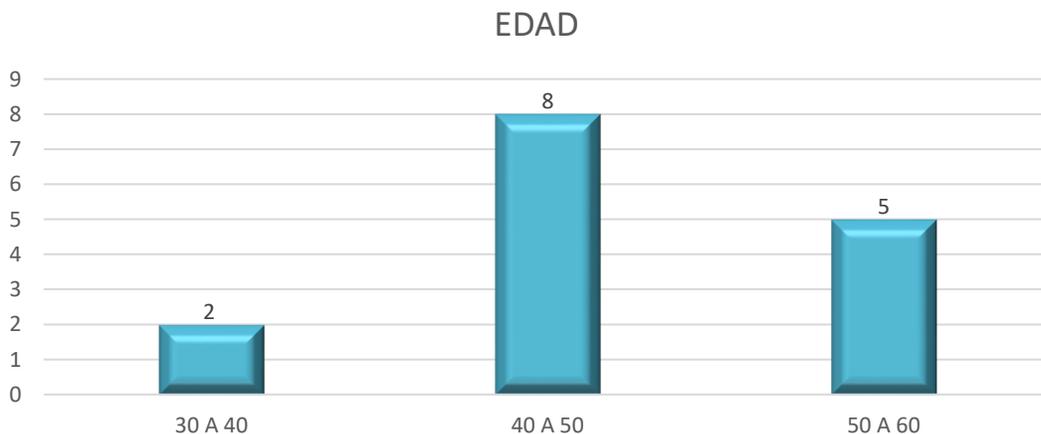
¿En los últimos años, como evaluaría a los instructores que impartieron los cursos a los cuales usted acudió?



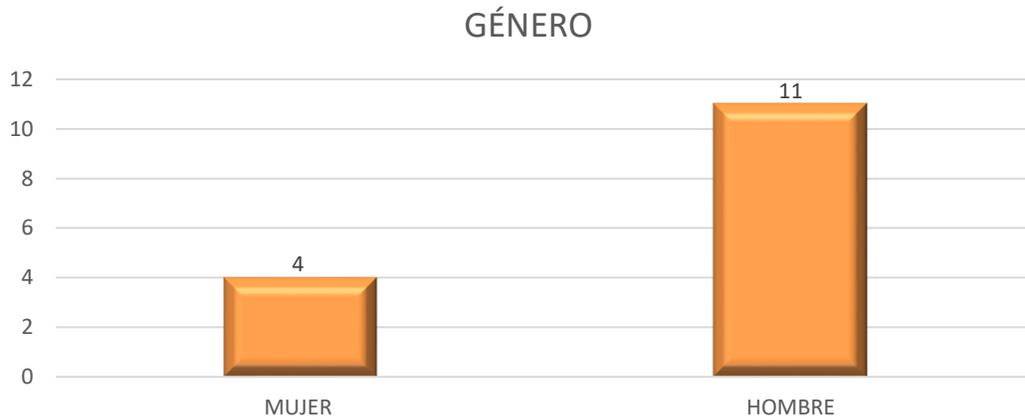
Los porcentajes más altos presentados en esta gráfica, reflejan que los instructores que impartieron los cursos fueron regulares y buenos; un porcentaje mínimo indica que fueron malos, lo que implica supervisar los cursos con más frecuencia, a fin de detectar las áreas de oportunidad para poder tomar acciones para mejorar las exposiciones.

✓ **MANDOS MEDIOS:**

De un total de 71 empleados de mandos medios, se aplicó cuestionario a 15 (21%) cuyo análisis es el siguiente:



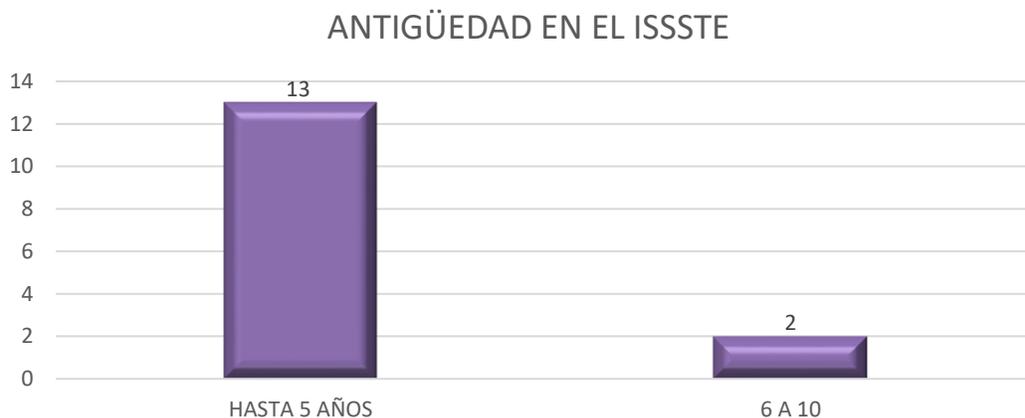
La gráfica denota que el (53%) del personal tiene una edad entre 40 y 60 años, por lo que en la Dirección de Finanzas, el personal de mando es mayor a los 40 años.



La presente gráfica muestra que el (73%) del personal de mando de la Dirección de Finanzas son hombres.

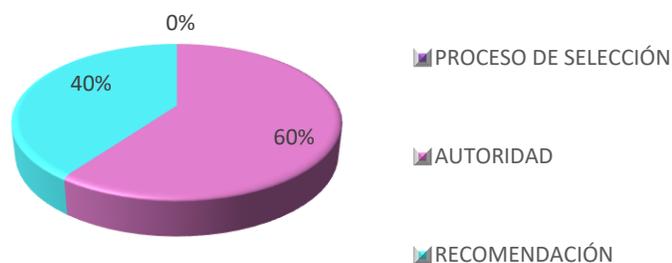


Los datos que se especifican en esta gráfica nos muestran que el (86%) del personal de mando presentan un nivel académico superior, sin embargo, persisten trabajadores (13%) con tan solo el nivel medio y en cuanto al nivel básico, han logrado abatir el rezago educativo, pero en este nivel no se considera al personal de mando.



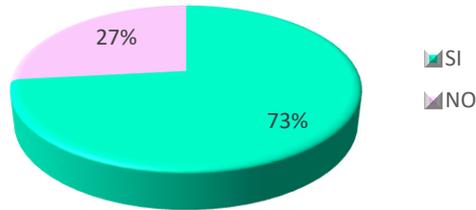
La Plantilla de Personal de la Dirección de Finanzas es muy variable, derivado de los cambios de administración, es por ello que los datos mayoritarios (86%) que se presentan en esta gráfica se refieren al personal que tiene una menor antigüedad que los que permanecen en el Instituto. Estos datos fueron cotejados con la Plantilla de Personal que obra en el Departamento de Recursos Humanos.

1. ¿Su ingreso al Instituto fue por?



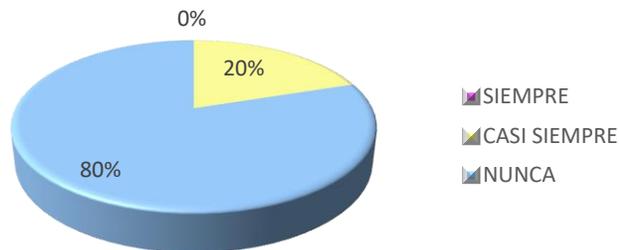
De lo anterior, se refleja que la mayoría del personal de mando ingresó por parte de la autoridad, en este aspecto, se considera al personal recomendado y no precisamente de los que están en espera en la bolsa de trabajo de la Dirección.

2. ¿Su formación profesional está relacionada con su puesto o desempeño laboral?



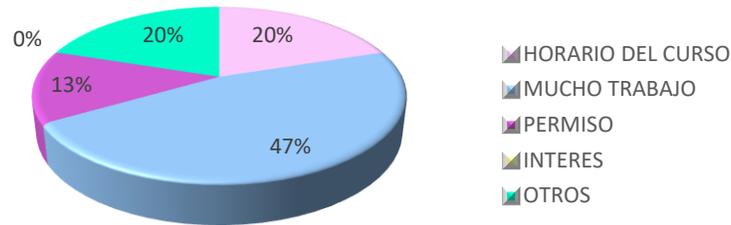
A diferencia del personal operativo, la mayoría del personal de mando desempeña sus actividades laborales conforme a su formación profesional, lo que denota favorablemente, que cuentan con trabajo de acuerdo a su perfil académico.

3. ¿Recibe usted capacitación para el puesto en el que labora?



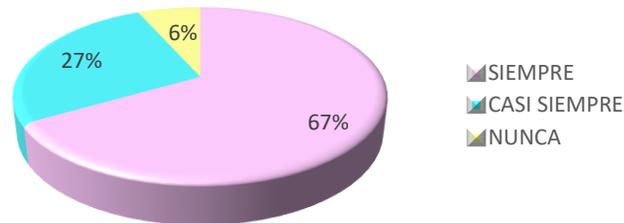
En esta gráfica, las cantidades demuestran que la mayoría del personal de mando, no recibe capacitación para el desarrollar sus actividades laborales, aunado a que por cargas de trabajo, se niegan a asistir a cursos, lo que debe ser considerado por el instituto.

4. ¿Qué obstáculos considera se presentan al asistir a un curso?



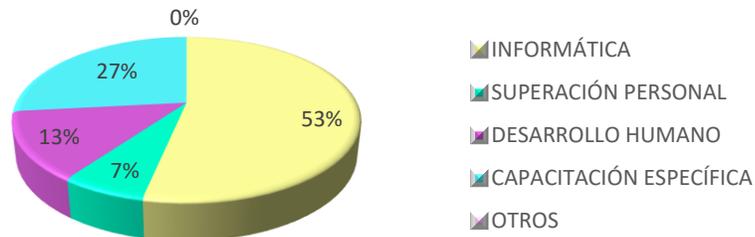
La gráfica nos indica que los mandos medios, no asisten a cursos por diversos motivos, lo que es evidente, porque están a cargo de personal y de alguna área específica, pero esto no debe limitarlos, pues se deben buscar alternativas de mejora continua.

5. ¿Los cursos de capacitación que usted requiere mediante la detección de necesidades de capacitación, se relacionan con su puesto?



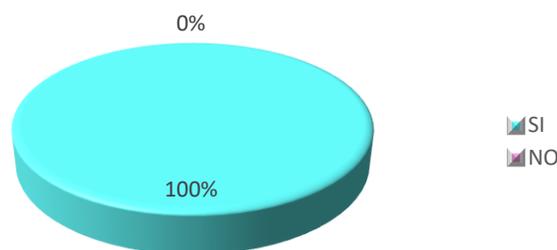
Los datos que se muestran en la gráfica, nos indican que la mayoría de los mandos medios eligen cursos acordes a su perfil laboral, lo que es evidente, ya en las pocas oportunidades que tienen para capacitarse, prefieren elegir cursos acordes al puesto y para el puesto.

6. ¿Qué temas de capacitación son relevantes para el desarrollo de sus funciones laborales?



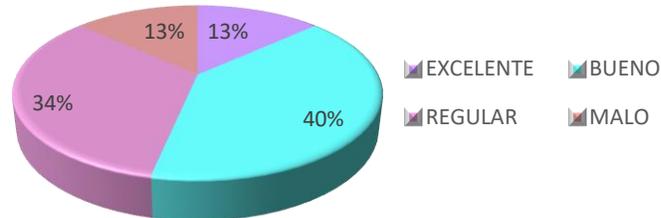
Los porcentajes graficados, indican que la informática ocupa el primer lugar de importancia para el perfil laboral del personal de mando, quedando como último lugar los cursos de capacitación específica, esto considerando que la Dirección es un área administrativa, donde la herramienta de trabajo es equipo de cómputo, y los sistemas que utilizan están pre-determinados.

7. ¿Cree que es importante evaluar a un instructor al finalizar los cursos de capacitación?



A diferencia del personal operativo, los resultados muestran que al personal de mando le interesa evaluar a los instructores, ya que su visión es diferente, debido a su jerarquía y personal a cargo, es evidente que les interese mejoras tanto en los ponentes, como en los temarios de los cursos.

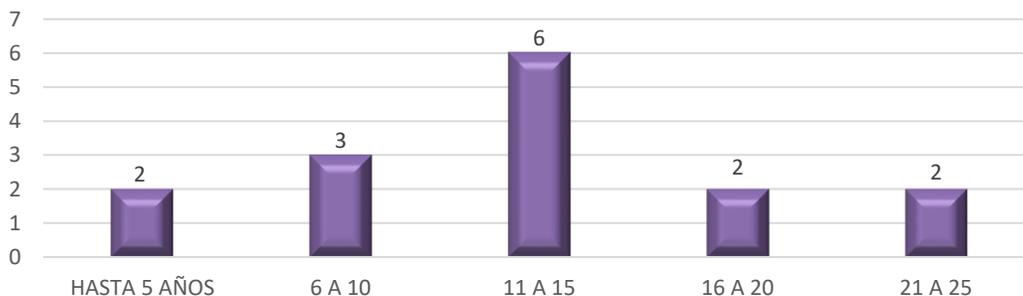
8. ¿En los últimos años, como evaluaría a los instructores que impartieron los cursos a los cuales usted acudió?



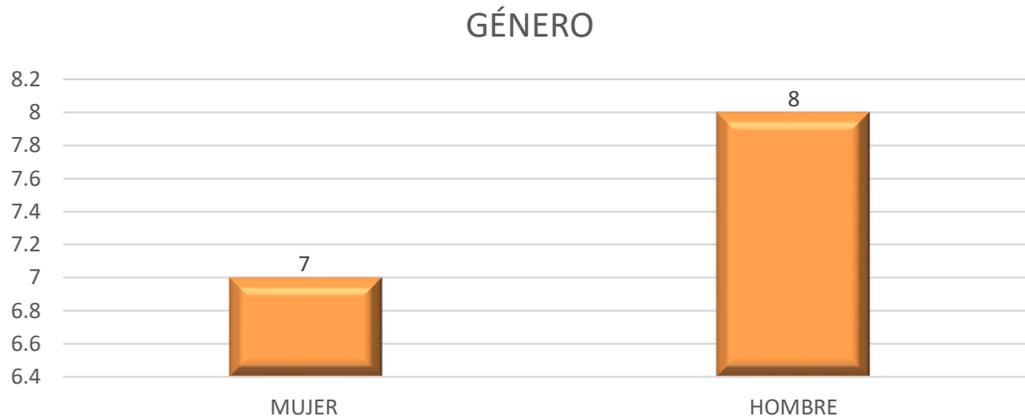
Los datos presentados en esta gráfica, nos indican la variedad de percepciones que tienen los mandos medios en cuanto a los instructores, en esta ocasión la mayoría calificó como bueno, lo que significa que la Coordinadora de Capacitación ha tomado en consideración las evaluaciones y busca la mejora continua.

En el marco de la capacitación, siempre es necesario conocer la temática que sigue un instructor para impartir un curso determinado, por lo que se encuestaron a 15 profesores del IPN y UNAM, y otras instituciones educativas a los que se les hicieron preguntas clave que son de utilidad para que la coordinadora de capacitación elija al instructor idóneo para impartir un curso específico. (Anexo3)

ANTIGÜEDAD COMO INSTRUCTOR



La gráfica denota que aprox. el (40%) de los instructores cuentan con mayor experiencia, y son expertos en la impartición de ciertos temas, lo que es favorable para la institución contratante, en el caso de la Dirección de Finanzas, ha sido benéfico para los trabajadores, contar con el perfil idóneo de los instructores, ya que se aprovechan mejor los conocimientos adquiridos.

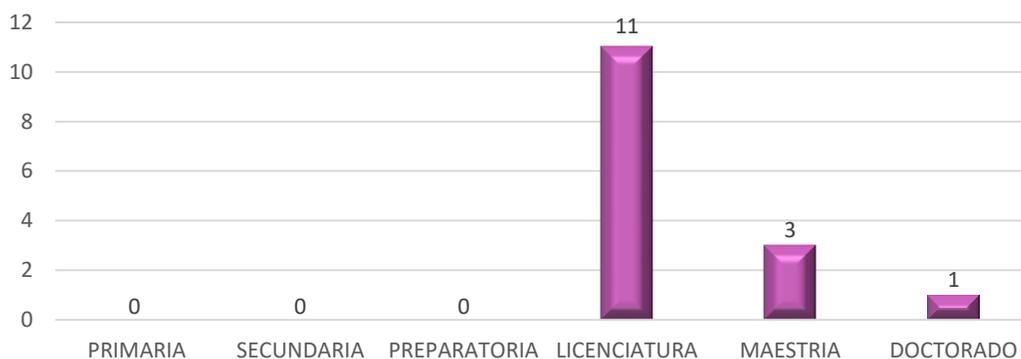


En esta ocasión, los resultados muestran que quienes requisitaron el cuestionario, la mayoría fueron del sexo masculino.



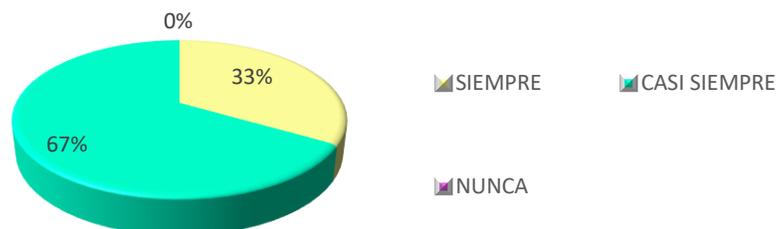
Los datos presentados en esta grafica nos indican que los instructores que imparten cursos mayormente al ISSSTE, provienen del Instituto Politécnico Nacional y en segundo lugar la UNAM, esto se debe a que el instituto tiene convenio con las dos Unidades Académicas y frecuentemente requiere de sus servicios, así mismo 4 servidores públicos encuestados son personas morales, es decir, aquellos que tienen patrimonio contable propio.

TRAYECTORIA ACADÉMICA



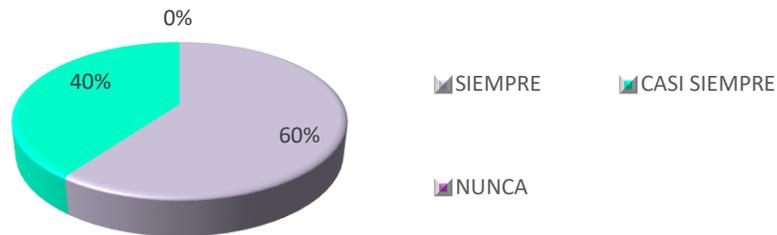
La presente gráfica muestra que los instructores son titulados, lo que significa un nivel de preparación importante para impartir cursos, lo que ha favorecido a la Dirección de Finanzas del ISSSTE, ya que elaboran contenidos temáticos acordes al curso requerido y con base en su preparación académica.

1. ¿Su formación profesional está acorde al curso a impartir?



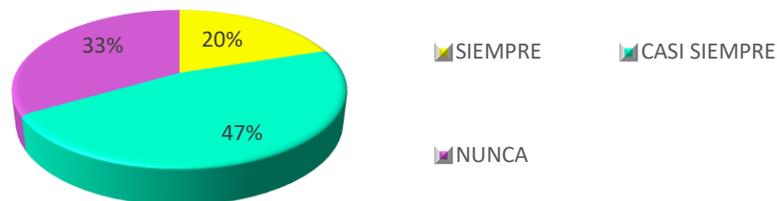
Es notorio que se ha tomado en cuenta la formación profesional de los instructores y que sean expertos en la materia a impartir, aspecto que denota que la Coordinadora de Capacitación, verifica constantemente, pues se aprovechan mejor los cursos y se favorece más la enseñanza-aprendizaje.

2. ¿Elabora el manual del curso previo a la impartición?



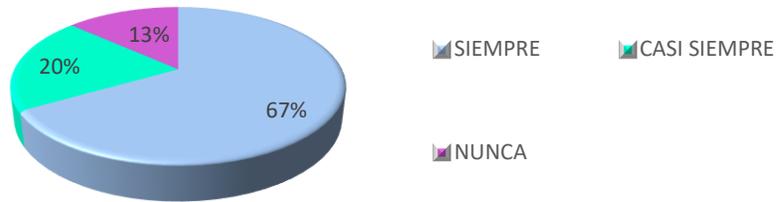
Los porcentajes muestran que la mayoría de los instructores no preparan los manuales, lo que significa una desventaja, ya que si se entrega el primer día del curso, sin antes ser revisado por la Coordinadora de Capacitación, puede tener errores de impresión, ortografía y hasta en el desarrollo de los temas a impartir, lo que será una desventaja para el instituto, pues no se aprovecha ni el recurso ni la exposición de temas.

3. ¿Muestra el manual elaborado al coordinador de capacitación, días antes de impartir el curso?



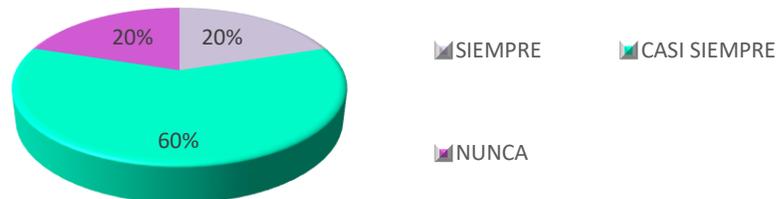
De los porcentajes que se muestran, indican que solo el 20% de los instructores muestran el manual días antes de iniciar el curso, lo que implicará para la Coordinadora de Capacitación, tomar las medidas necesarias para que todo instructor realice la entrega oportunamente.

4. ¿Utiliza técnicas de aprendizaje?



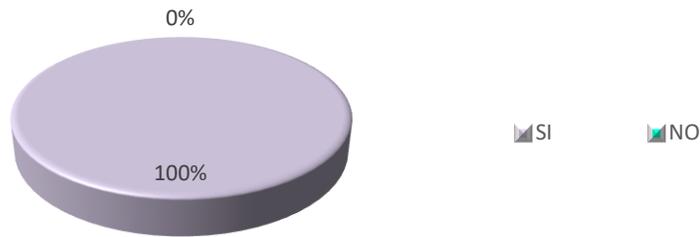
De lo anterior, se desprende que la mayoría de los instructores utilizan técnicas de aprendizaje al impartir sus cursos, lo que favorece la enseñanza-aprendizaje.

5. ¿Utiliza material didáctico en la impartición del curso?



La mayoría de los instructores utilizan material didáctico en sus clases, lo que enriquece la exposición y los trabajadores aprovechan más la enseñanza aprendizaje.

6. ¿Considera que los participantes deben evaluar el curso?



Es favorable saber que el total de los instructores considera positivo que sus estudiantes los evalúen, ya que lo consideran como críticas constructivas para mejorar sus exposiciones día a día.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Del análisis de la Encuesta aplicada tanto a personal operativo, como a mandos medios, podemos señalar que:

De acuerdo con el informe que elabora el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (**Inegi**), la Población Económicamente Activa (**PEA**) que participó en la generación de algún bien económico o en la prestación de un servicio (población ocupada), fue de 51.6 millones de personas durante el último trimestre de 2015; de los cuales, 31.8 millones son hombres y 19.8 millones, mujeres.

En la siguiente tabla podemos observar indicadores de gran importancia que arroja el INEGI, durante el segundo trimestre de 2016.

INDICADOR	HOMBRES	MUJERES
Población Económicamente Activa (PEA)	33 075 116	20 464 449
Edad promedio de la población económicamente activa	39.1	38.9
Promedio de escolaridad de la población económicamente activa	9.5	10.2

Como se muestra en la tabla, la población ocupada que más destaca es el género masculino con un 61.78%, en cuanto al género femenino representa un 38.22%.

El promedio de edad de la fuerza laboral activa del país es de 38.7 años, siendo ligeramente mayor para la población masculina cuyo promedio se acerca a los 39. Por su parte, la escolaridad promedio es de 9.6 años cursados (algo más que educación secundaria). Llama la atención que el promedio de escolaridad de la fuerza de trabajo activa femenil alcanza los 10 años y supera a la masculina.

<http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2015/trabajo0.pdf>

De lo anterior, podemos hacer una comparación con las gráficas antes expuestas con relación al personal que labora en el ISSSTE.

Obtuvimos con el personal operativo en la Dirección de Finanzas que más del 50% son mujeres con una edad entre los 41 a 50 años, datos básicamente entre el promedio de edad que indica el INEGI.

Con el personal de mandos medios, destaca el género masculino con aproximadamente el 75% y con una edad de 40 a 50 años el personal operativo entre el rango que expone el INEGI.

En cuanto a los instructores que imparten cursos en el Instituto, al igual que en mandos medios, destaca el género masculino con aproximadamente el 65%.

En general, respecto al nivel educativo y sus cifras que arroja la PEA, los trabajadores a nivel operativo, mandos medios e instructores de la Dirección de Finanzas del ISSSTE, aproximadamente el 75 % cumplen con tener la escolaridad que especialmente se requiere para poder estar en el ámbito laboral, tomando en cuenta las condiciones de cada una de las empresas de contratación, sin embargo también podemos observar que el género masculino en las jerarquías empresariales sigue teniendo mayor porcentaje que el género femenino.

Como antes lo mencioné, el ISSSTE ha tenido que adaptarse a los diversos cambios de administración y a las necesidades y demandas tanto en aspectos económicos, como políticos, ideológicos, tecnológicos y sociales a través de la capacitación, alternativa favorable para que los servidores públicos adquieran conocimientos, desarrollen habilidades y muestren nuevas actitudes acordes a los requerimientos que su puesto amerita, siguiendo siempre la normatividad vigente y realizando estudios minuciosos en cuanto a programas de capacitación se refiera, utilizando el proceso administrativo de la capacitación para la selección de instructores idóneos para los servidores públicos, para ello se establecerá una propuesta de un nuevo modelo de selección de capacitadores consistente en una herramienta para evaluar capacitadores.

3. CAPÍTULO III. EL MODELO DE CAPACITACIÓN-SELECCIÓN: UNA PROPUESTA.

3.1. Contexto y Trayectoria

En este apartado daré una breve semblanza de algunos momentos significativos acerca de mi trayectoria escolar hasta el nivel medio superior, incluyendo experiencias que viví hasta llegar a mi meta... la Universidad y la relación con este trabajo de investigación derivado de mi experiencia en el ISSSTE.

Nací el 27 de mayo de 1989, fui hija única, por lo que la atención de mis padres era totalmente para mí hasta los tres años, pues a partir de esa fecha mi madre fue el pilar de esta pequeña familia, así que crecí con mi abuela materna Yolanda Garrido, y mi tío Ricardo, quien se convirtió desde ese momento como mi padre.

Mi madre, una mujer ejemplar y única, quien me inculcó valores, buenas costumbres y el deseo de superarme como persona y profesionalmente, siempre atenta con mi educación, me decía que la escuela era una parte fundamental en la formación de una persona y crecí con la convicción de que día a día debemos superarnos, siempre hay algo que aprender.

A los tres años, ingresé al **Kinder llamado “El Nigromante”**, emocionada por ver tantos niños, y no hubo lágrimas por quedarme a clase el primer día, ya que estaba confiada porque mi tío Ricardo era en ese entonces profesor de baile en ese kínder, clase que me fascinaba, mi tío era enérgico conmigo siempre quería la perfección en mí y me ponía de ejemplo a los demás niños porque yo trataba de esmerarme en los pasos.

Yo lo llamaba tío en vez de maestro, lo que ocasionó que todos los niños le dijeran tío, pero la directora tuvo a bien hablar con él, para que me indicara que no lo llamara así, que en la escuela era maestro, así mismo se corrigió a todos los niños, pero claro, al fin niños, se nos olvidaba pero al fin lo logramos.

Me encantaba hacer algunas tareas que la maestra nos dejaba, pues cuando la terminaba mi mamá y mi abuelita me aplaudían y eso me daba mucho gusto, la maestra reconocía siempre mi esfuerzo académico.

Desde niña me han gustado los retos; festejando a los papás en su día nos llevaron a la Marquesa, donde hubo competencias en carreras y gané el primer lugar, mi mamá estaba muy orgullosa y feliz.

Fueron tres años vividos en esa escuela muy divertidos y de muchas felicitaciones y reconocimientos para mí, desde ahí me encantó el baile, arte que hasta la fecha practico con mucho gusto.

Posteriormente ingresé a la **Escuela Primaria llamada “Narciso Bassols”**, en Cuautitlán Izcalli, como mi mamá tenía que trabajar, mi abuelita se hacía cargo de nosotros, fue una guerrera y una gran mujer que nos amaba y cuidaba con esmero y mucho cariño, digo nosotros porque ya tenía un hermanito, al que adoro y admiro por su inteligencia.

Me adapté rápidamente a esa escuela, tanto a maestros, como a compañeros, tuve profesores muy comprensibles, que dialogaban con los alumnos, realmente no di problemas, me encantaba educación física, me gustaba ganar.

Viví momentos excepcionales, siempre atenta a mis clases y con no muy malas calificaciones, tuve reconocimientos por aprovechamiento, fui integrante de la escolta y de la banda de guerra, me encantaba el voleibol y futbol; hubo competencias de bicicleta y obtuve el primer lugar.

La escuela estaba a unos pasos de la casa, por lo que mi mamá podía ver las competencias de bicicleta desde las escaleras de un edificio junto a la escuela, escuchaba sus porras y gritos de emoción, lindos momentos.

Doy un merecido reconocimiento a Martín Olascoaga, quien llegó a formar parte de nuestra familia y a quien llamé papá, él ha estado conmigo siempre apoyándome en mi desarrollo académico y familiar.

En esa escuela, tuve profesores maravillosos, el descubrir las matemáticas, español y otras materias, para mí fue emocionante, y aún más cuando tienes el apoyo de tus padres, que te disipan cualquier duda en casa y reafirman conocimientos.

Al término del ciclo escolar, estábamos emocionados, ya que nuestros profesores se organizaron para hacernos una misa y posteriormente bailar un vals, fue triste despedirme de mis compañeros pero tenía que ser así, de mis maestros que fueron el pilar académico de esta etapa tan importante en mi vida.

En la Secundaria, me inscribí en la más solicitada por los estudiantes de esa zona, Sec. “Sor Juana Inés De La Cruz” El primer año en secundaria fue uno de los más significativos, convivir con una cantidad mayor de estudiantes a los que estaba acostumbrada en la primaria, tomar 8 clases diferentes de 50 minutos cada una, contar con un receso de 20 minutos y a veces tenerse que cambiar de salón era algo totalmente ajeno. Fue una de las etapas que más disfruté y me encantó. Empecé a subir de calificaciones aunque nunca he tenido promedios bajos, mis calificaciones se reflejaban mucho más; al grado de obtener reconocimientos en todas las entregas de calificaciones. No tenía que ser igual a nadie, era una adolescente que le gustaba jugar futbol, basketbol, etc, las niñas me veían raro porque no era de las que se quedaban quietas en receso, Era emocionante saber que podía ser una de las mejores y darles gusto a mis padres y sentirme bien con mis logros y mi esfuerzo. En especial existían dos materias que disfrutaba tomar: educación artística (danza), que para mí fortuna cursé los tres años y como lo mencioné anteriormente desde el kínder tengo amor por el baile, la otra materia era Química, a pesar de ser una materia no tan agradable para los adolescentes el maestro se encargó de que la clase no fuera tediosa, al contrario aprendí mucho y me divertía con los experimentos, etc.

Fue hasta la secundaria que comencé a diferenciar formas de trabajo en los docentes y en quipo, aunque eran pocas las dinámicas en clase, existían docentes a los que entendía y comprendía realmente, eran buenos pero existían otros que de plano no sabían dónde estaban parados; para ellos todo era muy claro, pero no para nosotros los alumnos. El siguiente año de secundaria fue distinto, los amigos y compañeros que había hecho en primero no estarían conmigo, si acaso 3 se quedaron en mi grupo. A pesar de ello, en la secundaria me sentía como pez en el agua, no me costó ningún problema hacer amistades, con el paso del tiempo fui identificando las buenas y las que eran de mala influencia.

Me gustaba mucho el taller de taquimecanografía, me impactaba la manera en que la maestra manejaba la máquina de escribir, ahora se me facilita escribir en el teclado y transcribir de una manera rápida.

En la materia de matemáticas, aprendí a distinguir entre las formas, los espacios y las medidas, además de solucionar problemas con expresiones algebraicas, ecuaciones simples, que no conocía y que me gustaban. En la materia de español la profesora era muy seria, pero demasiado entregada a su trabajo, con Experiencia de formación como Administradora Educativa y Pedagoga, entendía nuestras inquietudes y había una constante comunicación con ella. Abrió mi panorama sobre los tipos de lenguaje que existen y que podía utilizar, también me transmitió los primeros saberes de cómo realizar un trabajo escrito; aquel que llevaba un inicio, un desarrollo y un desenlace. A finales de tercero comenzaba a preocuparme por mi salida ¿Qué haría? ¿Dónde estudiaría? ¿Me quedaría donde quisiese? Me informé sobre las escuelas y carreras técnicas, etc. En los últimos meses de tercero realicé mi examen COMIPEMS para el ingreso al nivel Medio Superior. Espere los resultados y me quedé en mi primera opción.

Llegó el tiempo de ingresar al nivel medio superior; decidí estudiar una carrera técnica, mis papás y yo consideramos que tener una carrera técnica sería de gran utilidad, por lo que ingresé al **Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica – CONALEP, llamado “Bernardo Quintana Arrijoa”**, para mí fue la mejor elección, ya que fuimos la

primera generación a la que le entregaron certificado de preparatoria y que le tomaron en cuenta también la carrera técnica, eso quiere decir que a partir de nuestra generación el CONALEP se hizo Bivalente; en mi caso, estudié “Técnico en Informática”, conocimientos adquiridos que han sido de gran utilidad en mi vida académica y laboral.

En este colegio aprendí todo lo relacionado con computación, tanto software como hardware, mi materia favorita era páginas web, aprendí a programar entre otras cosas.

A pesar de la mala fama que tenía el CONALEP, me enfoqué en el sistema educativo que maneja, sus maestros y el método en el que nos envolvían en sus clases y los contenidos de la carrera.

Conocí grandes amigos que a la fecha conservo, fue una etapa linda y de grandes aprendizajes.

Una vez concluido mi nivel medio superior, realicé mi examen de admisión a la Universidad Autónoma de México – UNAM, pero lamentablemente no fui aceptada, por lo que esperé un año para hacer mi examen nuevamente, pero me agradó la Licenciatura en Administración Educativa, lo que me llevó a hacer mi examen en la **Universidad Pedagógica Nacional – UPN**, cuando supe que había sido aceptada, me puse muy contenta por haber logrado quedarme en tan bella universidad, de la que estoy orgullosa por haber estudiado en ella.

Poco a poco me fui envolviendo en temas de Educación, en ver y conceptualizar lo que era el ámbito educacional, en conocer los problemas administrativos de la Educación y a nivel Empresarial, conocí un poco de la educación en diferentes países y lo que conlleva cada uno de los niveles educativos.

La Universidad estaba muy retirada de casa, yo vivía en Cuautitlán Izcalli y la escuela está en Camino al Ajusco, hacía dos horas de camino pero era constante y me encantaban mis clases, en cuanto a mis maestros, me encantaba como impartían los

temas, nos hacían partícipes de sus clases tanto en exposiciones y dinámicas en grupo, como en convivios y pláticas agradables por ratitos.

Casi finalizando la carrera, comencé a buscar trabajo, por el tiempo de traslado de casa a la universidad, no me daba tiempo de trabajar por lo que decidí terminar mi carrera y comenzar a trabajar.

Para poder concluir mis estudios universitarios, entré a realizar mi servicio social a la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos del ISSSTE, en el Departamento Técnico Normativo, en donde apoyaba al personal responsable de realizar las funciones de Supervisión de las Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil del ISSSTE.

Aprendí a revisar y elaborar los documentos normativos que rigen el Servicio de Estancias Infantiles, Construcción de Programas en beneficio de las estancias propias y subrogadas del Instituto, pero sin duda lo que más llamó mi atención fue la identificación y valoración de las actividades del personal de dichas Estancias, cómo y cuál era su capacitación para el desarrollo de las mismas, el trato y el método enseñanza-aprendizaje.

Posteriormente, concluí la universidad y entré a trabajar a la Universidad Nacional Autónoma de México – Facultad de Contaduría y Administración, FCA- División de Educación Continua. Mis principales funciones eran, supervisión y dar seguimiento a Diplomados y Cursos de Capacitación, Convenios entre UNAM-ISSSTE, UNAM-IMSS. Seguimiento de documentación enviada por los Coordinadores de sedes delegacionales, Control y registro de las diferentes áreas que integran el ISSSTE.

De ahí comenzó mi interés por la capacitación del personal docente, operativo, mandos medios, etc.

Me llegó la oportunidad de entrar a trabajar en la Universidad Nacional Autónoma de México – Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán FESC- División de Educación Continua. Por lo que renuncié al anterior y decidí aprovechar esta oportunidad.

En este trabajo mis funciones y responsabilidades eran mayores, Coordinaba Seminarios, Talleres en Perspectiva de Género en diferentes Estados de la República UNAM-SEDENA, así como su supervisión y elaboración de informes Académicos.

Al término de este proyecto, me llamaron de la Dirección de Finanzas del ISSSTE en el cual, yo ya estaba en bolsa de trabajo y había una vacante en la Coordinación Administrativa, en la que actualmente laboro.

Es una coordinación en donde se lleva a cabo, como he señalado en el cuerpo de la tesina, los procesos de capacitación, con base a una Detección de Necesidades para el personal de Base y Confianza, así como para mandos medios y Jefes de Departamento.

Sin embargo, al poco tiempo de haber entrado a laborar en este Instituto, y al haber tomado algunos cursos, me percaté de algunas fallas que se presentan en el proceso de selección de los instructores, en los contenidos que manejan en el desarrollo de los cursos y en la planeación y tiempo en que se llevaran a cabo.

He señalado todo lo anterior ya que cada una de las etapas de mi vida han sido significativas y en ese sentido haber entrado a trabajar a la Dirección de Finanzas del ISSSTE también fue relevante ya que, con el bagaje de conocimientos que la Universidad me ha dado pude observar y tener la inquietud de proponer mejoras en algunas áreas y procedimientos de selección y capacitación de los instructores externos que contrata el ISSSTE para la capacitación de su personal. Lo anterior motivó mi decisión de elaborar una tesina con el tema de proponer un Modelo de selección-capacitación de los instructores externos para la capacitación al personal de dicha Dirección.

3.2. Estrategias de la Propuesta

Con base en lo anteriormente descrito se presenta a continuación la siguiente propuesta la cual consiste en una herramienta de selección, que será de gran utilidad para los Coordinadores de Capacitación del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado – ISSSTE, ya que mediante ésta, se conocerá el perfil académico de los instructores y su experiencia en el campo laboral, así como su reseña curricular.

Dicha herramienta será aplicada a los instructores que impartirán los cursos, quince días antes del inicio de los mismos, a fin de verificar si los instructores cubren las expectativas del ISSSTE.

Para lo cual se seguirán los siguientes pasos:

1. Vinculación con la Institución Educativa contratada.
2. El ISSSTE otorgará a la Institución Educativa contratada, el formato denominado “Perfil Académico del Instructor”, a fin de que sea entregado al profesor para ser requisitado.
3. El Coordinador de Capacitación entregará a la Institución Educativa contratada, la relación de participantes mencionando su nivel académico, a qué área pertenecen y el nivel académico de cada uno, con la finalidad de que el profesor le dé el enfoque correspondiente a su programa de trabajo, así como al manual del curso.
4. Una vez requisitada, la Institución Educativa contratada entregará al Coordinador de Capacitación del ISSSTE, la siguiente documentación:
 - a) Formato “Perfil Académico del Instructor”
 - b) Programa de Estudio del curso
 - c) Manual del curso

5. El Coordinador de Capacitación del ISSSTE, dará su visto bueno y procederá a la validación o en caso de que no cubra el perfil, solicitar el cambio de instructor.

La herramienta consta de los siguientes rubros:

- Datos personales del Instructor
- Reseña curricular
- Información sobre el curso a impartir
- Información sobre el manual del participante.
- Consideraciones

3.3. Propuesta de Mejora

De lo anterior, la herramienta “Perfil Académico del Instructor”, permitirá realizar acciones de mejora en la selección de los instructores, conocer con antelación su programa de trabajo, así como el manual del curso, a fin de asegurar el éxito en el desarrollo del mismo.

3.3.1. Importancia de la Propuesta

La herramienta propuesta, resulta de gran relevancia para el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado – ISSSTE, ya que anteriormente las Instituciones contratadas, enviaban al instructor bajo su consideración, lo que trajo demasiados problemas en la Dirección de Finanzas del ISSSTE, pues muchas veces los instructores no cubrían el perfil para impartir los cursos, generando conflictos entre profesor-alumno, así como deserciones, o bien, los propios profesores comentaban que no sabían por qué los habían enviado a ellos a impartir el curso; por ello, la importancia de evaluar con antelación a los profesores y cubrir las expectativas del ISSSTE.

3.3.2. Objetivo de la Propuesta

Conocer de los instructores sus perfiles académicos, su reseña curricular, programa de trabajo, así como los manuales de los cursos, a fin de garantizar que éstos se impartan con profesores idóneos para algún tema determinado y se logren los objetivos institucionales.

3.4. Propósito del Diagnóstico

Considerando lo anterior, se plantea el siguiente objetivo:

- Elaborar una herramienta estratégica mediante la cual la Dirección de Finanzas del ISSSTE, identifique con antelación, si los profesores seleccionados por las Instituciones Educativas contratadas, son idóneos para la impartición de algún curso determinado.

4. CAPITULO IV. PROPUESTA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR AL INSTRUCTOR

La presente herramienta de trabajo tiene como objetivo principal, evaluar con antelación al instructor que impartirá un curso determinado, por lo que a continuación se muestra una posibilidad para detectar áreas de oportunidad, implementar acciones de mejora que conlleven a impulsar la realización de los cursos con bases sólidas, identificando favorablemente al experto en la materia

El procedimiento inicia con lo siguiente:

- La Coordinadora de Capacitación contrata a la escuela que considera idónea para impartir un curso determinado.
- Establecen acuerdos de contratación, nombre del curso a impartir, costo, fecha, horario y sede correspondientes.
- La Coordinadora de Capacitación, solicita el nombre del instructor, así mismo, se le comunica oficialmente, se presente quince días antes de iniciar el curso, trayendo consigo el manual del curso, a fin de que se realice una revisión exhaustiva del mismo.
- En caso de encontrar observaciones, la Coordinadora de Capacitación solicita al instructor realice las modificaciones pertinentes, a fin de que el curso a impartir cubra los objetivos esperados.
- La Coordinadora de Capacitación, realiza una entrevista al instructor (Anexo 4), donde debe detectar lo siguiente:
 - Autenticidad
 - Expresión verbal clara, precisa y sencilla.

- Capacidad de análisis y de síntesis.
 - Interés por su trabajo y por los grupos que conduce
 - Capacidad para despertar y conservar la atención grupal.
 - Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales.
 - Habilidades para integrar a los grupos y conducirlos al logro de los objetivos propuestos.
 - Habilidad para manejar situaciones conflictivas.
 - Capacidad y hábitos de escuchar.
 - Facilidad para manejar situaciones imprevistas.
 - Creatividad.
 - Entusiasmo
-
- El Coordinador de Capacitación, solicita al instructor realice la “**Evaluación del Instructor**”. (Anexo 5)

Considerando que la capacitación es un aspecto importante en toda organización, se elaboró una herramienta para evaluar a los sujetos capacitadores, ya que mediante ésta, se conocerá el perfil académico de los instructores y su experiencia en el campo laboral, así como su reseña curricular, lo que será de gran utilidad para que los Coordinadores de Capacitación visualicen con mayor precisión la selección de los capacitadores idóneos para impartir determinado curso.

CONCLUSIONES

Los programas de capacitación constituyen una pieza clave en el logro de la misión y estrategias de cualquier organización, pues actualmente los avances tecnológicos, las nuevas temáticas, metodologías y el crecimiento de las organizaciones, hacen que el personal dentro de las empresas, estén permanentemente sometidos a procesos de aprendizaje que los conduzcan a estar actualizados o prepararse para un futuro en periodos de corto, mediano y largo plazo. Esta preparación continua se logra a través de un sistema de capacitación eficaz.

Hoy en día, la capacitación del personal es una parte esencial de la estrategia organizacional, conjuntamente con los recursos materiales y tecnológicos y en la actualidad se ha ubicado como uno de los principales componentes para alcanzar y mantener la competitividad.

La capacitación se ha convertido en una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos.

La capacitación debe estar siempre relacionada con el puesto o el plan de carrera junto con los planes de la organización, su misión, visión y valores.

Es importante explicar que un proceso de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas al logro de los objetivos.

Un buen proceso de capacitación combate deficiencias en conocimientos, actitudes o habilidades con el personal que labora conjuntamente en la organización.

En la Dirección de Finanzas del ISSSTE se adoptan tres formas de impartir la capacitación, la primera se da en aspectos relacionados específicamente con las

funciones o actividades propias de cada puesto, la segunda se refiere a aspectos generales no relacionados con las funciones del puesto pero que son de utilidad para el desarrollo personal y profesional del trabajador; y la tercera contempla aspectos generales de la institución en la que le trabajador presta sus servicios.

Sin embargo, desde mi perspectiva sólo se toman en cuenta dichos aspectos para el desarrollo de la capacitación, olvidando los métodos para implementarla.

Un ejemplo de ello es el caso de la selección de los instructores, ya que es importante no sólo saber si los instructores cuentan con las competencias en términos de conocimientos sobre los temas, sino también del perfil y características del grupo al que va a impartir capacitación, ya que en muchas ocasiones desconocer la integración del grupo puede retrasar el avance del curso para cumplir con el objetivo. etc.

Debe haber un plan de instrucción que consista en detallar la secuencia de las actividades y sus requerimientos en tiempos, técnicas y recursos para la realización de los cursos.
(Guía Descriptiva)

La Dirección de Finanzas, requiere contar con instructores idóneos para la impartición de cursos para el personal del propio Instituto en general, de ahí que este trabajo plantea el diseño de una herramienta que ayudará en la selección de dichos instructores, lo que conlleva a concluir lo siguiente:

- Verificar que la metodología que se utilice para la integración del Programa Anual de Capacitación de la Dirección de Finanzas, se base en la propuesta señalada, resaltando la importancia del rubro de “Diseño y Producción de Programas”, paso esencial y preciso para que la Dirección referida solicite a la Institución contratante todo lo relacionado al instructor que enviará para impartir la diversidad de cursos; lo anterior redundará en beneficios para resolver la problemática existente en la Dirección de Finanzas y para el Instituto en general.

- Acordar con las Instituciones Educativas contratadas, que envíen con antelación los documentos que avalen el perfil del instructor, a fin de que brinden un servicio acorde a las necesidades de capacitación requeridas por la Dirección de Finanzas y lograr favorablemente los objetivos Institucionales.
- Evaluar a partir de entrevista, cuestionario y supervisión la identificación del perfil de los instructores, su idoneidad, conocimientos, y demás elementos para impartir los cursos, de lo contrario, solicitar a la institución contratante, el cambio de instructor y justificar la decisión.
- Dar seguimiento recurrente (durante la impartición de los cursos) y expost (al término de los mismos) para poder llevar a cabo una evaluación integral no sólo del desempeño de los instructores, de la consecución de los objetivos, sino sobre todo del Programa Anual de Capacitación de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, P. (2010). *Diplomado en Administración y Evaluación Dinámica de la Capacitación*. México D.F.
- Chiavenato, I. (2002). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Dirección de Finanzas, I. (2016). *Programa Anual de Capacitación*.
- Donald, R. (1994). *Técnicas de Enseñanza*. México: Limusa.
- Espinosa, J. A. (2009). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México: Trillas.
- ISSSTE. (2011). *Inducción al ISSSTE*. México.
- ISSSTE. (2011). *Inducción al ISSSTE*. México.
- ISSSTE, D. F. (2015). *Guía para la Elaboración del Programa Anual de Capacitación*.
- Kras, E. S. (2007). *Una escuela Inclusiva*. México.
- Kuri, E. C. (1982). *Técnicas para el aprendizaje grupal*. México.
- Merino, R. (2006). Los Desafíos del Servicio Profesional de Carrera en México: CIDE. 94.
- Olivo, J. (2013). *La Capacitación en el ISSSTE*.
- Phillips, J., & F. Pulliam, P. (2000). Evaluación de Nivel 5: ROI.
- Pinto Villatoro, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. México, D.F.: Diana S.A. de C.V.
- Salmon, R. (1998). *Todos los cambios conducen al Hombre*. Barcelona.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. Limusa.
- Villatoro, R. P. (1997). *Proceso de Capacitación*. México: Diana.
- Zarzar, C. (1994). *Habilidades Básicas para la docencia*. México: Patria.

ANEXOS

ANEXO 1
BENEFICIOS DE LA LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA
ADMINISTRACION PÚBLICA FEDERAL

IX. Mérito: Los logros, distinciones, reconocimientos o premios obtenidos en el ejercicio profesional o por destacar en alguna actividad en lo individual, así como en el desempeño de empleos, cargos o comisiones en el servicio público o privado;

X. Movimiento o trayectoria lateral: Los cambios del servidor público de carrera a otro puesto con características y perfil equivalentes, homólogos o afines, en la misma u otra dependencia;

XI. Puestos de designación directa: Aquellos puestos que no están sujetos a la Ley, en virtud de que el procedimiento para realizar la designación o expedir el nombramiento de su titular, se encuentra previsto expresamente en alguna disposición a nivel constitucional o legal;

XII. Puestos de libre designación: Los puestos que cumplan con los requisitos señalados en el artículo 91 de este Reglamento, así como con los criterios generales establecidos por la Secretaría;

XIII. Rama de cargo o puesto: La sistematización de puestos que por sus características y particularidades guardan afinidad, por lo que son susceptibles de clasificarse en conjuntos y subconjuntos, ya sea por rango, por nivel jerárquico, por ámbito de competencia, por materia, por funciones, por nivel de responsabilidad, entre otros;

XIV. Servidor público de libre designación: La persona física que desempeña un puesto de libre designación y que no forma parte del Servicio Profesional de Carrera, pero está sujeto a los procedimientos de evaluación del desempeño, y

XV. Unidad: La Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal, adscrita a la Secretaría de la Función Pública.

ANEXO 2
ENCUESTA APLICADA A LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL ISSSTE, NIVEL OPERATIVO Y MANDOS MEDIOS

CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN

DATOS GENERALES

EDAD:	<input type="text"/>	SEXO:	<input type="text" value="M"/>	<input type="text" value="H"/>	ANTIGÜEDAD EN EL ISSSTE:	<input type="text"/>
ÁREA:	<input type="text"/>			FORMACIÓN ACADEMICA:	<input type="text"/>	

1. ¿SU INGRESO AL INSTITUTO FUE POR?

- Proceso de Selección Por Autoridad Por Recomendación

2. ¿SU FORMACIÓN PROFESIONAL ESTÁ RELACIONADA CON SU PUESTO O DESEMPEÑO LABORAL?

- Si No

3. ¿RECIBE USTED CAPACITACIÓN PARA EL PUESTO EN EL QUE LABORA?

- Siempre Casi Siempre Nunca

4. ¿QUÉ OBSTÁCULOS CONSIDERA SE PRESENTAN AL ASISTIR A UN CURSO?

- Horario del Curso Mucho Trabajo Permiso
- Interés Otros

5. ¿LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN QUE USTED REQUIERE MEDIANTE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, SE RELACIONAN CON SU PUESTO?

- Siempre Casi Siempre Nunca

6. ¿QUÉ TEMAS DE CAPACITACIÓN CREE SON RELEVANTES PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES LABORALES?

- Informática
- Superación Personal
- Desarrollo Humano
- Capacitación Específica
- Otros

7. ¿CREE QUE ES IMPORTANTE EVALUAR A UN INSTRUCTOR AL FINALIZAR LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN?

- Sí
- No

8. ¿EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS, COMO EVALUARÍA A LOS INSTRUCTORES QUE IMPARTIERON LOS CURSOS A LOS CUALES USTED ACUDIÓ?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

ANEXO 3
ENCUESTA APLICADA A LOS INSTRUCTORES DE CAPACITACIÓN
INSTRUCTOR

DATOS GENERALES			
EDAD:			
SEXO:	<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td style="width: 50%; text-align: center;">FEMENINO</td><td style="width: 50%; text-align: center;">MASCULINO</td></tr></table>	FEMENINO	MASCULINO
FEMENINO	MASCULINO		
ANTIGÜEDAD COMO INSTRUCTOR:			
PERSONA MORAL O DEPENDE DE ALGUNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:			

LAS SIGUIENTES PREGUNTAS SERÁN DE UTILIDAD PARA VERIFICAR SI EL INSTRUCTOR QUE IMPARTE CIERTOS TEMAS CUBRE EL PERFIL NECESARIO PARA ESE FIN.

1. ¿SU FORMACIÓN PROFESIONAL ES ACORDE AL CURSO A IMPARTIR?

- SIEMPRE CASI SIEMPRE NUNCA

2. ¿ELABORA EL MANUAL DEL CURSO PREVIO A LA IMPARTICIÓN?

- SIEMPRE CASI SIEMPRE NUNCA

3. ¿MUESTRA EL MANUAL ELABORADO AL COORDINADOR DE CAPACITACIÓN, DÍAS ANTES DE IMPARTIR EL CURSO?

- SIEMPRE CASI SIEMPRE NUNCA

4. ¿UTILIZA TÉCNICAS DE APRENDIZAJE?

- SIEMPRE CASI SIEMPRE NUNCA

5. ¿UTILIZA MATERIAL DIDÁCTICO EN LA IMPARTICIÓN DEL CURSO?

- SIEMPRE CASI SIEMPRE NUNCA

6. ¿CONSIDERA QUE LOS PARTICIPANTES DEBEN EVALUAR EL CURSO?

- SI NO

ANEXO 4
EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA

Cualidades a evaluar durante la entrevista, lo que será de apoyo para complementar la Evaluación del Instructor y tener una visión clara del mismo (únicamente para la Coordinadora de Capacitación)

ASPECTOS A EVALUAR EN LA ENTREVISTA				
	BUENO	MUY BUENO	MALO	MUY MALO
Autenticidad				
Expresión verbal clara, precisa y sencilla				
Capacidad de análisis y de síntesis				
Interés por su trabajo y por los grupos que conduce				
Capacidad para despertar y conservar la atención grupal				
Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales				
Habilidades para integrar a los grupos y conducirlos al logro de los objetivos propuestos				
Habilidad para manejar situaciones conflictivas				
Capacidad y hábitos de escuchar				
Facilidad para manejar situaciones imprevistas				
Creatividad				
Entusiasmo				

OBSERVACIONES:

ANEXO 5 EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

La presente evaluación es una herramienta que facilitará a la Coordinadora de Capacitación, conocer de manera directa sus apreciaciones, lo que nos ayudará a detectar áreas de oportunidad e implementar acciones de mejora que conlleven a mejorar las exposiciones en la Dirección de Finanzas del ISSSTE.

Nombre del Instructor:			
Institución Educativa proveniente:			
Nivel Académico:		Carrera:	
Nombre del curso a impartir:			
Fecha:		Horario:	
Sede:			

EXPERIENCIA LABORAL
1.- Mencione el tiempo que lleva impartiendo cursos de capacitación?
2.- De acuerdo a su experiencia, se considera experto en la materia a impartir?
3.- Conoce el objetivo del curso?
4.- Le dieron a conocer el perfil de los participantes?
5.- El nivel de los participantes está acorde con el manual?
6.- Mencione algunas técnicas de exposición
7.- Considera que cubrirá todos los temas que aparecen en su manual en el tiempo programado para el curso?
8.- Mencione brevemente la forma en que evaluará el curso

9.- Qué opina de la puntualidad?
10.- Describa brevemente cómo considera se debe comportar un instructor ante un grupo?

MATERIAL DE APOYO				
1.- Presentó su manual del capacitación quince días antes de impartir el curso?	SI	NO		
2.- Considera que el manual presentado se elaboró de acuerdo a lo solicitado por la Coordinadora de Capacitación?	SI	NO		
3.- En caso de hacer modificaciones al Manual de Capacitación, indique la fecha en qué se comprometió a entregarlo?				
4.- De acuerdo a la revisión que realizó la Coordinadora de Capacitación al manual que entregó, cómo considera su presentación, contenido y calidad?	Bueno	Muy Bueno	Malo	Muy Malo
Por qué?				

Para complementar la evaluación, se realizará una supervisión al inicio del curso.